

ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE LAS MIPYMES EN MATANZAS: RESULTADOS Y TENDENCIAS

Janettee M. García Cobas

Los cambios que se están produciendo en nuestro país requieren de una decidida y rápida contribución que integre las instituciones, las familias y las personas en general en la búsqueda de soluciones creativas. La noción de desarrollo implica la participación de personas y comunidades en las decisiones y en las acciones mismas, y la capacidad de la ciudadanía para intervenir en la vida social en todas las esferas de toma de decisiones. Incluye componentes como: la equidad, la sostenibilidad, la productividad y el empoderamiento.

Desde el 2011, como parte de la reforma económica en Cuba aparece una apertura y otorgamiento de mayores facultades al sector privado y cooperativo de pequeña y mediana escala. Sector privado, que correría el riesgo de un desarrollo con pocos o lejanos referentes, sobre todo para las actuales generaciones de jóvenes y adultos medios que conforman la fuerza de trabajo activa de Cuba.

En este contexto, que desde diversas instituciones, tanto seculares como religiosas, se experimentan aportes al desarrollo social y económico nos ubicamos nosotros, el Centro Cristiano Reflexión y Diálogo (CCRD): institución cristiana, inclusiva y de fuerte compromiso social con 25 años de creación y como un ente de apoyo y acompañamiento a los nuevos “cuentapropistas” que surgen en el territorio de Matanzas específicamente.

El objetivo de este trabajo está en mostrar los resultados y las tendencias en el desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPYMEs) a partir de la Estrategia del CCRD-Cuba en Matanzas.

¿QUÉ SOMOS?

El CCRD es una organización de principios cristianos, no lucrativa y al servicio de creyentes y no creyentes que abarca en su espectro una gama de acciones dirigidas a promover y fomentar procesos de empoderamiento e incidencia social tanto a nivel local como nacional. De la misma manera impulsa acciones para la cooperación al desarrollo, protección al medio ambiente, la ayuda social y potencia procesos para la paz y la reconciliación con una visión profético-pastoral.

Las principales áreas de impacto social de la organización son:

- La capacitación mediante un Programa Académico que gestiona y facilita talleres y cursos de diferentes temáticas de incidencia social y eclesial (Pastoral para la Reflexión y el Diálogo).
- Atención individual y especializada a personas, parejas, familias y grupos que estén atravesando por diversos tipos de crisis y/o conflictos ofreciendo herramientas para la transformación de conflictos, disfrute de una sexualidad plena que eleven la dignidad del ser humano (Programa de Atención Psicopastoral).
- Atención personalizada de orden material y espiritual a grupos vulnerables (enfermos terminales, personas con discapacidad, VIH-SIDA y ancianos sin protección familiar) mediante un servicio permanente de alimentos, materiales de primera necesidad, servicios de lavado, planchado, costura, pelado, cortes de uñas y ayuda a la higiene personal (Pastoral para La Atención a Personas

con Discapacidad, Ancianos y/o Necesidades Especiales).

- Acciones puntuales de incidencia comunitaria enfocadas a la preservación del Medioambiente: Energías alternativas, construcción de plantas de Biogás y molinos de viento (Pastoral para la Protección al Biosistema) así como la producción y distribución alimentaria con basamento agroecológico desde la Finca El Retiro, espacio para el entrenamiento teórico-práctico de productores y campesinos del territorio (Programa Producción Agroecológica).
- Edición, publicación y distribución dentro y fuera del país de diversos materiales (libros, revistas, folletos, boletines) que promueven la acción institucional y proponen el intercambio de ideas con temas no abordados generalmente por otras publicaciones nacionales (Departamento de Publicaciones).
- El CID (Centro de Información y Documentación “Raúl Fernández Ceballos”), posee un fondo bibliográfico amplio, variado y actualizado, con servicios en soporte digital y asesoramiento a trabajos de Diplomas, Tesis y Tesinas. Constituye un espacio para el rescate cultural y de valores a nivel local con acciones de animación sociocultural, educativas y religiosas variadas.

La necesidad y el reto, estaba en acompañar y capacitar a este sector social que no tenía, en su mayoría referentes de la actividad privada. Gracias a la colaboración de Diakonía Suecia comenzamos un proyecto para fortalecer las capacidades y habilidades de los nuevos microempresarios en nuestro territorio (Matanzas), así elaboramos una estrategia de capacitación y acompañamiento que transitó por varias etapas hasta continuar siendo un área de importante incidencia institucional. Hoy contamos, además con el apoyo de otras organizaciones como Acción Internacional e IED-Vital en Colombia.

CONTEXTO DE LA ESTRATEGIA

Es sabido que la dinamización del sector no estatal no está igualmente repartido por territorios en nuestro país.¹ La influencia del factor turismo le imprime un incentivo a la iniciación y desarrollo de diversas formas económicas no estatal en Cuba. En este sentido se ubica nuestro contexto específico de acción, Matanzas y Cárdenas, al que pertenece el Mayor Polo Turístico de Cuba: Varadero.

El contexto específico de la acción:

- La provincia de Matanzas cuenta con 13 municipios de los cuales Cárdenas contienen el 43% de la población total de la provincia y una densidad de población que duplica la media del país.
- Matanzas resulta la segunda provincia del país mayor receptora de personas naturales de otros territorios. Condición que propicia el aumento de la fuerza laboral. Cárdenas con una población de 147 419 en 2014 y 153 000 en 2015 crece un 3% anual a la par de la capital cubana.
- Más 43 000 personas están vinculadas al sector no estatal en Matanzas, de ellas más de 11 000 figuran en el Municipio de Cárdenas. Cárdenas, Matanzas municipio y Colón son los de mayores registros de cuentapropistas en la provincia, con una variedad de negocios privados (personales, familiares, cooperativas o asociados).

FASE PRIMERA DE IMPLEMENTACIÓN

Ruta crítica 2011–2013

En el propio año 2011 se comenzó un pequeño diagnóstico local, donde se identificaron los negocios más representativos de la ciudad de Cárdenas, que estuvieran en disposición de comenzar una experiencia de capacitación asociada a la gestión de negocios.

Se logró concretar un grupo de 44 personas, 26 mujeres y 18 hombres, que traían múltiples expectativas:

- Adquirir conocimientos sobre: Competencia en el mercado, Imagen y publicidad, Gestión contable financiera (GCF), legislación vigente para amparar estas nuevas formas, gestión de ventas.

1. Luisa Íñiguez Rojas: “Complicidad del espacio geográfico en la desigual distribución del sector no estatal en Cuba” en *Miradas a la economía cubana. Análisis del sector no estatal*. Editorial Caminos, La Habana, 2015, p. 129.

- Descubrir mecanismos para el buen funcionamiento de un negocio.
- Reflexionar sobre la economía en Cuba.
- Vencer la resistencia al cambio existente al iniciar estas nuevas formas que asumía la economía cubana.
- Desarrollar habilidades directivas.
- Intercambio de experiencias diversas (retroalimentación).

Se midieron algunas variables en cuanto a la composición del grupo (Gráfico 1). Con un predominio de profesionales, estuvieron representados: Abogados, Ingenieros, Informáticos, Lic. Lengua inglesa, Lic. Economía y Contabilidad, Lic. Teología y Profesores.

Gráfico 1. Composición del 1er Grupo—según Nivel educacional

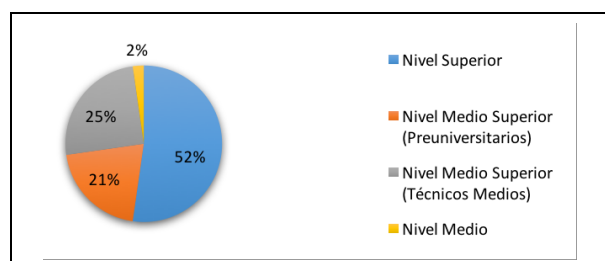
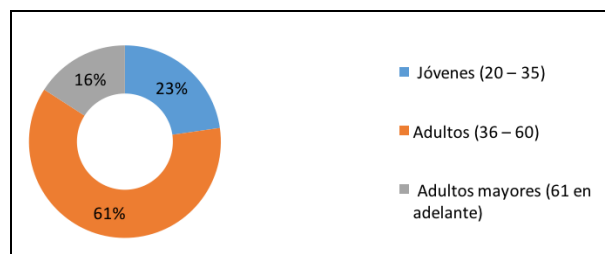


Gráfico 2. Composición del 1er Grupo—por edades



En cuanto a las edades estuvo compuesto como se muestra en el Gráfico 2. Se evidencia el incentivo que resultó la reapertura del cuentapropismo en Cuba en estos grupos etáreos (jóvenes y adultos), y la necesidad de asumir estas nuevas formas e iniciativas socioeconómicas en el contexto actual, como una fuente importante de empleo y sostenibilidad familiar.

Como uno de los primeros resultados se logró conformar un grupo estable de cuentapropistas, profesionales y otras personas interesadas en comenzar su

propio negocio, los cuales recibieron una preparación básica. Este primer grupo, como parte del diagnóstico inicial, estaba dividido en tres subgrupos según sus intereses: Los que ya tenían un negocio en funcionamiento, los que tenían planificado comenzar un negocio y los interesados en las temáticas en general.

Expectativas iniciales y apuntes sobre el contexto cubano al comienzo de la Reforma (año 2011):

1. El cooperativismo, hasta ahora solamente es posible para el sector agropecuario, no hay respuesta para la demora de esta resolución. Para esto es necesaria una reforma de la constitución y construir un mecanismo jurídico para darle solución a esta necesidad, está claro que las sociedades ayudan al desarrollo social.
2. Lo más cercano son las brigadas de trabajo (con financiamiento, con un objetivo común) pero las cooperativas todavía no se han instrumentado.
3. Hay una voluntad política de institucionalizar la propiedad privada.
4. El país está propenso al cambio, en esta materia todos tenemos que aprender y mucho que capacitarnos.
5. Según las leyes del mercado siempre hay un grupo que subsiste y otro que no puede sostenerse. Todo este proceso genera incertidumbre en el momento actual.
6. Hasta el momento no se puede tener vínculos con empresas extranjeras.
7. Cuando se hacen convenios con empresas este tiene todo el apoyo legal y fundamento jurídico.
8. Las pequeñas empresas dan una solución al país en cuanto a ofrecer trabajo a los desempleados, por lo que se deben flexibilizar los mecanismos legales para propiciar que esto se lleve a vías de hecho de la manera más factible y sin afectaciones a los empresarios.

En este primer año de la experiencia (2011) se diseñó un paquete de 7 talleres básicos con las siguientes temáticas:

- La Micro y Pequeña Industria Moderna
- Principios de Contabilidad y Finanzas
- Marketing y Publicidad en las MiPYMEs
- Planeación Estratégica y Táctica
- Dirección en las MiPYME

Tabla 1. Talleres sobre Pequeñas y Medianas Empresas. Año 2012. Módulos

Módulos propuestos en el Proyecto del CCRD-C	Cursos	Profesor
La Micro y Pequeña Industria Moderna	Lo que Ud. debe saber para triunfar en el trabajo por cuenta propia	DrC. Ricardo Machado
Principios de Contabilidad y Finanzas	1.Principios de Contabilidad y Finanzas 2. Marco Legal en las MiPYME en Cuba	DrC. Ricardo Machado
Marketing y Publicidad en las PYME	Curso 6. Comunicación Curso 7. Marketing	Dra. Ana María Fernández Ing. Roberto Ortega Domínguez
Curso sobre Pequeñas y Medianas Empresas. Planeación Estratégica y Táctica	Planeación Estratégica (I Parte) Planeación Estratégica (II Parte)	Ing. Roberto Ortega Domínguez
Dirección de las PYME	Curso 5. Dirección Curso 8. Inteligencia Emocional	Ing. Roberto Ortega Domínguez Dra. Ana María Fernández
Gestión Personal	Elementos de Publicidad, Mercadotecnia, Divulgación, RRPP, de utilidad para los emprendedores de negocios por cuenta propia	MSc. Francisco Longino Franquiz Domínguez
Habilidades gerenciales y directivas	Habilidades directivas para una gerencia eficaz (I Parte) 4. Habilidades directivas para una gerencia eficaz (II-Parte)	Dra. Ana María Fernández

Tabla 2. Conferencias Especializadas

Conferencias Magistrales	Profesor
Retos actuales de la economía cubana	DrC. Omar Everleny Pérez, Director del Centro de Estudios de la Economía Cubana, Universidad de la Habana
Marcha de la actualización del modelo económico cubano e impacto sobre las formas de propiedad	Ariel Terrero, Periodista especialista en temas económicos.
Relanzamiento del cuentapropismo como parte del ajuste estructural	Profesor Asistente Pavel Vidal Alejandro, investigador del Centro de Estudios de la Economía Cubana, Universidad de La Habana
Economía cubana actual	DrC. Juan P. Triana Cordoví, Profesor Titular, Centro de Estudios de la Economía Cubana, Universidad de La Habana

- Gestión personal
- Habilidades gerenciales y directivas.

Ya para el 2012 diseñamos un Sistema de Cursos más intencionado con temáticas, en forma de módulos, secuenciado, tratando de establecer un grupo más estable que transitara por todos (Tabla 1). Se alternaron con conferencias especializadas de economía abiertas a otros públicos, en coordinación con el Centro de Estudios de la Economía Cubana, que propiciara una visión más enriquecedora del contexto cubano de ese momento, produciéndose una actualización sobre el nuevo modelo económico cubano (Tabla 2).

En el 2013 y como resultado de las acciones de estos dos años de trabajo con grupos de cuentapropistas y profesionales asociados a las nuevas iniciativas socioeconómicas en nuestro país, consideramos ofrecer una

estrategia de capacitación y asesoría que respondiera a las necesidades de estos grupos de personas ya capacitados. Surgieron como objetivos:

- Ofrecer herramientas prácticas que posibiliten una efectividad en sus negocios, a partir de entrenamientos y asesorías in situ. (Esta sería una opción para muchos emprendedores.)
- Continuar con la capacitación acreditada por una institución prestigiosa que completaría las necesidades de aprendizaje de unos y ampliaría la convocatoria a otros profesionales de la localidad, muchos del sector estatal (turismo).
- Abrir espacios de intervención y diagnóstico de la realidad de los trabajadores por cuenta propia en localidades y comunidades rurales, ofreciendo temas básicos para la gestión y el desarrollo de los proyectos de negocios en comunidades con limitado acceso a la misma.

Tabla 3. Temáticas y Calendario

No.	Taller	Modalidad	Ponente/Instituciones	Fecha
1	Diseño e Implementación de la Estrategia de Comunicación en negocios	Entrenamiento/Asesoría	MSc. José Ismael González Antuña. Profesor del Dpto. de Gestión de la Escuela de Hotelería y Turismo Varadero	30 y 31 de mayo
2	Planeación estratégica para los negocios	Entrenamiento/Asesoría	MSc. José Ismael González Antuña. Profesor del Dpto. de Gestión de la Escuela de Hotelería y Turismo Varadero	18 y 19 de junio
3	Calidad en los servicios y atención al cliente	Entrenamiento/Asesoría	MSc. José Ismael González Antuña. Profesor del Dpto. de Gestión de la Escuela de Hotelería y Turismo Varadero	9 y 10 de julio

Estrategia metodológica

1ra: Cursos/Cursos de PG: integrando cuentapropistas y empresarios del sector estatal que necesiten de esta capacitación. En coordinación con la Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología (GE-CYT).

2da: Asesorías/Entrenamientos: A negocios de diferentes tipos que lo soliciten in situ, logrando una formación multidisciplinar en temas como los incluidos en la Tabla 3.

Resultados fundamentales de la Primera Fase

- Favorecidas 280 personas dueños/as de negocios privados de Cárdenas y cinco municipios de la provincia.
- Cuatro postgrados acreditados por el Centro de Gestión del Conocimiento y la Tecnología (GE-CYT). Tres entrenamientos por la Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero (EHT).
- Representadas 22 tipos de actividades socioeconómicas diferentes.
- Dentro de la composición del grupo, un mayor número de participantes con nivel educacional superior (52,3% del total).
- Una representación de jóvenes y adultos medios, respecto al total de beneficiados (84% del total).
- Un 50% de los participantes, aproximadamente, se mantuvo estable en cuanto a la participación en los talleres, pero no todos lograron transitar por todas las temáticas.
- Involucradas seis localidades de la Provincia de Matanzas (Cárdenas, Varadero, Máximo Gómez, Carlos Rojas, Cuatro Esquinas y Los Arabos) con prevalencia de jóvenes y en especial de mujeres (más del 67%).

- Se han fomentado y consolidado redes y sinergias con otras 8 instituciones de la sociedad civil y 10 entidades gubernamentales.
- Presencia en las acciones de instituciones estatales relacionadas con el cuentapropismo como la Empresa Consultora CANEC, Empresa de Seguro Estatal Nacional (ESEN).
- Identificado el Centro Cristiano de Reflexión y Diálogo–Cuba como la primera institución en concebir un proyecto específico de atención a las MiPymes en Matanzas.

FASE SEGUNDA DE IMPLEMENTACIÓN

Ruta Crítica 2014–2016

En el año 2014 intencionamos de manera diferente acompañar algunos negocios ofreciendo apoyo en forma de microcréditos para impulsar su trabajo, y de los cuales un por ciento estaría en manos de las iniciativas de mujeres como fondos revolventes sin intereses.

Hemos comenzado a informar, sensibilizar desde diversas acciones en la temática de economía social solidaria, desde el intercambio de experiencias con especialistas en la temática y con pequeños empresarios de La Habana que empiezan a ofrecer soluciones creativas en sus comunidades y barrios como forma de ayudar a la sociedad cubana.

En este sentido surge la Reunión de Negocios como un espacio para el intercambio, el diálogo y la participación ciudadana con los principales cuentapropistas de la región (Cárdenas, Santa Marta y Varadero). Con el objetivo de aunar esfuerzos y organizar los intereses para ayudar al desarrollo local y comunitario.

Con la posibilidad de identificar los principales y prósperos negocios de la región, identificar sus necesidades e intereses de capacitación, asesoría y concer-

tar las voluntades para llevar a cabo acciones de apoyo social como:

- Ayuda a la remodelación de algunas instituciones de ancianos en una sociedad cada vez más envejecida.
- Apadrinamiento a niños sin amparo filial.
- Apoyo en la gestión y la calidad de vida de ancianos de la pastoral del CCRD-Cuba.
- Acciones de higiene y saneamiento de la ciudad.

En el segundo semestre del año comenzamos una investigación-acción en toda la provincia de Matanzas, con el objetivo de rediseñar nuestra estrategia metodológica para el acompañamiento a las nuevas iniciativas económicas de la región. Contábamos con un buen precedente diagnóstico y de capacitación-formación general, pero ante los cambios graduales en el contexto socioeconómico y político de nuestro país y las regulaciones y normativas legales se imponía una actualización. Además esta investigación respondería a la propuesta de un estudio sobre microfinanzas de las Pymes en Cuba, por parte del DrC. Pavel Vidal Alejandro, del Centro de Estudios de la Economía Cubana, y en alianza con “Acción Global” una ONG en la que actualmente presta servicios.² Implementamos un recorrido por cada municipio de la Provincia de Matanzas con las siguientes líneas o parámetros a investigar:

- Identificación de las potencialidades y condiciones para el desarrollo del trabajo por cuenta propia en cada municipio.
- Los negocios más estables y exitosos (criterios de éxito).
- La tipología de negocios y la presencia o no de las cooperativas no agropecuarias e iniciativas agrícolas.
- Preparación de los recursos humanos y gerentes de negocios para el emprendimiento.
- Principales necesidades de capacitación y asesorías.

- Asesorar metodológicamente en Gestión Empresarial, presentando la estrategia de capacitación del CCRD-C.
- Aplicación de cuestionario sobre microfinanzas en Cuba.

Resultados de Encuesta sobre Negocios

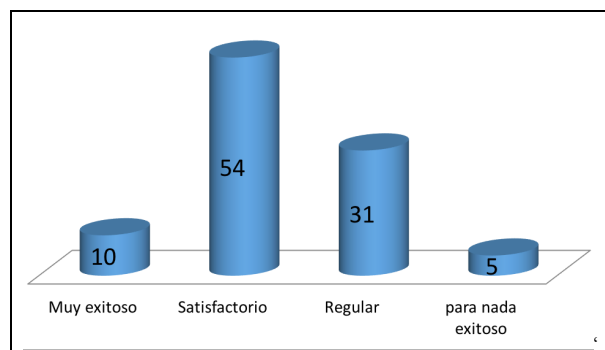
La encuesta fue realizada con los siguientes criterios de selección:

- Representatividad de los tipos de negocio en cada localidad.
- Más de 1 año posicionado en el mercado.
- Representatividad de la mayor cantidad de localidades de la provincia de Matanzas.
- Entrevista previa con los dueños o gerentes de negocios.

Las características y resultados de la encuesta incluyen los siguientes:

- Realizados 100 cuestionarios.
- El 52% de los negocios investigados están dirigidos y administrados por hombres y 31% por mujeres.
- La estabilidad, prosperidad y alcance del negocio es directamente proporcional al nivel de vida de la localidad. En Cárdenas (incluyendo Santa Marta, Varadero, Guásimas) se observa el mayor número de emprendimientos y una amplia variedad de negocios, con respecto a otros municipios de la provincia.
- Los municipios de mayor proliferación y condiciones estructurales para el desarrollo de las microempresas son Cárdenas, Matanzas y Colón en ese orden. Existe una pobre representatividad en las demás localidades, a excepción de Carlos Rojas, Jovellanos y Coliseo, en las que proliferan las iniciativas agrícolas.
- Las actividades que mayor porcentaje ocuparon dentro de los emprendimientos encuestados fueron los paladares o restaurantes privados (21%) y las cafeterías (16%), lo cual confirma que una gran cantidad de negocios se han movido en la esfera de la gastronomía.

2. Artículo: “Análisis de la encuesta aplicada al sector no estatal en Cuba. Potencialidades de las microfinanzas.” Período del estudio: enero-abril 2015. Investigador: Pavel Vidal Alejandro, Departamento de Economía, Pontificia Universidad Javeriana Cali.

Gráfico 3. Percepción de éxito

- La mayoría clasifican como microempresas dado su tamaño. El promedio de empleados por negocios que resultó en la encuesta fue de 4 personas.
- Otra medida del tamaño de los negocios son las respuestas sobre el valor del capital. El 43,3% marcó que comenzó el negocio con menos de 300 CUC (equivalentes a 300 USD). En suma, un 76,7% de los encuestados indicó que había empezado el negocio con un equivalente de menos de 2000 USD. Solo 7 negocios (5,8%) respondieron que había comenzado con un capital superior a 10.000 USD.
- Tendencia al empirismo para establecer los negocios en un 72% del total. A mayor preparación y saberes en gestión de negocios de los microempresarios, más creativos, novedosos, asociados y de mayor alcance social.
- Han recibido capacitación en gestión empresarial solamente 28% de los encuestados.
- Identificados aproximadamente 16 microempresarios con visión y perspectiva de Economía Social Solidaria (ESS) situados en Cárdenas, Matanzas y Colón.
- En algunos municipios se observa la no correspondencia entre la densidad poblacional y la cantidad de iniciativas por cuenta propia (el más significativo Jagüey Grande).
- Resistencias, muestras de inseguridad y desconfianza ante el estudio. Aproximadamente 40 establecimientos particulares se negaron a participar en la investigación.
- En cuanto a la percepción que tienen sobre el éxito de los negocios, resultó que un 54% lo señaló como “satisfactorio” y un 31% lo calificó como “regular”. Ver Gráfico 3.

- Los emprendimientos, para la mayoría representan un proyecto de supervivencia: un 33% indicó que los ingresos de los negocios representan el 100% de los ingresos de su familia, un 15% indicó que representaba el 75% y un 16,7% marcó que representaba el 50%.

Criterios de percepción de éxito:

- Satisfacción personal además del valor económico percibido.
- Condiciones físico/materiales necesarias.
- Competencia gradualmente creciente.
- Gran número de clientes fieles y con ingresos.
- Por su aceptación nacional e internacional.
- Más del 60% de los clientes satisfechos y suficientes ingresos para vivir y mantener el negocio.
- Clientes repitentes. Utilidades.
- Autosostenibilidad.
- Reporta más ganancia que un salario promedio.
- Logro de un público específico y no pérdida de los insumos.
- Realización profesional.
- Mayor autonomía.

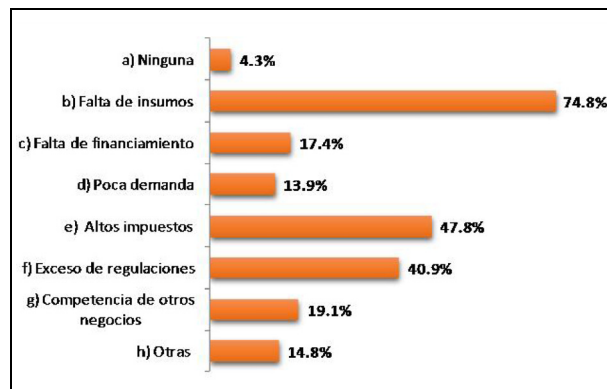
Barreras para el crecimiento de los negocios

Las principales barreras para el crecimiento de los negocios identificados por los encuestados son (ver Gráfico 4):

- No hay sitios donde den materia prima o herramientas de trabajo.
- No me permiten comprar en sitios del estado como cuentapropista.
- Posibilidad de ampliación.
- Costo alto de mercancías y productos.
- Demora en trámites y falta de profesionalidad en los organismos encargados.
- Falta de equipamiento.
- Inestabilidad de permanencia en los negocios.
- No tenemos mercado mayorista/ hay que adquirir mercancías en mercado minorista.
- Material de estudio (moda actual).
- Abastecimiento.
- Bloqueo para comprar otro equipo.

Para el 2015 se hacía necesario potenciar aún más las asesorías entrenamientos personalizadas en los negocios y diseñar la capacitación en función de los resultados de los negocios asesorados anteriormente, in-

Gráfico 4. Barreras para el crecimiento de su negocio



cluyendo al Grupo de Negocio constituido. Dejar espacios para las Buenas Prácticas/Intercambio de experiencias/Modos de hacer/metodologías de trabajo entre diferentes negocios: más exitosos y estables, de nivel medio y de iniciación o incubación. Así como completar acciones de la estrategia en espacios rurales y grupos ya sensibilizados como vía para sistematizar resultados y aprendizajes.

RESULTADOS PRELIMINARES

- Reconocido el CCRD-Cuba como institución en el impulso de iniciativas privadas y la incidencia en más de 500 microempresarios(as) de Matanzas.
- Enfoque metodológico que integra capacitación, asesorías/entrenamientos y apoyo con fondos revolventes, en los propios espacios de actuación cubriendo con más efectividad las necesidades de los microempresarios.
- Logrado funcionamiento Grupo de Microempresarios por el Desarrollo del Municipio de Cárdenas (22 negocios), construyendo identidad propia con proyecciones de Economía Social Solidaria (finanzas solidarias, cadenas productivas) que sesionan 1 vez por mes con intercambio de buenas prácticas y ayudas metodológicas entre ellos.
- Generalizada la estrategia de capacitación y acompañamiento a las pequeñas empresas privadas en comunidades rurales de la provincia.

- La gestión de sinergias con instituciones microfinancieras que impulsen los emprendimientos privados con capital ofrece garantías de sostenibilidad y eficacia.
- Impulso de nuevos proyectos de negocios a partir de algunos fondos rotativos revolventes.
- Los espacios de Intercambio de Buenas prácticas entre diferentes experiencias de gestión económica constituye un eje de aprendizaje y trabajo en redes.
- El enfoque de las cooperativas va en declive y abundan en nuestros espacios las Asociaciones y/o grupos de microempresarios que se unen con fines comunes.
- Los facilitadores/especialistas que colaboran con los temas de la capacitación son también microempresarios, con categorías científicas y experiencias en la gestión de negocios.
- El Grupo de Negocios constituido es resultado de los negocios capacitados y asesorados/entrenados, con mayor conciencia social, y sensibilizados con las posibilidades de desarrollo local.

LECCIONES APRENDIDAS

- La posibilidad de generalizar la estrategia de capacitación y acompañamiento a las pequeñas empresas privadas en comunidades rurales.
- Fortalecer el apoyo a las mujeres con iniciativas privadas como una estrategia para la equidad social y la igualdad de género.
- La validez de los intercambios de experiencias y buenas prácticas entre microempresarios exitosos identificados en la provincia para el desarrollo de las MiPYMEs.
- La necesidad del apoyo con fondos revolventes o microcréditos ofrece mayores garantías de sostenibilidad e integralidad de las acciones.
- La permanente necesidad de espacios para la capacitación y formación básica en gestión de negocios por el incentivo y la proliferación de este tipo de economía en nuestro país.
- La integración de actores (gubernamentales, de la sociedad civil) en el espacio local garantiza una mayor incidencia y alcance de los resultados.