



TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADA EN ECONOMÍA

**Título: Análisis comparativo de la actividad
transporte de pasajeros en el sector estatal y cuenta
propia en el municipio de Holguín.**

Autora: Yarianna María Cuba Brizuela

Tutores: Dr.C. Yunier Sarmiento Ramírez

MSc. Ricardo Manuel Gallardo Cannavacciuolo

Junio, 2015

RESUMEN

En los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), se incluyen como una de sus prioridades, ampliar el trabajo en el sector no estatal, como una alternativa más de empleo, en dependencia de las nuevas formas organizativas de la producción y los servicios que ya existen y se establecen en los territorios. En consecuencia la investigación se plantea como objetivo realizar un análisis comparativo de la actividad de transporte de pasajeros en el sector estatal y no estatal del municipio de Holguín para conocer su nivel de competitividad de resultado y los factores causales que lo determinan.

Para cumplir el objetivo propuesto se utilizaron métodos y técnicas de investigación que facilitaron el conocimiento sobre las cuestiones relacionadas con la actividad por cuenta propia en el municipio y el transporte de pasajeros de forma particular, así como las particularidades de la actividad en el sector estatal y no estatal. Dentro de los principales resultados de la investigación se destaca la situación actual de la actividad de transporte de pasajeros tanto en el sector estatal como no estatal, su aporte en la generación de empleo y al presupuesto del estado, el nivel de competitividad de las actividades en los dos sectores, su tasa de participación en el mercado y el estado de los factores determinantes de sus resultados en la prestación del servicio.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. LA COMPETITIVIDAD COMO VARIABLE DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL	7
1.1 Caracterización del modelo de gestión económica y la actividad del transporte en el municipio de Holguín.	7
1.2 Análisis histórico - conceptual de la competitividad.....	14
1.3 Teoría económica de la competitividad	17
1.4 Medición de la competitividad empresarial	24
CAPÍTULO II. LA COMPETITIVIDAD DEL TRANSPORTE DE PASAJEROS EN EL SECTOR ESTATAL Y CUENTA PROPIA.....	27
2.1 Procedimiento metodológico para evaluar la competitividad empresarial	27
2.2 Aplicación del procedimiento en la actividad de transporte de pasajeros en el municipio de Holguín	35
CONCLUSIONES	61
RECOMENDACIONES.....	62
BIBLIOGRAFÍA.....	63
ANEXOS.....	71

INTRODUCCIÓN

En el mundo el número de negocios de pequeñas y medianas empresas (PYMES) existentes, abarcan entre el 90 y el 99% del sector empresarial de Europa y Latinoamérica. Este tipo de negocio experimentó un auge al rebasar la crisis que tuvo lugar a principios de la década de 1990, y se convirtieron en una de las principales fuentes de generación de empleo a nivel mundial. En los últimos años se evidencia una notable tendencia a que este tipo de empresa cierren y se retiren del mercado, debido en lo fundamental a su relativa alta vulnerabilidad en las condiciones de mercado frente a las grandes empresas, dado que no cuentan con la capacidad de resistencia que tienen estas últimas para imponer precios o cantidades, como ocurre en los mercados oligárquicos dominados por unas pocas grandes compañías.

Lo anterior, que a primera vista se pudiera traducir como una desventaja competitiva de las PYMES, constituye al mismo tiempo uno de sus puntos fuertes, obligándolas a ser dinámicas y flexibles, de tal forma que les permita una mayor adaptabilidad a las condiciones cambiantes del entorno y de lo que representa su principal escenario, el mercado. Esto deviene en una estructura menos rígida y un mayor margen de maniobra y capacidad de reacción que pudieran emplearse para atenuar la movilidad que han presentado y que se arrecia en los últimos años.

En Cuba la economía es planificada con mecanismos de mercado, predominio de la propiedad social sobre los medios de producción; aunque coexisten otras formas de propiedad, y sus proporciones son totalmente diferentes en comparación con la propiedad capitalista. En el VI Congreso del PCC se destaca que el modelo económico cubano reconocerá y promoverá, además de la empresa estatal socialista (forma principal en la economía nacional), otras formas de gestión, entre ellas los trabajadores por cuenta propia (TCP) y otras formas que pudieran surgir para contribuir a elevar la eficiencia del sistema empresarial en primera instancia.

Sin embargo, se exponen también algunos lineamientos (165, 168, 169) que fundamentan el desarrollo de esta actividad relacionado con: el desarrollo del proceso de reordenamiento laboral en el país y su contribución a eliminar las plantillas infladas; el estímulo a la necesidad del trabajo; así como la reducción de los gastos de la economía y el Presupuesto del Estado, pues la actividad por cuenta propia constituye una alternativa más de empleo donde se aplican regímenes especiales de contribución que disminuirá la participación relativa del Presupuesto

del Estado en el financiamiento de la seguridad social, donde por su puesto la empresa estatal seguirá siendo su mayor contribuyente.

No obstante, en la participación del proceso de planificación, los Organismos Centrales del Estado, las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE) y los Consejos de Administración Provincial (CAP), conjuntamente con las entidades económicas subordinadas, analizarán la competitividad de sus producciones o servicios, las medidas para aumentarla; así como la capacidad para insertar o ampliar su participación en los mercados y desarrollar la sustitución de importaciones (MEP, 2014: 7). Además se plantea que la proyección de las ventas minoristas de bienes y servicios correspondientes al sector no estatal, se presentará por el Ministerio de Finanzas y Precios (MEP, 2014: 213). Por tanto, lo anterior evidencia que desde los documentos directivos del país se orienta el estudio de las necesidades tanto del sector estatal como no estatal, aspecto este que fundamenta la necesidad del estudio de la competitividad.

En esta categoría, a pesar que se destacó su importancia en la reinserción del país en el mercado mundial como estrategia de enfrentar el shock externo de los 90, y que desde 1998 se contempló dentro de los objetivos del perfeccionamiento empresarial, ha sido escasa la producción intelectual sobre el tema a nivel empresarial y mucho más a nivel territorial por parte de autores cubanos.

De esta manera los estudios sobre la competitividad en Cuba, pueden agruparse en dos categorías:

Los que han centrado su análisis en las experiencias teóricas internacionales sin particularizar en la economía cubana (Mañalich y Quiñones, 2003; Naranjo, 2004; Zaldívar y Gil, 2004, Jam Massó, 2008; Díaz F, 2003, 2009; Pérez, 2007; Morales, 2012; Álvarez 2008, 2012; Castellanos, Castellanos, Machado, Vila y Barbosa, 2012).

Los que tratan de contextualizarla al país desde lo teórico-conceptual (Arias, 2004; S. Hewitt y Piña, 2008; Sánchez Noda, 2009; Casas, 2010); pero no desde su medición.

Por tanto, cómo medir la competitividad es un tema aún no suficientemente abordado en la bibliografía consultada y como consecuencia se carece de un instrumento para cuantificarla en las condiciones de la economía cubana, en la cual conviven diversas formas de propiedad y de gestión -al igual que en cualquier economía- pero predomina ampliamente la propiedad estatal;

lo que condiciona la necesidad de controlar características que se dan por sentadas en una economía donde predomina el mercado.

Desde que se decidió potenciar el trabajo por cuenta propia, la provincia de Holguín ha mostrado un crecimiento en el número de asociados en las distintas actividades autorizadas, destacando el municipio cabecera de Holguín que representa el 49.8 por ciento del total de personas que ejercen la actividad cuenta propista en la provincia.

Según cifras oficiales, en la actualidad 18 992 cubanos en el municipio de Holguín ejercen el trabajo en el sector no estatal en una o más de las 152 modalidades existentes. Según el director de la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT) municipal desde el 2010, año en que el trabajo por cuenta propia en Cuba recibió un fuerte impulso, el aporte del sector al presupuesto del estado creció en un 38.3 % hasta la fecha, resultado que muestra su correspondencia con las previsiones realizadas en la proyección de expansión y crecimiento del sector y los objetivos por el cual fue aprobado su desarrollo.

En el municipio Holguín, al cierre de diciembre del 2014, ejercían un total 18 992 trabajadores por cuenta propia en 152 actividades, para un crecimiento de 11 264 trabajadores con respecto al año 2007, lo que representa un incremento de 146 por ciento. Las actividades de mayor representatividad entre las figuras de la gestión no estatal son las de trabajadores contratados, transporte de carga y pasajeros y elaboradores-vendedores de alimentos en todas sus modalidades.

Dentro de estas actividades destaca la actividad de transporte de carga y pasajeros, contemplada también su desarrollo en los lineamientos (278, 279) del VI Congreso del PCC que plantean la necesidad de fomentar el diseño de nuevas formas organizativas estatales y no estatales en las transportaciones de carga y pasajeros (...); así como organizar y priorizar la atención y calidad de los servicios técnicos en función del mantenimiento y disponibilidad técnica de los medios de transporte,(...)(PCC, 2011).

No obstante, dentro de las insuficiencias que desde el punto de vista práctico justifican la investigación se encuentran que esta actividad en el sector estatal del municipio, es la única de las que contempla la nomenclatura de actividades económicas de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI) que presenta problemas en su estructura y competitividad. Este resultado se obtuvo a partir de un diagnóstico de la estructura económica de la provincia en el año 2013 como resultado de la aplicación de técnicas de análisis regional.

Por otra parte, según cifras de la ONAT esta actividad en el sector no estatal experimentó un aumento hasta el año 2011, donde alcanzó una cifra de 5 667 TCP. Pero para el 2014 disminuyó a 2 818. La actividad de Transporte de Carga y Pasaje se contempla dentro del Grupo VII según Resolución 353/2013 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP), que agrupa varias actividades, no obstante esta investigación se propone analizar la actividad con código 804 transporte de pasajeros, debido a la función social que tiene la misma y su importancia para la población del municipio.

Lo anterior en apretada síntesis fundamenta la situación problemática de la investigación, aunque resulta necesario destacar que la competitividad es un concepto relativo el cual involucra la comparación de unidades de análisis, en este caso el sector estatal y no estatal del transporte de pasajeros, aunque puede compararse respecto a sí misma (en el tiempo o utilizando umbrales definidos). Esta situación también fundamenta la investigación, comparar las condiciones de ambas unidades. Sin embargo, comparar la pequeña actividad cuenta propia con la empresa estatal consolidada, podría llevar a mostrar una clara desventaja, no obstante la empresa estatal podría constituir el umbral desafiante del TPC. Por tanto, como la investigación se realiza con información limitada, se utilizarán las dos situaciones de comparación para mostrar con énfasis la situación del TPC, ya que por política nacional se aspira a desarrollar.

Todo lo anterior permite definir como el **problema científico** de la investigación:

¿Cómo evaluar la competitividad empresarial en la actividad transporte de pasajeros en el municipio Holguín?

De modo que el **objetivo general** de la investigación es realizar un análisis comparativo de la actividad de transporte de pasajeros en el sector estatal y no estatal del municipio de Holguín para conocer su nivel de competitividad de resultado y los factores causales que lo determinan, definido como **objeto de investigación** la competitividad empresarial que permitirá transformar el **campo de acción** que se circunscribe a la competitividad de la actividad de transporte de pasajeros en el municipio de Holguín.

Para la solución al problema científico planteado y al objetivo declarado se formuló la **hipótesis** siguiente:

La aplicación de un instrumento para evaluar la competitividad empresarial organizado por etapas, que sustenta los criterios de competitividad estructural y a través de él de un análisis

comparativo de indicadores de resultado y causales de competitividad empresarial, permitirá conocer el nivel de competitividad de resultado y la situación de los factores causales de competitividad de la actividad transporte de pasajeros en el sector estatal y no estatal del municipio de Holguín.

Para la realización del estudio se plantean las siguientes tareas de investigación:

1. Construir el marco teórico-referencial de la investigación derivado de la consulta de literatura nacional e internacional actualizada sobre el objeto y el campo de investigación.
2. Mostrar los fundamentos teóricos y metodológicos del instrumento para evaluar la competitividad empresarial.
3. Aplicar el instrumento propuesto en la actividad transporte de pasajeros en el sector estatal y no estatal del municipio de Holguín.
4. Procesar la información de la aplicación del instrumento.

En el desarrollo de las tareas se aplicaron los siguientes métodos de investigación:

Del nivel teórico:

- Dialéctico-Materialista: Empleado como método general, que se concreta en los demás métodos empleados, así como para la solución de la contradicción identificada en la investigación, generando cambios de carácter cualitativos y cuantitativos.
- Histórico-lógico: Para la comprensión del objeto y campo de la investigación en su desarrollo histórico, lo que permitió definir períodos históricos y las regularidades del mismo.
- Análisis-síntesis: Con énfasis en el procesamiento de la información para la caracterización del objeto y campo de acción de la investigación, así como en la elaboración de las conclusiones.
- Hipotético-deductivo: En la elaboración de la hipótesis. Su formulación científica se explica y conforma a partir de la concepción teórica asumida, y la confirmación alcanzada en la aplicación del instrumento, alternativa que se sustenta en la formulación inferida.
- Enfoque sistémico-estructural: En la modelación de la concepción teórica, mediante la determinación de sus componentes y relaciones esenciales.

Del nivel empírico los métodos utilizados fueron: el análisis documental, las técnicas de observación, encuestas y entrevistas para la recopilación de la información pertinente sobre la

aplicación del instrumento, además la consulta a expertos para la búsqueda de información sobre el campo de acción definido.

La **relevancia** de la investigación se resume en los resultados de la evaluación de la competitividad de la actividad de transporte de pasajeros en el sector estatal y no estatal como punto de partida de la planificación de la actividad en el municipio, debido a las condiciones actuales de la economía cubana el aprovechamiento óptimo de los recursos financieros, materiales y humanos, constituye un objetivo fundamental para lograr un desarrollo ascendente desde el punto de vista económico y social. En tal sentido el gobierno por medio de la investigación, tiene la posibilidad de movilizar los recursos en función de necesidades locales, propiciando la cooperación entre ambos sectores para lograr un aprovechamiento de los recursos de manera ordenada y racional.

El trabajo de diploma quedó estructurado de la forma siguiente: una introducción, donde en lo esencial se caracteriza la situación problémica y se fundamenta el problema científico a resolver; un Capítulo I, que contiene el marco teórico referencial en que se sustentó la investigación; un Capítulo II, donde se le da respuesta al problema científico identificado; un cuerpo de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y citada, y finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de los resultados expuestos.

CAPÍTULO I. LA COMPETITIVIDAD COMO VARIABLE DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL

1.1 Caracterización del modelo de gestión económica y la actividad del transporte en el municipio de Holguín.

La provincia de Holguín está situada hacia el norte de la región oriental, limita por este punto con el Océano Atlántico, al este con la provincia de Guantánamo, al oeste con la provincia de Las Tunas y al sur con las provincias de Santiago de Cuba y Granma.

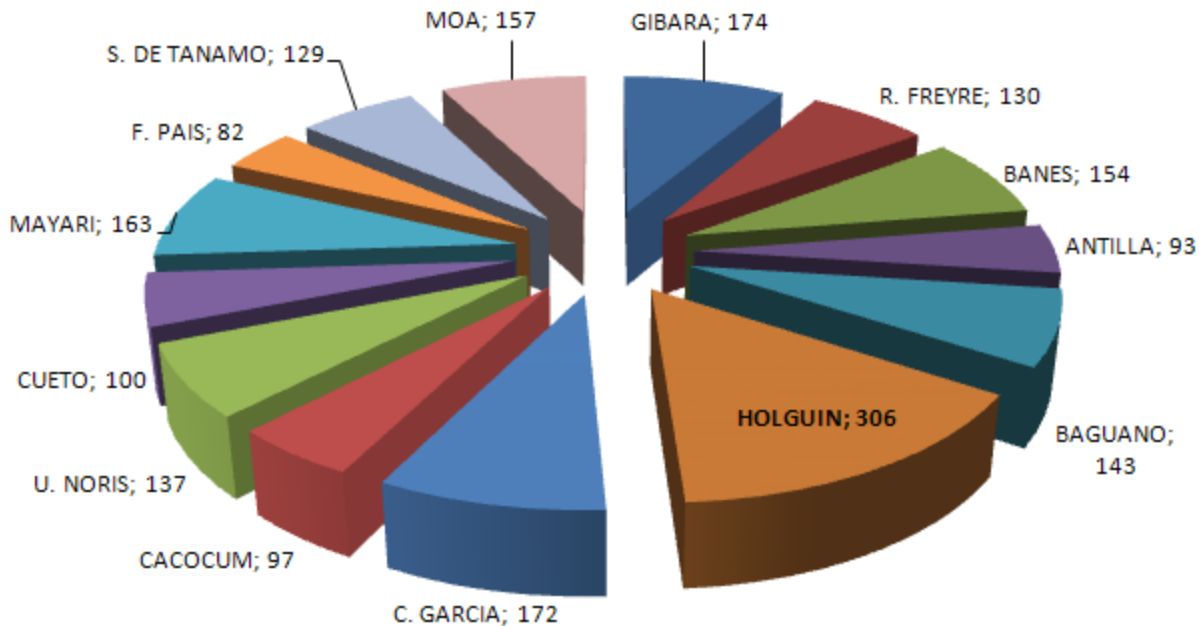
Es la tercera provincia más poblada del país precedida por La Habana y Santiago de Cuba y ocupa el tercer lugar en extensión superficial entre las 15 provincias y el municipio especial de Isla de la Juventud del territorio nacional, con 9 216 kilómetros cuadrados, incluye los cayos adyacentes y representa el 8,4 % de la superficie total del país.

La población residente superó el millón treinta y ocho mil habitantes en el año 2014, con una densidad poblacional de 112,6 por kilómetro cuadrado y un índice de urbanización del 64,1 %. La investigación estará centrada en el municipio Holguín el cual cuenta con una extensión superficial de 655,8 Km. cuadrados, de ellos 49,6 pertenecen a la ciudad, 1,2 a San Andrés y el área rural 605,0 Km. cuadrados, ocupando el 7,1 por ciento del territorio de la provincia.

La provincia cuenta con un total de 2 037 entidades y está integrada por 14 municipios; ellos son: Gibara (G), Rafael Freyre (RF), Banes (B), Antilla (A), Báguano (Bg), Holguín (Hg), Calixto García (CG), Cacocum (C), Urbano Noris (UN), Cueto (Cto), Mayarí (My), Frank País (FP), Sagua de Tánamo (ST), Moa (M).

En el año 1976 se adapta la nueva división política administrativa, constituyéndose Holguín como municipio cabecera de la provincia de igual nombre, con una extensión superficial de 655,8 Km. cuadrados, de ellos 49,6 por ciento pertenecen a la ciudad. En el municipio se localizan la mayor cantidad de entidades de la provincia, tal como se muestra en el gráfico 1. Este aspecto constituye el principio fundamental por el cual se ha seleccionado el municipio para realizar la investigación como inicio de este tipo de estudios y que posteriormente podría generalizarse a otros municipios.

Gráfico 1. Cantidad de entidades por municipios (uno).



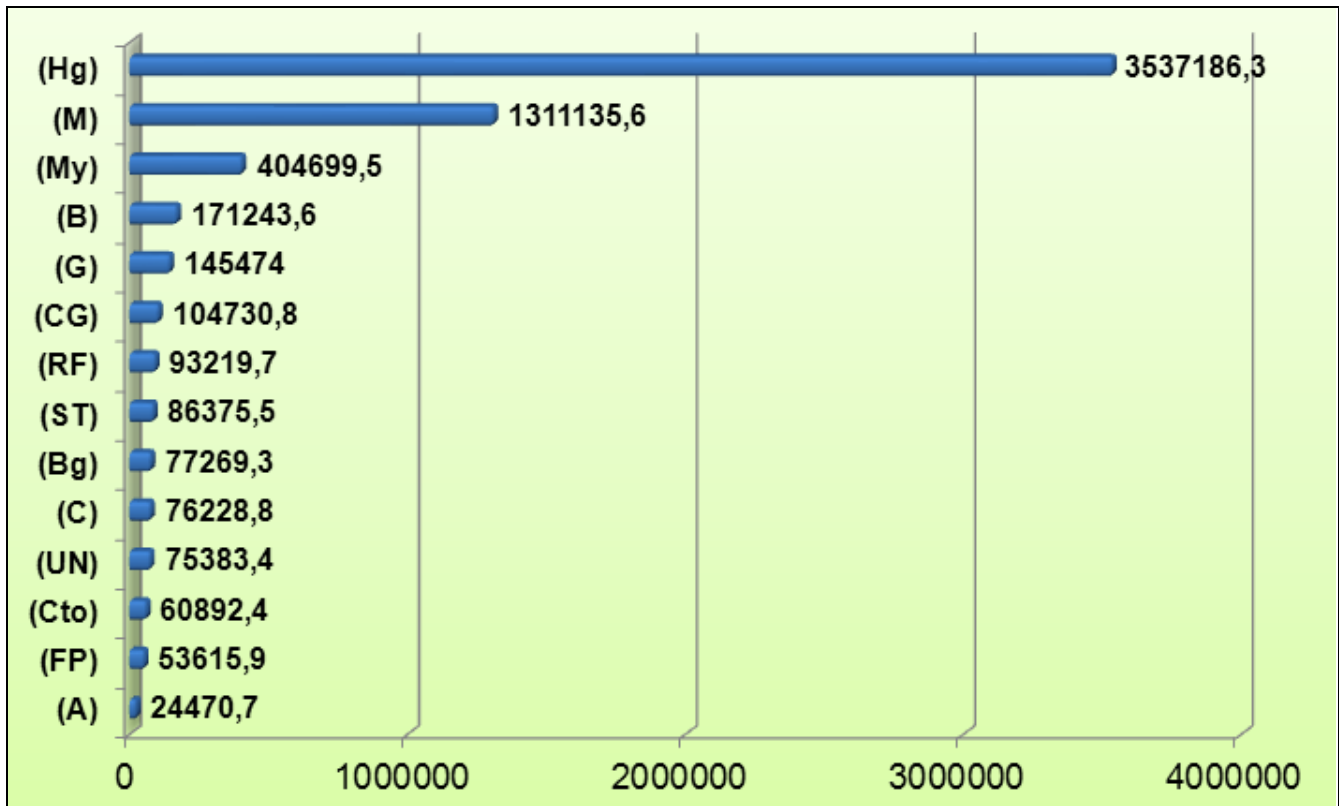
Fuente. Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI) provincia Holguín (2013).

Como se muestra en el gráfico, el municipio de Holguín cuenta con un total de 306 entidades y le preceden en cantidad en este orden Gibara, Calixto García, Mayarí, Moa, Banes como los territorios donde se concentran una buena cantidad de ellas.

Sin embargo, en la tabla que muestra el ANEXO 1 se destaca cómo se distribuyen las entidades por municipios en las diferentes formas productivas, a partir de la cual se puede valorar por ejemplo: ¿por qué el municipio de Gibara y Calixto García le continúan a Holguín y no Moa? Este último concentra un gran número de entidades vinculadas a la actividad minera y los anteriores concentran dentro de sus entidades un número mayor de formas productivas de la actividad agropecuaria, es decir, hay que tener presente en este caso las actividades económicas fundamentales de los territorios.

No obstante, en el gráfico que a continuación se muestra se resume el total de ingresos obtenidos por los municipios en orden descendente y donde los municipios de Holguín y Moa logran valores muy superiores al resto de los territorios, lo cual también constituye otro criterio de selección para realizar la investigación en el municipio cabecera.

Gráfico 2. Ingresos totales por municipios (MP).



Fuente. ONEI provincia Holguín (2013).

En el municipio de Holguín se registran a partir de la nomenclatura de las actividades económicas de la ONEI, doce actividades. Para determinar las actividades más importantes del municipio se calculan algunos coeficientes de las técnicas de análisis regional y se utiliza el indicador valor agregado bruto por actividades económicas (AE) en los años 2006 (año base) y 2012 (año actual). En el ANEXO 2 se muestra la distribución de las actividades económicas en Holguín para estos años tanto para el municipio como para la provincia y donde se destaca que todas las actividades crecen a nivel provincial menos la actividad de transporte, esta es una situación determinante para el estudio de este sector en la investigación.

Con la información procedente del ANEXO 2, donde se relacionan las actividades económicas del municipio y el total provincial, se obtienen diversas matrices de estructura que se utilizan frecuentemente en diferentes cálculos de medidas de carácter territorial. En este caso se calculan la especialización interna y externa por cada municipio y la dinámica

económica que estos presentan, determinando tres factores de cambio: efecto total, estructural y diferencial.

En el ANEXO 3 se muestran los resultados y a continuación se hace referencia primeramente a las actividades económicas en las cuales el municipio Holguín se especializa tanto interna como externamente. Las actividades para el 2012 que resultan más importantes en su estructura económica son la Industria Manufacturera, el comercio, hoteles y restaurantes y construcción en este orden. Sin embargo, la mayoría de las actividades son importantes para la provincia, muestra especialización externa en todas, menos en la agricultura.

El municipio logra una tasa de crecimiento superior a la provincia y destacan los sectores sin problemas en su estructura y competitividad, la pesca, la manufactura, cultura y deporte; no así los sectores agricultura, transporte, hoteles y restaurantes. En este caso hay que destacar nuevamente la situación con el sector del transporte por la importancia del mismo para la economía del municipio desde el objeto social que sobre el recaer y que con la aplicación de estas técnicas se muestra con problemas de estructura y competitividad, lo cual indica que debe estudiarse los factores causales de esta realidad. En este caso apremia la necesidad de intervención por las autoridades del sector y el gobierno y la confección de una estrategia al largo plazo para revertir esta situación.

Hasta el momento, solo se ha caracterizado el municipio haciendo referencia fundamentalmente al sector estatal. No obstante, según el lineamiento general dos, el modelo de gestión de la economía cubana reconoce y promueve, además de la empresa estatal socialista, que es la forma principal en la economía nacional (...), otras formas de gestión que incluyen los trabajadores por cuenta propia y otras formas, todas las que, en conjunto, deben contribuir a elevar la eficiencia (PCC, 2011).

Con la realización del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, en abril de 2011, los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución aprobados por este, promueven nuevas herramientas legales que dan una mayor apertura a la gestión del sector no estatal.

Las nuevas normas legales que van dirigidas a perfeccionar lo reglamentado para el trabajo por cuenta propia tomando como pautas los lineamientos son fundamentalmente:

En el año 2012, se aprueba por la Asamblea Nacional la Ley No 113 del Sistema Tributario, que sustituye a la Ley No 73 del año 1994 que ya resultaba obsoleta. En esta nueva ley se implementa plenamente el ejercicio del pago de tributos para el sector no estatal, los cuales ya se habían pre establecidos por la Resolución 298/2011. Esta ley por sus características es la más abarcadora de las emitidas por el Estado Revolucionario Cubano y en la cual se amplía el espectro tributario para este sector.

Durante el año 2013 y con la implantación de los lineamientos 278 y 308, que están dirigidos a la creación de nuevas formas no estatales de gestión tanto en el transporte como en el comercio, se aprueban las Resoluciones 41 y 42 del 22 de agosto del 2013, del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y la No 353 del 2 de septiembre del 2013, del Ministerio de Finanzas y Precios.

Mediante las Resoluciones 41 y 42, se reglamenta el ejercicio del trabajo por cuenta propia y se establecen nuevas actividades, atemperadas a las condiciones actuales y al amplio desarrollo de estas actividades, por parte de las personas naturales. En correspondencia con ello mediante la Resolución 353 se actualiza la norma vigente en relación con el trabajo por cuenta propia, en relación con la tributación por parte de estos, así como para los trabajadores incorporados a los nuevos modelos de gestión económicos. Igualmente redefine los regímenes de tributación para los trabajadores por cuenta propia. Es necesario especificar que como establecen las Disposiciones Finales de la Ley 113, en su Apartado Primero, cada año en la Ley de Presupuesto se establecerán nuevas modificaciones o beneficios vinculados a este sector, en correspondencia con el momento.

Al cierre del mes de enero del 2014, en el municipio se contaba con un total de 18 922 personas autorizadas a ejercer el trabajo por cuenta propia, lo que representa el 49.8 % del total de la provincia. De las 201 actividades autorizadas por la Resolución 42 de 2013 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en el municipio se pueden otorgar 179, en estos momentos se ejercen en el municipio 152 de estas actividades.

Del total de 67 350 trabajadores radicados, como promedio de trabajadores, los 18 992 trabajadores del sector no estatal representan el 29.7 %, lo que indica que el mismo ha venido cumpliendo su función como fuente de generación de empleo e ingresos.

La aplicación en 1994, de la Reforma tributaria conocida como Ley 73, demostró el valor del cobro de los impuestos como una forma de redistribución financiera y de aporte al presupuesto

del Estado. Con su aplicación, vinculada a otras medidas, se logró disminuir el exceso de circulante que existía, avanzar en la amortización de las leyes tributarias cubanas con la práctica internacional y se logró disminuir el déficit presupuestario próximo a un 30 % en esos años y mantenerlo en el entorno del 3 %.

Esta Ley cumplió su función en su momento, pero con la remodelación del sistema económico cubano, era necesaria una nueva herramienta legal que fuese más efectiva y abarcadora. Es por ello y basado en nuevos lineamientos económicos el 23 de julio de 2012 se aprueba la Ley 113 del sistema tributario. Esta nueva ley contempla 25 tributos, 19 impuestos, 3 tasas y 3 contribuciones. Incorpora 7 tributos en relación con la Ley 73.

Desde el punto de vista fiscal, del total de actividades hay 98 pendientes al Régimen Simplificado (RS) y 82 al Régimen General (RG), de las cuales se pueden ejercer en el municipio 96 y 79 respectivamente. En el municipio se ejercen 81 del Régimen Simplificado con 12 995 trabajadores por cuenta propia y 79 del Régimen General con 5 997 trabajadores por cuenta propia.

Los trabajadores por cuenta propia que integran el Régimen General, están obligados al pago de los tributos siguientes:

- Impuesto sobre los ingresos personales.
- Impuesto sobre las ventas y/o los servicios (10 % de los ingresos brutos obtenidos en el mes).
- Impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo.
- Contribución especial a la Seguridad Social.
- Liquidación anual mediante Declaración Jurada.

El Régimen Simplificado por su parte:

- Impuesto sobre los ingresos personales (cuota consolidada mensual).
- Contribución especial a la Seguridad Social.

Han identificado problemas en estos pagos y los más importantes han sido:

- Más del 15 % de los trabajadores por cuenta propia del municipio incurren en indisciplina en el pago de los tributos.
- Un alto por ciento de los trabajadores por cuenta propia se declara por debajo de los ingresos que realmente obtienen.

- Existe resistencia al pago del impuesto sobre las ventas o sobre los servicios (10%) por los que pertenecen al Régimen General y a la Contribución especial a la Seguridad Social por los que pertenecen al Régimen Simplificado.

En el año 2009 los aportes al Presupuesto del Estado por los trabajadores por cuenta propia, fueron de 11.0 millones de pesos, con un promedio mensual de 0.92 millones. Al cierre del año 2014 estos aportes fueron de 58 millones de pesos, con un promedio mensual de 4.85 millones, o sea, que los aportes se incrementaron en 5.3 veces (429% de incremento) en estos seis años.

Hay que señalar que aunque estas cifras solo representan el 4.6 % de lo aportado por el municipio al Presupuesto del Estado y el 14% de los ingresos cedidos, o sea, los vinculados al Presupuesto Municipal, nadie puede negar que es un aporte importante.

Las actividades que mayor número de trabajadores agrupan en este orden y que por consiguiente más aportan por concepto tributario son las siguientes:

Tabla 1. Actividades del sector estatal más solicitadas.

Actividades	Trabajadores (u)
Trabajadores Contratados	3 342
Transporte de carga y pasaje con tracción humana	1 141
Elaborador vendedor de alimentos de forma ambulatoria	1 013
Carretillero o vendedor de productos agrícolas en forma ambulatoria	1 007
Productor vendedor de artículos varios de uso en el hogar	829
Cafetería de alimentos ligeros	783
Transporte de pasajeros (paneles, autos, microbús)	681
Arrendador de habitaciones	678
Transporte de pasajeros con medios de tracción animal	583

Fuente. Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT), 2014.

En este caso hay que señalar que dentro de las más representativas se encuentran dos dentro del sector del transporte y que fundamenta el estudio de esta actividad, aún más cuando la ONAT ha identificado problemas en los pagos de los contribuyentes y los más importantes han sido porque:

- Un alto por ciento de los trabajadores por cuenta propia se declara por debajo de los ingresos que realmente obtiene.

- Existe resistencia al pago del impuesto sobre las ventas o sobre los servicios (10%) por los que pertenecen al Régimen General y a la Contribución especial a la Seguridad Social por los que pertenecen al Régimen Simplificado.

1.2 Análisis histórico - conceptual de la competitividad

La categoría competitividad tiene sus antecedentes en el modo de producción capitalista, nacida propiamente de la competencia. El mercado como mecanismo espontáneo se remonta al surgimiento y desarrollo de las relaciones monetarias mercantiles y la producción mercantil que como procesos anteceden al surgimiento mismo del capitalismo; sin embargo, su establecimiento solo tiene lugar con la transformación del capital en relación de producción dominante.

Con la transformación del capital en modo de producción es posible el desarrollo desplegado de la competencia y con la formación de un mercado único se conforma el sistema de regulación espontánea macroeconómico de organización de las fuerzas productivas, donde la competencia acusa ser el modo de organización de la economía a la capitalista. La competencia va a ser el mecanismo que permite la realización de las leyes del capitalismo de forma relativamente espontánea y que une a los capitalistas en un sistema social único. (S. Hewitt y Piña; 2008).

Por tanto, el mercado, la competencia y la competitividad forman parte de una misma realidad. No obstante el término competitividad se comienza a considerar con gran énfasis a partir de la segunda mitad del siglo XX, dado los cambios de carácter técnico productivo y socio-económico que el progreso científico-técnico provoca y el carácter transnacional del capital, haciéndose cada vez más difícil penetrar los mercados en la capacidad comparada para la competencia.

Una visión integradora de los distintos criterios adoptados para definir la competitividad conduce a agruparlos en dos categorías básicas. Por una parte, los criterios que están relacionados con la empresa o el sector industrial que permiten describir la competitividad en el nivel micro, mientras que aquellos relacionados con el entorno nacional hacen referencia al nivel macro de la competitividad. Por tanto, la competitividad de un país está sujeta a cambios tanto en el nivel micro como en el nivel macro, pudiendo ser considerada como un fenómeno esencialmente del nivel micro, influido por determinados parámetros del nivel

macro. No obstante de acuerdo con el objeto de investigación definido el análisis que a continuación se propone se centra en la competitividad empresarial.

A este nivel, según Porter (1990) la competencia hace referencia a la posición competitiva de una empresa con relación a los demás, y se pone de manifiesto por su capacidad de producir bienes y servicios en unas condiciones de precios, prestaciones equiparables o superiores a las de sus rivales, que le permite ganar o mantener cuotas de mercado.

Criterios similares han ofrecido otros autores (Michalet, 1981; Informe de la Comisión Especial de la Cámara de los Lores sobre Comercio Internacional, 1985 En Warner, (s/a); Alic, 1987; Mathis et al, 1988; Porter, 1990; Sharples y Milhan, 1990; Van Duren, et al., 1991; Cook y Bredhal, 1991; Durán, 1994 En Begazo, 2004; Bueno, 1995; Muller, 1993,1995; Sallenave, 1995; Pérez, 1996; Álvarez, 1998; Altenburg et al., 1998; Hertford, 1998; Mathews, 2009), pero en sentido general coinciden que es la capacidad de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos valorados por sus clientes y la misma está asociada con la rentabilidad, productividad, costos, valor agregado, participación del mercado, exportaciones, innovación tecnológica, calidad de los productos (Ver ANEXO 4).

Resulta necesario destacar que de los mencionados anteriormente los que más se utilizan son la productividad, calidad, flexibilidad e innovación y en sentido general se manifiesta en la necesidad de contar con una posición que los diferencie de la competencia y permita mantener o incrementar su cuota de mercado.

En resumen, en la gran mayoría de los conceptos se destaca que su objetivo es el mismo en una generalidad: conquistar, mantener y ampliar la participación en el mercado (Arias; 2004: 68). También se aprecia la coincidencia de que la competitividad es la capacidad para la competencia en el mercado. No obstante, a pesar de definirse la competitividad como capacidad, también se utilizan otros términos como, competencias (Porter, 1995), habilidad (García et al, 2009), lo cual genera confusión en su conceptualización, por tal motivo la autora se propone para ayudar a la comprensión de este proceso, partir de la etimología del término. Competitividad es la sustantivación del adjetivo competitivo, el cual a su vez se deriva del sustantivo competencia. Esta sencilla regresión elimina la dificultad, ya que el significado de competencia se entiende como concurrencia o competencia económica, es la rivalidad que se suscita entre dos o más productores que desean dar salida a artículos de la misma clase. Competitivo para la gerencia es la unidad económica que reúne cualidades

para sostener o mejorar su posición en el mercado y estas cualidades distintivas son base de su competitividad (Díaz S., 2010).

De la misma forma, como un juego de palabras se conceptualizan los siguientes: capacidad se refiere a los recursos y aptitudes que tiene un individuo, entidad o institución para desempeñar una determinada tarea o cometido. Aptitud es el carácter o conjunto de condiciones que hacen a una persona especialmente idónea para una función determinada. Es decir su competencia (en el sentido técnico del capital humano organizativo), es un conjunto de atributos que una persona posee o conjunto de actividades para las cuales una persona ha sido capacitada y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito. Así mismo, habilidad es el grado de competencia de un sujeto concreto frente a un objetivo determinado, de ahí que estos términos sean utilizados indistintamente, competencia o habilidad (Wales y Sanger, 2012).

Sin dudas el concepto de competitividad es de gran importancia para los sectores productores de bienes, vinculado a una gran variedad de factores relacionados, como son la tasa de cambio nominal, los precios relativos y los costos de producción, pero también, a la estrategia competitiva de las empresas, altamente significativas, como la diferenciación del producto, la calidad del mismo y el estilo de dirección. Además, en un contexto de globalización el análisis de la competitividad no puede circunscribirse a los indicadores relativos al comercio internacional, sino que también tiene que abarcar la penetración de los mercados mediante exportación de tecnología e inversión externa directa. Por tanto debido a la variedad de factores que la condicionan, es necesario abordarla desde un enfoque estructural que se acerque lo más posible a las condiciones de la empresa cubana. Por lo cual se asume como referente para esta investigación el siguiente concepto:

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa localizada espacialmente, de aprovechar sus recursos para producir de manera continua con eficiencia y eficacia bienes y servicios para la exportación, que permita una inserción sistemática en los mercados internacionales (Sarmiento, 2010).

Tal capacidad depende de una serie de elementos a nivel macro, meso y micro. A nivel macro intervienen aspectos referidos al país y a sus relaciones con el resto del mundo. A nivel meso se destacan factores espaciales: distancia, infraestructura de apoyo a la producción, base de recursos naturales e infraestructura social. En el nivel micro, se

destacan los factores relevantes para la empresa, referidos a precio, costos, calidad etc. La competitividad de una empresa está condicionada por el espacio geográfico en el cual se encuentra establecida, por cuanto la idea de localización o posición geográfica lleva a incorporar dentro del análisis, elementos tales como: facilidades de transporte, características del entorno ambiental, infraestructura, ubicación de mercados y materias primas, así como redes de transporte, que le confieren ventajas o desventajas a la actividad productiva y juegan un papel decisivo en el desempeño de las empresas.

Además es conocido que el grado de desarrollo económico que muestra un país va a determinar, obviamente, el nivel de beneficio que aporta el entorno espacial a la empresa. Las empresas deben ser capaces de aprovechar al máximo como prioridad estos recursos internos del país, que conllevaban a una minimización de los costos de producción, enriqueciéndolas en su contenido tecnológico y personal calificado para realizar una producción continua.

Se toma como factor fundamental de competitividad la eficiencia, ya que de cierta forma nuestro país ha establecido que la ventaja competitiva de nuestras empresas debe ser entorno a los costos; de acuerdo a los objetivos planteados en el decreto ley 276 sobre la continuidad y fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial. A su vez, el otro factor representativo es la eficacia. La máxima dirección del país ha convocado al sistema empresarial a trabajar por ser eficaz en su gestión, constituyendo este factor un elemento distintivo de nuestro sistema de planificación centralizada. Como se ha mostrado en el concepto, se integran los factores de competitividad, pero resaltando los elementos más importantes en las condiciones de la economía cubana actual, donde está tomando gran fuerza el aprovechamiento de los recursos locales en aras de sustituir importaciones y de generar un proceso exportador estable capaz de cumplir con los compromisos externos y los objetivos del país, donde se ha apostado por incorporar ventajas competitivas dinámicas pero resaltando los costos como factor de diferenciación fundamental.

Luego de este análisis que ofrece una visión sobre lo que se entiende por competitividad, se hace imprescindible profundizar sobre el sustento teórico de esta categoría.

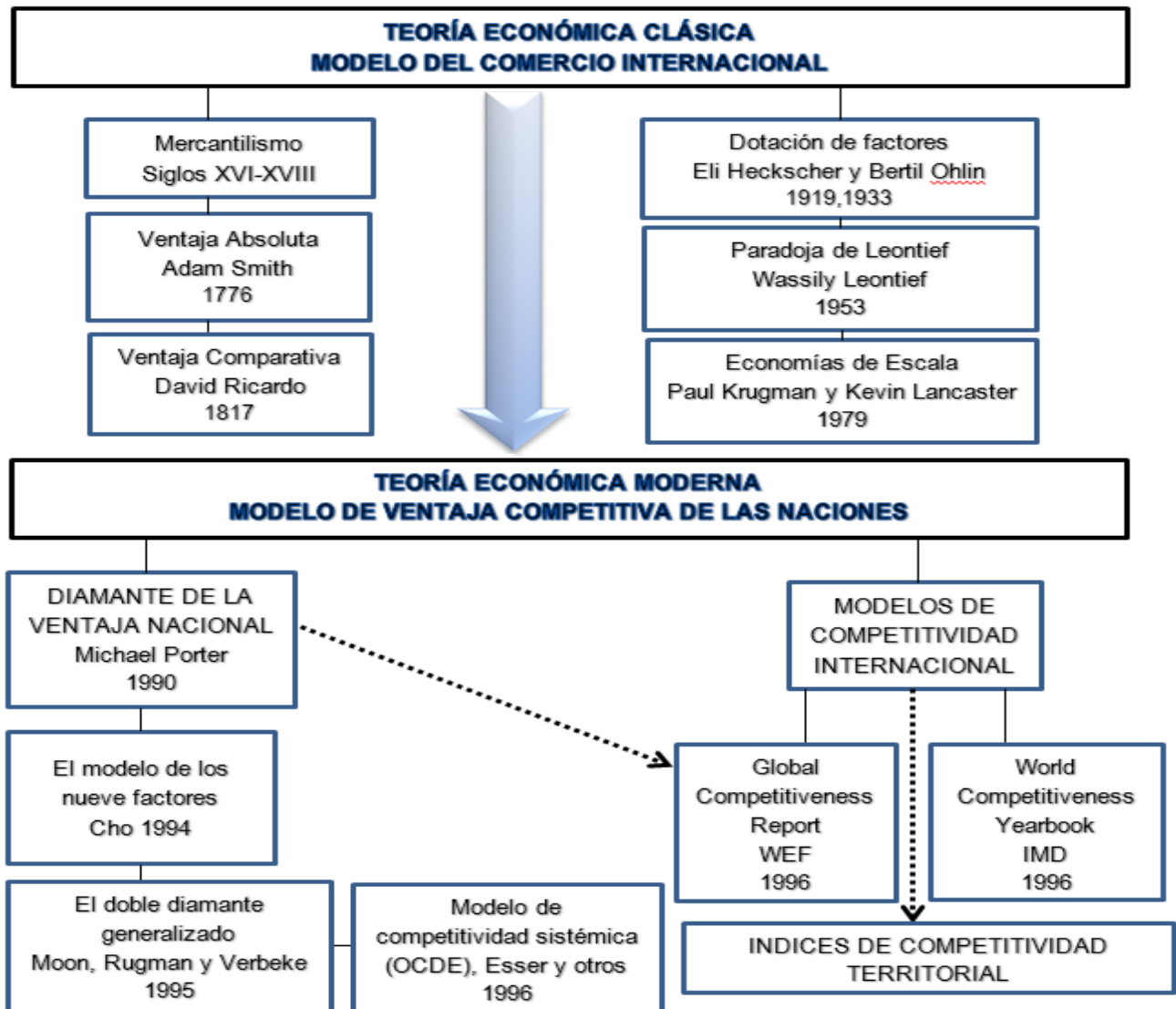
1.3 Teoría económica de la competitividad

La teoría sobre la competitividad internacional está muy relacionada con el comercio, de hecho, se representa sobre dos pilares fundamentales: la teoría económica clásica y la teoría

económica moderna. Dentro de la primera se incluyen los principales modelos propuestos sobre el comercio internacional y por otro lado, el modelo más dinamizador en la teoría económica moderna ha sido propuesto por Porter en su libro "Las Ventajas Competitivas de las Naciones", conocido como el diamante de la ventaja nacional.

La complejidad del tema y la gran variedad de teorías obligan a un importante esfuerzo de síntesis y simplificación de la materia, así como a un trabajo de selección de las más importantes como base para el análisis, tal como se muestra en la figura 1, donde se aprecia la evolución de la teoría económica de la competitividad de forma cronológica.

Figura 1. Evolución de la teoría económica sobre la competitividad internacional.



Fuente. Confeccionado a partir de Ramos, 2001.

En general, las teorías del comercio se centraban en explicar sus beneficios y la estructura del mismo. El éxito de una nación estaba siempre supeditado a las ventajas comparativas y a las diferentes dotaciones de factores entre los socios comerciales. No obstante, la importancia que adquieren los nuevos determinantes de la competitividad fue provocado por el desarrollo del capitalismo monopolista y su penetración en el comercio internacional, el desarrollo acelerado de las fuerzas productivas y sus consecuentes cambios en el sistema de relaciones sociales de producción, así como el vertiginoso avance del progreso científico-tecnológico.

Además de los cambios producidos en la naturaleza de la competencia internacional, entre ellos el surgimiento de las multinacionales, la teoría clásica no asumió el papel de la estrategia empresarial como por ejemplo, mejorar la tecnología o diferenciar los productos (Porter, 2009).

Estas transformaciones provocaron que las teorías del comercio internacional fundamentadas en las ventajas comparativas que hasta el momento se utilizaban para explicar el crecimiento y el avance de los países manifestaran limitaciones a la hora de explicar el fenómeno competitivo. Este enfoque macroeconómico que enfatiza el papel de los costes y los precios relativos como determinantes fundamentales de los resultados comerciales y por consiguiente, de la competitividad de la economía, se desplaza a un enfoque estratégico que subraya la capacidad que tienen las empresas para competir a través de la diferenciación de su producto y de otros mecanismos, el cual enfatiza la influencia de factores de carácter más estructural, como el grado de desarrollo del capital humano y tecnológico. Con este punto de partida, comenzaron a desarrollarse nuevos marcos teóricos que pudieran responder a los hechos prácticos y actuales relacionados con la competitividad.

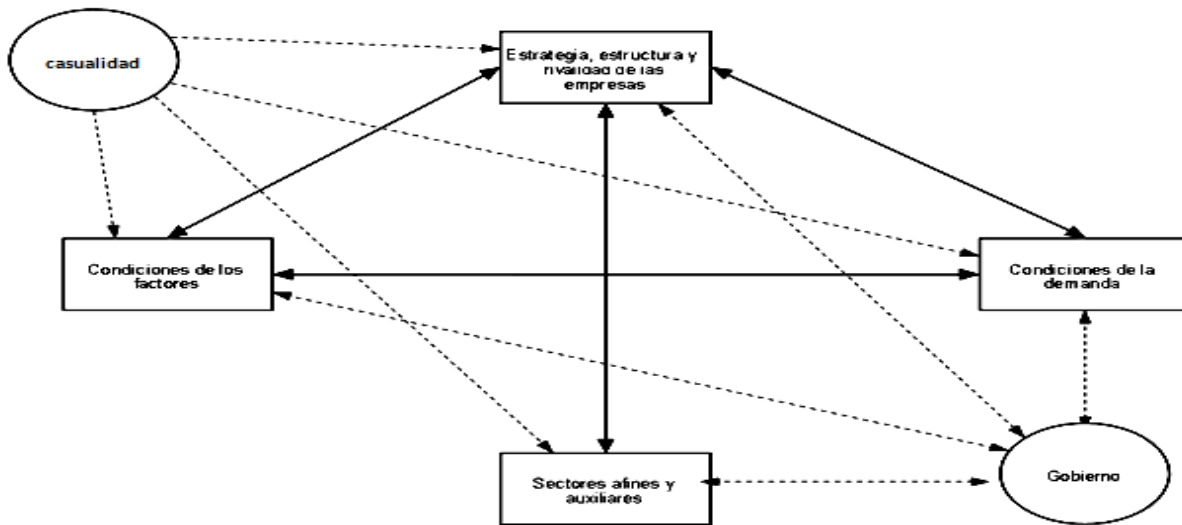
Fue Porter (1990), con su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones” quien propuso una solución a fin de adaptar la teoría a la realidad cambiante de las naciones. El modelo ha establecido un cambio significativo en la evolución de la teoría sobre la competitividad internacional, desarrollado al margen de los modelos propuestos por la teoría clásica de la ventaja comparativa, y adoptando como suposición básica que son las empresas y no las naciones los principales actores de la ventaja competitiva nacional. Es factible destacar que el modelo propuesto por este autor establece principios de análisis de la economía moderna

y que posteriormente surgieron otros como evoluciones del mismo pero no como una nueva teoría de la competitividad. Por tal motivo en este epígrafe se enfatiza en la propuesta de Michael Porter dentro de la teoría económica moderna.

La misma se fundamenta en la teoría de los clusters, la cual, parte del supuesto de que la competencia internacional no se establece entre naciones, sino entre empresas que forman parte de clusters localizados, por regla general, en dimensiones territoriales inferiores a las que ocupan las naciones. De esta forma, se desciende del nivel país a uno local más operativo, puesto que en realidad, es en éste en el que la empresa lleva a cabo su actividad y el que constituye su entorno más próximo (Flores, 2008: 123).

Esta teoría está basada en un análisis de las características del entorno nacional que identifica cuatro grupos de variables que influyen en la capacidad de las empresas para establecer y mantener una ventaja competitiva en los mercados internacionales: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y auxiliares, estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Existen otros dos factores que conjuntamente con los anteriores, forman “el diamante nacional” y se corresponden con la casualidad y el gobierno.

Figura 2. El diamante de la ventaja nacional como sistema.



Fuente. Porter, 2009.

En el modelo se recogen, de una forma agrupada y ordenada, los principales factores que posibilitan el éxito de sus empresas. En este sentido, esta teoría pretende ser lo más amplia posible e integrar muchas variables en lugar de centrarse solamente en unas pocas de las más importantes (Porter, 1991: 58).

A continuación se explica el esquema de competitividad, iniciando con los factores propuestos por Porter:

Condiciones de los factores: dentro de este grupo se encuentran todos los factores de producción localizados en el territorio. Este autor considera que los factores más importantes para la ventaja competitiva en la mayoría de los sectores no son aquellos que se heredan, es decir, los factores básicos (abundante mano de obra, recursos naturales, recursos financieros, fundamentalmente) sino los que se crean en el territorio: factores avanzados o especializados (mano de obra cualificada y nuevas tecnologías de manera relevante). Dicho autor considera que incluso la abundancia de los básicos puede minar, más que mejorar, la ventaja competitiva.

Mientras que los factores básicos, van perdiendo importancia en la competitividad de los territorios (se heredan o requieren una menor inversión), los avanzados necesitan una inversión mayor y constante en el tiempo, pues necesitan ser actualizados.

Condiciones de la demanda: se entiende como la composición, el tamaño, ritmo de crecimiento y grado de sofisticación del mercado interno; que al estimular la mejora y la innovación se convierte en un determinante de la competitividad.

Al igual que sucede con los factores de producción, la magnitud de la demanda interior es mucho menos importante que el carácter de dicha demanda. Por consiguiente, la ventaja competitiva va a depender, no de que exista una gran demanda interior, sino de que esa demanda sea exigente. La exigencia de los compradores obliga a las empresas a responder a retos difíciles de afrontar, aunque también los ayuda a prever tendencias mundiales.

Sectores afines y auxiliares: este determinante se refiere al hecho que la competitividad se sustenta en la disponibilidad de dichos sectores y que a su vez sean por sí mismos competitivos. Los sectores afines son aquellos que ofrecen productos y servicios complementarios y los auxiliares son los que desarrollan una parte del proceso de un producto.

En estos sectores las empresas coordinan o comparten sus actividades de marketing, distribución, servicios o tecnología en la cadena de valor. De esta forma, los proveedores y usuarios finales situados cerca unos de otros pueden sacar provecho de unas líneas de comunicación cortas, de un flujo de información rápida y constante y de un intercambio permanente de ideas e innovaciones. Sin embargo, la ventaja que proporciona esta cercanía

no se dará en toda su magnitud si las empresas no la incorporan en su hacer cotidiano, y para que ello sea así se deberá crear, en la medida de lo posible, un clima idóneo que favorezca la cooperación y el intercambio entre estas empresas, pues ello contribuirá a mejorar la competitividad del territorio.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: el último determinante de la ventaja competitiva nacional es el contexto en el que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad entre ellas.

Las estrategias y estructuras de las empresas parten del contexto que se desarrolla en el ámbito nacional, donde existen prácticas y enfoques de gestión comunes a las empresas. Porter menciona que existen factores que influyen en ellas como: la formación y orientación de los líderes, el peso de la iniciativa individual, los medios para la toma de decisiones, la actitud hacia las actividades internacionales, la relación entre los trabajadores y los directivos. Igualmente, la idiosincrasia de una nación influye sobre las formas de organizar y gestionar las empresas y de alguna manera condiciona sus posibilidades de lograr ventajas competitivas.

El papel de la casualidad: uno de los hallazgos del estudio empírico de Porter fue que los acontecimientos casuales¹ también ejercen influencia sobre la ventaja competitiva.

Se dice que son casuales los incidentes ajenos a un territorio, o sobre los cuales las empresas o el Gobierno no tienen mayor control. La importancia de las casualidades para las ventajas competitivas radica en el hecho que puede alterar la posición competitiva de los territorios. Sin embargo, para que un hecho casual se convierta en ventaja competitiva depende del diamante de competitividad. Porter hace ver incluso, que lo que puede parecer fruto de la casualidad es, en realidad, resultado de las diferencias de los entornos territoriales.

El papel del Gobierno: según Porter el gobierno debe intervenir de forma indirecta en la competitividad de los territorios, ya que ésta va a venir dada por la influencia que pueda ejercer en cada uno de los cuatro vértices del diamante, pudiendo ser ésta positiva o negativa.

¹Entre las casualidades Porter menciona los inventos, las discontinuidades tecnológicas, las discontinuidades en los costos de los insumos, los cambios significativos en los mercados financieros mundiales o en el tipo de cambio, los aumentos insospechados de la demanda mundial o regional, las decisiones políticas de gobiernos extranjeros y los conflictos bélicos.

El papel correcto del Estado es el de catalizador y estimulador. Es el de alentar a las empresas a que eleven sus aspiraciones y pasen a niveles más altos de competitividad. En este sentido Porter advierte sobre el peligro de perder de vista que la influencia del Gobierno sobre la ventaja competitiva es inevitablemente parcial. Desde el modelo, la acción gubernamental puede incidir (para bien o para mal) en la competitividad, pero no puede explicarla; en el caso cubano no debe asumirse de esta forma.

La segunda parte de la teoría económica moderna, surge como respuesta de otros académicos que consideraron necesario incluir otros tipos de factores y variables en el diamante de la ventaja nacional para poder medir la competitividad de países más pequeños, desarrollados o en vías de desarrollo. Concretamente se refiere a dos modelos, el doble diamante generalizado y el modelo de nueve factores. Otra propuesta que también se considera dentro de la teoría moderna de la competitividad es el enfoque de competitividad sistémica propuesto por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el cual ha intentado sistematizar los diferentes enfoques de competitividad y condensarlos en un enfoque integral bajo el concepto de competitividad estructural. Estos modelos se corresponden con evoluciones del diamante de Porter y no constituyen nuevas teorías sobre la competitividad internacional.

Finalmente, existen dos estudios líderes a escala mundial que analizan y cuantifican los factores que determinan la competitividad de las naciones: el Global Competitiveness Report y el World Competitiveness Yearbook explican que el éxito consiste en crear una serie de condiciones microeconómicas y un entorno en el que las empresas puedan competir con éxito. También más recientemente, a nivel territorial, varios países han aportado formas de medición que consideran para su construcción el ensamble de diferentes variables que se agrupan en dimensiones de análisis.

En conclusión, la teoría de la competitividad busca respuesta a la falta de un entorno empresarial eficaz que permita a las empresas construir una competitividad duradera en un entorno de negocios cada vez más difícil y con la participación de múltiples actores. Sin embargo, como se ha mostrado, no hay un paradigma de validez universal acerca de los caminos a seguir para adquirir competitividad y aumentar la presencia en los mercados externos, surge entonces la interrogante: ¿cómo podemos medirla a nivel empresarial?

1.4 Medición de la competitividad empresarial

El desenvolvimiento del comercio internacional ha motivado múltiples estudios y concepciones teóricas, respecto del intercambio de bienes y servicios entre las naciones. Varios enfoques teóricos sobre el intercambio internacional han pretendido explicar sus características y causalidades. A su vez, la necesidad y la dificultad de los países por colocar sus productos en los mercados de exportación, ha guiado la discusión del comercio internacional hacia contestar la pregunta de qué factores hacen competitivas a las empresas, es decir, capaces de captar y mantener posiciones en los mercados internacionales.

La competitividad así definida, solo puede ser sostenible en el tiempo si se basa en la producción eficiente (derivada de constantes aumentos de productividad) de bienes y servicios de alta calidad y variedad. Ambas características: tanto las reducciones de costos derivadas de los incrementos de productividad, como la elevada calidad y variedad en bienes y servicios producidos, permiten generar una alta satisfacción en los consumidores y facilitan la inserción en la economía mundial. Así, las diferencias en productividad y calidad en la producción de bienes y servicios de un país en relación al resto del mundo, definen su brecha de competitividad relativa, determinando la capacidad de las empresas de ese país de captar y mantener posiciones en los mercados internacionales de exportación.

El desempeño en el comercio internacional de los sectores productivos de un país es una medida del nivel de competitividad efectivamente alcanzado por las empresas en los diferentes sectores de una economía. A su vez, el nivel de competitividad efectivamente logrado, refleja el desarrollo de la productividad y la calidad de su aparato productivo, y en última instancia, la efectividad de las políticas de fomento a la competitividad.

El modelo de Porter se configura como el paradigma más completo para explicar el fenómeno competitivo y se inserta dentro de la teoría de la competitividad estructural, la cual considera, por consiguiente, que la competitividad internacional es un fenómeno complejo en el que interaccionan gobiernos y empresas, donde las dotaciones de factores productivos pueden llegar a ser irrelevantes (Canals, 1991:45), por lo que el centro de atención pasa: de considerar los factores productivos heredados -básicos- a considerar aquellos factores productivos adquiridos -avanzados-, pues siguiendo a Porter (2003), debe afirmarse que la prosperidad nacional se crea, no se hereda. Lo que hace próspero a un país es la capacidad de los negocios para alcanzar elevados niveles de productividad, es decir, la capacidad para

usar con eficiencia la mano de obra, los recursos naturales, el capital e innovando permanentemente. En el enfoque de Porter no es relevante qué y cuántos recursos se posee, sino qué se hace con lo que se tiene.

Así pues, la teoría de la competencia estructural parte, siguiendo a Alonso (1992 En Díaz F, 2009), que las empresas no sólo compiten en precios sino que también lo hacen en aspectos tales como la calidad de los productos, los servicios de post venta y en general, utilizando diversos mecanismos para la diferenciación de sus productos y servicios. Incluye los procesos de creación, difusión y adaptación tecnológica, considerando de gran importancia las innovaciones tecnológicas, tanto radicales como incrementales. Por último plantea, que la competitividad no es el resultado únicamente de la competitividad de sus empresas, sino que factores organizativos, institucionales y supra empresariales -configuración del aparato productivo nacional, interconexiones entre sectores y actividades económicas, la calidad de las relaciones entre agentes, la infraestructura física y tecnológica, etc.-, también influyen de forma significativa.

El enfoque estructural entiende la competitividad como un fenómeno más amplio, en cuya determinación está presente un complejo conjunto de aspectos, no necesariamente ligados a los precios y los costes, de probada relevancia en la proyección y actividad de las empresas en los mercados. No es, por tanto, que no se considere la influencia de estos, sino que esta se juzga parcial. Tres son las consideraciones básicas de las que parte este enfoque; todas ellas referidas a factores excluidos, o indebidamente incorporados, en la visión estricta de la competitividad vía precios. Expuestos muy brevemente serían los siguientes:

En **primer lugar**, esta concepción pretende captar la mayor complejidad que revelan los mecanismos a través de los que se ejerce la competencia en los mercados. Pues, si es posible pensar en momentos o productos donde los costes constituyan el elemento de referencia básico, en la actualidad y en buena parte de los mercados, las estrategias empresariales responden a una más amplia gama de resortes, entre los que se encuentran la calidad del producto, su nivel de adecuación a la demanda, los servicios de post-venta y, en general, todas las prácticas de diferenciación técnica y comercial del bien.

En **segundo lugar**, la competitividad estructural trata de responder al protagonismo adquirido en la competencia por los procesos de creación, difusión y adaptación tecnológica. Especialmente cuando se considera de manera amplia, integrando no solo las innovaciones

que inciden sobre la producción material de bienes, sino aquellas que afectan a cualquiera de los eslabones de la cadena de valor de la empresa, y cuando afectan no solo a las innovaciones radicales, que desplazan la frontera de conocimientos, sino también a las innovaciones de carácter incremental sobre los procesos ya conocidos.

Y en **tercer lugar**, el concepto de competitividad estructural supone el intento de hacer explícito el papel de fenómenos ajenos al ámbito interno de la empresa –y relacionados con el conjunto de la economía nacional- e influyen en los resultados que estas obtienen en los mercados. De esta manera, se destaca la importancia que tiene en la determinación de la competitividad factores de tipo organizativo e institucional, ligados a la configuración del aparato productivo nacional, o las interconexiones entre los sectores y actividades económicas, a la calidad de las relaciones entre los agentes y la infraestructura física y tecnológica sobre la que estos operan. En resumen, la posición competitiva de una empresa aparece por tanto, como la resultante de una gama muy diversa de variables, referidas unas a la propia unidad empresarial y su comportamiento estratégico y otras a la estructura económica e institucional del país en que opera y/o del que proviene.

En resumen, este enfoque que entiende la competitividad como un fenómeno amplio, en cuya determinación está presente un complejo conjunto de aspectos, no necesariamente ligados a los precios y los costes. Se agrupan diferentes indicadores que miden el efecto o consecuencia e incorporan otros que pudieran explicar las causas. Los indicadores de resultados, muestran la situación de una empresa en términos de competitividad a través de variables asociadas a sus consecuencias, e indicadores de factores causales, que apuntan hacia los elementos inductores o determinantes de dicha competitividad.

Lo expuesto hasta el momento muestra lo difícil que resulta medir la competitividad y lleva a los autores a considerar para la construcción de las formas de medición el ensamble entre variables propias de la teoría económica de la firma tales como tecnología, productividad, estructura de la industria, condiciones de la demanda, insumos y costos con otras propias de la teoría de los negocios tales como la calidad del producto, los canales de distribución y las alianzas estratégicas. Por tanto en el siguiente capítulo se muestra el procedimiento metodológico que permite abordar el campo de acción definido en la investigación.

CAPÍTULO II. LA COMPETITIVIDAD DEL TRANSPORTE DE PASAJEROS EN EL SECTOR ESTATAL Y CUENTA PROPIA

2.1 Procedimiento metodológico para evaluar la competitividad empresarial

Como aspecto fundamental a señalar para el desarrollo de la competitividad es lograr un total convencimiento por parte de los empresarios y actores políticos, económicos y sociales que la competitividad constituye hoy una necesidad, ya que si bien no todas las empresas tienen como objetivo el competir en los mercados internacionales, el conocimiento sobre esta categoría debe constituir un referente obligado que estimule el incremento de la eficiencia y la productividad. También se hacen necesarias acciones que propicien la elevación y diversificación de la capacidad de producir bienes y servicios, y de políticas que generen un ambiente de competitividad sostenible en el tiempo, aspectos vitales para la materialización de ese objetivo.

El tratamiento de esta temática en las condiciones de la economía cubana tiene un significado especial, partiendo de que en el modelo económico socialista prima la planificación y no el mercado, aunque se propone un proceso de planificación que tendrá en cuenta las tendencias del mercado. Esto no quiere decir que las propuestas de medición analizadas y las referencias de los autores principalmente M. Porter, no son consideradas como fuentes teórico- metodológicas, al contrario, salvando las limitaciones para la economía cubana aporta elementos importantes para los estudios pioneros de esta categoría en el país.

El procedimiento que se utiliza considera el enfoque teórico estructural (se agrupan diferentes indicadores que miden el efecto o consecuencia e incorporan otros que pudieran explicar las causas). Por tal motivo en su estructura se distinguen indicadores de resultado, que evalúan la competitividad, es decir, los resultados económicos que a futuro contribuyen y sostienen el desarrollo de las actividades y se denomina como competitividad de resultado. Los otros indicadores son causales, contemplan los correspondientes factores estructurales determinantes de la competitividad en el tiempo, son causa de la consecuencia y se designa como competitividad causal. En este último se agrupan los factores internos claves de la actividad, fuente de las ventajas y desventajas competitivas y punto de partida para la planificación.

Hay que destacar que el procedimiento que se utiliza para la presente investigación no es fue diseñado por autora, sino que ha sido adaptado, tomando como referencia las tesis de maestrías de Sarmiento (2010) y Pérez (2013) de forma tal que el mismo resulte lo más adecuado posible al nivel de exigencia de una tesis de diploma, no fuera compleja su aplicación y en definitiva se favorezca el cumplimiento del objetivo propuesto.

El procedimiento que se propone se estructura en tres etapas:

Etapa I. Caracterización de la actividad transporte de pasajeros en el municipio de Holguín.

Etapa II. Análisis comparativo de los indicadores de resultados.

Etapa III. Análisis de los factores causales de competitividad.

A continuación se presentan cada una de las etapas y se explica, cómo a través de ellas, se establecen las condiciones para evaluar la competitividad empresarial:

Etapa I. Caracterización de la actividad transporte de pasajeros en el municipio de Holguín.

Objetivo: Obtener una descripción general de la actividad objeto de estudio.

Herramientas, métodos e instrumentos: Análisis documental y entrevistas.

Fundamentos y descripción de la etapa:

La **primera etapa** es de vital importancia para la aplicación del procedimiento e imprescindible, pues le proporciona la información para entender y explicar los resultados de las etapas siguientes. Esta información se recoge a través de entrevistas a los principales directivos de la entidad u otras fuentes de información estadística.

Primeramente se debe caracterizar la actividad empresarial. Es necesario conocer la antigüedad de la misma, de modo que se pueda percibir la experiencia que se tiene en la actividad, el tipo de subordinación y otros elementos que permitirán detallar y definir las características fundamentales de la organización.

Se recomienda analizar su objeto social, aquello que determina la actividad productiva, lo que la empresa puede realizar, sus productos y servicios, la razón de su existencia.

En el análisis de cada una de las fuerzas se pueden realizar tantas interrogantes como el consultor crea conveniente, de forma que ayude a completar la visión general de la empresa, como es el caso del análisis de las relaciones que se establecen con sus clientes y el nivel de satisfacción de estos, si tiene garantizados los recursos que sustentan su producción y cuál es su poder de negociación; cuántos competidores tiene la empresa y si tiene

conocimiento de competidores entrantes, de modo que se pueda visualizar la rivalidad que existe en el mercado.

Etapla II. Análisis comparativo de los indicadores de resultados.

Objetivo: Analizar comparativamente los indicadores de resultados de la actividad.

Herramientas, métodos e instrumentos: Análisis documental, procesador de datos Microsoft Office Excell.

Fundamentos y descripción de la etapa:

En la literatura existe una gran gama de indicadores utilizados mundialmente para cuantificar la competitividad, pero el objetivo que se persigue es el estudio de la competitividad estructural. La segunda opción que propone el enfoque estructural, se refiere a la utilización de un indicador que refleje el resultado o el efecto alcanzado. Habiéndose caracterizado la actividad se propone un análisis de su situación con respecto al mercado, por tal motivo se utiliza la tasa de participación en el mercado como el indicador más importante internacionalmente para medir la competitividad.

Tabla 2. Fórmula e interpretación del indicador.

Tasa de Participación en los Mercados Mundiales (TPMM)	
$TPMM = \left(\frac{X_{ij}}{X_{im}} \right) * 100$ <p> X_{ij}: Exportaciones de la empresa i y del país j. X_{im}: Exportaciones mundiales del producto i </p>	<p>Este indicador no es más que el por ciento que representa las exportaciones de la empresa dentro de las exportaciones mundiales, o sea, la participación relativa de las exportaciones del país en las exportaciones mundiales² de un rubro determinado –en un año específico– y se considera alta cuando dicha proporción aumenta –en comparación con un año base– y baja cuando disminuye.</p>

Fuente. Elaboración propia a partir de Kotler (2000).

Esta es la fórmula utilizada a nivel internacional, pero se puede adaptar a otro nivel de desagregación y utilizar otro indicador; por ejemplo a nivel de municipio quedaría como sigue:

²En el caso del mundo, exportaciones es igual a importaciones, así que si el análisis se realizara para un mercado en específico, el denominador debería ser cambiado por las importaciones del producto que realiza dicho mercado.

Donde:

$$TPM = \left(\frac{I_{ij}}{I_{im}} \right) * 100$$

I_{ij} : el indicador seleccionado de la empresa o actividad i y del municipio j .
 I_{im} : el valor total del indicador municipal del producto o servicio i

Una vez que se obtiene el resultado de este procedimiento, se propone utilizar la clasificación siguiente, ofrecida por Michael Porter como criterio de evaluación de la competitividad del Diamante Nacional:

Tabla 3. Clasificación de la competitividad del Diamante Nacional.

Etapa I	Incipiente	Muy bajo nivel de competitividad
Etapa II	Aceptable	Regular nivel de competitividad
Etapa III	Superior	Buen nivel de competitividad
Etapa IV	Sobresaliente o alto	Muy alto nivel de competitividad

Fuente. Citado por León (2004).

Para utilizar esta clasificación es necesario determinar los intervalos que se proponen, los cuales se calculan a partir de la expresión “ c ”; donde $c = \frac{1}{4} [\text{Máx}(v) - \text{Mín}(v)]$.

A continuación se presenta la forma de cálculo para cada intervalo (Spiegel, 1984):

Tabla 4. Clasificación de la competitividad.

Intervalos	Niveles de competitividad
(Mín (v), Mín (v) +c)	Bajo nivel de competitividad
(Mín(v)+c, Mín (v) +2c)	Regular nivel de competitividad
(Mín (v)+2c, Mín (v) +3c)	Buen nivel de competitividad
(Mín (v)+3c, Máx (v))	Alto nivel de competitividad

Fuente. Elaborado a partir de la tabla anterior.

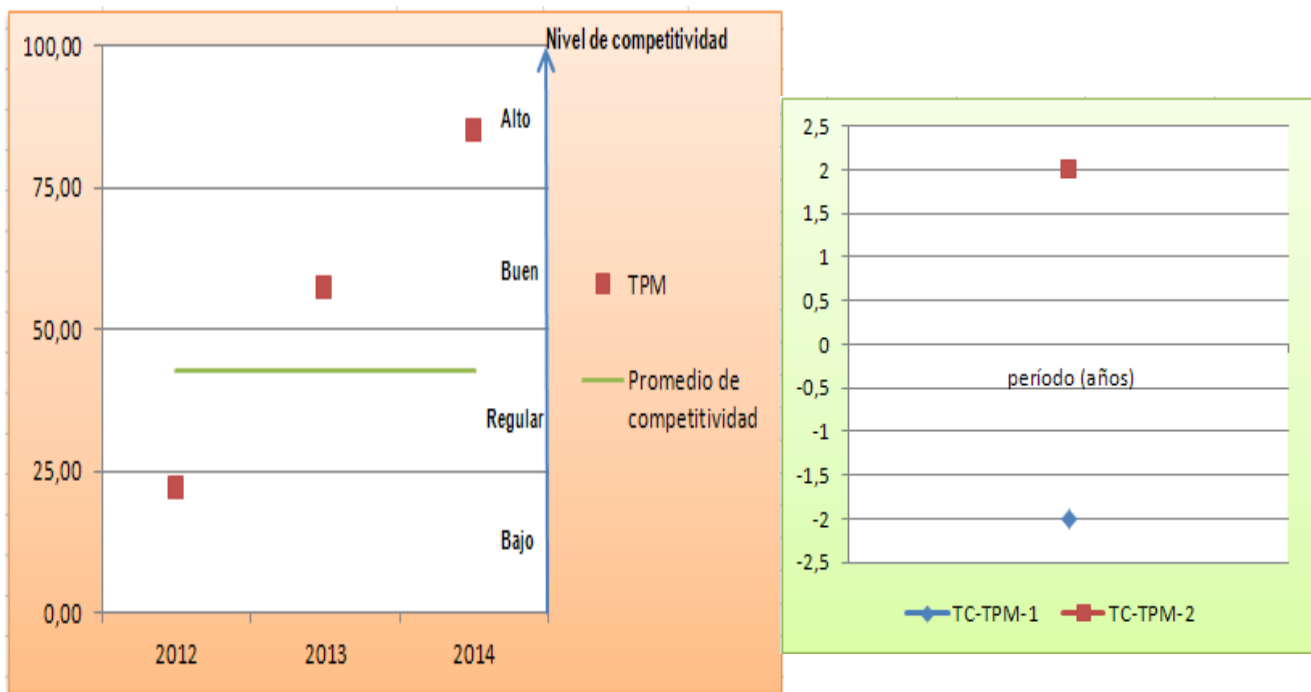
* Nota: La abreviatura (v) se refiere al valor de la variable

Para visualizar el nivel competitivo de la empresa, se procesa y elabora la representación gráfica siguiente, que resume los resultados del cálculo del indicador y el promedio de competitividad. Este último se determina a partir de la mediana que es el valor central de los datos ordenados de manera que la mitad de los datos son menores a ella. A diferencia de la media aritmética que equilibra los valores, la mediana toma en cuenta la heterogeneidad de

los datos y la influencia de las observaciones atípicas, aspectos necesarios a considerar en el caso de los flujos comerciales de servicios.

En el eje de las abscisas se muestran los años de análisis y en el eje de las ordenadas se representa la escala utilizada y los intervalos calculados, por el cual se ubica el valor alcanzado en el indicador participación del mercado. También se determina la tasa de crecimiento del indicador para observar si ha perdido o ganado dinamismo; así el gráfico queda de la siguiente forma:

Gráfico 3. Representación gráfica para determinar el nivel de competitividad de resultado.



Fuente. Elaboración propia.

Etapa III. Análisis de los factores causales de competitividad.

Objetivo: Analizar comparativamente los factores causales de competitividad determinantes de los resultados de la actividad.

Herramientas, métodos e instrumentos: Análisis documental, entrevistas, procesador de datos Microsoft Office EXCELL.

Fundamentos y descripción de la etapa:

En la tercera etapa se abordarán una serie de factores que la autora considera importantes, asociados todos a la competitividad estructural y sobre los cuales las empresas deberán actuar si desean modificar su situación competitiva. Para su selección se debe tener en

cuenta la revisión bibliográfica y la disponibilidad de información; aunque a continuación se resumen los factores más utilizados en la bibliografía, los cuales deben ajustarse a la actividad que se investigue.

Dentro de los factores a analizar se encuentra el precio, el cual es una variable controlable que se diferencia de los otros tres elementos de la mezcla o mix de mercadotecnia (producto, plaza y promoción) en que produce ingresos; los otros elementos generan gastos, por tal motivo hay que prestarle especial atención. El precio es una variable que pudiera constituir una ventaja competitiva para cualquier empresa, pues aquella que esté en condiciones de ofrecer el precio más atractivo al mercado, puede asegurarse una mayor parte de este. Parece evidente que suponiendo que los bienes son homogéneos y que las condiciones de acceso a los mercados son similares, la variable precios constituye el factor explicativo fundamental de la posición relativa de una empresa en los mercados.

Otra de las vías tradicionales para la evaluación de la competitividad es a través del análisis de los costos, los cuales influyen en gran medida sobre la competitividad de la empresa. A menudo, cuando se habla de este término, se hace referencia a la capacidad que pueda tener la empresa de competir a nivel de los costos de producción, o sea, cuando una empresa es capaz de competir a través de este factor, se puede decir que es eficiente en su gestión. Entiéndase eficiencia como el uso planeado de los recursos o la reducción de sus niveles de utilización; está estrechamente vinculada con el cumplimiento de costos y gastos de la organización.

El perfeccionamiento del sistema de gestión empresarial que se lleva a cabo en Cuba tiene entre sus objetivos garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social. Por lo cual, las empresas cuentan con un sistema de indicadores para analizar la eficiencia de la producción, a partir del volumen de producción ya proyectado y de los recursos disponibles.

En el contexto dinámico y competitivo de las organizaciones, la **calidad** se ha convertido en uno de los pilares para alcanzar el éxito. Las necesidades evolucionan de forma continua y esto supone una permanente adaptación de todos los procesos comerciales. Ante este panorama las organizaciones han adoptado la calidad como una respuesta al entorno en que

se encuentran inmersas, con el propósito de mantener la competitividad y elevar la productividad, maximizando su rentabilidad.

Otra variable importante para la competitividad que ha adquirido especial protagonismo por parte de las empresas a la hora de asegurar ventajas competitivas es el componente **tecnológico**, incluido en la infraestructura de la empresa, pero sobre todo y muy importante es el desarrollo de procesos de innovación, por su impacto en los niveles de eficiencia, la calidad y los atributos del producto. Para el análisis de la innovación tecnológica se debe descubrir la existencia de actividades de I+D (si estas son ocasionales o permanentes y si se dirigen al producto, proceso o gestión; además de analizar si la innovación ha tenido lugar favorecida por procesos de cooperación con otras empresas, centros de investigación o institutos tecnológicos, etc.).

Todos los factores propuestos hasta el momento, son realmente significativos para la competitividad empresarial, sin embargo, se refiere que actualmente la competitividad se sustenta además, en el grado de adaptabilidad de las empresas a los cambios del entorno. Se puede decir entonces, que una empresa con el capital humano bien capacitado puede enfrentar de forma más eficiente situaciones adversas.

Es tal la importancia que hoy se le otorga al factor humano que se le considera la clave del éxito de una empresa, donde la gestión de los **Recursos Humanos** es considerada como la esencia de la gestión empresarial. De esta manera, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida del trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo. La gestión de Recursos Humanos constituye por tanto, un factor básico para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad.

Los recursos humanos deben analizarse a partir de considerarse la existencia de personal mejor preparado que la competencia, de modo que constituya una ventaja competitiva. Para su evaluación se tienen en cuenta los siguientes elementos:

- Capacidad y conocimientos técnicos/comerciales: Se refiere a las competencias del personal de la empresa dedicado a la actividad productiva, de venta y gestión.
- Condiciones materiales en cada puesto de trabajo.
- Formas de evaluación de los resultados del trabajo.

- Determinación de las necesidades de aprendizaje por puesto de trabajo. Si se planifica la capacitación y superación del personal de trabajo.

- Formas de pago al trabajador.

Hasta el momento se han presentado varias fuentes de **diferenciación** que se consideran importantes a la hora de evaluar la competitividad. A pesar de la importancia de la diferenciación, las empresas no tienen claramente definidas sus fuentes potenciales, la consideran en términos de producto físico o en las prácticas de mercadotecnia, en lugar de poder potencialmente surgir de cualquier lugar de la cadena de valor. Una empresa se diferencia de sus competidores cuando proporciona algo único que es valioso para los compradores, más allá de simplemente ofrecer un precio bajo. La diferenciación lleva a un desempeño superior si el precio logrado excede a cualquier costo agregado por ser único. La diferenciación proviene de la cadena de valor de la empresa. Virtualmente cualquier actividad es una fuente potencial de exclusividad; por lo que la empresa puede evaluar la competitividad en cuanto a diferenciación teniendo en cuenta lo siguiente:

- ✓ Un diferenciador puede ser el abastecimiento de materias primas y otros insumos.
- ✓ Otros diferenciadores exitosos crean exclusividad a través de otras actividades primarias y de apoyo.
- ✓ Las actividades de desarrollo tecnológico pueden llevar a diseños de productos que tengan un desempeño de producto único.
- ✓ Las actividades de operaciones pueden afectar las formas de exclusividad como apariencia de producto, conformidad a las especificaciones y confiabilidad.
- ✓ El sistema logístico puede favorecer la velocidad y consistencia de las entregas.(canales de distribución)
- ✓ Las actividades de mercadotecnia y ventas también tienen con frecuencia un impacto en la diferenciación.

Otras actividades tanto directas (ensamble o procesamiento de pedidos) como indirectas (mantenimiento o programación) proporcionan elementos diferenciadores que contribuyen a elevar el valor del producto, incorporándoles servicios añadidos, los cuales pasan a ser claves para el éxito competitivo.

Por último, se pretende evaluar el impacto de la **influencia gubernamental**, que constituye un factor decisivo para la competitividad que puedan desarrollar las empresas. Esta información se recoge a través de entrevistas e información estadística de la empresa.

Entre algunos de los factores que pudieran tenerse en cuenta dentro de la influencia gubernamental se encuentran: influencia del sistema tributario, la política impositiva comercial y monetaria, acceso al crédito y tipos de financiamiento, tasas de interés que se aplican en la empresa, influencia de la dualidad monetaria, centralización en la toma de decisiones, entre otros que puedan afectar a la empresa.

2.2 Aplicación del procedimiento en la actividad de transporte de pasajeros en el municipio de Holguín

Etapa I. Caracterización de la actividad transporte de pasajeros en el municipio de Holguín.

La actividad de transporte de pasajeros en el municipio de Holguín está a cargo de la empresa estatal UEB Ómnibus Holguín y el apoyo del sector no estatal el cual como se ha descrito anteriormente fue impulsado a partir del año 2010.

En esta etapa primeramente se caracteriza ambos sectores para poder encausar la investigación y sirva de comprensión de acuerdo al campo de acción definido. A continuación se caracteriza primeramente la empresa estatal y luego la actividad por cuenta propia:

La Empresa Provincial de Transporte de Holguín, surge el 1ro. de abril de 1995, como consecuencia de la fusión del Sectorial Provincial de Transporte, las Empresas Provinciales de Ómnibus, Autos, Talleres de Transporte, Servicentros, la Empresa Municipal de Ómnibus Urbanos y la extinción de la Unidad Presupuestada Provincial de Atención a Porteadores de Carga, choferes de Alquiler Privados de Holguín, subordinándose al Órgano de Administración del Poder Popular Provincial. Inicialmente la integran 19 Organizaciones Económicas Estatales. Mediante Resolución 223/2013, emitida por la Presidenta provincial de Poder Popular, se aprueba el cambio de su estructura Organizativa de Dirección. El Objeto Social de la Empresa es principalmente:

- Prestar servicios de transportación de pasajeros por ómnibus, autos, ferrobuses, lanchas y otros medios alternativos a la población en pesos cubanos.
- Prestar servicios de alquiler de medios de transporte o de fletes en pesos cubanos y pesos convertibles.

Por resolución No.223 de fecha 10 de julio del 2013 suscrita por la Presidenta del Consejo de la Administración Provincial de Holguín se unificó la Organización Económica Estatal del Transporte Ómnibus Urbanos de Holguín y la Organización Económica Estatal del Transporte Ómnibus Intermunicipales de Holguín, dando como resultado, dieciocho Unidades empresariales de Base, entre las que se encuentra la Unidad Empresarial de Base Ómnibus Holguín (OMNHOLG), entidad que se analiza en la presente investigación. La misma tiene domicilio legal en Carretera Vía La Habana km 77 Nro. 50, Reparto Ciudad Jardín.

Subordinada a la Empresa Provincial de Transporte, quien nombra y aprueba a los principales dirigentes y controla la actividad a través de las informaciones que la empresa debe rendir.

Estructuralmente la OMNHOLG esta integrada por una dirección general, 9 departamentos (Recursos Humanos, Economía, Operaciones, Técnico y Energía, Informática, Atención a la población, Sistematizador), así como el área de taller, el área de parqueo, y los departamentos de control de flota, tráfico, recaudación y cuatro expediciones (ANEXO 5).

La UEB cuenta con un objeto empresarial más amplio pero en síntesis las acciones que dentro de este se vinculan al campo de investigación se encuentran las siguientes:

- Prestar servicio de transportación de pasajeros por ómnibus a la población en moneda nacional.
- Presta servicio de revisión técnica de medios de transporte en moneda nacional.
- Presta servicios de trámites para la comercialización minorista de combustible, previa aprobación de la Dirección Provincial de Economía y Planificación en moneda nacional.

Para garantizar los servicios, la UEB Ómnibus Holguín como estructura organizacional cuenta con una plantilla aprobada de 335 trabajadores, ocupada 332 trabajadores, de los cuales uno pertenece a la categoría ocupacional de dirigentes representando el 0.3 por ciento, administrativos dos para un 0.60 por ciento; técnicos 37 para el 12 por ciento; obreros 236 para el 71 por ciento, en servicio 53 para un 16 por ciento. Trabajan con la categoría de adiestramiento diferenciada al resto un total de 3 representando el 0.90 por ciento. Del total de trabajadores 54 son del sexo femenino para un 16 por ciento y 278 masculinos para el 84 por ciento del total.

El nivel de escolaridad de esta fuerza laboral es como sigue: del nivel superior se cuenta con 15 trabajadores para un 5 por ciento; del nivel medio superior 96 para un 29 por ciento; del nivel medio 61 para un 18 por ciento; hasta 9no grado 160 para un 48 por ciento del total. La empresa es medida a través de sus principales indicadores tanto económicos como de eficiencia.

La UEB Ómnibus Holguín cuenta con un parque de 102 equipos, de los cuales son directos a la producción 96 y seis son para servicio administrativo (un tractor, un Moscovich, un camión, un Geep, una camioneta, una grúa). Dentro de los primeros prestan el servicio a la población 86 equipos, ya que hay tres propuestos a baja y cuatro parados a largo plazo. Los equipos que están en funcionamiento se desglosan como sigue: 11 son Mercedes Benz, ocho Daewoo, 14 Ómnibus Yutong, 31 Dianas, 13 Girones, ocho Camiones Zil-130, un Kia.

Para operar los mismos se utilizan 167 trabajadores, que se consideran directos a la producción, 150 choferes y 17 conductores.

Existen planificadas 44 rutas de las cuales el sistema está dirigido a cubrir siete rutas del servicio urbano con 23 ómnibus asignados, ocho del servicio suburbano con 17 ómnibus, 13 del servicio interurbano con 13 ómnibus y 16 en el rural con solo 13 ómnibus pues por el horario, tres de estos ómnibus cumplen con dos rutas cada uno. Los Ómnibus que prestan el servicio rural e interurbano luego de cumplir su objetivo brindan apoyo a las rutas de servicio urbano y sub urbano como refuerzo de las mismas.

Una ruta se dicta para aliviar la situación de una población de acuerdo a la envergadura y de esta se deriva la cantidad de ómnibus que se le debe asignar a la misma. Los ómnibus que llegan a la entidad ya tienen el destino, o sea para la ruta que va a cubrir. Esta decisión es tomada a nivel de la empresa provincial de transporte y hoy día la programación no satisface ni el 20 por ciento de la población.

En el caso de la ruta número nueve por citar un ejemplo, tiene como objetivo la transportación de pasajeros de Ciudad Jardín hasta Piedra Blanca. La misma cuenta con tres ómnibus de los cuales dos son dianas de 42 pasajeros de capacidad y un ómnibus de marca Busscar de 80 de capacidad. Para realizar la programación de ómnibus para el servicio urbano se debe tener en cuenta que por ley no debe exceder los 30 minutos.

Como apoyo para el desarrollo de esta actividad, se autoriza desde el año 2010 a realizar por parte del sector no estatal la actividad de transporte de carga y pasaje. Por tal motivo, la

empresa estableció convenio con camiones de trabajadores por cuenta propia, para aliviar el déficit de equipos y de esta forma poder cubrir las rutas de una forma más eficiente.

Para el mes de octubre de 2014, de 11 convenios solo hay siete autorizados a realizar el ejercicio de transporte de pasajeros, los cuales prestan servicio para rutas en zonas rurales como Boca, Los Tibes, Ojo de agua, Cerro molido, La Jíquima, Tasajera, Melones, Vista Hermosa, Cruce de San Andrés. Dada a la situación geográfica de estos lugares y la falta de medios en el parque de equipos, es que la empresa toma la decisión de contratar estos vehículos del sector no estatal. Además el precio del pasaje que se cobra es mínimo, motivo por el cual no le es rentable a la empresa estatal realizar estas rutas.

Las mismas las realizan camiones del sector no estatal que cobran otros precios, sin embargo, estas son subsidiadas por la UEB. Se le ofrece al TCP la facilidad de compra de combustible diesel, a 2.00 pesos cubanos (CUP) cada litro necesario para los viajes planificados. El TCP debe pagar en caja el veinte por ciento de los ingresos por la capacidad de pasajeros a transportar. La empresa paga el combustible a 0.87 CUP cada litro y lo vende a 2.00 CUP, dicha diferencia es aportada al presupuesto del estado. Esta oferta no se ha extendido a la mayoría de los cuentas propistas ya que el combustible asignado a la entidad es insuficiente para llevar a cabo su objeto social con su parque de equipo correspondiente, es decir que es mínima la posibilidad de venta de combustible a los trabajadores transportistas por cuenta propia, que por su parte no les resulta muy atractivo tener que pagar a la empresa el veinte por ciento de sus ingresos por capacidad y viajes realizados.

De acuerdo con la Resolución 353 en la actividad de Transporte de Carga y Pasaje se autorizan a ejercer cuenta propistas tanto del régimen simplificado como de régimen general. También se hace referencia a los modelos de gestión de transporte, mediante la concertación de contratos con entidades estatales, vinculadas a las agencias de Taxis, pero esta modalidad no se analiza en la presente investigación.

En el simplificado se relacionan las siguientes, así como las cuotas consolidadas mínimas mensuales a la que están obligados a pagar los que desarrollen las mismas:

Tabla 5. Actividades del Régimen Simplificado.

No.	Actividades	Cuotas mensuales (pesos)
86	Transporte de carga con medios de tracción humana	40.00
87	Transporte de carga con medios de tracción animal	30.00
88	Transporte de pasajeros con medios de tracción humana	60.00

Fuente. MFP. (2013). Resolución 353.

En el régimen general las Actividades de Transporte de Carga y Pasajeros pertenecen al grupo VII, y se les deduce hasta un 40 % de los ingresos obtenidos. A los efectos de la deducción de los gastos antes mencionados, solo se exige justificación documental del 50% del límite referido. Las actividades de este grupo se resumen a continuación:

Tabla 6. Actividades del régimen general.

No.	Actividad	Cuotas mensuales (pesos)
1	Transporte de carga con medios de tracción de motor con capacidad de:	
	• Hasta una tonelada.	75.00
	• Más de una y hasta tres toneladas.	150.00
	• Más de tres y hasta 10 toneladas.	350.00
	• Más de 10 y hasta 20 toneladas.	350.00
	• Más de 20 toneladas.	450.00
2	Transporte de carga en lanchas o botes.	30.00
3	Transporte de pasajeros con medios de tracción de motor con capacidad de:	
	• Hasta seis pasajeros.	350.00
	• Más de seis y hasta 15 pasajeros.	450.00
	• Más de 15 pasajeros.	575.00
4	Transporte de pasajeros en lanchas o botes.	30.00
5	Transporte de pasajeros con medios de tracción animal (2)	100.00
6	Transporte de pasajeros en motos.	250.00

Fuente. MFP. (2013). Resolución 353.

Como se puede apreciar en la tabla 6 el número de actividades con respecto a la 5 es mayor y las cuotas mensuales son superiores en dependencia del tonelaje en el transporte de carga o la capacidad en el de pasaje. También es significativo destacar que el RG tiene una carga tributaria mayor que el RS según se expuso en el capítulo anterior.

Cabe notar que anterior a la resolución 42 del MFP del 2013 no existía una normativa que estableciera el alcance de las actividades, así como entidades que autorizan su ejercicio. En el caso de la actividad de transporte de carga y pasaje la entidad que autoriza es la Unidad Estatal de Tráfico del Ministerio del Transporte. En sentido general la descripción del alcance de las mismas esta en dependencia del tipo de medio que se utilice o de tracción (animal o humana) y se describe de la forma siguiente: Transporta carga o pasajeros con medios propios o alquilados (MFP, 2013:268).

Una vez descrita los aspectos institucionales que organizan la actividad se propone a continuación analizar el comportamiento de dicha actividad en el período 2009-2014 en el municipio de Holguín.

Tabla 7. Cantidad de TPC de la actividad de transporte de carga y pasajeros (uno).

Actividad y tipo de régimen		2009	2010	2011	2012	2013	2014
801	RG	448	446	446	114	98	89
802	RG	364	357	166	416	489	581
803	RS	3 221	3 420	2 723	1 003	693	618
804	RG	72	83	48	140	160	171
805	RS	1	6	167	128	86	120
806	RS	0	103	2 117	1 427	824	1 240
Total		4 106	4 415	5 667	3 228	2 350	2 819

Fuente. ONAT, 2014.

Legenda:

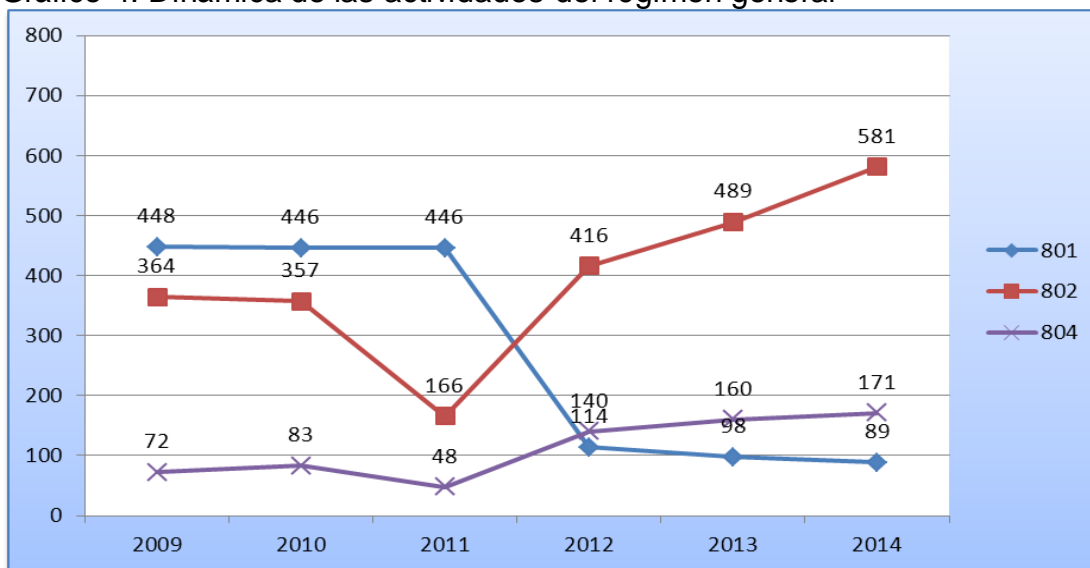
- 801 – Transporte de carga automotor
- 802 – Transporte de pasajeros (paneles, autos, jeeps, microbús)
- 803 – Transporte de pasajeros con medio de tracción animal
- 804 – Transporte de pasajeros (Camiones, camionetas, ómnibus, ferr, embarc)
- 805 – Transporte de carga con medio de tracción animal
- 806 – Transporte de carga y pasaje tracción humana

De la tabla anterior primeramente hay que destacar lo que constituyó una limitante de esta investigación, comparándose con las tablas anteriores, referidas a esta actividad no se corresponde su organización con la presente. Es decir, la forma de recepción de la

información de la ONAT no es la misma que por resolución se propone. Por ejemplo, teniendo en cuenta la resolución, en el municipio no se puede conocer la cantidad de TPC de transporte de pasajeros de con medios de tracción de motor con capacidad de hasta seis pasajeros o de cualquiera de sus variantes. Pero de acuerdo con la tabla 4 la actividad 804 no se conoce la cantidad por cada uno de los medios de transporte agrupados en ella. Lo anterior evidentemente dificulta el análisis que pudiera hacerse más específico de contar con estas posibilidades³.

En la tabla 7 se aprecia un decrecimiento significativo a partir del año 2011 en la cantidad de TPC en esta actividad, poco más del 50 por ciento. Para el 2014 las actividades del RS superan en cantidad el régimen general en aproximadamente un 50.5 por ciento, lo anterior constituye una tendencia aunque no se comporta en la misma magnitud en los años analizados. Como en la empresa estatal la actividad se realiza por medio tracción de motor se aísla de análisis las actividades del RS que son por tracción animal o humana y la evolución de las del RG se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 4. Dinámica de las actividades del régimen general



Fuente. Elaborado a partir de la tabla 7.

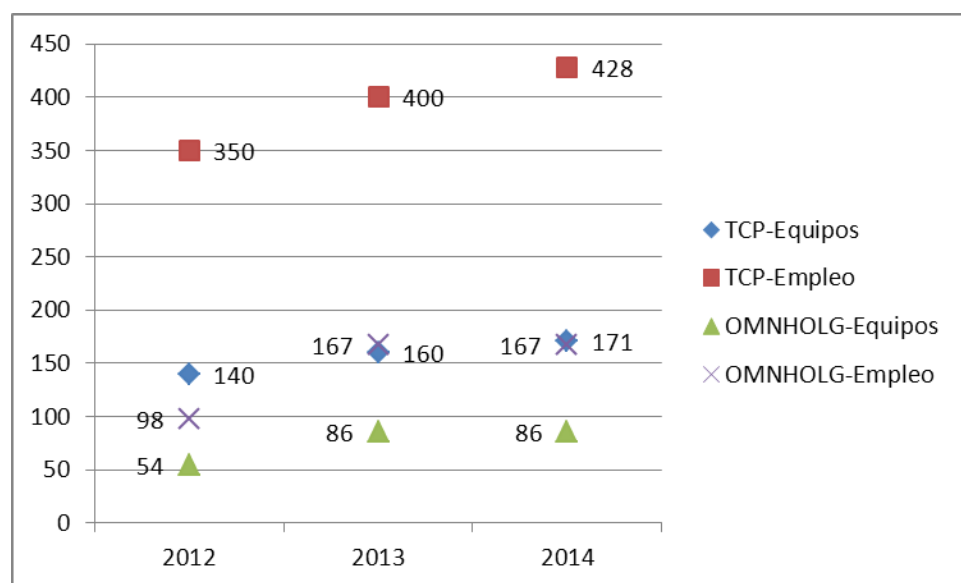
Es notar el decrecimiento que ha manifestado la actividad de transporte de carga automotor, que no se profundizará en su análisis de acuerdo al campo definido. Así la transportación de pasajeros se ha incrementado en el período luego de su disminución en el año 2011. Cabe

³ Según entrevista a funcionarios de la ONAT, la causa de esta situación es la antigüedad del sistema informático que se utiliza actualmente.

notar el incremento de la actividad 802, muy superior a la 804, pero pudiera explicarse por los medios de tracción de motor que agrupa esta actividad (paneles, autos, jeeps, microbús). No obstante la actividad 804 se ha incrementado en el período y contempla como medios de tracción en su mayoría camiones, camionetas u ómnibus; por tanto en la investigación se pretende comparar la empresa estatal con esta actividad del sector no estatal, por el objeto que cumple, al igual que la UEB Ómnibus Holguín, la transportación de pasajeros en el servicio urbano y suburbano.

Teniendo en cuenta la caracterización de la actividad en ambos sectores (específicamente la cantidad de equipos disponibles para el servicio) y el principio de generación de empleo (cantidad de trabajadores directos en prestación del servicio) por el cual surgió el TPC se ofrece a continuación una pequeña comparación:

Gráfico 5. Cantidad de equipos y trabajadores directos.



Fuente. Elaboración propia.

Como se puede apreciar la UEB de transporte estatal crece del 2012 al 2013 producto de la fusión que fue objeto en el 2013, manteniendo la misma cantidad de equipos trabajando en los últimos dos años y por consecuencia no ha generado más empleo, se mantiene constante en los dos indicadores.

En cambio el sector estatal ha manifestado un ligero crecimiento del 2012 al 2014, se incorporaron a la prestación del servicio 31 equipos. Teniendo en cuenta todo el período representado en el gráfico anterior la actividad de transporte de pasajeros del TCP

experimentó una tasa de crecimiento de un 37.2 por ciento aproximadamente. Teniendo en cuenta este indicador el sector no estatal tiene más equipos para el desarrollo de la actividad que el sector estatal, lo cual constituye un complemento para el desarrollo de la actividad en el municipio que redundará en un beneficio al servicio público.

No obstante, el TCP ha generado más empleo que el sector estatal, se ha incrementado hasta 428 para el 2014. Cada principal de esta actividad contrata para ayudarlo a operar el equipo una o dos personas en dependencia del tipo que sea, un conductor y un cobrador, por lo que sumando al principal de la actividad suman esta cifra. Lo que significa que en el municipio se generaron 428 nuevos empleos solo en esta actividad, que tiene impacto además en las finanzas municipales, aspecto que se aborda en la etapa siguiente.

Etapa II. Análisis comparativo de los indicadores de resultados.

En esta etapa se evalúan los indicadores de resultado de la competitividad de la actividad de transporte de pasajeros del municipio de Holguín. Hay que destacar en este caso que como indicadores fundamentales en la empresa estatal pueden considerarse varios, como por ejemplo los indicadores directivos que se orientan en las indicaciones metodológicas para la elaboración del plan 2015 a nivel empresarial. Sin embargo, como la actividad del trabajo por cuenta propia se ha autorizado recientemente y su desarrollo es incipiente la ONAT solo se les exige informar sus ingresos y gastos. Se consideran como pequeños negocios que en su mayoría dirigen personas que no tienen la calificación necesaria y registran las operaciones básicas de su negocio en una contabilidad simplificada.

Por este motivo en esta etapa se consideran para la comparación como indicadores de resultado los ingresos y los gastos. En el caso del último indicador es necesario direccionalizarlo, para este caso se utiliza entonces la relación del indicador con el ingreso. Este proceso es necesario ya que a diferencia de los otros indicadores este es inversamente proporcional a la competitividad, a menor costo mayor competitividad.

En la tabla siguiente se muestran los resultados de los ingresos y gastos obtenidos por los dos sectores en el período 2012-2014. En el sector no estatal se observa un incremento de los ingresos, sobre todo el aumento más significativo se manifiesta en el 2013 con respecto al año anterior. Cabe destacar que los gastos no se han incrementado en la misma proporción, el nivel de ingresos ha aumentado, sin embargo los gastos a pesar de incrementarse de igual manera su porcentaje en relación con los primeros manifiesta muy poca variación.

Esta actividad tiene autorizado hasta un 40 por ciento de gastos de los que debe presentar justificante de un 50 por ciento de los mismos. Los TPC de esta actividad en entrevista realizada expresan el nivel de gastos es muy superior, pero no cuentan con los justificantes; por ejemplo el mantenimiento, reparaciones o cambios de piezas o accesorios realizados a los equipos, por lo cual no se comprometen a declarar a todo el margen de gastos autorizados, el cual destacan es muy superior. También refieren que no cuentan con un mercado que les permita obtener piezas a precios accesibles, la chapistería cuesta mucho porque el precio de los insumos de esta actividad es elevado. También los costos asociados por trabajos de mantenimiento y tornería son altos, no hay materiales abundantes para realizarlos, lo cual lo encarece. Según expresan, que ha diferencia de la empresa estatal el costo de estos trabajos es más bajo.

Tabla 8. Indicadores de resultado sector estatal y no estatal (pesos).

Sector no estatal	2012	2013	2014	UM
Ingresos	2990125,00	6369770,00	6871688,00	PESOS
Gastos	863901,00	1740868,00	1939820,00	PESOS
% de gastos	28,89	27,33	28,23	%
relación ingreso-gastos	71,11	72,67	71,77	%
Sector estatal				
Ingresos	3540100,00	8591000,00	9602200,00	PESOS
Gastos	1414242,00	2662753,00	3097276,00	PESOS
% de gastos	39,95	30,99	32,26	%
relación ingreso-gastos	65,11	70,57	69,42	%

Fuente. UEB OMNHOLG, ONAT y elaboración propia.

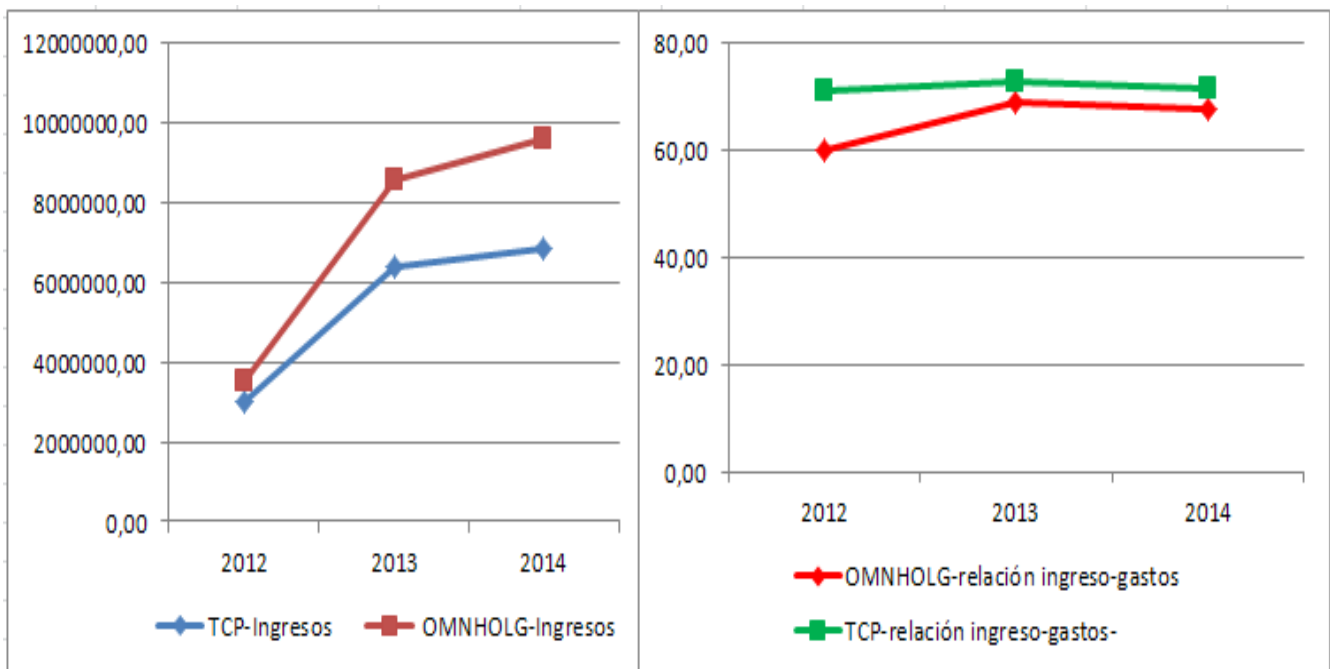
La empresa estatal también incrementó considerablemente sus ingresos y gastos, siendo superiores a los declarados del sector no estatal, sin embargo el por ciento de gastos es ligeramente superior y destaca que se han disminuido del 2012 al 2013.

No obstante, la relación ingreso-gasto que indica el porcentaje en que los ingresos superan a los gastos es superior en la empresa no estatal que la estatal, aunque bien cercano, pero se aprecia un mayor incremento en este último en 2013 con relación al año anterior.

En los gráficos siguientes se representa la dinámica de los dos indicadores de resultado de competitividad seleccionados en esta etapa para describirla en ambos sectores. La UEB OMNHOLG ha logrado ingreso en el período superiores a trabajo por cuenta propia, sin embargo el por ciento que representan los ingresos de los gastos es superior en este último en relación con la empresa estatal.

En el primer indicador en ambos casos muestran una tendencia creciente, con un incremento significativo en el 2013 con respecto al año anterior. En el sector estatal es consecuencia de la fusión que se produce en la empresa para este año, donde se incrementa considerablemente el número de equipos. Esto es otro elemento que hay que considerar en los dos casos, el incremento de los ingresos está asociado también al incremento del número de contribuyentes en caso del no estatal. Aunque es notar que la UEB para el 2014 incrementó sus ingresos con el mismo número de equipos, no así el TCP que si aumentó la cantidad de equipos en la prestación del servicio.

Gráfico 6. Dinámica de los Ingresos (pesos). Gráfico 7. Dinámica de la relación ingresos-gastos (%)



Fuente. Elaborado a partir de datos de la UEB OMNHOLG y la ONAT.

En el segundo indicador es superior la relación en el TCP que en sector estatal, aunque bien cercanos. Los dos sectores manifiestan la misma dinámica, aumentan en le 2013 y disminuyen ligeramente en el 2014.

Analizados los indicadores se determina la tasa de participación en el mercado de la actividad transporte de pasajeros para los dos sectores en el mismo período 2012-2014 y se utiliza para ello el indicador ingresos.

Tabla 9. Datos para el cálculo de la participación en el mercado (MP).

Años	Ingresos del TCP	Ingresos de OMNHOLG	Ingresos totales municipales
2012	2990125	3540100	6530225
2013	6369770	8591000	14960770
2014	6871688	9602200	16473888

Fuente. Elaboración propia.

Los ingreso totales del municipio corresponden a la sumatoria de los ingresos de los dos sectores, ya que en el municipio la UEB es la única entidad estatal que tiene como encargo este servicio y el sector no estatal agrupa los ingresos de todos los cuentapropistas de la actividad.

A partir de los datos anteriores se calcula la Participación en el mercado y la tasa de crecimiento de este indicador, como se muestra a continuación:

Tabla 10. Resultados para los dos sectores en la actividad transporte de pasajeros (%).

Indicadores	2012	2013	2014	Tasa de crecimiento de la PM
Participación en el mercado -TCP	45,79	42,58	41,71	-4,52
Participación en el mercado -OMNHOLG	54,21	57,42	58,29	3,72

Fuente. Elaboración propia.

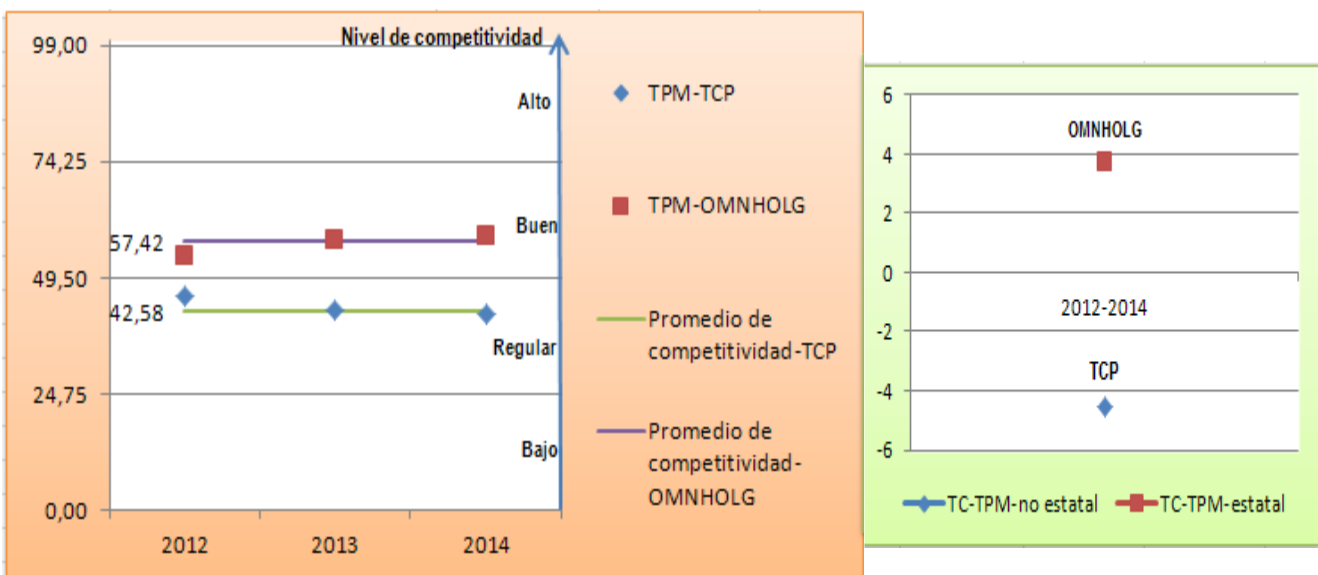
La participación en el mercado para todos los años es mayor en el sector estatal que en el TCP, el cual a diferencia del primero ha decrecido en el período. Hay que destacar que la tasa de crecimiento del sector estatal es pequeña en el período de 3.72 por ciento y que la participación relativa de los ingresos supera en aproximadamente un 17 % al sector no estatal, lo cual demuestra que sigue siendo predominante en la prestación del servicio público. A su vez el no estatal en poco tiempo ha logrado una participación del mercado considerable y este avance se debe a que la empresa estatal no contaba con la infraestructura necesaria para satisfacer toda la demanda del mercado.

Una vez realizado el cálculo del indicador para cada sector se procede a determinar el nivel de competitividad de resultado de ambos, para ello se calculan los intervalos y quedan de la siguiente forma:

Mínimo 1,00
 Máximo 100,00
 intervalo -c 24,75

	Mínimo	Máximo
rango 1	1,00	24,75
rango 2	24,75	49,50
rango 3	49,50	74,25
rango 4	74,25	100,00

Gráfico 8. Nivel de competitividad de la actividad transporte de pasajeros.



Fuente. Elaborado a partir de la tabla 10.

El gráfico muestra que el nivel de competitividad de resultado atendiendo a la participación en el mercado de la UEB OMNHOLG es superior al TCP, en la actividad transporte de pasajeros en el municipio de Holguín. La empresa estatal tiene en el período un buen nivel de competitividad y el sector no estatal su nivel es regular, resaltando en el primer caso que el mismo tiende a crecer y el segundo a disminuir. Este aspecto se puede apreciar en el anexo derecho del gráfico donde la tasa de crecimiento de la empresa estatal es positiva, en cambio el no estatal muestra un signo contrario.

Etapa III. Análisis de los factores causales de competitividad.

En esta etapa se realiza un análisis de algunos indicadores causales de la competitividad referidos en el epígrafe anterior. Hay que destacar, como se ha señalado, la disponibilidad de la información ha constituido una limitante, también se ha intentado utilizar indicadores que permitan caracterizar la competitividad teniendo en cuenta los factores fundamentales que se proponen en el procedimiento. También hay que tener presente que los indicadores se adecuan a la actividad que se investiga, en este caso es un servicio y no un producto, lo cual constituye un criterio esencial para la selección de los indicadores.

- **Precio**

En cuanto a este factor la empresa de ómnibus regula sus precios mediante la Resolución No. 387/2013 del MFP, la cual establece las tarifas a la población en pesos cubanos (CUP) para el servicio de transportación de pasajeros en semi-ómnibus y en ómnibus marca Diana como a continuación se relacionan:

Tabla 11. Tarifas en CUP por tipo de transportación.

Tipo de Transportación	Tarifas en Pesos Cubanos (CUP)
Transporte local municipal	1.00
Transporte Intermunicipal:	
a) hasta 39 Km	2.00
b) más de 39 Km hasta 65 Km	3.00
c) más de 65 Km (tasa por pasajero-kilómetro)	0.069

Fuente. OMNHOLG, 2014.

Es válida la aclaración que se considera semi-ómnibus a las guaguas montadas en chasis de diferentes modelos de camiones. Para la transportación urbana se mantienen las tarifas a la población establecidas por el MFP y el resto de los ómnibus como los Yutones, los Mercedes benz para el servicio urbano y suburbano cobran el pasaje a 0,20 centavos, excepto la ruta 205 que cobra a un peso.

En comparación de precios resulta más atractivo transportarse en los medios estatales debido a que tiene mejor oferta de tarifas para la población. El pasaje de los porteadores privados cuesta dos pesos que resulta el doble del precio de una diana o un semi-ómnibus y realizan el mismo recorrido. En ocasiones par el transporte suburbano el precio es más

elevado, el caso es que los privados argumentan que sus precios tienen base en la oferta y demanda.

Lo anterior tiene lugar porque no se han adoptado medidas dirigidas a propiciar, en lo posible, la estabilidad de los precios de las ofertas no estatales, en especial en las actividades vinculadas con necesidades básicas de la población, teniendo en cuenta la situación de la economía (PCC, 2011:16)⁴. No obstante, la causa puede no ser lo expresado anteriormente ya que los TCP se quejan sobre el desarrollo de mercados de aprovisionamiento que vendan a precios mayoristas y brinden los servicios de alquiler de medios y equipos, sin subsidio, al sistema empresarial, al presupuestado y a las formas de gestión no estatal (PCC, 2011:9)⁵.

Sin embargo a entender por esta autora los precios del sector no estatal se fundamenta a partir de la resolución 21/2014 del MFP donde en su artículo ocho plantea: los precios minoristas de los productos y servicios que se comercialicen por las formas de gestión no estatal, se forman por correlación, con excepción de aquellos que se establecen centralmente, con carácter obligatorio.

Así mismo en la resolución 20/2014 del propio ministerio en su artículo 12 se define que el método de formación de precios por correlación para productos o servicios nacionales que no se exporten consiste en identificar el precio que reconoce el mercado para productos similares o sustitutos, sean importados o de producción nacional, y para ello se toman en cuenta condiciones de calidad, formato y vida útil, entre otros atributos.

Se debe procurar que el precio que se establezca resulte competitivo respecto a sus similares o sustitutos y que se contribuya por esta vía a la sustitución de importaciones, al establecer precios que resulten más competitivos que sus similares o sustitutos importados.

- **Eficiencia**

Los indicadores seleccionados que permiten medir la eficiencia de la actividad servicio de pasajeros son: ingresos por viajes, ingresos por pasajeros, ingresos por litros, pasajeros por viajes, pasajeros por litros y pasajeros por kilómetros.

⁴ El argumento que se presenta corresponde al lineamiento 71, referido a la política de precios en la resolución económica del VI congreso del PCC

⁵ Lineamiento 09, modelo de gestión económica.

La obtención de la información necesaria para dicho análisis en cuanto al sector estatal resulto de fácil acceso ya que son medidos estadísticamente por el departamento de operaciones. Pero en caso del sector no estatal se hizo a través de entrevistas (ANEXO 6); Se realizaron 90 de un total de 171 patentados.

En la misma se recogió el estimado de los días promedio de trabajo en la semana (6 días), cantidad de días con eventualidades que afecten el trabajo (24 días al año), los viajes a realizar diariamente(12) y el consumo de combustible promedio por viajes (36.5 litros). Se calculó la distancia promedio recorrida en cada viaje (58,6km) y por estudios realizados por la empresa provincial de transporte en Holguín se obtuvo la capacidad promedio de los camiones (50 pasajeros). Los viajes anuales del sector privado es resultado del producto de los viajes promedios diarios realizados y los días de trabajo anuales (541728 viajes).La distancia recorrida anual resulta del producto de la distancia promedio recorrida en un viaje y los viajes anuales (31745260,8 Km.).Los pasajeros transportados se calcularon en el producto de los viajes anuales y la capacidad promedio de los equipos (27086400 pasajeros).El combustible consumido es el resultado del producto del consumo de combustible promedio por viajes y los viajes anuales (19773072 lts).

La información que resulta de las entrevistas realizadas se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 12. Datos primarios para medir indicadores de eficiencia de ambos sectores.

Sector	Año	Viajes	Distancia recorrida	Pasajeros	Combustible	Ingresos totales
Privado	2014	541 728	31 745 260,8	27 086 400	19 773 072	6 871 688,0
Estatal	2014	251 735	3 728 700,0	26 000 300	761 305	9 602 200,0
UM		uno	Km	uno	lts	pesos

Fuente. Entrevista al sector no estatal y estadística OMNHOLG, 2014.

Leyenda:

Viajes: cantidad de viajes realizados en el año.

Distancia recorrida: cantidad de kilómetros que recorre en los viajes en el año.

Pasajeros: cantidad de personas transportadas en el año

Combustible: cantidad de combustible consumido en el año.

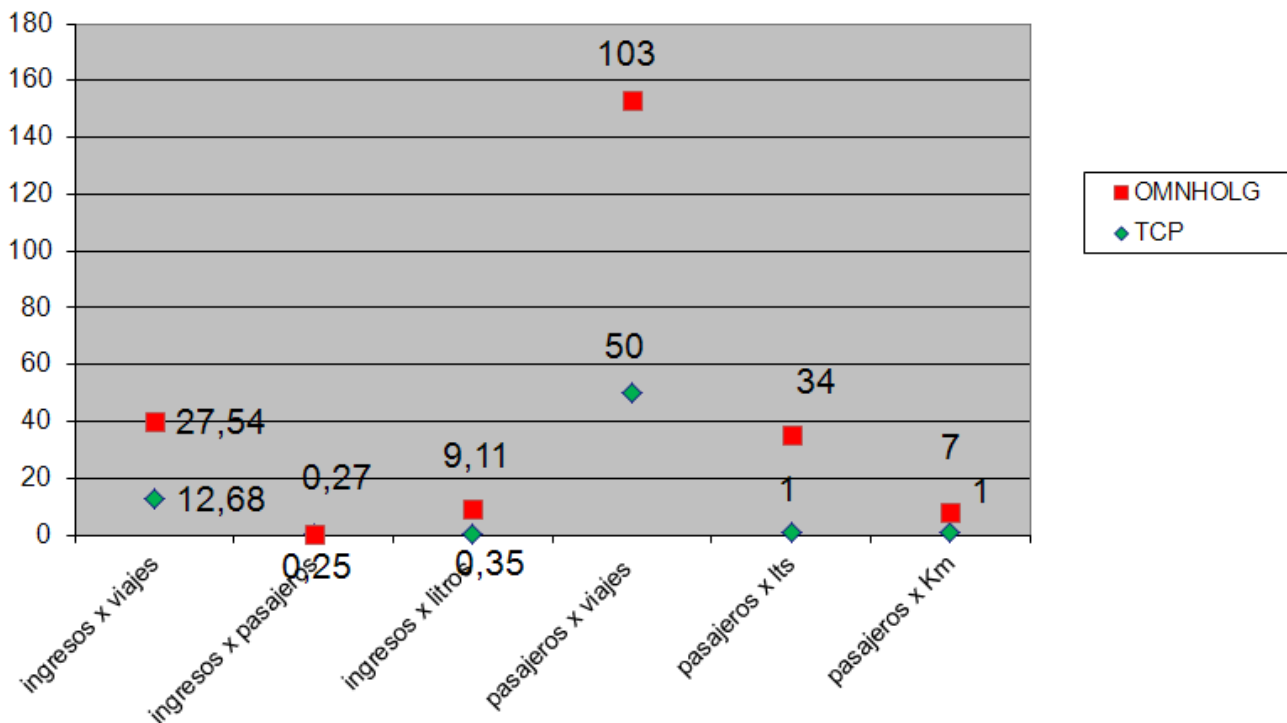
Ingresos totales: total de ingresos obtenidos en el sector en el año.

En la tabla se muestran las diferencias que existen entre sector privado y el estatal .Los equipos no estatales recorren mayor distancia y realizan mayor cantidad de viajes pero en comparación con el estatal tiene menor correspondencias, son mayor consumidor de combustible debido a los tipos de motor que utilizan. En cuanto a pasajeros que transportan

la empresa estatal lo realiza en menor cantidad, pero cuando se compara con los viajes que realiza, se descarta que transporten más pasajeros en cada viaje realizado que el privado. A pesar que la empresa realiza menos viajes, ingresar en concepto de costo del pasaje menos que el privado pero en ingreso total es mayor que el privado. Esto se debe principalmente que la capacidad promedio de los ómnibus estatales es de 80 pasajeros y la del privado es 50.

La gráfica siguiente muestra una comparación de los indicadores de eficiencia en cuanto a viajes, pasajeros, ingresos, litros de combustible consumido, y kilómetros recorridos tanto del sector estatal como del no estatal en el año 2014. Para una mejor interpretación de los indicadores en el ANEXO 7 se caracterizan, la forma para su determinación y los resultados de los mismos.

Gráfico 9. Comparación de indicadores de eficiencia sector estatal y no estatal.



Fuente. Elaborado a partir de la Tabla 22 del ANEXO 7.

Es evidente que la empresa alcanza cifras más significativas en todos los indicadores que los TCP. Los ómnibus de la UEB ingresan por encima de los TCP 14,86 pesos por cada viaje que realiza recaudando 27,54 pesos, mientras que los portadores privados ingresan a la

ONAT 12.68 pesos. Los ingresos `por cada pasajero transportados muestran que la empresa ingresa más dinero que el sector privado en cuanto a la cantidad de pasajeros que transportan. Manifiestan que el sector privado paga a la ONAT el 15.6 por ciento por pasajeros tomando como base que su valor de tráfico promedia los 1.60 pesos por pasajeros. Como se observa en el gráfico ingresan veinticinco centavos, mientras que la entidad recauda veinte siete centavos por cada pasajero. Lo que es representativo destacar que a nivel empresarial la entrada de dinero por valor de tráfico es aún muy baja, ya que no llega al promedio medible de treinta y ocho centavos. Unas de las principales causas es por la evasión del pago, las prioridades que tienen los trabajadores del sector y los estudiantes que pagan el 50 por ciento del pasaje .sin embargo en el sector privado no ocurre nada de esto. Dentro de los parámetros que la empresa provincial tiene `para medir la eficiencia energética se encuentra que cada UEB debe ingresar seis pesos con setenta centavos por litros de combustible que consume, coeficiente que supera la empresa Ómnibus Holguín al recaudar nueve pesos con once centavos por cada litro que consume, mientras que el sector no estatal según su declaración ingresa treinta y cinco centavos, estando por debajo de la empresa en ocho pesos con setenta y seis centavos ingresados por litros de combustible consumido.

Esto demuestra que los ómnibus estatales tienen mayor rentabilidad y eficiencia es decir que no son altos consumidores de combustible. Se hace necesario destacar que por cada viaje que realizan los equipos estatales transportan un promedio de 103 pasajeros, mientras que los camiones de TPC solo trasladan 50, es decir que la empresa esta un 50 por ciento por encima que el privado cumpliendo eficientemente con su objeto social. Los camiones privados transportan el 27.6 por ciento de pasajeros por litros que consumen que los que traslada la UEB, ya que esta logra 34 pasajeros y los TCP solo uno .Para medir el indicador pasajero por kilómetros recorrido en estos servicios en estudio, la empresa provincial de transporte lo toma como eficiencia si esta dentro del parámetros recorrer 3,6 kilómetros por pasajeros. Indicando que los camiones privados transportan pocos pasajeros y en menor cantidad que la empresa por cada kilómetro que recorre.

- **Calidad**

En función de obtener la respuesta al entorno en que se encuentra inmersa tanto la empresa como los TCP, es valorada también la calidad como un indicador causal para ambos

sectores. Este factor se analizó a través de una encuesta que la empresa se encontraba aplicando para conocer los criterios de la población sobre los servicios que se prestan. La cual se muestra en el ANEXO 8. Se reconoce que el tamaño de la muestra no es significativo en comparación con los pasajeros transportados, pues la empresa no determinó el tamaño de la muestra a encuestar en función del tamaño de la población, o sea se aplicó a 309 personas para el sector estatal. También atendiendo a estos criterios se decide aplicar la encuesta con el mismo tamaño de muestra para conocer su opinión respecto a la calidad del servicio del sector no estatal (ANEXO 9).

Se planificó realizar 600 encuestas, en el sector estatal 300 y en el no estatal 300 también, realmente se realizaron 309 en el estatal y 309 del TPC, quedando validas 302 en el servicio estatal y 291 en el privado. Las mismas se distribuyeron en 15 paradas, de ellas 10 de mayor concentración de personas y se muestrearon 17 rutas para el sector estatal y las 7 rutas más frecuentadas por los camiones privados.

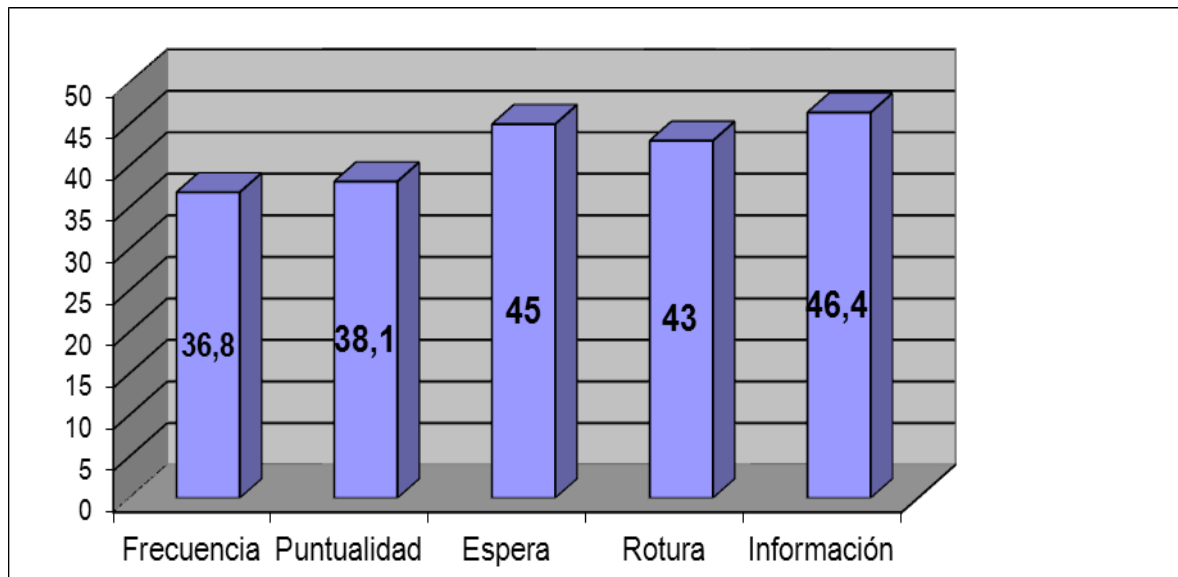
Los resultados que se explican a continuación se derivan del procesamiento de la encuesta aplicada en el sector estatal (ANEXO 10). La Periodicidad con que pasa el medio de transporte (Frecuencia) obtiene el 36,8 por ciento de respuestas negativas, pero es categorizada como regular con el 50 por ciento de los votos. La puntualidad clasifica como regular con un total de 141 respuestas significando el 46,7 por ciento. En el análisis del tiempo de espera en las paradas se obtuvo 136 respuestas de mal para el 45 por ciento, así como queda categorizado de mal el tratamiento cuando se rompe un medio de transporte con el 49,7 por ciento. La higiene y confort de los equipos que prestan el servicio tiene un 44,7 por ciento de bien. El tratamiento que la empresa otorga a la población cuando se rompen los equipos es valorado de mal con el 43 por ciento y la información acerca del servicio que debe brindar la empresa a la población es mala también con el 46,4 por ciento. En general la valoración del servicio es regular resaltando las buenas opiniones en cuanto a porte y aspecto del chofer que lo atiende en el viaje, buen trato del chofer hacia los pasajeros, higiene y confort de los medios de transporte y la seguridad en la transportación. En esta encuesta también se recogió la opinión personal de la población como se resume a continuación.

1. La necesidad de incremento de ómnibus para el servicio urbano.
2. Las dianas no sirven para el servicio urbano.

3. Los chóferes se cogen los billetes
4. Las dianas deben de cobrar a veinte centavos
5. Hay problemas con la puntualidad
6. Aumentar la frecuencia a las rutas urbanas
7. Tener presente los horarios de la mañana, el mediodía y las tardes, tiempo de mayor concentración de personal en las paradas.
8. Que los operadores de flete cobren un peso en el servicio urbano.

Fueron medidos parámetros como la frecuencia, la puntualidad, la espera, las roturas y la información al cliente. En la siguiente gráfica se muestra el por ciento en la categoría de mal que obtuvo la empresa de ómnibus en cuanto a cada parámetro evaluado.

Gráfico 10. Principales resultados negativos de que afectan a la calidad servicio estatal (%).

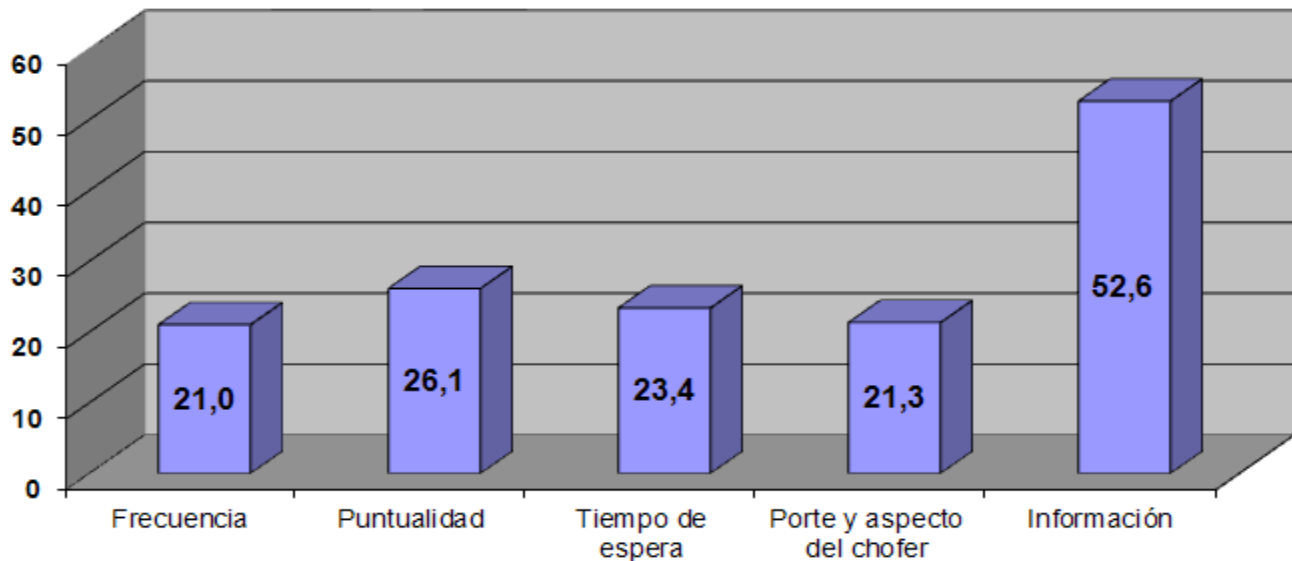


Fuente. Elaborado a partir de la Tabla 25 del ANEXO 12

El parámetro con mayor influencia negativa es la información dentro y fuera del medio de transporte alcanza el 46,4 por ciento en la categoría de mal siendo su mayor porcentaje dentro de todas las categorías. La población no tiene comunicación acerca de los horarios de los ómnibus, que puede ser cambiante, dependiendo de la cantidad de ómnibus enrutados a los servicios. La frecuencia con que pasan los ómnibus es muy larga y la población debe esperar mucho tiempo en las paradas. De esto se deriva que la frecuencia tenga un 36,8 por ciento y la espera un 45 por ciento de respuestas negativas. En este mismo plano se realizó

el análisis para el sector no estatal. A continuación se muestra la gráfica que relaciona los parámetros con mayor influencia negativa en este sector.

Gráfico 11. Principales resultados negativos de que atentan a la calidad servicio del TCP (%).



Fuente. Elaborado a partir de la Tabla 25 del ANEXO 12

El parámetro con mayor influencia negativa es la información dentro y fuera del medio de transporte alcanza el 52,6 por ciento en la categoría de mal siendo su mayor porcentaje dentro de todas las categorías. Estos equipos no se rigen por horarios de salida, llegadas o frecuencias de viajes. Los demás parámetros no muestran referencias significativas dentro del análisis que se está realizando, ya que por su porcentaje en respuesta negativas es bajo.

Entrando ya en la comparación de los dos sectores en cuanto a los parámetros medidos, hay que resaltar que la frecuencia o periodicidad con que pasa el medio de transporte, para el sector no estatal obtiene mejor categorización que los estatales en 42,3 por ciento de bien con respuestas de regular. La puntualidad se hace más fácil de medir en cuanto al sector estatal, el mismo presenta regulaciones por el tráfico y el despachador de la empresa, pero en el caso de los TPC no se rigen por ningún horario, sino el que ellos escatimen. A pesar de esto para criterio de la población los camioneros son puntuales a la expectativa de la misma, ya que obtienen un 41 por ciento de resultado bien y el sector estatal es clasificado como regular. El tiempo de espera de un ómnibus en la parada es muy largo, ya que el servicio es irregular y los ómnibus inestable en las rutas. Según la encuesta clasifica como mal con el 45 por ciento de las respuestas, mientras que el de los camiones es regular porque tiene

menor frecuencia entre una salida y otra, son constantes. En cuanto al porte y aspecto del chofer la empresa utiliza uniformes, lo cual su uso es controlado por el jefe de tráfico y permite que el criterio de la población sea bueno con el 54 por ciento de votos, sin embargo el TPC utiliza lo que cree adecuado y en ocasiones no lo hace lo más correcto posible. Abordando el tema del trato que tiene el chofer de la entidad es clasificado de bien con el 49,7 por ciento de respuestas positivas pero este valor es superado por el TCP en 1,16 por ciento. Según los resultados de las encuestas los ómnibus estatales tienen mejor confort e higiene y lo catalogan de bien con el 45 por ciento de sus respuestas, mientras que el privado es regular.

Vale resaltar que el parámetro siete referido al tratamiento cuando se rompe el medio de transporte no es medible en el sector privado ya que la población no es afectada concientemente cuando se rompe un equipo privado pero en el sector estatal es notorio ya que la población espera los ómnibus que se regulan por un horario. En caso del sector estatal se midió el parámetro y alcanzó la categoría de mal con un 43 por ciento. A través de la información se procesó que los ómnibus tienen un mayor por ciento de confiabilidad ya que es excelente la apreciación de seguridad que le otorga la población de bien con el 54 por ciento y a los portadores privados lo cataloga de regular con el mismo por ciento. La información en cuanto al servicio estatal es regular, sin embargo en el TCP es mala pues no existe el control de salidas y llegadas, no escatiman horarios, ni rutas. En general la valoración del servicio para ambos sectores alcanza el criterio de regular pero en la empresa estatal ocupa el mayor porcentaje de respuestas con el 59,6 por ciento., lo cual la ubica por encima de los TCP en este sentido en un 15.6 por ciento. En forma de resumen se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 13. Resumen de ambos sectores en cuantos indicadores de calidad.

El servicio estatal es superior al privado en cuanto a	El servicio privado es superior al estatal en cuanto a
1. Porte y aspecto del chofer	1. Periodicidad o frecuencia
2. Confort e higiene de los equipos	2. Puntualidad
3. Confiabilidad	3. Tiempo de espera
4. Información dentro y fuera del medio de transporte	4. Trato del chofer
5. Servicio regular	5. Servicio regular

Fuente. Resultados de las encuestas (2014)

• Tecnología

Por el protagonismo que ocupa se hace necesario el análisis de la variable tecnología. En la búsqueda de información del tema se trabajó primeramente en la entidad. En este sentido la unidad empresarial de base cuenta con una sección de base la ANIR. Las principales innovaciones tecnológicas que se realizan están relacionadas con los aportes que realiza el comité de innovadores y racionalizadores que ante la carencia de piezas de repuesto buscan soluciones alternativas para minimizar los daños ocasionados por falta de estos recursos. Este programa funciona a través de una comisión del forum de ciencia y técnica presidido por el director de la entidad, el especialista de mtto y reparaciones y miembros como el jefe de taller, el jefe económico, el jefe de ATM, un representante de la sección sindical, un representante de la ANIR y un obrero acogidos a un plan de actividades. Significando que estas innovaciones se realizan principalmente en los agregados mayores y menores dentro de los que podemos señalar los siguientes: adaptaciones y reparaciones de caja de velocidad, disco de embrague, sistema de freno y sistema de dirección, se presentan trabajos como:

- la fabricación de sello de turbina
- recuperación de pulmón de stop de ómnibus m. benz
- la sustitución de buje de la caja de velocidad ómnibus m .benz
- adaptación de diodos alternador ómnibus m .benz
- recuperación de bobinas de motor de arranque
- fabricación de filtro a bomba de inyección
- adaptación de valasgo de embrague a m.benz
- reparación de conmutador de luces
- recuperación de válvula de emergencia
- recuperación de válvula de puerta
- adaptación de pieles de freno m.benz
- adaptación de motor OM366 a ómnibus m.benz y busscar
- recuperación de plato opresor a m.benz y busscar
- adaptación de cojinete intermedio de busscar a victoria

Todos estos trabajos tienen gran repercusión en el forum de la ANIR. Los recursos utilizados propios de la entidad, como materias primas recuperadas salidos del presupuesto y en su

mayoría ociosos de muchos años en el almacén, así como, el impacto económico para la entidad son recursos recuperados que no tenían uso, recuperando un aproximado de \$6785.23 en el año. Para ello y en aras de poder acometer estas importantes innovaciones está establecido por parte del ministerio la realización de un banco de problemas (Tabla 14), donde se relacionan aquellos principales problemas con el objetivo de buscar la solución.

Tabla 14. Banco de problemas de la empresa.

No.	Principales problemas	Acción a desarrollar	Responsable
1	Fortalecer la relación de buen trato operador-cliente	-Impartir cursos, conferencias de cortesía y buen trato a choferes.	Director
2	Riesgos administrativos objetivos que atentan contra la puntualidad del servicio.	-Elaboración del banco de problema y plan de acción para la solución del mismo.	Director
3	Accionar para mejorar la adquisición de piezas, accesorios: baterías, neumáticos que tenga durabilidad.	-Exigir la certificación de la calidad de las piezas y accesorios que adquiere la Entidad.	Director
4	Elevar la capacitación de los especialistas, técnicos y trabajadores en general de forma periódica.	-Incrementar cursos sobre la calidad del servicio al personal técnico y trabajadores en puestos directo al cliente externo.	Director
5	Implementar una serie de documentos técnicos de carácter estatal y ramal en nuestra Entidad de Base.	-Implantar las normas técnicas de carácter estatal y ramal en la entidad.	Director
6	Lograr la verificación del 100% de los instrumentos de medición.	-Verificar los medios de medición.	Director
7	Analizar el fregado y limpieza de los ómnibus que prestan servicios	-Exigir en el horario de apertura la limpieza y fregado de los ómnibus.	Director

Fuente: OMNHOLG, 2014.

Dichos problemas son clasificados en uno cuando son de mayor influencia y en dos cuando tienen menor relevancia. Soluciones e innovaciones son valoradas e incluidas en el plan temático para su posible generalización. En este sentido es práctico decir que el TPC carece de las herramientas necesarias para la reparación de los equipos, los mismos deben recurrir a centros estatales para su obtención así como a los mercados negros.

A continuación se establece la comparación en cuanto a la marca de los equipos, tipo de motor que usan, el índice promedio por marca de consumo de combustible, los años de

explotación y el cumplimiento del coeficiente de disponibilidad técnica para ambos sectores en el año 2014. Para esto se hizo necesario recopilar la información de cada sector por separado como se muestra en las tablas.

Tabla 15. Registro de equipos del sector estatal.

Cantidad	Equipos (marca)	Motor	Indice de consumo promedio (KM /lts)	Años de explotación	
11	Mercedes Benz	Mercedes Benz 6 cilindros	2,3	16	
8	Daewoo	Daewoo 6 cilindros	2,3	25	
14	yutong	zkg-kumix	1,9	5	
12	Girón VI	yunshay turbo	3,8	30	
2	gaz 53	yunshay turbo	4,5	25	
8	zil 130	yunshay turbo	4,1	27	
3	DAF	z fz 6 cilindros	2,3	20	
1	KIA	Daewoo 6 cilindros	2,3	17	
5	kamaz	kamaz de 8 cilindros	2,4	20	
31	dianas	yunshay turbo	3,9	1	
1	IFA	IFA 6 cilindros	2,5	25	
total	96	% cumplimiento CDT	69,8	% antigüedad del parque	19,18

Fuente. Dpto. Operaciones UEB OMNHOLG

Tabla 16. Registro de equipos del sector no estatal.

cantidad	Equipos (marca)	Motor	Indice de consumo promedio (KM /lts)	años de explotación	
61	Chevrolet (del 48)	Chevrolet	2.9	67	
54	Chevrolet (del 51)	Chevrolet ,Mercedes Benz	3.2	64	
28	Chevrolet (del 53)	Chevrolet	2.8	62	
9	Ford	Ford moderno	2.6	60	
1	Roman	Roman	2.5	25	
7	Internacional	Internacional	3.2	64	
5	Dodge	Dodge	3.2	58	
6	Plimout	Mercedes benz	2.4	60	
total	171	%cumplimiento CDT	87.7	% antigüedad del parque	57,5

Fuente. Entrevista al TCP (ANEXO 6)

El análisis de ambas tablas permite establecer la comparación entre ambos sectores en cuanto a los indicadores que en las mismas se establecen. En la medida del coeficiente de disponibilidad técnica, médase el mismo como el cociente entre los vehículos promedio trabajando y los vehículos promedio existentes, la empresa estatal se encuentra por debajo del sector privado ya que contó en el año 2014 con el 69.8 por ciento de sus equipos para trabajar, mientras que el sector privado utilizó el 87,7 por ciento. Pero en cuanto a la evaluación del número de equipo los TPC superan a la UEB en 75.

La UEB usa motores Mercedes-Benz, Yunshay que a criterio de expertos son motores de buena potencia y ahorradores de combustibles. Usa también motores Kamaz y Zkg-Kumix de los ómnibus Yutong que son altos consumidores. Una pequeña parte de los trabajadores por cuenta propia trabajan con motores que han sido remotorizados a Mercedes-Benz la cual se conoce por su fuerza potencial en revoluciones, más resistencia en cuanto al peso del equipo que lo impulsa y poco consumo de combustible. Otra marca utilizada es la Cheyrolev la cual ha sido muy resistente a pesar de los muchos años de explotación.

En general no superan a los motores de los ómnibus estatales debido que en su mayoría usan motores muy antiguos que no tienen sistema de combustión interna o sea turbo que le permita llevar con mayor fuerza la inyección de aire a los cilindros y así aumentar la potencia. El parque de equipo estatal tiene una edad promedio de antigüedad y explotación de 19, mientras que los equipos privados exceden esta cifra y tienen 57 años y medio de explotación. Bajo estas observaciones podemos resumir que el trabajador estatal tiene carencia del sentido de pertenencia pues, puesto que poseen ómnibus con una tecnología más avanzada y sufren mayor estacionamiento por roturas.

CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación pudo arribarse a las conclusiones generales siguientes:

1. El sector no estatal cuenta con más equipos para el desarrollo de de la actividad y genera un mayor número de empleos.
2. El desarrollo de la actividad por cuenta propia ha constituido un complemento importante como apoyo para el servicio público de transportación de pasajeros.
3. Los trabajadores por cuenta propia a pesar de contar con más cantidad de equipos para el desarrollo de la actividad y cobrar precios en ocasiones más alto que el sector no estatal, ingresan menos que estos últimos, no obstante los equipos estatales, transportan más pasajeros en correspondencia con la capacidad de los equipos.
4. El nivel de competitividad de la UEB OMNHOLG es superior al TCP.
5. La participación en el mercado es mayor para el sector estatal que para el TCP, manifestando este último una tasa decreciente para el período analizado.
6. Los trabajadores por cuenta propia tienen mayor tarifa de precios, la empresa estatal es más eficiente en sus indicadores, pero el sector no estatal tiene mayor calidad en la prestación del servicio mientras que los equipos estatales tienen mejor tecnología.

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones antes expuestas, se recomienda:

1. Realizar la investigación en la actividad de transporte de pasajeros pero considerando los diferentes tipos de servicio (urbano, suburbano, rural, intermunicipal).
2. Considerar conforme se reestructure el sistema de información gubernamental, otros indicadores para la realización de este tipo de estudio de modo que permita su actualización.
3. Generalizar la investigación a otros municipios de la provincia.
4. Desarrollar este tipo de estudios comparativos para otras actividades autorizadas a ejercer el TPC.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALIC J. (1987). Evaluating industrial competitiveness at the Office of Technology Assessment, Technology in Society.
2. Almaguer Pratts, Javier F.; Cahuco Kimbanda, Francisco Jacucha; Almaguer Morales, Digmarty. (2015). Ventajas competitivas del servicio buffet en línea. VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín. En <http://www.uho.edu.cu/uho-conferencia>.
3. Alonso, José Antonio (1992): "Ventajas Comerciales y Competitividad: Aspectos conceptuales y empíricos". ICE, Especialización Comercial y Competitividad, mayo de 1992, número 2005, España (pp 38-76).
4. Álvarez Cádiz, Miguel. (2015). Metodología para la identificación del potencial de comercialización de modelos de negocios pymes, (IPOCOMONEP). VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín. En <http://www.uho.edu.cu/uho-conferencia>.
5. ÁLVAREZ F, ONEIDA. (2008), Cuba, Tecnociencia, Competitividad y Desarrollo. Centro de Investigaciones de Economía Internacional de la Universidad de La Habana, Cuba.
6. ARIAS SUÁREZ, JOSÉ P. (2004). Inserción y competitividad: una visión desde Cuba. Economía y Desarrollo. No 2, Vol. 137, Julio-Dic.
7. Beatriz Pupo Guisado. (2015). Estudio comparativo del clima organizacional en PYME's de la región oriental cubana. VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín. En <http://www.uho.edu.cu/uho-conferencia>.
8. BEGAZO, D. (2004) La competitividad y los clúster como elemento de desarrollo del país. Revista Gestión en el Tercer Milenio, ISSN versión electrónica 1728-2969, pp. 45-55.
9. BUENO, E. (1995). La competitividad en la empresa: un enfoque de organización y una referencia a España. Dirección y Organización, nº 13, pp. 5-15.
10. CANALS MARGALEF, J. (1991). Competitividad internacional y estrategia de la empresa. Ariel Economía, Barcelona
11. CASTELLANOS MACHADO, CARLOS A; CASTELLANOS CASTILLO, JOSÉ R; MACHADO NOA, NOYLA; VILA ALONSO, ZOE M; BARBOSA IGLESIAS, GLEIBYS. (2012) Contribución de los clusters a la competitividad de las empresas, Revista Técnica

- Administrativa, Vol 12, No 02, Buenos Aires, abril. en <http://www.cyta.com.ar>. (Consulta: 20 de noviembre de 2014).
12. CHO, D.S. (1994). A dynamic approach to international competitiveness: The case of Korea. *Journal of Far Eastern Business*. 1(1): 17-36.
 13. Cisneros Pérez, Nuria; Balán Carballo, Carlos Manuel. (2015). El emprendedurismo una filosofía de trabajo de estos tiempos. Aporte desde CANEC. VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín. En <http://www.uho.edu.cu/uho-conferencia>.
 14. CONSEJO DE ESTADO. (2007). Decreto Ley 252 sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. Gaceta oficial de la República de Cuba, 7 de agosto de 2007.
 15. CONSEJO DE ESTADO. (2010). Decreto-Ley No. 276, modificativo del Decreto-Ley No. 252, sobre la continuidad y fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. Gaceta oficial de la República de Cuba, No. 11, 1ro de octubre de 2010.
 16. COOK, M.L. AND BREDAHL, M.E. (1991). Agri-business competitiveness in the 1990s: Discussion. *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 73 No. 5, 1456-1464.
 17. Corrales Lima, Yadira Xiomara & Puerto Viera; Yelena del Carmen.(2015). Programa de mejora para la competitividad de la actividad fundamental de la sucursal TRANSTUR Las Tunas. VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín. En <http://www.uho.edu.cu/uho-conferencia>.
 18. DÍAZ FERNÁNDEZ, ILEANA _____. (2009). Enfoque de Porter y la teoría basada en los recursos en la identificación de la ventaja competitiva: ¿contraposición o conciliación? *Economía y desarrollo*, 144 (1), 101-114.
 19. DÍAZ FERNÁNDEZ, ILEANA. (2003). Marketing y competitividad: ¿relación o contradicción? *Economía y desarrollo*, 133 (1), 112-119.
 20. DÍAZ SÁNCHEZ, HUGO ERNESTO. (2010). Conceptualización y antecedentes teóricos de la competitividad internacional y regional: un asunto territorial. *Suma de Negocios*, 1 (2), 91-104.
 21. ESSER, KLAUS; HILLEBRAND, WOLFGANG; MESSNER, DIRK ; MEYER-STAMER, JÖRG. (1996). Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. *Revista de la CEPAL*, Santiago de Chile, No. 59, p 39 – 52

22. Estrada Hernández, José Armando; Miketta Falcones, Patrici & Silveira Perez, Yahilina.(2015). Aproximación teórica a un modelo integrativo de competitividad para la gestión en empresas comercializadoras. VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín. En <http://www.uho.edu.cu/uho-conferencia>.
23. FLORES RUIZ, D. (2008) "Competitividad sostenible de los espacios naturales protegidos como destinos turísticos. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Huelva, España. Disponible en www.eumed.net/tesis/2008/dfr/. (Consulta 23 de abril de 2011).
24. Gallardo Cannavacciuolo, Ricardo Manuel. (2015). Trabajo por cuenta propia. una nueva forma de hacer. VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín. En <http://www.uho.edu.cu/uho-conferencia>.
25. García, A. M., Méndez, J. J., & Dones, M. (2009). Factores clave de la competitividad regional: innovación e intangibles. ICE, (848), 125–140. En <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3010055>. (Consulta: 23 septiembre 2014).
26. González García, Nieves Estela; Benítez Ortiz, Ángel Rubén. (2015). Marco legal de las Pymes en el contexto del reordenamiento de la economía cubana. VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín. En <http://www.uho.edu.cu/uho-conferencia>.
27. Guilarte Barinaga, Elizabeth; Lastre Valdés, Marcia Margarita. (2015). Análisis y validación de la idea de negocio para PYMES. VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín. En <http://www.uho.edu.cu/uho-conferencia>.
28. Guilarte Barinaga, Elizabeth; Lastre Valdés, Marcia Margarita. (2015). Diseño y aplicación de un procedimiento para la evaluación económica de alternativas de producción de alimento animal en el sector no estatal y la empresa porcina Holguín. VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín. En <http://www.uho.edu.cu/uho-conferencia>.
29. Herrera González, Yisel; Pérez Campaña, Marisol. (2015). La gestión del servicio al cliente: una herramienta para el logro ventajas competitivas. VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín. En <http://www.uho.edu.cu/uho-conferencia>.

30. JAM MASSÓ, ALFREDO. (2008). Políticas públicas para promover la competitividad. Diplomado de Competitividad y Globalización, ANEC - CIEI. La Habana, Cuba.
31. Kotler, Philip. (2000). Dirección de Marketing. Editorial del Milenio, Mc Graw Hill Hispana. México.
32. Leite, Emmanuel; Bezerra Correia, Ericê. (2015). Desarrollo local sostenible - innovación y emprendimiento. VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín. En <http://www.uho.edu.cu/uho-conferencia>.
33. Leite, Emmanuel; Bezerra Correia, Ericê; Sánchez Fernández, María Dolores. (2015). La innovación y las condiciones para desarrollar el espíritu emprendedor. VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín. En <http://www.uho.edu.cu/uho-conferencia>.
34. LEÓN VELÁZQUEZ, JOSÉ ARTURO. (2004). Modelo de competitividad global de la industria de piel de cocodrilo Moreletii, Universidad Autónoma de Sinaloa, Escuela de Economía Culiacán, Sin. MÉXICO. En <http://www.eumed.net/coursecon/librería>. (Consulta: 10 enero 2015).
35. Mañalich Isis y Quiñones Nancy. (2003). "Exportaciones Competitivas: un desafío para Cuba". Documento de la INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIONES ECONOMICAS (INIE).
36. MATHEWS, J. (2009). El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las pymes, en <http://www.crecemype.pe/Crecemype/docs/COMPETITIVIDAD.pdf>, (Consulta 14 de mayo de 2015)
37. MATHEWS, J. (2009). El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las pymes, en <http://www.crecemype.pe/Crecemype/docs/COMPETITIVIDAD.pdf>, (Consulta 14 de mayo de 2015)
38. MATHIS, MAZUR; BIVAUD-DAUSET. (1988). La competitividad Internacional y las economías abiertas de América Latina" ILPES, Santiago de Chile (pág. 19).
39. MCFETRIDGE, D.G. (1995). Competitiveness: Concepts and Measures", Occasional Paper No. 5, Carleton University, Canada.

40. MICHALET C.A. (1981). Competitiveness and internationalization. Organización Económica para la Cooperación y el Desarrollo (OECD). Paris.
41. MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN (MEP). (2014). Indicaciones metodológicas para la elaboración del plan 2014. La Habana, Cuba.
42. Ministerio de Finanzas y Precios. (2014). Resolución 20. Metodología general para la formación y modificación de precios mayoristas, tarifas técnico-productivas y tasas de margen comercial. Gaceta oficial de la República de Cuba, No. 12, extraordinaria 6 de marzo.
43. Ministerio de Finanzas y Precios. (2014). Resolución 21. Metodología general para la formación y modificación de precios minoristas y las tarifas a la población. Gaceta oficial de la República de Cuba, No. 12, extraordinaria 6 de marzo.
44. Montero Y. (2015). Estudio diagnóstico evaluativo en el sector PYMES del cantón Latacunga: una mirada a la gestión del desarrollo local. VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín. En <http://www.uho.edu.cu/uho-conferencia>.
45. MOON, H.C., RUGMAN, A.M. Y VERBEKE, A. (1995). The generalized double diamond approach to international competitiveness. En Alan M. Rugman, editor, Research in Global Strategic Management: A Research Annual, 5: 97-114.
46. MORALES DE LLANO, ESTEBAN (2012). La dimensión territorial de la competitividad. En <http://www.uh.cu/centros/ciei/biblioteca/.../La%20dimension%20territorial.pdf>. (Consulta: 27 septiembre 2014).
47. MULLER, G. (1995). El caleidoscopio de la competitividad, Revista de la CEPAL, No. 56, Santiago de Chile, CEPAL, p 137-148
48. NARANJO DZIERZBO, EUNICE. (2004). El desarrollo local y la competitividad en las prácticas internacionales. Economía y Desarrollo, 136 (edición especial), 32-54.
49. PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (PCC). (2011). Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
50. Pérez Cutiño, Yadira. (2013). Procedimiento para el diagnóstico de la competitividad empresarial. Aplicación en la Empresa de Equipos Agrícolas "Héroes del 26 de Julio". Tesis en opción al título de Máster en Administración de Negocios. Universidad Central de las Villas, Cuba.

51. PORTER MICHAEL. (1990) ¿Dónde radican las ventajas competitivas de las naciones?, Harvard –Deusto Business p 16.
52. PORTER MICHAEL. (1990).The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review, March-April No.2.
53. PORTER MICHAEL.(1995). The competitive advantage of the inner city. Harvard Business Review, vol. 73 no. 3, mayo-junio, pp. 55-71.
54. PORTER, MICHAEL (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Plaza y Janes editores, España, p-1025.
55. PORTER, MICHAEL. (2003). Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones. Bilbao, Ediciones Deusto, España
56. PORTER, MICHAEL. (2009). Competitiveness: A New Economic Strategy for Peru. Disponible en <http://www.isc.hbs.edu/Peru.htm>. (Consulta 24 de octubre de 2012).
57. RAMOS RAMOS, R. (2001). Modelo de Evaluación de la Competitividad Internacional: Una Aplicación Empírica al Caso de las Islas Canarias. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. España, en <http://www.eumed.net/tesis/rrr/index.htm> (Consulta 20 de abril de 2015)
58. S. HEWITT, KIMBERLY Y PIÑA GONZÁLEZ, MARITZA. (2008). La categoría económica competitividad. Una aproximación teórica. Proyecto de investigación para optar por el título de Licenciado en Economía. Universidad de Camagüey. Cuba.
59. SALLENAVE, J.P. (1995). La gerencia integral, Colombia, Grupo Editorial Norma
60. SÁNCHEZ NODA, RAMÓN. (2009). La Nueva economía y el conocimiento: entre el mito y la realidad. Ed. Félix Varela, p 254.
61. SARMIENTO RAMÍREZ, YUNIER. (2010). Metodología para evaluar la competitividad de las empresas exportadoras. Aplicación en la Unidad empresarial de Base Geominera Holguín. Tesis en opción al título de Máster en Dirección. Universidad de Holguín, Cuba
62. Sarmiento Ramírez, Yunier; Pérez Cutiño, Yadira. (2015). La competitividad territorial para la planificación del desarrollo. Nociones generales y términos para un debate. VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín. En <http://www.uho.edu.cu/uho-conferencia>.

63. Sarmiento Reyes, Yoel Ramón. (2015). Procedimiento para la recopilación, procesamiento y diseminación de información de las nuevas formas de gestión. VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín. En <http://www.uho.edu.cu/uho-conferencia>.
64. SHARPLES, J. y N. NILHAM. (1990). Long-Run Competitiveness of Australian Agriculture, United States Department of Agriculture, Economic Research Service, Foreign Agricultural Economics Report No 243.
65. SMITH, A. (1980). La Naturaleza y Causa de la Riqueza de las Naciones. Traducida al castellano y editada en México, por el Fondo de Cultura Económica.
66. SPIEGEL MURAY R. (1984). Teoría y Práctica de Estadística. Editorial Revolución, La Habana, Cuba.
67. Torralbas Blázquez Ana de Lourdes; Herrera Lizmary, Ricardo; Velázquez Zaldívar, Reynaldo. (2015). Análisis comparativo del perfil emprendedor en el entorno socio-económico holguinero. VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín. En <http://www.uho.edu.cu/uho-conferencia>.
68. Torralbas Blázquez Ana de Lourdes; Herrera Lizmary, Ricardo; Velázquez Zaldívar, Reynaldo. (2015). La competencia emprendimiento en el fomento del desarrollo socioeconómico cubano. VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín. En <http://www.uho.edu.cu/uho-conferencia>.
69. Torres Peña, Yinet. (2015). Herramientas para la evaluación de iniciativas económicas para el desarrollo local: concepción y viabilidad de la idea. VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín. En <http://www.uho.edu.cu/uho-conferencia>.
70. Torres Peña, Yinet. (2015). Propuesta de comercialización para un servicio del sector no estatal. VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín. En <http://www.uho.edu.cu/uho-conferencia>.
71. VAN DUREN, E.; L. MARTIN Y R. WESTGREN. (1991). Assessing the Competitiveness of Canada's Agrifood Industry. Canadian Journal of Agricultural Economics, 39, December, p 727-38.
72. Varela Londoño, Diana Janneth. (2015). Factores de éxito y fracaso en los intraemprendimientos de las empresas de Mondragón en España y de Ibagué en

- Colombia. VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín. En <http://www.uho.edu.cu/uho-conferencia>.
73. W. LEONTIEFF. (1953). Domestic Production and Foreign Trade: The American Capital Position Re-Examined, in: Proceedings of the American Philosophical Society, 97.
74. WALES, JIMMY Y SANGER LARRY. (2012). Wikipedia. En ciclopedia libre en <http://www.wikipedia.org/>.
75. ZALDÍVAR PUIG, MARTHA Y GIL MOREL, INÉS M. (2004). Interrelación entre competitividad empresarial y desarrollo local. Economía y Desarrollo, 136 (edición especial), 55-82.
76. Zúñiga Santillán, Xiomara Leticia. (2015). Análisis del ingreso de nuevos competidores en el mercado y su efecto en la rentabilidad de las PYMES ubicadas en el Cantón Milagro, período 2013 – 2014. VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín. En <http://www.uho.edu.cu/uho-conferencia>.
77. Zúñiga Santillán; Xiomara Leticia. (2015). Análisis del ingreso de nuevos competidores en el mercado y su efecto en la rentabilidad de las PYMES ubicadas en el Cantón Milagro, período 2013 – 2014. VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín. En <http://www.uho.edu.cu/uho-conferencia>.

ANEXOS

Tabla 17. Cantidad de entidades por municipios.

MUNICIPIOS	Total Entid.	REEUP			REEANE		REUCO	Soc. Merc.	Emp. Mixtas	Establecimientos	
		EMP	UP	OEE	CPA	CCS	UBPC			SIEL	Otros
TOTAL PROVINCIAL	2037	129	143	23	113	301	148	3	5	567	605
GIBARA	174	3	8	1	20	49	8	-	-	60	25
R. FREYRE	130	2	7	1	9	20	9	-	-	46	36
BANES	154	6	7	1	7	24	20	-	-	38	51
ANTILLA	93	1	6	1	-	1	1	-	-	46	37
BAGUANO	143	2	6	1	10	29	19	-	-	24	52
HOLGUIN	306	79	52	8	18	39	10	-	1	-	99
C. GARCIA	172	3	7	2	15	34	16	-	-	88	7
CACOCUM	97	3	6	1	4	12	15	-	-	10	46
U. NORIS	137	2	7	1	7	14	22	-	-	41	43
CUETO	100	2	6	1	1	12	5	-	-	52	21
MAYARI	163	9	9	1	5	15	6	-	1	74	43
F. PAIS	82	2	6	1	3	15	8	-	-	27	20
S. DE TANAMO	129	2	7	1	14	31	8	-	-	20	46
MOA	157	13	9	2	-	6	1	3	3	41	79

Fuente. Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI) provincia Holguín, (2014).

Tabla 18. Valor agregado bruto por actividades económicas en el municipio de Holguín (MP).

Actividades económicas	Municipio Holguín		Provincia Holguín		Crecim 12/06
	2006	2012	2006	2012	
Agric.,Ganad., Caza y Silvicultura	48550,4	48510,6	118582,4	145371,5	1,23
Pesca	1329,5	11739,6	2005,1	11739,6	5,85
Industria Azucarera	0	58543,7	22384	58543,7	2,62
Ind.Manufact.(except.Ind.Azucarera)	174203,1	280380,7	228190,4	304577,7	1,33
Suministro de Electric., Gas y Agua	48298,7	60570,5	77589,1	102709,1	1,32
Construcción	68275,5	129934	95825,1	198259,2	2,07
Comercio,Reparac.de Efectos Person.	116269,2	174570,2	182248,6	312469,7	1,71
Hoteles y Restaurantes	134600,4	137581,7	167793,7	174815,6	1,04
Transp.,Almacenamiento y Comunicac.	40360,2	27109,4	64016,1	60154,5	0,94
Serv.Empres.,Act. Inmob. y Alquiler	19617,9	25128,1	34225,8	43355,3	1,27
Cultura; Deporte	24748,5	44153,5	25621,9	45456,9	1,77
Otras Act.Serv.Comun.,Asoc. y Pers.	674	15504,3	674	15504,3	23,00
TOTAL	676927,4	1013726,3	1955678,1	2498261,8	1.277

Fuente. ONEI provincia Holguín (2013).

ANEXO 3

Tabla 19. Cálculo de la especialización, dinámica y estructura económica del municipio Holguín.

Actividades económicas	Especialización interna		Especialización externa		Dinámica y estructura económica				
	2006	2012	2006	2012	rij	rit	ET	EE	ED
Agric., Ganad., Caza y Silvicultura	0,072	0,048	1,183	0,822	0,999	1,226	13 469,83	-2 501,75	-11 007,88
Pesca	0,002	0,012	1,916	2,464	8,830	5,855	368,86	6 085,69	3 955,55
Industria Azucarera	0,000	0,058	0,000	2,464	0,000	2,615	0,00	0,00	0,00
Ind.Manufact.	0,257	0,277	2,206	2,269	1,610	1,335	48 330,94	9 983,98	47 862,68
Suministro de Electric....	0,071	0,060	1,798	1,453	1,254	1,324	13 400,00	2 237,03	-3 365,23
Construcción	0,101	0,128	2,058	1,615	1,903	2,069	18 942,37	54 042,05	-11 325,92
Comercio, Reparac. Efec. Pers	0,172	0,172	1,843	1,377	1,501	1,715	32 257,75	50 819,45	-24 776,20
Hoteles y Restaurantes	0,199	0,136	2,318	1,940	1,022	1,042	37 343,56	-31 710,75	-2 651,51
Transp., Almac y Comunicac.	0,060	0,027	1,821	1,111	0,672	0,940	11 197,54	-13 632,16	-10 816,18
Serv.Emp., Act. Inmob. y Alquiler	0,029	0,025	1,656	1,428	1,281	1,267	5 442,79	-209,85	277,26
Cultura; Deporte	0,037	0,044	2,791	2,394	1,784	1,774	6 866,23	12 292,64	246,14
Otras Act. Serv. Comunales...	0,001	0,015	2,889	2,464	23,003	23,003	186,99	14 643,31	0,00
TOTAL	1,000	1,000			1,498	rtt	1,277		

Fuente. Sarmiento, 2014.

Tabla 20. Conceptos de competitividad analizados.

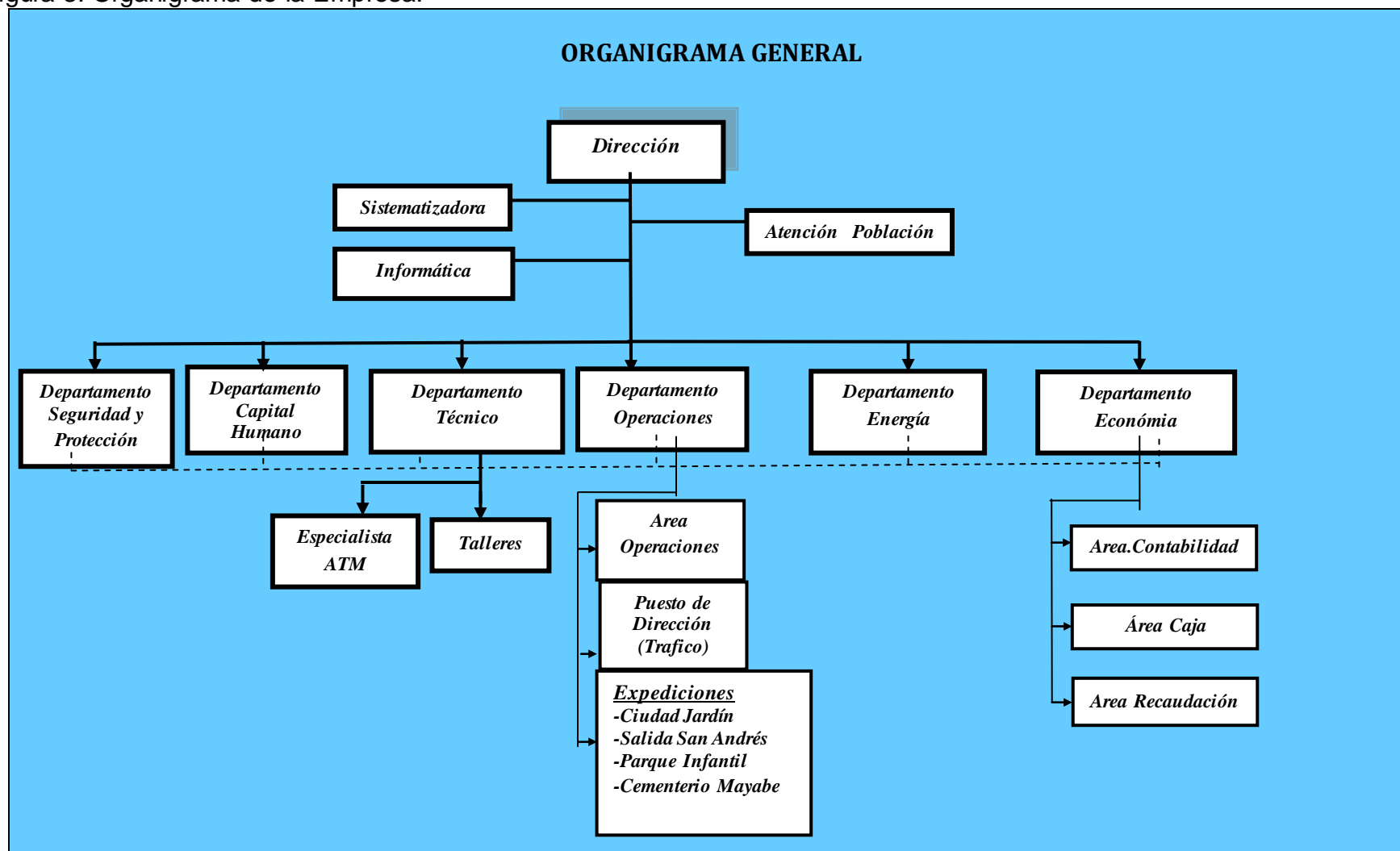
NIVEL MICROECONÓMICO: Empresa	
Autor - año	Concepto
Michalet, (1981)	Una firma será competitiva si resulta victoriosa (o en una buena posición) en la confrontación con sus competidores en el mercado.
Cámara de los Lores ⁶ (1985)	Una empresa es competitiva cuando puede producir productos y servicios de calidad superior y a costos inferiores que sus competidores nacionales e internacionales. La competitividad es sinónimo del desempeño de rentabilidad de una empresa en el largo plazo y de su capacidad para remunerar a sus empleados y generar un mayor rendimiento para sus propietarios.
Alic, (1987)	Capacidad de las empresas de un país dado de diseñar, desarrollar, producir y vender sus productos en competencia con las empresas basadas en otros países.
Mathis et al, (1988)	La competitividad es la aptitud para vender aquello que es producido.
Porter, 1990	La competencia hace referencia a la posición competitiva de una empresa con relación a los demás, y se pone de manifiesto por su capacidad de producir bienes y servicios en unas condiciones de precios, prestaciones equiparables o superiores a las de sus rivales, que les permiten ganar o mantener cuotas de mercado.
Van Duren, et al., (1991)	La habilidad sostenida de ganar y mantener cuotas de mercado.
Sharples y Milhan (1990) y Cook y Bredhal (1991)	La habilidad que tiene la firma de entregar bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma preferida por los clientes de la misma, a precios tan buenos o mejores que los ofrecidos por los otros oferentes, obteniendo al menos el costo de oportunidad de los recursos empleados.
Durán, (1994)	Una empresa es competitiva si es capaz de vender sus productos en el mercado internacional a unos precios más baratos, o con una calidad superior que los de la competencia, o cuando vende en el exterior productos totalmente nuevos. Su proceso innovador y su estrategia competitiva se sustentan en recursos y capacidades difíciles de imitar o reproducir por otras empresas.
Bueno, (1995)	Deriva la acepción competitividad de competencia, voz con el significado de “posibilidad de igualar una cosa a otra en la perfección o en las propiedades” o bien “el grado de rivalidad económica existente en un mercado o la forma de actuación entre los competidores en el mismo”. Así, competitividad se

⁶ Informe de la Comisión Especial de la Cámara de los Lores sobre Comercio Internacional

	entiende, para este autor, como la capacidad para poder competir de un agente económico.
Muller, (1993) (1995)	Es la capacidad de una organización socioeconómica de conquistar, mantener y/o ampliar la participación en el mercado, de una manera lucrativa que permita su crecimiento. Conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el uso de la competencia.
Sallenave, (1995)	La competitividad es lo que hace que un consumidor prefiera los productos de una empresa y los compre. La esencia de la competitividad es la creación de valor.
Pérez, (1996)	Capacidad para ingresar con éxito al mercado, para obtener una participación y sostenerla o incrementarla con el tiempo.
Álvarez, (1998)	Capacidad que tiene una organización para incrementar, consolidar y mantener su presencia en el mercado.
Hertford (1998)	La capacidad por parte de una empresa de sostenerse económicamente durante un plazo de varios años ganando utilidades y retornos iguales o mayores que los que podría ganar en la mejor alternativa posible después de tomar en cuenta los costos de ajustarse e insertarse en dicha alternativa.
Altenburg et al., (1998)	La competitividad empresarial es la capacidad de mantener una posición en el mercado, en particular, mediante la oferta de productos de calidad oportunamente y a precios competitivos, con flexibilidad para responder rápidamente a los cambios en la demanda y gestionando adecuadamente la diferenciación de los productos mediante la creación de capacidad innovadora y un sistema eficaz de comercialización.
Mathews, (2009)	Se define como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve.

Fuente. Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica.

Figura 3. Organigrama de la Empresa.



Fuente. OMNHOLG, 2014.

Guía de Entrevista

Objetivo: obtener información sobre los indicadores de eficiencia.

Dirigido a: los trabajadores por cuenta propia.

Principales preguntas:

- ¿Cuántos días trabaja a la semana?
- ¿Cómo promedio cuantos días deja de trabajar al año por alguna eventualidad?
- ¿Cuántos viajes realiza diariamente?
- ¿Cuánto usted estima es el consumo de combustible por viaje?
- ¿Qué distancia recorre en cada viaje?
- ¿Cuál es la marca de su equipo y los años de antigüedad?
- ¿Qué tipo de motor tiene y cuál es su consumo promedio?

ANEXO 7

Tabla 21. Caracterización de los indicadores de eficiencia.

Indicador	Significado	Parámetro	Forma de cálculo
ingresos x viajes	Mide la cantidad de dinero ingresado por cada viaje realizado.	-	El cociente de los ingresos totales al año y los viajes realizados al año.
ingresos x pasajeros	Mide la cantidad de dinero ingresado por cada pasajero transportado.	Es eficiente cuando ingresa 0,38 centavos o más por cada pasajero	El cociente de los ingresos totales del año y los pasajeros transportados en el año
ingresos x litros	Mide la cantidad de dinero ingresado por cada litro de combustible consumido.	Es eficiente cuando ingresa \$ 6,70 o más por cada litro de combustible consumido.	El cociente de los ingresos totales del año y los litros de combustible consumidos en el año
pasajeros x viajes	Mide la cantidad de pasajeros transportados por cada viaje realizado.	-	El cociente de los pasajeros transportados en el año y los viajes anuales realizados.
pasajeros x lts	Mide la cantidad de pasajeros transportados por cada litro de combustible consumido	-	El cociente de los pasajeros transportados en el año y los litros de combustible consumido al año.
pasajeros x Km	Mide la cantidad de pasajeros transportados por cada kilómetro recorrido.	Es eficiente cuando 1 pasajero recorre 3,6 kilómetros o más	El cociente de los pasajeros transportados en el año y los kilómetros recorridos en el año.

Fuente: OMNHOLG, 2014.

Tabla 22. Resultados de los indicadores de eficiencia.

Indicadores	TCP 2014	UEB ómnibus 2014
ingresos x viajes	12,68	27,54
ingresos x pasajeros	0,25	0,27
ingresos x litros	0,35	9,11
pasajeros x viajes	50	103
pasajeros x lts	1	34
pasajeros x Km	1	7

Fuente. Elaborado a partir de los datos de la Tabla 12.



República de Cuba
Ministerio del Transporte
Dirección de Transportación de Pasajeros

Encuesta sobre la calidad del servicio de transportación de pasajeros.

Con el objetivo de satisfacer sus expectativas en el Servicio de Transportación de Pasajeros con los medios estatales, para los trabajadores de las Empresas Municipales, Provinciales y para la Dirección de Transportación de Pasajeros del MITRANS, resulta importante conocer su opinión sobre el servicio que le han ofrecido a bordo de los medios de transporte y le estaremos muy agradecidos si usted marca con una (X), en la columna que corresponda a su respuesta (sólo en una), teniendo en cuenta la escala del 1 al 3, donde:

No.	Aspectos a Evaluar	Evaluación de sus expectativa		
		3	Bien	
1.	Periodicidad con que pasa el medio de transporte (Frecuencia)	2	Regular	
		1	Mal	
		3	Bien	
2.	Puntualidad	2	Regular	
		1	Mal	
		3	Bien	
3.	Tiempo de espera	2	Regular	
		1	Mal	
		3	Bien	
4.	Porte y aspecto del chofer que lo atiende en su viaje	2	Regular	
		1	Mal	
		3	Bien	
5.	Trato del chofer que lo atiende en su viaje	2	Regular	
		1	Mal	
		3	Bien	
6.	Higiene y confort del medio de transporte en que viajó	2	Regular	
		1	Mal	
		3	Bien	
7.	El tratamiento cuando se rompe el medio de transporte	2	Regular	
		1	Mal	
		3	Bien	
8.	¿Ha observado seguridad en la transportación (viaje)?	2	Regular	
		1	Mal	
		3	Bien	
9.	¿Cómo considera la información dentro y fuera del medio de transporte?	2	Regular	
		1	Mal	
		3	Bien	
10.	Valoración general del servicio	2	Regular	
		1	Mal	
		3	Bien	

ANEXO 9

Encuesta sobre la calidad del servicio de transportación de pasajeros.

Esta encuesta tiene como objetivo conocer la calidad en el servicio de transportación de pasajeros en el sector no estatal. Para la presente investigación es importante conocer su opinión sobre el servicio que le han ofrecido a bordo de los medios de transporte y le estaremos muy agradecidos si usted marca con una (X), en la columna que corresponda a su respuesta (sólo en una), teniendo en cuenta la escala del 1 al 3, donde:

No.	Aspectos a Evaluar	Evaluación de sus expectativa		
		3	Bien	
1.	Periodicidad con que pasa el medio de transporte (Frecuencia)	3	Bien	
		2	Regular	
		1	Mal	
2.	Puntualidad	3	Bien	
		2	Regular	
		1	Mal	
3.	Tiempo de espera	3	Bien	
		2	Regular	
		1	Mal	
4.	Porte y aspecto del chofer que lo atiende en su viaje	3	Bien	
		2	Regular	
		1	Mal	
5.	Trato del chofer que lo atiende en su viaje	3	Bien	
		2	Regular	
		1	Mal	
6.	Higiene y confort del medio de transporte en que viajó	3	Bien	
		2	Regular	
		1	Mal	
7.	El tratamiento cuando se rompe el medio de transporte	3	Bien	
		2	Regular	
		1	Mal	
8.	¿Ha observado seguridad en la transportación (viaje)?	3	Bien	
		2	Regular	
		1	Mal	
9.	¿Cómo considera la información dentro y fuera del medio de transporte?	3	Bien	
		2	Regular	
		1	Mal	
10.	Valoración general del servicio	3	Bien	
		2	Regular	
		1	Mal	

Tabla 23. Resultado de las encuestas aplicadas al sector estatal.

CANTIDAD DE ENCUESTAS APLICADAS - 309						
CANTIDAD DE ENCUESTAS VÁLIDAS - 302						
ANULADAS - 7						
No	Evaluación de sus expectativas			Encuestas		%
				Cantidad de Repuestas	Válidas 302	
1	Periodicidad con que pasa el medio de transporte (Frecuencia).	3	Bien	37	302	12,3
		2	Regular	152	302	50,3
		1	Mal	111	302	36,8
2	Puntualidad.	3	Bien	26	302	8,6
		2	Regular	141	302	46,7
		1	Mal	115	302	38,1
3	Tiempo de espera.	3	Bien	19	302	6,3
		2	Regular	125	302	41,4
		1	Mal	136	302	45,0
4	Porte y aspecto del chofer que lo atiende en su viaje.	3	Bien	164	302	54,3
		2	Regular	103	302	34,1
		1	Mal	33	302	10,9
5	Trato del chofer.	3	Bien	150	302	49,7
		2	Regular	134	302	44,4
		1	Mal	10	302	3,3
6	Higiene y confort del medio de transporte en que viajó.	3	Bien	135	302	44,7
		2	Regular	109	302	36,1
		1	Mal	51	302	16,9
7	El tratamiento cuando se rompe el medio de transporte.	3	Bien	70	302	23,2
		2	Regular	84	302	27,8
		1	Mal	130	302	43,0

8	Ha observado seguridad en la transportación.	3	Bien	163	302	54,0
		2	Regular	87	302	28,8
		1	Mal	33	302	10,9
9	Cómo considera la información dentro y fuera del medio de transporte.	3	Bien	50	302	16,6
		2	Regular	95	302	31,5
		1	Mal	140	302	46,4
10	Valoración general del servicio.	3	Bien	50	302	16,6
		2	Regular	180	302	59,6
		1	Mal	70	302	23,2

QUEJAS DE LA POBLACIÓN

1- Es necesario más ómnibus para el servicio urbano.

2- Las Dianas, no sirven para el servicio Urbano.

3- Los choferes se cogen los billetes.

4- Las Dianas deben de cobrar 0,20 centavos.

5 -Hay problemas con la puntualidad.

6- Hay que aumentar las frecuencias a las rutas Urbanas.

7 -Se debe tener presente los horarios de la mañana, al mediodía y por la tarde, tiempo de mayor concentración de personal.

8 -Que los operadores de fletes cobren un peso en el servicio Urbano.

Tabla 24. Resultado de las encuestas aplicadas al sector no estatal

CANTIDAD DE ENCUESTAS APLICADAS - 309						
CANTIDAD DE ENCUESTAS VÁLIDAS - 291						
ANULADAS - 18						
No	Evaluación de sus expectativas.			Encuestas		%
				Cantidad de Repuestas	Válidas	
				291		
1	Periodicidad con que pasa el medio de transporte (Frecuencia).	3	Bien	123	291	42,3
		2	Regular	107	291	36,8
		1	Mal	61	291	21,0
2	Puntualidad.	3	Bien	119	291	40,9
		2	Regular	95	291	32,6
		1	Mal	76	291	26,1
3	Tiempo de espera.	3	Bien	97	291	33,3
		2	Regular	124	291	42,6
		1	Mal	68	291	23,4
4	Porte y aspecto del chofer que lo atiende en su viaje.	3	Bien	92	291	31,6
		2	Regular	137	291	47,1
		1	Mal	62	291	21,3
5	Trato del chofer.	3	Bien	148	291	50,9
		2	Regular	98	291	33,7
		1	Mal	45	291	15,5
6	Higiene y confort del medio de transporte en que viajó.	3	Bien	104	291	35,7
		2	Regular	135	291	46,4
		1	Mal	51	291	17,5
7	El tratamiento cuando se rompe el medio de transporte.	3	Bien	0	291	0,0
		2	Regular	0	291	0,0
		1	Mal	0	291	0,0

8	Ha observado seguridad en la transportación.	3	Bien	87	291	29,9
		2	Regular	158	291	54,3
		1	Mal	46	291	15,8
9	Cómo considera la información dentro y fuera del medio de transporte.	3	Bien	51	291	17,5
		2	Regular	83	291	28,5
		1	Mal	153	291	52,6
10	Valoración general del servicio.	3	Bien	104	291	35,7
		2	Regular	128	291	44,0
		1	Mal	59	291	20,3
QUEJAS DE LA POBLACIÓN						
1- Que bajen el precio del pasaje.						
2- No cobren los dos pesos a los estudiantes.						
3- Si cobran tan caro, no llenen tanto los carros.						
4- Den más seguridad a las personas porque se exceden de velocidad.						

Tabla 25. Resumen de los parámetros de la encuesta aplicada a los dos sectores.

	Parámetros	Sector estatal			TCP		
		Bien	Regular	Mal	Bien	Regular	Mal
1	Frecuencia	12,3	50,3	36,8	42,3	36,8	21,0
2	Puntualidad	8,6	46,7	38,1	40,9	32,6	26,1
3	Tiempo de espera	6,3	41,4	45,0	33,3	42,6	23,4
4	Porte y aspecto del chofer	54,3	34,1	10,9	31,6	47,1	21,3
5	Trato del chofer	49,7	44,4	3,3	50,9	33,7	15,5
6	Higiene y confort del equipo	44,7	36,1	16,9	35,7	46,4	17,5
7	Tratamiento cuando ocurren las roturas	23,2	27,8	43,0	0,0	0,0	0,0
8	Seguridad de la transportación	54,0	28,8	10,9	29,9	54,3	15,8
9	Información	16,6	31,5	46,4	17,5	28,5	52,6
10	Valoración del servicio	16,6	59,6	23,2	35,7	44,0	20,3