



UNIVERSIDAD DE MOA
DR. ANTONIO NUÑEZ JIMENEZ

Contabilidad y Finanzas
Facultad: Ciencias Económicas

Trabajo de Diploma

Para Optar por el Título de
Licenciado en
Contabilidad y Finanzas

Título: Los encadenamientos productivos en la industria cubana del níquel. El caso de los Servicios Logísticos.

Autor: Arisleidis Reyes Carcasés

Tutor (es): Dra.C. Eglis Martín Astorga

Dra.C. Clara Luz Reynaldo Argüelles

Moa 2019, Año 61 de la Revolución

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo: Arisleidis Reyes Carcasés

Autora de este trabajo de Diploma, certifico su propiedad intelectual a favor del Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa “Dr. Antonio Núñez Jiménez”, el cual podrá ser uso del mismo con la finalidad que estime conveniente.

Arisleidis Reyes Carcasés

Dra.C.: Eglis Martín Astorga

Dra.C.: Clara Luz Reynaldo Argüelles

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo:

A mis queridos padres por traerme a este mundo y haber sido capaces de formarme y educarme con amor.

A mi madre por ser ejemplo y luz guía para mis estudios.

A mi padre por su constante cariño, comprensión y apoyo.

A mis compañeros por brindarme su apoyo en todos estos años de carrera que compartimos juntos, en especial a Luis Enrique Espinoza Guerra.

A mi hijo querido que es lo que más quiero en el mundo y el que me da las fuerzas para seguir adelante.

A mi esposo, por su esmero, dedicación y apoyo incondicional, por estar presente siempre que lo necesito para extenderme su mano, y por ser un ejemplo de padre.

AGRADECIMIENTOS

Le doy Gracias a Dios que me da la fuerza y la sabiduría, que no me ha abandonado en los momentos difíciles permitiéndome llegar hasta aquí.

A todos mis profesores que con su entrega diaria me prepararon en este afán y a aquellos que han contribuido con esta investigación.

A los expertos en el tema que con sus acertadas opiniones condujeron al resultado exitoso de la investigación.

A mi familia, padres, hermana, esposo y suegros, que de una forma u otra me apoyaron y confiaron en mí, y en especial a mi hijo que me dio el impulso y motivación para seguir adelante.

A mi tutora, la Dra. Eglis Martín Astorga, quien me guió en este bregar.

Al profesor Juan Manuel Montero Peña por su valiosa ayuda incondicionalmente.

A todos,

Muchas Gracias.

Resumen

La masiva incorporación a la actividad económica de los servicios logísticos (SL), los efectos del proceso de mundialización económica y el cambio en los patrones de consumo de las familias sientan las bases de un importante proceso de transformación económica.

Cuba transita por un proceso de actualización de su modelo económico, por lo que se están llevando a cabo profundas transformaciones en todos los sectores de la economía. En esta dirección, el Estado ha puesto especial énfasis en los encadenamientos productivos.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar las potencialidades para la implementación de encadenamientos productivos relacionados con los servicios logísticos que presenta hoy la industria del níquel en Moa como base del desarrollo sostenible del territorio.

Se parte de la concepción que es necesario la generación de servicios logísticos como una de las actividades económica alternativas de la industria del níquel en Moa que promovería el desarrollo local del municipio al agotarse los recursos naturales.

El territorio posee las condiciones necesarias para desarrollar este tipo de servicios a partir de las potencialidades que presenta en cuanto a: recursos humanos calificados y la experiencia en servicios de Alimentación, Hospedaje y Transporte que presenta la Empresa de Servicios Comandante Camilo Cienfuegos Gorrearán (ESUNI) encargada de los servicios logísticos de la Industria del níquel.

Como resultado de la Investigación se arribó a la conclusión de que visualizar a los servicios logísticos como encadenamientos productivos hacia adelante permite incrementar la eficiencia en la producción y los servicios de las actividades y territorios implicados.

Summary

The mass joining to economic logistic service, the world economical process impacts and changes on family consumption patterns set up the bases for an important economical changing process.

Cuba is going through an updating process of its economical model. Deep changes in all of its economical branches are taking place and in this sense, the Government is specially emphasizing on productive chaining.

The purpose of this paper is to analyze potentialities for implementing productive chaining related to the present logistic services in the Moa's nickel industry as a base of the sustainable development of the locality.

It is based on the need to create logistic services as one of the choice to promote the development of Moa once natural resources exhausted.

Moa has the required conditions for developing this kind of service from its potentialities in qualified human resources and experience in providing lodging, meal and transport through Empresa de Servicios Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán (ESUNI) "Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán" Service Enterprise for the Nickel Industry.

As a result of our research, we reached to the conclusion that visualising logistic services inside Cuban economy as productive chaining allows a better knowledge management and helps to increase production and service efficiency.

ÍNDICE

Introducción. -----	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DEL OBJETO	
DE ESTUDIO. -----	6
1.1-Contexto internacional actual: Economía del conocimiento y Cadena Global de Valor -----	6
1.1.1 Definición de Economía del conocimiento. -----	8
1.1.2 Cadenas Globales de Valor. -----	10
1.2 Encadenamiento Productivo. -----	13
1.2.1 Elementos para el éxito de los Encadenamiento Productivo. -----	17
1.3. Servicios Logísticos como tipo de Encadenamiento hacia adelante. -----	20
1.4. Territorio minero y encadenamientos productivos. -----	27
CAPÍTULO II: LOS SERVICIOS LOGÍSTICOS COMO ACTIVIDAD ECONÓMICA ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL MUNICIPIO	
MOA. -----	30
2.1 Caracterización del Municipio Moa. -----	30
2.2 Caracterización general de la Empresa de Servicios Comandante Camilo Cienfuegos Gorrearán (ESUNI). -----	31
2.2.1 Encadenamiento productivo de la ESUNI. -----	36
2.3 Análisis de las fichas de costo de los servicios logísticos: gastronomía y transporte en la empresa ESUNI. -----	41
2.4 Potencialidades de los servicios logísticos como forma de encadenamientos hacia delante de la ESUNI. -----	56
Conclusiones. -----	57
Recomendaciones. -----	58
Bibliografía. -----	59
Anexos.	

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la inserción en cadenas globales de valor (CGV) se consolida como condición necesaria para el acceso a los mercados internacionales (Gereffi, 1995).

En estas circunstancias, la inserción, constituye todo un desafío para las economías subdesarrolladas, peculiaridad de la cual Cuba no está exenta. No se trata solo de penetrar el mercado mundial: hay que hacerlo de forma competitiva, con productos de alto valor agregado y en posiciones que garanticen una colocación favorable en la redistribución del valor creado.

El enfoque de cadena de valor es útil para la comprensión de la competitividad en todas sus dimensiones, así como, constituye una herramienta que permite identificar las ventajas competitivas que potencian los encadenamientos productivos. De ahí, la utilidad del conocimiento de este enfoque para analizar una metodología adecuada a las condiciones de nuestro país.

En Cuba el funcionamiento de los encadenamientos productivos se encuentra limitado por las características organizacionales en que funcionan los distintos sectores, por lo que son escasas las articulaciones entre las actividades económicas que poseen los territorios en el país. La formación de Sistemas Productivos Locales (SPL) en Cuba representa una gran oportunidad para reestructurar la actividad productiva a partir de las aglomeraciones o concentraciones sectoriales existentes en las localidades, las cuales constituyen las pautas para la transformación en encadenamientos productivos (Madruga y Gonzáles, 2011).

Hirschman (1977) analiza la articulación que se produce en los marcos de los clústeres, con lo cual expone, que es a través de los encadenamientos productivos que se forman que la producción de un sector es suficiente para satisfacer el umbral mínimo o escala necesaria para hacer atractiva la inversión en otro sector

que abastece directamente (encadenamientos hacia atrás), abastece indirectamente (encadenamientos hacia los lados) o procesa (encadenamientos hacia adelante).

En el caso de la minería Joseph Ramos (1998) expone que el éxito del clúster está justamente en el fortalecimiento de largo plazo de las empresas vinculadas a la minería, como proveedoras y procesadoras, que en función de sus ventajas competitivas puedan acceder a una segunda fase exportadora, sustentada en la producción de bienes y servicios con mayor valor agregado.

Actualmente se está siendo testigos de una creciente subcontratación de los servicios logísticos por parte de las empresas, así como del desarrollo de los operadores y las plataformas logísticas como respuesta a las fuerzas competitivas a las que están sometido el sector minero. Estas premisas teóricas permiten obtener un marco general, a partir del cual se particularice y se presente una visión en materia de servicios logísticos mineros que puedan constituir alternativas socio productivas en el territorio de Moa al agotarse los recursos minerales.

Para ello, se realizó un estudio de caso a partir de la caracterización de los servicios logísticos relacionados con el transporte y las infraestructuras especializadas para el alojamiento que presenta la industria del níquel en el territorio de Moa; y se incluyen los resultados del análisis de la consulta a expertos profesionales del sector. En la presente investigación se plantea una visión que facilite la generación de servicios y procesos logísticos para lograr una especialización en segmentos de la industria minera internacional que genere importantes encadenamientos productivos a nivel nacional y territorial.

De ahí, que se tome como punto de partida la siguiente **situación problemática**: en el territorio de Moa existen potencialidades relacionadas con recursos humanos calificados y experiencia en actividades logísticas asociadas a la actividad minera. Sin embargo, no se dispone de una proyección estratégica a partir de la generación de encadenamientos productivos hacia adelante de las actividades

logísticas como alternativas socio productivas al agotarse los recursos minerales que permita la consecución del desarrollo sostenible del territorio.

Como Problema científico se plantea la siguiente interrogante: ¿Qué potencialidades para la generación de encadenamientos hacia adelante a partir de servicios logísticos presenta la industria cubana del níquel como alternativa económica en Moa?

Objeto de Estudio: Los encadenamientos productivos hacia adelante.

Campo de acción: Los servicios logísticos de la industria cubana del níquel.

Objetivo General: Determinar las potencialidades que presenta la industria cubana del níquel para la generación de encadenamientos productivos hacia adelante a partir de servicios logísticos como alternativa económica en Moa.

Hipótesis: El municipio de Moa presenta potencialidades para generar encadenamientos productivos hacia adelante como alternativa económica a partir de la promoción de los servicios logísticos que hoy presenta la industria del níquel.

Objetivos específicos.

- 1- Elaborar el marco teórico referencial de la investigación.
- 2- Diagnosticar el potencial de los servicios logísticos existente en la industria cubana del níquel.
- 3- Diseñar según la metodología de mapeo, los encadenamientos productivos hacia adelante que presenta la Empresa de Servicios del Níquel relacionados con los servicios logísticos.
- 4- Determinar los Servicios Logísticos que pueden prestar la industria cubana del níquel para la generación de encadenamiento hacia adelante que contribuyan al desarrollo del territorio.

La metodología empleada en la investigación se ha basado en la utilización de métodos teóricos como: inducción-deducción, análisis-síntesis, hipotético-deductivo, los cuales posibilitaron la estructuración lógica de la investigación a partir de la conexión de las categorías y la relación causal que se establece entre ellas hasta llegar a la síntesis que aportan las conclusiones.

Además, se utilizaron métodos empíricos como: la observación directa, entrevistas no estructurada, medición y el mapeo que permitieron la tabulación, cálculo y representación gráfica de los datos estadísticos recopilados en las fuentes documentales revisadas y las entrevistas realizadas.

El informe de investigación ha sido estructurado en dos capítulos. El primer capítulo, *“Marco teórico referencial de la investigación”*. Particulariza las características del contexto internacional actual relacionado con fenómenos como la economía del conocimiento y las CGV; sintetiza las principales concepciones teóricas a nivel internacional que han surgido en el debate sobre las particularidades de los encadenamientos productivos; aborda los servicios logísticos como tipo de encadenamientos hacia adelante; así como las especificidades de estos conceptos en el contexto de territorios mineros.

En el segundo capítulo, *“Los Servicios Logísticos como actividad económica alternativa para el desarrollo sostenible del municipio Moa”*, se realiza una caracterización del territorio minero de Moa; se caracteriza la empresa ESUNI como objeto de estudio de la investigación; se realiza un análisis de las relaciones contractuales que presenta esta empresa a nivel nacional y territorial a partir de lo cual se diseña el mapa de encadenamiento productivo que presenta la misma, se realiza un análisis de las fichas de costos de gastronomía y transporte y se proponen los diferentes tipos de servicios logísticos que debe potenciar la empresa ESUNI para contribuir al desarrollo sostenible del territorio.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1-Contexto internacional actual: Economía del conocimiento y CGV

La mayor parte de la literatura que se consulte coincide en que a partir de los años 80 del pasado Siglo el conocimiento comenzó a ser un factor de producción de gran importancia en el proceso productivo. A este fenómeno se le cataloga como una “Tercera Revolución Industrial”. Sin embargo, los criterios son disímiles a la hora de definir la “economía del conocimiento”.

Algunos la identifican con el surgimiento y la utilización masiva de la computación, otros más ampliamente con la microelectrónica y las telecomunicaciones, adicionando algunos entre sus rasgos principales, el surgimiento de nuevos conceptos sobre la generación y uso de la energía, así como nuevos materiales.

Otro enfoque, identifica el concepto con la expansión del sector de los servicios y el manejo de la información, incluyendo la industria del entretenimiento y la “producción de afectividades”.

El término economía del conocimiento fue acuñado por la OCDE (1996), para el conjunto de países industrializados en los que se reconoció al conocimiento como el factor clave del crecimiento económico. De hecho, una visión completa del conocimiento tiene que incorporar no sólo el conocimiento científico y la tecnología, sino que también ha de incluir el conocimiento técnico y las habilidades de la fuerza de trabajo.

La economía del conocimiento se caracteriza por la utilización y el empleo, de manera generalizada, de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones en todas sus actividades, lo que tiene una amplia repercusión en el mundo económico, social, político, tecnológico y empresarial, y se considera de vital importancia para el progreso de toda la sociedad y que, finalmente, como consecuencia, ofrece una nueva forma de ver el mundo que nos rodea.

Estos cambios han determinado la formación de un nuevo paradigma económico - según Montuschi (2000), "la economía basada en la información" o "la sociedad basada en el conocimiento"-, que tiene su eje central en el manejo y la difusión de la información y las comunicaciones, más que en la generación de conocimiento.

Según el análisis crítico que realizó Sánchez Noda (2009) en su libro *La nueva economía y el conocimiento: entre el mito y la realidad*, en la llamada "nueva economía" la fuente de valor y de riqueza ya no reside en la producción de bienes físicos, sino en los intangibles, en la cual ocupa un lugar predominante la innovación: "surge entonces la contradicción entre la transformación del conocimiento en valor y el valor del conocimiento como mercancía".

Para Núñez Jover (2008): "el conocimiento constituye hoy en día un factor decisivo de la vida económica, social, cultural y política de la humanidad, y que además es el principal insumo del proceso productivo", (p. 16). Este autor también hace referencia a las significativas oportunidades que este genera para los países, las organizaciones y las empresas cuando estos pueden producirlo, difundirlo y aplicarlo.

De igual manera, Dalhman y Aubert (2001), investigadores del Banco Mundial, afirman que "una economía basada en el conocimiento y el aprendizaje es un sistema que su motor de creación de valor y/o beneficios es el conocimiento y la capacidad para construirlo es por medio del aprendizaje". El conocimiento y la velocidad en su actualización pasan a ser factores dinamizadores de la sociedad en su conjunto. Más que contar con conocimientos o productos de innovación tecnológica, lo importante es poseer competencias clave, tales como la capacidad de aprender y de incorporar conocimientos nuevos.

La práctica gerencial evidencia y reconoce que esta nueva economía resulta de gran impacto y es muy necesaria para las organizaciones actuales, de igual manera, aún no se logra un desempeño positivo en este sentido, pues existen distintos problemas. Entre los más significativos se encuentra el hecho de que, a pesar de que todas las organizaciones poseen este bien, adolecen de técnicas

para su adecuada gestión; no tienen métodos ni herramientas para su medición; no existen análisis sobre la capacidad innovadora de las organizaciones; y, por lo general, no se identifican los nichos de conocimientos organizacionales, a partir de modelos de gestión del capital humano. Además, tampoco se realizan estudios de medición de los capitales de la organización -humano, organizativo, tecnológico, social y de negocios- que tributen al sistema de gestión del conocimiento.

Las Economía Basada en el Conocimiento (EBC) son aquellas economías en las cuales la producción, distribución y uso del conocimiento constituyen el motor principal del crecimiento económico y de la creación de riqueza y empleo en todos los sectores. Por lo tanto, ser una EBC significa mucho más que tener una “economía de la información”.

La EBC requiere la inversión en la calificación de los recursos humanos y capital social. En otras palabras, es la economía que fomenta la habilidad de inventar e innovar con el fin de generar nuevos conocimientos y promover ideas que se conviertan en productos, procesos y organizaciones capaces de impulsar el desarrollo para crear bienestar y resolver dificultades económicas de la sociedad.

1.1.1 Definición de Economía del conocimiento.

Un estudio sobre las perspectivas y el desarrollo para una sociedad de la información, según la CEPAL ¹(2005), comienza por definirla como: "un conjunto de redes económicas y sociales que producen, acumulan e intercambian información de forma rápida y con costo bajo mediante tecnologías digitales, incidiendo de manera determinante sobre las esferas económica, política, social y cultural".

Se ha pasado entonces de una era en la que el principal recurso para generar valor o riqueza se daba a partir de la transformación de las materias primas en

¹ Concepción Económica para América Latina.

productos, mediante la energía aportada, en un primer momento, por el vapor y, luego, por la electricidad; a una en la que el conocimiento se ha convertido en un factor clave y distintivo que permite transformar insumos en bienes y servicios con un mayor valor agregado.

A este proceso se incorpora el conocimiento como un elemento de gran importancia que ocupa un lugar esencial en el crecimiento económico y en la elevación progresiva del bienestar social, pues resulta central en los procesos de innovación y generación de nuevos conocimientos, los que se materializan en nuevos productos, procedimientos y organizaciones, para lograr el desarrollo de una nación.

Esta economía, basada en el conocimiento, se fundamenta en los siguientes puntos:

1. El desempeño económico: que comprende la capacidad de una región o país para generar riqueza, condición necesaria para el conocimiento y desarrollo de cualquier economía.
2. El marco institucional y la orientación al exterior: el cual se refiere a aspectos imprescindibles para cualquier economía como el Estado de derecho, la apertura comercial con el exterior y la capacidad de atraer inversión de otras latitudes.
3. El sistema de innovación dinámico: que consiste en los flujos de información y relaciones entre la industria, el gobierno, las universidades y los centros de investigación y desarrollo de la ciencia y tecnología: la existencia de investigadores de excelencia, la producción de conocimiento, y un sistema de patentes que vincule las innovaciones con su aplicación comercial.
4. La educación y los recursos humanos calificados: la educación ofrece la oportunidad de que las personas adquieran habilidades que puedan ser aplicadas en actividades productivas, que faciliten la interacción, la comunicación entre las personas, el uso de la información y el conocimiento a su alcance.

5. La infraestructura de tecnologías de información y las comunicaciones (TIC): esta dimensión se refiere al acceso a tecnologías como la telefonía, las computadoras y el Internet, instrumentos cuya aplicación en la vida productiva, la educación y otros ámbitos pueden ayudar a potenciar el desarrollo económico y social.

1.1.2 Cadenas Globales de Valor

En las condiciones del modelo global de acumulación actual (MGA), la inserción de cualquier empresa, país, territorio transcurre a través de la inserción en las cadenas globales de valor (CGV).

Las CGV pueden ser entendidas como una nueva forma de funcionamiento y organización de las redes transnacionales. Puede ser asumida también como un conjunto de eslabones consecutivos de actividades económicas en diferentes países o regiones, que interactúan en una dinámica continua. Es decir, las (CGV) no son más que un conjunto de eslabones o el conjunto de actividades necesarias para generar un producto o servicio desde su concepción hasta la venta final, incluyendo el reciclaje de los residuos después de su uso.

Peña (2016:133) expone, "(...) la CGV controla el mercado y en cierta medida es ella el mercado (...)".

La CGV es, por tanto, la estructura central del modelo global de acumulación (Kaplinsky y Morris; Gibbon, Bair y Ponte, 2008 cit. por Anaya, 2015).

La interpretación teórica más difundida acerca de las CGV destaca las relaciones que se establecen entre los distintos actores que participan en la misma y sus implicaciones para el desarrollo (Humphrey y Schmitz, 2002).

Sin embargo, en la literatura se recogen ideas que subrayan los efectos que resultan del ingreso de empresas nacionales a las CGV. Autores como Bair y Peters (2006) y Giuliani (2005) advierten que quedan sujetas a fuertes presiones de costos, tiempo y calidad para mantener su lugar.

Como señalan Pietrobelli y Rabelotti (2005), participar de una CGV no es, a priori, un aspecto positivo desde el punto de vista de la competitividad a largo plazo de una empresa (ni de las perspectivas de desarrollo económico de un país), a menos que esté acompañada de un conjunto de factores que estimulen la jerarquización de las firmas locales y permitan que ellas absorban los potenciales beneficios derivados de la inserción.

El enfoque de cadena global² de valor ³permite examinar las implicaciones de la fragmentación internacional de la producción (Gereffi, 1999; Humphrey y Schmitz, 2002; Gereffi, Humphrey y Sturgeon, 2005), a partir del análisis de las relaciones inter-firmas en la cadena y de cómo estas relaciones influyen en el desempeño tanto de las firmas, como de las localidades en que éstas se asientan.

Las cadenas productivas no son estructuras que se construyen desde el Estado, sino que reflejan la realidad de las relaciones entre los actores en un sistema de producción, comercialización y acceso al mercado (Van der Heyden y Camacho, 2006).

Expertos de CEPAL como Kosacoff, López y Pedrazzoli (2008) refieren, que la participación en CGV podría ser, a priori, un factor positivo para el crecimiento económico en los países subdesarrollados. Por un lado, las redes globales de producción son un importante canal para ganar participación en los mercados internacionales. Por otro lado, desde una perspectiva microeconómica, la participación de las firmas locales en las CGV contribuye a fortalecer su competitividad, en tanto deben enfrentar una demanda más exigente, lo que genera un proceso de aprendizaje.

² El término **global** se refiere a que las etapas de la cadena de valor no se realizan en un solo país o localidad geográfica, sino que se reparten en distintos países para luego completar el producto final en una sola localidad.

³ Con respecto al término **valor**, este se refiere a que en cada eslabón de la cadena de producción se genera un **valor añadido** de modo que el producto final es más valioso que la suma de sus componentes o insumos. Cuando existe valor añadido en un producto, los consumidores estarán dispuestos a pagar más por él que por el conjunto de sus partes.

La Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial –ONUDI– (2004) define las cadenas productivas como un conjunto estructurado de procesos de producción que tienen en común un mismo mercado, en el que las características tecno productivas de cada eslabón afectan la eficiencia y la productividad de la producción en su totalidad. Es por esto que las cadenas productivas se subdividen en eslabones, los cuales comprenden conjuntos de empresas con funciones específicas dentro del proceso productivo.

Por otra parte, la cadena productiva puede ser considerada como el conjunto de actores de una actividad económica, que interactúan linealmente desde el sector primario hasta el consumidor final, orientados a promover e impulsar el logro de mayores niveles de competitividad (Rodríguez, 2007).

Según Gomes de Castro et al. (2002), las cadenas productivas constituyen conjuntos de actores sociales interactivos –involucrados en los diferentes eslabones de una cadena productiva–, tales como: sistemas productivos agropecuarios y agroforestales, proveedores de servicios e insumos, industrias de procesamiento y transformación, distribución y comercialización, y consumidores finales del producto y los subproductos de la cadena.

Es preciso destacar que la inserción en CGV no necesariamente traerá como resultado un crecimiento uniforme para el país, ni responderá obligatoriamente al desarrollo sostenible del sector o la transformación estructural de la economía nacional. De ahí que en el debate sobre CGV se generen diversas posturas que abordan, en mayor o menor medida, las limitaciones o beneficios que trae consigo la inserción en estos esquemas aun cuando todas las posiciones reconozcan la necesidad de insertarse en ellos.

En el caso de los países subdesarrollados, existe consenso en que deben promover la generación de condiciones para convertirse en localizaciones atractivas para el desarrollo de actividades que formen parte de las CGV. A la vez, se recomienda asegurar la ocurrencia de los derrames que pueden surgir de dichas actividades y evitar insertarse de forma permanente en etapas de las

cadena en las que la competencia descansa exclusivamente en las ventajas estáticas.

Desde la visión de la CEPAL, (CEPAL, 2016) el fortalecimiento de las cadenas productivas es un factor esencial para el cambio estructural al que se aspira. Esta transformación se puede dar a través de una mejor articulación entre los actores de la cadena, la incorporación de nuevos actores productivos y de apoyo, y el escalamiento económico y social de los eslabones de la cadena.

Por esta razón, las políticas de apoyo a las cadenas de valor se relacionan fundamentalmente con la profundización de los encadenamientos productivos existentes y el estímulo a la formación de otros nuevos, combinados con la incorporación de innovaciones tecnológicas, en lo cual el Estado desempeña un papel fundamental (CEPAL, 2013).

1.2 Encadenamientos Productivos

En el contexto actual es necesaria una política de competitividad que genere acciones capaces de mejorar la participación de los países y las empresas en los mercados globalizados e interdependientes del mundo actual. Con la creciente competitividad, las empresas pueden absorber el progreso técnico e innovar para agregar mayores niveles de valor a los bienes y servicios exportados (Di Filippo, 1995).

Los encadenamientos productivos constituyen una herramienta para impulsar las competencias necesarias a las diferentes economías.

Los encadenamientos o aglomeraciones productivas se definen como “(...) una constelación de actores locales que realizan más que un negocio individual, un negocio corporativo territorial. Asimismo, se dispone del respaldo local por parte de un gobierno, de inversiones e infraestructura, en suma, toda una gama productiva social y tecnológica que permite que la localidad cree riquezas, genere

empleo, y mejore la calidad de vida de sus habitantes (...)" (Silva cit en Ruiz, 2001).

La autora (Andrea Cárdenas Basto, 2015) expone que un encadenamiento productivo, es la relación de largo plazo establecida entre las empresas con el objetivo de obtener beneficios en conjunto, generados por un producto para la exportación. Es la asociación que se genera en la cadena de valor de un producto. Por medio de un encadenamiento se forma una relación de insumos y productos finales, donde existe además un compromiso que va más allá de una transacción de compra o venta. Igualmente, el esfuerzo de identificar un encadenamiento implica la localización de recursos y geografía económica, pues la actividad dentro de un proyecto de encadenamientos debe concentrarse en un área determinada, es decir, empezando por los países vecinos.

Dicha autora entiende también por encadenamientos productivos el conjunto de organizaciones enlazadas entre sí que buscan aprovechar oportunidades de negocios internacionales, y que ofrecen valor al cliente final. Las empresas involucradas no necesariamente pertenecen al mismo sector productivo, sino que se complementan y crean relaciones a largo plazo tras identificar oportunidades del mercado.

También se hace referencia por medio de las cadenas globales de valor a la producción de un bien que se lleva a cabo por medio de una cadena productiva en múltiples localizaciones, con lo cual se genera un origen a la especialización de cada país en lo que es más competitivo (en diseño, ensamble, distribución servicio postventa, etc.). Según Gary Gereffi 1999, los encadenamientos productivos se definen como el rango completo de actividades involucradas en el diseño, la producción y el marketing de un producto.

Esta modalidad de producción flexible ha cobrado importancia al ayudar a las empresas a ser más competitivas cuando se esfuerzan por alcanzar los estándares de calidad reconocidos a nivel internacional. Para las empresas, ser

competitivo significa sostener patrones de eficiencia vigentes en el resto del mundo, en cuanto a la utilización de recursos y la calidad de un producto o servicio ofrecido (Di Filippo, 1995). Un encadenamiento debe ser entendido como una estrategia que permite fortalecer la competitividad de las empresas que se convierten en proveedoras de empresas internacionales, mediante el abastecimiento de productos y servicios de calidad, lo que garantiza clientes importantes (Benavides. 2008). También involucra oportunidades comerciales generadas a partir de la red de acuerdos comerciales firmados por los países, más allá de las exportaciones tradicionales.

De acuerdo con (Hirschman,1958), los encadenamientos son la secuencia de decisiones de inversión que tienen lugar durante procesos de industrialización que caracteriza el desarrollo económico. Es decir que son acuerdos que facilitan los procesos productivos. Michael Porter también señaló que los encadenamientos son uno de los cuatro factores que explican las ventajas competitivas, haciendo énfasis en la relación empresarial entre las empresas proveedora y compradoras, que garantizan la calidad de los insumos demandados (Ventura, 2010).

Un encadenamiento también crea un espacio para la competitividad, pues busca la eficiencia por medio de la disminución de costos. Se entiende por encadenamiento a la estrategia de crecimiento que permite que las empresas se desarrollen y logren una producción sostenible, al involucrar a un grupo de empresas que consiguen una sinergia, de tal forma que se genera una competitividad en bloque a partir de la competencia solidaria. El éxito de las empresas exportadoras va ligado a la eficiencia de costos, así como a los avances de calidad e innovación.

Por otro lado, las empresas entienden que deben alcanzar una producción flexible, donde unas se especializan en determinados procesos y logran avances tecnológicos. Adicionalmente, un encadenamiento favorece a la transferencia de conocimientos entre las industrias.

Cuando se impulsan proyectos de encadenamientos se evidencia el crecimiento de las exportaciones de un país, el aumento de la inversión extranjera y la diversificación de productos y mercados. Los beneficios alcanzados al desarrollar encadenamientos productivos son el aumento de las ventas, avances en el proceso de producción, capacitación, generación de empleo y la posibilidad de ofrecer productos a un mejor precio.

En síntesis, un proyecto de encadenamientos aumenta el volumen de exportaciones y fortalece las relaciones comerciales existentes entre empresarios, se exportan productos con mayor valor agregado, se genera empleo y nueva inversión al país (Contreras, 2010). Es por esto que un encadenamiento va más allá de la venta de un producto de un país a otro, busca un trabajo en conjunto para determinar oportunidades. Las multinacionales cuentan con mayor conocimiento y experiencia en mercados internacionales y, por lo tanto, es de gran importancia vincular a las pequeñas empresas.

En esta investigación coincidimos en que un encadenamiento productivo tal como expone Blanco (2003:38) "(...) es una concentración y coordinación de recursos productivos y empresas especializadas frente a una demanda de bienes y servicios. Ello permite que las empresas logren mayor crecimiento, rentabilidad y menor vulnerabilidad externa (...)"

Además, se considera como condiciones para el desarrollo exitoso de estos, al decir del autor citado, "(...) el impulso a la innovación y al desarrollo tecnológico, la concentración de empresas y las existencias de enlaces estratégicos en la cadena de valor del territorio, el desarrollo de una actividad asociativa y la generación de un impacto económico y social en el entorno (...)" (Blanco, 2003).

1.2.1 Elementos para el éxito de los encadenamientos productivos

Los encadenamientos productivos, para su formación, demandan una serie de condiciones organizativas e institucionales tales como (Yuan Kuan, 2011):

- Continuidad en el tiempo
- Transparencia
- Dinamismo
- Investigación y Desarrollo
- Relaciones o factores comunes específicos
- Intercambio intenso de información
- Encadenamiento hacia atrás y hacia adelante
- Mayor Eficiencia colectiva
- Mayor Competitividad sectorial
- Protección del sector
- Ventajas competitivas locales
- Existencia de una infraestructura institucional diversificada
- Identidad sociocultural basada en valores comunes
- Fortalecimiento de lazos de confianza empresarial

Se considera condiciones para el desarrollo exitoso de un encadenamiento productivo el impulso a la innovación y al desarrollo tecnológico, la concentración de empresas y la existencia de enlaces estratégicos en la cadena de valor del territorio, el desarrollo de una actividad asociativa y la generación de un impacto económico y social en el entorno (Blanco, 2003).

En síntesis, según Reyes (2005) las ventajas de articularse productivamente en Aglomeraciones, clúster o encadenamientos locales para las empresas son básicamente:

-Mejoras en productividad: la obtención de economías externas a nivel local que eleva la productividad de las empresas del área

-Incorporación de innovación: Se produce una gran transferencia, uso y circulación de conocimiento, produciéndose innovaciones e incorporación de tecnologías duras y blandas constantemente.

-Multiplicación de negocios: Las empresas tienden a crecer más dentro de un clúster que aisladamente.

Michael Porter (1990), define los clústeres como concentraciones de empresas interconectadas entre sí en un campo en particular y dentro de una zona territorial delimitada.

El Modelo de Michael Porter (1991), expresa que las relaciones entre las que se basan en cuatro pilares fundamentales, competencia entre las empresas de la misma actividad, relaciones con sus proveedores, actividades de apoyo y productores de bienes complementarios y con proveedores de insumos y factores especializados.

Existen dos tipos de encadenamiento: **Encadenamiento hacia atrás** se refiere a los proveedores de insumo. El encadenamiento hacia atrás es la medida del uso de insumos que un sector hace de otros sectores de la economía, el cálculo se realiza en base a la demanda de insumos de un sector. Cuando los encadenamientos son hacia atrás, las empresas compradoras adquieren nuevas tecnologías.

Encadenamiento hacia adelante cuando se continúa con la cadena de valor o se procesa, las empresas proveedoras se benefician del conocimiento.

Con la teoría de encadenamientos hacia atrás y hacia delante se intenta explicar cómo y cuándo la producción de un sector es suficiente para satisfacer las necesidades mínimas que hacen atractiva la inversión en otro sector.

Según Buttelaar (2001) el **Encadenamiento hacia atrás** es el efecto de encadenamiento hacia atrás, se define como la cadena de efectos que va produciéndose hacia los proveedores, producto de mayores necesidades de insumos intermedios.

Según Buttelaar (2001) el **Encadenamiento hacia adelante** es el efecto de encadenamiento hacia adelante, se define como el impacto que mayores producciones tienen sobre las posibilidades de compra de los sectores clientes.

La autora Andrea Cárdenas Basto (2015) expone que para identificar un encadenamiento se requiere recoger, analizar y sintetizar la información existente acerca del sector económico a intervenir. Este proceso se puede llevar a cabo por un grupo de expertos y actores relevantes en el sector económico que incluyen entes gubernamentales. Deberá incluir la información en cuanto a innovación o desarrollo tecnología, el capital humano e infraestructura.

Para identificar productos que sean resultado de un encadenamiento productivo, es necesario llevar a cabo un proceso de cruce de información sobre las cifras de exportaciones e importaciones entre los países de interés: el país que provee el insumo, el país transformador y el comprador. Las bases de datos se consultan con la clasificación de seis dígitos como subpartida. Con los cruces de las cifras comerciales se puede determinar los productos e insumos que pueden tener procesos de transformación en un país o también la posibilidad que la empresa productora establezca una filial en ese país para poder exportar con la ventaja del acuerdo comercial pactado con el país importador del producto final. También se detectan nuevos productos y por lo tanto se aumenta la oferta exportadora.

Factores involucrados en un encadenamiento productivo:

- Preferencia arancelaria que tienen los bienes importados y la del producto final a exportar
- Regla de origen que deben cumplir los bienes importados y el producto final

- Normas sanitarias y fitosanitarias, normas técnicas, costos de transporte, infraestructura, estructuras impositivas, zonas francas, entre otros.

En cuanto el análisis realizado sobre los encadenamientos productivos, se puede apreciar que estos impactan significativamente en el territorio en beneficio de la comunidad residente que puede ser generados por la actividad de servicios logísticos. Dicha actividad en la realización de los encadenamientos permite mostrar las transformaciones y los beneficios que adquiere el territorio donde se desarrollan.

1.3 Servicios Logísticos como tipo de Encadenamiento hacia adelante.

Los siguientes autores definen “servicio” de las siguientes maneras:

Para Fisher y Navarro (1994), el servicio es “un tipo de bien económico que constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios”. Por su parte, Cantú (2011) menciona que “un servicio es la actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o las instalaciones físicas de servicio, a fin de satisfacer un deseo o una necesidad de usuario”. Kotler (2007) lo enuncia como “cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico”.

La logística es una red de medios, métodos e infraestructuras encargadas de garantizar el almacenamiento, transporte y la entrega de bienes y servicios. Está íntimamente relacionada con los medios de transportes, ya que es el medio de envío de productos y mercancías hacia otra zona geográfica (Paul R. Murphy Jr, 2015).

Los servicios logísticos son todo lo que ocurre a lo largo del proceso de fabricación, almacenaje y envío de un producto; por eso cada fase debe estar bien dirigida y organizada.

En el área de servicios logísticos se ofrecen desde las instalaciones la gestión de operaciones con mercancías, su almacenamiento, recogidas y entregas, así como sus trámites aduaneros.

El outsourcing⁴ en la logística⁵ es la acción de darle participación a otras entidades, de manera formal, bien sea a corto, mediano o largo plazo, en la cadena de suministro, con el propósito de abaratar los costos, incrementar la especialización y permitir el nivel de atención de la entidad hacia su razón de ser, encargando a otros con mayor eficiencia, el resto de las actividades no menos importantes para soportar la misión fundamental de la empresa contratante.

Por su indudable impacto en la reducción de los costos de una empresa, el outsourcing ubica a ésta en una mejor posición en el ámbito de la competencia, dado que propicia lograr mejores resultados en sus indicadores fundamentales tales como: precio - servicio - calidad - garantía, etc., que se revierten finalmente en los clientes, llegando a lograr una alta eficacia para cubrir más ampliamente y mejor las expectativas de estos y así alcanzar un mayor nivel de competitividad y de clientes fieles.

Hoy en día se busca la especialización con el uso de operadores logísticos mediante el outsourcing logístico ⁶para establecer una relación de intercambio, donde el nivel de servicio sea el óptimo y el costo logístico total sea mínimo. En la Tabla siguiente se resumen las ventajas y desventajas del outsourcing.

⁴ Traducido es externalización

⁵ Los autores (Torres Gemeil, M. / Daduna, J.R. / Mederos Cabrera, B. / Martínez Rodríguez, J.M., 2003) definen que es un conjunto de técnicas que de por sí tienen cuerpo propio, no formando parte de ninguna en específico y sirviéndose de elementos de diferentes áreas como: la matemática, la informática económica, la administración de empresas y otras.

⁶ (Joan, agosto 18, 2016) consiste en externalizar cierta fase productiva importante para los negocios, pero que no constituyen la principal actividad empresarial.

Los aspectos a desarrollar para garantizar servicios logísticos de calidad son los siguientes:

La cadena de suministro debe estar bien informatizada. A través de las nuevas tecnologías y los avanzados sistemas de información, la cadena de suministro puede ser más fácil de visualizar y controlar, lo que proporcionará una información más precisa de su funcionamiento y aumentará la reciprocidad de datos entre los individuos de la cadena. Algunos de los sistemas más comunes y efectivos son los portátiles, los lectores de códigos de barras, el reconocimiento por voz o los sistemas RFID, que son métodos de identificación por radiofrecuencia.

Gestionar los inventarios de manera adecuada y eficiente. Si esta parte de la cadena de suministro no se lleva a cabo de forma correcta afectará a la demanda de la empresa, ya que el objetivo principal de la gestión de inventarios es garantizar que existan las materias primas y los productos necesarios para satisfacer las necesidades de los consumidores. Para conseguir esta mejor gestión, se puede realizar a través de la codificación de materiales y productos, ya que simplificará la homogeneización y, además, ayudará a la evolución de la calidad. También se puede optar por la utilización de software de planificación que dé respuesta inmediata a las posibles dificultades que se puedan dar en la supply chain.

Aprender a administrar y dirigir el almacén a través de la planificación estratégica del sistema de entrega. Examinar la manera en la que le resultará más asequible a la empresa realizar las tareas de enviar y obtener el género sin que la atención al cliente, ni la calidad, se vean afectadas. Otra manera de ser más competente en la gestión de almacenes es optar por almacenes reguladores que proporcionan un reparto más resolutivo y una solución rápida ante cualquier problema del cliente.

Mejorar la gestión del transporte ya que este ámbito para la mayoría de las empresas suele ser el que más costes atañe. Este hecho comprende la ejecución de estrategias de redes logísticas y prácticas como las siguientes:

- Utilización de Cross-docking (cruz-atracar) que permite preparar el pedido sin tener mercancía en stock (existencia) ni realizar picking (recolección).
- Emplear transporte multimodal que puede resultar muy eficaz para llevar materiales y artículos además de facilitar el transporte internacional.
- En la mayoría de las empresas en las que no existe un gran volumen de mercancías a transportar, la mejor opción es optar por el outsourcing de estos servicios.

Administrar el aprovisionamiento. Una oportuna planificación se convertirá en la clave de la armonización entre el proveedor y el cliente. Deberá incorporar la gestión de compras con el proyecto que la empresa quiera llevar a cabo para aunar objetivos. También será necesaria la medición de resultados de la gestión de compras para obtener evaluaciones de si lo que se está haciendo se acerca o no al propósito de su cometido.

La **retroalimentación** será primordial para averiguar si lo que se está haciendo se lleva a cabo de manera adecuada y, si no se está haciendo como toca, identificar los fallos y corregirlos. Se puede ayudar de indicadores métricos que evalúen la cadena de suministros desde el principio hasta el final, como puede ser el modelo SCOR que permite examinar, personalizar y estructurar la gestión de la Supply Chain.

En el mundo actual, por lo general, como servicios logísticos se ofrecen servicios básicos, los servicios opcionales y los servicios complementarios, como muestra la Tabla 1.

Tabla.1: Servicios que ofrecen los servicios logísticos

Servicios básicos	Servicios opcionales	Otros servicios complementarios
<ul style="list-style-type: none"> ° Arrendamiento de almacenes (techado cerrado, techado abierto, a la intemperie, refrigerado, bodega pública, etc.). ° Control de plagas y vectores. ° Protección contra intrusos. ° Protección (detección y extinción) contra incendios. ° Contratación de personal. ° Energía eléctrica. ° Abastecimiento de agua. ° Servicios comunales. ° Transportación de puerta a puerta. 	<ul style="list-style-type: none"> ° Arrendamiento de oficinas y salones de exposición. ° Estacionamiento de vehículos. ° Distribución de mercancías (secas, refrigeradas y especializadas). ° Vaciado y llenado de contenedores. ° Vaciado y llenado de medios de transporte. ° Alquiler de personal ocasional. ° Control de inventario y/o facturación. ° Ventas o alquiler de medios de almacenamiento (estanterías, paletas, cajas paletas, otros especializados, etc.). ° Servicio de aduanas. ° Alquiler de transpaletas y carretillas. ° Alquiler de montacargas. ° Alquiler de grúas. ° Alquiler de contenedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ° Reenvase de productos (en diferentes variantes). ° Otros servicios técnico - productivos (corte de productos, etiquetado, etc.). ° Promoción y gestión de venta de los productos del cliente. ° Transportación desde el puerto o de los productores a los almacenes. ° Transportación internacional. ° Asegurar las cargas (con diferentes opciones). ° Servicio de expreso.

Fuente: Elaboración propia

Los autores (Torres Gemeil, M. / Daduna, J.R. / Mederos Cabrera, B. / Martínez Rodríguez, J.M., 2003) expresan que los servicios logísticos deben contemplar como fundamentales la Red Logística (tecnología), la Estructura organizativa (organización) y la Dirección de la red (recursos humanos).

En el mundo se oferta también un cuarto nivel, que se puede llamar:

Nivel de Excelencia

La diferencia sustancial con los anteriores radica, en la aplicación de los más modernos métodos de tecnología de la informática y las comunicaciones, como: el control de cada equipo de transporte por satélite, el EDI y el código de barras. También existen otras diferencias como:

- ° Servicio de carga general y de cargas especializadas, desde cualquier origen hasta cualquier destino en cualquier volumen.
- ° Utilización del transporte intermodal sin restricciones.
- ° Servicios técnico - productivos (corte de productos, etiquetado, etc.).

La mayoría de las organizaciones que brindan algunos servicios logísticos en Cuba, se clasifican en el nivel "Bajo" antes mencionado, sólo algunas alcanzan un nivel "Medio", por ejemplo: Almacenes Universales S.A. (AUSA), la Corporación CIMEX S.A. y Logicuba.

Para irrumpir con éxito en el mercado actual de Servicios Logísticos en Cuba, se debe:

- Disponer de los recursos materiales, humanos y financieros necesarios.
- Hacer una investigación de mercado.
- Desarrollar un plan de comunicación que incluya promoción, publicidad y relaciones públicas.

El autor Banner⁷,2017 despliega que la industria de servicios es aquella que abarca actividades como el comercio, el turismo, los transportes o servicios sociales, públicos y financieros.

Para el flujo de la carga material, los servicios logísticos permiten la distribución física tanto a nivel nacional como mundial. Lo más importante en una empresa de

⁷ Pertenece al Equipo Blog del Grupo Cajamar.

servicios, independientemente de su estrategia de logística, siempre será el cliente.

En el caso del mercado cubano de servicios logísticos, estos se clasifican en tres niveles en función de los servicios que se presten: bajo, medio y alto, tal como se muestra en la Tabla 2.

Tabla. 2: Niveles en función de los servicios logísticos

Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Servicio de transportación de carga general. Se refiere sólo al simple movimiento de cargas. ◦ Alquiler de espacio de almacenamiento, por lo general con mínimos recursos tecnológicos (paletas y montacargas convencionales). ◦ Soporte computacional mínimo para el procesamiento de una parte de la información (nóminas, pedidos y proceso de facturación). ◦ Cuerpo de vigilancia. ◦ Convenio para el aseguramiento de la mercancía. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Servicio de transporte de carga general y de alguna carga especializada desde diferentes orígenes hasta diferentes destinos seleccionados. ◦ Comunicación para los medios de transporte por radio o similar. ◦ Alquiler de espacio de almacenamiento con la tecnología que requiere el tipo de carga conveniada. ◦ Servicios aduanales y de comunicación (Fax, E-mail, etc.). ◦ Algunos servicios técnico - productivos. ◦ Soporte computacional para el procesamiento de la información necesaria. ◦ Almacén con sistema de detección contra incendios y contra intrusos. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Servicio de carga general y de cargas especializadas, desde casi cualquier origen hasta casi cualquier destino en volúmenes altos y medios. ◦ Comunicación para los medios de transporte vía satélite. ◦ Utilización limitada del transporte intermodal. ◦ Alquiler de espacio de almacenamiento con la tecnología que requiere el tipo de carga conveniada. ◦ Servicios aduanales. ◦ Condiciones para el empaque, envasado y reenvasado de las cargas. ◦ Promoción y gestión de venta de los productos del cliente. ◦ Transporte de distribución o reparto. ◦ Servicios técnico - productivos (corte de productos, etiquetado, etc.). ◦ Soporte computacional, también para el procesamiento de la operación del almacén (sin llegar al código de barras o similares) y de la explotación del transporte (sin llegar al control por satélite de cada medio de transporte).

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la empresa de servicios que se analiza Empresa de Servicios del Níquel (ESUNI) este tipo de servicio juega un papel fundamental. Esto se debe a

la importancia que tiene que los productos lleguen a sus destinatarios de la mejor manera posible. Tal como refiere Benner (2017), la importancia de la logística en la empresa de servicios radica en la perfecta coordinación entre el producto, cliente, destino y los tiempos marcados.

1.4- Territorio minero y encadenamientos productivos

La principal actividad económica del territorio de Moa⁸ es la actividad minera del níquel.

El territorio en su definición desborda la idea de espacio determinado, y se extiende al decir de Espina (2004:46): “(...) hacia el conjunto de relaciones y redes, económicas, sociales, culturales, ambientales, políticas e históricas, que convierten a dicho espacio en una unidad o subsistema, conectado con conjuntos de mayor y menor generalidad, pero con una estructuración y conectividad interna propias, que le confieren relativa autonomía y especificidades en su funcionamiento, (...)”.

A partir de estas ideas se evidencia un criterio esencial distintivo del enfoque de desarrollo territorial, el cual pasa a ser considerado como un espacio de relaciones sociales dinámicas y un recurso capaz de otorgar valor diferencial al proyecto que en él se asiente.

En el caso concreto de los territorios mineros, se presentan características específicas dignas de considerar al momento de reflexionar en torno al desarrollo sostenible en esos espacios. Al respecto, Oyarzun, Higuera y Lillo (2011:1) refieren que existen tres razones que hacen que la minería sea una actividad singular: “(...) el valor localizado de los yacimientos minerales; temporalidad de la

⁸ El Municipio de Moa se encuentra situado en el extremo de la provincia de Holguín, en Cuba. La extensión territorial, 766.75 km², con una población que alcanza la cifra de 75 227 habitantes, un incremento de 4 934. es la población más joven de Cuba.

explotación; y los residuos que genera la actividad minera son inmensamente más grandes que los productos económicos que genera (...).”.

Los territorios mineros se encuentran casi siempre en zonas aisladas, lo que explica frecuentemente, la pobre articulación del territorio con el mercado nacional y en mayor o menor medida el arrastre de empresas asociadas a la minería.

Comúnmente, la dinámica económica de estos territorios se circunscribe a este tipo de actividad y es limitada la autonomía que tienen para la diversificación productiva y emprender estrategias de desarrollo sostenible.

La sostenibilidad de los territorios y comunidades mineras, mirada en sus diversas facetas, requiere la adopción de una estrategia de desarrollo específica que contemple que incorpore las dimensiones del desarrollo sostenible en una dinámica de largo plazo.

La dimensión económica contempla la promoción de encadenamientos productivos, tanto territoriales como nacionales, el aprovechamiento del patrimonio geológico creado, así como el fomento de nuevas actividades socio productivas que emerjan como alternativas ante el agotamiento del mineral. En función de todo ello, habrá que integrar todo un sistema de formas de propiedad, incluyendo a la inversión extranjera, así como una política macroeconómica que considere los requerimientos de largo plazo del sector y, especialmente del territorio.

La dimensión científico-tecnológica debe considerar dotar al territorio del núcleo innovativo dinámico, constituido por instituciones científicas orientadas a la promoción de procesos tecnológicos más eficientes y el empleo de tecnologías cada vez menos depredadoras.

La dimensión social, comprende resarcir a los habitantes de las comunidades mineras de los impactos dañinos a la salud de sus pobladores y de otros

inconvenientes en sus condiciones de vida ocasionados por la práctica minera. Además, contempla la generación de alternativas de empleo que permitan satisfacer y elevar el nivel de vida de estos, más allá de la extinción de los yacimientos, así como una política educacional con igual perspectiva.

La dimensión cultural, supone crear un sistema de valores ambientales que reconozca como válidos los servicios intangibles asociados a la actividad minera y la conservación del medio ambiente, haciendo énfasis en la educación ambiental de las jóvenes generaciones; así como la conservación del patrimonio geológico - minero y el desarrollo de una cultura minera, en el sentido amplio.

La dimensión política contiene la observancia de los deberes y derechos de los pobladores, en especial en todo lo concerniente a la protección de la naturaleza. Todo ello supone un régimen de participación democrática de los miembros de las comunidades mineras, capaz de exigir la aplicación de tecnologías menos intensivas y degradantes del medio ambiente. En sentido general, fomentar una amplia cultura ambiental sustentada en modelos participativos.

En síntesis, el desarrollo sostenible en los territorios mineros, exige la consecución de estrategias multidimensionales, que integren la minería al tejido sectorial de la economía nacional, generen alternativas socio productivas basadas en tecnologías eficientes y medioambientalmente sostenibles a nivel territorial, y promuevan la participación democrática de los ciudadanos en la proyección estratégica de la actividad minera; así como la satisfacción de las necesidades de los pobladores de estos territorios.

Al igual que en muchas otras ramas de la producción industrial, la producción minera se encuentra organizada en forma de cadenas productivas internacionales, las llamadas Cadenas Globales de Valor (CGV) que entrecruzan las dinámicas económicas de territorios nacionales y regionales, con implicaciones amplias y diversas para la economía y territorios de todo el planeta.

Es preciso destacar que la inserción en CGV no necesariamente traerá como resultado un crecimiento uniforme para el país, ni responderá obligatoriamente al desarrollo sostenible del sector o la transformación estructural de la economía nacional. De ahí que en el debate sobre CGV se generen diversas posturas que abordan, en mayor o menor medida, las limitaciones o beneficios que trae consigo la inserción en estos esquemas aun cuando todas las posiciones reconozcan la necesidad de insertarse en ellos.

Sin embargo, en la literatura se recogen ideas que subrayan los efectos que resultan del ingreso de empresas nacionales a las CGV. Autores como Bair y Peters (2006) y Giuliani (2005) advierten que quedan sujetas a fuertes presiones de costos, tiempo y calidad para mantener su lugar. En tanto, para las filiales de ETN, el ingreso es más beneficioso, pero suelen estar más desvinculadas del resto de la economía de los países donde están enclavadas.

En este sentido, en el territorio minero la implantación de los servicios logísticos juega un papel significativo ya que a través de estos servicios se puede realizar una serie de encadenamientos productivos a nivel territorial lo que contribuiría al desarrollo sostenible en dicho territorio.

CAPÍTULO II: LOS SERVICIOS LOGÍSTICOS COMO ACTIVIDAD ECONÓMICA ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL MUNICIPIO MOA

2.1 Caracterización del Municipio Moa.

El Municipio de Moa se encuentra situado en el extremo de la provincia de Holguín, en Cuba. En el municipio se encuentran los principales yacimientos de minerales lateríticos con alto contenido de hierro, níquel, cobalto y otros minerales, en la que se ha desarrollado una poderosa industria niquelífera con un volumen productivo anual de más de 65 mil toneladas. La cabecera municipal es la ciudad de Moa, clasificado en la categoría de ciudad de segundo orden conforme a la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI).

La extensión territorial, 766.75 km², con una población que alcanza la cifra de 75 227 habitantes, un incremento de 4 934 con respecto al año 2002, ha tenido una tendencia creciente con respecto a la población con una tasa de 5.30 por mil habitantes, es uno de los municipios de mayor número de habitantes después de Holguín, Mayarí y Banes, alcanza una densidad poblacional de 98.2 hab/km², de ellos en la urbana residen 63 935 habitantes y en la rural 11 292 habitantes, con un grado de urbanización de 84.9 %, están distribuidos en 19 asentamientos concentrados, esta población se asienta en 22 544 viviendas, para un índice de habitabilidad de 3.4 hab/viv., en la urbana con 18 536 viviendas y en la rural 3 632 viviendas. (ONEI)

Según datos del Anuario Nacional de Estadística de Cuba, Moa, es la población más joven de Cuba, y se ha ubicado en el segundo municipio con mayor índice de personas profesionales después del municipio Plaza en la capital del país. Esto tuvo su origen en la explosión demográfica que se experimentó en la región durante la construcción de las fábricas, para cuyo proyecto se demandó de altas cifras de personal calificado y de constructores. Más adelante, durante la etapa del Período Especial se desmovilizó una parte importante del personal constructor,

permaneciendo como residentes permanentes una cifra importante de graduados universitarios (mayoritariamente joven) destinados a la puesta en marcha explotación de la industria y su infraestructura de servicio.

Sus fábricas Ernesto Che Guevara y Pedro Sotto Alba lideran la producción metalúrgica. Se destaca además la existencia de la única universidad de Latinoamérica especializada en metalurgia, el Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa. Es importante destacar que sus dos fábricas de níquel son la principal riqueza económica con importante aporte al PIB del país, siendo uno de los principales productores del mundo. Siendo el mineral un elemento agotable, es necesario plantearse la posibilidad de otras fuentes de ingreso para el municipio, que permitan generar empleo y que además satisfagan necesidades sociales ante un escenario sin níquel, ya que el municipio tiene una alta dependencia económica de la actividad de la minería del níquel, con el 78.8 por ciento de las ventas y el 33.2 por ciento de los trabajadores ocupados en la economía. Dentro de las Empresas que componen el llamado grupo CUBANÍQUEL, se encuentra la Empresa Comandante Camilo Cienfuegos Gorrearán (ESUNI), la cual es sujeto de investigación ante la posibilidad de que se pueda desarrollar dentro de la misma una industria competitiva internacionalmente y en los mercados externos, que genere empleos y aumente las exportaciones, y que cumpla además con el actual proyecto de logística de la sociedad que se quiere lograr en nuestro país. Es razonable desarrollar esta nueva industria en ESUNI ya que la misma está integrada por actividades con fines de computación, comunicación, instrumentación y automática que existen dentro de las diferentes entidades del Grupo Empresarial CUBANÍQUEL.

2.2 Caracterización general de la Empresa de Servicios Comandante Camilo Cienfuegos Gorrearán (ESUNI)

La Empresa de Servicios Comandante Camilo Cienfuegos Gorrearán (ESUNI) fue constituida por la Resolución No. 103 de fecha 9 de agosto de 1993, dictada por el entonces Ministro de la Industria Básica. Con más de dos décadas de experiencia, cuenta con un Sistema de Dirección y Gestión Empresarial consolidado, aprobado

desde el 5 de febrero de 2001 por acuerdo 3884 y con varios procesos certificados por el Lloyd's Register y la Oficina Nacional de Normalización.

Cuenta con un equipo de Dirección comprometido con sus clientes y sus trabajadores, con la misión y visión de la empresa, con el logro de una interrelación eficaz entre todos sus procesos, con el estímulo el trabajo en equipo y la búsqueda de soluciones a los conflictos del tipo ganar/ganar.

El 2 de junio de 2015 se aprobó por Resolución No. 110 del Ministerio de Economía y Planificación la fusión de las Empresas Empleadora del Níquel y Rehabilitación Minera en la ESUNI.

La cual tiene como **Objeto Social:**

- Brindar servicios generales que garanticen la logística de la Industria del Níquel.
- Prestar servicios de reclutamiento, selección y empleo de fuerza de trabajo.
- Ofrecer servicios de rehabilitación, mantenimiento y protección a áreas degradadas.

MISIÓN

Brindar servicios de alimentación, transportación, rehabilitación minera y suministro de fuerza de trabajo capacitada, a las empresas del Grupo Empresarial del Níquel, con calidad, tecnologías eficaces y capital humano consagrado.

VISIÓN

Ser una empresa de excelencia, sustentable y competitiva, brindando servicios de alimentación, transportación, rehabilitación minera y suministro de capital humano competente con una alta calidad y profesionalidad.

Para el cumplimiento de su objeto empresarial la entidad cuenta con una estructura integrada por 4 Áreas de Regulación y Control y 11 Unidades Empresariales de Base, las que se relacionan a continuación:

- Dirección General.
- Dirección Técnico Productiva.
- Dirección de Economía y Finanzas.
- Dirección de Capital Humano.
- UEB no. 1 Servicios Alimentación.
- UEB no.2 Servicios Alimentación.
- UEB no. 3 Servicios Alimentación.
- UEB REMIN.
- UEB Empleo y Servicios Laborales.
- UEB Transporte.
- UEB Mantenimiento.
- UEB Servicios Generales.
- UEB Servicios Nicaro.
- UEB Servicios Felton.
- UEB Aseguramiento.

SERVICIOS SECUNDARIOS

1. Servicios generales relacionados con la logística de entidades que no pertenecen a la industria del níquel, en dependencia de la disponibilidad de la empresa.
2. Servicios de transporte a la población, en dependencia de la disponibilidad de la empresa.
3. Servicios de consultoría en gestión de la información científico técnica, búsqueda de diferentes fuentes informativas, así como, la clasificación, organización y almacenamiento de información.
4. Servicios de estudios para la optimización del uso del capital humano, como técnicas organizativos, de seguridad y salud del trabajo, psicología, medio ambiente, sistema de gestión de la calidad, entre otros.
5. Servicios de reparación y mantenimiento constructivos a los trabajadores, sin incurrir en gasto material.

6. Servicios gráficos y visuales, consistentes en:
 - ✓ Diseños gráficos en distintos soportes y formatos.
 - ✓ Desarrollar y ejecutar proyectos de imagen corporativa, incluyendo la elaboración de manuales de identidad y sistema de imagen global.
 - ✓ Reproducción, edición y/o encuadernación de modelos, folletos, tarjetas, certificados u otro tipo de documento.
 - ✓ Reproducir y comercializar medios de identificación personal.
 - ✓ Servicios de señalización.
 - ✓ Filmación de videos y toma de fotografías relacionados con la promoción, así como, con la investigación de averías y accidentes.
7. Servicios de capacitación del capital humano en especialidades afines a la industria del níquel, así como, la celebración de talleres, eventos, conferencias y debates relacionados con el tema.
8. Servicios de consultoría relacionados con el capital humano.
9. Servicios de elaboración de nómina a la Sociedad Mercantil Cubana General Níquel S.A y de caja a la empresa mixta Ferroníquel Minera S.A.
10. Servicios de asesoría en sistemas de gestión de la calidad.
11. Servicios de asesoría en materia de rehabilitación, mantenimiento y protección a las áreas degradadas.
12. Servicios de traducción e interpretación.
13. Servicios de topografía.
14. Actividades constructivas y reparación de muebles.
15. Comercialización de inventarios ociosos y de lento movimiento.
16. Alquiler de locales o arrendamiento de espacios, eventualmente disponibles.
17. Alquiler de carro cisterna y camión volteo.

Dicha Empresa de Servicios tiene como **Dirección**: Avenida Demetrio Presilla López S/N,
Reparto Rolo Monterrey, Moa, Holguín, Cuba.
Código Postal: 83330
Teléfono: (24) 60 6547
E-mail: direccion@esuni.moa.minem.cu

2.2.1 Encadenamiento productivo de la ESUNI

En la UEB de Aseguramiento de esta entidad se cuenta con un total de 82 proveedores dentro de ellos se encuentran 12 proveedores a nivel territorial , 69 proveedor⁹ a nivel nacional y 1 que es territorial pero de importación. Su proyección al respecto para ampliar esto a mediano y/o largo plazo depende de que alguna otra empresa le ofrezca un servicio y/o un producto que le este de su interés.

En cuanto los clientes¹⁰ por la parte de alimentación y transporte cuentan con un total aproximado de 78 cliente en ellos se encuentran 41 a nivel territorial y 37 a nivel nacional. Su proyección es similar a los de los proveedores.

En este sentido esto nos permite a nosotros constatar la articulación que presenta la empresa en forma de encadenamientos hacia atrás y hacia adelante en la actualidad como se muestra en las (Tablas 2.1 y 2.2).

⁹ Persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.

¹⁰ Personas que utiliza con frecuencias los servicios de un profesional o empresa.

Tabla 2.1: Encadenamientos productivos hacia adelante de la ESUNI

Encadenamientos productivos hacia adelante		
Al interior de la aglomeración minera	Con el mercado nacional	A nivel territorial
-Servicios de alimentación y transporte que prestan las empresas de la aglomeración minera: EES.Centro de Investigación del Níquel, SERCONI, EMNI, Ceproníquel Cubaníquel, CEXNI, ECG, PSA, CEDINIQ, ESUNI(Moa), FMSA.	-Servicios a terceros: Empresa de Servicios René Ramos Latour, ECI 3, EMCE (Felton), Geocuba Oriente Sur, Geocuba Oriente Norte, Geocuba Estudios Marinos, Geominera Oriente (Santiago de Cuba), EGI(Holguín), CIS (UEB Nicaro), SMM, CTE Lidio Ramón (UEB Felton), Empresa Eléctrica (Holguín), General Níquel, ERMP (Holguín), Empresa Provincial de ILV, ECIE (Holguín), CCN, Expo Holguín, Cristal, CTC Provincial, ECME, EIR, ECOI N°. 16, EMCOR Habana, ECOI N°. 9, VERTICE (Holguín), ESTEC, EMPet, Fiscalía Provincial (Holguín), EPPDA (Holguín), ECM N°. 2 (Camagüey), BPA(Holguín), Universidad de Holguín (Centro Universitario Mayarí), Delegación Agrícola Sagua, COMETAL (UEB Holguín), Cupet (Felton).	-Servicios de alimentación y transporte que prestan la empresa a nivel territorial: ISMM, Cultura, Poder Popular, Cupet, Lácteo (UEB Moa), Educación, U/P Salud Pública, EPM, Vivienda, U/P Hospital General, INDER, PCC, Filial de Ciencias Médica, Agroforestal, DINVAI, Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones, Avícola, Acueducto y Alcantarillado, ANEC, UJC, Cubacontrol SA, Sector Militar, Mercedes Benz, Empresa de Materiales de la Construcción, ADUANA, CTE Lidio Ramón(UEB Moa), GNC, Planificación Física, EPRA, USTA.

Fuente: Elaboración Propia

Después de haber realizado el cuadro de los encadenamientos productivos hacia adelante que guarda relación con los clientes con respecto a la empresa ESUNI se puedo llegar a la conclusión de que esta empresa tiene mayor encadenamiento a nivel territorial.

Tabla 2.2: Encadenamiento productivo de la empresa de servicios ESUNI

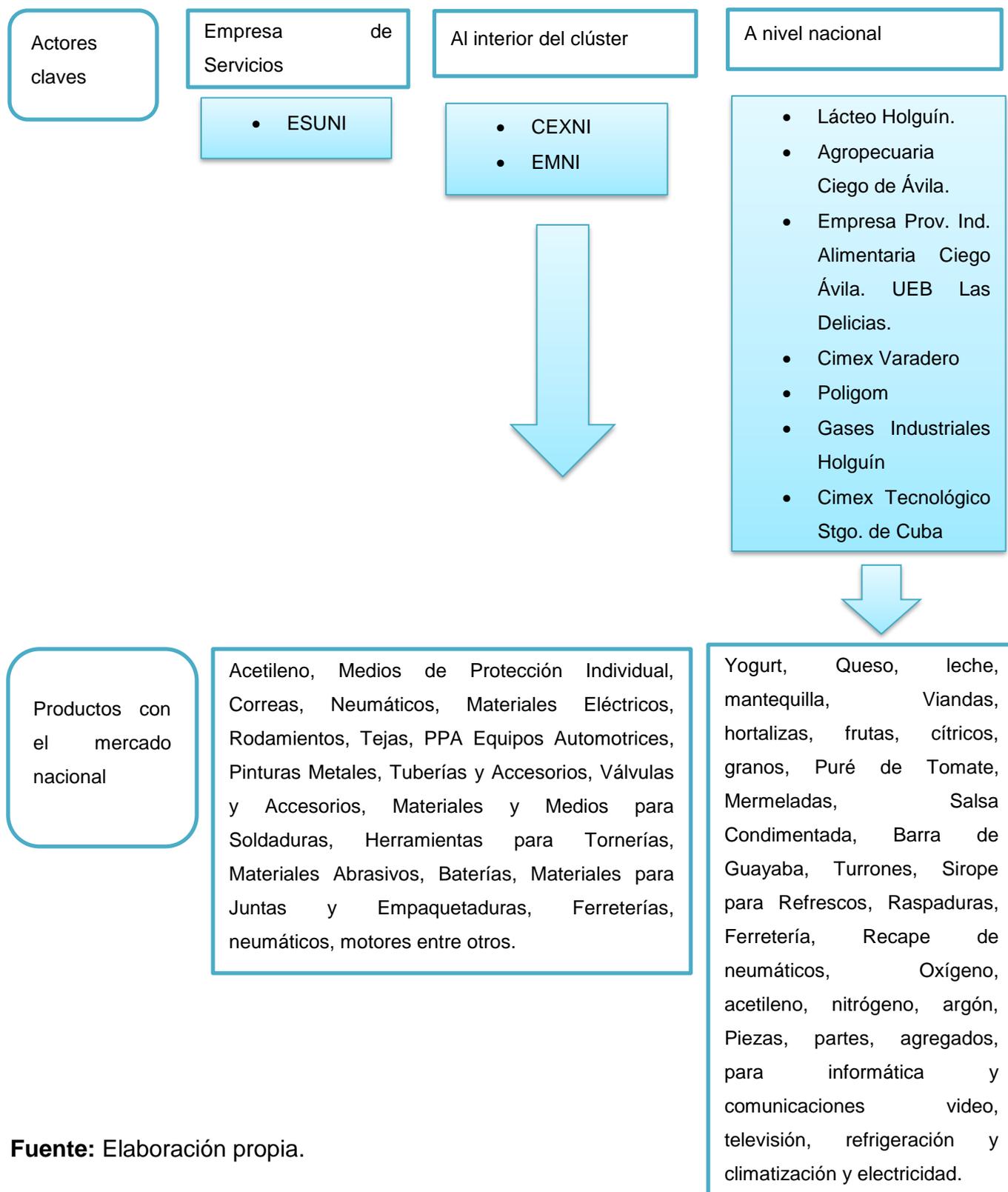
Encadenamientos productivos hacia atrás		
Al interior de la aglomeración minera	Con el mercado nacional	A nivel nacional
<ul style="list-style-type: none"> - EMNI: Acetileno. - CEXNI Compraventa: Ferreterías, neumáticos, motores alimentos, avituallamiento, entre otros. - CEXNI Importaciones: Medios de Protección Individual, Correas, Neumáticos, Materiales Eléctricos, Rodamientos, Tejas, PPA Equipos Automotrices, Pinturas Metales, Tuberías y Accesorios, Válvulas y Accesorios, Materiales y Medios para Soldaduras, Herramientas para Tornerías, Materiales Abrasivos, Baterías, Materiales para Juntas y Empaquetaduras. 	<ul style="list-style-type: none"> - ECASOL: Aceite refino. - Lácteo Holguín: Yogurt. - Lácteo Holguín: Queso, leche y mantequilla. - Coralac S.A.: Helado. - Los Portales S.A.: Refrescos enlatados, embotellados y agua. - Las Lomas S.A.: Refrescos enlatados. - Papas & Co.: Mayonesa, dulces y especias. - Bravo S.A.: Ahumados y embutidos. - ENSAL: Sal. - Bucanero: Cerveza embotellada y enlatada, toneles y vasos desechables, malts. - CUBACAFE: Café. - Cereales Stgo. de Cuba: Harina, quebrado de soya, mezcla de salvado y afrechillo. - Labiofam: Medicamentos de uso veterinario. - Pienso Oriente: Pienso. - Tecnoazúcar: Mieles. - Lácteo Camagüey: Suero natural. - Cárnico Holguín: Carnes, embutidos, picadillos. - Alimentaria Holguín Numa: Galletas de sal, fideo. - Tecnoazúcar: Azúcar, sirope, ron y alcohol. - CORACAN S.A.: Alimentos instantáneos, chocolate, natilla, refresco. 	<ul style="list-style-type: none"> - MINCIN: Arroz, granos, pastas largas, azúcar, sal, aceite. - Avícola: Huevos. - Pesca Caribe: Pescados y mariscos. - ETECSA S.A.: Productos y medios de telecomunicaciones. - Mercedes Benz Comercial: Partes, piezas y agregados MCV y Fotón. - VOLVO PENTA: Remotorización de equipos. - SITRANS: Materiales de oficina. - Financiera Cimex S.A.: Tarjetas prepagadas de combustible y mayorista. - Castrol Cuba S.A.: Gases y lubricantes. - GEOCUBA: Impresiones gráficas.

Fuente: Elaboración Propia

Se puede decir en cuanto al encadenamiento productivo hacia atrás que guarda relación con los proveedores en la empresa de servicios antes mencionada que tiene mucho más proveedores a nivel nacional que a nivel territorial.

Las estadísticas de estos dos cuadros nos permiten confirmar que la articulación de la industria a nivel territorial y al interior del clúster minero es limitada por lo que se muestra que esta empresa tiene poco encadenamiento hacia adelante como muestra el mapa 2.1

Mapa 2.1: Mapeo de Encadenamiento productivo



Fuente: Elaboración propia.

2.3 Análisis de las fichas de costo de los servicios logísticos: gastronomía y transporte en la empresa ESUNI.

Con el objetivo de valorar la incidencia de los elementos de costos en los servicios logísticos de la ESUNI e identificar las potencialidades que le permitirían a la empresa lograr encadenamientos hacia adelante, a continuación, se muestra el análisis de las fichas de costos de los servicios logísticos: gastronomía y transporte para el año 2017.

Para realizar un análisis de la ficha de costo de gastronomía en la empresa seleccionada hay que tener en cuenta los elementos del costo en cuanto comedor-cafetería. Dando inicio al análisis de la ficha de costo por cada uno de sus elementos se podrá empezar por la ficha de costo del comedor.

SERVICIOS LOGÍSTICOS

Servicio Gastronomía

Fila 01: Materia Prima y Materiales

Esta fila se calcula con la suma de los elementos combustibles y lubricantes (1.1), energía eléctrica (1.2), agua (1.3), materia prima y materiales fundamentales (1.4). El costo es de **\$ 51.706,34** en el cual se detectó que el elemento que mayor costo tiene es el de materia primas y materiales fundamentales con un costo de **\$41.456,51** en el cual incide los víveres con un costo de **\$106.853,31**.

Fila 02: Subtotal (gastos de elaboración)

Se consignará la suma de las filas: 03: Otros gastos directos, 04: Gastos de fuerza de trabajo, 05: Gastos indirectos de producción, 06: Gastos generales y de administración, 07: Gastos de distribución y ventas. El costo es de **\$635.675,06** en el cual se detectó que el de mayor costo es los gastos de fuerza de fuerza de

trabajo con un costo de **\$ 497.517,25** en el cual incidió los gastos de salario con un costo **\$473.825,96**.

Fila 03: Otros gastos directos

Es la suma de los elementos depreciación (3.1), arrendamiento de equipos (3.2), ropa y calado (trabajadores directos) (3.3), alimentos (3.4) y otros (3.5). El cual cuenta con un costo de **\$60.196,18** donde el elemento de mayor costo es la depreciación con un costo de **\$ 25.837,52** en el cual incide la amortización con **\$25.837,52**.

Fila 04: Gastos de Fuerza de Trabajo

Para el cálculo de este indicador se consignará la suma de las filas 4.1 (Salario), 4.2 (Contribución a la seguridad social), 4.3 (Impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo) y 4.4(Estimulación). El cual tiene un costo de **\$497.517,25** donde el elemento de mayor costo es el salario con un costo de **\$ 473.825,96** en el cual incurrió el salario básico con un costo de **\$ 502.861,71**.

Fila 05: Gastos indirectos de producción

Su total está dado por la suma de las filas 5.1 (depreciación), 5.2 (mantenimiento y reparación) y 5.3 (gasto personal indirecto). El cual tiene un costo de **\$98.583,64** donde el elemento que mayor costo es el de mantenimiento y reparación con **\$77.961,63** en el que incidió en otros gastos monetarios con un costo de **\$43.530,80**.

Fila 06: Gastos Generales y de Administración

Se determina con la suma de las filas 6.1 (Combustible y Lubricantes), 6.2 (Energía), 6.3 (Depreciación), 6.4 (ropa y calzado) y 6.5 (Alimentos). Aquí no se incurrió en ninguno de sus elementos por lo que su costo es **\$0.00**.

Fila 07: Gastos de Distribución y Ventas

Se determina con la suma de las filas 7.1 (Combustible y Lubricantes), 7.2 (Energía), 7.3 (Depreciación), 7.4 (ropa y calzado) y 7.5 (otros). Aquí no se incurrió en ninguno de sus elementos por lo que su costo es **\$0.00**.

Fila 09: Gastos totales o Costos de Producción

Es el resultado de la suma de las filas 01 (Materias Primas y Materiales), 02 (Gastos de elaboración). El cual cuenta con un costo de **\$687.381,39** donde la fila de mayor costo se la 02 con **\$ 635.675,06** y el elemento que más incide es el gastos de fuerza de fuerza de trabajo con un costo de **\$ 497.517,25** en el cual dentro de este elemento incidió los gastos de salario con un costo **\$473.825,96**.

Fila 10: Margen de utilidad sobre la base autorizada

Quedará fijado el importe a aplicar sobre los gastos de elaboración aprobado por el Ministerio, en este caso es hasta un 10% y se aplica un 3%. Esto tiene un costo de **\$17.429,27**.

Fila 11: Precio según lo establecido por el MFP

Quedará fijado por la suma de la fila 09(costos totales) y 10(margen de utilidad). El mismo cuenta con un costo de **\$598.404,80** y la fila de mayor costo es la 09 con un costo de **\$687.381,39** donde incide dentro de esta fila la 02 con **\$ 635.675,06** y el elemento que más incide es el gastos de fuerza de fuerza de trabajo con un costo de **\$ 497.517,25** en el cual dentro de este elemento incidió los gastos de salario con un costo **\$473.825,96**.

Fila 12: % Sobre el gasto en divisas

Quedará fijado el importe a aplicar sobre los gastos de elaboración aprobado por el Ministerio, en este caso es hasta un 10%, se aplica 0.). Aquí no se incurrió en ninguno de sus elementos por lo que su importe es **\$0.00**.

Fila 13: Componente Total en pesos convertibles

Quedará fijado por la suma de los elementos costo de producción, gasto personal indirecto, gasto general y de administración, gastos bancarios. El cual cuenta con un importe de **\$130.154,95**. Aquí incide con un costo de **\$106.405,86** el elemento costo de producción en el cual dentro de este elemento incurrió en los Gastos de elaboración con un costo de **\$34.358,67** donde incurrió en alimentos con un costo de **\$18.177,00**.

Fila 14: Costo de elaboración

Se determina con la suma de Precio según lo establecido por el MFP, contribución a la seguridad social, impuesto de la fuerza de trabajo, Gastos Generales y de Administración y gastos bancarios. Este tiene un valor de **\$1.000.290,17** y el elemento de mayor costo es el de Precio según lo establecido por el MFP con un costo de **\$598.404,80** en el que incidió los costos de producción con un importe de **\$687.381,39**.

Fila 15: promedios de raciones

Esto se calcula con la suma de raciones elaboradas y tiene un promedio de **588042** raciones.

Fila 16: TARIFA COSTO ELABORAC. / RACIONES

Se calcula con la división de costo de elaboración y el promedio de raciones el cual cuenta con un importe de **\$1,70**.

Se puede decir que los costos de elaboración es el elemento de mayor importe con un valor de **\$1.000.290,17** en el que incidió con **\$687.381,39** dentro del elemento Precio según lo establecido por el MFP.

Para poder seguir analizando la ficha de costo de gastronomía se tiene que analizar también la ficha de cafetería. Como se muestra a continuación se dice que se calcula cada elemento como mismo la ficha anterior.

Fila 01: Materia Prima y Materiales

Esta fila se calcula con la suma de los elementos combustibles y lubricantes (1.1), energía eléctrica (1.2), agua (1.3), materia prima y materiales fundamentales (1.4). El costo es de **\$27.862,91** en el cual se detectó que el elemento que mayor costo tiene es el de materia primas y materiales con un costo de **\$20.212,68** en el cual incide los víveres con un costo de **\$71.075,38**.

Fila 02: Subtotal (gastos de elaboración)

Se consignará la suma de las filas: 03: Otros gastos directos, 04: Gastos de fuerza de trabajo, 05: Gastos indirectos de producción, 06: Gastos generales y de administración, 07: Gastos de distribución y ventas. El costo es de **\$ 201.710,36** en el cual se detectó que el de mayor costo es los gastos de fuerza de fuerza de trabajo con un costo de **\$ 142.926,89** en el cual incidió los gastos de salario con un costo **\$ 138.801,89**.

Fila 03: Otros gastos directos

Es la suma de los elementos depreciación (3.1), arrendamiento de equipos (3.2), ropa y calado (trabajadores directos) (3.3), alimentos (3.4) y otros (3.5). El cual cuenta con un costo de **\$ 41.369,52** done el elemento de mayor costo es la depreciación con un costo de **\$ 25.837,52** en el cual incide la amortización con **\$404,13**.

Fila 04: Gastos de Fuerza de Trabajo

Para el cálculo de este indicador se consignará la suma de las filas 4.1 (Salario), 4.2 (Contribución a la seguridad social), 4.3 (Impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo) y 4.4(Estimulación). El cual tiene un costo de **\$ 142.926,89** donde el elemento de mayor costo es el salario con un costo de **\$ 138.801,89** en el cual incurrió el salario básico con un costo de **\$ 151.927,64**.

Fila 05: Gastos indirectos de producción

Su total está dado por la suma de las filas 5.1 (depreciación), 5.2 (mantenimiento y reparación) y 5.3 (gasto personal indirecto). El cual tiene un costo de **\$ 17.413,96** donde el elemento que mayor costo es el de mantenimiento y reparación con **\$17.413,96** en el que incidió en otros gastos monetarios con un costo de **\$3.963,68**.

Fila 06: Gastos Generales y de Administración

Se determina con la suma de las filas 6.1 (Combustible y Lubricantes), 6.2 (Energía), 6.3 (Depreciación), 6.4 (ropa y calzado) y 6.5 (Alimentos). Aquí no se incurrió en ninguno de sus elementos por lo que su costo es **\$0.00**.

Fila 07: Gastos de Distribución y Ventas

Se determina con la suma de las filas 7.1 (Combustible y Lubricantes), 7.2 (Energía), 7.3 (Depreciación), 7.4 (ropa y calzado) y 7.5 (otros). Aquí no se incurrió en ninguno de sus elementos por lo que su costo es **\$0.00**.

Fila 09: Gastos totales o Costos de Producción

Es el resultado de la suma de las filas 01 (Materias Primas y Materiales), 02 (Gastos de elaboración). El cual cuenta con un costo de **\$ 229.573,27** donde la fila de mayor costo se la 02 con **\$ 201.710,36** y el elemento que más incide es el gastos de fuerza de fuerza de trabajo con un costo de **\$ 142.926,89** en el cual dentro de este elemento incidió los gastos de salario con un costo **\$138.801,89**.

Fila 10: Margen de utilidad sobre la base autorizada

Quedará fijado el importe a aplicar sobre los gastos de elaboración aprobado por el Ministerio, en este caso es hasta un 10% y se aplica un 3%. Esto tiene un costo de **\$ 5.257,24**.

Fila 11: Precio según lo establecido por el MFP

Quedará fijado por la suma de la fila 09(costos totales) y 10(margen de utilidad). El mismo cuenta con un costo de **\$ 180.498,66** y la fila de mayor costo es la 09 con un costo de **\$ 229.573,27** donde incide dentro de esta fila la 02 con **\$ 201.710,36** y el elemento que más incide es el gastos de fuerza de fuerza de trabajo con un costo de **\$ 142.926,89** en el cual dentro de este elemento incidió los gastos de salario con un costo **\$138.801,89**.

Fila 12: Contribución a la Seguridad Social

Es la multiplicación del salario por el 12.5% y tiene un importe de **\$17.350,24**.

Fila 13: Impuesto de la Fuerza de trabajo

Es la multiplicación del salario por el 2% y tiene un importe de **\$ 27.760,38**.

Fila 14: Gastos personal indirecto

Este tiene un costo de **\$ 6.040,98**.

Fila 15: Gastos generales y administración

Este tiene un costo de **\$ 35.224,95**

Fila 16: Gastos bancarios

Este tiene un costo de **\$ 180,79**.

Fila 17: Precio según lo establecido por el MFP

Es la suma de las filas 09, 10, 11, 14, 15, 16. Esto presenta un valor de **\$440.597,63** y la fila de mayor costo es la fila 09 con \$229.573,27 donde tuvo mayor incidencia la fila 02 con **\$ 201.710,36** y el elemento que más incide es el gastos de fuerza de fuerza de trabajo con un costo de **\$ 142.926,89** en el cual dentro de este elemento incidió los gastos de salario con un costo **\$138.801,89**.

Fila 18: % Sobre el gasto en divisas

Quedará fijado el importe a aplicar sobre los gastos de elaboraci3n aprobado por el Ministerio, en este caso es hasta un 10%, se aplica 0.). Aquí no se incurri3 en ninguno de sus elementos por lo que su importe es **\$0.00**.

Fila 19: : Componente Total en pesos convertibles

Quedará fijado por la suma de los elementos costo de producci3n, gasto personal indirecto, gasto general y de administraci3n, gastos bancarios. El cual cuenta con un importe de **\$61.288,87**. Aquí incide con un costo de **\$229.573,27** donde la fila de mayor costo se la 02 con **\$ 201.710,36** y el elemento que más incide es los gastos de fuerza de fuerza de trabajo con un costo de **\$ 142.926,89** en el cual dentro de este elemento incidi3 los gastos de salario con un costo **\$138.801,89**.

Fila 20: Costo de elaboraci3n

Se determina con la suma de Precio según lo establecido por el MFP, contribuci3n a la seguridad social, impuesto de la fuerza de trabajo, Gastos Generales y de Administraci3n y gastos bancarios. Este tiene un valor de **\$501.886,50** y el elemento de mayor costo es el de Precio según lo establecido por el MFP con un costo de **\$180.498,66** en el que incidi3 los costos de producci3n con un importe de **\$22.9573,27**.

Fila 21: promedios de raciones

Esto se calcula con la suma de raciones elaboradas y tiene un promedio de **2930552** raciones.

Fila 22: TARIFA COSTO ELABORAC. / RACIONES

Se calcula con la divisi3n de costo de elaboraci3n y el promedio de raciones el cual cuenta con un importe de **\$ 0,34**.

Se puede decir que los costos de elaboración es el elemento de mayor importe con un valor de **\$ 501.886,50** en el que incidió con **\$180.498,66** dentro del elemento Precio según lo establecido por el MFP.

Se pudo llegar a la conclusión de que las fichas son similares, pero hubo mayor consumo y gasto en el comedor que en la cafetería por lo que la tarifa de elaboración es menor en la cafetería.

Servicio transporte

Para realizar la ficha de costo de transporte hay que tener en cuenta los Km, las horas y los pasajeros. Para empezar a realizar el análisis de dicha ficha se va a empezar por pasajeros.

Fila 01: Materias primas y materiales

Se efectúa con la suma de los elementos materiales (1.1), combustibles y lubricantes (1.2), energía eléctrica (1.3), útiles y herramientas (1.4). Aquí el costo es de **\$ 62.673,62**. El elemento de mayor costo es el de combustibles y lubricantes con un valor de **\$60.090,65**.

Fila 02: Sub totales (Gastos de elaboración)

Se consignará la suma de las filas: 03: Otros gastos directos, 04: Gastos de fuerza de trabajo, 05: Gastos indirectos de producción, 06: Gastos generales y de administración, 07: Gastos de distribución y ventas, 08: Gastos bancarios. El costo es de **\$ 204.156,88** en el cual se detectó que el de mayor costo es otros gastos directos con un valor de **\$ 117.703,53** en el cual incidió en otros servicios productivos con un costo de **\$ 70.632,28**.

Fila 03: Otros gastos directos

Es la suma de los elementos depreciación (3.1), arrendamiento de equipos (3.2), ropa y calado (trabajadores directos) (3.3), otros servicios. El cual cuenta con un

costo de **\$ 117.703,53** donde el elemento de mayor costo es otros servicios productivos con un importe de **\$ 70.632,28** en el cual incide los traspasos con **\$37.299,36**.

Fila 04: Gastos de Fuerza de Trabajo

Para el cálculo de este indicador se consignará la suma de las filas 4.1 (Salario), 4.2 (vacaciones), 4.3 (estimulación en cuc). El cual tiene un costo de **\$ 76.789,17** donde el elemento de mayor costo es el salario con un costo de **\$ 70.320,25**.

Fila 05: Gastos indirectos de producción

Su total está dado por la suma de las filas 5.1 (depreciación), 5.2 (materiales) y 5.3 (combustibles y lubricantes), 5.4 (energía eléctrica), 5.5 (salario), 5.6 (otros gastos). El cual tiene un costo de **\$ 2.809,12** donde el elemento que mayor costo es los materiales con **\$ 800,55**.

Fila 06: Gastos Generales y de Administración

Se determina con la suma de las filas 6.1 (depreciación), 6.2 (materiales), 6.3 (combustible y lubricantes), 6.4 (energía eléctrica) y 6.5 (salario), 6.6 (otros gastos). Aquí el importe total es de **\$ 1.180,99** en el que hubo incidencia en combustibles y lubricantes con un valor de **\$ 547,05**.

Fila 07: Gastos de Distribución y Ventas

Aquí no se incurrió en ninguno gasto por lo que su costo es **\$0.00**.

Fila 09: Sub total gastos o Costos de Producción

Es el resultado de la suma de las filas 01 (Materias Primas y Materiales), 02 (Gastos de elaboración). El cual cuenta con un costo de **\$ 266.830,49** donde la fila de mayor costo se la 02 con **\$ 204.156,88** y el elemento que más incide es el gastos de fuerza de fuerza de trabajo con un costo de **\$ 117.703,53** en el cual dentro de este elemento incidió los gastos de salario con un costo **\$70.632,28**.

Fila 10 Contribución a la seguridad social

Es la multiplicación del salario por el 12.5% y tiene un importe de **\$ 8.790,03**.

Fila 12: Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Trabajo

Es la multiplicación del salario por el 2% y tiene un importe de **\$ 3.516,01**.

Fila 13: Margen de utilidad sobre la base autorizada

Aquí no incurre en ningún gasto por lo que el importe es de **\$0.00**

Fila 14: PRECIO SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MFP al costo

Es la suma de Gastos Totales o Costo de Producción, Margen utilidad S/ base autorizada. Aquí el costo es de **\$ 280.191,34** donde tuvo una incidencia de **\$280.191,34** y el elemento que más incide es los Sub total gastos o Costos de Producción con un costo de **\$ 266.830,49**.

Fila 15: Margen utilidad S/ base autorizada 10%

Aquí no incurre en ningún gasto por lo que el importe es de **\$0.00**

Fila 16: Pasajeros Transportados promedio mensual

Aquí hay un total de **281888** pasajeros transportado.

Fila 17: TARIFA por pasajeros transportado

Es la división de precio según lo establecido por el MFP al costo y pasajeros transportado el cual tiene un importe total de **\$1,37**.

Se puede decir que el precio según lo establecido por el MFP al costo de mayor importe con un valor de **\$ 280.191.34** en el que incidió con **\$280.191,34** dentro del elemento Sub total gastos o Costos de Producción con un costo de **\$ 266.830,49**.

Para poder seguir analizando la ficha de costo de transporte se tiene que analizar también la ficha por Km. Se calcula cada elemento como mismo la ficha anterior. Como se muestra a continuación :

Fila 01: Materias primas y materiales

Se efectúa con la suma de los elementos materiales (1.1), combustibles y lubricantes (1.2), energía eléctrica (1.3), útiles y herramientas (1.4). Aquí el costo es de **\$ 62.673,62**. El elemento de mayor costo es el de combustibles y lubricantes con un valor de **\$ 60.090,65**.

Fila 02: Sub totales (Gastos de elaboración)

Se consignará la suma de las filas: 03: Otros gastos directos, 04: Gastos de fuerza de trabajo, 05: Gastos indirectos de producción, 06: Gastos generales y de administración, 07: Gastos de distribución y ventas, 08: Gastos bancarios. El costo es de **\$ 204.156,88** en el cual se detectó que el de mayor costo es otros gastos directos con un valor de **\$ 117.703,53** en el cual incidió en otros servicios productivos con un costo de **\$ 70.632,28**.

Fila 03: Otros gastos directos

Es la suma de los elementos depreciación (3.1), arrendamiento de equipos (3.2), ropa y calado (trabajadores directos) (3.3), otros servicios. El cual cuenta con un costo de **\$ 117.703,53** donde el elemento de mayor costo es otros servicios productivos con un importe de **\$ 70.632,28** en el cual incide los traspasos con **\$37.299,36**.

Fila 04: Gastos de Fuerza de Trabajo

Para el cálculo de este indicador se consignará la suma de las filas 4.1 (Salario), 4.2 (vacaciones), 4.3 (estimulación en cuc). El cual tiene un costo de **\$ 76.789,17** donde el elemento de mayor costo es el salario con un costo de **\$ 70.320,25**.

Fila 05: Gastos indirectos de producción

Su total está dado por la suma de las filas 5.1 (depreciación), 5.2 (materiales) y 5.3 (combustibles y lubricantes), 5.4 (energía eléctrica), 5.5 (salario), 5.6 (otros gastos). El cual tiene un costo de **\$ 2.809,12** donde el elemento que mayor costo es los materiales con **\$ 800,55**.

Fila 06: Gastos Generales y de Administración

Se determina con la suma de las filas 6.1 (depreciación), 6.2 (materiales), 6.3 (combustible y lubricantes), 6.4 (energía eléctrica) y 6.5 (salario), 6.6 (otros gastos). Aquí el importe total es de **\$ 1.180,99** en el que hubo incidencia en combustibles y lubricantes con un valor de **\$ 547,05**.

Fila 07: Gastos de Distribución y Ventas

Aquí no se incurrió en ninguno gasto por lo que su costo es **\$0.00**.

Fila 09: Sub total gastos o Costos de Producción

Es el resultado de la suma de las filas 01 (Materias Primas y Materiales), 02 (Gastos de elaboración). El cual cuenta con un costo de **\$ 266.830,49** donde la fila de mayor costo se la 02 con **\$ 204.156,88** y el elemento que más incide es el gastos de fuerza de fuerza de trabajo con un costo de **\$ 117.703,53** en el cual dentro de este elemento incidió los gastos de salario con un costo **\$70.632,28**.

Fila 10 Contribución a la seguridad social

Es la multiplicación del salario por el 12.5% y tiene un importe de **\$ 8.790,03**.

Fila 12: Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Trabajo

Es la multiplicación del salario por el 2% y tiene un importe de **\$ 3.516,01**.

Fila 13: Margen de utilidad sobre la base autorizada

Aquí no incurre en ningún gasto por lo que el importe es de **\$0.00**

Fila 14: PRECIO SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MFP al costo

Es la suma de Gastos Totales o Costo de Producción, Margen utilidad S/ base autorizada. Aquí el costo es de **\$ 280.191,34** donde tuvo una incidencia de **\$280.191,34** y el elemento que más incide es los Sub total gastos o Costos de Producción con un costo de **\$ 266.830,49**.

Fila 15: Margen utilidad S/ base autorizada 10%

Aquí no incurre en ningún gasto por lo que el importe es de **\$0.00**.

Fila 16: Km recorrido promedio mensual

Aquí hay un total de **191108.5** Km recorrido.

Fila 17: Tarifa por Km recorrido

Es la división de precio según lo establecido por el MFP al costo y pasajeros transportado el cual tiene un importe total de **\$2,02**.

Se puede decir que el precio según lo establecido por el MFP al costo de mayor importe con un valor de **\$ 280.191.34** en el que incidió con **\$280.191,34** dentro del elemento Sub total gastos o Costos de Producción con un costo de **\$ 266.830,49**.

Por otra parte también se debe analizar la ficha por hora y es como se muestra a continuación:

Fila 01: Materias primas y materiales

Se efectúa con la suma de los elementos materiales (1.1), combustibles y lubricantes (1.2), energía eléctrica (1.3), útiles y herramientas (1.4). Aquí el costo es de **\$ 62.673,62**. El elemento de mayor costo es el de combustibles y lubricantes con un valor de **\$ 60.090,65**.

Fila 02: Sub totales (Gastos de elaboración)

Se consignará la suma de las filas: 03: Otros gastos directos, 04: Gastos de fuerza de trabajo, 05: Gastos indirectos de producción, 06: Gastos generales y de administración, 07: Gastos de distribución y ventas, 08: Gastos bancarios. El costo es de **\$ 204.156,88** en el cual se detectó que el de mayor costo es otros gastos directos con un valor de **\$ 117.703,53** en el cual incidió en otros servicios productivos con un costo de **\$ 70.632,28**.

Fila 03: Otros gastos directos

Es la suma de los elementos depreciación (3.1), arrendamiento de equipos (3.2), ropa y calado (trabajadores directos) (3.3), otros servicios. El cual cuenta con un costo de **\$ 117.703,53** donde el elemento de mayor costo es otros servicios productivos con un importe de **\$ 70.632,28** en el cual incide los traspasos con **\$37.299,36**.

Fila 04: Gastos de Fuerza de Trabajo

Para el cálculo de este indicador se consignará la suma de las filas 4.1 (Salario), 4.2 (vacaciones), 4.3 (estimulación en cuc). El cual tiene un costo de **\$ 76.789,17** donde el elemento de mayor costo es el salario con un costo de **\$ 70.320,25**.

Fila 05: Gastos indirectos de producción

Su total está dado por la suma de las filas 5.1 (depreciación), 5.2 (materiales) y 5.3 (combustibles y lubricantes), 5.4 (energía eléctrica), 5.5 (salario), 5.6 (otros gastos). El cual tiene un costo de **\$ 2.809,12** donde el elemento que mayor costo es los materiales con **\$ 800,55**.

Fila 06: Gastos Generales y de Administración

Se determina con la suma de las filas 6.1 (depreciación), 6.2 (materiales), 6.3 (combustible y lubricantes), 6.4 (energía eléctrica) y 6.5 (salario), 6.6 (otros gastos). Aquí el importe total es de **\$ 1.180,99** en el que hubo incidencia en combustibles y lubricantes con un valor de **\$ 547,05**.

Fila 07: Gastos de Distribución y Ventas

Aquí no se incurrió en ninguno gasto por lo que su costo es **\$0.00**.

Fila 09: Sub total gastos o Costos de Producción

Es el resultado de la suma de las filas 01 (Materias Primas y Materiales), 02 (Gastos de elaboración). El cual cuenta con un costo de **\$ 266.830,49** donde la fila

de mayor costo se la 02 con **\$ 204.156,88** y el elemento que más incide es el gastos de fuerza de fuerza de trabajo con un costo de **\$ 117.703,53** en el cual dentro de este elemento incidió los gastos de salario con un costo **\$70.632,28**.

Fila 10 Contribución a la seguridad social

Es la multiplicación del salario por el 12.5% y tiene un importe de **\$ 8.790,03**.

Fila 12: Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Trabajo

Es la multiplicación del salario por el 2% y tiene un importe de **\$ 3.516,01**.

Fila 13: Margen de utilidad sobre la base autorizada

Aquí no incurre en ningún gasto por lo que el importe es de **\$0.00**

Fila 14: PRECIO SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MFP al costo

Es la suma de Gastos Totales o Costo de Producción, Margen utilidad S/ base autorizada. Aquí el costo es de **\$ 280.191,34** donde tuvo una incidencia de **\$280.191,34** y el elemento que más incide es los Sub total gastos o Costos de Producción con un costo de **\$ 266.830,49**.

Fila 15: Margen utilidad S/ base autorizada 10%

Aquí no incurre en ningún gasto por lo que el importe es de **\$0.00**.

Fila 16: Horas trabajadas promedio mensual

Aquí hay un total de **7568** horas trabajadas.

Fila 17: Tarifa por horas

Es la división de precio según lo establecido por el MFP al costo y pasajeros transportado el cual tiene un importe total de **\$54,02**.

Se puede decir que el precio según lo establecido por el MFP al costo de mayor importe con un valor de \$ 280.191.34 en el que incidió con \$280.191,34 dentro del elemento Sub total gastos o Costos de Producción con un costo de \$ 266.830,49.

Se pudo llegar a la conclusión que en las tres fichas de costo de transporte se realizaron los mismos gastos pero es más rentable cobrar el transporte por Km porque es menor costo y así tendría mayor recaudación la empresa teniendo en cuenta el transporte.

2.4 Potencialidades de los servicios logísticos como forma de encadenamientos hacia adelante en la industria cubana del níquel

Las potencialidades identificadas para que los servicios logísticos de la empresa ESUNI constituyan encadenamientos hacia adelante en el municipio Moa son las siguientes:

- tienen proveedores de materias primas de insumos.
- En caso del transporte cuenta con una gran cantidad de guaguas disponibles.
- En caso de la alimentación tiene restaurantes y cafeterías.
- Tiene proveedor que facilitan la entrada de los productos.
- Cuenta con personal calificado.
- Cuenta con un parque automotor.
- Compras de materias primas en moneda nacional.
- Cuenta con base de transporte que ahí se le presta mantenimiento a los equipos de transporte.

Conclusiones

- Se logró analizar como el ESUNI ha encadenado sus servicios logísticos hacia otras industrias lo que permitió tomar decisiones para garantizar la consecución del desarrollo sostenible del territorio.
- La entidad ha ido incrementando los ingresos por servicios a otros sectores.
- Tiene impacto positivo el encadenarse a otro sector de la economía, puesto que se aprecia como aumentan los ingresos por concepto de servicios logísticos.
- No elaborar la ficha de costo real, trae como consecuencia que se desconozcan por parte de la dirección de la empresa las desviaciones que han tenido los elementos calculados en la misma en cualquier período.
- La investigación permite conocer y aprovechar las posibilidades que ofrece la correcta determinación de dicha ficha como eficaz instrumento para la toma de decisiones.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados de la investigación, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Confeccionar la ficha de precio real de gastronomía y transporte para conocer los cambios ocurridos en el costo de producción bajo las circunstancias particulares de cada período económico.
- Aprovechar las bondades que ofrece esta herramienta para la correcta y oportuna toma de decisiones.
- Prestar Servicios no solo a la empresas del níquel, sino a todas las empresas que necesiten de dicho Servicios.

Bibliografía

- Anaya, Betsy, (2015) Tesis de doctorado "Articulación de cadenas de valor hortofrutícolas para la satisfacción de demandas. El caso de la cadena del mango en Santiago de Cuba", CEEC, Facultad de Economía.
- Astorga, E. M. (2018). Facultad de economía departamento desarrollo económico (doctoral dissertation, universidad de la habana)
- Barrera, Y. J., & Lara, Y. S. (2017). La inserción internacional en cadenas globales de valor. *Economía y Desarrollo*, 158(2), 206-215. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425554493014.pdf>
- Batista Zaldívar, M. (2013). Tecnología de gestión para la ciencia y la innovación en las filiales universitarias municipales [Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas]. Holguín, Cuba: Universidad de Holguín.
- Bekerman, M., & Cataife, G. (2001). Encadenamientos productivos: estilización e impactos en países periféricos. Centro de Estudios de la Estructura Económica, Argentina, Universidad de Buenos Aires (Documento de Trabajo).
- Benavides, S. (2008). Encadenamientos productivos y clúster. *Revista Geográfica de América Central* N°42. Recuperado de http://revista.geo.una.ac.cr/repository/rev42_art6.116.pdf
- Bofill Vega, S. (2010). Modelo general para contribuir al desarrollo local, basado en el conocimiento y la innovación. Caso Yaguajay (Doctoral dissertation, Tesis de Doctorado. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Matanzas, Cuba).
- Buitelaar, R. (2001). Conceptos, inquietudes y aglomeraciones en torno a la minería. En: *Agglomeraciones mineras y desarrollo local en América Latina*-Santafé de Bogotá: CEPAL/Alfaomega, 2001-p. 1-15. Disponible en <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/1707>

Capítulo I sobre el “Modelo de Gestión Económica” Lineamiento 12 referente a la Esfera Empresarial se expone que las empresas y las cooperativas pagarán a los Consejos de la Administración Municipal (CAM)

Cárdenas Basto, A. (2015). Encadenamientos productivos: la guía práctica. Disponible en <http://repository.cesa.edu.co/handle/10726/1357>

Cejas, M. F., Fabara, X., & Navarro, M. (2015). La economía del conocimiento y la investigación: ejes resolutivos de la vinculación con la empresa universidad y la sociedad. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, (12).

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2005). *Aglomeraciones en torno a los recursos naturales en América Latina y el Caribe: políticas de articulación y articulación de políticas*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

_____ (2016), “Horizontes 2030. La igualdad en el centro del desarrollo sostenible”, Naciones Unidas–CEPAL, Santiago de Chile.

Contreras, R. (Julio de 2010). Encadenamientos productivos: una nueva forma de exportar. Recuperado de <http://potenciaalimentaria.bligoo.com/content/view/884939/Encadenamientos-productivos-Una-nueva-forma-deexportar.html>

Correa, R. (2015). Ecuador ingresa a la Economía del Conocimiento. *Ecuamérica Radio*. Documento en línea. Consultado el, 15(01), 2015.

De Cuba, P. C. (2017). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021.

Dematteis, G., & Governa, F. (2005). Territorio y territorialidad en el desarrollo local. La contribución del modelo SLOT. *BAGE*, (39).

Di Filippo, A. (Febrero de 1995). Políticas de integración, competencia y competitividad en América Latina. CEPAL. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/34357/S9500564_es.pdf?sequence=1

Díaz, J. A. (2014). Comercialización de los productos y servicios de la ciencia: retos y perspectivas. *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*, 48(1).

- Encadenamientos Productivos (Julio de 2013). Ministerio de Industria y Comercio. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/minindustria/publicaciones.php?id=7358>
- Encadenamientos productivos, clave para conquistar mercados. (Marzo 6 de 2014). Portafolio Economía. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/encadenamientos-productivos-internacionalización>
- Encadenamientos productivos, el trampolín para llegar a Asia. (Junio de 2014). La República. Recuperado de http://www.larepublica.co/encadenamientos-productivos-el-trampol%C3%ADn-para-llegar-asia_132696
- García de la Cruz, Y. (2018). Análisis de la contribución territorial para el desarrollo local en el municipio Moa (Doctoral dissertation, Departamento de Ciencias Económicas). Disponible en: <http://ninive.ismm.edu.cu/handle/123456789/2036> citado Caboverde, B. (2016)
- Gereffi, G. (1999). Estrategias de Desarrollo y Manufactura Mundial. Perspectivas Económicas.
- Gereffi, G. (1996). Global commodity chains: new forms of coordination and control among nations and firms in international industries. *Competition & Change*, 1(4), 427-439.
- Gereffi, G. (2001). *Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización. Problemas del Desarrollo*. Revista Latinoamericana de Economía 32(125). Disponible en: <http://revistas.unam.mx/index.php/pde/article/view/7389>
- Gereffi, G., J. Humphrey, and T. Sturgeon (2005): The Governance of Global Value Chains, *Review of International Political Economy*.
- Gomes de Castro, A. M.; S. M. Valle Lima y C. M. Neves Cristo (2002): «Cadena productiva: marco conceptual para apoyar la prospección tecnológica», *Revista Espacios*, Asociación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología (DECITEC), vol. 23 n. o 2, <<http://www.revistaespacios.com/a02v23n02//02230211.html>> [15/3/2013].

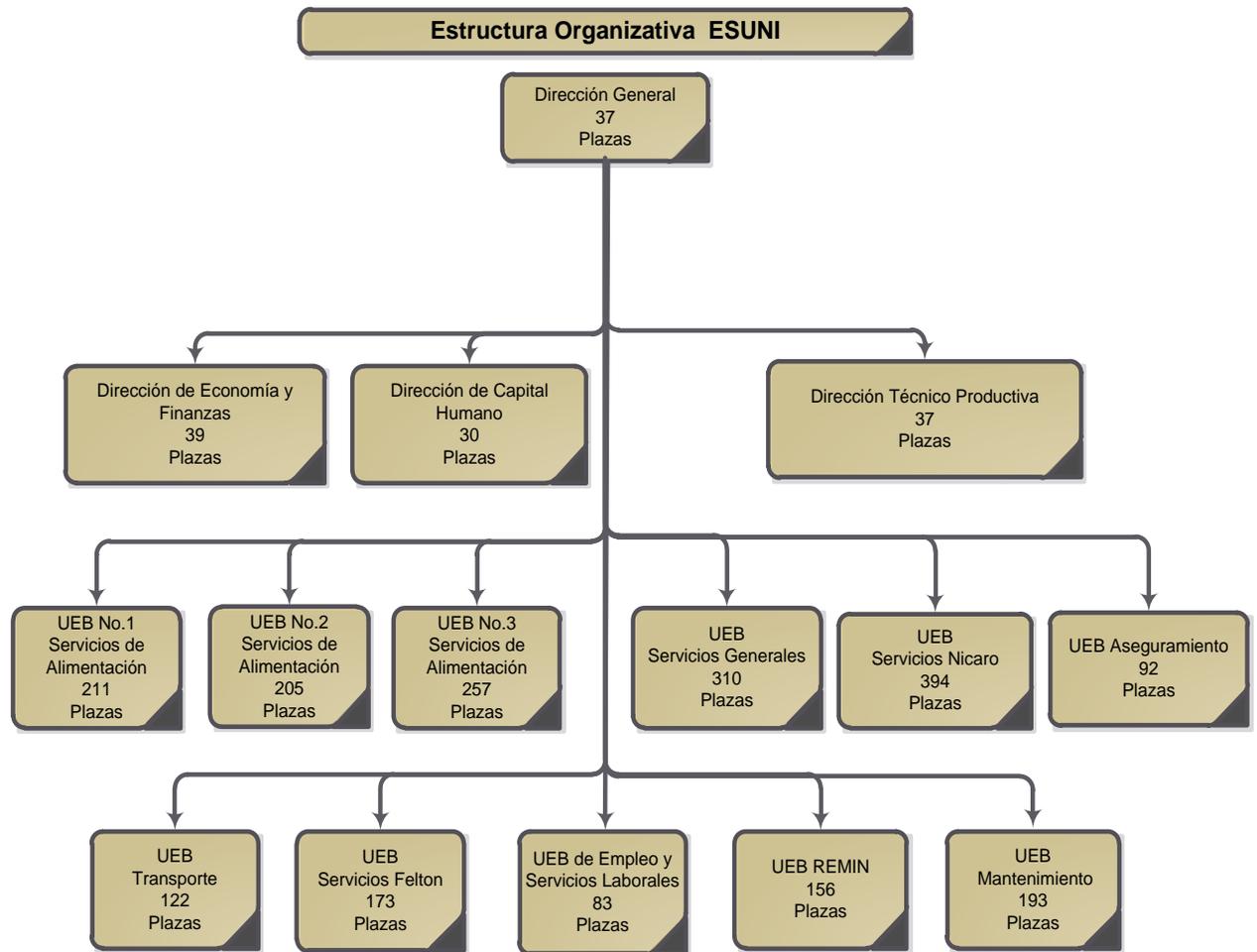
- Hernández Barrera, N. (2018). Análisis del impacto económico de las iniciativas municipales para el desarrollo local en Moa.
- HIRSCHMAN, A.O. (1958) *The Strategy of Economic Development*. New Haven: Yale University Press. Edición en español: *La estrategia de desarrollo económico*, México, FCE, 1961.
- Hirschman, E. C., & Holbrook, M. B. (1982). Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions. *Journal of marketing*, 46(3), 92-101. Disponible en: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224298204600314>
- Kuan Yuan. (2011). SEMINARIO: Producción Limpia y consumo Sostenible. Encadenamiento Productivo.
- Lundvall, & Johnson. (1994). The learning economy. *Journal industry studies*, vol. 1, n.2., 23-42.
- Madrugá, A. G., & Gonzáles, R. (2011). Diagnóstico de la estructura productiva de los territorios para generar alternativas que favorezcan encadenamientos productivos en las aglomeraciones. *Retos de la Dirección*. Recuperado de [http://www. redlas. net](http://www.redlas.net). Consultado, 3.
- MINSAP. (2012). Resolución No. 44./2012 del CITMA. No, L. 113 de fecha 23 de julio de 2012, Del sistema Tributario. *Gaceta Oficial*, (53).
- OCDE Organisation for Economic Co-operation and Development (1996). *The knowledge based economy*. Paris
- ONUDI (2002). "Industrial Development Report 2002-03". Viena: Naciones Unidas.
- Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) (2004): *Manual de minicadenas productivas*, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Bogotá.
- Ortega-Carbajal, M. F., Hernández-Mosqueda, J. S., & Tobón-Tobón, S. (2015). Análisis documental de la gestión del conocimiento mediante la cartografía conceptual. *Ra Ximhai*, 11(4).
- Paul R Murphy Jr, A. M. (2015). *LOGISTICA CONTEMPORANEA*. México, D.F: Person.

- Peiro, H. R. (2002). La economía basada en el conocimiento. Las condiciones de los estados mexicanos. Information Society Commission) tomado de: [http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores,\(49\)](http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores,(49)).
- Peña, L. (2005). "Globalización: Cadenas de Valor". [Presentación en power point]. Material docente para Maestría en Economía Internacional del CIEI, La Habana.
- _____ (2016). "Globalización y Desarrollo Local: una visión desde de la actualidad de la academia cubana". De la economía internacional, 3, Publicaciones CIEI, Universidad de La Habana, pp.23-35.
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. The Free Press, New York.
- Ramos, J. (1998). "Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos en torno a los recursos naturales". Revista de la CEPAL, 66, pp.105-125.
- _____ (1999). Apertura económica y encadenamientos productivos. CEPAL. Recuperado de http://www.cepal.org/publicaciones/xml/3/13493/lcg2122p_i.pdf.
- Rodríguez, E. (2007): «El clúster del tabaco en Pinar del Río», tesis de maestría, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), Universidad de La Habana.
- Sánchez, A. G., Rivero, M. E. M., Berenguer, I. A., & Sánchez, N. G. (2018). Retos del desarrollo local en Cuba. Estudio de caso en el municipio Contramaestre. Batey. Revista Cubana de Antropología Sociocultural (ISSN 2225-529X), 11(3), 89-114.
- Sierra, C. A. S., Bustamante, E. M. G., & Morales, J. D. C. J. (2016). La educación ambiental como base cultural y estrategia para el desarrollo sostenible. Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 18(2), 266-281.
- Sin autor (2002a): Subcontratación de servicios logísticos, cómo, cuándo y por qué. En: GOT-CARGA No. 173 (Junio), págs. 6 - 10

- Torres, C. C., Zayas, S. M., & Ceballos, G. G. (2013). La gestión del desarrollo local basado en el conocimiento y la innovación. *Avances*, 15(3), 299-309.
- Torrent i Sellens, J. (2002). De la nueva economía a la economía del conocimiento: hacia la tercera revolución industrial.
- Torres Gemeil, M. / Daduna, J.R. / Mederos Cabrera, B./ Martínez Rodríguez, J.M. (2003): Introducción a la Logística de la Distribución. Monografía editada por la Universidad de Pinar del Río y el Grupo Consultor de Logística (GCL) del Centro de Investigación y Desarrollo del Comercio Interior (CID - CI). Pinar del Río
- Universidad Nacional Abierta a Distancia. (s.f.). Conceptos de cadenas productivas y la competitividad. Disponible en: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107037/2015/Modulo/leccin_2_cadenas_de_valor_vs_cadenas_productivas.html
- Van der Heyden, D. y P. Camacho (2006): Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas, Plataforma RURALTER, Quito.
- Ventura-Días, V. (2010). El turismo y los encadenamientos con los demás sectores productivos en América Latina. Recuperado de www.redlas.net/materiali/priloge/slo/76976.pdf

Anexos

Anexo 1: Organigrama de la empresa



Fuente: ESUNI 2019

Anexo 2: Ventajas y desventajas del outsourcing

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">° Mejor explotación de los recursos° Especialización° Flexibilidad° Explotación continua° Menor riesgo inversionista° Transformación de costos fijos en variables° Mayor transparencia de los costos° Menor complejidad de los procesos logísticos propios al descargar en terceros actividades y jerarquías° Mayor eficacia de los procesos logísticos	<ul style="list-style-type: none">° Dependencia del operador logístico° Problemas de coordinación, información y distribución° Problemas del control de la calidad de los servicios° Reducción de la capacidad de reacción ante cambios de clientes o del entorno° Problemas legales, de contratación, etc.° Dificultades para cambiar de transportista° Pérdida de especialización en procesos logísticos

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Cartera de proveedores

No.	Proveedor	Denominación Producto/ Servicio
1	MINCIN	Arroz, granos, pastas largas, azúcar, sal, aceite.
2	ECASOL	Aceite refino.
3	Lácteo Holguín	Yogurt.
4	Lácteo Holguín	Queso, leche y mantequilla.
5	Coralac S.A.	Helado.
6	Los Portales S.A.	Refrescos enlatados, embotellados y agua.
7	Las Lomas S.A.	Refrescos enlatados.
8	Papas & Co.	Mayonesa, dulces y especias.
9	Avícola.	Huevos.
10	Bravo S.A.	Ahumados y embutidos.
11	ENSAL	Sal.
12	Bucanero	Cerveza embotellada y enlatada, toneles y vasos desechables, maltas.
13	CUBACAFE	Café.
14	Cereales Stgo. de Cuba	Harina, quebrado de soya, mezcla de salvado y afrechillo.
15	Labiofam	Medicamentos de uso veterinario.
16	Pienso Oriente	Pienso.
17	Tecnoazúcar	Mieles.

18	Lácteo Camagüey	Suero natural.
19	Cárnico Holguín	Carnes, embutidos, picadillos.
20	Alimentaria Holguín Numa	Galletas de sal, fideo.
21	Tecnoazúcar	Azúcar, sirope, ron y alcohol.
22	CORACAN S.A.	Alimentos instantáneos, chocolate, natilla, refresco.
23	HARICUB	Mejorador y harina fortificada.
24	LEFERSA	Levadura.
25	Pesca Caribe	Pescados y mariscos.
26	Cubaron S.A.	Ron caribe refino.
27	Acopio Granma	Viandas, frutas, hortalizas y granos.
28	Acopio Guantánamo	Frutas vegetales, viandas.
29	Acopio Holguín	Frutas vegetales, viandas.
30	Cítrico Ciego de Ávila	Jugos, pasta de tomate, barra de guayaba, vegetales y productos industrializados.
31	Cítricos Banes	Mermeladas, pulpas y conservas en diferentes formatos.
32	Frutas Selectas Holguín	Viandas, hortalizas, frutas, cítricos y granos.
33	Frutas Selectas Guantánamo	Viandas, hortalizas, frutas, cítricos y granos.
34	Hortícola Wilfredo Peña	Viandas, hortalizas, frutas, cítricos, granos, condimentos y encurtidos.
35	Agropecuaria Ciego de Ávila	Viandas, hortalizas, frutas, cítricos y granos.

36	CUBAGRO	Té, minidosis de azúcar, condimentos, cortes de cerdo y res.
37	Cubasoy	Viandas, hortalizas, frutas, cítricos y granos.
38	CIMEX HG Jugos y Alimentos	Jugos y de toda la gama de productos alimenticios comercializados por este proveedor.
39	Empresa de Bebidas y Refrescos Camagüey	Bebidas y Refrescos
40	Empresa de Bebidas y Refrescos Granma	Bebidas y Refrescos
41	Empresa Prov. Ind. Alimentaria Sgto. UB Mella	Licor Seco y Viña Criolla a Granel.
42	Empresa Prov. Ind. Alimentaria Ciego Ávila. UEB Las Delicias	Puré de Tomate, Mermeladas, Salsa Condimentada, Barra de Guayaba, Turrone, Sirope para Refrescos y Raspaduras.
43	Empresa Prov. Ind. Alimentaria Sgto. UB II Frente.	Productos del agro.
44	Lácteo Bayamo	Productos lácteos en sus diferentes formatos.
45	Emp. Prov. Integral de la Ind. Aliment. Granma	Galletas, pastas y otros en diferentes variedades y formatos.

46	Emp. Agroind. "América Libre"	Productos agropecuarios e industriales en diferentes variedades y formatos.
47	Copextel S.A Holguín	Ferretería.
48	Copextel S.A Santiago de Cuba	Ferretería.
49	Cimex Varadero	Ferretería.
50	ETECSA S.A.	Productos y medios de telecomunicaciones.
51	SASA Holguín	Piezas, partes y agregados.
52	SASA Stgo. de Cuba	Piezas, partes y agregados.
53	Poligom	Recape de neumáticos.
54	Castrol Cuba S.A.	Gases y lubricantes.
55	Gases Industriales Holguín	Oxígeno, acetileno, nitrógeno, argón y CO ₂ .
56	EMNI	Acetileno.
57	CUBAGRO	Cordel tomatero y malla de sombra negra.
58	ZETI	Cal.
59	Gas Cuba	Gas licuado.

60	CEXNI Importación	Medios de Protección Individual, Correas, Neumáticos, Materiales Eléctricos, Rodamientos, Tejas, PPA Equipos Automotrices, Pinturas Metales, Tuberías y Accesorios, Válvulas y Accesorios, Materiales y Medios para Soldaduras, Herramientas para Tornerías, Materiales Abrasivos, Baterías, Materiales para Juntas y Empaquetaduras.
61	CEXNI Compraventa	Ferreterías, neumáticos, motores entre otros.
62	AUSA Holguín	Piezas, partes y agregados, ferretería, materiales eléctricos, insumos gastronómicos, medios de protección.
63	AUSA Varadero	Piezas, partes y agregados, materiales eléctricos, insumos gastronómicos.
64	Mercedes Benz Comercial	Partes, piezas y agregados MCV y Fotón.
65	Cimex Tecnológico Stgo. de Cuba	Piezas, partes, agregados, para informática y comunicaciones, sist. de audio, video, televisión, refrigeración y climatización y electricidad.
66	VOLVO PENTA	Remotorización de equipos.
67	EICI MIDAS	Resistencias.
68	ECOCEM Holguín	Cemento.
69	EFI Mayarí	Madera.

70	MEDANO	Materiales para la construcción.
71	DIVEP Holguín	Piezas, partes y agregados.
72	CIMEX Tecnológico Guantánamo	Proyectos Tecnológicos, partes, piezas, agregados, para informática y comunicaciones, sist. de audio, video, televisión, refrigeración y climatización y electricidad.
73	CIMEX Mayorista Holguín	Ferreterías, materiales eléctricos y de construcción, pinturas, PP e insumos para PC, desechables, útiles y productos p/ limpieza y materiales de limpieza y oficina.
74	FCBC Guantánamo	Mobiliario y confecciones textiles.
75	Financiera Cimex S.A.	Tarjetas prepagadas de combustible y mayorista.
76	GEOCUBA	Impresiones gráficas.
77	Avil Holguín	Confecciones textiles.
78	CIMEX Varadero	Confecciones femeninas, masculinas, ropa y calzado.
79	Trimagen Holguín	Cuño.
80	SITRANS	Materiales de oficina.
81	Plásticos Cajimaya	Insumos de ferretería, aditamentos de plomería.
82	FCBC Villa Clara	MPI y calzado.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Relación de clientes.

No	Clientes
1	ISMM Moa
2	Logística MININT
3	Dirección Municipal de Cultura Moa
4	Cupet UEB Moa
5	Empresa Cubana de Aeropuerto y Servicios Aeronáutico
6	Empresa de Servicios René Ramos Latour
7	ECI 3
8	EMCE Feltón
9	Geocuba Oriente Sur
10	Empresa Lácteo Holguín (UEB Moa)
11	Geocuba Oriente Norte
12	Geocuba Estudios Mineros
13	Dirección Municipal de Educación Moa
14	CEXNI
15	Salud Pública Moa
16	Geominera Oriente Santiago de Cuba
17	EGI Holguín
18	Dirección Municipal Vivienda Moa
19	CIS UEB Nicaro
20	Hospital General Moa
21	Emisora la Voz del Níquel Moa
22	INDER Moa
23	PCC Moa
24	SMM
25	Filial de Ciencias Médica
26	Empresa Termoeléctrica Lidio Ramón Pérez
27	Agroforestal Moa

28	DINVAI Construcciones S.A
29	Empresa Eléctrica Holguín
30	Empresa Mantenimiento Vial y Construcción
31	Empresa Avícola Holguín (UEB Moa)
32	Acueducto y Alcantarillado (UEB Moa)
33	ERMP Holguín
34	EPILV
35	ECIE
36	ANEC Moa
37	Comité Municipal UJC Moa
38	CCN
39	EXPOHOLGUIN
40	Tele Cristal
41	CTC Provincial
42	CUBACONTROL S.A (UEB Moa)
43	ECME
44	EIR
45	ECOI No. 16
46	Cupet
47	Comandancia Transportaciones (Sector Militar, Moa)
48	EMCOR Habana
49	ECOI 9
50	ESID Holguín (VERTICE)
51	ESTEC
52	EMPet
53	General Níquel Company S.A (Servicios a PSA)
54	Fiscalía Provincial Holguín
55	EPPDA Holguín

56	ECM 2 DE Camaguey
57	Mercedes Benz Servicios S.A
58	EMC
59	Dirección Provincial de BPA
60	Universidad de Holguín (Centro Universitario Mayarí)
61	PSA
62	ADUANA
63	CEDINIQ
64	CEPRONIQUEL
65	CTE LIDIO RAMÓN (FELTON)
66	CTE LIDIO RAMÓN (UEB MOA)
67	CUBANIQUEL
68	EMNI
69	EPM
70	ESUNI (FELTON)
71	ESUNI (MOA)
72	ESUNI (NICARO)
73	FMSA
74	GNC
75	Poder Popular Moa
76	SERCONI
77	ECG
78	DAS
79	Planificación Física Moa
80	COMETAL (UEB Holguín)
81	USTA
82	Cupet Moa
83	Cupet Felton

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Resolución-416-2018 Tarifa para transporte

RESOLUCIÓN No.416/2018

POR CUANTO: El Decreto No. 300 “Facultades para la aprobación de Precios y Tarifas”, del 11 de octubre de 2012, dispone en su Disposición Especial Segunda que los precios y tarifas de los productos y servicios que no están relacionados en su Anexo Único, se aprueban por el Ministro de Finanzas y Precios o por quien este delegue; y mediante la Resolución No. 38, del 31 de enero de 2013, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios, se aprobaron los precios y tarifas que corresponde fijar centralmente por este Ministerio.

POR CUANTO: La Resolución No. 174, del 6 de junio de 2018, emitida por la Ministra de Finanzas y Precios, establece la actualización de las tarifas técnico-productivas en pesos cubanos (CUP) y su componente en pesos convertibles (CUC) para el servicio de alquiler de ómnibus, por kilómetro y por pasajero kilómetro para el transporte a trabajadores, a aplicar a partir del primero de enero de 2019.

POR CUANTO: A partir de las solicitudes de las entidades que aplican esta norma referida, resulta necesario incorporar nuevos elementos, para la mejor aplicación de las tarifas del servicio de alquiler de ómnibus, por kilómetro y por pasajero kilómetro para el transporte a trabajadores, por lo que procede actualizar su contenido y derogar la referida Resolución No. 174 de 2018, en aras de evitar la dispersión legislativa.

POR TANTO: En el ejercicio de la atribución que me está conferida en el Artículo 100, inciso a), de la Constitución de la República,

RESUELVO

PRIMERO: Establecer las tarifas técnico productivas, con carácter de máximas, por kilómetro y pasajero kilómetro en pesos cubanos (CUP) y sus componentes

en pesos convertibles (CUC) del servicio de alquiler de ómnibus, minibuses y microbuses, para aplicar a entidades por el servicio de transporte de trabajadores, las cuales se describen en el Anexo Único, que forma parte integrante de la presente Resolución.

SEGUNDO: Dado el carácter de máximo de estas tarifas y sus componentes en pesos convertibles, las entidades que presten estos servicios cuyos costos sean inferiores a los límites máximos establecidos, deben aplicar tarifas inferiores.

TERCERO: Las tarifas que por la presente se aprueban tienen carácter general, por lo que cualquier entidad autorizada para prestar servicios de alquiler de ómnibus, minibuses o microbuses para la transportación de trabajadores, debe regirse por lo que en la presente se dispone.

CUARTO: Las variaciones de tarifas que resulten de la aplicación de lo establecido por la presente, se asume por las empresas con sus resultados y por el Presupuesto del Estado en las entidades presupuestadas.

La variación de tarifas no afecta a los trabajadores, que mantienen el pago que vienen realizando con anterioridad a la entrada en vigor de esta norma, por el servicio de transportación que reciben.

QUINTO: Derogar la Resolución No. 174, del 6 de junio de 2018, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios.

QUINTO: La presente Resolución entra en vigor el 1ro de enero de 2019.

DESE CUENTA de la presente Resolución a la Contralora General de la República, a los ministros de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, de Economía y Planificación, del Transporte, de Turismo, del Interior, de la Agricultura, del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera, de Energía y Minas,

de Trabajo y Seguridad Social, a la Jefa de la Oficina Nacional de Estadística e Información y a los presidentes de los consejos de la Administración de las asambleas provinciales del Poder Popular y del municipio especial Isla de la Juventud.

COMUNÍQUESE la presente Resolución a los presidentes del Grupo de Administración Empresarial, de la Corporación de la Aviación Cubana S.A. y de la organización superior de dirección empresarial Caudal, a los jefes de las entidades adscriptas y subordinadas, y a los viceministros, directores generales y directores, todos de este Organismo.

ARCHÍVESE el original en la Dirección Jurídica de este Ministerio.

Dada en La Habana, a los 3 días de octubre de 2018.

Meisi Bolaños Weiss

Ministra a.i.

TARIFAS MÁXIMAS PARA EL SERVICIO DE ALQUILER DE ÓMNIBUS, MINIBUSES Y MICROBUSES PARA TRANSPORTE A TRABAJADORES.

UM: Pesos

Tipo de transporte	Tarifa de alquiler por Km		Tarifa por pasajero/Km		Tarifa horaria
	MT	De ello: CUC	MT	De ello: CUC	MT
Ómnibus (40pasajeros)	0.9792	0.3056	0.0244	0.0076	16.00
Minibús (29 pasajeros)	0.3669	0.2190	0.0127	0.0076	7.00
Microbús (15pasajeros)	0.3243	0.1773	0.0216	0.0118	3.00

Descripción del Servicio: Alquiler de ómnibus, minibuses y microbuses para el transporte de trabajadores.

Disposiciones Generales:

1. El importe a cobrar por el alquiler de los ómnibus, es el que resulte de la aplicación de la Tarifa por Kilómetros o Pasajeros por Kilómetros, en dependencia de lo pactado en el contrato entre el transportista y el cliente.
2. Se considera ómnibus cuando la capacidad de transportación es de 30 plazas en adelante.
3. Se considera minibús cuando la capacidad de transportación es entre 16 y 29 plazas.
4. Se considera microbús cuando la capacidad de transportación es entre 5 y 15 plazas.
5. El recorrido realizado por el ómnibus sin pasajeros para cubrir la distancia entre la base de transporte y el punto de recogida de éstos (kilómetro cero) o el retorno desde el punto de destino a la base, no se cobra.
6. La Tarifa Kilométrica se aplica a partir del primer kilómetro recorrido en función del cliente.
7. El tiempo de espera máximo cubierto por la tarifa será de 45 minutos, una vez puesto el vehículo a disposición del cliente, los tiempos de espera superiores al señalado, es facturado a partir de la Tarifa Horaria.
8. Para el cobro de la tarifa horaria, cualquier fracción de hora es considerada como una hora.

Condicionantes de las tarifas para vincularlas a la calidad del servicio:

Vinculados al cumplimiento de la calidad del servicio:

1. Los servicios o rutas que se cumplan solo entre el 80 y el 89%, penalizarlos con descuento del 20% en el mes.

2. Los servicios o rutas que cumplan el servicio entre el 60 y el 79%, penalizarlos con descuento del 40%.
3. Cuando por causas ajenas al transportista, se prevea que no se puede llegar al 60% de cumplimiento del servicio de la ruta, sin solución a corto plazo, se negociará con el cliente la suspensión temporal del servicio, o mantener el descuento del 40% del servicio.

Vinculados al tiempo de espera por el cliente:

1. El tiempo normal de espera de los trabajadores es de hasta 45 minutos.
2. Cuando se exceda del tiempo establecido, a los efectos de la tarifa se descuenta como no prestado el servicio.

Anexo 5: Ficha de costo transporte obrero

EMPRESA DE SERVICIOS DEL NIQUEL		Ficha de Costo Transporte Obrero	
Organismo: MINEM		Tarifa por pasajeros	
CÓDIGO: 104.0.1947		Tarifa para Moa Nickel SA.	
Concepto de gastos (1)	Fila (2)	Moneda	
		Total Unitario	De ello: CUC
Materias Prima y Materiales	1	62673,62	62045,52
Materiales	1,1	2050,13	1422,03
Combustibles y lubricantes	1,2	60090,65	60090,65
Energía eléctrica	1,3	532,84	532,84
Útiles y Herramientas	1,4		
Sub total (Gastos de elaboración)	2	204156,88	43869,17
Otros Gastos directos	3	117703,53	41473,52
Depreciación	3,1	46743,13	0,00
Ropa y calzado (trab. Directos)	2,3	328,13	0,00
Otros servicios productivos	3,3	70632,28	41473,52
Gastos de fuerza de trabajo	4	76789,17	0,00
Salarios	4,1	70320,25	0,00
Vacaciones	4,2	6468,92	0,00
Estimulación en cuc	4,3	0,00	0,00
Gastos indirectos de producción	5	2809,12	1530,18
Depreciación	5,1	299,33	0,00
Materiales	5,2	800,55	419,01
Combustibles y lubricantes	5,3	685,00	635,77
Energía eléctrica	5,4	475,39	475,39
Salarios	5,5	548,85	0,00
Otros gastos	5,6	0,00	0,00
Gastos generales y de administración	6	1180,99	865,48
Depreciación	6,1	84,72	0,00
Materiales	6,2	242,55	199,15
Combustible y lubricantes	6,3	547,05	546,35
Energía eléctrica	6,4	119,99	119,99
Salarios	6,5	186,69	0,00
Otros gastos	6,6	0,00	0,00
Gastos de distribución y ventas	7		
Gastos Bancarios	8	5674,06	0,00
Subtotal Gastos o Costo de Producción	9	266830,49	105914,68
Contribución a la Seguridad Social	10	8790,03	0,00
Gastos de Seguridad Social a corto plazo	11	1054,80	0,00
Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Traba	12	3516,01	0,00
Gastos Totales o Costo de Producción	12.1	280191,34	
Margen utilidad S/ base autorizada	13	0,00	0,00
PRECIO SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MFP al costo	14	280191,34	105914,68
Margen utilidad S/ base autorizada 10%	15	0,00	0,00
Pasajeros Transportados promedio mensual	16	281888	281888
TARIFA POR PASAJEROS TRANSPORTADOS	17	0,99	0,38
Confeccionado por: Lic: Mariangela Pérez López	Vto. Bueno: Director Economía		
Esp. Principal de Planificación Económico Área:	Lic: Roberto Hernández del Río		
Director Área:	Aprobado por: Director General ESUNI		
	Lic. Rubén Rubio Quevedo		
	Fecha: 01/02/2018		



EMPRESA DE SERVICIOS DEL NIQUEL		Ficha de Costo Transporte Obrero	
Organismo: MINEM		Tarifa por hora	
CÓDIGO: 104.0.1947			
Tarifa para Moa Nickel SA.			
Concepto de gastos (1)	Fila (2)	Moneda	
		Total Unitario	De ello: CUC
Materias Prima y Materiales	1	62673,62	62045,52
Materiales	1,1	2050,13	1422,03
Combustibles y lubricantes	1,2	60090,65	60090,65
Energía eléctrica	1,3	532,84	532,84
Útiles y Herramientas	1,4		
Sub total (Gastos de elaboración)	2	204156,88	43932,46
Otros Gastos directos	3	117703,53	41473,52
Depreciación	3,1	46743,13	0,00
Ropa y calzado (trab. Directos)	2,3	328,13	0,00
Otros servicios productivos	3,3	70632,28	41473,52
Gastos de fuerza de trabajo	4	76789,17	0,00
Salarios	4,1	70320,25	0,00
Vacaciones	4,2	6468,92	0,00
Estimulación en cuc	4,3	0,00	0,00
Gastos indirectos de producción	5	2809,12	1593,46
Depreciación	5,1	299,33	0,00
Materiales	5,2	800,55	419,01
Combustibles y lubricantes	5,3	685,00	699,06
Energía eléctrica	5,4	475,39	475,39
Salarios	5,5	548,85	0,00
Otros gastos	5,6	0,00	0,00
Gastos generales y de administración	6	1180,99	865,48
Depreciación	6,1	84,72	0,00
Materiales	6,2	242,55	199,15
Combustible y lubricantes	6,3	547,05	546,35
Energía eléctrica	6,4	119,99	119,99
Salarios	6,5	186,69	0,00
Otros gastos	6,6	0,00	0,00
Gastos de distribución y ventas	7		
Gastos Bancarios	8	5674,06	0,00
Subtotal Gastos o Costo de Producción	9	266830,49	105977,97
Contribución a la Seguridad Social	10	8790,03	0,00
Gastos de Seguridad Social a corto plazo	11	1054,80	0,00
Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Traba	12	3516,01	0,00
Gastos Totales o Costo de Producción	12,1	280191,34	
Margen utilidad S/ base autorizada	13		
PRECIO SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MFP al costo	14	280191,34	105977,97
Margen utilidad S/ base autorizada 10%	15		
Horas trabajadas promedio mensual	16	7568	7568
TARIFA POR HORAS	17	37,02	14,00
Confeccionado por: Lic: Mariana Pérez López	Vto. Bueno: Director Economía		
Esp. Principal de Planificación	Lic: Roberto Hernández del Río		
Económico Área:	Aprobado por: Director General ESUN		
Director Área:	Lic. Rubén Rubio Quevedo		
Fecha:	01/02/2018		

ESUN
DIRECCIÓN GENERAL

EMPRESA DE SERVICIOS DEL NIQUEL		Ficha de Costo Transporte Obrero	
Organismo: MINEM		Tarifa por Km	
CÓDIGO: 104.0.1947		Tarifa para Moa Nickel SA.	
Concepto de gastos (1)	Fila (2)	Moneda	
		Total Unitario	De ello: CUC
Materias Prima y Materiales	1	62673,62	62045,52
Materiales	1,1	2050,13	1422,03
Combustibles y lubricantes	1,2	60090,65	60090,65
Energía eléctrica	1,3	532,84	532,84
Útiles y Herramientas	1,4		
Sub total (Gastos de elaboración)	2	204156,88	43932,46
Otros Gastos directos	3	117703,53	41473,52
Depreciación	3,1	46743,13	0,00
Ropa y calzado (trab. Directos)	2,3	328,13	0,00
Otros servicios productivos	3,3	70632,28	41473,52
Gastos de fuerza de trabajo	4	76789,17	0,00
Salarios	4,1	70320,25	0,00
Vacaciones	4,2	6468,92	0,00
Estimulación en cuc	4,3	0,00	0,00
Gastos indirectos de producción	5	2809,12	1593,46
Depreciación	5,1	299,33	0,00
Materiales	5,2	800,55	419,01
Combustibles y lubricantes	5,3	685,00	699,06
Energía eléctrica	5,4	475,39	475,39
Salarios	5,5	548,85	0,00
Otros gastos	5,6	0,00	0,00
Gastos generales y de administración	6	1180,99	865,48
Depreciación	6,1	84,72	0,00
Materiales	6,2	242,55	199,15
Combustible y lubricantes	6,3	547,05	546,35
Energía eléctrica	6,4	119,99	119,99
Salarios	6,5	186,69	0,00
Otros gastos	6,6	0,00	0,00
Gastos de distribución y ventas	7		
Gastos Bancarios	8	5674,06	0,00
Subtotal Gastos o Costo de Producción	9	266830,49	105977,97
Contribución a la Seguridad Social	10	8790,03	0,00
Gastos de Seguridad Social a corto plazo	11	1054,80	0,00
Impuesto por la Utilización de la Fuerza de Traba	12	3516,01	0,00
Gastos Totales o Costo de Producción	12,1	280191,34	
Margen utilidad S/ base autorizada	13		
PRECIO SEGÚN LO ESTABLECIDO POR EL MFP al costo	14	280191,34	105977,97
Margen utilidad S/ base autorizada 10%	15		
KM recorridos promedios mensual	16	191108,5	191108,5
TARIFA POR PASAJEROS TRANSPORTADOS	17	1,47	0,55
Confeccionado por: Lic: Marianela Pérez López	Vto. Bueno: Director Economía		
Esp. Principal de Planificación	Lic: Roberto Hernández del Río		
Económico Área:	Aprobado por: Director General ESUNi		
Director Área:	Lic. Rubén Rubio Quevedo		
	Fecha: 01/02/2018		

ESUN
DIRECCIÓN GENERAL

Análisis de Gastos registrados hasta Dic/2017

	año 2017		Promedio mes		Total
	CUP	CUC	CUP	CUC	
Combustibles y lubricantes	0	721097.6008	0	60090.65	60090.65
Energía eléctrica	0	6934.08	0	572.84	572.84
Aguas	7537.22	17064.3	628.101667	0	0.00
Materiales primas y materiales fundamentales	560917.35	0	46743.1272	0	2050.13
Depreciación	843842.97	702932.2475	64483.2333	0	46743.13
Salario	77627.08	134465.67	21791.68075	0	70293.25
Viáticos	361489.28	359186.52	7897.153333	0	8468.92
Servicios comprados	388405.84	1242226.57	11541.31	0	33332.91
Tripasos	1859823.95	0.00	25992.21	0.00	37299.26
Cantidad de trabajadores Total	122				
Indirectos	44				
Ropa y calzado	328.13	32174888152			
Alimentación	3130.95	1,0669312796			
Aseo	159.00	1,303317356			
Medios de protección	1460.92	11,97472354			
Seguridad Social	118138.0158				
Impuesto FT	42192.1485				
Pasajeros año					
Pasajeros año	3382659				

[Handwritten signature]

