



ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA ACTIVIDAD TRANSPORTE DE PASAJEROS EN EL SECTOR ESTATAL Y CUENTA PROPIA EN EL MUNICIPIO DE HOLGUÍN

Dr. C. Yunier Sarmiento Ramírez*

ysarmiento@fe.uho.edu.cu

MSc. Yadir Pérez Cutiño**

yayap@fe.uho.edu.cu

MSc. Ricardo Manuel Gallardo Cannavacciuolo***

rgallado@fe.uho.edu.cu

Facultad de Ciencias Económicas y Administración
Universidad de Holguín, Cuba

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Yunier Sarmiento Ramírez, Yadir Pérez Cutiño y Ricardo Manuel Gallardo Cannavacciuolo (2016): "Análisis comparativo de la actividad transporte de pasajeros en el sector estatal y cuenta propia en el municipio de Holguín", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (noviembre 2016). En línea:

<http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/pasajeros.html>

RESUMEN

A partir del sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), se decide 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, el objetivo del artículo 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. Los principales resultados de la investigación son: la situación de la actividad de transporte en los dos sectores, el aporte a la generación de empleo, el nivel de competitividad, la tasa de participación en el mercado y el estado de factores determinantes en la prestación del servicio.

PALABRAS CLAVES – competitividad- emprendedor- actividad económica- planificación- gobierno

ABSTRACT - As from Communist Government's sixth Congress of Cuba, it is decided to increase the work at the sector not state-owned, like an alternative more than job, in dependence of the new organizational forms of production and the services that they right now exist and they establish themselves at the territories. In consequence, the objective of the article is accomplishing a comparative analysis of passengers's transporting activity in the public sector and state-owned no of Holguín's municipality, to know its level of competitiveness of result and the causal factors that determine it. The main results of investigation are: The situation of the transporting activity at the two sectors, the contribution to the generation of job, the level of competitiveness, the participation rate on the market and the status of determining factors in the fringe benefit of the service.

KEY WORDS - Competitiveness- Enterpriser- Economic activity- Planning- I govern.

CLASIFICACIÓN JEL - [L1](#) - [L26](#) - [L41](#)- [R11](#) - [R48](#) - [P21](#) - [P35](#)

*Profesor auxiliar del Departamento de Economía. Vicedecano de investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración. Universidad de Holguín, Cuba.

**Profesor asistente del Departamento de Economía. Facultad de Ciencias Económicas y Administración. Universidad de Holguín, Cuba.

***Profesor asistente del Departamento de Economía. Facultad de Ciencias Económicas y Administración. Director de logística Universidad de Holguín, Cuba.

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan más del 90 por ciento del sector empresarial de Europa y Latinoamérica, y constituyen una de las principales fuentes de generación de empleo. En los últimos años, se evidencia como tendencia que este tipo de empresas cierran y se retiran del mercado, debido fundamentalmente a su alta vulnerabilidad frente a las grandes empresas; pues no cuentan con la capacidad de resistencia que tienen estas últimas para imponer precios o cantidades. Lo 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 permite una mayor adaptabilidad a las condiciones cambiantes del entorno y 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 acrecienta en los últimos años.

En Cuba el modelo económico que se construye reconoce y promueve, 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 puedan surgir para contribuir a elevar la eficiencia del sistema empresarial en primera instancia (PCC, 2011). También contempla en la política económica y social del Partido y la Revolución también algunos lineamientos (165, 168, 169) que fundamentan el desarrollo de la actividad por cuenta propia 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 y la reducción de los gastos de la economía y del presupuesto del Estado. El trabajo 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 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 por ciento 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. 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 es la única actividad en el sector estatal del municipio, que presenta problemas en su estructura y competitividad (Sarmiento, 2014)¹.

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 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 los dos sectores; 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.

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 la determinan.

1. DESARROLLO

Para cumplir el objetivo previsto se agrupará la exposición en dos aspectos, el primero dedicado a los elementos generales del procedimiento para evaluar la competitividad y, el segundo, a la aplicación práctica del mismo en la actividad de transporte de pasajeros en el sector estatal y no estatal.

1.1 Fundamentos teóricos, conceptuales y metodológicos generales

El tratamiento de la competitividad 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 referencias de los autores principalmente Porter (2009), 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. La diferencia más significativa consiste en considerar al gobierno de forma endógena, esta modificación obedece de manera fundamental, ya que a diferencia de los países capitalistas, cambian las funciones del gobierno y su significado en el desarrollo.

Sin dudas el concepto de competitividad es de gran importancia para los sectores productores de bienes, vinculado a una gran variedad de factores relacionados. 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. También se aprecia la coincidencia de que la competitividad es la capacidad para la competencia en el mercado. Por lo cual se asume como referente para esta investigación el siguiente concepto adaptado de Sarmiento, 2010: La competitividad es la capacidad que tiene una empresa localizada espacialmente, de aprovechar sus recursos para producir con eficiencia y eficacia bienes y servicios, que permita una inserción sistemática en el mercado.

¹ 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.

La investigación 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 metodológico para evaluar la competitividad empresarial que se utiliza para la presente investigación, ha sido adaptado de Pérez, Sarmiento y Forteza (2014) de forma tal que el mismo resulte lo más adecuado posible al nivel de desarrollo e información que se obtiene del incipiente TCP, que fuera posible su aplicación y en definitiva se favorezca el cumplimiento del objetivo propuesto.

1.2 Procedimiento para evaluar la competitividad empresarial

El procedimiento que se propone se estructura en tres etapas:

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

Etapas II. Análisis comparativo de los indicadores de resultados.

Etapas 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:

1.2.1 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 actividad.

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.

1.2.2 Etapa 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.

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

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

Donde:
 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

Este indicador no es más que el por ciento que representa la empresa dentro del valor total del municipio, o sea, la participación relativa de las empresa en el total del municipio de una actividad determinado (en un año específico) y se considera alta cuando dicha proporción aumenta (en comparación con un año base) y baja cuando disminuye.

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 1. Clasificación de la competitividad del Diamante Nacional.

Etapas I	Incipiente	Muy bajo nivel de competitividad
Etapas II	Aceptable	Regular nivel de competitividad
Etapas III	Superior	Buen nivel de competitividad
Etapas 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 2. 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

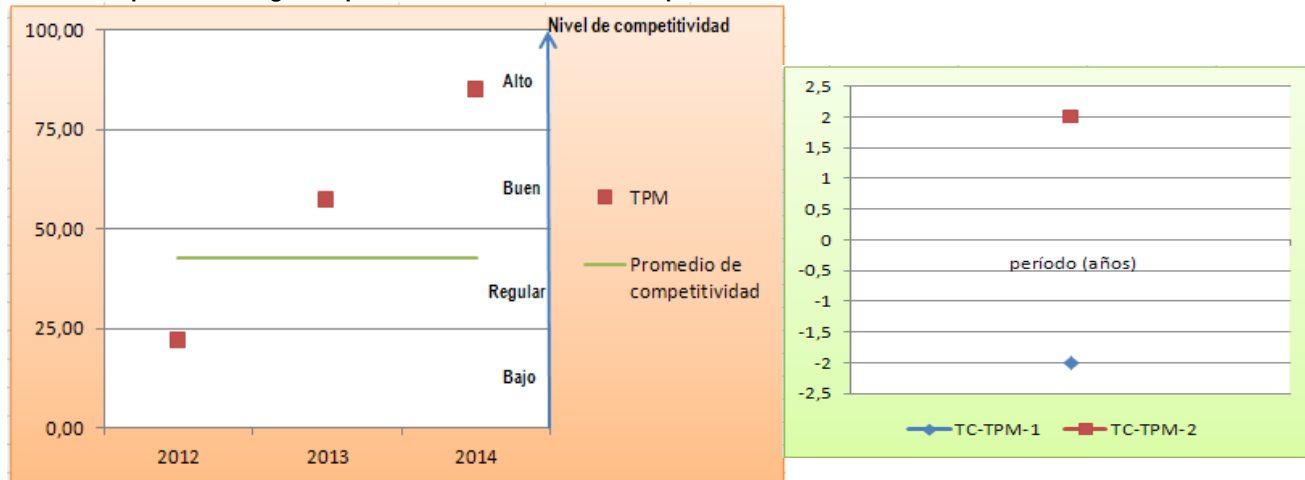
Fuente. Elaborado a partir de la tabla anterior.

* 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 1. Representación gráfica para determinar el nivel de competitividad de resultado.



Fuente. Elaboración propia.

1.2.3 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 se consideran 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.

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

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

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

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.

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.

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 353/2013 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 3. Actividades del Régimen Simplificado.

Actividades	Cuotas mensuales (pesos)
Transporte de carga con medios de tracción humana	40.00
Transporte de carga con medios de tracción animal	30.00
Transporte de pasajeros con medios de tracción humana	60.00

Fuente. Resolución 353, MFP (2013).

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

Tabla 4. Actividades del régimen general.

No.	Actividades	Cuotas mensuales (pesos)
1	Transporte de carga y pasajeros (1)	
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

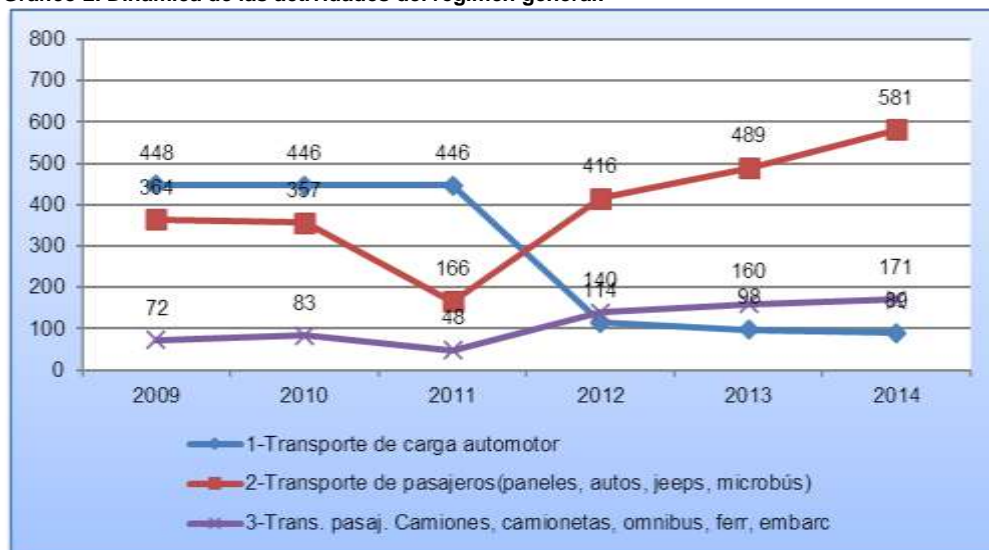
Fuente. Resolución 353, MFP (2013).

Como se puede apreciar es mayor el número de actividades del régimen general, al igual que las cuotas mensuales, las que se incrementan 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.

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 está en dependencia del tipo de medio que se utilice o de tracción (animal o humana) y se describe de la forma siguiente: Transporte carga o pasajeros con medios propios o alquilados (MFP, 2013: 268).

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 hasta la fecha. Como en la empresa estatal la actividad se realiza por medio de tracción 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 2. Dinámica de las actividades del régimen general.

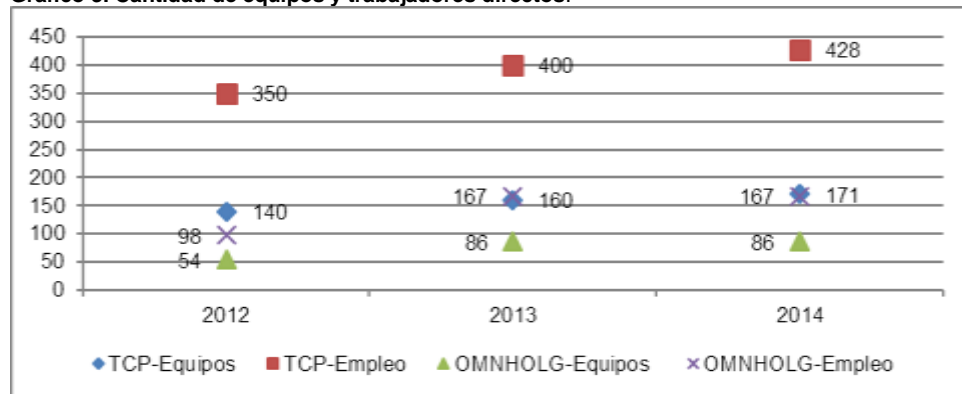


Fuente. Elaborado a partir de datos de la ONAT.

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 notar el incremento de la actividad dos, muy superior a la tres, pero pudiera explicarse por los medios de tracción de motor que agrupa esta actividad (paneles, autos, jeeps, microbús). No obstante esta última actividad 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 3. 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 no 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.

Por consiguiente, el TCP ha generado más empleo que el sector estatal, se ha incrementado hasta 428 para el 2014. Cada titular de la 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.

1.3.2 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 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 a diferencia de la empresa estatal el costo de estos trabajos es más bajo.

Tabla 5. 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	%
MARGEN DE UTILIDAD	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	%
MARGEN DE UTILIDAD	65,11	70,57	69,42	%

Fuente. UEB OMNHOLG, ONAT.

La empresa estatal también incrementó considerablemente sus ingresos y gastos, siendo superiores a los declarados del sector no estatal, sin embargo el porcentaje de gastos es ligeramente superior y destaca que se han disminuido del 2012 al 2013. No obstante, el margen de utilidad es superior en la empresa no estatal que la estatal, aunque bien cercano.

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 ingresos en el periodo superiores al 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.

Gráfico 4. Dinámica de los Ingresos (pesos).

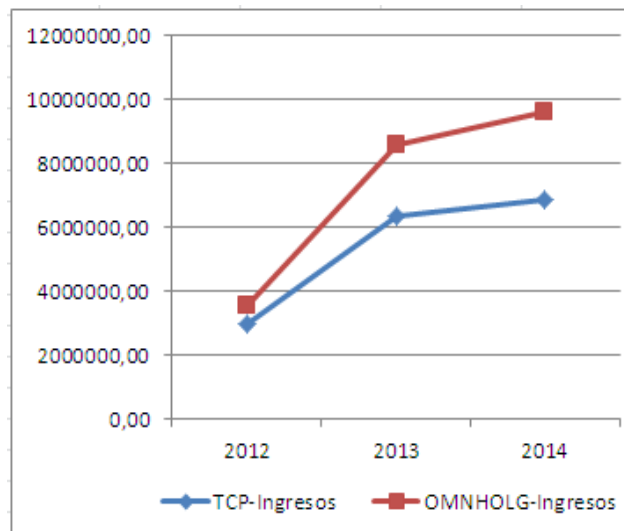
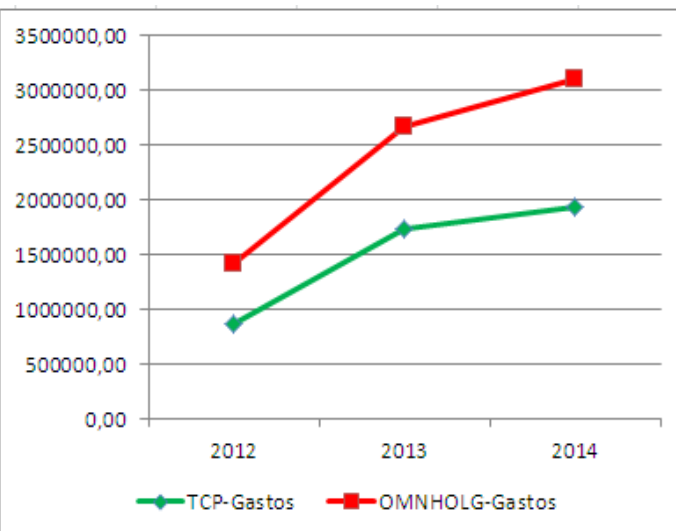


Gráfico 5. Dinámica de los gastos (pesos).



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

En el primer indicador en ambos casos se muestra 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 sí aumentó la cantidad de equipos en la prestación del servicio.

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 el 2013 y disminuyen ligeramente en el 2014. En este caso se manifiestan un aspecto contradictorio, los TPC cuentan con un número mayor de equipos e ingresan menos que el sector estatal. Los gastos de este sector son inferiores a los de la empresa estatal aún cuando el primero compra, por ejemplo el combustible, a precios superiores que la empresa estatal, es de destacar que esta es la tendencia con la mayoría de los costos y gastos.

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 periodo 2012-2014 y se utiliza para ello el indicador ingresos.

Tabla 6. 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. Elaborado a partir de datos de la UEB OMNHOLG y la ONAT.

Los ingresos 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 7. 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

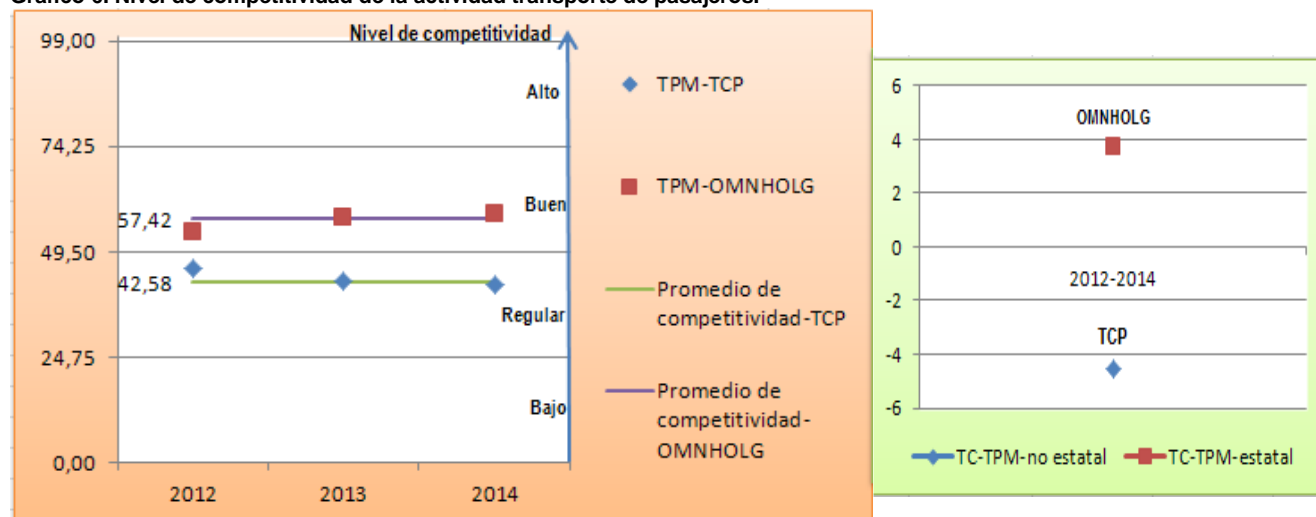
Fuente. Elaboración propia.

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 por ciento 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	Mínimo	Máximo
Máximo	100,00	rango 1	1,00 24,75
intervalo -c	24,75	rango 2	24,75 49,50
		rango 3	49,50 74,25
		rango 4	74,25 100,00

Gráfico 6. Nivel de competitividad de la actividad transporte de pasajeros.



Fuente. Elaborado a partir de la tabla 7.

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.

1.3.3 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 8. 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 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 portadores privados cuesta dos pesos que resulta el doble del precio de una diana o un semi-ómnibus y realizan el mismo recorrido. En ocasiones para 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)². 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)³.

Sin embargo los precios del sector no estatal se fundamentan 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.

²El argumento que se presenta corresponde al lineamiento 71, referido a la política de precios en la resolución económica del VI congreso del PCC.

³Lineamiento 09, modelo de gestión económica.

- **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.

La obtención de la información necesaria para dicho análisis en cuanto al sector estatal resultó de fácil acceso ya que son medidos estadísticamente por el departamento de operaciones. Pero en caso del sector no estatal se realizó a través de entrevistas (ANEXO 1), del total de 171 trabajadores por cuenta propia se entrevistaron 91. 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 (49 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 (58,6 km) 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, los días de trabajo anuales y la cantidad de trabajadores (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 9. 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
Estatel	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

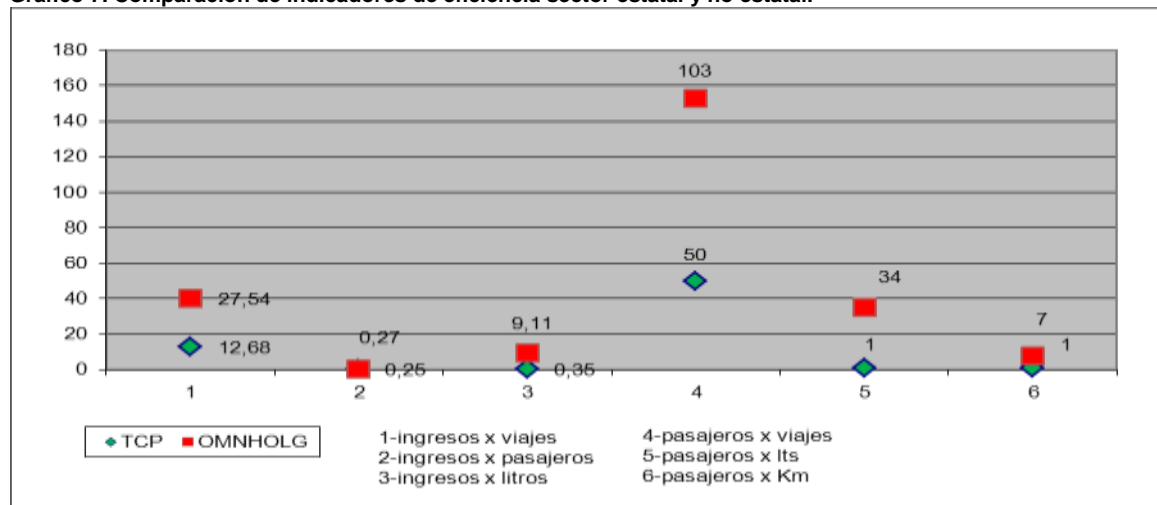
Combustible: cantidad de combustible consumido en el año.

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 tienen menor correspondencia, 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, ingresa por 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 en el ANEXO 2 se caracterizan los indicadores, se muestra además la fórmula para su determinación y los resultados de los mismos.

Gráfico 7. Comparación de indicadores de eficiencia sector estatal y no estatal.



Fuente. Elaborado a partir del ANEXO 2.

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 porteadores privados ingresan a la ONAT 12.68 pesos. Los ingresos por cada pasajero transportado 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 está 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 está dentro del parámetro a recorrer 3,6 kilómetros por pasajeros. Lo cual indica que los camiones privados transportan pocos pasajeros y en menor cantidad que la empresa por cada kilómetro que recorre.

- **Calidad**

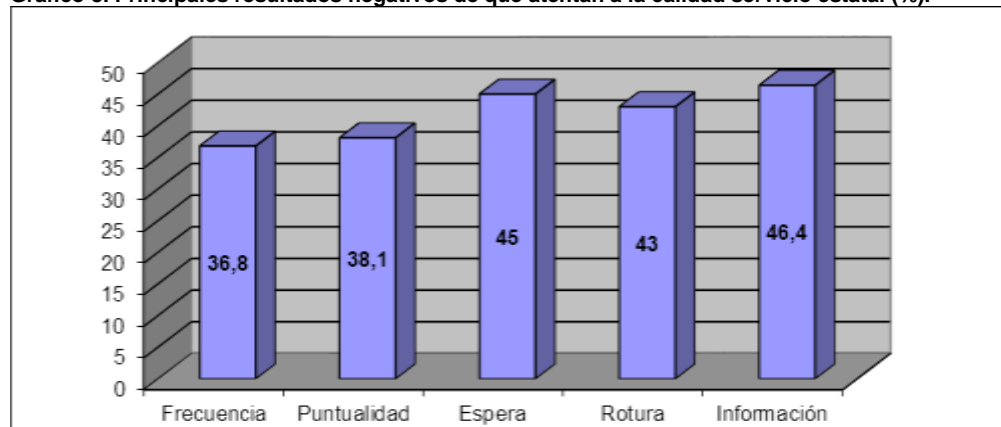
En función de obtener la respuesta al entorno en que se encuentra inmersa tanto la empresa como los TCP, es valorada también la calidad como un indicador causal para ambos sectores. Este factor se analizó a través de una encuesta que la empresa se encontraba aplicando para conocer los criterios de la población sobre los servicios que se prestan (ANEXO 3). Se reconoce que el tamaño de la muestra no es significativa 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. De las encuestas realizadas

resultaron válidas 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 4). 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.

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 8. Principales resultados negativos de que atentan a la calidad servicio estatal (%).

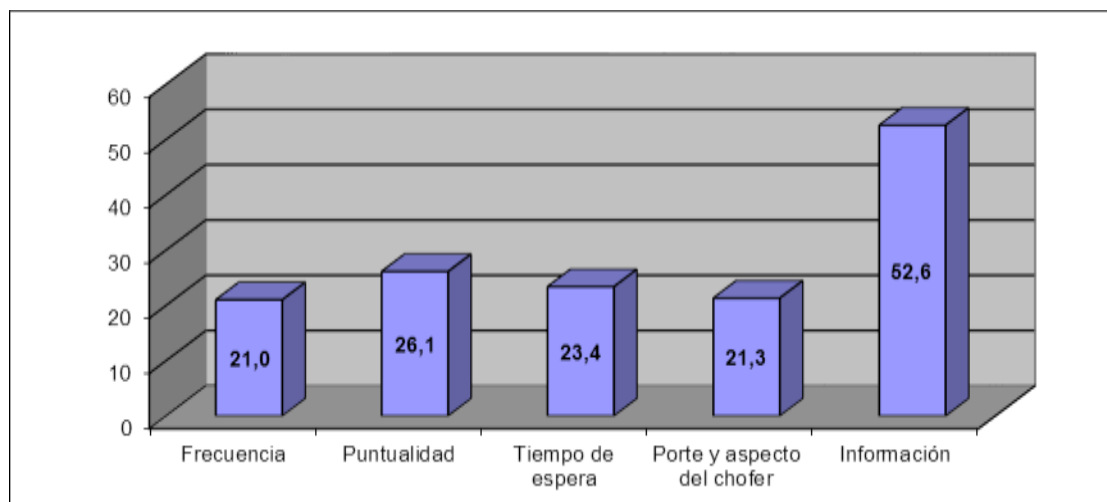


Fuente. Elaborado a partir del ANEXO 6

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.

De igual forma se realizó el análisis para el sector no estatal. 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 por ciento en respuesta negativas es bajo. A continuación se muestra la gráfica que relaciona los parámetros con mayor influencia negativa en este sector.

Gráfico 9. Principales resultados negativos de que atentan a la calidad servicio del TCP (%).



Fuente. Elaborado a partir del ANEXO 6

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 mas fácil de medir en cuanto al sector estatal, el mismo presenta regulaciones por el tráfico y el despedidor 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 botos, 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 los indicadores que son superiores (orden descendente) en cada sector, tomando como criterio los evaluados de bien:

Tabla 10. 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. Seguridad de la transportación	1. Puntualidad
2. Tratamiento cuando ocurren las roturas	2. Frecuencia
3. Porte y aspecto del chofer	3. Tiempo de espera
4. Higiene y confort del equipo	4. Valoración del servicio
5. Seguridad de la transportación	5. Trato del chofer
	6. Información
	7. Puntualidad

Fuente. Resultados de las encuestas (2014).

• Tecnología

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 11. Registro de equipos del sector estatal y no estatal.

Cantidad		Equipos (marca)		Motor		Índice de consumo promedio (KM /lts)		Años de explotación	
Estatad	TCP	Estatad	TCP	Estatad	TCP	Estatad	TCP	Estatad	TCP
11	61	Mercedes Benz	Chevrolet (del 48)	Mercedes Benz 6 cilindros	Chevrolet	2,3	2.9	16	67
8	54	Daewoo	Chevrolet (del 51)	Daewoo 6 cilindros	Chevrolet ,Mercedes Benz	2,3	3.2	25	64
14	28	yutong	Chevrolet (del 53)	zkg-kumix	Chevrolet	1,9	2.8	5	62
12	9	Girón VI	Ford	yunshay turbo	Ford moderno	3,8	2.6	30	60
2	1	gaz 53	Roman	yunshay turbo	Roman	4,5	2.5	25	25
8	7	zil 130	Internacional	yunshay turbo	Internacional	4,1	3.2	27	64
3	5	DAF	Dodge	zfs 6 cilindros	Dodge	2,3	3.2	20	58
1	6	KIA	Plimout	Daewoo 6 cilindros	Mercedes benz	2,3	2.4	17	60
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	171	% cumplimiento CDT 69.8	87.7				% antigüedad del parque 19,18	57.5

Fuente. Dpto. Operaciones UEB OMNHOLG y entrevista al TCP

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, méfase 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 remotorizado 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 chevrolet 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, 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 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.

BIBLIOGRAFÍA

1. Almaguer Pratts, Javier F.; Cahuco Kimbanda, Francisco Jacucha; Almaguer Morales, Digmery. (2015). Ventajas competitivas del servicio buffet en línea. Ponencia presentada en la VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín, Cuba.
2. Álvarez Cádiz, Miguel. (2015). Metodología para la identificación del potencial de comercialización de modelos de negocios pymes, (IPOCOMONEP). Ponencia presentada en la VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín.
3. Álvarez F, Oneida. (2008), Cuba, Tecnociencia, Competitividad y Desarrollo. Centro de Investigaciones de Economía Internacional de la Universidad de La Habana, Cuba.
4. Arias Suárez, José P. (2004). Inserción y competitividad: una visión desde Cuba. Economía y Desarrollo. No 2, Vol. 137, Julio-Dic.
5. Beatriz Pupo Guisado. (2015). Estudio comparativo del clima organizacional en PYME's de la región oriental cubana. Ponencia presentada en la VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín.
6. 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.
7. 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).

8. Cisneros Pérez, Nuria; Balán Carballo, Carlos Manuel. (2015). El emprendedurismo una filosofía de trabajo de estos tiempos. Aporte desde CANEC. Ponencia presentada en la VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín.
9. 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.
10. 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.
11. 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. 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.
12. Díaz Fernández, Ileana. (2003). Marketing y competitividad: ¿relación o contradicción? Economía y desarrollo, 133 (1), 112-119.
13. 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.
14. 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
15. 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. Ponencia presentada en la VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín.
16. 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).
17. Gallardo Cannavacciuolo, Ricardo Manuel. (2015). Trabajo por cuenta propia. una nueva forma de hacer. Ponencia presentada en la VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín.
18. 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).
19. González García, Nieves Estela; Benítez Ortiz, Ángel Rubén. (2015). Marco legal de las Pymes en el contexto del reordenamiento de la economía cubana. Ponencia presentada en la VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín.
20. Guilarte Barinaga, Elizabeth; Lastre Valdés, Marcia Margarita. (2015). Análisis y validación de la idea de negocio para PYMES. Ponencia presentada en la VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín.
21. 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. Ponencia presentada en la VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín.
22. Herrera González, Yisel; Pérez Campaña, Marisol. (2015). La gestión del servicio al cliente: una herramienta para el logro ventajas competitivas. Ponencia presentada en la VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín.
23. Jam Massó, Alfredo. (2008). Políticas públicas para promover la competitividad. Diplomado de Competitividad y Globalización, ANEC - CIEI. La Habana, Cuba.
24. Kotler, Philip. (2000). Dirección de Marketing. Editorial del Milenio, Mc Graw Hill Hispana. México.
25. Leite, Emmanuel; Bezerra Correia, Ericê. (2015). Desarrollo local sostenible - innovación y emprendimiento. Ponencia presentada en la VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín.
26. Leite, Emmanuel; Bezerra Correia, Ericê; Sánchez Fernández, María Dolores. (2015). La innovación y las condiciones para desarrollar el espíritu emprendedor. Ponencia presentada en la VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín.
27. 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/cursecon/libreria>. (Consulta: 10 enero 2015).

28. 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)
29. Ministerio de Economía y Planificación (MEP). (2014). Indicaciones metodológicas para la elaboración del plan 2014. La Habana, Cuba.
30. 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.
31. 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.
32. Montero Y. (2015). Estudio diagnóstico evaluativo en el sector PYMES del cantón Latacunga: una mirada a la gestión del desarrollo local. Ponencia presentada en la VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín.
33. Naranjo Dzierzbo, Eunice. (2004). El desarrollo local y la competitividad en las prácticas internacionales. *Economía y Desarrollo*, 136 (edición especial), 32-54.
34. Partido Comunista de Cuba. (PCC). (2011). Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
35. 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.
36. Porter Michael. (1990) ¿Dónde radican las ventajas competitivas de las naciones?, Harvard –Deusto Business p 16.
37. _____. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, March-April No.2.
38. _____. (1995). The competitive advantage of the inner city. *Harvard Business Review*, vol. 73 no. 3, mayo-junio, pp. 55-71.
39. _____. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Plaza y Janes editores, España, p-1025.
40. _____. (2003). Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones. Bilbao, Ediciones Deusto, España.
41. 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)
42. Sarmiento Ramírez, Yunier. (2010). Metodología para evaluar la competitividad de las empresas exportadoras. Aplicación en la Unidad empresarial de Base Geomínera Holguín. Tesis en opción al título de Máster en Dirección. Universidad de Holguín, Cuba
43. Sarmiento Ramírez, Yunier; Pérez Cutiño, Yadira. (2015). La competitividad territorial para la planificación del desarrollo. Nociones generales y términos para un debate. Ponencia presentada en la Ponencia presentada en la VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín.
44. 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.
45. SPIEGEL MURAY R. (1984). Teoría y Práctica de Estadística. Editorial Revolución, La Habana, Cuba.
46. Torralbas Blázquez Ana de Lourdes; Herrera Lizmary, Ricardo; Velázquez Zaldívar, Reynaldo. (2015). Análisis comparativo del perfil emprendedor en el entorno socio-económico holguinero. Ponencia presentada en la VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín.
47. Torralbas Blázquez Ana de Lourdes; Herrera Lizmary, Ricardo; Velázquez Zaldívar, Reynaldo. (2015). La competencia emprendimiento en el fomento del desarrollo socioeconómico cubano. Ponencia presentada en la VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín.
48. Torres Peña, Yinet. (2015). Herramientas para la evaluación de iniciativas económicas para el desarrollo local: concepción y viabilidad de la idea. Ponencia presentada en la VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín..
49. Torres Peña, Yinet. (2015). Propuesta de comercialización para un servicio del sector no estatal. Ponencia presentada en la VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín.
50. 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. Ponencia presentada en la VII Conferencia Científica Internacional Universidad de Holguín.

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?

Tabla 12. 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 9.

Tabla 13. 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.



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	
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	

Al DORSO

Si lo desea, exprese cualquier opinión y/o recomendación que considere nos ayudaría a mejorar la calidad del servicio.

Tabla 14. 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	Criterios		Encuestas		%
				Cantidad de Repuestas	Válidas	
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 15. Resultado de las encuestas aplicadas al sector no estatal.

CANTIDAD DE ENCUESTAS APLICADAS - 309						
CANTIDAD DE ENCUESTAS VÁLIDAS - 291						
ANULADAS - 19						
No	Evaluación de sus expectativas	Criterios		Encuestas		%
				Cantidad de Repuestas	Válidas	
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 16. 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

Fuente. Elaboración propia.