



Desarrollo de las PyMES latinoamericanas. El caso de Cuba

José Manuel Pozo Rodríguez *

El trabajo muestra un enfoque general del papel e importancia de las PyMES en América Latina, destacando el lugar que le corresponde a este tipo de organización en países tan significativos de la región como México, Chile y Argentina. Resulta interesante el tratamiento que se le da en este artículo al caso de Cuba, en el que el enfoque se centra fundamentalmente en el impacto que han tenido las experiencias de desarrollo local en relación con este tipo de organización.

LAS PyMES ** en América Latina tienen un rol muy importante en el desempeño económico de los países que integran la región. En este sentido y como se profundiza más adelante, en las naciones más avanzadas de esta área geográfica como México, Chile y Argentina, las PyMES generan 6 de cada 10 empleos, contribuyen con más del 30 % del PIB y concentran más del 96 % de las empresas que funcionan en la Industria, el Comercio y los Servicios de estos países.

* Profesor titular del Departamento de Ciencias Empresariales de la Facultad de Economía, Universidad de La Habana.

** Las PyMES son las pequeñas y medianas empresas. (N. del A.)

Criterios de clasificación de las empresas en América Latina

Existen dos criterios fundamentales para clasificar las empresas según su tamaño, estos son de acuerdo con el número de trabajadores y según la facturación.

Los criterios de clasificación de las empresas son diferentes según los países de la región. Como se observa en el siguiente cuadro hay países que clasifican de manera diferenciada según los sectores y en algunos se emplean los dos criterios, el número de trabajadores y la magnitud de las ventas.

En número de trabajadores por empresa o en ventas en miles de dólares.

Países	Sectores	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Argentina*	Agropecuario	0-85	85-573	573-3400	+3400
	Industria	0-286	286-1 700	1 700-13 000	+13 000
	Comercio	0-573	573-3 400	3 400-27 000	+27 000
	Servicio	0-143	143-1 000	1 000-6 800	+6 800
Bolivia		1-9	10-19	20-49	+49
Chile	Empleos	1-9	10-49	50-99	+100
	Ventas	0-56	56-579	579-2 316	+2 316
Colombia		1-10	10-199 (PYME)		+200
Brasil		1-19	20-99	100-499	+500
Costa Rica		1-10	10-30	31-100	+100
Guatemala		nd.	5-20	21-60	+60
México		hasta 30	31-100	101-500	+ 500
Perú		1-4	5-20	21-199	+ 200
Venezuela		hasta 4	5-20	21-100	+ 100

Fuente: Silva Iván: "Curso de gestión y estrategia del desarrollo local", Año 2004, ILPES/CEPAL.

* Argentina clasifica según ventas.

Impacto de las micro, pequeñas y medianas empresas en países seleccionados de América Latina

México

**Cuadro resumen de indicadores
de empresas por tamaños (porcentajes)**

Rangos	Empresas %	Ventas %	Empleo % (*)	Tamaño Tra/Emp.
Micro	95,7	8,4	12,9	8
PYME	4,0	31,6	48,1	35
Total	99,7	40,0	60,0	Nd

Fuente: Silva Iván: "Curso de gestión y estrategia del desarrollo local", Año 2004, ILPES/CEPAL.

Como se puede observar, en México, el 96 % de las empresas clasifican como micro organizaciones, generan el 8,4 % de las ventas y muestran un promedio de 8 trabajadores por unidad productiva. Las PyMES concentran el 31,6 % de las ventas y emplean el 48,1 % de la población económicamente activa del país.

En general, la actividad económica del país se concentra, desde el punto de vista de la cantidad de entidades, en las micro, pequeñas y medianas empresas.

Chile

**Chile: Cuadro resumen de indicadores
de empresas por tamaños (porcentajes)**

Rangos	Empresas %	Ventas %	Empleo % (*)	Tamaño Tra/Emp.
Micro	82,1	4,6	40,1	4,7
PYME	17,0	24,7	48,1	27
Total	99,1	29,3	88,2	Nd

Fuente: Silva Iván: "Curso de gestión y estrategia del desarrollo local". Año 2004, ILPES/CEPAL.

En Chile el 82,1 % de las empresas clasifican como microempresas, en las cuales como promedio laboran 4,7 trabajadores y donde se concentra el 40,1 % del empleo y el 4,6 % de las ventas. Las empresas pequeñas (22,4 trabajadores promedio) y medianas (60,3 trabajadores promedio) se concentra el 48,1 % del empleo y el 24,7 % de las ventas. Lo anterior sugiere que son estas empresas las que fundamentalmente garantizan empleos en la economía chilena.

Argentina

En Argentina las microempresas tienen el peso fundamental dentro del total de empresas del país al representar estas el 70,9 % del total, en ellas se concentra además el 13,9 % de los empleos. Las pequeñas y medianas empresas poseen un menor número, el 27 % del total, pero lógicamente poseen un peso mayor en las ventas (35,9 %) y en el empleo (44,6).

Aunque estas empresas garantizan una parte importante del empleo en el país, el 58,5 % del total, su papel es menos importante que el que estas poseen en Chile, sin embargo, en Argentina, estas empresas tienen un peso mucho mayor e importante en las ventas con el 41,1 % del total.

Argentina: Cuadro resumen de indicadores de empresas por tamaños (porcentajes)

Rangos	Empresas %	Ventas %	Empleo % (*)	Tamaño Tra/Emp.
Micro	70,9	5,2	13,9	2,2
PYME	27,4	35,9	44,6	18
Total	98,3	41,1	58,5	6,6

Fuente: Silva Iván: "Curso de gestión y estrategia del desarrollo local", Año 2004, ILPES/CEPAL.

Bolivia

En Bolivia al igual que en el resto de los países de la región estudiados, las microempresas tienen el peso fundamental dentro de la estructura empresarial del país al representar el 96,3 % del total. Si se adicionan las medianas y pequeñas empresas la participación es casi absoluta con el 99,7 % del total

de empresas. Se destaca también en este caso el importantísimo papel del conjunto de estas empresas en la generación de empleo. El peso en las ventas, sin embargo, al igual que los restantes países, no es significativo.

Es importante destacar que las empresas pequeñas y medianas se establecen y pueden tener éxito donde la escala de operación eficiente es pequeña, es decir, donde las economías de escala no son importantes y cuando son capaces de explotar nichos de mercado que valoran la diferenciación de los productos.

Bolivia: Cuadro resumen de indicadores de empresas por tamaños (porcentajes)

Rangos	Empresas %	Ventas %	Empleo % (*)	Tamaño Tra/Emp,
Micro	96,3	25,5	83,1	7,3
PYME	3,4	6,1	8,2	20
Total	99,7	31,6	91,3	Nd

Fuente: Silva Iván: “Curso de gestión y estrategia del desarrollo local”, Año 2004, ILPES/CEPAL.

En general se aprecia que las pequeñas empresas conforman la mayor parte del universo de unidades productivas y son las principales empleadoras de mano de obra. Por otra parte estas empresas comúnmente poseen las siguientes características¹ :

Tecnología/producción

- Mano de obra poco calificada.
- Uso de maquinaria anticuada.
- Producción en pequeña escala.
- Baja productividad.
- Los bajos niveles de actividad no permiten aprovechar las ventajas de las economías de escala.

Organización/gestión

- Habitualmente se trata de sociedades familiares.
- Operan con frecuencia al margen de requisitos legales y formales.
- No llevan registros contables.

- No realizan proyecciones financieras.
- La dirección personal hace que se renuncie generalmente a la delegación de funciones.
- Muestran limitaciones para implantar y certificar sistemas de gestión de la calidad.

Mercado

- Acceden a mercados locales detallistas que atienden a grupos de menores ingresos.
- Están muy orientadas a la producción y por lo tanto sin enfoques a la comercialización.
- Muestran una posición de debilidad en la negociación con proveedores y clientes.
- Poca capacidad de gestión para desarrollar actividades de exportación.
- No realizan campañas de publicidad.

Responsabilidad social

Desde esta óptica a las PyMES les resulta muy difícil hacer frente a los costos sociales de partidas como la contribución a la seguridad social del trabajador, así como a la protección del medio ambiente.

Si se contrasta el tamaño medio de las empresas de dos de los países estudiados de la región con el de países desarrollados seleccionados, se revela que en estos últimos las empresas poseen un mayor tamaño excepto en Italia donde quizás el auge alcanzado por los proyectos de desarrollo local determina la existencia de empresas de pequeño tamaño en este país.

Tamaño de las empresas en países seleccionados

País	Tamaño medio (No. de empleos medios)
Italia	10
Alemania	25
Estados Unidos	60
Gran Bretaña	85
Bolivia	8,4
Chile	9,5

Fuente: Silva Iván: "Curso de gestión y estrategia del desarrollo local", Año 2004, ILPES/CEPAL.

Generalmente las pequeñas empresas son flexibles y tienen una gran capacidad de adaptación frente a las necesidades cambiantes del mercado, pero enfrentan dificultades que limitan su crecimiento. Entre otros problemas las PyMES en América Latina poseen una muy reducida disponibilidad de fondos para créditos lo cual limita su desarrollo aunque no son homogéneas las condiciones en todos los países.

Restricciones al financiamiento de las empresas pequeñas

Las pequeñas empresas pueden acceder a préstamos bancarios para inversiones si cumplen dos requisitos fundamentales: que las actividades productivas y/o los proyectos de inversión, objeto de financiamiento, sean rentables y con flujos de caja que demuestren una adecuada capacidad de pago y que quienes accedan al crédito tengan antecedentes históricos de comportamiento crediticio que evidencien la intencionalidad de devolver el préstamo. Estos requisitos son inviables en muchos casos y para las empresas de nueva creación la segunda condición es imposible de cumplir

Otros aspectos que también limitan el acceso al financiamiento son:

- Desconocimiento por parte de las empresas de la existencia de diversas alternativas de financiamiento que se pueden ajustar a sus necesidades y condiciones.
- Falta de información sobre la tramitación del financiamiento.
- Mayores costos del financiamiento por la existencia de un mayor riesgo de pérdida.
- Establecimiento de montos mínimos para operar créditos.
- Deficiente argumentación de las necesidades financieras por parte de la empresa.
- Exigencia de elevadas garantías reales por parte de las instituciones financieras provocadas fundamentalmente por la precariedad que generalmente presentan los activos de estas empresas.
- Elevados costos de transacción.

Por otra parte, en la actualidad, los países de la región disponen de un conjunto de instrumentos financieros que se pueden ajustar mejor a sus características y requerimientos, aunque estos no han sido utilizados de igual manera en todos los países. Los instrumentos financieros son:

- *Leasing financiero*, mediante el cual la empresa puede arrendar un bien nuevo o usado para su utilización a cambio del pago de una cuota periódica y con la opción de compra al término del contrato. Entre otras ventajas este sistema permite ajustar los pagos a los resultados que se obtienen con el uso del bien.
- *Tarjeta de Crédito para PyMES*, la cual otorgan determinadas instituciones y permite el acceso automático a préstamos hasta un monto prefijado.
- *Factoring Comercial*, sistema que permite a la empresa acceder a fondos líquidos sin efectuar labores de cobro al encargárselos a una institución financiera que cobra a cambio un porcentaje del monto.
- *Sistema de Aval y Garantía*, que otorgan instituciones financieras y mediante el cual se comparten los riesgos de pérdidas con dichas instituciones.

La existencia de estos instrumentos ha ayudado a mejorar el acceso al financiamiento de la pequeña empresa, pero existen aún debilidades en el sistema y en la relación con las pequeñas empresas con el sistema financiero que limitan los requerimientos financieros de estas empresas y por tanto frenan el desarrollo de las PyMES.

Por otra parte no todos los países de la región asisten de igual manera al desarrollo de las PyMES. Países como Brasil y Chile han creado instituciones como SEBRAE (Brasil) y CORFO (Chile) que desempeñan una labor de apoyo importante a estas empresas, otros como Argentina, Colombia, México realizan acciones frecuentes, pero no coordinadas. En Costa Rica, Ecuador, Nicaragua, Perú, Uruguay y Venezuela, las acciones son todavía débiles y aisladas.

Políticas de apoyo a la Pequeña Empresa

Hasta comienzo de los años ochenta las políticas de apoyo a las PyME en América Latina —denominadas tradicionales— enfatizaron la generación de empleo sobre la base del otorgamiento de créditos subsidiados a determinados sectores productivos, por parte de bancos o corporaciones públicas de desarrollo, mostrando en general magros resultados, en parte debido a lo limitado de los programas y recursos canalizados, alta morosidad, y a su poca capacidad para resolver las fallas del mercado².

Posteriormente, los apoyos a las PyMES se ampliaron, no solo se referían al otorgamiento de financiamientos, después de los años ochenta se desarrollan además programas de asesoramiento en temas de tecnología y producción, organización, gerencia y acceso a nuevos mercados, incluyendo para ello los respectivos programas de capacitación y asistencia técnica.

Como se expresó no todos los países de la región implementan acciones dirigidas a fomentar el desarrollo de las PyMES con la misma intensidad. Por ejemplo, en Chile el sistema de apoyo a la pequeña y mediana empresa liderado por la Corporación de Fomento (CORFO), trabaja de manera coordinada y en esta labor participan SERCOTEC, filial de CORFO que brinda servicios de cooperación técnica y FONTEC que es el fondo de desarrollo tecnológico y productivo. Estas instituciones brindan asesorías, financiamientos y garantías a las PyMES influyendo en el desarrollo alcanzado por estas empresas en Chile. En México, ante el fracaso que tuvo la política de subsidios a las PyMES este sistema es eliminado y se crea una institución Nacional Financiera (NAFIN) que centra su actividad en el otorgamiento de financiamientos y asesoramientos a las empresas de pequeño tamaño. En Costa Rica, sin embargo, las acciones son limitadas y los préstamos bancarios no son la principal fuente de financiamiento de las PyMES.

En Ecuador ocurre algo similar que en Costa Rica, aquí el crédito de proveedores sigue siendo la principal fuente de financiamiento a pesar de que en el país existe un conjunto de nuevos instrumentos financieros disponibles para estas empresas.

Por su parte en Bolivia, a pesar de que se crea una Banca especializada en pequeñas y medianas empresas su acción se limita al otorgamiento de financiamientos para capital de trabajo a empresas de comercio y a un costo superior al de las instituciones del sistema financiero del país.

Pequeñas y medianas empresas en Cuba. Desarrollo Local y fuentes de financiamiento

Lo primero que se debe señalar es que en Cuba no es común la denominación del término de PyMES, como se le conoce en el resto de América Latina. Sin embargo, desde el punto de vista del número de trabajadores y el volumen de ventas que puede generar una entidad, la clasificación de Pequeñas Empresas,

resultaría aplicable a determinadas organizaciones empresariales cubanas, como bien pudieran ser: las Industrias Locales, los pequeños negocios de elaboración y ventas de alimentos conocidos como “Paladares”, Asociaciones de Artistas y Artesanos, y formas de producción cooperativas que tienen lugar, básicamente, en la agricultura.

Para el caso de Cuba resulta interesante analizar el desarrollo de pequeñas entidades a raíz de la experiencia que se va gestando en diferentes territorios del país y que se le ha denominado experiencias de desarrollo local.

Concepción del Desarrollo Local

El desarrollo económico local puede definirse como aquel proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad local, que mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos existentes en una determinada zona es capaz de estimular su crecimiento económico, crear empleo y mejorar la calidad de vida de la comunidad local.

Al tratarse de un concepto relativamente novedoso no existe, sin embargo, una definición comúnmente aceptada. Siguiendo a otros autores el desarrollo económico local también podría definirse como:

... un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora del nivel de vida de la población local en el que se pueden identificar al menos tres dimensiones: una económica, en la que los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados; otra, sociocultural, en que los valores y las instituciones sirven de base al proceso de desarrollo; y finalmente, una dimensión político-administrativa en que las políticas territoriales permiten crear un entorno económico local favorable, protegerlo de interferencias externas e impulsar el desarrollo local.³

En la práctica el desarrollo económico local es siempre un proceso que supone la formación de nuevas instituciones, el desarrollo de industrias alternativas, la mejora de las capacidades de la mano de obra existente para hacer mejores productos, y la promoción de nuevas empresas.⁴

Todo proceso de desarrollo económico local tiene tres objetivos generales: la transformación del sistema productivo local, el crecimiento de la producción y la mejora del nivel de vida y de empleo de la población⁵ con el fin último de crear puestos de trabajo cualificados para la población, alcanzar una estabilidad económica local y construir una economía local diversificada.

En la literatura se destacan diferentes razones para el desarrollo local, entre ellas se relacionan las siguientes:

- Lograr el desarrollo del territorio a partir de sus propios recursos combinando el crecimiento económico y los objetivos sociales, a través de mejorar las condiciones de vida e incrementar las oportunidades de integración económica de la población.
- Las limitaciones de las políticas nacionales, como agentes de ordenamiento territorial, de equilibrio y como agente capaz de atender a los requerimientos y necesidades de todos los territorios.
- La competencia entre territorios, que genera oportunidades para posicionarse positivamente a partir de la iniciativa de cada localidad.
- La creación de un liderazgo local, a través del fortalecimiento de las instituciones públicas y privadas para que sean capaces de actuar como verdaderos agentes de desarrollo, y que garanticen el control local del desarrollo.
- Mejorar las condiciones del entorno a través del desarrollo de las políticas urbanísticas, de infraestructuras, de transportes y de desarrollo de espacios, y zonas empresariales para la implantación de iniciativas productivas.
- Las políticas de servicios a las microempresas.
- La facilitación de los sistemas administrativos e impositivos en correspondencia con el tipo de empresa.
- La adecuación de los sistemas educativos y de formación profesional a las perspectivas del desarrollo de proyectos empresariales que permitan captar el financiamiento con este fin.
- La potenciación de servicios a las familias que facilite el trabajo de la mujer.

Tiene gran importancia el fomento del desarrollo local en Cuba, aunque las condiciones de partida para impulsarlo se diferencian de otras experiencias, pues se parte de un nivel de desarrollo social que garantiza la educación

y la salud pública a todos los miembros de la sociedad y no son los niveles de desigualdades sociales críticas como es común para otras regiones del mundo.

Con la desaparición del campo socialista se eliminan los principales vínculos financieros y económicos del país, por lo que al no tener acceso a las principales fuentes de financiamiento externo, las restricciones financieras se convierten en el principal punto de estrangulamiento de la economía cubana. La dimensión del déficit financiero genera tensiones en el desempeño económico y compromete los avances en el desarrollo del nivel de vida de la población.

Además al priorizarse determinados sectores emergentes y tener que redimensionarse otros, se generan desigualdades socioeconómicas y problemas en el empleo que pueden tener manifestaciones muy críticas en determinados territorios.

Los procesos de desarrollo local se asientan sobre las capacidades locales instaladas en cada territorio. La motivación de la población y la articulación de redes son esenciales para la puesta en marcha de procesos de desarrollo local. La formación de capital humano capaz de poner en marcha estos procesos y hacer de catalizador de estos es algo sin lo que difícilmente se podría poner en marcha el desarrollo local.

Experiencias realizadas en la provincia de Pinar del Río

La provincia de Pinar del Río está situada en el extremo occidental de Cuba y tiene una superficie de 10 931 km², de su extensión territorial el 53 % está constituido por tierras agrícolas, el 43 % por bosques y el 4 % es de carácter urbano. Su población asciende a 734 889 habitantes con una densidad de 67,22 hab/ km², siendo una de las menos pobladas del país.

La economía es fundamentalmente agrícola-industrial, basándose en la explotación de los recursos agrícolas, forestales, minerales e hidráulicos. La fuerza laboral asciende a 457 933 personas, la mujer representa solo el 34 % en el nivel de ocupación. El principal producto agrícola es el tabaco, famoso mundialmente por la calidad, además se cultivan cítricos, caña de azúcar, arroz y cultivos de consumo familiar. Dada la belleza natural que posee tiene grandes potencialidades turísticas, además existen dos reservas mundiales de la biosfera.

Las potencialidades del territorio radican en el desarrollo de la producción agrícola como el tabaco, cítricos, frutales, hortalizas y pastos

para la cría del ganado. La explotación de fuentes de aguas minerales y las aguas termales que han generado alguna actividad turística. Además, existen importantes recursos pesqueros y se cuenta con la mayor reserva forestal del país, pues los bosques cubren el 41,7 % de su superficie. El territorio cuenta con 24 playas con una extensión de 29 km, 9 lagos y presas, 36 zonas de valor arqueológico y 4 importantes lugares históricos⁶.

Los servicios de salud pública dan cobertura al 100 % de la población y su infraestructura comprende 19 hospitales, 23 policlínicos, 20 hogares maternos y 1 344 consultores de médicos de la familia; existe un médico por cada 1 332 habitantes. Además cuenta con una Facultad de Ciencias Médicas y un Instituto Politécnico de la salud. Los resultados de la atención primaria de salud se manifiestan en una tasa de mortalidad de 6,1 por cada 1 000 nacidos vivos y una esperanza de vida al nacer de 75,5 años.

En el sector educativo está compuesto por 897 centros, de ellos 61 círculos infantiles, 668 escuelas primarias, 56 escuelas secundarias, 15 preuniversitarios, 47 escuelas técnicas y profesionales, etc. Existe una relación de un maestro cada 50,7 habitantes, que la sitúa en el nivel medio superior del país. Ello corrobora que en la capacitación realizada en los 14 municipios de la provincia de Pinar del Río para la elaboración de los planes de negocios, el 51,61 % tenía calificación universitaria, el 40,5 % eran técnicos medios y el 7,89 % tenían nivel preuniversitario.

Teniendo en cuenta la crisis económica que ha atravesado el país que ha afectado la estructura productiva y los servicios a la población, los principales problemas del territorio son:

- Carencia de equipamiento tecnológico y deterioro de los activos en general.
- Bajos rendimientos agrícolas y débil industria de derivados.
- Insuficiente e irregular flujo de abastecimientos e insumos para la producción y los servicios.
- Insuficiente conservación del fondo habitacional y bajo ritmo de construcción de viviendas.
- Problemas ambientales como la erosión de los suelos, desertificación de zonas determinadas, y alrededor del 75 % de los suelos tiene alto grado de acidez.
- Débil desarrollo de las Industrias Locales.

Para apoyar la generación y presentación de proyectos para acceder al FRIDEL se conformó un equipo multidisciplinario con profesores de la Universidad

de Pinar y de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana. Partiendo de la experiencia inicial que se tuvo con SEBRAE, del cuál se aprobaron siete proyectos, se realizó un proceso de entrenamiento a los agentes locales de los 14 municipios del territorio.

Para ello se prepararon los instrumentos de análisis para el levantamiento preliminar de iniciativas empresariales que se pudieran fundamentar después a través de los planes de negocios, el calendario para la exploración de los territorios, la guía para el estudio de las experiencias y de los estudios de casos con vista a la capacitación ulterior.

Se analizaron los diagnósticos de los territorios seleccionados en cuanto a las necesidades de capacitación y realización de los cursos de entrenamiento que permitieran identificar las oportunidades de negocios y los proyectos correspondientes.

Posteriormente se realizó una selección preliminar de los proyectos potencialmente interesantes para su elaboración y presentación al grupo de proyectos del territorio. Se desarrolla de forma conjunta la elaboración de los planes de negocios y se establecen los contactos con las instituciones del territorio para integrarlos a la estrategia de desarrollo y poder obtener la información que requieran los proyectos.

Actividades	No. de Ideas	Estructura
agropecuario	16	27 %
industria de alimentos	6	10 %
industria ligera	12	20 %
turismo / gastronomía	18	30 %
artesanía	3	5 %
telecomunicaciones	1	2 %
construcción	1	2 %
pesca	3	5 %

Se debe dar seguimiento y monitorear la marcha de los proyectos seleccionados, señalados en la siguiente tabla, incluidas visitas al territorio. Por último se realizará una actividad final para presentar los resultados finales, que deberá estar destinado a un público amplio formado por investigadores, representantes del gobierno local, dirigentes empresariales y representantes de las experiencias investigadas.

De las primeras acciones en los municipios se generaron alrededor de sesenta ideas de proyectos que respondían a los sectores de actividad mostrados en la tablas anterior.

Uno de los problemas que se ha presentado en los municipios es el seguimiento por el gobierno local de los Proyectos Empresariales que permitan aprovechar el financiamiento por la vía del FRIDEL. Entre las causas se han señalado la no prioridad que se le ha brindado al tener que atender otras tareas, lo que se explica en parte por las afectaciones naturales que ha tenido el territorio en los últimos años; la necesidad de incrementar la capacitación, la insuficiente comunicación y control sobre el estado de los proyectos, problemas de dirección en las entidades etcétera.

Entre las alternativas de solución que se le pudiera dar al problema mencionado estarían:

- La creación de un grupo coordinador de Proyectos a nivel territorial que agrupe a profesores de las Sedes Universitarias Municipales (SUM), miembros de la asociación de economistas (ANEC), representantes de la sucursal de BANDEC, entre otros que ayuden a dar seguimiento a los proyectos hasta su presentación a las entidades financieras.
- Priorizar el seguimiento de los Proyectos por el gobierno local, en particular los que más perspectivas tienen.
- Crear un banco de proyectos a nivel territorial para presentarlo ante las diferentes alternativas de financiamiento que se presenten.

Ante la necesidad que tiene el país de realizar inversiones que permitan acelerar el crecimiento de la economía, lo cual requiere de importantes financiamientos, y teniendo en cuenta que los recursos para inversiones son insuficientes y que además las organizaciones nacionales y provinciales no son capaces de atender los requerimientos de todas las localidades; se presentan estos programas, el PDHL y el FRIDEL, como oportunidades que bien aprovechadas contribuirán al desarrollo de las localidades, a partir de la utilización

de los recursos allí existentes, combinando adecuadamente el crecimiento económico del territorio y el logro de objetivos sociales, lo cual indudablemente permitirá elevar los niveles de vida de la población.

Experiencias realizadas en el municipio de Yaguajay

Muy extenso y rural, Yaguajay está ubicado en la costa Norte de la provincia Sancti Espíritus, en la región central de Cuba. Posee una extensión territorial de 1 041 km y una población aproximada de 61 118 habitantes, las mujeres representan el 48 % del total de habitantes y una densidad poblacional de 59 hab/km. El municipio se divide en 16 consejos populares y 107 circunscripciones. Geográficamente está dividido en tres regiones muy diferentes:

Llanura Norte costera, constituida en su mayoría por suelos bajos y con deficiente drenaje, donde se localizan las áreas sembradas de caña de azúcar.

1. Zona central, con un sistema de alturas cársticas formadas por las Sierras de Bamburanao, Jatibonico y La Canoa, conformado por suelos pobres con altos afloramientos rocosos utilizados por la ganadería, la actividad forestal y la caña de azúcar en las mejores tierras.
2. Llanura alta al Sur, territorio en el que se encuentran las cuencas de los ríos Jatibonico del Norte, del Sur y Caonao, con suelos ondulados y de gran fertilidad, asiento de la mayoría de la masa ganadera y los cultivos varios.

La superficie agrícola es de 78 612 ha y constituye el 76 % de la superficie total del municipio. En correspondencia con el uso de la tierra, existen, una empresa mielera azucarera, una empresa agropecuaria, (estas dos son el resultado del redimensionamiento azucarero). Anteriormente a este proceso, la fuente económica fundamental se centraba en la industria azucarera con tres empresas, en ella laboraba el 53,4 por ciento de la fuerza de trabajo de la esfera productiva del sector estatal civil del territorio y el 50,8 por ciento de los asentamientos estaban vinculados directamente a esta industria.

Este redimensionamiento produjo afectaciones para los trabajadores que han tenido que cambiar su cultura de trabajo acumulada durante toda una historia. Este proceso en el municipio afecta a 1 276 trabajadores, de los cuales el 33,9 por ciento son mujeres, además de presentar una situación

difícil con el empleo femenino y el estudio se ha convertido en una oferta de trabajo como una inversión que se realiza en el territorio, según las necesidades de formación y superación de los recursos humanos, para cumplir la estrategia de desarrollo diseñada para los próximos años.

El resto de la actividad económica se distribuye en una empresa pecuaria, una empresa de cultivos varios, unidades de silvicultura, acuicultura, porcina, un área Protegida, 9 Cooperativas de producción agropecuaria y 35 Cooperativas de crédito y servicio, dedicadas fundamentalmente a la actividad ganadera y a los cultivos varios.

Los principales problemas del territorio detectados en la proyección estratégica hasta el 2005, que realizó el Gobierno Municipal se reflejan a continuación:

Principales debilidades:

- Poco desarrollo agroindustrial del municipio.
- Territorio con asentamientos dispersos, lo que dificulta el acceso a los empleos en la cabecera municipal.
- Baja capacidad competitiva y calidad en los servicios que se prestan.
- Insuficiente preparación de los recursos humanos.
- Déficit de empleos femeninos.

Principales fortalezas:

- Elevado porcentaje del nivel profesional en el municipio.
- Grandes líneas para la producción de cultivos varios y pastoreo de ganado vacuno y equino.
- Condiciones naturales favorables para el Ecoturismo.
- Programas de empleo en las entidades para dar respuesta a la desocupación.
- Ejecución de un proyecto de desarrollo Local desde 1995.

Se definen como áreas claves de intervención: el desarrollo de los proyectos sociales y económicos relacionados fundamentalmente con la salud, la educación, la informatización, el desarrollo agropecuario, el turismo, la diversificación azucarera, fundamentalmente. Se identifica la necesidad de la capacitación como un elemento esencial para garantizar el desarrollo exitoso de todo este proceso.

Programa de acción en Yaguajay:

Atendiendo a las experiencias anteriores de PDHL en otros territorios de Cuba y en especial nuestra propia experiencia en el caso de Pinar del Río, en el programa se introdujo una modificación esencial en la metodología de intervención en el territorio de Yaguajay.

En análisis sobre el desarrollo del programa FRIDEL en Cuba se ha identificado como un problema el hecho de que aunque se haga un esfuerzo masivo por impartir con calidad la capacitación que necesitan los actores locales, para generar emprendimientos y llegar a formular proyectos, hasta ahora pocos acceden al fondo y por lo general llegan a obtenerlo las empresas con un mejor nivel de preparación y ya acostumbradas a pedir créditos. En consecuencia, quedan sin poder acceder al financiamiento un grupo importante de entidades pequeñas y cooperativas que forman parte del entramado empresarial de mayor impacto para el desarrollo de estrategias territoriales y por otra parte no ocurre una buena articulación de este proceso con las políticas de desarrollo territorial.

Luego, se decidió para el territorio de Yaguajay:

1. Trabajar simultáneamente tanto en la preparación de los actores locales como en la investigación en el territorio, que permitiera hacer un diagnóstico del potencial productivo y del estado de las estrategias de desarrollo local, y su vinculación con las ideas de negocio identificadas por los actores locales durante los seminarios.
2. Basar la capacitación y entrenamiento no solamente en los seminarios de oportunidades de negocio sino en un programa de diplomado y maestría que posibiliten una ampliación real de la cultura empresarial en las esferas más desprovistas de estos conocimientos.
3. Incluir asesorías y entrenamientos de mayor alcance para los miembros del gobierno del territorio y entidades estatales municipales.
4. Potenciar la preparación del personal de la sede universitaria municipal para que pueda dar continuidad a todo este trabajo y replicar la metodología de trabajo empleada.
5. Reflejar todo el resultado de la investigación y las acciones desarrolladas, a los efectos de su divulgación y exponerlo ante las autoridades del territorio.

Los resultados de investigación alcanzados han tributado a las siguientes salidas:

- Coordinación con la Sede Universitaria Municipal (SUM) y el Consejo de Gobierno de Yaguajay, para la creación de un grupo de estudio de gestión empresarial y desarrollo local.
- Desarrollo del diplomado en Gestión Empresarial con participación de 15 directores de empresa y 21 profesores de la SUM.

- Impartición de un curso de postgrado en Marketing de Localidades, para cuadros del Gobierno, con una duración de 40 horas.
- Realización de 9 seminarios en los temas de Oportunidades de Negocio, Plan de Negocio, Operaciones, Marketing y Finanzas, con la participación de trabajadores y dirigentes de diferentes organismos y del gobierno.
- Creación del Centro de Gestión para la atención a la Agricultura Urbana. Se encuentra en la fase de preparación y entrenamiento a los especialistas que lo integran.
- Inicio de la Maestría en Administración de Empresas, la cual está enfocada a la creación de habilidades para el desarrollo de los proyectos de investigación según las necesidades del territorio.

Como resultado de todo el proceso de formación se han capacitado un total de 904 personas, de ellas 723 directivos del gobierno y empresas estatales, 58 profesores de la SUM y del Pedagógico, y 123 profesionales de diferentes especialidades y entidades. Además de brindar información importante para la elaboración de políticas inversionistas del gobierno local.

Es de destacar que el proceso de formación en Yaguajay contó con financiamiento internacional, lo que permitió la participación también de profesores de universidades españolas y cubanas. Todo ello constituye un ejemplo fehaciente de cómo llevar a la práctica proyectos de cooperación internacional para el desarrollo local, a través de la participación de la universidad. Otro resultado del trabajo de investigación académico estudiantil fue la identificación del desarrollo de cadenas productivas en el territorio para la actividad turística y agrícola.

En resumen, dadas las potencialidades que tiene Cuba en cuanto al régimen social, la calificación de sus recursos humanos, el desarrollo de los órganos de poder territorial así como la voluntad de la acción colectiva para alcanzar el desarrollo socioeconómico, permiten asegurar el impacto social de los proyectos y aprovechar las diferentes alternativas de financiamiento que complementan la estrategia del país.

Notas

¹ Carlos Muñoz Villalobos: *Evaluación de proyectos empresariales pequeños. Materiales de consulta*. ILPES, CEPAL, 2004.

² Carlos Muñoz Villalobos: *Ob. cit.*

³ A. Vázquez Barquero: *Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo*, p. 129.

⁴ E. Blakely: *Planning local economic development. Theory and practice*, p. 59.

⁵ A. Vazquez Barquero: *Ob. cit.*, p. 130.

⁶ *Programa para el Desarrollo Humano a nivel local en Cuba, PNUD – UNOPS. Caracterización y prioridades de la provincia de Pinar del Río. (Ampliamente utilizado en el epígrafe.)*

Bibliografía

- Abreu, Jorge Lian: “La Cooperación para el Desarrollo, un instrumento capaz de impulsar soluciones innovadoras. La experiencia de la Oficina del Historiador”. Tesis de Diploma, 2005.
- Boffo, S. y Gagliardi, F.: “La contribución de la universidad al desarrollo de las regiones atrasadas. El caso del Sur de Italia”, en *Conferencia Internacional sobre universidad, ayuntamiento y desarrollo económico local*.
- Colectivo de Autores: *El Microcrédito para la microempresa una aproximación a experiencias de Microcrédito en América Latina. Proyecto Local*. Barcelona, 2000.
- Colectivo de autores: *Cuba: Reflexiones sobre su economía*. 2002.
- “Formas de intervención en la microempresa”, “El reto de las microfinanzas en América Latina: la visión actual”, “La eficiencia en las microfinanzas”. www.caf.com.
- García Arroyo, A.: “La universidad española como agente de innovación tecnológica”, en *Conferencia Internacional sobre universidad, ayuntamiento y desarrollo económico local*.
- Manual de Desarrollo Local*. ILPES, Santiago de Chile.
- Microempresa y Desarrollo Local. Proyecto Local 2001*. Barcelona.
- Moreira, Sergio: *Desarrollo Local y Microempresa*. SEBRAE, 2000.