UNIVERSIDAD D CIENFUEGOS
INGENIERÍA

TESIS PRESENTADA EN OPCION AL TITULO DE INGENIERO INDUSTRIAL.

PROPUESTA DE PROYECTO PARA LA MEJORA DE LA GESTION DE SERVICIOS EN LA PANADERIA DULCERIA DULCINEA EN CIENFUEGOS.

AUTOR (A): ANA PATRICIA RUMBAUT DUEÑAS

TUTOR (A): DR. MARLE PÉREZ DE ARMAS

CURSO: 2023

UNIVERSIDAD Ð CIENFUEGOS
INGENIERÍA

PENSAMIENTO

UNIVERSIDAD Ð CIENFUEGOS
INGENIERÍA

“La recompensa de nuestro trabajo no es lo que obtenemos, sino en lo que nos convertimos ”

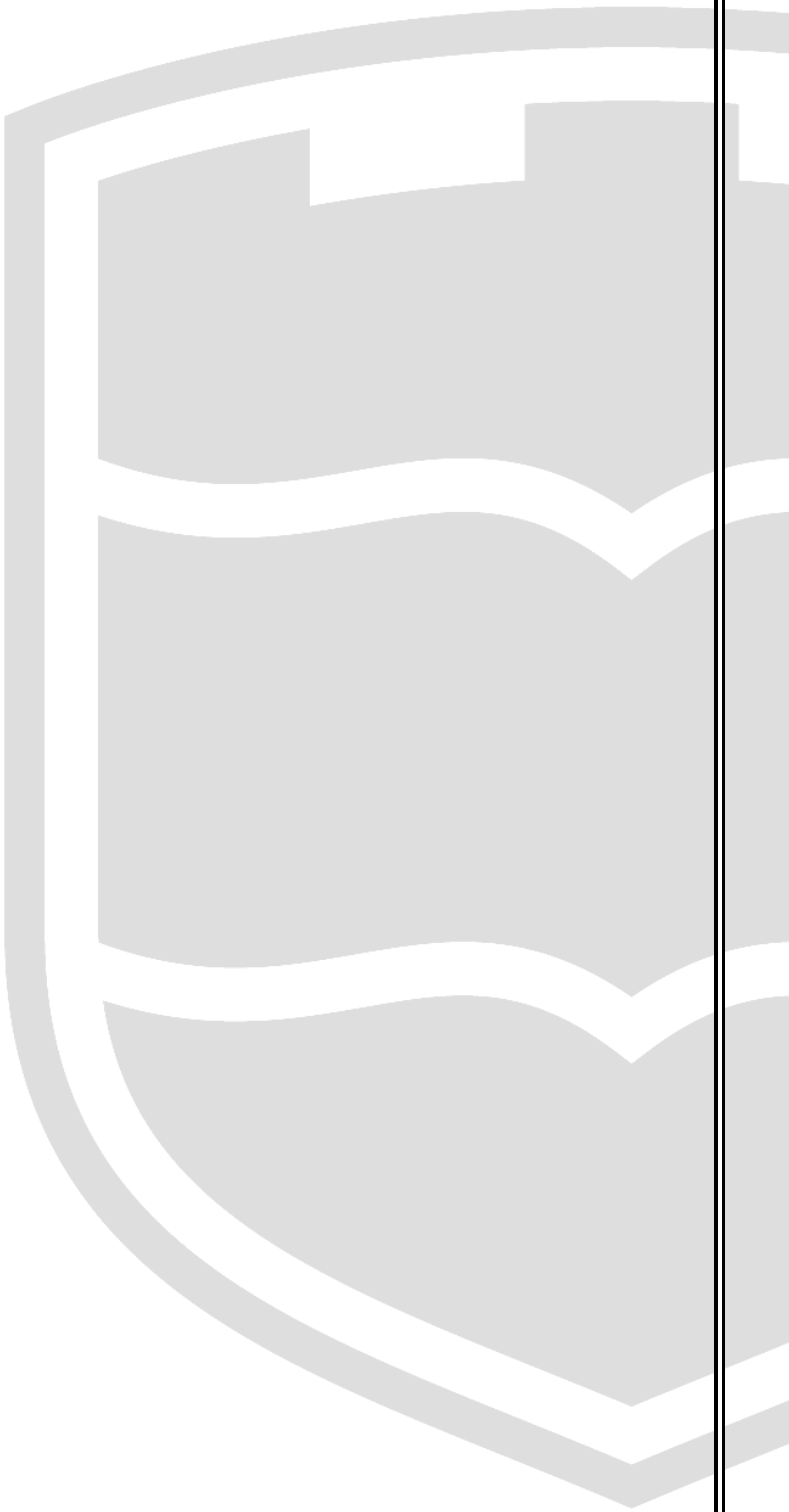
Paulo Coelho

UNIVERSIDAD Ð CIENFUEGOS
INGENIERÍA

DEDICATORIA

UNIVERSIDAD Ð CIENFUEGOS
INGENIERÍA

A mi familia, por quien doy cada paso en la vida.



UNIVERSIDAD Ð CIENFUEGOS
INGENIERÍA

AGRADECIMIENTOS

Gracias:

A Dios, que me da fuerzas cada día de mi vida.

A mis padres, por su apoyo incondicional durante toda mi vida.

A mi tutora, por su apoyo, tiempo y paciencia.

A toda mi familia, que siempre ha estado para mí, sin importar la situación.

A todas mis amigas, por hacer de estos años una experiencia que recordar.

A todos los profesores, por dedicar un pedacito de su tiempo a formarme como profesional.

A todas aquellas personas que me apoyaron durante esta etapa de mi vida.

A todos los que de una u otra manera estuvieron involucrados en este proyecto.

A todos,

¡Muchas gracias!

UNIVERSIDAD Ð CIENFUEGOS
INGENIERÍA

RESUMEN

UNIVERSIDAD D CIENFUEGOS
INGENIERÍA

Resumen

La presente investigación está orientada a realizar una propuesta de proyecto para la mejora de la gestión de la línea de negocios de la Dulcería-Panadería Dulcinea en Cienfuegos, perteneciente a la Sucursal de Palmares. Proyecto que busca lograr condiciones favorables para elevar las ventas de dicha empresa y reforzar el atractivo de la marca para el turismo internacional como nacional y a los clientes locales.

Para el desarrollo de la misma se utilizó el método de consultoría empresarial con la propuesta de Kubr para proponer un proyecto de mejora de procesos de gestión para la entidad objeto de estudio. Las diferentes etapas de la consultoría se soportaron en la utilización de diferentes técnicas como: la entrevista no estructurada, revisión de documentos, observación directa, método de expertos, dinámica de trabajo en grupo (Tormenta de Ideas), diagrama causa-efecto, herramienta de Priorización (Matriz UTI), Plan de Mejora 5W2H y tuvo como resultado un propuesta de proyecto para la mejora de la gestión en la panadería-dulcería Dulcinea en Cienfuegos.

UNIVERSIDAD Ð CIENFUEGOS
INGENIERÍA

ABSTRACT

UNIVERSIDAD Đ CIENFUEGOS
INGENIERÍA

Abstract

This research is aimed at making a project proposal to improve the management of the business line of the Dulceria-Panadería Dulcinea in Cienfuegos, belonging to the Palmares Branch. Project that seeks to achieve favorable conditions to increase the sales of said company and reinforce the attractiveness of the brand for international and national tourism and for local customers.

For its development, the business consulting method was used with Kubr's proposal to propose a project to improve management processes for the entity under study. The different stages of the consulting were supported by the use of different techniques such as: the unstructured interview, document review, direct observation, expert method, group work dynamics (Brainstorming), cause-effect diagram, Prioritization tool (UTI Matrix), 5W2H improvement plan and resulted in a Project proposal to improve management at the Dulcinea bakery-sweet shop in Cienfuegos.

.

UNIVERSIDAD Ð CIENFUEGOS
INGENIERÍA

ÍNDICE

UNIVERSIDAD Ð CIENFUEGOS
INGENIERÍA

ÍNDICE

Introducción 1

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO 5

1.1 Turismo 6

1.1.1 Turismo en Cienfuegos 9

1.1.2 La Gastronomía y su estrecha relación con el Turismo. 10

1.1.3 Gastronomía en Cuba 11

1.2 Red Extraholerera Palmares 12

1.3 Gestión Empresarial 13

1.3.1 Importancia de la gestión empresarial 14

1.3.2 Los aspectos de gestión empresarial: 15

1.3.3 Organización de la gestión empresarial 15

1.3.4 Técnicas de gestión empresarial 17

1.4 Proyecto como herramienta de mejora 18

1.4.1 Gestión de proyectos 18

1.4.2 Métodos de trabajo. 19

Conclusiones Parciales I 25

CAPITULO II: PROPUESTA DE METODO PARA LA ELABORACIÒN DE UN PROYECTO DE MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN DULCINEA 26

2.1 Caracterización de la Sucursal Extra Hotelera Palmares Cienfuegos 26

2.1.1 Principales actividades de la Sucursal Extra hotelera Palmares Cienfuegos 30

2.2 Panadería-Dulcería DULCINEA. 30

2.2.1 Dulcinea en el Mundo 31

2.2.2 Dulcinea Cuba 31

2.2.3 Dulcinea Cienfuegos 32

2.3 Procedimiento para la solución del problema 36

2.3.1 Propuesta de consultoría según método de Kubr en Dulcinea 38

2.4 Técnicas y herramientas 40

2.4.1 Método de expertos 40

2.4.2 Dinámicas de trabajo en grupo. Tormenta de Ideas 43

2.4.3 Diagrama Causa – Efecto de Ishikawa 43
2.4.4 Herramienta de priorización. Matriz UTI 43
2.4.5 Plan de mejora. 5W2H 44
Conclusiones Parciales II 46
CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL METODO PARA LA ELABORACIÒN DE UN PROYECTO DE MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN DULCINEA 47
3.1 Desarrollo del método 47
3.1.1 Paso 1: Iniciación 47
3.1.2 Paso 2: Diagnóstico 49
3.1.3 Paso 3: Planificación de medidas 51
3.2 Elaboración del proyecto de mejora 61
Conclusiones Parciales III 72
CONCLUSIONES GENERALES 73
RECOMENDACIONES 74
BIBLIOGRAFÍA 77

INTRODUCCIÓN

Introducción

En el diccionario la palabra gestión proviene del latín gestĭo, hace referencia a la administración de recursos, tanto en una institución estatal o privada, para lograr los objetivos propuestos por la misma. (Mora, Duran, & Zambrano, 2016).

Dentro del mundo empresarial la gestión presume una herramienta esencial para el desarrollo económico, ya no sólo de las propias empresas que implementan sus sistemas de gestión, igualmente para su sector de actividad o el país. (Mora, Duran, & Zambrano, 2016)

Según López, & Rubio (2019), refiere que la gestión empresarial es aquella actividad empresarial que, a través de diferentes individuos especializados, como pueden ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio.

Es importante expresar que el punto fundamental de toda la empresa es la gestión empresarial, y si se realiza adecuadamente la organización progresa, si es lo contrario la empresa declinará.

Hecha la observación anterior para que una gestión determinada sea recomendable y por ende brinde buenos resultados no solamente deberá hacer mejor las cosas, sino que deberá mejorar aquellas cuestiones que influyen directamente en el éxito y eso será asequible mediante la reunión de expertos que ayuden a identificar problemas, arrojen soluciones y propongan nuevas estrategias, entre otras cuestiones.

En esta vertiente se deberá considerar una serie de factores, entre ellos financieros, productivos y logísticos, por citar los más importantes. Los profesionales, individuos que se dedican a la gestión empresarial, deben sí o sí dominar todos estos condicionantes para poder triunfar en el tema y que la empresa que dirigen sea triunfante. (López & Rubio, 2019)

Cada día cobra mayor importancia la necesidad de optimizar el uso de los recursos disponibles en una organización para lograr sus objetivos mediante la aplicación de un método de administración de proyectos integral.

Por su parte, se define a un proyecto como el esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. (Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos, Project Management Institute, 2004).

Para planificar un proyecto es necesario saber qué se va a producir y cómo se logrará el producto. En esta investigación se abordan diferentes métodos de trabajo empleados en la realización de proyectos de los cuales se eligió el método de consultoría empresarial con la propuesta de Kubr.

La actualización del Modelo de Gestión económico cubano plateado en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba incluye continuar perfeccionando y actualizando el modelo de gestión económica de las empresas conllevando a una mayor descentralización y por consiguiente mayor autonomía en la utilización de las fuentes de financiamiento e inversiones y la motivación y estimulación de trabajadores (Zambrano Cancañón, 2019, Bello Peña, 2021 & Candebat Minot, 2021).

Destacan además como normas jurídicas promulgadas en el país en torno a incentivar el desarrollo de alianzas estratégicas el Decreto Ley No. 34/2021 del Sistema Empresarial Estatal cubano, donde en su artículo explica que las entidades pueden constituir asociaciones contractuales, a los efectos de lograr alianzas estratégicas, encadenamientos productivos y acceso a tecnologías, entre otros fines. La dirección del país prioriza la atención al desarrollo del turismo como motor impulsor de la economía.

El turismo como sector no puede avanzar de manera aislada, depende de la relación que se establezca con otros sectores que garantizan la sostenibilidad de sus servicios e inciden en la competitividad del turismo cubano. En marzo del 2023 el Ministro de Turismo en Cuba se refirió a la urgencia de cambiar sistemas de trabajo y la importancia de apostar por la industria nacional ya sea de gestión estatal o privada, como la proveedora por excelencia del sector.

SITUACIÓN: PROBLÉMICA

La Panaderia-Dulceria Dulcinea, perteneciente a Palmares Cienfuegos y del sector del Turismo, en el periodo posterior a la Pandemia Covid-19, tuvo una disminución abrupta de sus ventas y ofertas, disminución de la afluencia de clientes, un deterioro importante de su

cadena de suministros y también de su soporte tecnológico, lo que trajo consigo muy bajos niveles de producción.

En este sentido, la Empresa Extrahotelera Palmares S.A. en Cienfuegos, desea plantear el relanzamiento de la marca Dulcinea en la ciudad de Cienfuegos, de manera que permita mantener y/o ampliar los servicios por lo que fue creada a la vez que contribuye con las ofertas de alimentos en la localidad.

Por su parte, el Turismo siendo un sector estratégico posee importantes acciones que forman parte de la Estrategia de Desarrollo Territorial (EDT) y municipal (EDM) por lo que para su desarrollo se demanda fortalecer su Red extrahotelera donde Palmares forma parte.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN (O PROBLEMA CIENTÍFICO):

¿Cómo contribuir a restablecer los servicios que ofrece la entidad Dulcinea en Cienfuegos en el contexto económico y empresarial actual?

OBJETIVO GENERAL:

Diseñar un proyecto para la mejora de la gestión en la entidad Dulcinea que permita su reinserción exitosa en el mercado turístico extra hotelero de Cienfuegos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Construir el marco teórico referencial que permita fundamentar los principales aspectos relacionados con el diseño de un proyecto de mejora en el sector turístico.
2. Diagnosticar la situación actual en la instalación de Dulcinea, de la gerencia territorial de Palmares en Cienfuegos
3. Proponer el conjunto de etapas, actividades y acciones que formen parte del proyecto para la mejora de la gestión en la instalación de Dulcinea, de la gerencia territorial de Palmares en Cienfuegos.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

De acuerdo con los objetivos de la investigación, su resultado permite contribuir a incrementar las ofertas gastronómicas en la localidad, así como la posibilidad de rescatar una inversión que tuvo un ciclo de vida muy corto y no ha logrado desarrollarse.

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente, la investigación queda estructurada de la siguiente manera.

ESTRUCTURA DEL INFORME DE LA INVESTIGACIÓN (ESTRUCTURA CAPITULAR):

Este proyecto consta de tres capítulos cuyo contenido se muestra a continuación:

En el **primer capítulo** se recogen los principales conceptos, definiciones, normas y políticas que sustentan la necesidad de esta investigación; desde el nivel global, hasta la particularidad de Cienfuegos. Se analizan, además, las diferentes tecnologías y herramientas a utilizar para el cumplimiento de los objetivos del trabajo, arribando a conclusiones sobre las mismas.

El **segundo capítulo** se divide en dos partes: en la primera se recoge la caracterización del sector, la empresa y la entidad del territorio y la conexión entre ellas desde el punto de vista de las estrategias de desarrollo territorial, en la segunda se hace un análisis de la metodología seleccionada y las adecuaciones que se decidan para el ajuste de la misma a las condiciones específicas del caso de estudio.

En el **capítulo tres** se desarrolla la metodología y se presentan las propuestas concretas de solución a la problemática presentada.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

El análisis de las bases teóricas, así como el criterio y clasificación por parte de diferentes autores a lo largo de los años, de términos como el turismo como actividad económica, la gastronomía Extrahotelera, la red Extrahotelera Palmares, así como la gestión empresarial y su mejora mediante un proyecto, constituyen la columna vertebral del marco teórico referencial construido para la investigación realizada a partir de la estrategia presentada en la figura 1.1.

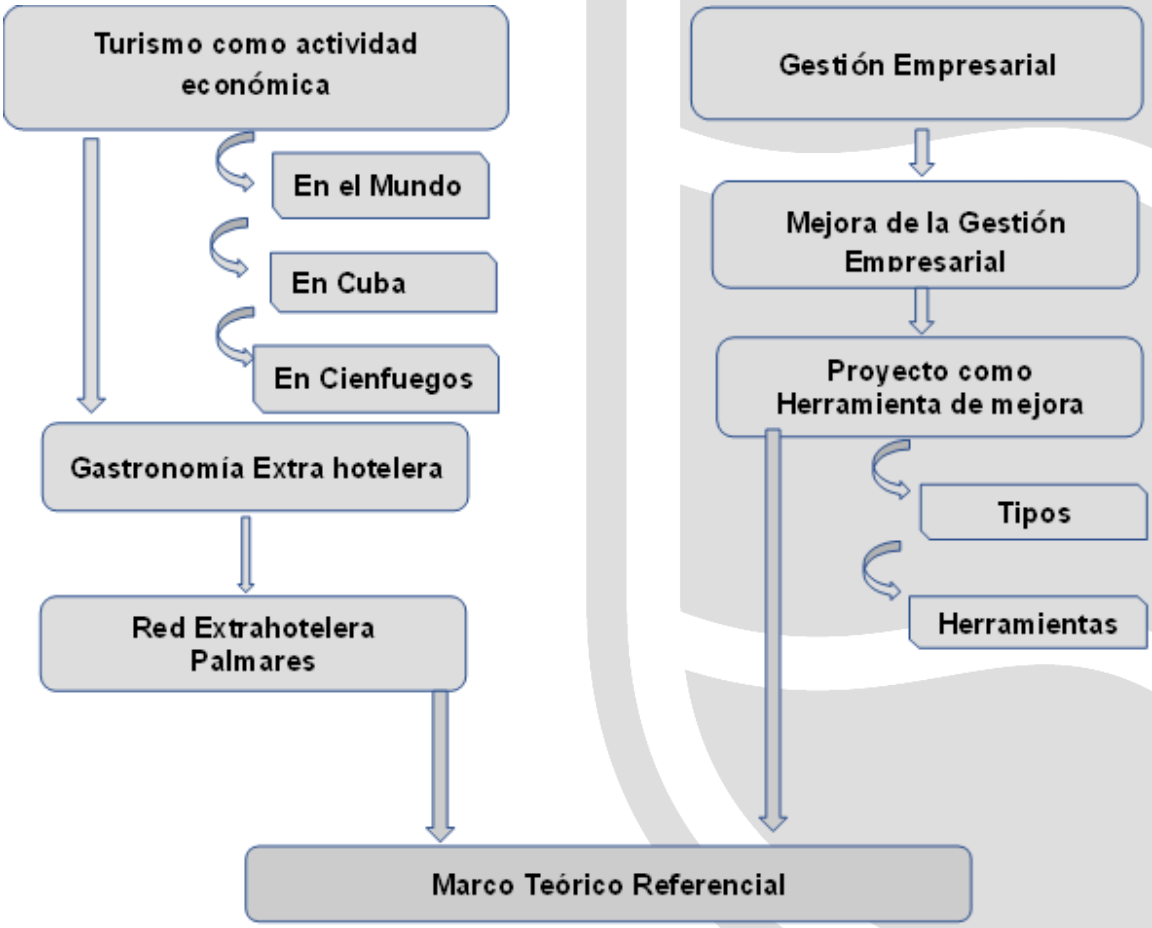


Figura 1.1: Estrategia (hilo conductor) para la construcción del Marco Teórico Referencial de la investigación

Fuente: Elaboración Propia

1.1 Turismo

El turismo constituye, para muchos países uno de sus principales sectores económicos y consecuentemente, su más importante fuente de ingresos en divisas. Una actividad de tan vasta y extendida acción se sirve, como ninguna otra, de la más compleja y diversa gama de ocupaciones técnicas y profesionales; así como de manifestaciones del saber y acontecer humano también disimiles.

La comida se está afirmando como un elemento de la cultura local y como la expresión de la historia, las costumbres y las tradiciones de una comunidad o una cierta área geográfica (Kivela y Crotts, 2006 & Lee y Crompton, 1992).

El turismo es una actividad con más de 50 años de desarrollo en Cuba, aunque su elección como sector estratégico de la economía nacional es reciente. Desde 1996, Cuba aspira a consolidarse como destino del Caribe y mundial, transformando al turismo en un aspecto fundamental para el futuro del país. Para el gobierno cubano desarrollar la industria del Turismo ha sido una de las tareas primordiales; constituye uno de los sectores estratégicos del país, se han aprobado y ejecutado varias inversiones desde finales del siglo pasado hasta la actualidad, convirtiendo al turismo en el más dinámico de los sectores. Es sin lugar a duda una de las industrias de más rápida recuperación en divisa, teniendo un marcado desarrollo en Cuba, aportando durante años grandes ingresos y constituyendo uno de los más importantes renglones de la economía cubana (Cruz Aguilera, 2018).

En la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de desarrollo socialista, contenido en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021–2026 en su capítulo IX: Política para el Turismo, se hace alusión a la necesidad de perfeccionar los sistemas de gestión empresarial en el sector turístico, incentivar la competitividad y la innovación, así como la inversión extranjera directa y las alianzas estratégicas entre los diversos sectores de la economía (lineamientos del 154 al 160). La actualización del Modelo de Gestión económico cubano plateado en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba incluye continuar perfeccionando y actualizando el modelo de gestión económica de las empresas conllevando a una mayor

descentralización y por consiguiente mayor autonomía en la utilización de las fuentes de financiamiento e inversiones y la motivación y estimulación de trabajadores (Zambrano Cancañón, 2019, Bello Peña, 2021 & Candebat Minot, 2021) Destacan además como normas jurídicas promulgadas en el país en torno a incentivar el desarrollo de alianzas estratégicas el Decreto Ley No. 34/2021 del Sistema Empresarial Estatal cubano, donde en su artículo 10.1 explica que las entidades pueden constituir asociaciones contractuales, a los efectos de lograr alianzas estratégicas, encadenamientos productivos y acceso a tecnologías, entre otros fines y por otro lado, en el artículo 37.2 se hace referencia a promover las acciones para desplegar procesos de alianzas y encadenamientos productivos, fomentar el desarrollo de nuevos productos y servicios y su mejora continua, e incrementar las exportaciones de bienes y servicios. La dirección del país prioriza la atención al desarrollo del turismo como motor impulsor de la economía. El turismo, es una actividad que mueve a más de mil millones de personas cada año y genera más del 10 % del PIB a nivel mundial, por lo que su desarrollo no puede quedar ajeno a las tendencias que apuestan por nuevos modelos económicos (Santos González, 2021). Se diversifican y modernizan de forma acelerada la utilización de las nuevas tecnologías en la gestión de las organizaciones (Reyes Ramírez, 2021); lo que conduce a la necesidad de un cambio de mentalidad en la gestión organizacional de las entidades turísticas cubanas. El turismo como sector no puede avanzar de manera aislada, depende de la relación que se establezca con otros sectores que garantizan la sostenibilidad de sus servicios e inciden en la competitividad del turismo cubano.

En los últimos dos años la industria turística ha sufrido como ninguna otra, los impactos de la COVID 19, sus consecuencias son motivo de profunda reflexión, dada su importancia, actualidad y pertinencia en cualquier contexto geográfico universal, ya que los brotes de enfermedades infecciosas, incluido el coronavirus, ponen en gran peligro la industria dada su dependencia de la movilidad humana. (Acosta Chongo, et al., 2022)

En la última edición del Barómetro OMT, de la Organización Mundial del Turismo (2019) se advierte, que “el turismo internacional puede haber caído al contabilizar el 2020 en cerca de un 70 por ciento en viajes internacionales. Ha sido la peor crisis a la que se ha enfrentado este sector desde que comenzaran los registros hace setenta años”. Según cifras reflejadas en ese informe, la disminución de los viajes en los 10 meses del 2020 fue

de un 40 %, que significa unos 100 millones menos de turistas internacionales, lo que se traduce en 90 000 millones de USD en pérdidas por este concepto. (España. Organización Mundial del Turismo ,2019)

El sector turístico cubano ha sido severamente golpeado, por una parte, la existencia real de un bloqueo de los EE.UU. con más de 245 medidas tomadas por la anterior administración norteamericana, recrudecidas antes del término de su mandato, y mantenidas por la actual administración, que impiden en primer lugar que sus ciudadanos puedan viajar a la Isla y que sus líneas aéreas y de cruceros realicen operaciones comerciales, junto a una feroz persecución de las transacciones financieras y, por el otro, los impactos de la pandemia que ha detenido las emisiones de turistas al paralizarse la industria sin chimeneas en todo el mundo.

Fuentes consultadas y estadísticas del Ministerio del Turismo (Balance del Año 2022), plantean que, en el 2022, visitaron Cuba 1 014 087 extranjeros, el 37.8% de los que lo hicieron en 2019.

La meta para el sector turístico para el año 2022 era alcanzar los 2.5 millones de visitantes extranjeros. La cifra final informada durante el balance representa el 64.6% de lo planificado, sin embargo, hubo un crecimiento de 4.5 veces con respecto a 2021.

Otro objetivo afectado porque no se alcanzó la cifra de visitantes extranjeros planificada fue el de lograr ingresos por exportación de servicios. Se logró el 74% del plan, que representa el 36.2% de los ingresos por ese concepto en 2019**.** Para el año 2023 el plan es alcanzar 3.5 millones de visitantes extranjeros.

El primer ministro de la República de Cuba, Manuel Marrero Cruz, señaló que para que 2023 sea mejor, hay que trabajar y pensar de manera diferente; también es necesario identificar deficiencias, quitar trabas internas y aprovechar la inteligencia colectiva.

Agencia Cubana de Noticias 28 marzo, 2023 - 10:29pm

1.1.1 Turismo en Cienfuegos

Entre sus mayores atractivos está el Castillo de la Fortaleza de Nuestra Señora de los Ángeles de Jagua, el Parque José Martí, antigua Plaza de Armas, el Arco de Triunfo único en Cuba, la Catedral de Nuestra Señora de la Purísima Concepción; el teatro Tomás Terry; el Club Cienfuegos, el Palacio Azul y el Palacio de Valle, expresiones del eclecticismo; el Paseo del Prado, el más largo de Cuba; La Punta, con sus casonas de madera adentradas en el mar y declarado Patrimonio Nacional.

En la periferia rural hay sitios espléndidos como el Jardín Botánico, la Laguna de Guanaroca, la Sierra del Guamuhaya, la Cueva Martín Infierno y el Salto del Nicho, escenario propicio para el turismo de aventuras, senderismo y acampada.

Cuenta Cienfuegos además, con dos decenas de bibliotecas, 11 museos, más de 30 salas de cine y cinco teatros que se suman a casas de cultura, galerías de arte y monumentos diversos para llevar las tradiciones a visitantes.

Su enorme potencial náutico ha catalizado el auge de eventos de esta modalidad: buceo, club de playa, vida a bordo y cursos de buceo. El Centro Internacional de Buceo Faro Luna y varios puntos náuticos, la Marina Marlín con categoría de puerto internacional, catamaranes, yates de pesca y de paseo, cuenta con tres compañías extranjeras en la modalidad de vida a bordo, conforman la infraestructura.

Existen ocho hoteles, de ellos tres con categoría de Encanto y dos villas concentran 807 habitaciones. Cuatro alojamientos respaldan el producto de ciudad y el resto, ubicado en la periferia, los de playa, sol y naturaleza. A disposición del turismo internacional, fundamentalmente, están: Club Amigo Rancho Luna-Faro Luna y los Hoteles Encanto La Unión, Hotel Encanto Palacio Azul, operados por el Grupo Cubanacán; el Hotel Jagua y Hotel Encanto Casa Verde, del Grupo Gran Caribe y la Villa Guajimico del Grupo Campismo Popular.

Los servicios complementarios van desde restaurantes especializados en cocinas marinera, internacional, criolla e italiana; unidades de comida rápida, cabaret Costa Sur y la sala de Fiesta “El Benny” hasta una red de 16 tiendas y puntos de renta de motos y autos.

Entre las excursiones más populares ofertadas en los buroes de turismo se incluyen: Recorrido de Ciudad, Excursión al Nicho, Paseos por la bahía Jagua, Delfinario, Excursión a Trinidad, Buceo y otras actividades náuticas y Visita al Jardín Botánico.

1.1.2 La Gastronomía y su estrecha relación con el Turismo.

La gastronomía es uno de los sectores más dinámicos desde el punto de vista económico y tiene un peso importante como actividad entre las pymes, ya sea a nivel internacional o a nivel nacional. Es un área definida como fragmentada. La ventaja competitiva se alcanza, como norma, mediante pequeñas modificaciones, pero que son de fácil imitación por los competidores. (Figueredo y Carmona 2019)

Es importante hacer énfasis en la oferta de los establecimientos gastronómicos comenzando por los restaurantes, que en un inicio fueron considerados como espacios públicos donde un individuo podía conseguir un alimento con el fin de cubrir una necesidad fisiológica, siendo ésta la alimentación (Gallegos, 2002). Factores sociales, económicos, culturales y tecnológicos influyeron en la gastronomía a través de los años. Actualmente, los restaurantes y las cafeterías son considerados como espacios sociales donde frecuenta uno o más individuos en busca de un producto y/o servicio que satisfaga las necesidades y deseos, y genere una experiencia desde el punto de vista hedonista (Hansen, Jensen, & Gustafsson, 2005; Gomes, De Azevedo Barbosa, & Gomes de Souza, 2013).

Para poder entender cómo la experiencia juega un papel importante en la oferta de un restaurante o una fuente de soda, es necesario explicar que, este efecto se produce por la interacción del cliente y los trabajadores de un establecimiento que preparan y sirven los alimentos, y los responsables que gestionan las diversas actividades y toman decisiones para que se efectúe; en esta instancia existen diversos factores que pueden influir de forma positiva o negativa durante el servicio. Para identificar cuáles son estos factores, se toma como referencia a Hoyer y Debora Macinnis (2013), quienes resaltan las aportaciones de Eric Langeard, John E. G. Bateson, Christopher H. Lovelock, and Pierre

Eiglier (1981), sobre un modelo, particularmente, simple presentado hace más de treinta años, donde se presentan los distintos elementos que influyen directamente con la experiencia del servicio en los clientes, siendo éstos visibles y no visibles; a este modelo se lo conoce como servucción (López, 2003). Entre los factores que ellos establecen están el serviespacio (visible), el personal de contacto (visibles), otros clientes (visibles) y la organización y su sistema (invisible). Por otro lado, Arnoletto (2007) los considera en cuatro elementos: el cliente, soporte físico, personal de contacto y el servicio; a esto Arnoletto (2007) también aclara que existen dos elementos más, y que también fueron propuestos por Eiglier y Langeard (1989), el sistema de organización interna y los clientes (Salazar y Osorio, 2016). Por lo tanto, estos elementos tienen relación directa con el marketing de servicios.

1.1.3 Gastronomía en Cuba

Desde el año 2008, Cuba está llevando a cabo el proceso de actualización de su modelo económico, lo que se traduce en la implementación de un grupo de transformaciones. Entre otros objetivos, busca ganar en eficiencia mediante el redimensionamiento del Estado y sus funciones. En este contexto se da una apertura al trabajo por cuenta propia (TCP) como parte de la reforma económica. Dentro de las actividades autorizadas, la que destaca por tener la mayor cantidad de trabajadores bajo su clasificación es la de elaboración y venta de alimentos en sus distintas manifestaciones, según Figueredo y Carmona (2019).

En el 2019, al amparo de la Resolución 104 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2019), se aprobaron nuevas medidas para perfeccionar el TCP con el objetivo de agregar actividades y unificar y mejorar algunas a través del permiso para incrementar los servicios que pueden ofrecerse con la misma autorización y reducir los trámites. En estos momentos son más de 617 974 los trabajadores que ejercen esta actividad (Figueredo y Carmona, 2019), de los cuales el 9 % está relacionado con la elaboración y venta de alimentos. Se gestionan como empresas, ya sea una cafetería con 2 o 3 trabajadores o un restaurante con más de 30. De igual forma, el 38 % de las cooperativas no agropecuarias pertenecen a dicho sector (Figueredo y Carmona, 2019).

La gastronomía tiene un peso importante dentro del sector turístico en Cuba. Gran parte de esa responsabilidad recae en la red extra hotelera, que consta con una gran cantidad de

restaurantes y cafeterías, que en su mayoría ofertan servicios especializados. Palmares como uno de los principales protagonistas dentro de esta red opera gran parte de ellos.

1.2 Red Extraholerera Palmares

La Empresa Extrahotelera Palmares S.A. ofrece al turismo nacional e internacional un sin número de ofertas en servicios recreativos y gastronómicos, donde pone al alcance de sus clientes la historia, la cultura y la naturaleza de Cuba.

Con 14 Unidades Empresariales de Base denominadas Sucursales, cuatro de ellas en la capital cubana y el resto ubicadas en las provincias del país, Palmares dirige alrededor de 851 instalaciones, vinculándose básicamente a los polos turísticos, donde a partir del auge alcanzado en la industria turística del país han resultado de un gran atractivo para los visitantes.

Entre sus líneas de negocios destacan los productos de naturaleza, el turismo deportivo, el arte y entretenimiento, la restauración, centros de eventos y convenciones, establecimientos de comidas rápidas, franquicias de importantes marcas cubanas, alojamiento y el comercio especializado, entre otros.

La Empresa Extrahotelera Palmares S.A. administra un grupo de establecimientos que cuentan con una importante demanda. En Pinar del Rio, La Habana, Ciego de Ávila y Camagüey destacan las Fincas Campesinas donde se puede disfrutar de un paseo a caballo, conocer la cultura campesina y participar en una fiesta guajira, entre muchas otras opciones. En Varadero, Cayo Largo y Cayo Guillermo, se ubican los delfinarios, donde el visitante podrá conocer de los cuidados y modo de vida de estos increíbles mamíferos, observar un fabuloso espectáculo e incluso interactuar con ellos.

En Cienfuegos además de contar también con un Delfinario, Palmares pone a disposición de los Clientes tanto nacionales como Internacionales una serie de ofertas gastronómicas y de esparcimiento en instalaciones como el Cabaret Costa Sur, el Club Cienfuegos, Club El Benny, Restaurante Los Helechos” en el Nicho, Restaurante Paulina y la Panadería. Dulcería ¨Dulcinea” entre otros

La Panaderia-Dulceria Dulcinea, una instalación reabierta al público en Mayo del 2019 con una nueva línea de servicios, fue una de las más afectadas en el periodo posterior a la Pandemia Covid-19, y es de sumo interés para la Empresa Palmares en Cienfuegos su reanimación y reinserción en el mercado local.

1.3 Gestión Empresarial

La gestión empresarial o management se define como el proceso que dirige y guía las operaciones de una organización para hacer realidad los objetivos establecidos. Es decir, esta área de actuación se encarga de organizar todos los recursos existentes para diseñar y poner en marcha acciones que permitan alcanzar las metas de la empresa.

“La gestión empresarial es el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos”. (Idalberto Chiavenato. Teoría General de la Administración)

Por tanto, es el corazón de cualquier negocio, y ahí radica su importancia; toda compañía, independientemente de su tamaño o del sector de actividad, necesita aplicar la gestión empresarial para ser competitiva y lograr el éxito. En este sentido, la gestión empresarial sería como el capitán de un barco, el director de una orquesta o el entrenador de un equipo de fútbol. Sin ellos, la nave flotaría, pero no llegaría a puerto; los instrumentos sonarían, pero de forma descompasada y sin melodía; el balón rodaría por el campo, pero le costaría entrar en la portería.

La gestión empresarial es la disciplina que estudia las relaciones entre la administración empresarial, los procesos productivos y los elementos de coste, calidad, logística y distribución, entre otros. Su objetivo es garantizar e incrementar de manera continua la efectividad y competitividad de una organización o una corporación determinada (ETECE, 2021)

Dicho de otro modo, se trata de aplicar la innovación constante, desde todo punto de vista, al mundo de la administración empresarial, tal y como la definió el destacado economista austro-estadounidense Joseph Schumpeter (1883-1950). En un sentido estricto, es una rama puntual de la administración de empresas, a menudo llamada en la actualidad *Business Management*.

La gestión empresarial va de la mano con el mundo siempre cambiante de la tecnología, y halla en dinámicas como la automatización, la informática y las nuevas tecnologías un conjunto de herramientas aprovechables para la actualización y mejoría del desempeño empresarial en sus distintas facetas y niveles.

1.3.1 Importancia de la gestión empresarial

Una fuente que destaca la gestión empresarial y sus diversas funciones es CESUMA (2023). Describen que la gestión empresarial es una disciplina muy amplia, a la cual se le viene prestando cada vez más atención en la contemporaneidad. Esto se debe a la creciente demanda del mundo empresarial de profesionales capaces de (re)pensar el mundo empresarial de acuerdo a las necesidades cambiantes de la época, lo cual exige experiencia o, en su defecto, formación académica.

Así, a medida que el mundo empresarial exige más y mejores profesionales para dirigirlo y garantizar su supervivencia, la gestión empresarial es una disciplina fundamental a la hora de actualizar o poner al día los procesos productivos**.**

¿Para qué sirve el management?

Si la gestión empresarial es la encargada de poner los cimientos de las organizaciones, ¿de qué se encarga un manager? Te presentamos sus cuatro funciones principales:

- Planificación: si eres el encargado de la gestión empresarial de una empresa, debes ser capaz de establecer los objetivos y las metas de la compañía y definir las estrategias precisas para alcanzarlas.
- Organización: en la consecución de este propósito, dispones de un conjunto determinado de recursos, tanto humanos como materiales. Por ello, otra de las funciones principales del management consiste en la distribución y asignación de dichos recursos a los objetivos, la organización y estructuración del capital humano, el establecimiento de pautas de coordinación entre los diferentes empleados y equipos y la concreción de los criterios que regirán la toma de decisiones.
- Dirección: otro de los roles básicos que debes acometer como manager es la orientación y supervisión del personal de la empresa para garantizar que toda la plantilla ejecute sus funciones de forma competente. Para ello, tienes que

desarrollar tus habilidades de liderazgo y servir como guía inspiracional, de manera que fomentes la motivación e implicación de todos los colaboradores.

- Control: durante todo el proceso, también eres la persona responsable de vigilar que los planes se están desarrollando conforme a lo previsto. Para ello, debes monitorizar las actividades, analizar los resultados y corregir las posibles desviaciones de los objetivos cuanto antes.

1.3.2 Los aspectos de gestión empresarial:

Racionalismo (la eficacia de la gestión empresarial depende del entorno interno, se observa una estricta especialización, el control es la base de la gestión).

Informal (el éxito se basa en la capacidad de la empresa para ajustarse a los cambios del entorno externo).

Planteamientos actuales de la gestión empresarial:

- Situacional
- Sistémico
- Marketing
- Sofware de destino
- Normativo
- Cuantitativo
- Procesal
- Dinámico
- Funcional
- Integrador
- Complejo

1.3.3 Organización de la gestión empresarial

La gestión empresarial se compone de los siguientes elementos**:**

- Objetivos y principios.
- División jerárquica de las funciones de gestión, que consiste en la estructuración de la empresa.
- Justificación metodológica de la actividad (métodos económicos y jurídicos).

- Soporte de información para la gestión de la empresa.

Bases de la gestión empresarial:

- División del trabajo
- Disciplina
- Autoridad y responsabilidad
- Motivación
- Equidad
- Confianza en el proceso de producción regular
- Mantenimiento de la jerarquía
- Fomento de la iniciativa

Dado que la empresa es un sistema de producción complejo, que se basa en componentes como activos fijos, recursos materiales, financieros y laborales, la tarea de la gestión se convierte en el uso de estos recursos con la máxima eficiencia.

El resultado final debe ser un producto competitivo y de alta calidad que contribuya al desarrollo de la producción.

La gestión eficaz de una empresa depende de la coordinación de los altos cargos. Ya que son los responsables de organizar las actividades de los empleados de los distintos niveles de la jerarquía de dirección.

Para conseguir los mejores resultados posibles, es necesario distinguir entre el trabajo de dirección del que no lo es.

Una empresa debe tener una estructura para llevar a cabo sus actividades. La estructura organizativa es la forma de gestión que determina la composición e interacción de todos sus elementos.

En esta interacción se utilizan los siguientes tipos de relaciones, o formas organizativas de gestión en la empresa.

- Lineal (interconexión de diferentes niveles de gestión);
- Funcional (interconexión de distintos niveles de gestión sin subordinación)
- Interfuncional (que tiene lugar en el mismo nivel de gestión).

Las estructuras organizativas incluyen dos grupos:

- Jerárquico
- Adaptable

Su principal diferencia radica en la observancia de una estricta jerarquía. El primer tipo se caracteriza por la jerarquía de la empresa y la formalización de las actividades. El segundo tiene una estructura más flexible.

La empresa está dirigida por directivos de alto, medio y bajo nivel.
Estándares básicos de la gestión empresarial(CESUMA, 2023)

- MRP – Planificación de materiales.
- MRP II – Planificación de recursos para el proceso de producción.
- ERP – Planificación de recursos empresariales.

1.3.4 Técnicas de gestión empresarial

La gestión empresarial se pone en práctica a través de un conjunto de técnicas aplicadas a los distintos procesos administrativos de la organización, con el propósito de garantizar la viabilidad de la iniciativa empresarial a largo plazo. Algunas de dichas técnicas son:

- **Análisis estratégico**. Consiste en la revisión del entorno social, político y económico en el que la empresa está inserta, para identificar escenarios externos a la misma que puedan incidir en su desempeño.
- **Gestión organizacional**. Centrada en el proceso administrativo, consiste en la revisión de la estructura empresarial de cara al futuro, para planificar con antelación las dinámicas que la organización necesitará para aproximarse a las metas trazadas.
- **Gestión de tecnología de la información**. Consiste en el estudio de las estrategias comunicacionales de la empresa, desde el punto de vista de las nuevas TIC o plataformas de comunicación avanzadas.
- **Gestión financiera**. Consiste en la revisión de los procesos de obtención, manejo e inversión de capitales de la empresa, para lograr la mayor posibilidad de rendimiento a corto, mediano y largo plazo.
- **Gestión de los** recursos humanos. Consiste en la revisión de las estrategias de obtención y manutención del personal de la organización, desde el punto de vista del mejoramiento humano y profesional de la empresa.

- **Gestión ambiental**. Consiste en la evaluación del desempeño de la empresa de cara a las necesidades ambientales o del entorno físico en el cual se halla emplazada: la contaminación, la responsabilidad social, etc.
- **Gestión de operaciones**. Consiste en el estudio de los procesos logísticos, de abastecimiento y de distribución que son propios de la empresa, y que usualmente involucran materia prima, energía, insumos, servicios de rutina, etc. (ETECE. Equipo editorial, 2021; CESUMA, 2023)

1.4 Proyecto como herramienta de mejora

Se entiende por proyecto al esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado técnico. (Riviera Martínez, Francisco, 2010)

1.4.1 Gestión de proyectos

Como planes estratégicos en las organizaciones, los proyectos son diseñados y puestos en ejecución bajo preceptos de cumplimiento de fases esenciales. En todo caso, partiendo de que los proyectos definen un objetivo, como norte a seguir, se apunta hacia una situación deseada que puede ser afectada por múltiples factores internos o externos, que deben monitorearse de manera extrema para cumplir con preceptos esenciales en toda gestión: costo y tiempo. Las sociedades, están sujetas a eventos relevantes, algunos caracterizados por restricciones y limitaciones; y otros como oportunidades. En ambos casos, estas situaciones deben ser identificadas con la finalidad de tomar decisiones a tiempo, y solucionar de forma óptima imprevistos que pudieran presentarse. Además de identificar los procesos constructivos de difícil ejecución. La formulación de un proyecto significa, verificar los efectos económicos, técnicos, financieros, institucionales, jurídicos, ambientales, políticos y organizativos, de asignar recursos hacia el logro de unos objetivos (Miranda, 1999). Para el autor, el proyecto se constituye en la unidad operativa del desarrollo (nacional, regional, local e institucional), y se expresa como medio para la solución de problemas; para atender necesidades sentidas de la población; como mecanismo para la concertación y gestión de recursos (a través de los presupuestos); para la coordinación de acciones interinstitucionales en actividades de interés común y, desde luego, como instrumento de control de gestión que permita verificar la eficacia social de los planes y programas. Los proyectos representan un conjunto único de actividades necesarias para producir un resultado definido en un rango de fechas determinado y con

una asignación específica de recursos (Palacios y Ruata, 2011). Para Gómez (2009) los proyectos se aplican a la intención de hacer o ejecutar algo; no es otra cosa que la intención organizada de transformar una situación actual insatisfactoria en una situación futura deseada; representan un puente entre un problema y una solución; constituyéndose en sistemas artificiales y abstractos, compuestos por bloques de información y decisiones, que se articulan alrededor de una intencionalidad bien definida delimitada espacio y tiempo. Como proceso único, los proyectos organizan, coordinan y controlan actividades bajo fecha de inicio y término, que son emprendidas para alcanzar un objetivo, que se establece de acuerdo con requisitos específicos, incluyendo restricciones de plazo, costo y recursos. Surgen por una necesidad, bien sea económica, social, ambiental o educativa, teniendo como fin lograr un objetivo y brindar una solución a un problema dado. Los proyectos se orientan a propiciar innovaciones y a cambiar situaciones de manera planificada y organizada, organizando recursos cuantitativos y habilidades del talento humano que participa en su diseño y ejecución (Heyworth, 2002). Por ello, se plantean retos al momento de ejecutar el proyecto bajo un alcance específico, un presupuesto establecido y un tiempo estipulado, siendo es estos aspectos, donde la gerencia de proyectos surge con un gran auge bajo la premisa de ser una disciplina vital para que las organizaciones.

La gestión de proyecto combina sistemas, técnicas y personas para completar un propósito dentro de las metas establecidas de tiempo, presupuesto y calidad (Baker, 1999), constituyendose en un área clave y de vital importancia en las organizaciones modernas (Vélez, Zapata y Henao, 2018; Alvarez, 2015; Saenz et al, 2019; Palacios, 2005; Hazler, 2007)

1.4.2 Métodos de trabajo.

Según Rivera (2010), se define como método: “forma de trabajo que implica un arreglo ordenado de manera lógica, generalmente con pasos a seguir”. En su libro Administración de proyectos (2010) se identifican como más idóneos para elaborar proyectos con mayor impacto económico y social los métodos: de desarrollo de productos, consultoría, mejora de procesos, desarrollo de software, implantación de software y evaluación de proyecto. En un proyecto, estos métodos no necesariamente se manejan de forma independiente unos de otros porque, por ejemplo, se puede hacer consultoría utilizando el método de mejora de procesos.

A los efectos del presente trabajo y considerando el alcance y objetivo del mismo, se ha valorado por la autora, considerar solo los métodos: consultoría, mejora de procesos y evaluación de proyecto. En el caso de estudio no se pretende desarrollar un nuevo producto, ni desarrollar o implementar un software.

De forma resumida, los métodos evaluados se caracterizan por:

Consultoría empresarial con la propuesta de Kubr.

1. Iniciación
2. Diagnóstico
3. Planificación de medidas
4. Aplicación
5. Terminación

De acuerdo con Kubr, la consultoría considera en su primera fase las actividades siguientes: los primeros contactos con el cliente; un diagnóstico preliminar en el que se establezcan los principales problemas y tendencias de la empresa en cuanto a ventas,utilidades, productividad, eficiencia, personal, etc.; la planificación inicial del proyecto; elestablecimiento de la relación cliente-consultor, y la redacción y firma del contrato. En una segunda fase se continua con la realización del diagnóstico de la empresa. Aquí es necesario establecer qué modelo de referencia organizacional, administrativo, de producción o de otro tipo nos guiara en la busqueda de los datos, y contra el cual se comparara la información encontrada para generar un resultado. En seguida se realiza un analisis y síntesis de los hallazgos, se redacta un informe y se discute con el cliente. Antes de continuar, y si se encontraron oportunidades de mejora inmediatas, se toman las medidas correctivas pertinentes sin mas demora. A estas oportunidades se les suele llamar en ingles Quick Wins, o resultados rapidos, y no deben dejarse pasar. Mas adelante se realizarán las mejoras que demandan mas tiempo y recursos. En una tercera fase, siguiendo a Kubr, se generan diversas alternativas de solución, se evaluan y proponen al cliente. Seleccionada una, se planifican las acciones a seguir. En la cuarta fase se aplican las medidas propias de la solución seleccionada, se plantean las propuestas de ajustes pertinentes y se capacita al personal involucrado Para terminar, en la quinta fase, según sugiere el autor, se evalúan los logros obtenidos contra los objetivos del proyecto y se prepara la redacción de un informe final.Por otro lado, es importante hacer valer ante el cliente la relación costo/beneficio del proyecto en términos financieros u otros pertinentes

al caso, y solicitar una carta de finiquito y/o recomendación para cerrar el proyecto, así como para presentar a futuros prospectos, ya que en la consultoría la confianza es una cuestión relevante

Mejora de procesos de negocios a partir de los metodos planteados por Harrington, y Guzman, Pedroza y Rivera.

Fase I-Organización. Organizándose para la mejora de procesos

Fase II-Documentación. Seleccionando una técnica de documentación

Fase III-Análisis. Definiendo oportunidades de mejora

Fase IV-Diseño. Diseñando el nuevo proceso administrativo de negocios

Fase V-Implantación. Instalando la solución del estado futuro

Fase VI-Administración. Administrando la organización del proceso administrativo de negocios para su mejora continua.

Esta propuesta para la mejora de procesos de negocios considera seis fases de trabajo. Incluye adicionalmente las cuatro variantes siguientes para realizar la mejora: técnica de analisis-solución rapida, benchmarking de procesos, rediseño de procesos y reingeniería de procesos. Durante la fase de organización, de acuerdo con los autores, se crea un equipo de administración del proyecto que debera controlarlo y monitorearlo en su totalidad; adicionalmente se crea un equipo de mejora por cada proceso a trabajar. En la fase de documentación se pretende elegir la mejor tecnica de documentación en función de una serie de constituyentes propios del proceso a mejorar. Ejemplos de factores a considerar son la naturaleza del proceso, la información del mismo, los departamentos o areas de trabajo incluidos en la mejora, la tecnología asociada con el proceso, situación geografica, etc.Las tecnicas de documentación a seleccionar son las siguientes: diagrama de estructura organizacional, diagrama de principios de procesos de negocio, diagrama global de proceso, diagrama detallado de proceso y diagrama de instrucciones, entre otros. La fase de análisis segúnun propone Harrington—, se desglosa en tres pasos:

a) La realización del analisis propiamente dicho.

b) La discusión de los resultados con los miembros del staff.

c) El reporte al equipo de trabajo.

Algunos aspectos de la empresa que se deben analizar son: la eficacia de la administración de la información; la eficacia y eficiencia de los archivos de datos; los ciclos

de tiempo y eficacia de los procesos de negocio analizados; la manera en que estan agrupadas diversas actividades del proceso; la existencia de actividades duplicadas; la oportunidad de estandarizar las operaciones, etc.Una alternativa a esta forma de análisis de procesos de negocios la encontramos en la Metodología para la gestión de la tecnología (Megestec), desarrollada en el contexto del Programa de gestión de la innovación y la tecnología del ITESO. La propuesta para la fase de análisis consiste en los pasos siguientes:

a) Determinar el perfil general de la empresa.
b) Elaborar el inventario de los procesos de negocio. Métodos de trabajo
c) Realizar un analisis de productos y mercados.
d) Formular el inventario de capacidades tecnológicas.
e) Evaluar las estructuras organizaciones y del desempeño empresarial.
f) Analizar la mejora competitiva.
g) Instaurar el cambio tecnológico

Esta forma de trabajo pretende diagnosticar la situación de la empresa bajo el enfoque de gestión de la tecnología, buscando determinar su nivel de competitividad. En la referencia correspondiente se pueden encontrar los procesos y formatos para efectuar esta tarea de diagnóstico.

La fase de diseño se estructura en cuatro pasos:
a) Determinar el punto de arranque organizacional, entendido como la especificación de los principios organizacionales que regiran la mejora.
b) Especificar la aplicación de la información, consistente en la especificación de la información necesaria, los criterios de calidad asociados y los controles a aplicar para su administración
c) Diseñar la estructura lógica, que incluye la selección de un modelo conceptual, la estructura del sistema administrativo y un análisis detallado de sus interrelaciones.
d) Diseñar la estructura física, que incluye determinar las unidades organizacionales,las actividades y secuencias de las mismas para el proceso de negocios, que archivos de datos y formatos son necesarios, una descripción detallada del proceso, las instrucciones de trabajo asociadas, el layout correspondiente, y los costos y ciclos de vida del proceso.

La fase de implantación, como propone este autor, contempla las acciones siguientes:

a) Formación de un equipo de implantación.
b) Desarrollo de un plan de la implantación.
c) Implementación de un plan de los primeros 90 días
d) Aplicación de las mejoras de largo plazo
e) Realización de mediciones y reporte de resultados.
f) Comparación de logros vs. objetivos iniciales
g) Recompensa a los miembros del equipo de trabajo.Finalmente, la fase de mejora continua contempla las actividades siguientes: puesta en marcha de un sistema de documentación, mantenimiento a la documentación, definición de los procedimientos para introducir cambios y aclaración de las responsabilidades de los miembros del equipo del proyecto en la administración de la organización. Como podemos apreciar, se trata de una labor compleja, detallada y claramente desglosada en una estructura de árbol

Formulación y evaluación de proyectos con el modelo de Arreola y Zambrano (20)

1. Análisis de mercado
2. Estudio técnico
3. Estudio económico
4. Estudio financiero
5. Análisis de riesgo

Estos autores consideran que el tema de la formulación y evaluación de proyectos de inversión es muy extenso y multidisciplinario, y contempla aspectos de mercado, tecnicos, económicos y financieros, así como analisis de riesgos. Actualmente este tema ha sido ampliamente tratado en innumerables libros, ensayos, tesis y artículos especializados La mayoría, sin embargo, se limita a tratar el aspecto financiero del problema. En este espacio haremos un resumen de la propuesta integral de Arreola y Zambrano para evaluar proyectos. Hay que mencionar que este método de trabajo está respaldado por un software llamado DECIDEfi que facilita la evaluación.
Independientemente de la cuantía del proyecto, si este fracasa, se pone en riesgo el capital social de una empresa o el patrimonio de una o varias personas, de ahí la importancia de

aplicar siempre un método como el descrito para cualquier proyecto de inversión El Metodo de Arreola y Zambrano pretende ser una guía con los elementos indispensables para la toma de decisiones. Es posible adicionar otros temas, lo cual enriquecería el análisis. Sin embargo, si se omite alguno de los que aquí se mencionan, el proyecto carecerá de un soporte sólido. Ahora bien, eso no implica que no se puedan tratar los diversos temas paulatinamente.

Según el estado del proyecto y su complejidad

Métodos de trabajo y riesgos, se puede ir evaluando y aprobando el aspecto de mercado, el tecnico, el financiero, etc., por partes, uno después del otro Frecuentemente los proyectos elaborados por consultores o ejecutivos están desarrollados conforme al perfil profesional de cada ejecutivo. Por ejemplo, aquellos con formación en mercadotecnia, comercio internacional y afines, detallan el estudio de mercado y descuidan los demás aspectos; los ingenieros agrónomos, civiles y médicos veterinarios ponen especial énfasis en el análisis técnico; y los contadores y administradores financieros se inclinan por el estudio económico y financiero. Esto de alguna manera de acuerdo con los autores se limita el análisis, puesto que existe una interrelación entre todos los factores que, si no es considerada, hará endeble cualquier decisión que se tome.

Considerando la información normalizada disponible sobre el caso de estudio, la flexibilidad para el empleo de herramientas, el horizonte temporal disponible para la investigación y la disponibilidad de recursos, la autora de la investigación decide emplear en la misma el método de Consultoría empresarial con la propuesta de Kubr.

1.5 Conclusiones Parciales I

1. Perfeccionar los sistemas de gestión empresarial en el sector turístico, incentivar la competitividad y la innovación, así como las alianzas estratégicas entre los diversos sectores de la economía, es una prioridad para el desarrollo de la Industria del Turismo en Cuba.
2. La gastronomía es uno de los sectores más dinámicos desde el punto de vista económico y tiene un peso importante como actividad, tanto en la actividad de turismo estatal como entre las pymes, que tributan a la red extra hotelera.
3. Para poder analizar la oferta gastronómica en una entidad, la mejor opción es abordarla desde el marketing de servicios, por ser estas organizaciones a las que se les atribuye la prestación de servicios.
4. La Empresa Extrahotelera Palmares S.A pone a disposición de los Clientes tanto nacionales como Internacionales una serie de ofertas gastronómicas y de esparcimiento en diversas instalaciones en el territorio.
5. La gerencia de proyectos surge con un gran auge bajo la premisa de ser una disciplina vital para que las organizaciones perfeccionen la gestión empresarial.
6. Existen múltiples métodos de administración de proyectos, el método de consultoría empresarial, resulta idóneo para el caso de entidades de pequeño y mediano alcance.

CAPITULO II: PROPUESTA DE METODO PARA LA ELABORACIÒN DE UN PROYECTO DE MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN DULCINEA

Para poder desarrollar un proyecto de mejora de una instalación turística, en las condiciones actuales, es necesario contextualizar dicha instalación. El caso de estudio del presente trabajo es la panadería dulcería Dulcinea, perteneciente a la red extra hotelera Palmares, por lo que antes de entrar al diagnóstico de ella se requiere una visión general de la sucursal Palmares Cienfuegos.

2.1 Caracterización de la Sucursal Extra Hotelera Palmares Cienfuegos

Como resultado del proceso de reordenamiento del MINTUR en el mes de octubre del año 2004 surgió la Sucursal Extrahotelera Palmares Cienfuegos, fruto de la unificación de las antiguas empresa Rumbos, Palmares y Recreación y Ocio de iguales perfiles, aprobándose que la nueva empresa asumiera la implantación del Perfeccionamiento Empresarial que venía aplicando la antigua Empresa Rumbos. Posteriormente se unificaron a la nueva empresa las unidades de la Red Extrahotelera del Grupo Islazul.

Actualmente la Sucursal Extrahotelera Palmares Cienfuegos está subordinada a la sociedad denominada Empresa Extrahotelera PALMARES, S.A, mediante Escritura Notarial de cambio de nombre No. 94 de fecha 26 de febrero del 2015, constituida mediante Escritura Pública de constitución de Sociedad Anónima número 2936, otorgada el día 8 de diciembre del 2004, ante la Notaría Especial a cargo de la Dirección de Registros y Notarías del Ministerio de Justicia de la República de Cuba. La misma cuenta con domicilio legal en Avenida 20 No 3905 entre 39 y 41 Punta Gorda y fue constituida mediante Resolución No 9 de fecha 1ro de enero del 2016.

Es una empresa que en sus relaciones actúa con independencia legal por tener, igualmente, personalidad jurídica y patrimonio propio, debiendo actuar en armonía con una política única general concebida por el mencionado órgano de la sociedad. Es una organización en perfeccionamiento empresarial dedicada a prestar servicios gastronómicos, de recreación y alojamiento.

Opera servicios gastronómicos ligeros y de restaurantes, servicios recreativos de centros nocturnos, salas de fiestas, así como centros de entretenimientos, recreativos y de ocio. El servicio de alojamiento es un caso exclusivo de 4 cabañas en el Ranchón La Aguada.

También se precisa como nuevo objeto social el hecho de comercializar de forma mayorista productos alimenticios y no alimenticios a las cooperativas no agropecuarias.

La estructura organizativa de dirección se caracteriza por ser centralizada y horizontal, existiendo de esta forma una subordinación directa e inmediata al Director, por parte de las diferentes direcciones departamentales y administradores.

Desde el punto de vista estratégico, la sucursal tiene identificada su misión, visión y valores compartidos y desde este enfoque se proyecta en función del logro de sus metas y objetivos.

Misión

La Sucursal está dedicada a satisfacer las necesidades de recreación y ocio de los clientes, brindando servicios recreativos, culturales, de naturaleza, gastronómicos y de alojamiento, con productos exclusivos y marcas de reconocido prestigio; con calidad, profesionalidad, fiabilidad y eficiencia.

Visión

Somos una organización de recreación y ocio, líder en el territorio, que se distingue por su diversidad, novedad y exclusividad, con alta profesionalidad y elegancia, logrando la satisfacción plena de las expectativas del cliente y la preservación del medio ambiente.

Valores compartidos de la organización

Honradez: Vivir y actuar bajo normas éticas de conducta.

Patriotismo: Amor a la patria.

Creatividad: Identificación de problemas y búsqueda de alternativas de soluciones novedosas y capacidad de adaptación al cambio.

Sentido de pertenencia: Responsabilidad ante las tareas.

Profesionalidad: Compromiso permanente con la calidad para lograr una mejora continua e inmediatez en los servicios prestados de manera eficiente

Consagración: Entrega incondicional al trabajo.

Actualmente, la Sucursal Extra hotelera Palmares Cienfuegos posee un total de 23 unidades, instalaciones y locales de apoyo distribuidas en cuatro de los ocho municipios

que posee la provincia, entre los cuales se encuentran: Aguada de Pasajeros, Cruces, Cumanayagua, y Cienfuegos. En el caso particular del Ranchón “Te Quedarás” de Lajas, es importante señalar que esta unidad se formó desde principios del 2015 en una cooperativa no agropecuaria (CNA). Las unidades, se dedican especialmente a brindar servicios de restauración, recreación y alojamiento, de acuerdo a su objeto social, tanto a clientes nacionales como a extranjeros.

Se posee una plantilla aprobada de 407 plazas; de las cuales se encuentran cubiertas un total de 394, distribuidas en:

Categoría	Operarios	Servicios	Técnicos	Cuadros
Cantidad	83	226	66	19

Los trabajadores que se dedican a las actividades de producción y servicios representan 55.53 % de la fuerza laboral, operarios 20.39%, técnicos 16.21 % y cuadros 9.31%.

El año 2022 concluyó con una plantilla de 404 cargos y 409 trabajadores físicos, de ellos 11 Contratos Determinados y 3 adiestrados. Todos los trabajadores están vinculados al Sistema de Pago por resultados según lo establecido en la Resolución 6 del 2016 del MTSS.

Al finalizar la etapa el impacto de su aplicación ha sido positivo. El salario medio se comportó al 115,30% y creció un 3% con relación al año anterior. El VAB se cumplió al 127,91, la productividad cerró al 116,70 y creció un 6% y el GSp/VAB se comportó al 0.98; no aplicándose penalización en ningún caso, no obstante, hubo instalaciones afectadas que fueron: Club Cienfuegos, Dulcinea, Circunvalación, San Carlos, En Familia, Paulina, Benny Moré y El Nicho que concluyeron con deterioro en los principales indicadores.

La estructura organizativa de dirección se caracteriza por ser centralizada y horizontal, existiendo de esta forma una subordinación directa e inmediata al director, por parte de las diferentes subdirecciones y administradores (Figura 2.1), lo cual propicia un flujo superior de información en ambos sentidos, así como una mayor integración desde el punto de vista organizativo.

Para el proceso de prestación de servicios al cliente, la sucursal requiere del abastecimiento de productos y servicios contratados a diferentes proveedores; y entre los de mayor demanda se encuentran: ITH Cienfuegos, Cervecería Bucanero S.A., Prodal,

Havana Club Internacional, Cuba Ron, Frutas Selectas Cienfuegos, Tecnoazúcar, Refinería Camilo Cienfuegos, Pesca Caribe; y como proveedores de servicios, se destacan: Servisa, Etecsa, Emprestur, Copextel entre otros.

Los procesos fundamentales que se desarrollan a nivel de sucursal, se clasifican en estratégicos, claves y de apoyo, como se muestra a continuación:

- Estratégicos: Planeamiento y Mejora.
- Claves: Restauración, Recreación y Alojamiento.
- De apoyo: Aseguramiento, Mantenimiento, Gestión de los Recursos Humanos, Seguridad y Protección.

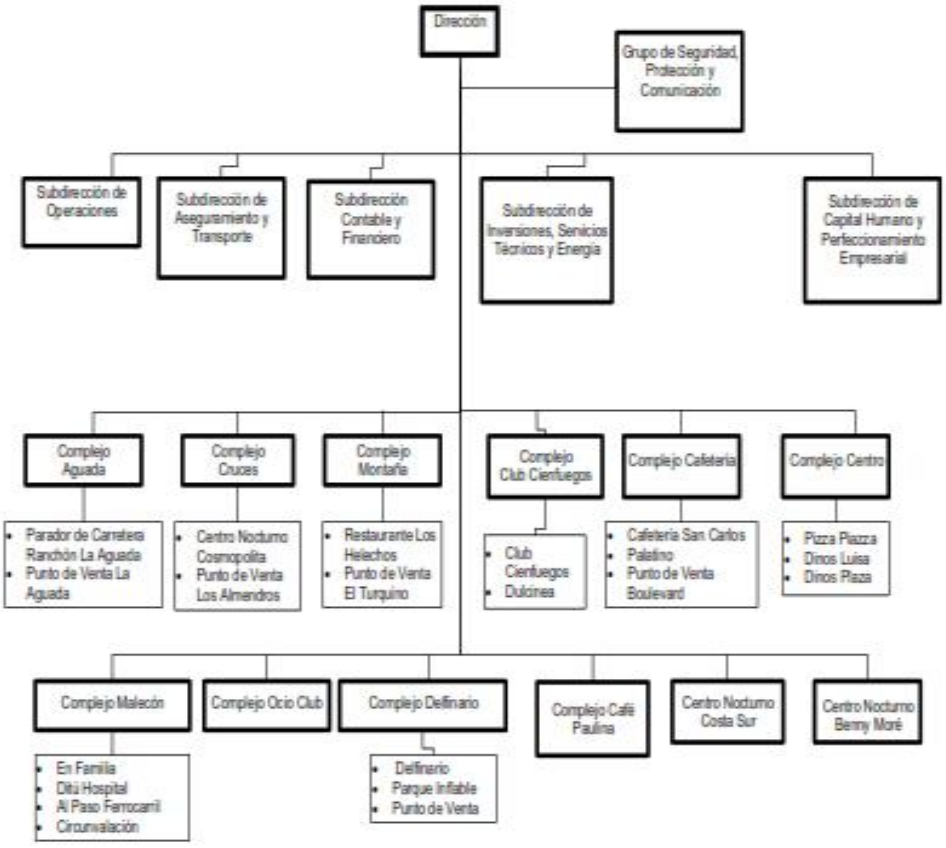


Figura 2.1: Estructura Organizativa de la Sucursal Extra hotelera Palmares Cienfuegos
Fuente: Sucursal Extra hotelera Palmares Cienfuegos

2.1.1 Principales actividades de la Sucursal Extra hotelera Palmares Cienfuegos

Si se tiene en cuenta los resultados económicos de los últimos años, la mayoría de los ingresos provienen de la gastronomía ligera, la cual ha aportó un 52 y 57 % respectivamente. La actividad de restaurante entre un 22 y 19 % apreciándose una leve disminución como resultado del decrecimiento del turismo internacional. Los restantes ingresos de la sucursal en la actividad gastronómica se comportaron de la siguiente manera: Centros nocturnos entre un 18 y 16%, tiendas un 8 % y dietas Mintur un 1%.

La recreación ha representado una media anual de aporte al ingreso total en divisa del 8.69% en los últimos 2 años, apreciándose una tendencia a la disminución y como resultado de la disminución de la actividad de baño con delfines.

En cuanto al alojamiento si se analizan los dos últimos años se aprecia un crecimiento como resultado de las acciones de comercialización realizadas sobre todo aquellas que posibilitaron la venta de las cabañas a empresas estatales.

De manera en general puede decirse que solamente la gastronomía ligera ha mostrado un incremento constante en sus ingresos, motivado en gran medida por la apertura de nuevas instalaciones como Café Paulina y Circunvalación. Sin embargo, en la actualidad, debido a causas externas internas, se registran cambio en el sentido contrario que afectan el rendimiento de esta sucursal, como es el caso de la instalación Dulcinea.

Por las características de esta instalación, con una marca internacional y sus particularidades en la misma, se toma esta como caso de estudio del presente trabajo.

2.2 Panadería-Dulcería DULCINEA.

Los dulces que hoy son la delicia de los paladares más exigentes son el resultado del refinamiento y conocimiento labrado durante centurias. La tradición como tal nace cuando un conjunto de técnicas fundamentales y propias de este oficio confluyen en esta área que se conoce como Pastelería o Confitería. La etimología de la palabra pastel, que generará a su vez la de pastelería, proviene de una arcaica palabra francesa watel que significa “alimento”, aunque algunos especialistas coinciden que esta otra proviene del latín tardío pasta que a su vez deriva del griego pasté que era como se les llamaba en la antigüedad clásica a la “mezcla de harina y salsa”. Remontándonos a épocas prehistóricas, se sabe

que los hombres primitivos ya consumían alimentos azucarados extraídos de la savia del arce o del abedul, de la miel silvestre, las frutas y las semillas, productos que en el neolítico ya se mezclaban en papillas de cereales sobre piedras calientes, permitiendo de esta manera las elaboraciones de los primeros “pasteles”.

2.2.1 Dulcinea en el Mundo

Expandida por varias regiones del Mundo, La Marca Dulcinea aparece representada dentro del sector gastronómico principalmente en restaurantes y cafeterías.

Es en España donde más esparcida se encuentra, las características fundamentales están en el cruce de las cocinas mediterránea y española de este tipo de restaurante, lo sofisticado de sus camareros y camareras, sus precios justos, una decoración atrayente y su ambiente agradable.

En el caso de Italia, destacan las elaboraciones de pizza y pastas, con elaboraciones caseras y una adecuada combinación con vino de la casa, también aquí se destaca el trato cordial de los camareros.

En otros lugares, como es el caso de Puerto Rico, se han introducido especialidades más propias del área geográfica, como es el caso de Dulcinea *Ice Cream* & Churros (San Juan Puerto Rico), que se ha convertido en un novedoso concepto gastronómico, con un enfoque colorido y moderno, se presenta el junte de una churrería y heladería tipo *grab & go* para deleitar a todos los visitantes con su primera oferta exclusiva de postres. En estas instalaciones combinan el crujiente churro, hechos al momento, con la opción de cremoso helado y con *toppings* fuera de lo tradicional.

2.2.2 Dulcinea Cuba

Las características descritas de la marca Dulcinea, su reconocimiento internacional, versatilidad y atractivo, han permitido, desde la política turística cubana apostando por un crecimiento sostenido y, en particular, la misión y visión de Palmares, que esta organización haya apostado por la implementación de esta marca dentro de su red nacional.

Ello se muestra en la existencia de instalaciones Dulcinea en Varadero, Cienfuegos, Trinidad y La Habana, establecidas como marca comercial de la Empresa Palmares, reconocidas por su pastelería fina con años de tradición con las diferentes variedades de

panes, dulces, tortas, cake, refrescos y bebidas que cumplan con los estándares de calidad que tiene el producto. La principal ventaja de este producto, es la marca que es muy conocida y reconocida por sus productos finos.

La presencia de Dulcinea por zonas turísticas es la siguiente:

Área turística	La Habana	Varadero	Trinidad	Cienfuegos
Cantidad	10	1	1	1

2.2.3 Dulcinea Cienfuegos

Desde el Año 2019 La Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos determinó una reconversión del producto en la unidad 37 y 52 en un nuevo comercio especializado de la marca DULCINEA, la cual ha brindado un servicio de cafetería con alimentos ligeros y venta de productos alimenticios (panes y dulces) como actividad complementaria destinado a todos los segmentos de mercado.

Esta instalación tiene dos niveles: en planta baja se ubica un salón, con un área de venta el cual está compuesto por muebles exhibidores, con para ofertas de dulces, cake y entrepanes, confituras aguas, maltas, refrescos, cervezas, jugos, posee un almacén con un pequeño montacargas que facilita el suministro de productos al segundo nivel, el servicio sanitario unisex y taquillas para los trabajadores con el closet de limpieza, servicio sanitario público unisex y la escalera para la circulación vertical . En el segundo nivel se ubica un área de mesas y sillas (20 plazas), el área la venta con neveras de exhibición de helados y exhibidores refrescos, confituras y comestibles elaborados con apoyo de un área de preparación.

Desde su concepción tuvo un solo y único suministrador la Empresa de Servicios al Turismo SERVISA. Y entre sus ofertas se encontraban:

- **Dulces**: Buchete, señoritas, tartaletas, tropezianas, madeninas, roscas, lonjas de almendra, eclair, pasteles, pan de chocolate, los minis y dulces saludables que Servisa produzca. Contará con un mínimo de 12 variedades de dulces.
- **Cake:** Contará como mínimo de 4 variedades de Cake y se incluye el brazo alondra.
- **Panes:** Baguette, Viena, croissant, molde, pan perro, pan bon para hamburguesa y panes integrales, panes trébol, bolsas de panes saborizados de pequeño formato.

- **Galletas:** Integrales, bolsas de galletas margarita para te.
- **Entrepanes:** Contaran con ofertas de entrepanes hechas con: Baguette y media baguette, croissants, pan viena y molde, como mínimo 4 variedades
- **Pizzas:** Pueden llegar a tener dos formatos Estándar y Familiar, se contará con un mínimo de tres variedades, el queso establecido para la elaboración de las pizzas es el gouda importado, de existir un gouda de producción nacional que tenga las características y calidad del importado se podrá utilizar.
- **Confituras:** Contará con una amplia gama de confituras, se incorporarán confituras de alto y medio estándar que sirvan para preparar regalos en fechas señaladas. Mínimo 10 tipos.
- **Chocolates:** tabletas, cajas de bombones de diferentes formatos, bombones sueltos, 5 tipos
- **Helados:** En diferentes formatos, siempre que exista capacidad de frio para su conservación. Se podrá brindar servicios de batidos y sueros, así como otras ofertas de helados. Se venderán también formato de potes, paletas, conos, bocaditos entre otros para llevar.
- **Yogurt:** De varios sabores.
- **Minidosis de mermelada de fruta**: de diferentes sabores.
- **Mini dosis mantequilla**.
- **Cigarros**
- **Cervezas:** Nacionales e importados en formato lata y/o botella
- **Refrescos:** Nacionales e importados en diferentes formatos
- **Jugos Naturales**: mínimo 4 sabores
- **Malta**: nacional e importada en formato lata y/o botella
- **Agua natural y gaseada** de 500 ml
- Bebidas alcohólicas (no se venden botellas): vinos, rones, whisky, espumosos y cremas
- **Café:** Express, cortadito, café americano, café capuchino, café con leche, café con helado.
- **Té:** Frío o Caliente, dos sabores

La estructura administrativa de la instalación es la siguiente:

Figura2.2: Estructura administrativa de la instalación
Fuente: Dirección de Dulcinea

Cuenta con 5 trabajadores, con las funciones de:

Categoría	Operarios	Servicios	Técnicos	Cuadros
Cantidad		4		1

Los principales resultados económicos de la instalación, expresados en ingresos brutos de los últimos cuatro años (desde su apertura), muestran una tendencia clara al decrecimiento. Esta situación se muestra en las. figuras 2.3 y 2.4. Hay que tener en cuenta que el análisis de los datos debe separarse en dos bienios (2019-2020) y (2021-2022), teniendo en cuenta que no se puede realizar la comparación en valores absolutos como resultado de la aplicación de la Tarea Ordenamiento a inicio del 2021, que modificó las relaciones monetarias.

Se puede apreciar que el segundo año de operaciones representó un decrecimiento aproximado del 30%, a pesar de, que en el año precedente solo se operó en siete meses.

En el 2022, el decrecimiento con relación al año anterior fue solo del 10%, pero sin muestras de recuperación real en volúmenes de productos, solo cambios en los precios debido a los efectos inflacionarios.

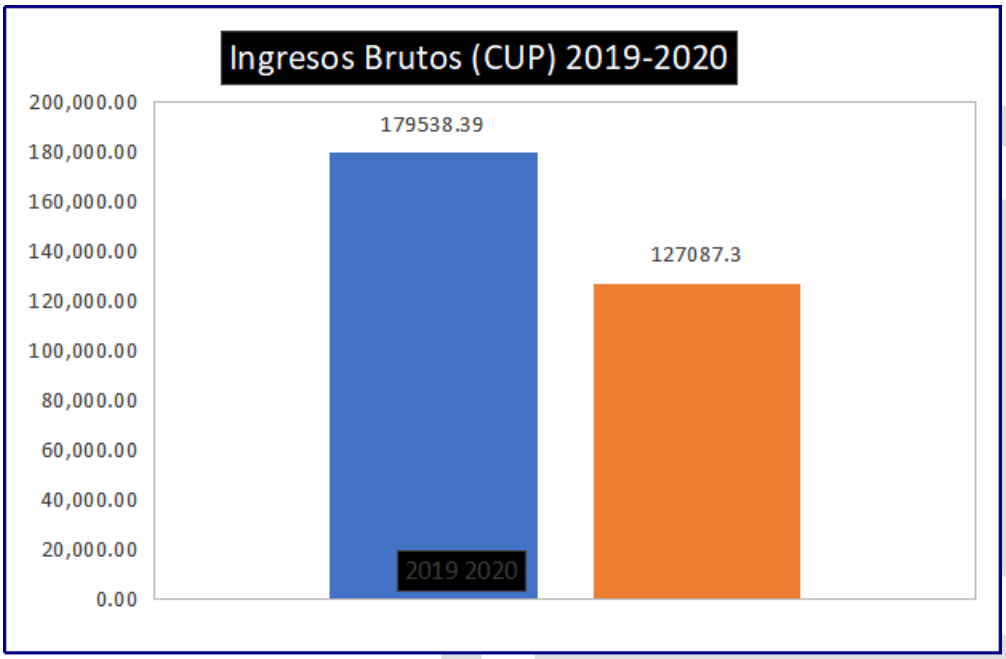


Figura 2.3: Ingresos Brutos en CUP periodo Mayo 2019 - Diciembre 2020
Fuente: Elaboración Propia

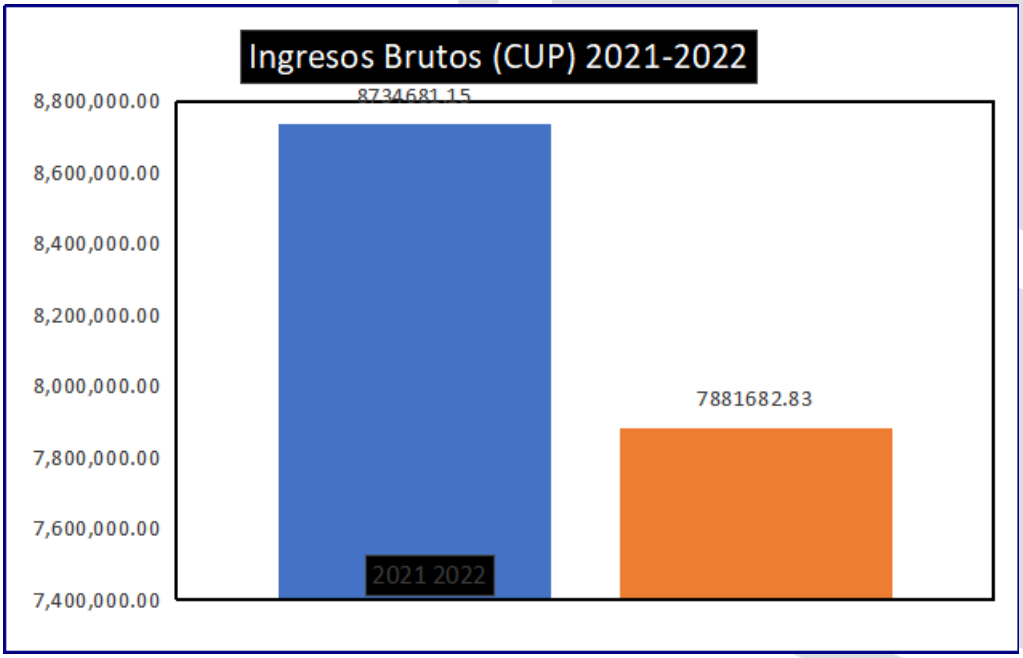


Figura 2.4 Ingresos Brutos en CUP periodo Enero 2021 - Diciembre 2022
Fuente: Elaboración Propia

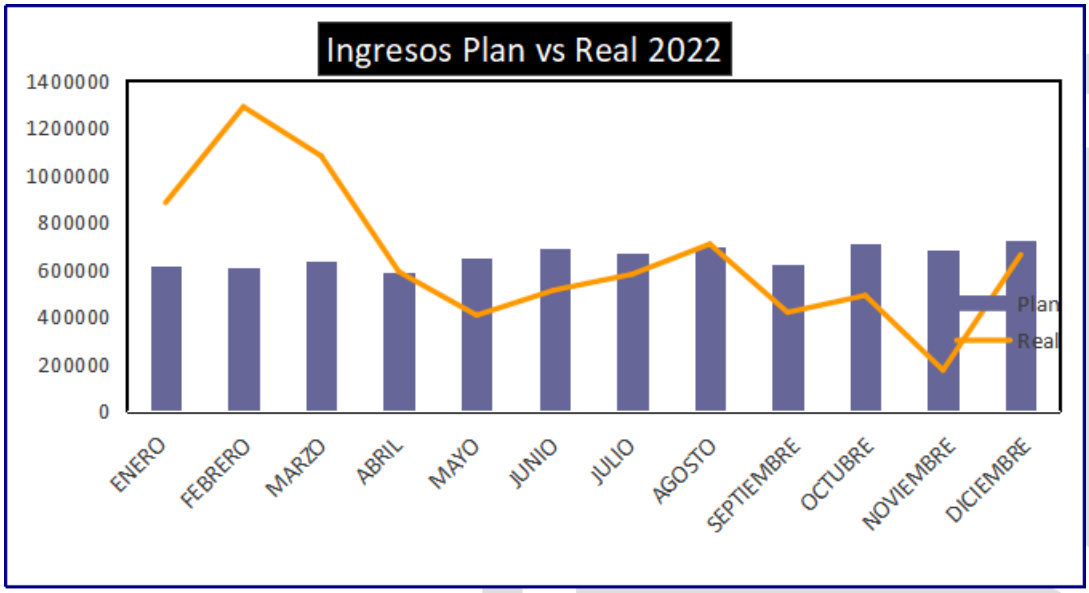


Figura 2.5 Ingresos vs Plan en CUP periodo Enero 2022 - Diciembre 2022
Fuente: Elaboración Propia

Esta última valoración se aprecia, de mejor forma, en la figura 2.5. Las barras muestran los valores de ingresos brutos planificados para el año y la curva el comportamiento real. La tendencia es al decrecimiento y, el crecimiento registrado en el último mes del año puede explicarse como comportamiento estacional de las ventas en ese periodo.

Esta situación y el agravamiento del contexto económico general llevó a la dirección de Palmares en el territorio a solicitar a la entidad, elaborar un plan de acciones que permitiera revertir la situación y adaptarse a las condiciones actuales del mercado, evitando con ello el deterioro de la marca y así, tributar de forma activa a las estrategias de desarrollo territoriales, que entre sus principales líneas apuesta por el desarrollo turístico con características y fuentes endógenas.

2.3 Procedimiento para la solución del problema

De acuerdo al análisis bibliográfico realizado y la evaluación de los diferentes métodos propuestos para la realización de proyectos de mejora de procesos de gestión, en el primer capítulo del presente informe se enunció la decisión de utilizar en este caso de estudio el método de consultoría empresarial con la propuesta de Kubr que asume Rivera (2010).

Este método, consta de cinco pasos

1. Iniciación

2. Diagnóstico

3. Planificación de medidas

4. Aplicación

5. Terminación

De acuerdo con Kubr (Riviera Martínez, Francisco,2010), la consultoría considera en su primera fase: Iniciación, las actividades siguientes:

- primeros contactos con el cliente;
- diagnóstico preliminar en el que se establezcan los principales problemas y tendencias de la empresa en cuanto a ventas, utilidades, productividad, eficiencia, personal, etc.;
- planificación inicial del proyecto;
- establecimiento de la relación cliente-consultor, y
- redacción y firma del contrato.

En una segunda fase: Diagnóstico, se continua con la realización del diagnóstico de la empresa. Aquí es necesario establecer qué modelo de referencia organizacional, administrativo, de producción o de otro tipo guiará la búsqueda de los datos, y contra el cual se comparará la información encontrada para generar un resultado.

A continuación, se realiza un análisis y síntesis de los hallazgos. Si se encontraron oportunidades de mejora inmediatas, se toman las medidas correctivas pertinentes sin más demora. A estas oportunidades se les suele llamar en ingles *Quick Wins*, o resultados rápidos, y debe proponerse su solución inmediata.

En una tercera fase: Planificación de medidas, siguiendo el método, se generan alternativas de solución a las problemáticas más complejas, se evalúan y proponen al cliente. Para la alternativa de solución seleccionada, se planifican las acciones a seguir (plan de mejora).

En la cuarta fase: Aplicación, se aplican las medidas propias de la solución seleccionada, se plantean las propuestas de ajustes pertinentes y se capacita al personal involucrado.

La quinta fase y última fase: Terminación, incluye la evaluación de los logros obtenidos contra los objetivos del proyecto y la propuesta de medidas correctivas, si procediere.

2.3.1 Propuesta de consultoría según método de Kubr en Dulcinea

Analizado de forma general el método a emplear para la elaboración de un proyecto de mejora en Dulcinea de la Sucursal Palmares de Cienfuegos, procede elaborar una guía para el desarrollo del mismo en esta instalación.

Las acciones a seguir en cada fase y las herramientas a emplear se presentan en la tabla 2.1, enunciando solo las actividades técnicas, por cuanto las formalidades de negociación, contratación y similares no están dentro del alcance de la presente investigación

Paso 1: Iniciación	
Actividades	Herramientas
Contacto inicial con el cliente	Se realiza entrevista con la parte interesada para esclarecer: - Alcance del trabajo - Horizonte temporal - Disponibilidad de recursos - Información normalizada disponible - Objetivos de la alta dirección
Diagnóstico preliminar	A través de la observación, entrevista con directivos y trabajadores y revisión de documentos (actas del consejo de dirección, informes de la dirección, etc.) se establecen los principales problemas y tendencias de la empresa en cuanto a ventas, utilidades, productividad, eficiencia, personal, etc.
Planificación inicial del proyecto	Se elabora el cronograma (y presupuesto, si procede) de las acciones de los

	consultores, definiendo hitos de control y resultados parciales.
Paso 2: Diagnóstico	
Actividades	Herramientas
Constitución de Grupo de Expertos (GE)	Creación del GE utilizando el método de Competencia o Coeficiente K
Continuación del diagnóstico de la empresa	- Revisión de investigaciones previas - Entrevista a directivos (de la instalación y de la sucursal) - Entrevista a trabajadores - Revisión de documentos (estados financieros)
Establecer modelo de referencia organizacional	Se utiliza como referencia la planeación estratégica de la Sucursal Palmares Cienfuegos
Paso 3: Planificación de medidas	
Actividades	Herramientas
Identificación de causas	Dinámica de trabajo en grupo (Tormenta de Ideas)
Establecer la relación causa - efecto	Método de Ishikawa (Espina de Pescado)
Priorización de alternativas	Matriz UTI
Elaboración del plan de mejoras	Técnica 5W2H
Elaboración del proyecto de mejora	Tecnología de proyectos
Pasos 4 y 5: Aplicación y Terminación	
Estas fases exceden el alcance de la presente investigación. Los resultados de la misma se presentan a la dirección de Palmares en el territorio y, en particular, a la dirección de la instalación Dulcinea, para su implementación. Al momento de la presente investigación se	

realizan algunas de las propuestas enunciadas y se proyectan otras en el presupuesto del año 2024.

2.4 Técnicas y herramientas

2.4.1 Método de expertos

Uno de los problemas principales de este método es decidir quiénes son los expertos o conocedores del tema a considerar. Se entiende por experto tanto al individuo u organización, con un elevado nivel de calificación en una esfera, capaz de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión con un máximo de competencia.

Para la selección de los expertos se utiliza el método de Competencia o Coeficiente K, metodología diseñada por el Comité Estatal para la Ciencia y la Técnica de Rusia (1971).

De acuerdo a la metodología, en primer lugar, se confecciona un listado inicial de personas posibles de cumplir los requisitos para ser expertos, previa consulta de su disposición para participar. En esta investigación se utilizó personal de la propia instalación, de la sucursal Palmares de Cienfuegos y del Mintur en la provincia, en general.

En esencia, el método propone identificar el Coeficiente de Competencia de cada posible experto (K), cuyo valor se calcula mediante la expresión:

Donde:

: Coeficiente de Competencia

: Coeficiente de Conocimiento o Información

: Coeficiente de Argumentación

El Coeficiente de Conocimiento se calcula por la expresión:

Donde:

: Rango seleccionado por el experto (autoevaluación) del conocimiento que tiene sobre el tema que se le consulta y que aporta mediante la tabla:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Donde 1 es el menor y 10 el máximo conocimiento.

Para el caso del (Coeficiente de Argumentación) se pide al experto potencial una autovaloración, según la tabla siguiente, de sus niveles de argumentación o fundamentación sobre el tema objeto de investigación igualmente marcando con una cruz (x) donde usted considere.

Fuentes de argumentación sobre el tema	**Alto**	**Medio**	**Bajo**
Su experiencia teórica		x	
Su experiencia práctica	x		
Bibliografía nacional consultada			x
Bibliografía internacional consultada	x		
Conocimiento del estado del problema	x		
Su intuición	x		

Los valores de la autoevaluación de cada candidato a experto se contrastan con una tabla patrón como la que se muestra en la tabla siguiente:

Fuentes de argumentación o fundamentación	**Alto**	**Medio**	**Bajo**
Su experiencia teórica	0.30	0.20	0.10
Su experiencia práctica	0.50	0.40	0.20
Bibliografía nacional consultada	0.05	0.05	0.05
Bibliografía internacional consultada	0.05	0.05	0.05
Su conocimiento del estado del problema	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05

Con los resultados se obtiene el valor del Coeficiente de Argumentación según la fórmula:

$$K_a = \sum_{i=1}^{i=6} n_i = (n_1 + n_2 + n_3 \ldots + n_6)$$

Donde:

n_i: Valor correspondiente a la fuente de argumentación i (desde 1 hasta 6)

Una vez obtenido los valores del Coeficiente de Conocimiento (K_c) y el Coeficiente de Argumentación (K_a) se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad que experto se toma en consideración para trabajar en esta investigación. Este coeficiente (K) se calcula de la siguiente fórmula:

$$K = 0{,}5(K_a + K_c) = \frac{(K_a + K_c)}{2}$$

Donde:

K: Coeficiente de Competencia

K_c: Coeficiente de Conocimiento o Información

K_a: Coeficiente de Argumentación

Posteriormente, obtenido los resultados se analizan de la manera siguiente:

0,8 ≤ K ≤ 1,0 Coeficiente de Competencia Alto

0,5 ≤ K < 0,8 Coeficiente de Competencia Medio

K < 0,5 Coeficiente de Competencia Bajo

A partir de este patrón, se decide que expertos se utilizarán; como regla se seleccionan solo los de competencia alta, pero se puede valorar si utiliza expertos de competencia media en caso de que el coeficiente de competencia promedio de todos los posibles expertos sean alto, pero nunca se utilizará expertos de competencia baja.

Para la confección del listado de expertos, se tendrá en cuenta el coeficiente de competencia, pero también es importante analizar la calidad de cada uno de ellos: su conducta activa, su juicio autocrítico, su ética en la discusión, su creatividad y disposición en la solución del problema, su capacidad de análisis y pensamiento para resolver de forma eficiente una problemática que exija un criterio que enfrente marcos tradicionales o actuales, además su posibilidad real de participación.

En el caso de la presente investigación, se hizo una preselección de 9 personas que reunían los requisitos iniciales y que mostraron disposición a participar en la misma.

2.4.2 Dinámicas de trabajo en grupo. Tormenta de Ideas

La tormenta de ideas es una técnica de grupo para la generación de ideas nuevas y útiles, que permite, mediante reglas sencillas, aumentar las probabilidades de innovación y originalidad. Esta herramienta es utilizada en las fases de identificación y definición de proyectos, en el diagnóstico de las causas y las soluciones. La tormenta de ideas (también llamada Brainstorming) es, ante todo, un medio probado de generar muchas ideas sobre un tema. Es un medio de aumentar la creatividad de los participantes. Normalmente, las listas de ideas resultantes contienen mayor cantidad de ideas nuevas e innovadoras que las listas obtenidas por otros medios. Los errores más comunes son utilizar este tipo de generación de ideas como un sustituto de los datos y la mala gestión de las sesiones, ya sea a causa del dominio de una sola o unas pocas personas en la presentación de ideas o por la incapacidad del grupo para no juzgar ni analizar hasta que la lista de ideas se termine. Villa y Pons (2006b)

2.4.3 Diagrama Causa – Efecto de Ishikawa

Es una herramienta que se utiliza para formular teorías sobre causas en procesos de poca complejidad. Resulta útil para realizar una búsqueda organizada de las causas raíces que provocan los problemas de calidad. Cuando se trata de mejorar procesos gerenciales, cuya complejidad es mayor, o se debe trabajar con datos intangibles, se recomienda emplear las siete herramientas gerenciales para la mejora de la calidad . (Villa y Pons 2006 b)

2.4.4 Herramienta de priorización. Matriz UTI

Se emplea para definir prioridades en la elaboración planes de mejora. La definición de prioridades es la identificación de lo que se debe atender primero considerando la urgencia, la tendencia y el impacto de una situación, de ahí la sigla UTI.

Urgencia:

Se relaciona con el tiempo disponible frente al tiempo necesario para realizar una actividad. Para cuantificar en la variable cuenta con una escala de 1 a 10 en la que se califica con 1 a

la menos urgente, aumentando la calificación hasta 10 para la más urgente. Tenga en cuenta que se le puede asignar el mismo puntaje a varias oportunidades.

Tendencia:

Describe las consecuencias de tomar la acción sobre una situación. Hay situaciones que permanecen idénticas si no hacemos algo. Otras se agravan al no atenderlas. Finalmente se haya las que se solucionan con solo dejar de pasar el tiempo. Se debe considerar como principal entonces las que tienden a agravarse al no atenderlas, por lo cual se le dará un valor de 10; las que se solucionan con el tiempo, 5; y las que permanecen idénticas sino hacemos algo la calificamos con 1.

Impacto:

Se refiere a la incidencia de la acción o actividad que se está analizando en los resultados de nuestra gestión en determinada área o la empresa en su conjunto. Para cuantificar esta variable cuenta con una escala de 1 a 10 en la que se califica con 1 a las oportunidades de menor impacto, aumentando la calificación hasta 10 para las de mayor impacto. Tenga en cuenta que le puede asignar el mismo puntaje a varias oportunidades. Villa, Eulalia y Pons, R. (2006)

2.4.5 Plan de mejora. 5W2H

5W2H es una herramienta de gestión que a través de 7 cuestionamientos nos permite elaborar un plan de acción de forma sistemática y estructurada. Su aplicación es sencilla y puede realizarse individual o en grupo.

Cuando menciono cuestionamientos nos referimos a:

5W2H: What, Why, When, Where, Who, How y How much

WHAT – QUÉ?: Lo que se quiere hacer.

WHY – POR QUÉ?: La razón por la cual se quiere hacer lo enunciado. ¿Qué justificación o motivo nos hace definir este plan de acción?

WHEN – CUÁNDO? En qué momento se va hacer lo enunciado. No basta con tener el punto de partida, también es necesario cuándo estimamos se verá culminado el plan de acción, esto, teniendo en cuenta los riesgos que se afrontan.

WHERE – DÓNDE? En qué sitio o lugar se va a realizar.

WHO – QUIÉN? El elemento (persona, entidad, grupo, etc) que se va a encargar de realizarlo. Es el responsable de la ejecución. Todo plan de acción sin un doliente, está destinado a fracasar. Cuando la responsabilidad de una actividad cae sobre una sola persona y no sobre un grupo, existen más posibilidades de que esa actividad se logre, a fin de cuentas, ante un mal resultado la responsabilidad compartida duele menos que la individual.

HOW – CÓMO? De qué forma se va hacer, qué procedimientos vas a aplicar, cómo pretendes conseguir el objetivo. Un «cómo» puede ser por ejemplo el desglose de actividades del «qué».

HOW MUCH – CUÁNTO?: Cuánto va a costar. ¿Esfuerzo, sudor, lagrimas? ¿Tiempo y dinero más bien? Por lo general se desarrolla después del cómo, pues este paso es más claro si se especifica «cuánto» por cada una de las etapas o actividades del plan de acción. (Betancourt, 2018)

2.5 Conclusiones Parciales II

1. La Red Extrahotelera Palmares, se presenta como la opción más viable para la recreación y ocio de los clientes.
2. La marca Dulcinea es muy conocida y reconocida por productos finos como: panes, dulces, tortas, cake, refrescos y bebidas de altos estándares.
3. Los resultados económicos de Dulcinea muestran una tendencia a la disminución de los ingresos, tanto en la etapa anterior a la Tarea Ordenamiento, como posterior a ella.
4. La metodología y métodos de proyecto para la mejora de la gestión empresarial se muestran apropiados para dar solución a la problemática planteada por la Sucursal Palmares en relación a la instalación Dulcinea.
5. De acuerdo al alcance previsto de la investigación y las características de la organización objeto de estudio, se decidió utilizar el método de auditoría con propuesta de Kubr.
6. Se identificaron y explican las herramientas y técnicas a emplear en cada fase del método seleccionado.

CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL METODO PARA LA ELABORACIÒN DE UN PROYECTO DE MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN DULCINEA

3.1 Desarrollo del método

En el capítulo II se diseñó la adecuación del método de Kubr para la auditoría empresarial a la instalación Dulcinea de la Sucursal Palmares de Cienfuegos, que ha mostrado una tendencia sostenida al decrecimiento de los ingresos.

En el presente capítulo se describen las acciones realizadas a tenor con el método, que derivan, como resultado final en una propuesta de proyecto de mejora.

3.1.1 Paso 1: Iniciación

Contacto inicial con el cliente

Una vez presentada la solicitud a la Universidad de Cienfuegos para elaborar propuesta de mejora en la gestión de la instalación Dulcinea, se procedió a la realización de entrevista con la dirección de la Sucursal Palmares para esclarecer el alcance de la tarea y el tiempo estimado para su realización, determinándose que la propuesta de mejora debería cumplir los siguientes requisitos:

- Estar escrito en formato de proyecto
- Ajustado a las estrategias empresariales y territoriales
- Respetar y potenciar las características de la marca
- Respetuosa con el medio ambiente

Definido el alcance del trabajo, que se circunscribe a la instalación Dulcinea y acordado un plazo de tres meses para la presentación del proyecto, se solicitó y aprobó el acceso a la documentación requerida y la posibilidad de intercambio con especialistas de la sucursal y trabajadores de la instalación.

Quedó establecido que los objetivos de la alta dirección son:

- Lograr un crecimiento estable de las ventas
- Reforzar el atractivo de la marca tanto hacia el sector del turismo internacional como el nacional y a los clientes locales

Diagnóstico preliminar

Iniciación

Una vez definidos los límites de la investigación se comenzaron las acciones exploratorias propias del diagnóstico preliminar:

- Se realizaron recorridos por la instalación
- Se realizaron entrevistas a trabajadores
- Se buscó información complementaria sobre la marca Dulcinea a nivel internacional y nacional
- Se solicitaron documentos para su estudio (planeación estratégica, estados financieros de los últimos años, actas del consejo de dirección, banco de problemas, etc)

En esta etapa se pudo comprobar la veracidad de los elementos planteados por la dirección de la sucursal sobre el comportamiento decreciente de las ventas, así como se apreció en el proceso de observación, las características del local y los flujos de trabajo.

Se documentó, además, las principales preocupaciones de directivos y trabajadores de la instalación y su percepción sobre posibles causas del comportamiento de las ventas, asociados, en lo fundamental, a:

- Sistema de suministro
- Sistema de pagos
- Restricciones energéticas
- Limitaciones en la gestión

Planificación inicial del proyecto

La información obtenida en los pasos de la primera fase del método permitió establecer un cronograma de trabajo con las principales acciones a desarrollar y se ajustó el tiempo de la consultoría a 60 días hábiles. La síntesis del programa se muestra a continuación.

Acciones	**Tiempo**
Completamiento del diagnóstico	20 días

Creación del GE	7 días
Análisis de la información (despliegue de herramientas)	20 días
Elaboración del informe (Propuesta de proyecto de mejora)	10 días
Discusión y aprobación propuesta final	3 días

3.1.2 Paso 2: Diagnóstico

Continuación del diagnóstico de la empresa

En esta fase, sobre la base de los pasos anteriores, se comienza a profundizar en los elementos obtenidos mediante el uso de herramientas de diagnóstico y análisis de información.

Para un adecuado desarrollo de la investigación, se requiere constituir un Grupo de Expertos (GE) conformados por especialistas del cliente y consultores con experiencia en la rama y en proyectos de gestión.

Para la constitución del GE se utiliza la metodología expuesta en el capítulo precedente (2.3.1), que en su primer paso arrojó una cifra de 9 expertos necesarios para la investigación, utilizando para el cálculo un nivel de confianza del 95% (a=0.05), una proporción de error en las estimaciones del problema con n expertos de (0.034) y una precisión del experimento del 12% (i=0.12).

La elección de los expertos se realiza a partir de los criterios de selección establecidos en el procedimiento descrito, partiendo, siempre del principio de voluntariedad explícito.

El equipo de trabajo quedó formado de la siguiente manera:

- Director Sucursal Palmares Cienfuegos.
- Sub Director de Inversiones.
- Sub Director Contable y Financiero.
- Sub Director de Capital Humano.
- Especialista en Uso Racional de la Energía.
- Director de Dulcinea.

- 3 profesores de la Universidad de Cienfuegos

Estos expertos fueron los 9 que obtuvieron mejor rango en el cálculo del Coeficiente de Conocimiento (K). La calificación de los 9 expertos seleccionados se ubicó en el rango entre alta y media, lo cual se considera adecuado.

Expertos	Coeficiente de Conocimiento (Kc)	Coeficiente de Argumentación (Ka)	Coeficiente de Competencia (Kcomp=$\frac{Kc+Ka}{2}$)	Nivel	Selección (x)
1	0.9	0.3+0.4+0.05+0.05+0.04+0.05= 0.89	0.895	Alto	X
2	0.9	0.3+0.5+4*0.05=1	0.95	Alto	X
3	0.9	0.2+0.5+4*0.05=0.9	0.9	Alto	X
4	0.7	0.3+0.4+4*0.05=0.9	0.8	Medio	X
5	0.8	0.3+0.5+0.04+0.04+0.04+0.05=0. 97	0.885	Alto	X
6	0.8	0.2+0.5+0.04+0.04+0.04+0.05=0. 87	0.835	Alto	X
7	0.7	0.2+0.5+0.04+0.03+0.04+0.05=0. 86	0.78	Medio	X
8	0.7	0.2+0.4+0.04+0.04+0.04+0.05=0. 77	0.735	Medio	X
9	0.7	0.2+0.5+0.04+0.04+0.05+0.05=0. 88	0.79	Medio	X
10	0.7	0.2+0.4+0.03+0.03+0.04+0.04=0. 74	0.72	Medio	
11	0.6	0.2+0.4+0.03+0.03+0.04+0.04=0. 74	0.67	Medio	

Tabla 3.1 Elección de Expertos
Fuente: Elaboración Propia

Al GE constituido se le traslada toda la información obtenida en la etapa preliminar de la investigación y se le esclarecen los objetivos de la misma. Sobre esa base se continúan, por el grupo, realizando las acciones complementarias de diagnóstico (Revisión de investigaciones previas, entrevista a directivos de la instalación y de la sucursal, entrevista a trabajadores y revisión de documentos)

Modelo de referencia organizacional

Como modelo de referencia para la evaluación de los resultados del proyecto de mejora se toma la planeación estratégica de la Sucursal Palmares Cienfuegos, donde están definidas las líneas de desarrollo de sus diferentes servicios y los de las marcas como Dulcinea.

3.1.3 Paso 3: Planificación de medidas

Identificación de causas

A partir de los resultados de las acciones de diagnóstico y esclarecidos los objetivos y alcances de la investigación se desarrollan sesiones de trabajo en grupo que permiten esclarecer puntos de vistas, definición de conceptos y clarificación de procesos y procedimientos propios de la instalación.

Sobre esta base se realiza con el Grupo de Expertos una Tormenta de Ideas con la finalidad de identificar las causas que provocan las desviaciones en los planes previstos para la instalación Dulcinea, en particular, la tendencia sostenida al decrecimiento de los ingresos brutos por concepto de ventas.

El líder de la investigación actúa como moderador y los expertos se pronuncian, en una primera sesión, en rondas continuadas, exponiendo una idea cada vez.

Luego de una primera reducción de listado en equipo, se procede a realizar rondas de depuración en la que se interviene sin orden específico, pero sin interrupciones hasta alcanzar el consenso simple, depurando aquellos elementos en los que no se logra acuerdo total.

El resultado de este proceso se muestra en la tabla 3.2.

Causa	Argumentación
Problemas Estructurales:	Es una edificación pequeña, que en su remodelación fue construido un entrepiso para aprovechar la altura de la misma y ganar en espacio, lo que hace que los locales sean relativamente pequeños y calurosos al no estar ventilados de forma natural, sobre todo en la segunda planta.
Limitaciones con los suministros:	El único suministrador con que contó Dulcinea desde sus inicios fue SERVISA, que se encargaba de proveer todos los insumos que se empleaban cubrir toda la gama de ofertas tenía instalación. En la actualidad prácticamente no tienen ofertas pues la situación económica del ha traído consigo grandes limitaciones a SERVISA para cumplir con su objeto social.

Lentos y limitados mecanismos de pago:	La empresa estatal cubana, debido a los propios procedimientos establecidos para el pago a los suministradores y las normas establecidas para el control interno, posee mecanismos muy limitados y lentos para realizar los pagos a suministradores, lo que en la dinámica que imponen las nuevas formas de gestión constituye una gran limitante que frena la interacción adecuada con las mismas.
Distribución inadecuada del mobiliario en segundo nivel:	Para cualquier solución de ventilación artificial en segundo nivel, será necesario modificar la ubicación del mobiliario para poder tener acceso a manipular los mismos.
Problema Energético del país:	Cuba viene presentando problemas varios para lograr cubrir la demanda energética del territorio. Las principales problemáticas son obsolescencia tecnológica y limitaciones con los combustibles, las que a corto y mediano plazo no tienen solución y es por eso que la dirección del país promueve la utilización soluciones soportadas en energías renovables para tratar de resolver estas problemáticas.
Problemas Tecnológicos:	El Local desde su concepción inicial fue concebido para utilizar ventilación artificial y se diseñó un sistema de climatización compuesto por aires acondicionados tipo split, en su mayoría de una capacidad de refrigeración de 2 toneladas y de tecnología Inverter. En la actualidad varios de ellos están sin funcionar por problemas técnicos que no se han podido resolver.
Personal desmotivado:	La propia situación económica y social del país a generado una situación de descontento en la población que se ve reflejada en todos los sectores, y si se suma que trabajas en un centro donde se han disminuido en forma considerable las ventas, es mucho mayor el descontento.
No se aprovechan las potencialidades de las plataformas digitales:	En la actualidad las ventas a través de las plataformas digitales han venido a sustituir en gran medida las ventas in situ y nuestro país no está ajeno a esto. Aprovechar estas oportunidades pudiera redundar en el incremento de las ventas.

Plan de consumo energético muy reducido:	En sus inicios en Mayo del 2019 el plan de consumo energético para el mes oscilaba en 3700 Kw/mes lo que significaba alrededor de 120 Kw/dia. En la actualidad el plan de consumo energético ronda los 950 Kw/mes, es decir alrededor de 30 Kw/dia, lo que representa el 25% de su plan inicial.

Tabla 3.2 Relación de causas de la tendencia sostenida al decrecimiento de los ingresos brutos en Dulcinea
Fuente: Elaboración Propia

Establecer la relación causa - efecto

Una vez identificadas las causas fundamentales que, según criterio de expertos, provocan el decrecimiento de los ingresos brutos, se hace necesario proceder al análisis de las mismas para identificar las relaciones causa-efecto, su agrupación por ramas organizativas de la empresa y por tanto, identificar las causas raíz.

Para lograr esta agrupación, se decidió utilizar el método de Ishikawa, conocido como método de la Espina de Pescado, explicado en el capítulo precedente.

Para su elaboración se realiza nuevamente trabajo en grupo con la participación del Grupo de expertos.

Antes de realizar la representación gráfica, se realiza la agrupación de causas por sistemas de la empresa, donde el listado de causas queda organizado de la forma que se muestra en la tabla 3.3.

Recursos Humanos	Baja capacitación
	Personal desmotivado
	Situación de la emigración que atenta con la estabilidad del personal
Tecnológicas	Escaso uso de las plataformas digitales para comercialización
	Deficiente estado técnico y obsolescencia de equipamiento de Climatización
	Deficiencia de piezas de repuesto
	Problemas energéticos que afectan al país y que se mantendrán al menos a mediano plazo
Infraestructura	Locales pequeños y calurosos
	Inexistencia de ventilación artificial
	Distribución del mobiliario inadecuada para cualquier

	solución de ventilación artificial en segundo nivel
Suministros	Limitaciones con los suministros
	Lentos mecanismos de pago que frenan la interacción con las nuevas formas de gestión.
	Escasas ofertas

Tabla 3.3: Agrupación de causas de la tendencia sostenida al decrecimiento de los ingresos brutos en Dulcinea, según subsistemas de la empresa
Fuente: Elaboración Propia

Una vez agrupadas las causas se procede a realizar el gráfico de Ishikawa para una mejor comprensión de la relación causa-efecto en la instalación objeto de estudio, el cual se representa en la figura 3.1.

Priorización de alternativas

Una vez establecida la relación causal y, considerando la cantidad de causas identificadas, se hace necesario utilizar una técnica de priorización para enfocar las acciones de mejora en esa dirección.

En un primer momento se evaluó la posibilidad de utilizar una técnica de Pareto, sinembargo0, a partir de la revisión documental, que ya se había realizado, se estableció que no existía información normalizada necesaria para la aplicación de esa técnica estadística, por lo que se procede a utilizar el criterio de expertos mediante la herramienta UTI (Urgencia, Tendencia, Impacto), descrita en el capítulo anterior.

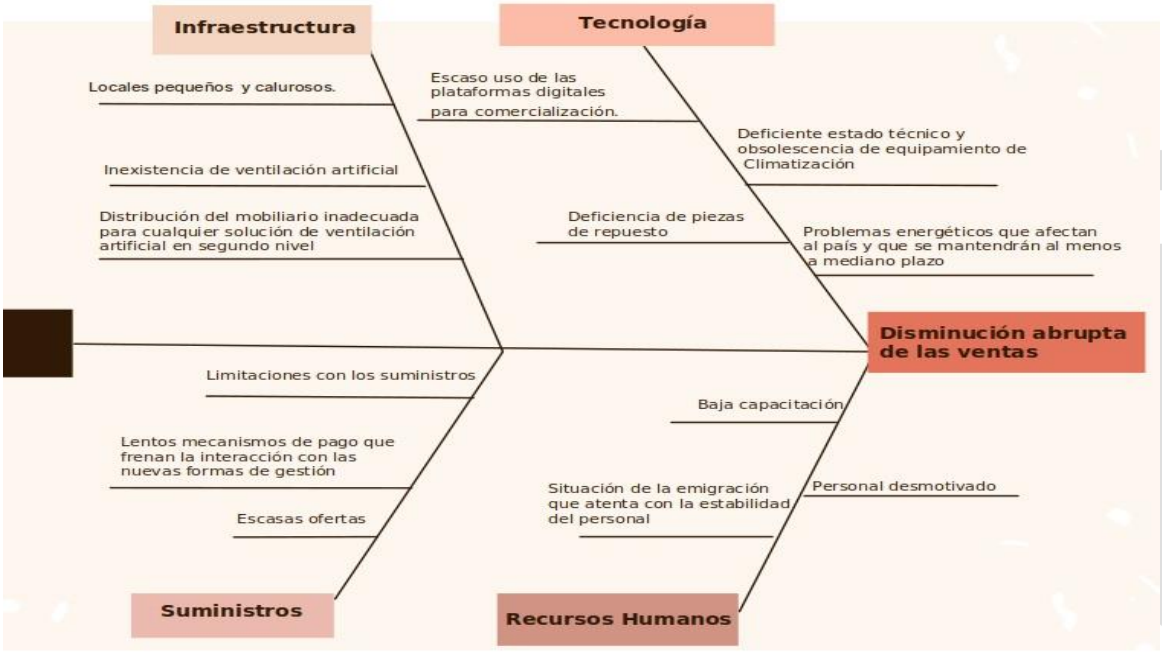


Figura 3.1: Diagrama Causa-Efecto

Fuente: Elaboración Propia

La calificación de cada causal en las tres columnas de la matriz, se realizó en plenaria con el GE, debatiendo en cada causa la puntuación que se debía otorgar. De esta forma se eliminó el sesgo que podría producir utilizar valores promedio o moda y se llegó a una valoración consensuada de forma directa.

Los resultados de la calificación de las causas se muestran en la tabla 3.4.

Fortalezas y debilidades	Urg.	Tend.	Imp.	Total	Prioridad
Problemas Estructurales: Es una edificación pequeña, que en su remodelación fue construido un entrepiso para aprovechar la altura de la misma y ganar en espacio, lo que hace que los locales sean relativamente pequeños y calurosos al no estar ventilados de forma natural, sobre todo en la segunda planta.	10	10	10	1000	1

Limitaciones con los suministros: El único suministrador con que contó Dulcinea desde sus inicios fue SERVISA, que se encargaba de proveer todos los insumos que se empleaban cubrir toda la gama de ofertas tenía instalación. En la actualidad prácticamente no tienen ofertas pues la situación económica del ha traído consigo grandes limitaciones a SERVISA para cumplir con su objeto social.	10	10	10	1000	2
Personal desmotivado: La propia situación económica y social del país a generado una situación de descontento en la población que se ve reflejada en todos los sectores, y si se suma que trabajas en un centro donde se han disminuido en forma considerable las ventas, es mucho mayor el descontento.	10	10	10	1000	3
Lentos y limitados mecanismos de pago: La empresa estatal cubana, debido a los propios procedimientos establecidos para el pago a los suministradores y las normas establecidas para el control interno, posee mecanismos muy limitados y lentos para realizar los pagos a suministradores, lo que en la dinámica que imponen las nuevas formas de gestión constituye una gran limitante que frena la interacción adecuada con las mismas.	8	10	9	720	4
Distribución inadecuada del mobiliario en segundo nivel: Para cualquier solución de ventilación artificial en segundo nivel, será necesario modificar la ubicación del mobiliario para poder tener acceso a manipular los mismos.	8	10	9	720	4
Problema Energético del país: Cuba viene presentando problemas varios para lograr cubrir la demanda energética del territorio. Las principales problemáticas son obsolescencia tecnológica y limitaciones con los combustibles, las que a corto y mediano plazo no tienen solución y es por eso que la dirección del país promueve la utilización soluciones soportadas en energías renovables para tratar de resolver estas problemáticas.	6	10	10	600	5
Problemas Tecnológicos: El Local desde su concepción inicial fue concebido para utilizar ventilación artificial y se diseñó un sistema de climatización compuesto por aires acondicionados tipo Split, en su mayoría de una capacidad de refrigeración de 2 toneladas y de tecnología Inverter.	7	10	8	560	6

En la actualidad varios de ellos están sin funcionar por problemas técnicos que no se han podido resolver.					
Personal desmotivado: La propia situación económica y social del país ha generado una situación de descontento en la población que se ve reflejada en todos los sectores, y si se suma que trabajas en un centro donde se han disminuido en forma considerable las ventas, es mucho mayor el descontento.	6	10	7	420	7
No se aprovechan las potencialidades de las plataformas digitales: En la actualidad las ventas a través de las plataformas digitales han venido a sustituir en gran medida las ventas in situ y nuestro país no está ajeno a esto. Aprovechar estas oportunidades pudiera redundar en el incremento de las ventas.	6	10	7	420	8
Plan de consumo energético muy reducido: En sus inicios en mayo del 2019 el plan de consumo energético para el mes oscilaba en 3700 Kw/mes lo que significaba alrededor de 120 Kw/dia. En la actualidad el plan de consumo energético ronda los 950 Kw/mes, es decir alrededor de 30 Kw/dia, lo que representa el 25% de su plan inicial.	5	1	6	30	9

Tabla 3.4: Matriz UTI para las causas de la tendencia sostenida al decrecimiento de los ingresos brutos en Dulcinea, según subsistemas de la empresa
Fuente: Elaboración Propia

Del análisis del resultado de la matriz se concluye que, las debilidades que alcanzan los valores máximos, que los expertos identifican con mayor urgencia, tendencia al empeoramiento y de mayor impacto, son las que deben ser priorizadas en su solución.

Por tanto, las debilidades que se enuncian a continuación son las identificadas como oportunidades de mejora:

- Problemas Estructurales y tecnológicos
- Limitaciones con los suministros
- Personal desmotivado

Elaboración del plan de mejoras

Las debilidades identificadas como oportunidades de mejora inmediata se someten a un proceso de análisis para desarrollar las alternativas de solución a la problemática identificada con la finalidad de elaborar el proyecto de mejora solicitado por el cliente.

Para el desarrollo de estas acciones de mejora se decidió utilizar la herramienta 5W2H, explicada en el capítulo precedente.

Es necesario señalar, que de acuerdo con el cliente y ante la disponibilidad de tiempo para realizar el trabajo y la variabilidad de suministradores y precios de los productos, solo se trabajara el “como” (How) y no el “cuanto” (How much) en la propuesta a presentar.

El resultado de este análisis es el que se expone a continuación:

Prioridad: 1

Oportunidad de mejora: Problemas estructurales y tecnológicos

Meta: Disponer de ventilación natural e iluminación de bajo consumo.

Responsable: Sucursal.

What? **¿Qué?**	Who? **¿Quién?**	How? **¿Cómo?**	Why? **¿Por qué?**	Where? **¿Dónde?**	When? **¿Cuándo?**
Sustituir paños fijos del segundo nivel por ventanas plegables	Dpto. Inversiones Sucursal Palmares Cfgos	Incluir en plan de mantenimiento constructivo 2024	Con esta acción se garantiza la posibilidad de ventilación natural en situaciones donde no pueda ser posible utilizar los equipos de clima	Segundo nivel de la instalación Dulcinea	1er Trimestre 2024
Intervenir en la cubierta para habilitar una escotilla de ventilación	Dpto. Inversiones Sucursal Palmares Cfgos	Incluir en plan de mantenimiento constructivo 2024	Se garantiza un tiro de aire e iluminación cuando no pueda ser posible utilizar los equipos de clima	Segundo nivel de la instalación Dulcinea	1er Trimestre 2024
Instalar Sistema de alimentación alternativa con paneles	Dpto. Inversiones Sucursal Palmares Cfgos	Incluir en plan de mantenimiento constructivo 2024	Permite el uso de ventiladores, extractores y luminarias de bajo consumo	En toda la instalación.	2do Trimestre 2024

solares			energético, que no depende del suministro eléctrico. La energía producida y no consumida se puede vender al SEN generando nuevos ingresos		

Prioridad: 2

Oportunidad de mejora: Limitaciones con los suministros.

Meta: Garantizar un suministro estable para, al menos, el 80% de las producciones planificadas.

Responsable: Sucursal.

What? **¿Qué?**	Who? **¿Quién?**	How? **¿Cómo?**	Why? **¿Por qué?**	Where? **¿Dónde?**	When? **¿Cuándo?**
Reelaborar las fichas técnicas de productos considerando materias primas locales	Dirección Técnica Sucursal Palmares Cfgos y Dulcinea	Crear equipo de trabajo con especialistas de la sucursal, la escuela de turismo y la empresa de comercio	Tener la alternativa de materia prima sustituta en los productos que se elaboran en la entidad	Dulcinea	1er Trimestre 2024
Respetando la marca, incorporar nuevos productos que cuya elaboración se garantice con materia prima local	Dirección Técnica Sucursal Palmares Cfgos y Dulcinea	Crear equipo de trabajo conjunto con especialistas de la sucursal, la escuela de turismo y la empresa de comercio	Disponer de productos sustitutos que permitan mantener la producción ante déficit de materia prima tradicional	Dulcinea	2do Trimestre 2024
Desarrollar cadenas de valor con otras fuentes de gestión	Dirección Dulcinea	Realizar contratos con otros actores económicos, fuera del sector para el	Ante la situación actual y las normativas de pago vigente, es necesario desarrollar	Dulcinea	1er Trimestre 2024

(estatal y no estatal)		suministro de materias primas y la comercializac ión de producciones terminadas que alcancen los estándares de la marca	alternativas de gestión que permitan utilizar la sinergia del sistema y las nuevas oportunidades de negocio que garanticen la estabilidad, crecimiento y diversificación de suministradores y productos		

Prioridad: 3
Oportunidad de mejora: Personal desmotivado

Meta: Lograr un personal altamente motivado y comprometido.

Responsable: Sucursal Palmares.

What? **¿Qué?**	Who? **¿Quién?**	How? **¿Cómo?**	Why? **¿Por qué?**	Where? **¿Dónde?**	When? **¿Cuándo?**
Realizar acciones para mejorar los salarios de los trabajadores	Dirección Sucursal Palmares Cfgos.	Implementar el Decreto 87 del 2023 para diseñar los salarios de los trabajadores	Esta medida permite establecer salarios diferenciados a los trabajadores dentro de la instalación y del sector. Se establece un sistema de remuneración más atractivo y que tributa a elevar la eficiencia	Dulcinea	A partir del 1er Trimestre 2024
	Dirección Sucursal Palmares Cfgos	Implementar un sistema de estimulación y pagos por resultados	Se establece un sistema de remuneración más atractivo y que tributa a elevar la eficiencia	Dulcinea	A partir del 1er Trimestre 2024
Elevar la	Dirección	Implementar	Contar con un	Dulcinea	A partir del

motivación profesional de los trabajadores	Dulcinea	plan de carrera para os trabajadores de todas las áreas	pan de carrera clarifica las posibilidades de crecimiento profesional de los trabajadores		1er Trimestre 2024

3.2 Elaboración del proyecto de mejora

A partir de la información procesada y las acciones identificadas se procede a la elaboración del Proyecto de mejora de gestión de Dulcinea, que tribute al incremento de las ventas brutas y su afirmación como marca en el territorio y ante el turismo nacional e internacional.

UNIVERSIDAD Ð CIENFUEGOS
INGENIERÍA

Proyecto de mejora de la gestión de Dulcinea

Objetivo de negocio
El proyecto abarca diferentes aspectos que tributarán en su conjunto a lograr condiciones favorables y sostenibles para incrementar las ventas en la Panaderia-Dulceria Dulcinea de Cienfuegos. Entre los diferentes aspectos se encuentran: Modificaciones estructurales. Diversificación de suministradores. Utilización de fuentes de energías renovables. Aprovechamiento de las potencialidades de las plataformas digitales. El objetivo del proyecto consiste en lograr un crecimiento estable de las ventas, reforzar el atractivo de la marca tanto hacia el sector turístico internacional como el nacional y a los clientes locales. La eficiencia se medirá a través de los indicadores de medición del desempeño de cada proceso.
Descripción de los productos
Al terminar el proyecto se habrán obtenido los productos siguientes: Locales ventilados de forma natural. Nuevos y variados productos de diferentes suministradores. Instalados paneles solares que alimentan cargas de bajo consumo (Iluminación, Ventilación, etc) Promoción y venta de productos y servicios a través de las plataformas digitales.

UNIVERSIDAD Ð CIENFUEGOS
INGENIERÍA

Acta del Proyecto.

A la dirección nacional de la Red Extrahotelera Palmares.

Asunto: Iniciación de Proyecto y nombramiento de su administrador.

La panaderia-dulceria ubicada en la intersección de la calle 37 y avenida 52 en Cienfuegos, en un comercio especializado de la marca DULCINEA, la cual ha brindado un servicio de cafetería con alimentos ligeros y venta de productos alimenticios (panes y dulces) como actividad complementaria destinado a todos los segmentos de mercado.

Esta instalación tiene dos niveles: en planta baja se ubica un salón, con un área de venta el cual está compuesto por muebles exhibidores, con para ofertas de dulces, cake y entrepanes, confituras aguas, maltas, refrescos, cervezas, jugos, posee un almacén con un pequeño montacargas que facilita el suministro de productos al segundo nivel, el servicio sanitario unisex y taquillas para los trabajadores con el closet de limpieza, servicio sanitario público unisex y la escalera para la circulación vertical . En el segundo nivel se ubica un área de mesas y sillas (20 plazas), el área la venta con neveras de exhibición de helados y exhibidores refrescos, confituras y comestibles elaborados con apoyo de un área de preparación.

Por medio del presente estamos informando que se inicia un proyecto que contribuirá a la mejora de procesos, a través de la propuesta de modificaciones estructurales y otras de orden organizativo y tecnológico, en la instalación Dulcinea en Cienfuegos, con el objetivo de lograr incrementar de manera sostenida sus ventas de bienes y servicios. Se decidió nombrar como administrador del proyecto al Sub director(a) de Inversiones de la Sucursal de la red Extrahotelera de Palmares en Cienfuegos, tendrá la colaboración del Director de la entidad Dulcinea para lograr conducir con éxito este proyecto. El involucramiento del Director Sucursal Palmares Cienfuegos, Sub Director Contable y Financiero, Sub Director de Capital Humano y el Especialista en Uso Racional de la Energía, será un elemento clave, por lo que solicitamos su mejor disposición para participar con el Sub Director de Inversiones en las acciones a realizar.

Como responsabilidades específicas del administrador del proyecto se define:

-Asegurar que todos los miembros del equipo de trabajo estén comprometidos con el proyecto, conscientes de sus responsabilidades y que trabajen de acuerdo con lo que se espera de ellos.

-Preparar un plan de trabajo del proyecto realista y detallado.

-Controlar los costos y programas de trabajo del proyecto.

-Informar de manera sistemática el estatus del proyecto a la gerencia de la sucursal.

La autoridad que se ha delegado en el Sub director(a) de Inversiones para sacar adelante el proyecto consiste en:

-Autoridad para liderar el equipo del proyecto.

-Acceso directo a la dirección de la sucursal para tratar asuntos que el juzgue importantes relacionados con el proyecto.

-El control y distribución del presupuesto del proyecto.

-Autoridad para requerir al director de Dulcinea los reportes periódicos de avances de tareas específicas que se le hayan encargado.

-Atribuciones para monitorear el tiempo, costo y calidad de las tareas encargadas para asegurarse de que los problemas que se presenten sean rápidamente resueltos.

-Autoridad para citar a reuniones de trabajo al director y al personal de la sucursal.

-Potestad para negociar con el director la reasignación de personal a las tareas del proyecto.

UNIVERSIDAD Ð CIENFUEGOS
INGENIERÍA

Estructura de desglose de Trabajo. (EDT)

Proyecto: **Mejora de la gestión en Dulcinea Cienfuegos.**

Documentación de los requisitos del proyecto:

Objetivos de la entidad que aplican al proyecto.	Fuente	Prioridad
Incrementar el volumen de ventas y servicios.	Panaderia-Dulceria “Dulcinea” Cienfuegos.	Alta.

Los objetivos se convierten en requisitos de alto nivel para el proyecto:

Requisitos del proyecto	Fuente	Prioridad
Se definirán las responsabilidades de cada una de las partes involucradas.	Sub Dtor(a) Inversiones	Alta
Se revisará semanalmente el avance del proyecto con los responsables de las diferentes actividades.	Sub Dtor(a) Inversiones, Partes Involucradas.	Alta
Se dejarán registros evidenciales de los resultados intermedios y finales del proyecto una vez valorados y aprobados por las partes involucradas.	Sub Dtor(a) Inversiones, Partes Involucradas.	Alta
Los contratos con las diferentes entidades externas serán revisados de forma sistemática, para controlar el cumplimiento de los plazos de entrega, así como los pagos.	Sub Dtor(a) Inversiones, Asesor Jurídico, Económico(a)	Alta

Enunciado del alcance:

1. Justificación del Proyecto:

El proyecto responde a las necesidades siguientes, detectadas durante su planificación estratégica y tecnológica.

La entidad Dulcinea Cienfuegos le urge incrementar el volumen de ventas de bienes y servicios, pues en la actualidad sus ofertas están muy deprimidas, así como en muy mal estado su sistema de automatización, lo que ha traído consigo la disminución del atractivo de la marca tanto en el sector turístico internacional como el nacional y a los clientes locales.

En específico nos referimos a:

Problemas estructurales.

Poca variedad de suministradores.

Muy limitados planes de consumo energético.

Desaprovechamiento de nuevas formas para efectuar ventas y promover productos.

2. Metodología de Proyecto

La metodología del proyecto es tipo espiral, puesto que habrá una planificación inicial del proyecto y luego a cada inicio de cada etapa se realizará una planificación más detallada, considerando preferentemente la organización, comunicación y riesgos del proyecto en cada una de ellas.

Las etapas previstas son las siguientes: diagnostico, determinación de oportunidades, establecimiento de prioridades y planificación de medidas.

3. Delimitación del proyecto

Podemos definir los siguientes límites para cada etapa del proyecto:

Etapa1.Diagnóstico.
Su realización cubrirá un diagnóstico de la situación actual en la entidad, sus capacidades tecnológicas y limitantes en las condiciones actuales. Problemas Estructurales Limitaciones con los suministros Personal desmotivado Lentos y limitados mecanismos de pago Distribución inadecuada del mobiliario en segundo nivel Problema Energético del país Problemas Tecnológicos

No se aprovechan las potencialidades de las plataformas digitales

Plan de consumo energético muy reducido

Para efectuar esta etapa se utilizarán diferentes técnicas para identificar las problemáticas que afectan el desempeño de la entidad, como son:

Entrevista no estructurada

Revisión de documentos

Observación directa

Método de Expertos

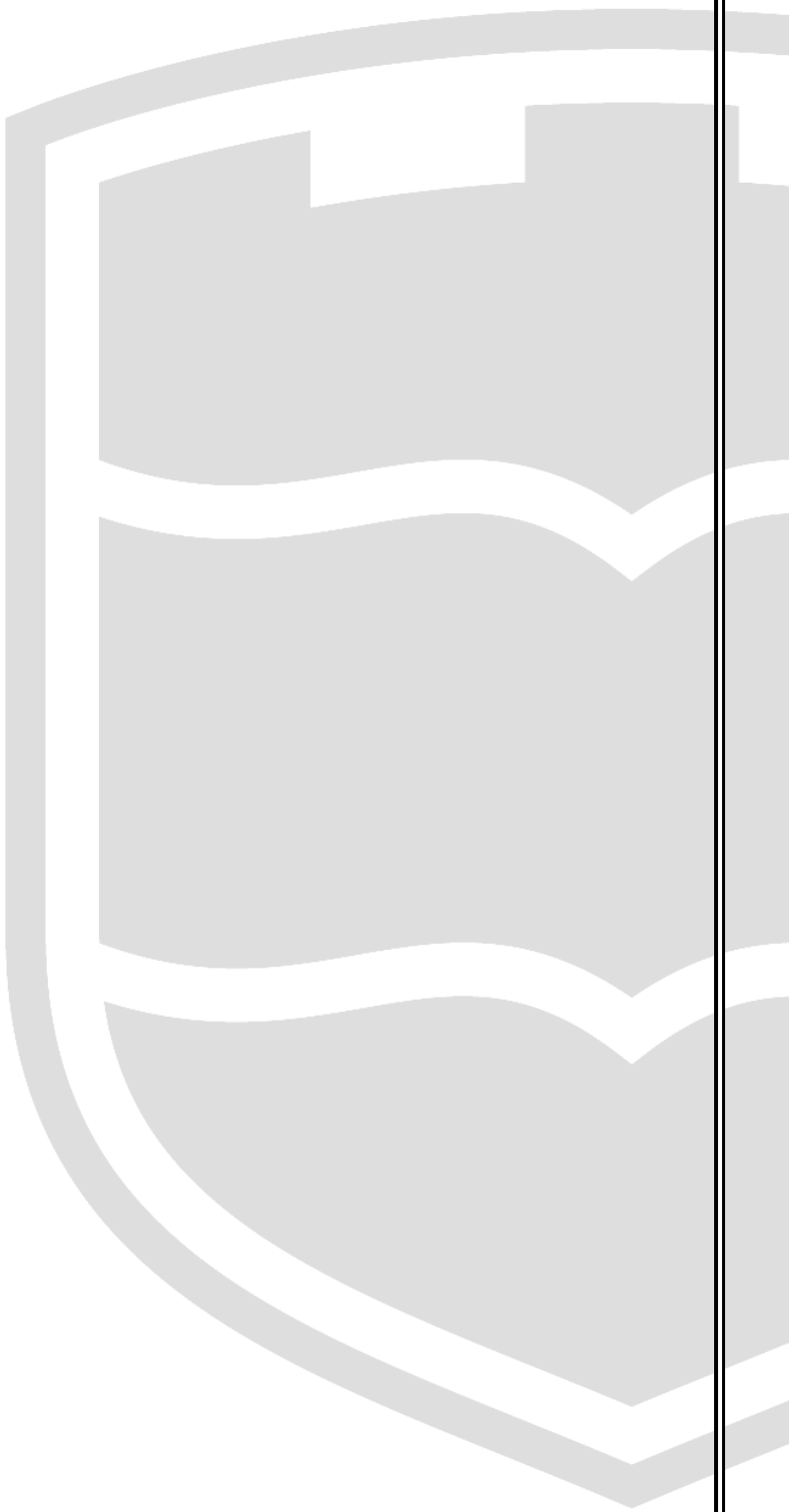
Dinámica de trabajo en grupo (Tormenta de Ideas)

Diagrama causa-efecto

Herramienta de Priorización (Matriz UTI)

Plan de Mejora 5W2H

Al finalizar el análisis debemos contar con cada ítem documentado en su estado actual sea que ya exista o que lo produzcamos.



Etapa2. Determinación de oportunidades, establecimiento de prioridades y planificación de medidas.
En esta etapa se determinaron las oportunidades de mejora y se establecieron prioridades, las que se enuncian a continuación: • Problemas estructurales y tecnológicos • Limitaciones con los suministros. • Personal desmotivado Posterior a esto se propusieron acciones de mejoras específicas para cada una de ellas.

4-Criterio de éxito

Al terminar el proyecto, este habrá sido exitoso si:

Se registra tendencia al crecimiento a partir del segundo semestre del 2024.

5-Factores de éxito

Será determinante para lograr los objetivos del proyecto:

El involucramiento directo del gerente administrativo en el proyecto.

La autoridad con la que cuente el líder del proyecto para convocar al equipo de trabajo de la entidad e involucrarlos en las actividades respectivas.

La actitud de colaboración muy activa del equipo de trabajo de los diferentes procesos.

Que el equipo de trabajo seleccionado disponga de tiempo suficiente para participar en el proyecto.

La selección que se haga del equipo de trabajo participante, así como su participación.

..

Lógica de intervención	Indicadores	Fuente de verificación	Hipótesis
Objetivo global:			
Incrementar de manera sostenida las ventas de bienes y servicios.	Ingresos brutos por venta	Estados financieros	Se registra tendencia al crecimiento a partir del segundo semestre del 2024.
Objetivos específicos:			
Disponer de ventilación natural e iluminación de bajo consumo	Horas de cierre por falta de fluido eléctrico	Inspección física	Disminuyen las horas de cierre por falta de iluminación
Garantizar un suministro estable para, al menos, el 80% de las producciones planificadas	Cumplimiento del plan físico de producción	Registro de producciones físicas (inventario producciones terminadas)	Se estabiliza el flujo de clientes a partir de la conclusión de las acciones de mejora
Lograr un personal altamente motivado y comprometido	Fluctuación del personal Productividad	Registros de RRHH (/altas y bajas) Estados financieros	Se logra estabilidad del personal y se incrementa la productividad
Resultados:			
Incremento gradual de las ventas a partir del segundo semestre del 2024.	Ingresos brutos	Estados financieros	Se registra tendencia sostenida crecimiento de las ventas.

UNIVERSIDAD Ð CIENFUEGOS
INGENIERÍA

CRONOGRAMA PROYECTO MEJORA DE GESTION PANADERIA-DULCERIA DULCINEA CIENFUEGOS													
ACCIÓN	Actividades	2024											
		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Sustituir paños fijos del segundo nivel por ventanas plegables	Propuesta al Consejo de Dirección Palmares.												
	Inclusión en el plan 2024.												
	Contratación												
	Preparación de obra												
	Ejecución												
	Control de Ejecución												
	Cierre												
Intervenir en la cubierta para habilitar una escotilla de ventilación	Propuesta al Consejo de Dirección Palmares.												
	Inclusión en el plan 2024.												
	Contratación												
	Preparación de obra												
	Ejecución												
	Control de Ejecución												
	Cierre												
Instalar Sistema de alimentación alternativa con paneles solares	Propuesta al Consejo de Dirección Palmares.												
	Inclusión en el plan 2024.												
	Contratación												
	Preparación de obra												
	Ejecución												
	Control de Ejecución												
	Cierre												
Reelaborar las fichas técnicas de productos considerando materias primas locales	Creación de equipo de trabajo .												
	Presentacion de nuevas propuestas de fichas.												
Respetando la marca, incorporar nuevos productos que cuya elaboración se garantice con materia prima local	Creación de equipo de trabajo .												
	Estudio, Mercado,												
	Presentación de Propuestas												
Desarrollar cadenas de valor con otras fuentes de gestión (estatal y no estatal)	Estudio de Mercado												
	Presentación de Propuestas												
	Contratación												
Realizar acciones para mejorar los salarios de los trabajadores	Creación de equipo de trabajo .												
	Presentación de Propuestas												
	Implantación												
Elevar la motivación profesional de los trabajadores	Creación de equipo de trabajo .												
	Presentación de Plan de Carreras												
	Propuestas a los trabajadores												
	Ejecución												

3.3 CONCLUSIONES DEL CAPITULO III

1. La propuesta de consultoría según método de Kubr resultó ser un método viable para estudiar la panadería dulcería Dulcinea de Cienfuegos, y proponer un proyecto de mejora.
2. Las herramientas y técnicas a empleadas en cada fase del método resultaron elementos esenciales para el diagnóstico y posterior propuesta de mejora en la entidad objeto de estudio.
3. Las principales causas que afectan el servicio se relacionan con limitaciones con los suministros, problemas estructurales, personal desmotivado, lentos y limitados mecanismos de pago, distribución inadecuada del mobiliario en segundo nivel, problema energético del país, problemas tecnológicos.
4. La herramienta de priorización (Matriz UTI) arrojó como resultado que las acciones de mejora debían centrarse en resolver los problemas estructurales, las limitaciones con los suministros y la motivación del personal.

CONCLUSIONES GENERALES

Al término de la investigación, se concluye que:

1. Las bibliografías consultadas resultan valiosas fuentes de información referentes a la gestión empresarial, el turismo, la actividad extrahotelera, y los proyectos como herramienta de mejora, constituyendo una base teórica y metodológica, para la investigación.
2. El diagnóstico realizado a la entidad Dulcinea perteneciente a la Sucursal Palmares Cienfuegos, muestra que existen oportunidades viables para restablecer sus servicios en el contexto económico y empresarial actual, y reinsertar la marca Dulcinea en el mercado local.
3. La aplicación de la propuesta de consultoría según método de Kubr, incluyendo diferentes herramientas y técnicas, resultó ser un método viable para para diagnosticar, determinar causales, establecer prioridades y proponer un proyecto de Mejora de la gestión en Dulcinea Cienfuegos, que posibilite el incremento sostenido de las ventas de la entidad.

RECOMENDACIONES

Se recomienda:

1. Continuar con los pasos 4 y 5 (Aplicación y Terminación) de la propuesta de consultoría según método de Kubr., pues estas fases excedían el alcance de la presente investigación.

2. Aplicar la propuesta de consultoría según método de Kubr, como método de trabajo para elaborar un proyecto de mejora, en otras unidades de la Empresa Extrahotelera Palmares Cienfuegos.

UNIVERSIDAD Ð CIENFUEGOS
INGENIERÍA

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Acosta Chongo, Y., Torres Sarría , L., Soler Marchán , D., Rodríguez Silva, L. B.(2022). Número monográfico sobre la Covid 19. *Revista Universidad y Sociedad, 14(6).*

Betancourt, D. F. (2018). *5W2H para la panificación: ¿Qué es y cómo se hace?* Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/5w2h

CESUMA. (2023). *¿Qué es la gestión mepresarial?* Cesuma: https://www.cesuma.mx/blog/que-es-la-gestion-empresarial.html

Crespo, T. (2007). *Respuestas a 16 preguntas sobre el empleo de expertos en la investigación pedagógica.* San Marcos.

Cuba. Ministerio del Turismo. (2022). *Balance del Año 2022*. Ministerio del Turismo

ETECÉ. E. (2021). *Gestión empresarial*. ETECÉ: https://concepto.de/gestion-empresarial/

España. Organización Mundial del Turismo. (2019). *Definiciones de turismo de la OMT..* https://doi.org/10.18111/978928442085

Figueredo, O., & Carmona, E. (2019). TCP: aprueban seis y modifican licencia de operación del transporte. *Cubadebate*. http://www.cubadebate.cu/noticias/2019/11/06/trabajo-por-cuenta-propia-aprueban-seis-actividades-y-modifican-licencia-de-operaciones-del-transporte/

Hernández, H. G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciónes humanas. *RevEscenarios*. https://www.google.com/url?q=https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3875234.pdf&sa=U&ved=2ahUKEwjv2KL876HlAhUkqlkKHXb6BJIQFjAEegQICRAB&usg=AOvVaw2IysS5Pd2W1lte1K14pTSf

Hernández, J. (2019). *Modelo de gestión empresarial según nuevas tendencias: intangibles y calidad total. Aplicación al sector camaronero de Venezuela.* helvia.uco.es: https://www.google.com/url?q=https://helvia.uco.es/bitstream/handle/10396/10762/2013000000806.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy&sa=U&ved=2ahUKEwi6wa2_8aHlAhXP1lkKHZxwChkQFjAHegQIARAB&usg=AOvVaw0K2QzNA9u53lBBvkh87HK

López, L., Parra, A., & Rubio, G. (2019). Management skills and their relationship with the enduranceof companies: empirical case studies in Florencia and Ibagué. *Rev Spaces, 40*(11). https://www.google.com/url?sa=t&source=web&cd=9&ved=2ahUKEwiY8bjsyKblAhVnx1kKHRsJAa8QFjAIegQICBAB&url=http%3A%2F%2Fwww.revistaespacios.com%2Fa19v40n11%2Fa19v40n11p05.pdf&usg=AOvVaw397yW2cMVzwUhAoy1_Y0FO

Mora, L. L., Duran, M. E., & Zambrano, J. G. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Rev.Dom.Cien, 2*(4). https://www.google.com/url?q=https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5802891.pdf&sa=U&ved=2ahUKEwjv2KL876HlAhUkqlkKHXb6BJIQFjAFegQICBAB&usg=AOvVaw0GZu8izW8TUdT4U0yvNayq

Mora, L. L., Duran, M. E., & Zambrano, J. G. (2016). Current considerations on business management. *Rev Dom. One Hundred*. https://www.google.com/url?q=https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5802891.pdf&sa=U&ved=2ahUKEwjv2KL876HlAhUkqlkKHXb6BJIQFjAFegQICBAB&usg0AOvdU8QU0dU8dU0db04dz03

Osborn, A. (. (1953). *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving.* Charles Scribner's Sons.

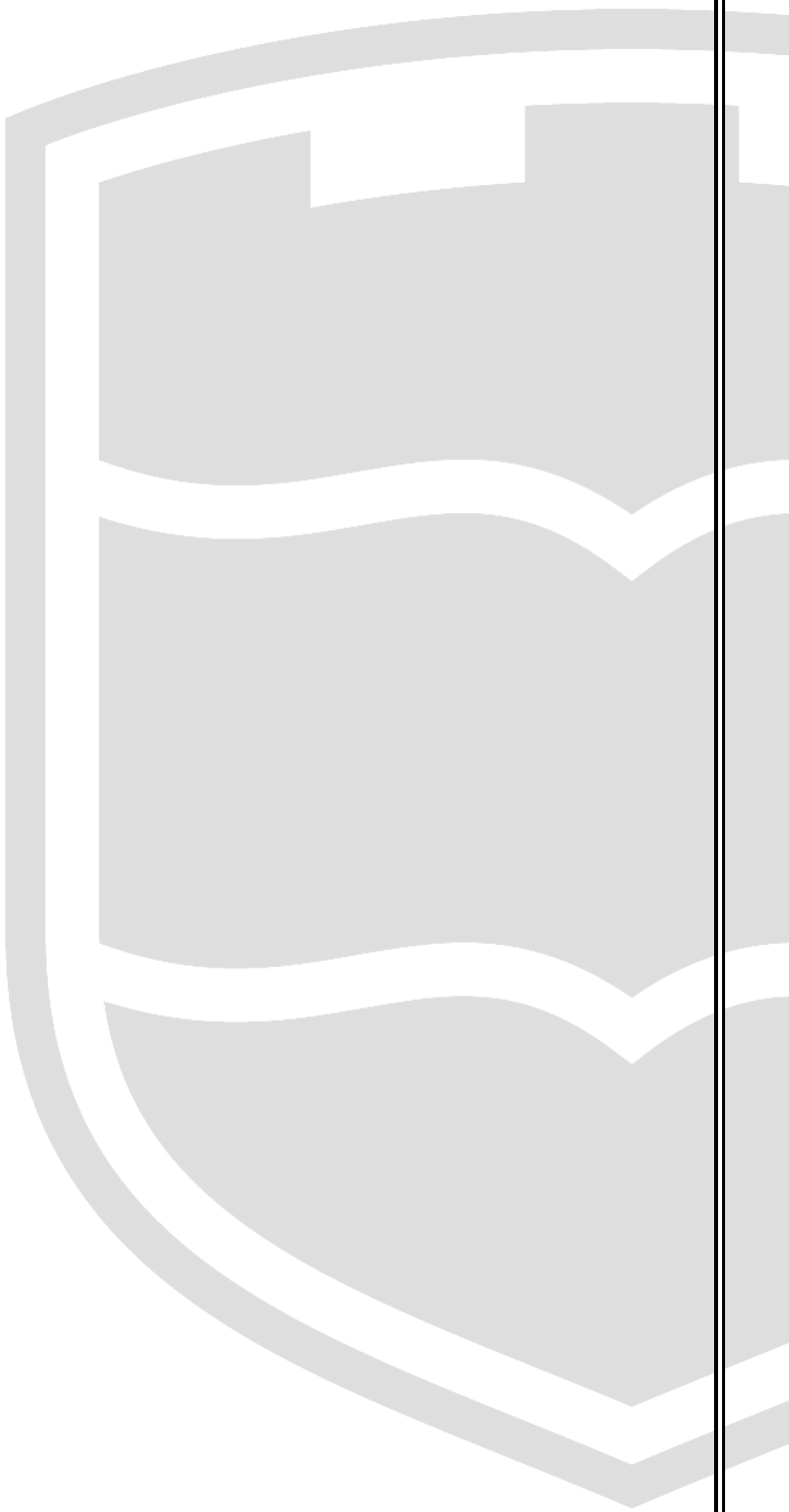
Project Management Institute. (2004). *Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos.*

República de Cuba. (2015). *Escritura Notarial de cambio de nombre No. 9.* Dirección de Registros y Notarías del Ministerio de Justicia.

República de Cuba. (2021). *Sistema Empresarial Estatal cubano. Decreto Ley No. 34/2021, Gaceta Oficial.*

Suárez Espinar, M. J. (2018). Gestión Empresarial: un paradigma del siglo XXI. *FIPCAEC. Año 3, 3*(8), 44-64.

Villa, E. (2006). *Gestión por Procesos.* Universidad de Cienfuegos.

UNIVERSIDAD Ð CIENFUEGOS
INGENIERÍA

ANEXOS