



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

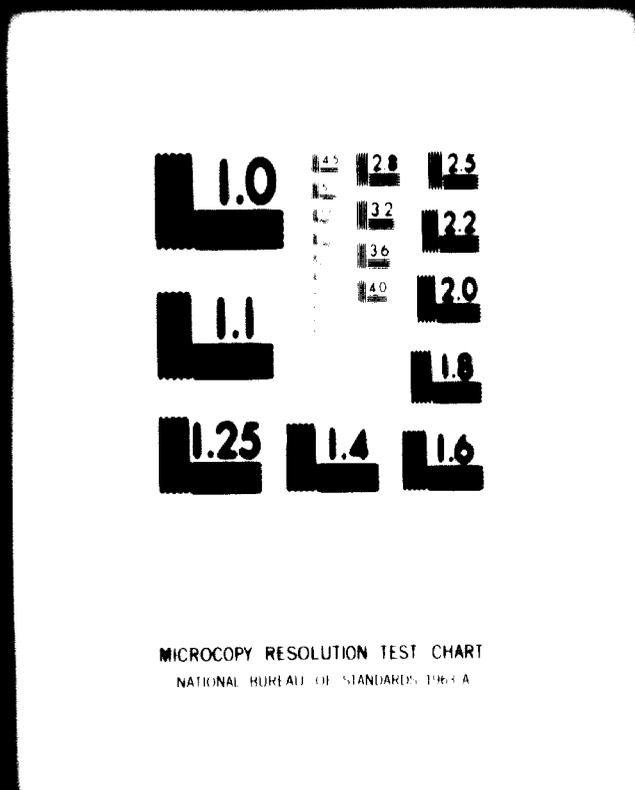
Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

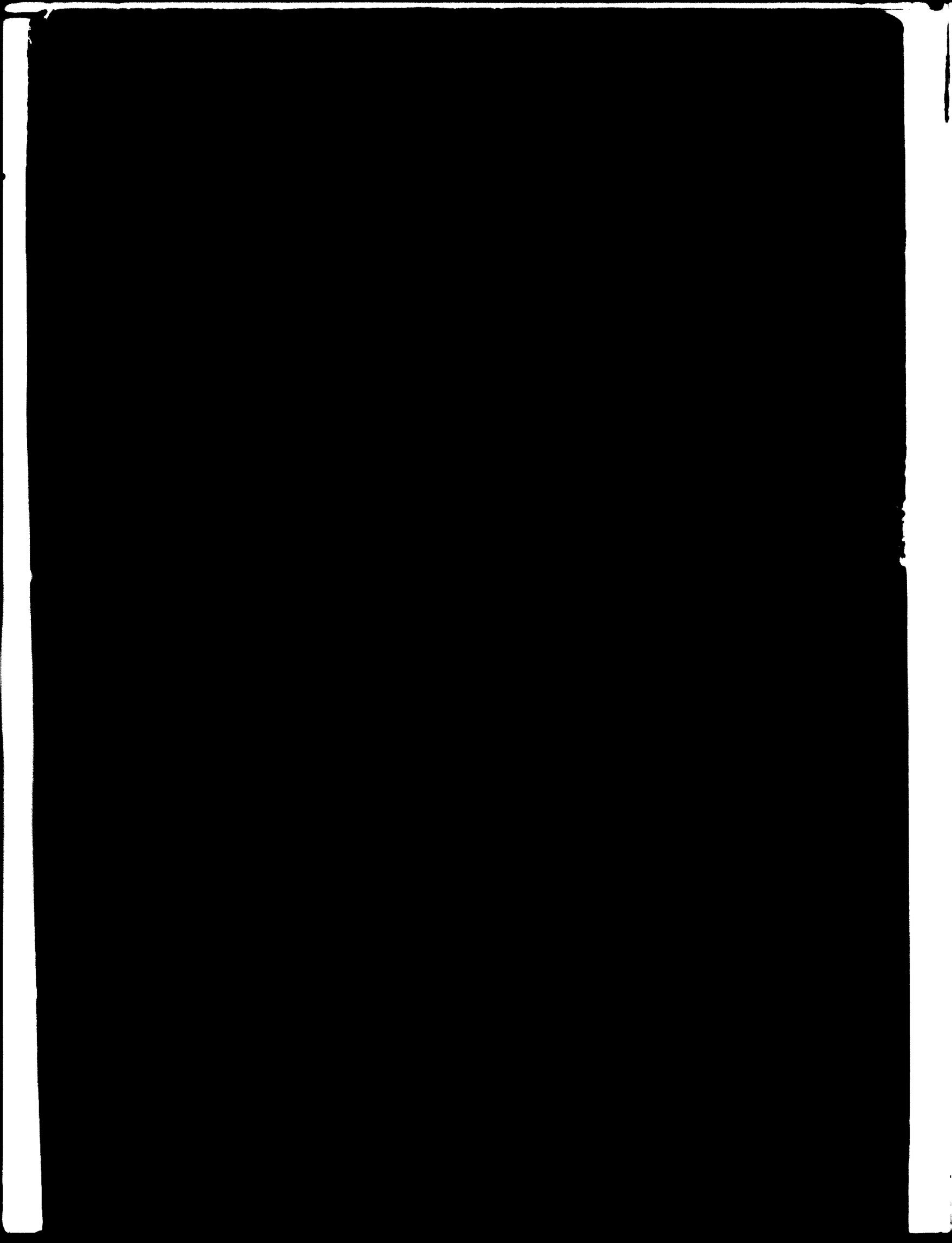
1 OF 1

03201

S



24 x
C



03201-S

Contrato de ONUDI No. 71/34

Proyecto No. SIS 70/769

ASISTENCIA A COOPERATIVAS INDUSTRIALES

EN

EL SALVADOR

Informe final presentado por la Alianza Cooperativa
Internacional de acuerdo con el par. 7.09 del contrato ACI/ONU

J. J. SANCHEZ

Experto de la ACI

Marzo 3 de 1977

To	Por
7/SCO	ACTION
5/1	REPLY
	DATA REPLY
	REPLY
RU	COMMANER
SA	COMME
SPO	COMPLI
	PTUEN
SCU	INFORMATION
See	FILING
From D.C.N.	8.8 12

INDICE

Introducción

1.00 Objetivos del proyecto

2.00 Labor de la misión

CAPITULO I Estructura socio-económica

1. Antecedentes
2. Criterios generales
3. Costos de producción

CAPITULO II Labor realizada por la misión

1. Etapa preliminar
2. Trabajo realizadas
- 2.1 Cooperativas pesqueras:
promoción y asistencia técnica
- 2.1.1. Plan general
- 2.1.2. Convención Nacional de Pescadores
- 2.1.3. Resultados que pueden obtenerse de la creación de la Federación Salvadoreña de Cooperativas Pesqueras
- 2.2. Industria del vestido
- 2.2.1. Medidas que se han tomado
- 2.3. Industria del Calzado
- 2.4. Industria del Mueble
- 2.5. Industria Cerámica
- 2.6. Planta de fundición y taller de maquinado de piezas
- 2.7. Proyecto de industria de henequén
- 2.8. Difusión del Cooperativismo
- 2.8.1. Conferencia en la Cámara Junior de El Salvador

CAPITULO III Resumen de Conclusiones y Recomendaciones

1. Posibilidades
2. Apoyo institucional a la industria
- 2.1. El papel de INSAFI y de INSAFOCOOP
- 2.2. Descentralización económica
- 2.3. Costo de las materias primas
- 2.4. Reestructuración de INSAFI e INSAFOCOOP
- 2.5. Centro de Asistencia Técnica y Fomento para Cooperativas Industriales

ANEXO

ANEXO I Base para operar en promoción artesanal.

ANEXO II Informe sobre la visita a la ciudad de la unión y las islas de Moanguera del Galfey y Zacatillo.

ANEXO III Proyecto para el establecimiento de un centro de asistencia técnica y fomento para cooperativas industriales.

Apéndice A: Proposiciones tentativas de asistencia.

Apéndice B: Contribución del Gobierno de El Salvador.

ANEXO IV Algunas consideraciones en torno a la organización en general y a ciertos problemas administrativos.

INTRODUCCIÓN

Términos de referencia del proyecto (definidos en los par. 1.00 y 2.00 del contrato ASI/ONU00).

1.00 OBJETIVOS DEL PROYECTO

El objetivo del proyecto es prestar asistencia al desarrollo de los sistemas cooperativos de producción y de los servicios y métodos de mercados cooperativos en el Área del Proyecto con el fin de impulsar el proceso de industrialización. Este proyecto forma parte del plan de desarrollo industrial para 1968 - 1972 del Gobierno de El Salvador, y su ejecución ha sido confiada al Instituto Salvadoreño de Fomento Industrial (INSAFI).

2.00 LABOR DE LA MISIÓN

El Contratante asistirá a INSAFI y proveerá, en los términos que más adelante se especifican, los servicios necesarios para llevar a cabo el proyecto, los cuales abarcarán los siguientes aspectos:

- (a) Investigación de posibilidades para la creación de Cooperativas de Servicios al sector y evaluación de los beneficios que el país puede obtener de la formación de cooperativas industriales y de su importancia en el proceso de industrialización del Área del Proyecto.
- (b) Formulación de un programa para el desarrollo de las cooperativas industriales, especialmente en la pequeña y mediana industria, con el objeto de diversificar la producción industrial y de aprovechar las materias primas nacionales. Este programa se integrará al plan general de desarrollo industrial del Gobierno de El Salvador (véase par. 1.00) y ampliará las posibilidades de inversiones para los empresarios.
- (c) Asesorar a las autoridades de INSAFI en la fase inicial de organización de las cooperativas industriales, dictar conferencias sobre el funcionamiento de dichas cooperativas y participar en reuniones con empresarios que estén interesados en estas actividades.

El presente informe resume el trabajo realizado durante esta misión e incluye algunas conclusiones y recomendaciones, así como un plan para la creación de un Centro de Asistencia y Fomento para Cooperativas Industriales.

Al hacer entrega del informe final nos resulta muy grato manifestar nuestro agradecimiento al Gobierno de El Salvador por la eficiente colaboración prestada, especialmente por intermedio de CONAPLAN, INSAFI e INSAFICOOP. Agradecemos además la colaboración prestada por la Sociedad de Comerciantes e Industriales Salvadoreños, la cual hizo posible que el experto estuviera en contacto permanente con los empresarios salvadoreños. Esta cooperación resultó esencial para el normal cumplimiento de la tarea encomendada.

CAPITULO I

Estructura socio-económica

1. ANTECEDENTES

El Salvador es un país de aproximadamente 21,000 km² de extensión, formado en su mayor parte por volcanes, montañas y valles. El 66% de territorio está dedicado a la explotación agropecuaria, el 37.9% a cultivos temporales y permanentes y el 28.08% a pastos permanente y bosques comerciales. La población supera los tres millones y medio de habitantes y la densidad de población es la más alta de Latinoamérica: 176 habitantes por km². Es decir que El Salvador afronta el problema más difícil para un país en vía de desarrollo: la explosión demográfica en un territorio reducido.

La estructura social comprende tres grandes grupos a saber: (#1)

- (a) Un grupo reducido de terratenientes e industriales cuyos ingresos son altos y fluctúan según el valor anual de la producción. El nivel de vida de este grupo es sumamente alto.
- (b) Un número relativamente alto de profesionales, empleados, comerciantes e industriales en pequeña escala cuyas entradas mensuales y nivel de vida es aceptable. Este grupo, que puede definirse como la clase media, tiende a aumentar en la actualidad.
- (c) Los asalariados del campo y la ciudad que constituyen la gran mayoría de la población. Sus entradas son escasas y su nivel de vida sumamente bajo.

*1 DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS EN EL SALVADOR

<u>Grupo</u>	<u>Porcentaje del Ingreso Total</u>	
	1945 - 46	1961
Grupo de menores ingresos (60% de la población)	32.2	20.8
20% siguiente	14.8	17.8
15% siguiente	17.4	28.4
Grupo de mayores ingresos (5% de la población)	35.5	33.0
(1% de mayores ingresos)	(22.0)	(19.0)

Tomado de "Distribución de ingresos en Latinoamérica" (Nueva York, Naciones Unidas 1971). Este estudio contiene un análisis de la distribución de ingresos en El Salvador, pp 79 - 99.

Si consideramos que la totalidad de la tierra adecuada para la explotación agropecuaria está siendo utilizada, el incremento en la demanda implica la necesidad de lograr a corto plazo resultados positivos a través de un plan para mejorar la técnica de producción. Esto a su vez significa un esfuerzo de adaptación al cambio, y la necesidad de formular un plan que permita, gracias a la utilización de métodos adecuados, lograr una mayor eficiencia en la producción rural e industrial con un mínimo de esfuerzo financiero.

CONAPLAN ha calculado que existe una diferencia del 70% entre las entradas mínimas necesarias para una familia rural (1,778 colones anuales *2) y el salario del trabajador rural. Esta situación ha causado un éxodo de los trabajadores rurales que agrava los ya serios problemas de las ciudades muy pobladas.

CONAPLAN establece por medio de índices que "para 1961 se estimó el sub-empleo en un 53% y en 1968 éste ha aumentado hasta el 57% de la fuerza de trabajo agrícola. Estas relaciones indican que en 1961 una persona adulta podía obtener trabajo remunerado solamente durante 132 días del año laborable (280 días); en 1968 esa persona puede obtener trabajo durante 121 días al año. Esta tendencia muestra características de gran seriedad para el país, pues aún la población sigue creciendo a un ritmo muy superior a la capacidad del sector para proveer empleos."

La transcripción del párrafo anterior nos pareció oportuna para poner énfasis en el hecho de que, en lo que al sector agrario se refiere, el creciente índice de desempleo es un serio problema.

La industria manufacturera, pese a una alta tasa de crecimiento (12.5 en 1967 y 9.8 en 1970) no puede en las condiciones actuales absorber el aumento de la fuerza de trabajo. Los primeros años de la pasada década fueron para El Salvador un período de acelerada expansión industrial: la creación del Mercado Común Centroamericano le dió un empuje significativo a ese sector, que en 1962 produjo artículos para exportación por un valor de 39.4 millones de colones, o sea 6.6 por ciento de los ingresos totales por concepto de exportaciones, y en 1966 contribuyó 136.5 millones de colones por concepto de exportaciones, o sea 16.4% del total. Dice CONAPLAN: "Los programas de incentivos fiscales adoptados por el Estado, lo cual, junto con el dinamismo del proceso de sustitución de importaciones, hizo posible el crecimiento acelerado de la producción. Sin embargo, en los últimos años, y como consecuencia de la estrechez del mercado y de la competencia en la oferta, el ritmo de crecimiento ha ido disminuyendo hasta un nivel que puede causar preocupación. Creemos que las principales causas de este fenómeno son:

- (a) La saturación del mercado interno;
- (b) Los diversos problemas que afectan a la economía centroamericana y han limitado el mercado regional, especialmente para las industrias de sustitución de las importaciones.

*2 2.02 colones = US 1.00

- (c) Los problemas económicos y administrativos que afectan a las empresas industriales, tales como la falta de estudios de factibilidad, la deficiente organización administrativa, la falta de planificación en la producción y de estudios de mercado tanto en lo referente al mercado nacional como al mercado internacional:
- (d) La carencia de una tecnología adecuada y de capacitación especialmente en la pequeña y mediana empresa. Se pueden observar deficiencias principalmente en los siguientes aspectos de la actividad industrial:
 1. Normalización y control de la calidad;
 2. Control de producción;
 3. Reparación y mantenimiento de equipos;
 4. Incentivos para incrementar la producción.

La industria manufacturera en el área metropolitana de San Salvador, el Municipio de Nueva San Salvador (Santa Tecla), y los Departamentos de Santa Ana, Sonsonate y San Miguel, es decir, en las ciudades de mayor concentración de población, suma en total 33,177 personas, mientras que el total de la población, económicamente activa asciende a 1,081,000 personas, de las cuales el 86% son hombres entre los 15 y los 59 años de edad. Esto significa que en las áreas más densamente pobladas la industria absorbe en la actualidad poco más del 3% de la fuerza de trabajo disponible. El explosivo crecimiento demográfico y la alta tasa de sub-ocupación y desocupación muestran la urgente necesidad de evaluar las posibilidades de cambio dentro del sector industrial salvadoreño con el fin de lograr, por medio de una filosofía económica distinta, un avance sostenido del desarrollo industrial.

El sistema de organización industrial basado en cooperativas industriales bien puede ser un importante instrumento en esta reestructuración y modernización que aceleraría el proceso de industrialización del país. La mística especial que crea en el socio-trabajador el saberse responsable y beneficiario de su propio esfuerzo, las implicaciones económicas y sociales de una distribución justa de la renta de trabajo, y la desaparición del conflicto entre Capital y Trabajo, crean un clima de especial armonía dentro del cual es posible aumentar la eficiencia de la industria creando las mejores condiciones posibles para el desarrollo de las empresas industriales.

2. CRITERIOS GENERALES

Análisis de algunos de los problemas del sector industrial

El Consejo Nacional de Planificación, CONAPLAN, estableció para el quinquenio, 1968 - 1972 un plan de desarrollo industrial en el cual estaban incluidas la pequeña industria y la artesanía. El resultado obtenido no corresponde al esperado. Trataremos de

analizar los factores más importantes que impidieron el éxito total del programa trazado.

(a) Insuficiencia del sistema de incentivos fiscales

La carencia de un sistema selectivo de incentivos fiscales a la industria, y en algunos casos una nociva competencia entre países del área centroamericana, llevó a la saturación del mercado y a una industria sobreprotegida que carece de la agresividad necesaria para penetrar nuevos mercados, especialmente en el área norteamericana, en la cual la competencia de algunos países asiáticos (competencia basada en la calidad, continuidad en la producción y precios) ha impedido la penetración de la pequeña y mediana industrial salvadoreña.

(b) Excesivo individualismo en el pequeño industrial

9 Los rasgos característicos del pequeño industrial salvadoreño no siempre corresponden a aquellos que se consideran los atributos necesarios para el empresario eficiente. Generalmente ha alcanzado su posición gracias a una mayor ambición y espíritu de iniciativa, y muy comúnmente por factores fortuitos. El cambio de "status" acentúa en él la tendencia al individualismo, un individualismo que lo lleva a acometer sin método todos los complejos procesos relacionados con el crecimiento de una empresa. El resultado de esta actitud es una organización administrativa ineficiente, un respaldo financiero insuficiente, la falta de control de la calidad del producto, la ineficiencia de los métodos de producción y el inadecuado control de gestión, todo lo cual determina el fracaso de la empresa y el desaliento de individuos que correctamente orientados podrían ser útiles dentro del proceso de crecimiento del país. Este tipo de individualismo debe ser desalentado, especialmente por las fuentes de crédito; y al mismo tiempo la labor de concientización de los empresarios debe incrementarse, insistiendo en la necesidad de colaborar mutuamente y en las ventajas ofrecidas por las cooperativas industriales.

3. COSTOS DE PRODUCCIÓN

La saturación del mercado interno y centroamericano impone la necesidad de encontrar nuevos mercados. En el caso de algunas industrias con alta absorción de mano de obra, tales como la industria del vestido (cuyos productos podrían exportarse, especialmente a los mercados norteamericanos, como lo prueban los constantes pedidos de cotizaciones que se reciben en INSAFI) una serie de dificultades, tanto externas como internas, han impedido que se aprovechen las oportunidades de exportar. El problema más serio es el costo del producto manufacturado. Trataremos de analizar los factores que determinan dicho costo. La industria del vestido ofrece un ejemplo significativo y típico de la pequeña y mediana empresa.

Los productores algodoneros venden sus productos a las empresas textiles al precio internacional, lo cual implican que las industrias locales no derivan ninguna ventaja de los bajos costos de producción de las materias primas nacionales. Cuando el algodón se exporta, la financiación de la venta es a más de 180 días, mientras que las ventas a empresas locales son al contado. A su vez las fábricas textiles venden sus productos a las industrias del vestido con un margen de ganancia de cerca del 68% sobre el costo. Por último examinemos la estructura de costos de una fábrica de camisas que ocupa tres empleados en la administración, 12 obreros en planta y tres personas para las ventas. (*)

Julio a Junio

Ventas netas	100%
<hr/>	
<u>Costos básicos</u>	
Materias primas	60.47
Mano de obra	7.51
Gastos fábrica	2.21
	<hr/>
	70.19
Utilidad bruta	29.81
	<hr/>
Gastos de administración	7.26
Gastos de venta	3.99
	<hr/>
Utilidad neta	18.65
	<hr/>

La mano de obra representa 7.51% del total de los costos. Con 12 obreros en planta, este porcentaje muestra que el salario mensual promedio es sumamente bajo, aproximadamente 13 colones (19.20 US). Esto se explica en parte por el hecho de que (como tuvimos ocasión de comprobar personalmente) para este tipo de trabajo se emplean casi exclusivamente mujeres y niños, lo cual, además de ser injusto desde un punto de vista social, resulta en la falta de uniformidad en la calidad del producto.

Los gastos de administración también son sumamente bajos y esto implica que no hay control de calidad ni control de gestión. La contabilidad se lleva de manera rudimentaria (la estructura de costos que presentamos fue elaborada por los analistas de crédito

(*) Estos datos figuran en los ficheros de INIAT.

de **INSAPI** luego de una paciente revisión de los datos suministrados). Se cree que ciertos empresarios de la rama están poco interesados en el crecimiento de su industria; prefieren mantener el status quo lo cual significa que año tras año la producción decrece por falta de gestión empresarial correcta.

El correspondiente departamento de **INSAPI** ha obtenido de las autoridades aduaneras muestras de telas de algodón importadas y los precios c.i.f. de dicha mercancía; posteriormente se investigaron los precios del producto en el mercado interno y se pudo establecer que el margen de ganancia de los distribuidores era superior al 70% del valor c.i.f. de las telas importadas.

De acuerdo con este análisis podemos deducir ciertas conclusiones y hacer algunas recomendaciones tendientes a eliminar los factores negativos observados:

- (a) Debe llevarse a cabo una tarea de concientización sistemática entre los empresarios de las distintas ramas industriales para lograr una colaboración mutua y convencerlos de la urgente necesidad de procurar el crecimiento de sus respectivas empresas, de obtener asistencia técnica a través de consultorías autorizadas y de penetrar los mercados no tradicionales. Esto traería como consecuencia una mayor demanda de mano de obra y por consiguiente una disminución del sub-empleo y el desempleo. Además, el aumento de la capacidad adquisitiva de la población ensancharía el mercado interno, la mayor eficiencia en la producción mejoraría la "imagen" de los productos salvadoreños, y una mejor distribución de ingresos resultaría en un nivel de vida más alto para la población salvadoreña.
- (b) Divulgar entre los empresarios los beneficios que pueden obtener de la Ley de Fomento de Exportaciones (Decreto No. 144, publicado en el Diario Oficial No. 221, Tomo No. 229 del 3 de Diciembre de 1970). Esto determinaría un incremento en las exportaciones de productos manufacturados, artesanías y productos agropecuarios no tradicionales y por consiguiente un mejor aprovechamiento de la capacidad industrial existente, así como un aumento en la demanda de mano de obra y en los ingresos de divisas, que fortalecería las reservas de El Salvador mejorando la economía nacional.
- (c) Promover experiencias piloto en cada rama industrial constituyendo cooperativas industriales. Estas cooperativas se constituirían con capital aportado por cada asociado complementado por un crédito garantizado por el Fondo de Garantía para la Pequeña Industria. Estas experiencias piloto recibirían asistencia institucional y técnica con el fin de obtener un máximo de eficiencia. Esto significaría poner en marcha una nueva o tanización empresarial que beneficiaría considerablemente al sector industrial y determinaría

una distribución más equitativa de los excedentes, precios más bajos y la desaparición del conflicto entre Capital y Trabajo, que aún subyacente deteriora el ritmo de trabajo y la eficiencia productiva.

- (d) Los empresarios en las diversas ramas industriales deberían agruparse en Cámaras gremiales. La Sociedad de Comerciantes e Industriales Salvadoreños (SCIS) está realizando un gran esfuerzo para promover tales agrupamientos. Creemos que este tipo de asociaciones no beneficiaría únicamente a los pequeños empresarios; su creación es necesaria para el cambio de la actual estructura industrial. Una labor sistemática es por lo tanto necesaria para promover y apoyar dichas organizaciones y deberá incluir un programa de canalización adecuada de créditos y garantías, previo el aval de las proyectadas Sociedades de Cámaras. Esto permitiría la planificación y organización de la asistencia técnica y consecuentemente mejorar el nivel de producción. Si las Cámaras se encargaran de negociar la compra de las materias primas nacionales podrían obtenerse mejores precios que permitirían competir en el mercado internacional; además, esto garantizaría que sólo materias primas de buena calidad fueran utilizadas.
- (e) Debe crearse un Centro de Asistencia y Fomento para Cooperativas Industriales. Sus objetivos generales así como el esquema de su funcionamiento fueron trazados por el experto en colaboración con el Señor José Ernesto Cabrera, de ONDI, y representantes de INSAWCOOP (Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo). Por lo tanto consideramos conveniente su inserción como Anexo al informe final de la misión.
- (f) Debe crearse una bolsa de sub-contratación, promovida por el Centro que se menciona en el par. (e) de estas recomendaciones. Su objetivo principal sería el permitir la participación de la pequeña y mediana industria en licitaciones públicas, así como **el iniciar empresas cuyos productos se destinarían específicamente a la exportación, y procurar que la gran industria nacional dé participación a empresas de menor tamaño por medio de sub-contrataciones canalizadas a través de un organismo seleccionador.**
- (g) Debe reestructurarse el Departamento de Pequeñas Industrias de INSAFI. La pequeña industria está llamada a jugar un papel de importancia en la reestructuración industrial del país, pero esto no debe ser simplemente un slogan que se incluye en todos los planes de desarrollo y se discute a todos los niveles sin que se obtengan resultados prácticos. El Instituto Salvadoreño de Fomento Industrial (INSAFI) creó este Departamento después de realizar un estudio exhaustivo en el cual participaron técnicos nacionales e internacionales. Sin embargo, los objetivos del departamento se han cumplido sólo a medias y en este momento son bastante confusos: existe una tendencia al estancamiento. Creemos que un funcionamiento correcto del Departamento

es importante y por consiguiente incluimos como anexo a este informe el informe presentado por el experto al Jefe del Departamento de la Pequeña Industria, informe en el cual se esboza un plan de mejoramiento de éste. Esta acción se vería excelentemente complementada con la creación del Centro para Cooperativas Industriales.

(h) Empresas con dificultades de funcionamiento:

INSAFI ha tenido que añadir a sus ya demasiado numerosas actividades el manejo de empresas en quiebra fuertemente endeudas con el Instituto. Estos fracasos empresariales, causados por la falta de estudios de factibilidad y por serias deficiencias en la gestión empresarial, podrían remediarse convirtiendo algunas de esas empresas en cooperativas industriales. Pueden esperarse buenos resultados de este tipo de experiencia puesto que al hacerse cargo de la gestión empresarial los trabajadores-socios procurarán mantener la fuente de trabajo.

Debe mencionarse también el caso de la Fábrica Textil de San Miguel, la cual, dados los métodos obsoletos que emplea y la falta de agresividad empresarial, está ocasionando fuertes pérdidas al Estado, que ahora la administra. Creemos que si esta empresa se convirtiera en cooperativa industrial sería posible eliminar su déficit de funcionamiento y mantener una importante fuente de trabajo en la zona.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

CAPITULO II

Labor realizada por la misión

1. ETAPA PRELIMINAR

Luego de un examen preliminar del sector oficial y privado, y de visitar empresas situadas en zonas urbanas y rurales, se determinó seguir el siguiente plan de actividades:

- (a) Esbozar, en colaboración con INSAFI, un programa de concientización cooperativa de los empresarios industriales salvadoreños, especialmente de los que representan la pequeña y mediana industria;
- (b) Establecer cooperativas industriales como experiencias piloto en determinadas ramas industriales. El primer paso fue examinar la posibilidad de establecer una cooperativa de cerámica en Ilobasco, una Federación de Cooperativas de Pescadores Artesanales, una cooperativa industrial maderera y una cooperativa de industriales del calzado;
- (c) Suministrar asistencia técnica en la gestión empresarial a las cooperativas que ya estaban en funcionamiento;
- (d) Adiestrar líderes existentes o potenciales en las técnicas de las cooperativas industriales;
- (e) Adiestrar contrapartes nacionales que se encargarían de dirigir las diversas actividades al terminarse la misión del experto.

Este plan de acción se discutió con las autoridades locales de ONUDI y al ser juzgado satisfactorio se decidió ponerlo en práctica.

2. TRABAJO REALIZADO

Con el objeto de evitar confusiones describiremos el trabajo realizado en cada una de las diferentes ramas por separado, independientemente del orden cronológico.

2.1. Cooperativas pesqueras: promoción y asistencia técnica.

La Comisión Nacional de Seguridad y Desarrollo de la Zona Norte solicitó, a través de INSAFI, la intervención del experto para examinar las posibilidades de crear cooperativas pesqueras en El Salvador. El experto visitó en distintas oportunidades las zonas pesqueras de La Unión, Islas de Zacatillo, Meanguera del Golfo y Conchaguila, Puerto El Triunfo, El Tamarindo, Puerto de La Libertad y Acajutla. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

2.1.1. Plan general.

Los pescadores aceptaron un plan general cuyos objetivo básico es: la creación de cooperativas básicas: Occidente (con sede en Acajutla), Central (con sede en La Libertad), Estero de Jiquilisco (con sede en Puerto El Triunfo) y Oriental (con sede en La Unión). Los miembros de dichas cooperativas serían representantes de las zonas de pesca aledañas que actuarían a manera de filiales de las cooperativas básicas centrales. Estas a su vez se federarían entre sí, siendo la sede de la Federación la Ciudad de San Salvador. La Federación, además de su específica misión cooperativa, tendría como fin centralizar las ventas, llevar a cabo las operaciones de industrialización del pescado y de compra de los implementos de pesca para todas las cooperativas filiales. Dispondría de dos sub-centrales de venta en las ciudades de San Miguel y Santa Ana, obteniendo así una correcta canalización de las ventas de pescado fresco.

2.1.2.

Se decidió también reunir una Convención nacional, que se llevó a cabo en el lago de Coateque en los días sábado 11 y domingo 12 de diciembre. Al evento asistieron representantes de todas las zonas pesqueras del país. Con la asesoría del experto trabajó en la organización de la convención una comisión interdisciplinaria compuesta por representantes del Instituto Salvadoreño de Fomento Industrial, del Ministerio de Trabajo, del Ministerio de Economía, del Ministerio de Salud Pública y del Cuerpo de Paz. Como invitados especiales asistieron a las deliberaciones el señor José Ernesto Cabrera, de ONUDI, y el señor Eric Ericsson, Asistente Principal de ONUDI en Centroamérica con sede en El Salvador. La apertura oficial correspondió al Ministro del Trabajo.

La convención estudió las recomendaciones hechas por cuatro comisiones, a saber: la Comisión de Administración, Legislación y Educación, la Comisión de Mercadeo, la Comisión de Técnicas de Pesca e Industrialización del Pescado y la Comisión de Financiamiento. Las decisiones más importantes fueron, en resumen: constituir un sistema de Cooperativas de Pesca Artesanal Marítima sobre la base del plan propuesto por el experto de ONUDI; designar una Comisión Nacional encargada de implementar las recomendaciones de la convención; constituir la Federación de Cooperativas de Pesca Artesanal Marítima con el objeto de industrializar las actividades pesqueras.

2.1.3. Resultados que pueden obtenerse de la creación de la Federación Salvadoreña de Cooperativas Pesqueras.

Según los cálculos oficiales el número de pescadores artesanales marítimos asciende en El Salvador a unos 8,000 aproximadamente. Sus ingresos, actualmente, apenas les permiten subsistir. La contribución del pescado a la alimentación de la población salvadoreña es por ahora modesta, y el país necesitaría grandes cantidades de pescado a bajo precio para mejorar los niveles alimenticios. En la actualidad

el consumo per capita de pescado es de 2 kg anuales, nivel sumamente bajo si se compara con el promedio del resto de Latinoamérica: 6.5 kg per capita. Las principales causas del bajo consumo de pescado son:

- (a) Debido a deficiencias técnicas la captura es ínfima, y el gran número de intermediarios en el proceso de comercialización determina que los precios de venta al público sean altos.
- (b) La falta de sistemas de refrigeración impide que se logre mantener y regular la oferta. Además esta falta de refrigeración implica que la higiene deja mucho que desear y se crea un prejuicio en contra del consumo de pescado.
- (c) La falta de medios de transporte y de canales de mercados convenientes limitan las áreas de oferta aún en épocas de captura abundante.

La organización de cooperativas pesqueras contribuye considerablemente a la solución de estos problemas, como se ha demostrado con las cooperativas ya constituidas en La Libertad y Acajutla. Este proceso se aceleraría con la creación de la Federación de Cooperativas Pesqueras Artesanales. El Anexo II describe y analiza en forma más completa la labor realizada en lo referente a las cooperativas pesqueras.

2.2. Industria del vestido.

Esta rama industrial es de vital importancia para El Salvador por la alta ocupación de mano de obra que proporciona. En la sección "Consideraciones generales" se hace un análisis de las condiciones en que opera en la actualidad. Creemos que debe ponerse especial énfasis en lo siguiente: esta rama de la industria debe recibir todo el apoyo necesario para exportar sus productos a mercados exteriores al área centroamericana.

2.2.1. Medidas que se han tomado.

A través de las autoridades de INSAPI se convocó una reunión de los dirigentes de la Cámara Nacional del Vestido. Dicha Cámara es una sociedad gremial cuyos estatutos le permiten realizar ciertas transacciones comerciales, aunque en la práctica esto no se ha llevado a cabo. El experto dió una charla sobre cooperativismo industrial, y como resultado del intercambio de ideas se decidió considerar la posibilidad de un trabajo conjunto. Posteriormente se estableció un plan de acción que no pudo llevarse a cabo por la falta de interés de algunos dirigentes, quienes tienen serios prejuicios en contra de la filosofía del cooperativismo. Sin embargo, algunos de los miembros de la Comisión Directiva están muy interesados en realizar una experiencia cooperativa.

Según el Boletín Estadístico de la Dirección General de Estadística y Censos los 5^o establecimientos más importantes de la industria del vestido en El Salvador (de los cuales los más importantes

son las camiserías y las fábricas de tejidos de punto y de artículos de calcetería) ocupan 1,927 personas y pagan anualmente por concepto de salarios la suma de 3,379,670.00 colones. El estrechamiento del mercado nacional y centroamericano ha llevado a la disminución progresiva de su ritmo de crecimiento. La mayoría de estas fábricas tienen serias dificultades técnico-económicas y financieras, debidas principalmente a la falta de cooperación entre los empresarios. Se procuró convencerlos de la necesidad de tomar medidas para abaratar costos y mejorar la calidad de los productos con el fin de ingresar al mercado Estadounidense, pero por el momento esta oportunidad no parece tentar a los empresarios del vestido, quienes culpan a la burocracia aduanera de las dificultades que tienen para exportar sus productos. Por nuestra parte creemos que las causas de estas dificultades son más profundas y sostenemos que la solución es la creación de cooperativas industriales. Los empresarios estarían en mejor posición para negociar la compra de materias primas nacionales y podrían también importar directamente las materias primas necesarias. También se establecería una colaboración que evitaría el despilfarro de capital (la producción de muchas fábricas es muy inferior a su capacidad) y estimularía una política comercial agresiva que abarataría los costos de producción como consecuencia de un mayor volumen de ésta.

El trabajo en común dentro de recintos fiscales acogidos a los beneficios de la Ley de Fomento de Exportaciones posibilitaría el establecimiento de una industria que absorbería una gran cantidad de mano de obra. En lo que a la industria de "ensamble" se refiere, ha habido ofrecimientos de firmas norteamericanas de enviar prendas completadas para su terminación en el país, lo cual podría ocupar a la mano de obra femenina que en la actualidad no tiene mayores posibilidades de trabajo.

2.3. Industria del calzado.

Otra rama de la industria que merece seria atención por las dificultades que sobrelleva y por su importancia como fuente de trabajo es la industria del calzado.

Según el Boletín Estadístico existen en El Salvador cuatro talleres importantes de fabricación de calzado, los cuales emplean 313 operarios y pagan sueldos anuales del orden de los 748,896 colones. El experto visitó, en el Área Metropolitana y de Nueva San Salvador (Santa Tecla) más de cien pequeños establecimientos que producen calzado por encargo. Los problemas que les son comunes a este tipo de empresas pueden resumirse así: exceso de modelos de fabricación, falta de organización en la gestión empresarial, tecnología e instalaciones inadecuadas, falta de capital de trabajo.

La Sociedad de Comerciantes e Industriales Salvadoreños auspició una reunión a la cual concurren 74 empresarios del gremio. Se dió una charla sobre las condiciones actuales de la industria y sobre el importante papel que podría desempeñar una cooperativa industrial en la rama. Se decidió en primer término constituir una Cámara Nacional de la Industria del Calzado con el objeto de promover desde la misma la formación de una cooperativa industrial del calzado.

A solicitud de una cooperativa de provisión de artículos de calzado el experto tuvo una charla informal sobre cooperativismo con sus treinta asociados y dirigentes, charla que culminó en un proyecto de modificación de los Estatutos, propuesta por el experto, con el objeto de convertir esta cooperativa en una cooperativa industrial propiamente dicha. El proyecto fue aprobado por los dirigentes de la cooperativa y por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo: en fecha próxima la Asamblea General decidirá sobre su aprobación definitiva. El esfuerzo promocional tuvo como resultado un aumento en el número de socios de la cooperativa (cuenta ahora con 53 socios) y en la promesa de 17 pequeños industriales del calzado de formar una asociación. El objetivo general del proyecto es el establecimiento de un taller común para tareas de ensamble; además la cooperativa se encargará de la compra de materias primas y de la comercialización a través de una tienda cooperativa, así como de la organización de un sistema de ventas que permita la exportación a nuevos mercados. La cooperativa dispondrá de un capital social de 100,000 colones y tendrá acceso a un crédito de 100,000 colones con el aval de sus asociados y la garantía otorgada por el Fondo de Garantía para la Pequeña Industrias.

2.4. Industria del Mueble

Esta rama industrial tendría posibilidades de producir para exportación una vez que se tomen las medidas necesarias para corregir ciertos defectos en la fabricación, especialmente los que pueden observarse en el tratamiento técnico de las maderas utilizadas.

Por intermedio de INSAFI y con el patrocinio de la Sociedad de Comerciantes e Industriales Salvadoreños se convocó a 165 empresarios de la industria maderera a una reunión cuyo temario incluía los siguientes puntos:

- (a) Situación actual de la industria maderera en el país;
- (b) Maneras de lograr colaboración industrial;
- (c) Asistencia crediticia a la industria maderera y a los fabricantes de muebles a través del Fondo de Garantía para la Pequeña Industria;
- (d) Compra en común de materias primas;
- (e) Canales de mercadeo;

El experto visitó diversas fabricas de muebles y carpinterías del país y examinó los problemas comunes y sus posibles soluciones. La charla informal que tuvo lugar durante la reunión tuvo por objeto convencer a los empresarios de la necesidad de iniciar labores en común, de mejorar los métodos de comercialización, de penetrar nuevos mercados, y de obtener asistencia técnica. También se discutieron las facilidades de crédito que podrían obtenerse y las ventajas que las empresas derivarían de un agrupamiento en cooperativas industriales. Como consecuencia de esta reunión, a la cual asistieron 37 empresarios, se resolvió constituir una cooperativa industrial, cuyos estatutos ya han sido aprobados por INSAFICOOP.

Esta cooperativa se iniciará con 15 asociados y un capital social de 15,000 colones. Sus objetivos son los siguientes:

1. Compra de equipos que serán utilizados en común.
2. Compra de un horno para **tratamiento** térmico de la madera con el objeto de ajustarse a las normas requeridas para la exportación de muebles a mercados fuera del área centroamericana.
3. Participar en licitaciones importantes ya sea en El Salvador, en los países del Mercado Común Centroamericano o en áreas exteriores al mismo.
4. Financiamiento y compra de los productos de los miembros de la cooperativa con el objeto de regular la producción. Al efecto se establecerá una tienda, propiedad de la cooperativa. La cooperativa obtendrá también el financiamiento necesario del Fondo de Desarrollo, y la correspondiente garantía del Fondo de Garantía para la Pequeña Industria.

El experto asesoró permanentemente a los miembros de la cooperativa, e insistió en la conveniencia de mantener las puertas de la cooperativa abiertas para el ingreso de nuevos miembros.

2.5. Industria cerámica.

INSAFI, cumpliendo con sus planes de fomento de la pequeña industria, estableció en la ciudad de Hobasco un Centro de Promoción para la Industria Cerámica. El objetivo del Centro es lograr una producción más racional y eficiente, para lo cual está adquiriendo maquinaria moderna y estableciendo instalaciones adecuadas.

En el Centro trabajan 35 operarios y decidieron formar una cooperativa industrial. Se redactaron los Estatutos, que fueron aprobados por INSAFICOOP, y ya se han realizado algunos trabajos por encargo (INSAFI canaliza los encargos). El experto ha colaborado en la organización de la cooperativa, la cual cuenta en la actualidad con suficiente trabajo. Creemos sin embargo que debe reestructurarse el sistema de mercadeo para poder satisfacer los pedidos más rápidamente, así como aumentar el número de modelos de fabricación para aumentar las ventas y alcanzar así los objetivos de la cooperativa: una ocupación mayor de mano de obra a través de un mayor número de asociados. Es por consiguiente necesario intensificar la asistencia técnica que ya está proporcionando INSAFI, y sobre todo debe intentarse la conquista de mercados no tradicionales, lo cual es posible dada la alta calidad de los artículos fabricados.

2.6. Planta de fundición y taller de maquinado de piezas.

Conjuntamente con funcionarios del Departamento de Ramas Industriales de INSAFI se investigó el mercado con miras a determinar la posibilidad de instalar una planta de fundición y un taller de maquinado de piezas. El objetivo es la creación de una

industria sustitutiva de importaciones que no requiera una gran inversión ni una alta técnica industrial. Después de visitar los almacenes de Ferrocarriles Centroamericanos y otras industrias que podrían ser compradores eventuales se pudo concluir que, en principio, este proyecto ofrece interesantes posibilidades. Sin embargo, los datos obtenidos no son suficientes por sí solos y sería necesario un serio estudio de factibilidad.

2.7. Proyecto de industria de henequén.

Los productos que se fabrican utilizando la fibra de henequén tienen un excelente mercado en el país y aún dentro del área centroamericana. Sin embargo, en las estadísticas del Boletín del Ministerio de Economía sólo figura un establecimiento importante (111 trabajadores que reciben un total de 811,504 colones anuales en salarios) que la procesa. Dadas las posibilidades existentes, no se está aprovechando plenamente el potencial económico de la fibra. Creemos que formando una cooperativa de productores podría iniciarse un proyecto agro-industrial para lograr un procesamiento más moderno de la fibra adquiriendo máquinas modernas que hagan más rentable y eficiente la labor. El proyecto ocuparía a más de 700 personas en el área fronteriza con Honduras, y debería complementarse con el establecimiento de una fábrica cooperativa que elaborara los productos en los cuales se utiliza esa materia prima. Así, además de utilizar la mano de obra rural, se obtendrían divisas por medio de la exportación de los artículos fabricados. En la actualidad se exportan en pequeña escala pues el alto costo de la fibra les impide competir con éxito en otros mercados.

2.8. Difusión del cooperativismo.

A solicitud de la Federación Nacional de la Pequeña Empresa de El Salvador se dictó una conferencia en la sede de dicha organización sobre la situación de la pequeña industria en El Salvador, sus posibilidades y limitaciones, y las medidas que deberían tomarse para lograr una reestructuración del sector industrial. Además se llevó a cabo un Seminario de Divulgación Cooperativa con el siguiente temario:

- (a) Historia del cooperativismo.
- (b) Qué busca el cooperativismo?
- (c) Distintas escuelas y tipos de cooperativas.
- (d) Qué es una cooperativa industrial?Cuál es su fin?
- (e) Cómo se constituye una cooperativa industrial?
- (f) Ejemplos de cooperativas industriales en el mundo.
- (g) Posibilidades de constituir cooperativas industriales en El Salvador. Cómo y dónde?
- (h) Formas de financiamiento. Análisis de mercado. Como se constituye el capital social.

A pedido del Director del Instituto Ricaldone se dictaron clases a los egresados del Instituto sobre cooperativismo industrial, y se estudiaron las posibilidades de formar una asociación de este tipo entre los técnicos egresados de dicha institución. El temario de las clases fue similar al del Seminario pero adecuado al nivel del alumnado.

El experto organizó también charlas informales en INSAWOCOOP: se estaba desarrollando un Seminario de Capacitación para el personal del Instituto y se pidió al experto que hablara sobre cooperativismo industrial. Las dificultades más serias que se presentan al organizar cooperativas industriales y los métodos de asistencia y fiscalización adecuados fueron algunos de los temas tratados.

2.2.1. Conferencia en la Cámara Junior de El Salvador.

Con motivo de celebrarse la Asamblea Anual de la Cámara Junior el experto fue invitado a dictar una conferencia seguida de una mesa redonda sobre la situación de la industria en El Salvador, la crisis que atraviesa actualmente y sus causas, las posibles soluciones, el cooperativismo industrial y sus posibilidades de aplicación en el país. También se discutieron las posibilidades ofrecidas por el cooperativismo como estrategia del desarrollo comunitario, y varios otros temas relacionados. Se decidió examinar las recomendaciones del experto para tenerlas en cuenta al trazar el plan de actividades de la institución.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

CAPITULO XVI

Resumen de conclusiones y recomendaciones

1. POSIBILIDADES

1.1. El Salvador es un país que ofrece excelentes posibilidades para el cooperativismo industrial; tiene una abundante mano de obra con gran capacidad de trabajo e idoneidad manual. Existen sin embargo algunos factores adversos, principalmente la patencia de los empresarios hacia la colaboración mutua, que podría eliminarse por medio de una labor sistemática de concientización. Los resultados de las experiencias piloto permitirán albergar un moderado optimismo y considerar la posibilidad de poner en marcha un plan más amplio de desarrollo industrial basado en cooperativas industriales.

1.2. La pequeña y mediana industria ha tomado conciencia de sus limitaciones y está preparada a afrontar los problemas y encontrar soluciones. Debe señalarse la labor muy positiva de la Sociedad de Comerciantes e Industriales Salvadoreños, la cual ha obtenido la promulgación de leyes de fomento tales como la que crea el Fondo de Garantía para la Pequeña Industria, y la Ley de Fomento a las Exportaciones. La Sociedad ha también tratado de difundir entre sus miembros la idea de la necesidad de coordinar sus actividades, y apoya decididamente la creación de cooperativas en las distintas ramas industriales.

1.3. Sin embargo, aún no ha sido posible canalizar convenientemente estas nuevas ideas. Es necesario orientar claramente a los empresarios, mostrando la necesidad del agrupamiento por ramas industriales, de analizar los problemas comunes y de colaborar mutuamente. Una forma efectiva de lograr este resultado sería la creación de cooperativas industriales.

2. APOYO INSTITUCIONAL A LA INDUSTRIA

2.1. INSAFI debe concentrar sus esfuerzos en apoyar a la pequeña industria facilitando su acceso al crédito y trazando los canales de mercados convenientes. Seremos oportuna la reestructuración de la División de Pequeña Industria del Instituto para que ésta a su vez pueda modificar la estructura empresarial existente. Uno de sus objetivos deberá ser el fomento del cooperativismo.

El apoyo oficial a la pequeña industria debe tener como meta el facilitar su desarrollo. El objetivo de las cooperativas industriales no es solamente paliar los serios problemas del empresario en pequeño, sino proponerle un camino diferente; al unir fuerzas sus empresas podrán crecer y convertirse en empresas en grande escala.

El manejo de aquellas empresas con serias dificultades económicas que están siendo manejadas por INSAFI deberá confiarse a asociaciones cuya meta principal es la conservación de las

fuentes de trabajo. Las razones de ésto son: en primer lugar, la dispersión de esfuerzos del personal de INSAFI, cuyos servicios son necesarios en tareas de consultoría y asistencia industrial; en segundo lugar, la falta de flexibilidad de una institución como INSAFI, limitado por sus estatutos y estrictos controles fiscales, significa que no puede actuar con la eficiencia necesaria en la solución de los problemas de gestión que afectan a dichas empresas. Debe dejarse muy en claro que no deben constituirse cooperativas con el fin de mantener empresas que no son viables por otros motivos.

La creación de INSAFI/COOP como entidad destinada a fomentar el cooperativismo nos lleva a sugerir la necesidad de coordinar sus actividades con las de INSAFI. INSAFI/COOP suministraría asistencia legal e institucional a las cooperativas, mientras que INSAFI les prestaría asistencia financiera y técnica.

2.2. Es conveniente estudiar la reestructuración industrial desde el punto de vista de la descentralización económica. La planificación del desarrollo, a pesar del tamaño reducido del país, debe aparecer como un mosaico de planificaciones regionales. Expertos bien capacitados residirían en las zonas de desarrollo y tendrían suficiente autonomía para llevar a cabo los planes en forma convenientemente flexible.

Cooperativas agro-industriales deberían promoverse en las distintas regiones. Las cooperativas industriales utilizarían sus productos en la fabricación de productos manufacturados que serían vendidos en el país o exportados.

Las cooperativas recibirán asistencia de INSAFI/COOP. En el caso de las cooperativas industriales estimamos que dicha asistencia debe complementarse con adiestramiento en los métodos de coordinación industrial y con una cuidadosa planificación de sus planes a corto y largo plazo.

2.3. La pequeña empresa se ve en dificultades en lo referente al costo de las materias primas. Además de las medidas que los empresarios deben tomar para solucionar estos problemas, creemos que el Gobierno debe tener conocimiento de ellos y considerar qué medidas podrían tomarse. Sobra decir que los costos de producción juegan un papel importante cuando se produce para la exportación.

2.4. De acuerdo con lo dicho en el par. 2.1. nos parece adecuado recomendar la reforma de la Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Industrial y de la Ley de Creación del Instituto de Fomento Cooperativo. La reforma prevista agregaría al personal de estas instituciones un Director que las representaría a ambas en los Consejos de Administración. Esto permitiría mantener un estrecho contacto entre los dos Institutos, y una coordinación de actividades.

2.5. La creación de un Centro para Cooperativas Industriales, adicionado a INSAFI/COOP es altamente recomendable. Este Centro suministraría asistencia a las cooperativas dentro del marco del proceso de reestructuración industrial del país y sus actividades estarían encaminadas a lograr un desarrollo integral.

BASES PARA OPERAR EN PROMOCION ARTESANAL

De: Juan José Sánchez

A: Jefe del Departamento de Servicio Industriales

Re: Bases para operar en promoción artesanal

Fecha: Noviembre 26, 1971

Introducción

La sección denominada "Pequeña Industria y Artesanías" se ha limitado a la venta de productos artesanales, a excepción de los experimentos que se están realizando en San Sebastián e Ilobasco, donde se presta asistencia técnica a ceramistas e hilanderos. Sin embargo aún no ha sido posible organizar adecuadamente estos dos centros; no se han establecido canales de mercadeo y todavía pueden observarse ciertas deficiencias técnicas en la producción. Los productos elaborados no llenan los requisitos de calidad para artículos de su clase.

Puede decirse, sin embargo, que dadas las circunstancias actuales las tareas se cumplen con eficiencia. Se ha logrado una distribución correcta pero no se han cumplido los objetivos en lo que a promoción se refiere. Debe por lo tanto implementarse un plan de acción, con la colaboración de todos los Departamentos, que permita ampliar el actual mercado, hasta ahora limitado por la total falta de organización del sector artesanal.

Plan de acción

- (a) "La Unidad", a través de sus promotores y con el apoyo del Jefe de Sección, realizará una campaña de difusión del cooperativismo entre los artesanos utilizando los siguientes argumentos:
1. La constitución de una cooperativa les permitirá defender sus intereses tanto en el campo económico como en el social.
 2. La formación de una sociedad de derecho permite actuar en un pie de igualdad con cualquier institución oficial o privada.
 3. A través de la cooperativa obtendrán acceso al crédito y podrán por consiguiente expandir su empresa en forma tanto individual como colectiva.
 4. La sociedad así organizada podrá suscribir contratos públicos, garantizar sus propias operaciones y asegurar a sus clientes el fiel cumplimiento de los contratos.
 5. Por medio de dichos contratos INSAFI podrá fomentar las ventas a compradores extranjeros que requieren un

número elevado de artículos y cuyos pedidos actualmente no pueden aceptarse debido a la manera en la cual se opera.

6. El trabajo organizado colectivamente permite que INSAFI u otros organismos especializados presten ayuda técnica y administrativa.
- (b) Una vez que el grupo está suficientemente motivado, y de común acuerdo con INSAFI, se procederá a constituir una cooperativa de producción.
- (c) Un experto en la rama artesanal correspondiente, o en su defecto una persona suficientemente idónea, organizará las tareas en forma tal que se garantice una producción eficiente, y calculará los costos de producción que servirán de base para las transacciones de la sociedad. **Estos cálculos podrán ser revisados cuando las partes lo estimen conveniente.**
- (d) La correspondiente sección de INSAFI calculará el precio de venta de los productos en función de las ventas que se realicen. Al terminarse el año económico INSAFI, una vez descontados los gastos generales de promoción, ventas y servicios de asesoramiento, devolverá los excedentes a las asociaciones en proporción a las operaciones que éstas hayan realizado con INSAFI.
- (e) Las organizaciones cooperativas firmarán contratos por los cuales se comprometen a no vender sus productos individualmente o por intermedio de terceros a un precio inferior al fijado por INSAFI. Por su parte INSAFI se comprometerá a canalizar la producción artesanal de manera tal que se mantengan las fuentes de trabajo.
- (f) Con el objeto de facilitar la forma de pagos se dictará una resolución aumentando a 2,000.00 colones el monto de la caja chica y autorizando el pago de hasta 200.00 colones por operación.

INFORME SOBRE LA VISITA A LA CIUDAD DE LA UNIÓN
Y LAS ISLAS DE MEANGUERA DEL GOLFO Y ZACATILLO

De: Juan José Sánchez

A: Ing. Carlos Alonso Campos

Participantes: Un especialista en botánica con dos ayudantes, un ingeniero civil y un ingeniero agrónomo.

Análisis provisorio de las comunidades:

1. La Unión

La gran mayoría de la población está compuesta de pescadores, los cuales emplean métodos muy rudimentarios y venden los productos individualmente a revendedores de la misma ciudad. El precio del pescado en los mercados es alto debido al gran número de intermediarios: se ha triplicado cuando llega a manos del consumidor.

Se intentó formar una asociación pero la iniciativa no tuvo éxito, principalmente por falta de asistencia técnica y de espíritu comunitario.

El nivel de vida de la población es sumamente bajo; sus ingresos apenas permiten a los habitantes subsistir.

2. Isla de Meanguera del Golfo

Tiene en la actualidad una población de 1,940 habitantes; cuenta con Alcaldía, un puesto sanitario y una escuela con tres maestros. Es una comunidad homogénea desde el punto de vista étnico que cuenta con líderes y que no ha sufrido las consecuencias de experimentos infructuosos en el campo del trabajo comunitario.

Los métodos de pesca y de distribución son primitivos y desorganizados. Esto se debe principalmente a un círculo vicioso económico que ha impedido un desarrollo efectivo; no ha habido, por ejemplo, una modernización de la infraestructura de la isla ni de los sistemas de transporte, ni se ha tratado de encontrar un método de mercados más racional; no se cuenta con un frigorífico, y todavía se usan redes inadecuadas.

3. Isla de Zacatillo

Nuestra tarea se limitó a un examen informal de la situación en la isla pues una comisión del Ministerio del Trabajo se encontraba allí y no quisimos interferir en sus actividades. Existe en la comunidad un evidente deseo de cambio.

Conclusiones y recomendaciones:

Es obvio que una utilización racional de los recursos naturales de la zona no sólo aumentaría las entradas de la población sino que, además, otras comunidades del país se verían provistas con una mayor variedad y cantidad de pescado a precios más bajos.

Por consiguiente se recomienda:

1. Realizar un estudio de mercados para los productos provenientes de La Unión, Zacatillo y Meanguera del Golfo.
2. Solicitar la cooperación de los expertos en pesca que prestan servicio en El Salvador como miembros del Cuerpo de Paz, con el fin de obtener un mejoramiento técnico en las actividades pesqueras.
3. Financiar un proyecto piloto que seguiría los siguientes pasos:
 - (a) Constitución de una cooperativa pesquera en Meanguera del Golfo, la cual contaría con el asesoramiento jurídico-administrativo del técnico en cooperativas industriales de CNUDI (con sede en INSAPI) y con el asesoramiento técnico de los voluntarios del Cuerpo de Paz así como de los técnicos en finanzas y mercados que el proyecto requiera y que INSAPI pueda suministrar.
 - (b) De acuerdo con los resultados positivos obtenidos en esta experiencia, constitución de cooperativas básicas similares en La Unión y Zacatillo.
 - (c) Estas cooperativas se integrarían luego en una cooperativa de segundo grado, la cual se afiliaría eventualmente a una Federación. El mercado se haría en común, y la construcción de un frigorífico en La Unión haría posible la industrialización de la producción.

MEMORANDUM

De: El experto en cooperativas industriales

A: Ing. Carlos Alonso Campos

ASUNTO: Bases de un plan para cooperativas pesqueras (informe complementario). La información estadística proviene de la Sección de pesca y caza marítima del Ministerio de Economía.

Cooperativa pesquera La Libertad

Se visitó cooperativa pesquera La Libertad con el objeto de analizar los aspectos positivos del experimento y adaptarlos, si posible, a un ensayo similar en el Golfo de Fonseca.

Aspectos positivos:

- (a) Gracias a la asesoría de los voluntarios del Cuerpo de Paz se ha mejorado sensiblemente la técnica de captura.
- (b) Gracias también a los esfuerzos de un voluntario del Cuerpo de Paz se ha logrado establecer una asociación de tipo artesanal.
- (c) Como consecuencia de una comercialización más eficiente los ingresos de los pescadores han aumentado sensiblemente.

Para también se observaron aspectos negativos:

- (a) No existe aún conciencia cooperativa. Por ejemplo, los pescadores todavía venden sus productos a terceros cuando éstos les ofrecen mejores precios.
- (b) La mayoría de los caseros que utilizan son propiedad particular y no de la cooperativa, lo cual acentúa la tendencia del pescador al individualismo.
- (c) Las condiciones higiénicas dejan mucho que desear, lo cual incide desfavorablemente en las ventas.
- (d) No existe un interés común por la cooperativa; el aspecto técnico-comercial es manejado por los empleados de la cooperativa.

RECOMENDACIONES

- (a) Los miembros deben ejercer un control más directo sobre las actividades de su cooperativa. Los planes

y programas deben ser formulados por el Consejo de Administración y ejecutados por la Gerencia.

- (b) Los miembros deben estudiar los principios cooperativos y sus implicaciones económicas y sociales, las ventajas individuales y colectivas que se obtienen por medio de la cooperación, y las medidas que pueden consolidar la organización cooperativa.
- (c) Sería conveniente reconsiderar la posibilidad de una solicitud de préstamo. Los hechos han demostrado que si se hubiera obtenido el crédito necesario el desarrollo de la cooperativa hubiera sido más rápido.

Desde un punto de vista técnico:

Mejoramiento de los métodos de captura con el fin de disminuir los costos.

Algunas de las necesidades más inmediatas son:

- (a) Motores fuera de borda para los botes.
- (b) Redes adecuadas.
- (c) Una lancha de carga para efectuar el servicio a las Islas del Golfo de Fonseca.
- (d) Aparatos de pesca modernos.
- (e) Una mejor infraestructura portuaria.

Desde un punto de vista comercial:

- (a) Realizar una campaña intensiva de difusión por medio de la prensa, la radio y la televisión, presentando, por ejemplo, un cuadro comparativo de los precios de los productos que contienen proteínas. Esto podría aumentar la demanda de pescado.
- (b) Eliminar los intermediarios y mejorar los métodos de transporte con el objeto de disminuir los costos. Si estos requisitos se cumplen, el bajo consumo de pescado per capita (2.9 kg.) podría elevarse hasta el promedio del resto de Latinoamérica (6.5 kg. per capita per annum).
- (c) Las condiciones higiénicas deben mejorarse, y los empaques podrían hacerse más atractivos.
- (d) Un aumento en la demanda hará necesario que se establezca la producción. Los pescadores deberán considerar su oficio como una ocupación permanente

y no esporádica (como ocurre con frecuencia) para lograr un nivel de producción constante.

Desde un punto de vista industrial:

- (a) Es conveniente (por razones de economía y de higiene) que los procesos de industrialización sean responsabilidad de la cooperativa de segundo grado ya mencionada.
- (b) Es también necesario estudiar la posibilidad de refrigerar y congelar el pescado tanto en los centros de producción como en los centros de comercialización, y de utilizar el empaque al vacío en bolsas de polietileno.

Transporte:

- (a) Es necesario realizar un estudio de las redes de distribución. Si la comercialización se realiza por intermedio de la cooperativa de segundo grado el mercadeo será más fácil y se evitará la competencia entre las cooperativas.
- (b) El transporte debe efectuarse con rapidez y en buenas condiciones higiénicas; aún tratándose de distancias cortas debe optarse por la utilización de camiones frigoríficos.

COOPERATIVA DE ACAJUTLA

- (a) Existen líderes en la comunidad, y ésta está bien dispuesta hacia una acción de tipo comunitario.
- (b) Los pescadores ya han decidido formar una asociación.
- (c) El volúmen de captura es satisfactorio.
- (d) La localidad está idealmente situada para servir de centro pesquero para la costa occidental.
- (e) El costo de introducir mejoras en los muelles existentes no sería demasiado elevado.
- (f) Los pescadores tienen conciencia de los beneficios que pueden obtener de una organización de segundo grado. La comunidad está bien organizada y ya ha realizado algunas tareas en común, tales como la construcción del salón donde se llevan a cabo las reuniones de la asociación, algunas mejoras en el muelle, etc.
- (g) Existe un excelente mercado para el pescado fresco en la ciudad y el departamento de Sonsonate y en Acajutla, el puerto más importante del país.

Necesidades inmediatas:

1. Un cuarto frío de 4 x 5 x 3 metros para almacenar el pescado. Esto mejoraría las condiciones higiénicas y permitiría a los pescadores hacer frente a fluctuaciones en la demanda.
2. Un remolque refrigerado que se utilizaría acoplado a un vehículo suministrado por el proyecto regional pesquero.
3. Financiamiento de una campaña publicitaria de un mes para promover la venta de pescado fresco en el Departamento de Sonsonate.
4. Asistencia técnica para comercialización e industrialización del producto, que podría ser suministrada por el Cuerpo de Paz, pues algunos de sus miembros son expertos en pesca, y por FAO, quien ya ha realizado algunos estudios al respecto.
5. Eventualmente, y con el fin de consolidar la cooperativa, se compraría cuatro lanchas de 16 pies de eslora y motores de 6HP. Estos barcos serían propiedad de la cooperativa.

COOPERATIVA DE "EL TRIUNFO"

- (a) Hasta el momento sus líderes no han sido miembros de la comunidad sino parte del personal del Ministerio de Trabajo, y un empleado del Ministerio de Economía quien voluntariamente presta asistencia técnica a la cooperativa los sábados por la tarde.
- (b) Los pescadores tienen conciencia de la necesidad de asociarse y ya han formado un "grupo de pescadores de Puerto El Triunfo". Durante su más reciente reunión el grupo decidió formar una cooperativa.
- (c) A pesar de los métodos rudimentarios empleados la captura es con frecuencia excelente. No cabe duda de que la Asociación será un éxito.
- (d) Existe un buen mercado para el producto en el departamento de Usulután.
- (e) No existe infraestructura portuaria. Este problema puede en principio obviarse estableciendo una colaboración con la industria camaronera.
- (f) Los pescadores se han familiarizado con la idea de una organización de segundo grado. Este asunto fue ampliamente discutido durante dos reuniones consecutivas.

Necesidades inmediatas:

1. Un cuarto frío de 4 x 5 x 3 metros, necesario por las mismas razones anotadas a propósito de la cooperativa de Acajutla.
2. Un vehículo al cual podría acoplarse un remolque refrigerado.
3. Financiamiento de una campaña de promoción en el departamento de Usulután.
4. Asistencia técnica para comercialización e industrialización de la producción.
5. Cinco lanchas de 16 pies de eslora y motores de 6HP.

Comentarios:

Debe tenerse en cuenta, especialmente en el caso de estas dos últimas cooperativas, que debe buscarse una mayor racionalización en la producción pesquera de estas regiones. Es también útil tener presentes las metas: disminuir el precio de alimentos con alto valor proteínico, mejorar las condiciones higiénicas durante el proceso de distribución, crear nuevas oportunidades de trabajo y desarrollar pequeñas industrias que gradualmente lleguen a reemplazar las actividades de tipo puramente artesanal.

ESQUEMA TENTATIVO DE ORGANIZACION COOPERATIVA PARA

LA PESCA ARTESANAL

Cooperativa Puerto La Unión	Zacatillo Neanguera del Golfo Tamarindo	Cooperativa básica de Oriente
Cooperativa Puerto El Triunfo	Cantón de la Zorra Bahía de Jiquilisco Isla de Pita	Cooperativa básica de Puerto El Triunfo
Cooperativa Puerto La Libertad	Barra de Santiago	
Cooperativa Puerto de Acajutla	Los Cóbanos Cara Sucia	Cooperativa básica de Occidente
San Salvador	Federación de Cooperativas básicas	

Este esquema debe, naturalmente, ser estudiado por un grupo de expertos en las distintas disciplinas. Al llegarse a un acuerdo sobre la estructura general se podrán llevar a cabo las tareas que a continuación se detallan:

- (a) Solicitar la colaboración de los voluntarios del Cuerpo de Paz que en la actualidad se hallan trabajando en la cooperativa La Libertad, así como la cooperación de otros especialistas.
- (b) El Instituto de Fomento Cooperativo y el Ministerio de Economía (responsables de los programas de fomento cooperativo y pesquero, respectivamente) también suministrarán expertos que colaboren en el proyecto. La labor de estos expertos deberá consistir, en primer término, en seleccionar y entrenar líderes cooperativistas en las comunidades, y en llevar a cabo una tarea de concientización, haciendo que la población comprenda los objetivos del proyecto, los medios para alcanzarlos, y las tareas respectivas de los individuos o grupos que toman parte en él. Es también necesario insistir en el hecho de que el proyecto es parte de un plan de desarrollo y no de asistencia social.
- (c) Los expertos dividirán la tarea en la siguiente forma. Cuerpo de Paz se hará cargo de las regiones de Tamarindo, Acajutla y La Libertad; el Instituto de Fomento Cooperativo se hará cargo de Zacatillo y Neanguera del Golfo; La Unión será responsable de los expertos del Ministerio de Economía. INEAFI colaborará con el experto en cooperativas industriales y estudiará las diversas fuentes de financiación del proyecto.

Las cooperativas básicas estarán administradas por un Consejo de Administración compuesto por representantes de las organizaciones afiliadas.

Cooperativa básica La Unión

Organizaciones afiliadas: Zacatillo, Meanguera del Golfo, Tamarindo, La Unión.

Los Consejos de Administración de las filiales estarán compuestos por cinco miembros titulares y tres suplentes. Cada uno tendrá un Presidente, un Vice-presidente, un Secretario, un Tesorero y un Vocal cuyas funciones se especificarán en los estatutos. Cada filial tendrá representantes en el Consejo de Administración de la cooperativa básica; su número será proporcional al número de miembros de la correspondiente filial, así:

La Unión: 2 representantes

Tamarindo: 1 representante

Zacatillo: 2 representantes

Meanguera
del Golfo: 1 representante (*)

Se elegirá un Presidente, un Vice-president, un Secretario, un Tesorero; así como también seis suplentes.

Tanto en la cooperativa básica como en las filiales funcionarán Consejos de Fiscalización, los cuales estarán compuestos en las filiales de tres miembros y sus respectivos suplentes y en la cooperativa básica de un representante por cada filial.

Cooperativa básica de Puerto El Triunfo:

Filiales en Bahía de Jiquilisco, Cantón de la Zorra, Isla de la Pita.

Los Consejos de Administración y las Juntas de Fiscalización se organizarán en forma similar a la descrita en el caso de la cooperativa básica de La Unión y sus filiales. Bahía de Jiquilisco contará con tres representantes en el Consejo de Administración de la cooperativa básica, Cantón de la Zorra contará con dos representantes y la Isla de la Pita con un representante. (**)

La cooperativa básica La Libertad ya está en funcionamiento.

Cooperativa básica de Acajutla:

Filiales en Barra de Santiago, Depto. de Acajutla, Los Cobanos, Cara Sucia.

Los Consejos de Administración y las Juntas de Fiscalización se organizarán en forma similar a la descrita en el caso de la

cooperativa básica de La Unión y sus filiales. Barra de Santiago contará con dos representantes en el Consejo de Administración de la cooperativa básica y las demás filiales contarán con un representante. (***)

-
- (*) La región de La Unión cuenta con 137 botes, Tamarindo con 80, Zacatillo con 159 y Moanguera del Golfo con 90.
 - (**) Jiquilisco cuenta con 90 botes, Cantón de la Tierra con 134, Isla de la Pita con 47.
 - (***) Barra de Santiago cuenta con 72 botes, Puerto de Acajutla con 48, Los Ombanos con 13 y Cara Socia con 21.

Organización Operacional:

En cada una de las filiales habrá un empleado que será responsable de la clasificación y peso de la captura. El número de empleados en cada una de las cooperativas, lo mismo que otros asuntos de tipo administrativo, dependerá del tamaño de la cooperativa. Las organizaciones operarán de acuerdo al siguiente esquema:

- (a) Las entregas hechas por miembros, filiales o cooperativas básicas serán cuidadosamente registradas.
- (b) Los gastos administrativos serán cubiertos proporcionalmente al peso de la captura y su precio en los mercados.
- (c) El pago a los pescadores dependerá no solamente del peso de la captura sino también de su calidad.
- (d) Se mantendrá al día un registro de todas las entregas firmado por el empleado responsable; este registro será documento probatorio en caso de cualquier litigio.
- (e) Los gastos de administración serán precaucionalmente aumentados. Parte de los excedentes anuales se distribuirá como dividendos y el resto se distribuirá proporcionalmente a los montos de operación realizados por los miembros.
- (f) Las filiales recibirán la captura diaria y la harán llegar a la cooperativa básica de la región. Tanto en la filial como en la cooperativa básica se consignará en un registro el peso de la captura, registro que estará firmado tanto por el pescador como por el encargado de recibir el producto.

La cooperativa básica distribuirá el pescado, según la calidad y el peso, a los mercados que ofrezcan mejores precios. El mercadeo (tanto al por mayor como al detal) estará centralizado; esto disminuirá el número de intermediarios y mejorará las condiciones higiénicas de la distribución. Una organización de segundo grado se hará responsable del mercadeo así como de acelerar el proceso de industrialización de la producción y de los trámites de financiamiento, exportación etc. Sus necesidades y desarrollo determinarán su estructura administrativa; deben evitarse los gastos suplementarios debidos a una burocracia superflua.

Este memorándum es simplemente el borrador de un proyecto para la organización de la pesca artesanal. Su propósito es proporcionar una base para coordinar el trabajo que viene realizando el Ministerio de Economía, INSAFI, el Cuerpo de Paz y el Instituto de Fomento Cooperativo. La discusión a todo nivel y un eficaz trabajo de equipo convencerá a los pescadores de la necesidad de cooperar; y las comunidades no se sentirán desorientadas y desorientadas por un gran número de proyectos descoordinados que producen pocos resultados concretos.

PROYECTO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN CENTRO DE
ASISTENCIA TÉCNICA Y FOMENTO PARA COOPERATIVAS INDUSTRIALES

Los primeros años de la pasada década fueron para El Salvador un período de acelerada expansión industrial: la creación del Mercado Común Centroamericano le dió un empuje significativo a ese sector, que en 1962 produjo artículos para exportación por un valor de 39.4 millones de colones, o sea 6.6% de los ingresos totales por concepto de exportaciones, y en 1966 contribuyó 136.5 millones de colones por concepto de exportaciones, o sea 16.4 % del total.

Los últimos años de la década se caracterizaron sin embargo por una disminución del ritmo de crecimiento cuyas causas más importantes son:

- (a) La saturación del mercado interno;
- (b) Los diversos problemas que afectan a la economía Centroamericana, los cuales han limitado el mercado regional especialmente en lo que se refiere a industrias de sustitución de las importaciones;
- (c) Los problemas económicos y administrativos que afectan a las empresas industriales, tales como la falta de estudios de factibilidad, la deficiente organización administrativa, la falta de planificación en la producción y de estudios de mercado tanto en lo referente al mercado nacional como al mercado internacional;
- (d) La carencia de una tecnología adecuada y de capacitación, especialmente en la pequeña y mediana empresa. Se pueden observar deficiencias principalmente en los siguientes aspectos de la actividad industrial:
 - 1. Normalización y control de la calidad;
 - 2. Control de producción;
 - 3. Reparación y mantenimiento de equipos;
 - 4. Incentivos para incrementar la producción.

La actual situación del sector industrial salvadoreño hace necesario que los organismos públicos tomen medidas urgentes con el fin de corregir la tendencia al estancamiento. La industria salvadoreña debe reestructurarse y modernizarse.

El sistema de organización industrial basado en cooperativas industriales bien puede ser un importante instrumento en esta reestructuración y modernización que aceleraría el proceso de industrialización del país. La rística especial que crea en el soci-trabajador el saberse responsable y beneficiario de su propio esfuerzo, las implicaciones económicas y sociales de una

distribución justa de la renta de trabajo, y la desaparición del conflicto entre Capital y Trabajo, crea un clima de especial armonía dentro del cual es posible aumentar la eficiencia de la industria creando las mejores condiciones posibles para el desarrollo de las empresas industriales.

Los resultados positivos obtenidos por cooperativas industriales en países en vía de desarrollo tales como India, Argentina, Israel y México, para citar solo algunos de los más importantes, muestran con claridad que es altamente conveniente la creación de un Centro de Asistencia y Fomento para Cooperativas Industriales, el cual, adionado a INSAFOCOOP, colaboraría con INSAFI (Instituto Salvadoreño de Fomento Industrial) y con el Centro Nacional de Productividad (CENAP) para orientar, asistir y promover las cooperativas industriales.

INSAFOCOOP

El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) es una corporación de derecho público, con autonomía económica y administrativa. Su ley de creación fue promulgada y publicada el 9 de Diciembre de 1969 y entró en vigor ocho días después.

Los objetivos principales de INSAFOCOOP son:

- (a) Relevar a las distintas dependencias del Estado encargadas de las cooperativas y actuar como centro de orientación y coordinación de la actividad cooperativista. Tal actividad puede contribuir significativamente para lograr un mejor desarrollo económico y social, pues el cooperativismo es la forma más sencilla y efectiva de obtener un ingreso familiar estable.
- (b) Fomentar y proteger el cooperativismo como rama de la industria privada que acrecienta la riqueza nacional al utilizar mejor los recursos naturales y humanos.

ACTIVIDADES DE INSAFOCOOP

- (a) Iniciar, promover, coordinar y supervisar la organización y funcionamiento de las Asociaciones Cooperativas, Federaciones y Confederaciones de las mismas.
- (b) Conceder personería jurídica a estas organizaciones mediante la inscripción en el Registro Nacional de Cooperativas.
- (c) Vigilar y supervisar dichas asociaciones.
- (d) Promover la creación e incremento de las fuentes de financiamiento cooperativo.
- (e) Divulgar la actividad cooperativista nacional.

ORGANIZACION DE INSAFOCOOP

INSAFOCOOP es administrado por un Consejo de Administración compuesto por:

- (a) Un Presidente designado por el Presidente de la República;
- (b) Un representante de COMAFIAN;
- (c) Un representante del Ministerio de Trabajo y Previsión Social;
- (d) Un representante del Ministerio de Economía;
- (e) Un representante del Ministerio de Agricultura y Ganadería;
- (f) Cinco representantes de las Asociaciones Cooperativas.

Los miembros titulares del Consejo de Administración, así como sus suplentes, duran tres años en sus cargos, pudiendo ser nombrados por dos períodos consecutivos.

EL PROYECTO

Establecimiento de un Centro de Asistencia y Fomento para Cooperativas Industriales adicionado a INSAFOCOOP. Duración del proyecto: cuatro años.

(a) Objetivos

Promover la creación de cooperativas industriales, ya que el cooperativismo es un sistema que acelera el desarrollo industrial del país al colaborar en la solución de problemas tales como la falta de fuentes de trabajo, y al promover una mayor utilización de las materias primas nacionales.

Prestar asesoría administrativa a las cooperativas industriales, asistirles técnicamente, capacitar líderes cooperativistas y suministrar información a las cooperativas industriales existentes y a las que puedan crearse.

Promover la descentralización industrial a través de una planificación regional que prevea el establecimiento de cooperativas industriales en las diversas regiones. Tales cooperativas aprovecharían las materias primas locales.

ACTIVIDADES DEL CENTRO

1. Promoción

El objetivo es promover el desarrollo de las cooperativas industriales en las diversas ramas de la industria con el objeto de:

- (a) Convencer a los productores de las ventajas que ofrece el cooperativismo industrial;
- (b) Proporcionar servicios comunes a las cooperativas industriales, permitiéndoles así utilizar tecnologías más avanzadas y producir en mayor escala;

- (c) Promover una mayor utilización de las materias primas nacionales;
- (d) Lograr una mayor eficiencia en los procesos productivos. Esto vendrá en realidad como consecuencia de la estructura cooperativa, en la cual el socio-empleado participa en la gestión y beneficios de la empresa;
- (e) Descentralización de la industria a través del establecimiento de cooperativas industriales regionales;
- (f) Mejoramiento del mercadeo y reducción de costos gracias a un mayor volumen de ventas y a una eliminación de los intermediarios innecesarios;
- (g) Crear fuentes de trabajo para reducir la desocupación en los medios rurales, evitando así un éxodo a ciudades ya densamente pobladas y sus desastrosas consecuencias.

7. Asistencia

- (a) Cursos dictados por los expertos internacionales y sus contrapartes nacionales a líderes cooperativistas salvadoreños. Estos cursos utilizarían medios audiovisuales tales como la proyección de películas sobre experiencias internacionales en cooperativismo industrial etc.
- (b) Entrenamiento de Instructores en Cooperativismo Industrial para que éstos a su vez capaciten a cooperativistas a nivel profesional.
- (c) En el Centro se realizará un estudio exhaustivo de la legislación cooperativa vigente, y se sugerirá a las autoridades competentes la inclusión de un régimen específico que facilite el desarrollo de las cooperativas industriales.
- (d) Realizar estudios de factibilidad técnico-económica para el establecimiento o expansión de cooperativas industriales.
- (e) Prestar asistencia técnica a las cooperativas en materias relativas a la gestión tales como contabilidad, comercialización, y financiamiento, así como en lo referente a la tecnología y métodos de producción.

ORGANIZACION DEL CENTRO

- (a) El Centro dependerá del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), cuyo Presidente será su Director.
- (b) La Junta Ejecutiva estará formada por el Presidente de INSAFOCOOP (Director Nacional del Centro) y por representantes de cada uno de los siguientes organismos: Consejo Nacional de Planificación y Coordinación Económica (CONAPLAN), Instituto Salvadoreño de Fomento Industrial (INSAFI) y Centro Nacional de Productividad (CENAP), además de un miembro de la

Asociación de Cooperativas Industriales de la República de El Salvador.

- (c) Dado los objetivos del Centro éste gozará de la mayor autonomía posible con el fin de que ejerza sus funciones con la necesaria flexibilidad.

El Centro será plenamente responsable de sus actividades. Los organismos representados en la Junta Ejecutiva cooperarán en la coordinación de ciertas actividades en la forma que a continuación se detalla:

1. Promoción

- (a) Convencer a los productores de las ventajas que ofrece el cooperativismo industrial. Lo ejecutará el Centro;
- (b) Proporcionar servicios comunes a las cooperativas industriales, permitiéndoles así utilizar tecnologías más avanzadas y producir en mayor escala. Lo ejecutará el Centro en coordinación con INSAFI;
- (c) Promover una mayor utilización de las materias primas nacionales. Lo ejecutará el Centro en coordinación con INSAFI;
- (d) Lograr una mayor eficiencia en los procesos productivos, lo cual vendrá como consecuencia de la estructura cooperativa, en la cual el socio-empleado participa en la gestión y beneficios de la empresa. Lo ejecutará el Centro;
- (e) Descentralización de la industria a través del establecimiento de cooperativas industriales regionales. Lo ejecutará el Centro;
- (f) Mejoramiento del mercadeo y reducción de costos gracias a un mayor volumen de ventas y a una eliminación de los intermediarios innecesarios. Lo ejecutará el Centro en coordinación con INSAFI.
- (g) Crear fuentes de trabajo para reducir la desocupación en los medios rurales, evitando así un éxodo a ciudades ya densamente pobladas y sus desastrosas consecuencias. Lo ejecutará el Centro.

2. Asistencia

- (a) Cursos dictados por los expertos internacionales y sus contrapartes nacionales a líderes cooperativistas salvadoreños, utilizando medios audiovisuales tales como la proyección de películas sobre experiencias internacionales en cooperativismo industrial etc. Lo ejecutará el Centro en coordinación con GTIAF;

- (b) Entrenamiento de Instructores en Cooperativismo Industrial para que éstos a su vez capaciten a cooperativistas a nivel profesional. Lo ejecutará el Centro en coordinación con CENAP;
- (c) Realizar un estudio exhaustivo de la legislación cooperativa vigente y sugerir a las autoridades competentes la inclusión de un régimen específico que facilite el desarrollo de las cooperativas industriales. Lo ejecutará el Centro;
- (d) Realizar estudios de factibilidad técnico-económica para el establecimiento o expansión de las cooperativas industriales. Lo ejecutará el Centro;
- (e) Prestar asistencia técnica a las cooperativas en materias relativas a la gestión tales como contabilidad, comercialización y financiamiento, así como en lo referente a la tecnología y métodos de producción. Lo ejecutará el Centro en coordinación con INSAFI.

PROYECTO PROVISIONAL DE FINANCIAMIENTO MULTILATERAL

Sugerimos que se solicite ayuda para llevar a cabo este proyecto al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Asimismo sugerimos que la ejecución del mismo sea confiada a la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), ya que este organismo ha colaborado en estudios de factibilidad y en experiencias piloto de cooperativismo industrial en el país. El proyecto sería en realidad la consecuencia de dichas labores.

Las funciones específicas de los expertos internacionales que el proyecto requiere se indican en el Apéndice A. Estos expertos serían los expertos en cooperativas industriales con los cuales no cuenta actualmente el país. Las becas y equinos que serían también proporcionados por el PNUD se indican también en el Apéndice A. Dichas becas se destinarían a preparar contrapartes nacionales, quienes estudiarían los métodos del cooperativismo industrial en aquellos países en que éstos estén más desarrollados.

CONTRIBUCIÓN DEL GOBIERNO DE EL SALVADOR

El gobierno de El Salvador suministrará, durante los cuatro años de duración del proyecto:

- (a) Contrapartes nacionales de los expertos internacionales;
- (b) Personal administrativo y auxiliar;
- (c) Mantenimiento de vehículos, oficinas, equipos etc.
- (d) Parte de los costos locales de operación.

La propuesta contribución del gobierno se detalla en el Apéndice B.

(El plan se iniciará el 1 de Octubre de 1977 y finalizará el 1 de Octubre de 1976)

	Año	TOTAL	1977	1973	1974	1975	1976
(US \$)							
<u>1. EGRESOS</u>							
Director Intermecional del proyecto (Ejercicio en promoción, organización y operación de cooperativas industriales)	1/78	170.000	7.500	30.000	30.000	30.000	22.500
Ejercicio en Promoción de Cooperativas Industriales de primero, segundo y tercer grado - (Coop. primaria, Asociación y Federación de Cooperativas Industriales)	1/74	60.000	7.500	30.000	22.500	-	-
Ejercicio en Organización a nivel de planta industrial de Cooperativas Industriales.	1/74	60.000	-	-	7.500	30.000	22.500
Consultoría a corto plazo para problemas técnicos específicos de cooperativas industriales	1/74	60.000	-	5.000	15.000	25.000	15.000
	7/77	300.000	15.000	65.000	75.000	85.000	60.000
<u>2. GASTOS</u>							
Libros, suscripciones, material ofimático, transporte final		6.000	1.000	2.000	1.000	1.000	1.000
Automotores		6.000	6.000	-	-	-	-
Misceláneos		10.000	500	3.000	3.000	2.000	1.500
Gastos Generales de Administración de la Agencia Ejecutora		21.000	-	-	-	-	-
		43.000	7.500	5.000	4.000	3.000	2.500
<u>3. GASTOS PARA COMPAÑÍAS NACIONALES EN LOS CAMPOS DE PROMOCIÓN Y ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL</u>	6/77	9.500	-	1.125	4.875	2.500	-
COSTO TOTAL DEL PROYECTO		351.500					

CONTRIBUCIONES DEL GOBIERNO DE EL SALVADOR (en \$)

	M/h	TOTAL	1977	1973	1974	1975	1976
1. Personal Profesional	4/78	110.000	6.875	27.500	27.500	27.500	20.625
2. Personal de Secretaría Secretarías a tiempo completo	4/78	24.000	1.500	6.000	6.000	6.000	4.500
Motorista	2/76	12.000	750	3.000	3.000	3.000	2.250
Auxiliar oficinista	1/78	6.000	375	1.500	1.500	1.500	1.125
3. Oficinas		38.400	2.400	9.600	9.600	9.600	7.200
Biblioteca y cuarto de lecturas		8.000	500	2.000	2.000	2.000	1.500
4. Equipos de Oficina		4.000	2.000	500	500	500	500
5. Mantenimiento de Vehículos		2.500	500	500	500	500	500
6. Equipos Instructivos		4.500	4.500	-	-	-	-
7. Contribución del Gobierno para costos locales de operación		22.000	2.000	12.000	12.700	9.000	4.500
TOTAL		257.600	23.400	62.600	62.300	59.600	42.700

ALGUNAS CONSIDERACIONES EN TORNO A LA ORGANIZACION
EN GENERAL Y A CIERTOS PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS.

Aunque puede afirmarse que los objetivos de la misión se cumplieron plenamente creemos útil señalar algunas dificultades encontradas con la esperanza de que éstas puedan ser evitadas por futuras misiones internacionales.

Falta de orientación definida sobre las tareas a cumplir

La asistencia de un experto internacional en cooperativas industriales fue solicitada en 1968, a raíz de un trabajo realizado por el experto Bernard Stein sobre el establecimiento de una División de Pequeña Industria en el Instituto Salvadoreño de Fomento Industrial (INSAFI). La División comprendía cuatro secciones, una de las cuales se denominaba "Cooperación y Comercialización". Pero a raíz del cambio de autoridades del Instituto el proyecto quedó más o menos suspendido, y al llegar el experto nadie sabía con precisión qué tareas debía realizar, ni se había comenzado a poner en práctica el "plan Stein". Todo esto dio origen a una serie de dificultades que pudieron superarse gracias a la buena voluntad de ambas partes.

El experto se encontró con un proyecto casi abandonado. En las comunidades en las cuales éste iba a realizarse se había creado gran expectativa, que pronto cedió el paso al escepticismo. Además, no se completó ninguna de las etapas básicas del proyecto, tales como los estudios de factibilidad, de mercadeo y de los medios para prestar asistencia técnica, todo lo cual ocasionó el estancamiento de proyectos como el del Centro Textil de San Miguel; y más tarde resultó muy difícil volver a iniciarlos debido a la comprensible resistencia de los miembros de la comunidad, quienes consideraban que habían sido defraudados.

Falta de apoyo decidido a la pequeña empresa

Si bien en los últimos meses, con la puesta en funcionamiento del Fondo de Garantía para la pequeña Industria, ha variado algo la situación del pequeño empresario, éste se muestra todavía reticente cuando se trata de colaborar en cierto tipo de experiencias, pues considera que carece de acceso al crédito, que las medidas de fomento a la pequeña industria son insuficientes etc. Creemos que este sector debe ser atendido adecuadamente pues en países como El Salvador, donde la presión demográfica es alarmante, las industrias que absorben gran cantidad de mano de obra, como las que aquí tratamos, si son organizadas racionalmente, pueden contribuir significativamente a la solución del problema del sub-empleo.

Función del experto

En el tiempo transcurrido desde la primera etapa del proyecto hasta la llegada del experto se había creado el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo. Puesto que este organismo se ocupa específicamente de las cooperativas, INSAFI ha evitado ocuparse de los asuntos relacionados con éstas con el objeto de no invadir la jurisdicción de

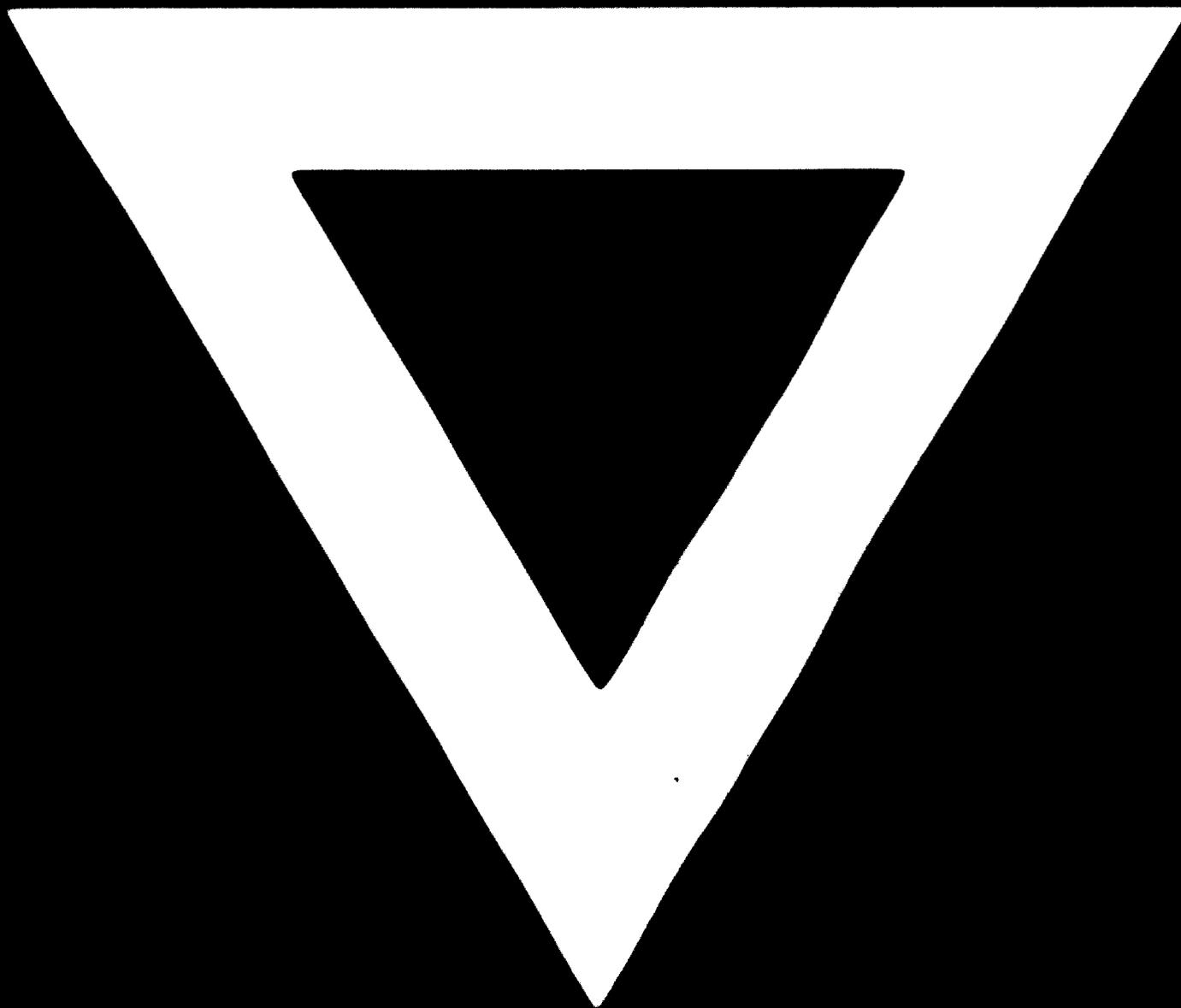
otra institución. Este problema fue superado gracias a la colaboración con INSAFOPCOOP y las tareas se ejecutaron en plena armonía. Sin embargo insistimos en señalar que, sobre todo en proyectos en los cuales intervienen expertos internacionales, es necesario crear comités interdisciplinarios para coordinar las tareas y evitar roces institucionales.

Medios de Transporte

Es conveniente tener en cuenta la necesidad de proveer a los expertos con medios de transporte adecuados. La pérdida de tiempo que resulta de la espera de vehículos que se destinan a múltiples usos disminuye su eficiencia y tiene consecuencias negativas para la buena marcha del proyecto.



C-369



80.12.09