

T
330
B687
EJ-3

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESCUELA DE ECONOMIA



"RETOS Y OPORTUNIDADES QUE ENFRENTA EL
SECTOR ARTESANIAS EN EL PROCESO DE LA
GLOBALIZACION."

TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADO POR :

ILEANA MARIA BOLAÑOS VISCARRA.

SALVADOR ANTONIO CISNEROS ORELLANA.

JUAN CARLOS HERRERA MEJIA.

PARA OPTAR AL GRADO DE :

LICENCIADO EN ECONOMIA

MARZO DE 1999.

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA



18011074

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : Dr. JOSE BENJAMIN LOPEZ GUILLEN

SECRETARIO GENERAL : LIC. ENNIO ARTURO LUNA

DECANO DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONOMICAS : LIC. JOSE ADOLFO ORELLANA SIGÜENZA.

SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONOMICAS : LIC. ALBA BERTIZ MARTINEZ RIOS.

ASESOR : LIC. JUAN CARLOS GRANDE.

TRIBUNAL EXAMINADOR : LICDA. MARIA ANGELA RODRIGUEZ V.

LIC. ERICK FRANCISCO CASTILLO RIVAS.

LIC. JUAN CARLOS GRANDE.

MARZO DE 1999.

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA

DEDICATORIA.

A DIOS TODOPODEROSO Y A NUESTRA BUENA MADRE MARIA:

Por haberme guiado e iluminado para llegar a este momento.

A MIS PADRES:

Fernando Bolaños y Conchita Viscarra de Bolaños por haberme apoyado tanto económicamente como moralmente por brindarme todo su amor.

A MIS HERMANOS:

Fernando, Anabel y Juan Carlos con cariño por ser parte de este triunfo.

A NIÑA CHAYITO DE HERRERA:

Por su amabilidad y fineza durante todo el periodo de la tesis.

A TODOS MIS AMIGOS Y FAMILIARES:

Por su colaboración y comprensión en momentos difíciles de este trabajo.

ILEANA MARIA.

A DIOS TODOPODEROSO:

Por haberme iluminado en todo el trayecto de mi Tesis.

A MIS PADRES:

José Augusto Cisneros y Antonia Orellana de Cisneros, por su amor comprensión y apoyo en este triunfo.

A NIÑA ROSARIO DE HERRERA:

Por su amabilidad, comprensión y apoyo en todo el proceso de la tesis.

SALVADOR

A DIOS Y LA VIRGEN:

Por haberme permitido llegar a este gran triunfo.

A MIS PADRES Y ABUELOS:

Adalberto, María Rosario y Nazario Mejía (Q.D.D.G.) Genara Ruiz, José Cleotilde (Q.D.D.G.), Gabriela de García por su comprensión, apoyo y amor para seguir adelante. ESTE TRIUNFO ES TUYO MADRE.

A MIS HERMANOS:

Lupita, Wilber, Sandra, por su apoyo y cariño por ser parte de este triunfo.

A TODOS MIS TIOS:

Pero en especial a mi tía Carmen Ruiz por su apoyo incondicional para este triunfo que es suyo también.

A NIÑA GLORIA MARINA CARCAMO:

Por su apoyo y cariño incondicional.

A TODOS MIS AMIGOS Y FAMILIARES:

Por darme fortaleza para seguir adelante y culminar con éxito este triunfo.

JUAN CARLOS H.M.

I N D I C E



CAPITULO I

RETOS QUE PRESENTA EL SECTOR ARTESANIA FRENTE AL PROCESO DE GLOBALIZACION.

	Pág.
RESUMEN.....	i
INTRODUCCION.....	iv
1.1. GLOBALIZACION	2
1.2. DESAFIOS DE LA GLOBALIZACION.....	5
1.3. PROBLEMÁTICA DEL SECTOR.....	7
1.4 RETOS DE LA GLOBALIZACION PARA EL SECTOR ARTESANIAS.....	11
1.5. COMPETITIVIDAD.....	13
1.5.1 ORGANIZACION DEL SECTOR.....	17
1.5.2. SISTEMA DE PRODUCCION... ..	19
1.5.2.1. CALIDAD DE LA PRODUCCION.....	20
1.5.2.2. CANTIDAD DE LOS BIENES PRODUCIDOS.....	27
1.5.2.3. FIJACION DE PRECIOS.....	30
1.6. SISTEMA DE COMERCIALIZACION.....	32
1.6.1. PLAN DE COMERCIALIZACION.....	36
1.6.2. OBJETIVOS DE LA COMERCIALIZACION.....	37

1.6.3. ESTUDIO DE MERCADO.....	39
1.6.4. SEGMENTACION DE MERCADO.....	40
1.6.5. CARACTERISTICAS DE LOS PRODUCTOS.....	41
1.6.6. PRECIOS.....	42
1.6.7. CAUSES O CANALES DE DISTRIBUCION.....	43
1.6.8. PROMOCION.....	44
1.7. AREA DE FINANCIAMIENTO.....	45

CAPITULO II

OPORTUNIDADES QUE TIENE EL SECTOR ARTESANIAS PARA SU INSERCIÓN EN EL PROCESO DE GLOBALIZACION.

2.1. RECURSO HUMANO.....	53
2.1.1. CALIDAD Y CREATIVIDAD.....	56
2.2. CAPITAL QUE POSEEN LOS TALLERES.....	58
2.3. ACEPTACION EN EL MERCADO INTERNACIONAL.....	59
2.4. PROGRAMAS Y ORGANISMOS DE APOYO PARA EL SECTOR ARTESANIAS.....	64

2.5.	TENDENCIA DEL TURISMO EN EL	
	SECTOR ARTESANIAS.....	69
2.5.1.	ACTIVIDAD TURISTICA EN EL SALVADOR.....	70
2.5.2.	APROVECHAMIENTO DE LA ACTIVIDAD TURISTICA.....	72
2.6.	APERTURA COMERCIAL.....	74
2.6.1.	SISTEMA GENERALIZADO DE PREFERENCIA (SGP).....	77
2.6.2.	INICIATIVA DE LA CUENCA DEL CARIBE (ICC).....	83
2.7.	DISPONIBILIDAD FINANCIERA.....	86
2.7.1.	ASISTENCIA FINANCIERA.....	87
2.7.2.	APROVECHAMIENTO DE LA ASISTENCIA FINANCIERA.....	89
2.8.	BENEFICIOS DEL IVA PARA LA EXPORTACION.....	91

CAPITULO III

COOPERATIVAS Y CLUSTER COMO

INSTRUMENTOS HACIA LA COMPETITIVIDAD.

3.1.	COOPERATIVAS.....	94
3.1.1.	ANTECEDENTES, CONCEPTO Y OBJETIVOS.....	94
3.1.2.	SITUACION ACTUAL DE LAS COOPERATIVAS.....	97
3.1.3.	COOPERATIVAS ARTESANALES.....	98
3.2.	CLUSTER O ALIANZAS COMPETITIVAS.....	101

3.2.1. CONCEPTO Y OBJETIVOS DEL CLUSTER.....	102
3.2.2. PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD.....	104
3.2.2.1. PROPOSITO DEL PNCES.....	104
3.2.3. COMPONENTES DEL PROGRAMA.....	105
3.2.3.1. CLUSTER DENTRO DEL PROGRAMA.....	105
3.2.3.2. CLUSTER DE ARTESANIAS.....	107
3.3. COOPERATIVAS Y CLUSTER COMO INSTRUMENTOS	
COMPLEMETARIOS HACIA LA COMPETITIVIDAD.....	111
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	114
CONCLUSIONES.....	114
RECOMENDACIONES.....	118
BIBLIOGRAFIA.....	121
ANEXOS	

RESUMEN



El presente trabajo trata sobre la problemática que atraviesa el sector artesanal y el papel protagónico que debe tomar en el plano de la globalización económica.

Para El Salvador las artesanías constituyen el modo de vida de gran parte de la población, siendo considerada como una actividad de subsistencia. Este sector contribuye a la economía salvadoreña por la abundante mano de obra que absorbe pues los bienes son elaborados con utilización intensiva de trabajo.

Dado que la producción y administración de los talleres se realiza bajo procedimientos poco sistemáticos y rudimentarios, el sector artesanías presenta como característica general la presencia de bajos niveles de competitividad. Resolver este problema exige identificar los grandes desafíos que tiene que atender el sector y de que condiciones dispone para resolverlos.

En tal sentido, se realiza un diagnóstico de la situación actual y la caracterización del sector que nos

ayude a explicar el nivel de competitividad que posee.

En el primer capítulo titulado "Retos y Oportunidades que presenta el Sector Artesanías frente al proceso de Globalización", se identifican los principales desafíos abordando primeramente las características y deficiencias actuales del sistema de producción. Seguidamente se consideran las limitantes del sistema de comercialización y la urgente necesidad de la creación de una unidad especializada en dicho sistema y finalmente se aborda el área de financiamiento, la cual es considerada por los artesanos como el origen de los problemas de producción y comercialización.

En el segundo capítulo titulado "Oportunidades que tiene el Sector Artesanías en el proceso de Globalización", se hace un estudio sobre aquellos elementos que no han sido aprovechados en su totalidad por el sector. Entre estos se encuentran: la experiencia y habilidad del recurso humano, el poco capital que requieren las inversiones, el turismo como un medio de promoción y comercialización, y finalmente el aprovechamiento de la aceptación que tienen las artesanías en el mercado internacional principalmente en los Estados Unidos.

En el tercero y último capítulo titulado "Cooperativas y Cluster como instrumentos hacia la competitividad", se realiza una valoración sobre su relevancia como modalidades de organización.

Finalmente se exponen las conclusiones que resultaron de la investigación realizada y las recomendaciones sugeridas por los sustentantes a fin de fomentar el crecimiento y desarrollo del sector artesanal a partir de un mayor nivel competitivo frente al proceso de Globalización.



INTRODUCCION

Acorde con el modelo de crecimiento y acumulación de capital, la producción y exportación de bienes no tradicionales observa en la presente década un proceso dinámico que ha incrementado sustancialmente su participación en la economía.

Sin embargo, a pesar que la producción artesanal es convergente en forma genérica con ese modelo, existen indicios (en materia de ventas locales y exportaciones) que llevan a presumir una situación de estancamiento en el sector, al presentar una serie de problemas de adaptación frente al proceso de globalización.

Históricamente el sector artesanal ha desempeñado un papel importante en la economía, pues en su proceso productivo predomina la utilización de mano de obra con uso mínimo de maquinaria. Además, las materias primas y otros insumos que utilizan generalmente son de origen nacional, de manera que resulta una actividad con niveles de valor agregado atractivos para el país; cuya producción tiene como destino principal el exterior, por lo que constituye una fuente de divisas.

La importancia de este sector se ve opacada dentro de un contexto de globalización por la férrea competencia que enfrenta, cuyos efectos negativos se reflejan en la disminución de sus ventas en los últimos tres años debido a que el nivel de competitividad que posee el sector no es el adecuado.

Bajo esta perspectiva la presente investigación tiene como objetivo identificar cuáles son los retos y oportunidades que enfrenta el sector artesanías en la economía salvadoreña y valorar opciones de organización que le permitan al sector la incorporación adecuada dentro del ámbito de la globalización. Es importante resaltar que las cooperativas y clusters en términos de organización no son excluyentes sino complementarios, ya que la presencia de cooperativas facilita la ejecución del clusters permitiendo superar la alta disposición de productores.

Se tomó como objeto de estudio La Ciudad de La Palma (Chalatenango) y Nahuizalco (Sonsonate). Se hizo una investigación utilizando el método inductivo, partiendo de lo particular a lo general, tomando como base la información directa obtenida en el trabajo de campo, en el cual se utilizaron entrevistas a talleres artesanales e instituciones

y organismos de apoyo al sector; complementada con una revisión de la escasa bibliografía disponible sobre la materia objeto de estudio (limitante que dificultó el trabajo en cuestión), en donde los resultados obtenidos se presume representan al sector en su conjunto.

Esperamos que este modesto aporte contribuya a despertar interés en profundizar sobre la temática objeto de estudio.



CAPITULO I

RETOS QUE PRESENTA EL SECTOR ARTESANIAS FRENTE AL PROCESO DE GLOBALIZACION.

Dentro del contexto internacional las economías van evolucionando constantemente, producto de las exigencias del mercado a nivel mundial, lo cual obliga a cada uno de los países a ser competitivos y a buscar mecanismos de ajuste que permitan adaptarse y cumplir con los requisitos y exigencias de la dinámica del proceso de globalización económica.

La economía salvadoreña no es la excepción, por lo tanto debe buscar mecanismos de ajuste que le permitan enfrentar los retos que le presenta el mercado internacional; para ello es necesario realizar cambios internos que estén orientados a fortalecer y dinamizar cada uno de los sectores que la conforman con el propósito de alcanzar el nivel de competitividad que requiere participar en el proceso de globalización.

1.1 LA GLOBALIZACION

En los últimos años, particularmente a partir de la "caída" del muro de Berlín, se ha impulsado por parte de los países desarrollados la Globalización de las economías a nivel mundial, a cuya realidad no es posible escapar y el reto por el contrario e ineludiblemente resulta ser que los países en desarrollo participen en calidad de "socios" y no como actores al margen que arrastran solamente perjuicios.

La dinámica de la economía mundial está determinada principalmente por los países desarrollados, los cuales trazan de acuerdo a sus intereses económicos los lineamientos del mercado mundial.

En ese marco, Joaquín Arriola y José Víctor Aguilar mencionan que "La globalización económica es la creación de un mercado mundial en el que circulen libremente los capitales financieros, comerciales y productivos. Se trata de la eliminación de todas las trabas que los diferentes países ponen a la entrada de capitales financieros comerciales y productivos provenientes del extranjero"¹.

¹Arriola, Joaquín y Aguilar, José Víctor. "La globalización de la Economía". Equipo de Educación Maíz. San Salvador/95.p.6

En el proceso de Globalización Económica los gobiernos de los países juegan un papel muy importante como es el de darle viabilidad a dicho proceso mediante la apertura de sus economías a través de políticas económicas orientadas a tal fin.

Los mecanismos de Globalización impulsados por los países desarrollados (Estados Unidos de Norteamérica, Japón, Alemania, y otros.), están siendo canalizados al resto del mundo a través de organismos internacionales que promueven el "Desarrollo económico" tales como el Fondo Monetario Internacional (FMI), El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), El Banco Mundial (BM) y otros.

En la búsqueda de mecanismos de ajuste que le permitan a las economías hacer frente a los retos que le presenta el mercado internacional, éstas se ven obligadas a realizar cambios internos como también integrarse a través de bloques económicos y tratados de libre de comercio con el propósito de lograr presencia y beneficios en el mercado mundial.

Con la crisis económica de los 80's que repercutió en la generalidad de los países Latinoamericanos, los organismos financieros internacionales han promovido la aplicación de un

ajuste estructural de estos países, como estrategia para la reinserción en la economía mundial. Se considera que la apertura comercial constituye el instrumento básico para la transformación productiva, asumiendo que "serán la exposición a la competencia internacional y a la demanda mundial los factores que revelarán las ventajas comparativas y propiciarán la diversificación de la estructura productiva y de las exportaciones."²

El sector artesanías es una rama de la producción que por su importancia sociocultural y económica no sólo debe permanecer activa en un plano de subsistencia, sino exige que se le apoye y fortalezca, para lo que es necesario crear su ventaja comparativa, reconociendo que en tal caso ya no hay que "crear" los factores productivos sino precisamente perfeccionar los que existen. En dicha línea de pensamiento imperativamente cobra vigencia la necesidad de una política sectorial³ para enfrentar los retos y explotar las oportunidades que acompañan a ésta rama en su especificidad,

²Briones, Carlos. "Ajuste Estructural". Revista ECA. UCA, Septiembre/92. p 746.

³Para el gobierno en la actualidad las políticas sectoriales son "desprestigiadas", pues como lo menciona el Ministro de Hacienda éstas son obsoletas, idea que según se advierte durante la presente etapa preelectoral, será abandonada en la próxima administración independiente de quien llegue a la presidencia.

de cara al fenómeno de la Globalización de la Economía Mundial, que marca desafíos para las naciones ya no sólo en materia de factores de costos sino también en factores no-precio, como control de calidad, innovación tecnológica, capacidad gerencial, planificación, capacidad del recurso laboral, etc.

1.2. DESAFIOS DE LA GLOBALIZACION.

En la actualidad en el plano de una economía globalizada los países se encuentran frente a una carrera generalizada orientada hacia la competitividad, por lo que ya no puede hablarse aisladamente sobre las condiciones geográficas, económicas o de desarrollo de dichos países, sino más bien se deben valorar principalmente características tales como agilidad y rapidez, el conocimiento y transformación de información, tecnología e innovación las cuales originan una diferenciación competitiva entre los países.

Dentro de este nuevo orden económico mundial los gobiernos de los países toman un papel preponderante de cara a la globalización, principalmente como un ente facilitador de las condiciones que le permitan a la empresa privada desarrollarse competitivamente. Ante tal situación, las

economías a nivel mundial deben hacerle frente a una serie de desafíos.

El primer desafío sería el fortalecimiento de la credibilidad y estabilidad macroeconómica tomando como indicadores factores tales como la inflación, déficit fiscal, situación judicial y de seguridad, etc., mientras más se mejore la credibilidad se disminuye la percepción de riesgos.⁴

El segundo desafío es crear la máxima competitividad en el mundo económico empresarial, eliminar monopolios y subsidios, aumentar al máximo la apertura comercial, modernizar el marco legal económico y flexibilizar las instituciones laborales y las instituciones gubernamentales para que todas las partes económicas puedan reaccionar rápido.

El tercer desafío es la competitividad de los servicios de infraestructura. El cuarto es la prioridad máxima a recursos humanos, educación; prioridad por dos razones: primero, porque se ha vuelto el elemento esencial para sobrevivir ante una economía globalizada y al mismo tiempo es

⁴Chaparro, Elkin. "Oportunidades y Desafíos de la globalización". Boletín Económico. BCR. Año N° 8, N° 82. Abril/95. p 6.

importante para mantener un equilibrio de equidad y eliminar la pobreza del país.⁵

Y finalmente modernizar el sistema financiero para poder crear eficiencia y competitividad en la captación de ahorro como también en la intermediación que se refleje en menores costos para el uso de financiamiento, y que se pueda crear una gama de instituciones que equiparen riesgo y seguridad.

PROBLEMATICA DEL SECTOR.

Para la Economía Salvadoreña la producción de artesanías es una fuente generadora de empleo en la que se utiliza mano de obra barata y tiene la peculiaridad de que el 70% de los artesanos son mujeres⁶, a la vez es una fuente generadora de divisas y de apoyo al turismo.

Las investigaciones que tienen por objeto de estudio al sector informal enfrentan restricciones en materia de información, limitante que abarca la actividad artesanal. No obstante, se dispone de información parcial que puede

⁵Ibid.

⁶Monitor Company. "Del conocimiento a la acción; sesión del Cluster de Artesanías". 30 de octubre de 1997. p 2.

orientarnos de manera presuntiva sobre la evolución que el sector artesanías observa. (Ver Anexo No.2.1)

Así vemos que las exportaciones registradas por Monitor Company en los últimos años representan una tendencia decreciente (en 1996 bajaron 16.7% en relación a 1994), y que el mercado externo es el principal destino de la producción del sector. La evolución de las ventas al exterior es un indicio de que la producción no está siguiendo la tendencia de la economía durante la presenta década, (Ver Anexo No.2.2) problema que no es exclusivo del sector artesanías pues se advierte en el agropecuario también.

Indudablemente que el estancamiento del tipo de cambio nominal ($\text{¢ } 8.75 = \$1.00$) en presencia de un diferencial de inflación desfavorable al país frente a los principales socios comerciales⁷, ha provocado la apreciación de nuestra moneda, de manera que resulta un encarecimiento relativo de nuestras exportaciones que hace perder competitividad. Sin embargo, debe señalarse que las exportaciones no tradicionales muestran un comportamiento creciente a pesar de la sobrevaluación de la moneda. En consecuencia, es válido

⁷ Este problema fue de la atención pública durante el mes de Octubre/98 en los principales medios de comunicación.

presumir que existen otros factores que son los que están generando aquella dinámica desfavorable.

Por la ideosincracia de los artesanos no se ha cultivado el interés de asociarse e innovar sus productos y procesos productivos, situaciones que impiden ampliar su mercado, lo que conduce a una baja de las ventas tanto internas como externas.

De manera general como las características propias del sector se tienen las siguientes :

- La mayor parte de productos de madera poseen características tradicionales, lo que los convierten en fuente de conservación de la cultura de un pueblo.
- En la elaboración de productos el artesano pone de manifiesto su creatividad y originalidad, guiado por sus tradiciones y costumbres.
- El proceso de producción tiene predominio de mano de obra al elaborar el producto.
- Para la elaboración de artesanías, se utiliza materia prima y otros insumos que en su mayoría son de origen nacional.
- Debido a que la producción en su mayoría es realizada en



forma manual, ésta es reducida en volumen.

- La inversión que se realiza en maquinaria es mínima.
- La mayoría de los artesanos, poseen un bajo nivel educativo.
- Las actividades artesanales son realizadas en su mayoría en los hogares de los artesanos, aunque en ocasiones se emplean algunos obreros particulares.
- Los artesanos por lo general reciben bajos salarios.
- El sector artesanal no tiene proyección ya que es considerado por los artesanos como un medio de subsistencia y no como una actividad con potencial productivo capaz de desarrollarse a nivel nacional e internacional.
- Las unidades productivas (talleres) no requieren mucho capital, sino de una inversión pequeña (Entre \$5,000.00 y \$25,000.00).
- No cuentan con un registro contable formal sobre volúmenes de producción, de ventas y costos exactos; desconocen sobre planificación y carecen de información.
- Poseen una organización que su principal papel no es el de identificar los recursos y combinarlos de manera óptima, sino que su principal función es improvisar de acuerdo a las circunstancias y necesidades que se les presentan.

Conociendo las características que posee el sector, es importante y necesario identificar los retos con los cuales se enfrenta en el proceso de Globalización. En la medida que el sector pueda superarlos le permitirá satisfacer las necesidades que el mercado internacional le demanda y a la vez ampliarlo, cuyo logro implicaría haber superado el estancamiento en que se encuentra.

1.4. RETOS DE LA GLOBALIZACION PARA EL SECTOR ARTESANIAS.

Existen diversas opiniones acerca de quiénes (agentes económicos-productores) y qué actividades tienen posibilidades de éxito dentro de un mundo globalizado³. Algunos consideran que sectores como el artesanal no pueden incluirse en este proceso, menospreciando la capacidad del mismo, particularmente porque sus frutos tienen como destino tanto el mercado nacional como el extranjero.

De tal manera, si la intención de la estrategia de crecimiento y acumulación de capital es desarrollar la producción de bienes transables vía promoción de

³Así se explica porque hasta el presente el sector algodonero ha perdido apoyo gubernamental.

exportaciones no tradicionales, las artesanías constituyen una línea de producción en la que existe experiencia, ganada sin incentivos y/o apoyo estatal.

Para el sector artesanías el primer reto es entrar en el proceso globalizador en condiciones adecuadas, es decir, no consiste solamente en insertarse a tal proceso sino hacerlo eficientemente. El segundo es no dejar perder la oportunidad que se presenta a nuestro paso.

El tercer reto es la competitividad considerado éste como el punto medular, pues al abordarlo de una manera adecuada permitirá al sector enfrentar los retos aludidos con mayor solvencia.

Para que el sector artesanías alcance un mayor nivel de competitividad, debe realizar reajustes en aquellos elementos que la determinan, entre los cuales se encuentran: La organización interna, los sistemas de producción, comercialización y el área de financiamiento; existen otros elementos de interés³, pero de acuerdo a las características propias del sector y al estudio de campo realizado

³Estos elementos son políticas sectoriales, tratados de libre comercio, infraestructura y telecomunicaciones, que son responsabilidad del Estado.

consideramos que aquellos son los de mayor relevancia.

El Salvador al igual que el resto de países subdesarrollados, tiene que realizar un mayor esfuerzo para enfrentar los desafíos que implica el proceso de globalización económica, como también aprovechar al máximo los beneficios que mediante dicho proceso pueda obtener, adaptando su estructura productiva para satisfacer las exigencias externas bajo la óptica de las necesidades sociales aún en deuda y que se heredan de la forma de organización y funcionamiento desde la independencia.

1.5. LA COMPETITIVIDAD.

Se define como el proceso mediante el cual las empresas o países rivalizan con el objeto de obtener mejores posiciones en el mercado, a través de una mayor productividad o reducción de costos. La competitividad se puede lograr a través de procesos productivos avanzados y una comercialización oportuna y penetrante que oriente el consumo¹⁰. En el caso particular del sector no se puede pensar ni siquiera remotamente lograr competitividad vía

¹⁰ Zorrilla Arena, Santiago. Diccionario de Economía. 2º edición, Editorial Limusa. México, 1997.

manipulación del tipo de cambio y/o obtención de subsidios por los volúmenes exportados ya que no se cuenta con la fuerza social y económica requerida para la presión política que acompaña la ejecución de tales medidas.

Una participación "rentable" en la globalización exige ser competitivos; la competitividad es un fenómeno que invita que las empresas desarrollen su ventaja competitiva, por lo tanto, tienen que buscar una estrategia para insertarse en el mercado mundial; es decir, tienen que incrementar su productividad, calidad y precio para que puedan ser viables, tanto nacional como internacionalmente.

Es necesario que el sector artesanías se torne aún más eficiente y competitivo, lo que pasa por modificar la organización interna de carácter familiar¹¹ que posee el sector y el no tener proyección a futuro, es decir, el sector artesanías es considerado por los artesanos como un medio de subsistencia y no como una actividad con potencial productivo capaz de desarrollar un mercado a nivel nacional e internacional.

¹¹ Organización Interna familiar del sector es aquella en la cual no existe una distribución de asignaciones en la dirección del taller, es decir, el propietario desempeña diversas funciones: dirige, compra la materia prima, controla y a la vez produce en calidad de obrero.

Alcanzar un mayor nivel de competitividad le permitiría al sector insertarse adecuadamente en las grandes corrientes del comercio internacional en la que prevalecen productos de origen asiático en materia de los bienes que producen dicho sector.

La competitividad internacional de las empresas, a nivel macroeconómico, "está asociada a la capacidad de exportar y de defender el mercado doméstico frente a la penetración de productos importados".¹² Por lo general esta capacidad de exportación se busca a través de bajas remuneraciones de la mano de obra y precarias condiciones de seguridad social, que en conjunto abaratan los costos del trabajo.

El sector ya no debe tratar de ser competitivo basándose únicamente en la abundante mano de obra¹³. Tampoco debe de partir de conceptos tradicionales de calidad orientada exclusivamente al producto como se realiza en la actualidad, en donde la calidad es establecida por el fabricante y aplicada al final del proceso productivo,

¹² Morán, Ana Yolanda y Contreras, Linet E. "Competitividad en el Sector Industrial Salvadoreño". 1988-1990. Revista Realidad Económica y Social. No. 30. nov-dic/92. p 645.

¹³ Arriba del 80% de los productores entrevistados consideran que la abundante y barata mano de obra es lo que les permite competir a nivel nacional e internacional.

limitándose únicamente a extraer del total de la producción las unidades defectuosas, sino al contrario: para que el sector sea competitivo debe de adoptar y aplicar conceptos modernos sobre administración y calidad total, "partiendo del hecho que el producto final es el reflejo e imagen de la organización de la empresa en el mercado, y debe de ser evaluada por una variable muy importante y fundamental en la gestión, la Calidad".¹⁴

Si las empresas quieren competir en el mercado mundial "están llamadas a grandes aumentos en productividad que permitan producir con mayor calidad a un costo menor".¹⁵

Para lograr la competitividad de acuerdo a Michael Porter, en su obra titulada "Las Ventajas Competitivas de las Naciones", deben tenerse en cuenta los siguientes factores: innovación tecnológica, desarrollo de las habilidades gerenciales, costos, tasas de interés, tipo de cambio y economías de escala.

¹⁴ Cámara de Comercio e Industria de El Salvador. "Calidad Total" Comercio e Industria N° 99. Sept-Oct. 1997. p 38.

¹⁵ Barraza, Rafael. "Productividad y Globalización. La Prensa Gráfica, Panorama Económico, 23 de Enero de 1995, p 17-a

1.5.1. ORGANIZACION DEL SECTOR.

La organización como fase del proceso administrativo se comprende como "La coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos, materiales, técnicos y humanos en la relación a los fines que la propia empresa persigue".¹⁶

La organización en el sector artesanías debe de jugar un papel muy importante en la administración de los recursos y capacidades del sector. La función que desempeña la organización es la de identificar cuáles son los puntos débiles (desventajas) y fuertes (ventajas), así como también identificar los recursos con que cuenta el taller como los recursos humanos, materiales, financieros y físicos considerando la imagen que debe tener el sector ante el mercado que consume su producción; sin embargo, la principal función de la organización no radica solamente en la identificación de los recursos, sino en la forma en que ésta sea capaz de hacerlos trabajar conjuntamente y realizar una

¹⁶García Martínez, Much Galindo. Fundamentos de administración. Editorial Trillas, 2° edición. México, 1982. p 107.

combinación que permita la optimización de éstos¹⁷.

El recurso que determina la efectividad de la administración y una adecuada organización es el recurso humano. Se necesita generar convicción en el obrero y hacerle sentir que de él depende el éxito del sector artesanal, que de él dependerá si sale o no adelante y si el sector no sale adelante tampoco lo hará el obrero¹⁸, por tanto, hay que concientizar al personal en general de que todos y cada uno de ellos son parte importante e indispensable para alcanzar las metas que hay que cumplir, pues de esas metas depende el futuro del sector.

Para que el sector pueda hacerle frente al reto de la globalización es necesario que genere características favorables y transforme las ya existentes en la organización, dado que es ésta la encargada de crear y transmitir los cambios que debe de realizar el sector en materia de producción y comercialización.

¹⁷ Fernández Zulima. "La Organización interna como ventaja competitiva para la empresa". Papeles de la Economía Española N° 56, Madrid 1993. p 178.

¹⁸ Mejía, Francisco. CENITEC. Ponencia: Contról de calidad en productos de exportación. Seminario: "Las artesanías como fuente generadora de empleo y divisas a través de las exportaciones". San Salvador, Junio/92. p 36.

1.5.2. SISTEMA DE PRODUCCION

La forma de elaboración con que cuenta la mayor parte de artesanías, es un proceso manual y mecánico a la vez, en donde el proceso manual se interpone al mecánico; a pesar de que es una actividad artesanal, por lo general, se emplea cierto tipo de maquinaria simple, con el propósito de facilitar el trabajo de elaboración, la obtención de una mayor producción y con un mejor acabado.

El volumen de la producción artesanal es limitado si se compara con el que resulta de la producción industrial, debido a que la participación manual asciende a un 70% del total del proceso productivo¹³; sin embargo, los bienes obtenidos poseen características especiales tales como la originalidad y los detalles que el artesano imprime en cada uno, lo cual constituye un atractivo que genera satisfacción al cliente; satisfacción que generalmente no se alcanza en la producción industrial pues ésta producción es en serie y no minuciosa como la artesanal.

No obstante, si bien las características de las

¹³Las cifras que se citan a lo largo del presente informe tienen como base la investigación de campo realizada en la Ciudad de La Palma, a excepción de que se nombre otra fuente.

artesanías constituyen un factor positivo (externo) en cuanto a demanda (consumidores), lo que se refiere a la calidad de los bienes producidos por el sector, nos encontramos con una limitante (interna) en el proceso productivo, puesto que el artesano quiere alcanzar buena calidad de sus productos al final, sin haber implementado ningún control de calidad en cada una de las etapas del proceso.

1.5.2.1. CALIDAD DE LA PRODUCCION.

El concepto de calidad de mayor manejo corresponde a "la aptitud de un producto para satisfacer una necesidad particular o como el grado en que un producto satisface los gustos, las preferencias, los requerimientos de un usuario y de un consumidor".³⁰ Aquí se destaca por lo tanto el interés del consumidor. No obstante, tal factor se conforma por dos facetas.

Para lograr un nivel dado de satisfacción en los consumidores, debemos garantizar calidad en forma eficiente, entiéndase al menor costo posible. En consecuencia, la calidad debe enfocarse tanto para el bien propiamente como

³⁰ Mejía, Francisco. Op cit. p 32.



para el proceso que lo crea.

Hay que señalar que la calidad es un factor que debe aplicarse al sistema productivo, de comercialización y en el área administrativa, es decir, la calidad tiene su aplicación desde el momento que se inicia la toma de decisiones en la administración interna hasta que se concretiza la producción y ésta es llevada al consumidor final, satisfaciéndole y tratando incluso de superar sus expectativas.

Sin embargo, sobre el tema de la calidad nuestros artesanos tienen un concepto muy reducido, pues la consideran como un elemento que se puede apreciar al final del proceso de elaboración del producto, es decir, realizan sobre los productos una aplicación parcial de la calidad. De acuerdo al criterio del artesano sobre calidad, éste la aplica cuando al final de la producción se retiran los bienes defectuosos, desconociendo que la calidad se inicia con el diseño del producto y está determinada por las condiciones de calidad de la materia prima, mano de obra y los demás insumos. Por ejemplo, cuando el artesano realiza la compra de materia prima generalmente lo hace en función de los costos y del rendimiento sin tomar en cuenta su calidad.

Cuando se habla de una aplicación de calidad sobre el producto nos referimos al control que se aplica a todas las etapas del proceso productivo. El diseño de la organización interna juega un papel importante para crear en el artesano una visión más amplia de lo que es la calidad, de tal forma que el artesano propietario pueda aplicarla en el proceso productivo a través de un control integrado²¹, en donde se inicie evaluando y controlando el tipo de diseño de los productos para que cumplan con los requerimientos de excelencia exigidos por los clientes.

La utilización de la mano de obra en el sector artesanías no cuenta con la capacidad necesaria que le permita explotar sus cualidades; la materia prima enfrenta una escasez natural principalmente en madera, textiles, talabartería, floristería y pirograbado en cuero; solamente la cerámica y la alfarería no tienen este problema ya que es un recurso que se encuentra en la localidad donde se utiliza²². Así mismo, el tipo de maquinaria que se utiliza es

²¹Control integrado de calidad es aquel en donde son evaluadas y analizadas todas y cada una de las etapas del proceso productivo con lo que se pretende identificar los recursos disponibles con el objeto de diseñar una combinación que permita alcanzar el rendimiento óptimo de éstos.

²²Cabrera Urrutia, María Isabel y otros. "Las Artesanías como un aporte a la Economía de El Salvador". Tesis para optar al grado de Licenciado en Economía. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de El Salvador. diciembre/95. p 68.

rudimentaria y en algunos casos se utilizan máquinas eléctricas; si queremos obtener una producción de calidad es conveniente que los artesanos se orienten bajo los siguientes preceptos y que actualmente se observan de manera insuficiente :

a) MANO DE OBRA: En las artesanías, la mano de obra juega un papel fundamental a través de la creatividad y la habilidad manual del artesano; es por ello que la selección de la mano de obra debe de realizarse cuidadosamente basándose en la experiencia del obrero, la habilidad, creatividad y la calidad del trabajo que realiza, con el fin de poder obtener una producción de bienes de calidad en los cuales sea evidente la participación de trabajo calificado.

Sin embargo, a pesar de contar con la habilidad y creatividad el artesano propietario, sólo dispone de una mínima capacitación en lo que se refiere a técnicas de diseño, producción, comercialización y sobretodo en el área administrativa y contable, limitantes que no le permiten tener una visión más amplia e innovadora. El 30% de los artesanos reciben asistencia técnica, en el recurso humano a través de las Casas de la Cultura, PRODESAR y Monitor Company; y el 70% restante no reciben ninguna capacitación.

En lo que a mano de obra se refiere se encuentra presente un factor de mucha importancia debido al impacto que éste tiene en la competitividad que el sector puede perder o alcanzar; dicho factor es la cultura de producción flexible²³ con una visión de cambio.

En el sector Artesanías el aprendizaje va de generación en generación, basados en la transferencia de conocimientos y técnicas heredadas por los artesanos, que les impide tener una visión de cambio que lleve a superar actitudes como la siguiente: "Señores yo así hago este producto y así lo vendo. ¿Por qué razón? porque me lo enseñaron así y en mi pueblo así lo hacen y punto"²⁴. Entonces, hay que cambiar esa mentalidad.

Si se quiere llegar a emplear una cultura con calidad en la mano de obra, es necesario que el artesano primeramente cambie su mentalidad en la producción y trate de innovar utilizando técnicas que le permitan producir con calidad y lo que el mercado realmente le esté demandando.

²³La cultura de producción flexible se refiere a la capacidad que se tiene para realizar cambios en los bienes producidos; dichos cambios son derivados de las exigencias de los consumidores.

²⁴Carrillo, Eduardo. CENITEC. Ponencia: Promoción y Comercialización de artesanías. Seminario: "Las artesanías como fuente generadora de empleo y divisas a través de las exportaciones. S.S. Junio/92. p 98.

b) **MATERIA PRIMA:** las condiciones de materia prima tienen que reunir al menos los requisitos mínimos de calidad establecidos por el diseño antes determinado. Estos requisitos se tienen que establecer precisamente para que durante el proceso de producción se minimice el desperdicio y maximice su utilización logrando con esto reducir costos de producción.

La selección de la materia prima debe estar bajo la responsabilidad de una persona (o unidad) que tenga conocimiento sobre la calidad de la materia prima y los diferentes insumos (pintura, acrílicos, barniz, etc.), de tal manera que la selección de éstos permita alcanzar la calidad del diseño preestablecido y no una selección de materia prima como ya se dijo, basado únicamente en la función de los costos sin tomar en cuenta la calidad.

c) **MAQUINARIA:** La producción de artesanías para el caso de bienes de madera generalmente es realizada con herramientas sencillas tales como: martillos, serruchos, cepillos y otros.

La maquinaria es parte fundamental para todo proceso productivo, ya que dependiendo del monto y/o renovación de la maquinaria e instrumentos permite una mejor calidad, forma y

estilo en los acabados de los productos artesanales ayudando de esa manera a que el artesano pueda vender sus productos y competir en el mercado. Estas herramientas deben de estar en condiciones de una adecuada operación, para el caso de la producción de artículos de madera esto permite hacer cortes de las cruces, llaveros y demás artículos de madera, de manera eficiente, con el objetivo de alcanzar las metas de producción y reducir el número de bienes defectuosos y al mismo tiempo el desperdicio de materia prima.

Para la elaboración de estos productos de madera también es necesario y conveniente la utilización de maquinaria eléctrica tales como sierra, tornos, caladores, cepilladoras, lijadoras, compresoras, etc. En el caso del sector artesanías no es necesario realizar un cambio radical en la maquinaria sino realizar una mejora a ésta, por ejemplo, los talleres productores de artículos de madera considerados en la encuesta, el 64% de éstos posee maquinaria manual y eléctrica (sierra circular, caladoras, cepilladoras, lijadoras, compresoras, etc.) y el 36% en su mayoría solamente poseen herramientas manuales.

Es conveniente aclarar que dentro del 64% de talleres que poseen maquinaria manual y eléctrica, ésta última es de

fabricación casera, es decir, creada por el artesano. Esta situación genera hasta cierto punto desventajas puesto que con estas herramientas no se pueden realizar acabados con la misma exactitud de una máquina de fabricación industrial.

El reto que se identifica en cuanto a la maquinaria del sector, no va orientado a introducir tecnología de punta ni maquinaria sofisticada, sino a mejorar la ya existente con el objetivo de lograr mayores rendimientos productivos y calidad en los bienes artesanales.

1.5.2.2. CANTIDAD DE LOS BIENES PRODUCIDOS.

Uno de los problemas que enfrentan los sectores artesanales de nuestros países, a diferencia de las naciones asiáticas que han alcanzado una producción artesanal "industrial", radica en la dificultad de cubrir grandes volúmenes de venta para atender los pedidos que ordinariamente realizan comerciantes extranjeros al llegar a interesarse en las líneas de producción que tenemos, ya que estos pedidos son de magnitudes que rebasan con creces nuestras capacidades de producción en pequeña escala. Sin embargo, es una limitante estructural que conviene enfocarla bajo diversas ópticas, a fin de ir superando sus efectos. Si

existiera organización sectorial, por ejemplo, los grandes pedidos podrían ser cubiertos por grupos de talleres.

En el sector artesanías cada uno de los talleres deben registrar los procesos productivos de tal manera que deberá manufacturar productos en las cantidades demandadas por los consumidores. El control de calidad incluye el volumen de producción.

El control de calidad sobre los volúmenes de producción se refiere no solamente a producir en grandes cantidades sino a identificar cuáles son las líneas de productos de mayor demanda por el mercado y los que generan mayor rentabilidad para el sector. La baja escala de producción característica de los talleres artesanales se agrava si se distraen recursos y capacidad productiva al excederse en la diversificación de la producción.

Un problema que actualmente enfrenta el sector sobre los volúmenes de producción es que éste trabaja alrededor de 80 a 85 líneas de productos²⁵ pero las que más demanda y aceptación tienen en el mercado son únicamente 6 líneas; las

²⁵ Juárez, Tomás. CENITEC. Ponencia: Rubros prioritarios de exportaciones. Seminario: "Las artesanías como fuente generadora de empleo y divisas a través de las exportaciones". S.S. Junio/92 p 23.

restantes no son absorbidas plena y "oportunamente" por el mercado, de manera que la insistencia en continuar produciéndolas es antieconómico.

Se considera que es antieconómico porque las líneas de productos que no circulan y quedan estancadas, trae como consecuencia que el capital que se invirtió también se estanque generando en ocasiones pérdidas, ya que esos productos aumentan innecesaria y significativamente los costos de inventario y posteriormente son vendidos a un precio menor que su costo de producción con el objetivo de recuperar por lo menos liquidez para capital de trabajo.

El problema de la excesiva diversificación de las líneas producidas surge justamente cuando el productor deja de invertir capital en aquellas de mayor rentabilidad debido a la utilización de recursos en aquellas líneas de baja demanda. Se agudiza dicha problemática cuando el artesano productor trata de recuperar las pérdidas que le generaron las líneas no demandadas mediante el incremento en el precio de las líneas de productos demandados, siendo esto una de las causas que actualmente impide al sector la introducción de sus productos al mercado con precios competitivos. Las consultas trasladadas a los productores permiten señalar que

la conducta aquí cuestionada no responde a criterios de comercialización, ensayos para nuevos mercados, etc. sino a la costumbre.

Los aspectos anteriores nos dan un indicio del exceso de diversificación de la producción la cual no debe ser tan amplia, sino responder exclusivamente a cambios en la demanda.

1.5.2.3. FIJACION DE PRECIOS.

Con respecto a la fijación de los precios de los bienes producidos por el sector, debe mencionarse que son determinados basados en cálculos someros²⁶ sobre costos, debido a que no se conocen las técnicas administrativas adecuadas, es decir, no se sabe establecer el costo preciso de producción, ya que no pueden determinar la cantidad de materia prima utilizada por artículo, traducir las horas trabajadas en salarios, etc., en forma tal que se conozcan los costos unitarios de los bienes producidos, y por consiguiente no hay seguridad de que el precio de venta

²⁶De acuerdo a las encuestas realizadas solo el 30 % de los talleres llevan un registro contable formal, por lo tanto la fijación de precios lo hacen en base a estimaciones de costos empíricos.

establecido será el más adecuado para garantizar un margen de ganancia sin efectos innecesarios sobre la demanda.

La determinación del costo de producción no se establece en forma técnica, dejándose por fuera algunos costos indirectos y/o directos en que incurre el artesano tales como: agua, luz, sueldo del mismo, etc.

Para que este fenómeno no se siga dando es necesario que en el sector se implemente un registro contable formal, como también un registro del control de calidad y control de costos, que no deben ser independientes y deberán ser unificados. Es aquí donde también tiene aplicación el método de control de calidad integrado.

Las artesanías son vendidas principalmente a los intermediarios²⁷ quienes son un grupo muy reducido; esta situación hace que el intermediario pueda ejercer presión cuando negocie los precios, reduciendo el margen de ganancia que el artesano podría pretender.

Por lo anterior, se puede decir que la influencia de

²⁷ La participación de los intermediarios en la venta de artesanías se desarrolla en el apartado sobre sistema de comercialización.

los intermediarios y la competencia entre los artesanos es considerable en la fijación de los precios.

Es aquí donde surge al interior del sector la necesidad de crear un sistema de comercialización propio, para que los beneficios que puedan ofrecer la producción y comercialización de bienes sean absorbidos mayoritariamente por los artesanos y no por otras personas ajenas al sector.

1.6. SISTEMA DE COMERCIALIZACION

Por comercialización se entiende que " Es un sistema total de actividades de negocios diseñados para planear, fijar precios, promocionar y distribuir productos que satisfagan necesidades a mercados objetivos para lograr las metas organizacionales."⁵

En la actualidad el Sector Artesanías se encuentra frente a un cuello de botella en el momento de canalizar y distribuir su producción al consumidor final. Para el artesano es muy difícil vender directamente sus productos en condiciones favorables, ya que en la mayoría de los casos no

⁵Stanton J. William y otros. "Fundamentos de Marketing". 9a. Edición. McGraw-Hill, México, 1992. p 6.

cuenta con la orientación comercial para hacerlo por el desconocimiento del mercado nacional y externo, motivo por el cual se ven obligados a vender sus artículos a los intermediarios que son los que en realidad se llevan las mayores ganancias. Por ejemplo, en el mercado nacional el 48% del total de la producción es comercializada a través de intermediarios y el 52% restante es realizada directamente por el artesano; en el mercado internacional el 65% del total de las exportaciones es comercializada por medio de intermediarios y un 30% por cooperativas y el 5% restante por medio de artesanos individuales.

La experiencia que hasta el momento se tiene con los canales de distribución implementados no ha sido satisfactoria. El artesano es marginado, y desconociendo el valor de su producto lo vende a intermediarios que son los que obtienen el máximo provecho. Estos, al final resultan exageradamente beneficiados, proporcionando una imagen negativa de las artesanías e incluso las colocan en desventajas ante sus competidores, llegando al consumidor final con precios muy altos²⁹, debido al elevado margen de utilidad que estos establecen y del cual se apropian.

²⁹No obstante que los artesanos tienen conciencia y se quejan sobre el particular, manifestaron que mientras dependan de estos agentes estarán incapacitados de solucionar dicho problema.

Para corregir la situación en la que se encuentra el sector artesanías, es necesario formular una estrategia de comercialización para el mercado interno y otra para el mercado externo en la cual lo ideal sería la creación de una unidad de comercialización del sector que atienda ambos mercados. Obviamente la creación de dicha unidad no es algo sencillo; sin embargo, con el apoyo del gobierno y entidades privadas con experiencia en el ramo y el esfuerzo organizado³⁰ del sector pueden beneficiar a éste a través de un convenio en el cual sean establecidas la administración y operacionalización de ésta unidad proporcionándole la asistencia y condiciones adecuadas.

Dadas las condiciones actuales de comercialización del Sector y la conveniencia de disponer de una unidad de mercadeo, se presentan a continuación los lineamientos generales que debería considerar una estrategia de comercialización ajustada a las características institucionales del sector.

³⁰Al ser consultados los artesanos mostraron interés en esta idea; no obstante, consideran casi imposible tener el apoyo gubernamental requerido, pero están concientes que si se organizan tendrían mayor peso para gestionar y presionar para su ejecución. No se partiría de cero pues la presencia de cooperativas en el sector constituye una base para la promoción de una cultura de trabajo con coordinación sectorial.

La formulación de una estrategia de comercialización es un elemento esencial en toda actividad empresarial dado que orientará al sector hacia donde ir y como llegar allí. Dicha estrategia consiste en escoger un mercado y en determinar los criterios referentes a los productos, los precios, la promoción y la distribución que se debe realizar. La estrategia de la unidad de comercialización del sector sería el bastión y guía para competir en los mercados (interno y externo) elegidos. Recuerdese que prácticamente se depende sólo de la posibilidad de ampliar las exportaciones para el crecimiento del sector; ampliación que no vendrá si no existen esfuerzos sistemáticos y conocimiento de las oportunidades en el extranjero.

La estrategia de comercialización se debe realizar con el propósito de establecer un rumbo unificado que oriente a los productores³¹. Para llevar a cabo tal estrategia se requiere un plan de comercialización.

³¹Consideramos que dicho reto es común para todas las empresas del país. Pero para este sector es la única forma de poder salir del estancamiento en que se encuentra.

1.6.1 PLAN DE COMERCIALIZACION

El plan de comercialización debe detallar la sucesión de medidas que entrañen la aplicación de la estrategia. En él se deben abordar temas vitales identificando las actividades pertinentes, especificando las fechas y plazos de entrega y presentando un presupuesto detallado para cada fase.

El plan debe contestar todas las preguntas referidas al modo de aplicar la estrategia de comercialización del sector y encauzar a ésta hacia la consecución de los objetivos estratégicos.

En la sucesión de las fases del plan, la interacción de una con la otra deben mantenerse afines y constantes. En la formulación del plan de comercialización deben adoptarse decisiones sobre la función que ésta ha de desempeñar en el desarrollo del sector, el alcance y la índole de la gama de productos y de los mercados (nacionales e internacionales), los objetivos de exportación y el grado de implicación de la dirección del sector en la acción comercializadora, sin olvidar que "Todo plan depende de la calidad que tengan los datos asociados y del análisis efectuado durante la

planificación"³¹.

Es muy importante conseguir la participación de todos y cada uno de los talleres que conforman el sector y convencerlos de que, para tener éxito, es imprescindible que el sector haga todo lo posible por alcanzar los objetivos establecidos.

El plan de comercialización se centra en objetivos dirigidos a la segmentación y posición en el mercado, los estudios de mercado, las características de la gama de productos, los precios, los canales de distribución y estrategias de promoción.

1.6.2. OBJETIVOS DE LA COMERCIALIZACION.

La fijación de los objetivos debe de ser la primer medida para la formulación de un plan de comercialización. Dentro del sector habrá que dar a conocer a todos los talleres esos objetivos; dichos objetivos deberán ser claros a fin de declararlos realistas y alcanzables.

³¹-Corporación de exportadores de El Salvador (COEXPORT). Rev. N°46."El Exportador." p 19.

Como los objetivos del plan de comercialización determinarán el rumbo del sector y sus actividades futuras, la dirección del mismo deberá dedicar mucho esfuerzo a su determinación.

Dentro de los objetivos de la comercialización debe de incluirse el análisis de los riesgos presentes y futuros del sector, esto permite la formulación de objetivos eficaces y realistas. "Es imprescindible analizar los puntos fuertes y débiles del sector con relación a sus rivales para poder competir adecuadamente"³³. Esa evaluación, desde el punto de vista de la competencia, debe de tomar en cuenta los siguientes aspectos: Tecnología que se emplea, diseño, estilo, calidad y características de la gama de los productos, control de calidad, servicio que se presta a los clientes, disponibilidad de materias primas, costos y estructuras de distribución, con la finalidad de determinar las mejores oportunidades comerciales y puntos de crecimiento.

³³ Porter, Michael. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Edición Continental, 1ª Impresión. México, Enero/84. p 111.

1.6.3. ESTUDIO DE MERCADO.

Para obtener buenos resultados el sector tendrá que localizar mercados de exportación interesantes y determinar el potencial de exportación de sus productos, lo más exactamente posible. Los estudios de mercado y las previsiones tienen, pues, gran importancia. Los factores que habrá que evaluar son los siguientes: Tamaño y acciones de la competencia, tamaño del mercado, características de la demanda en el mismo, exigencias de los consumidores, canales comerciales y diferencias culturales y sociales que pueden influir en la actuación del sector en ese mercado.³⁴

Es posible que un pequeño productor que piense incorporarse al comercio de exportación no quiera o no pueda asignar recursos para sufragar unos métodos de acopio de datos. Sin embargo, al conformar una organización interna integrada (asociaciones comunales, cooperativas, etc), le será mas factible y viable incorporase al comercio internacional.

³⁴De acuerdo a Michael Porter, op. cit., éste es el factor preponderante dentro de un estudio de mercado.

1.6.4. SEGMENTACION DEL MERCADO.

El plan de comercialización no estará terminado mientras el sector no haya localizado su segmento propio en el mercado de exportación. Existen categorías diferentes de consumidores, según sus ingresos, posición, edad, estilo de vida, oficio o profesión y nivel de instrucción. Uno de los elementos del plan de comercialización es la determinación del segmento del mercado que le interesa al sector³⁵.

Para poder hacer esa elección, el sector tendrá que contestar las siguientes preguntas: ¿Quién va a comprar sus productos en el mercado de exportación? ¿Por qué se van a comprar esos productos? ¿Dónde están esos clientes? ¿Cuáles son sus características?.

Con tal fin, será muy útil centrar la atención en las semejanzas dentro de los segmentos y en las diferencias entre ellos. El sector deberá escoger a través de la unidad de

³⁵Manifiestan los artesanos que la población salvadoreña residente en Estados Unidos no ha sido trabajada como mercado. Podría explorarse la factibilidad de aprovechar este segmento en las ciudades estadounidenses que tienen concentración de salvadoreños. La encuesta realizada por Monitor Company a la comunidad emigrante de los Estados Unidos, el 69% de los encuestados respondió que están dispuestos a comprar más artesanías de El Salvador. TACA es un ejemplo sobre el particular en el área de transporte.

comercialización el segmento que se ajuste mejor a las especificaciones de su producto.

El segmento tiene que ser lo bastante grande cómo para resultar rentable. Por ello, convendrá evaluar su tamaño antes de tomar la decisión definitiva de incluirlo en el plan de comercialización.

1.6.5. CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS.

Así mismo, el sector deberá pensar en la línea de productos que va a ofrecer. Convendrá analizar las posibles modificaciones de los productos, los requisitos en materia de rotulación y etiquetado, si es necesario.

En el caso de los productos de madera será preciso modificarlos sensiblemente para satisfacer las exigencias del mercado y los clientes extranjeros. El productor podrá introducir cambios en los productos con el propósito de que resulten más atractivos en los mercados de exportación. Constituye un reto modificar los patrones de producción que tienen los artesanos en función de lo que consideran a su juicio "bonito" o siguiendo la tradición, a otros que prioricen lo que interesa al consumidor sin olvidar que los

gustos son cambiantes en el tiempo y diferenciados para cada mercado.

1.6.6. PRECIOS.

Al fijar el precio de exportación, el sector deberá tener en cuenta los costos adicionales, que no exige el mercado interior, por ejemplo: seguro y fletes internacionales, comisiones de los agentes de importación y cobertura de los riesgos derivados de la oscilación de los tipos de cambios, etc.

En la actualidad el sector únicamente se encarga de producir; el proceso de comercialización es realizado por instituciones ajenas al sector.

El análisis de precios indica que no es únicamente el costo de los materiales lo que determina el precio total del producto, sino también los costos en que se incurre en la comercialización. Pero si bien hay costos que se dejan por fuera, hay otros que se pueden evitar o reducir (ejemplo: derivados de inventarios excesivos, desperdicio de materia prima, etc.). Los precios deben corresponder a los costos que tendrán que ser precisos, a fin de no encarecer (o abaratar)

innecesariamente.

1.6.7. CAUCES O CANALES DE DISTRIBUCION.

Los canales de distribución son los diversos medios disponibles para llevar el producto o servicio, desde el fabricante hasta el consumidor final. Existen varias opciones por las cuales se pueden enviar estos productos o servicios:

- Por conducto de una institución de exportación nacional que se encargue plenamente de encontrar oportunidades de venta en el extranjero;
- Creación de una organización de exportación propia;
- Ventas por medio de representantes en el extranjero;
- Utilización de almacenes en el extranjero;
- Construcción de una filial de ventas propia.

Viene a ser un reto escoger bien los cauces de distribución y procurar mantener buenas relaciones con todos los interesados. La buena elección del canal de distribución que se utilice para la comercialización de los productos artesanales dependerá de las condiciones de organización que exista al interior del sector.

1.6.8. PROMOCION

En el sector artesanías, la promoción es una de las variables de mercado que menos se aplica en la comercialización de los artículos artesanales. Esta situación se da como consecuencia de que la mayor parte (65%)³⁶ de los integrantes del sector operan generalmente de manera individual, son personas de bajos ingresos, carecen de una oportuna orientación comercial y una organización interna adecuada; aún incluso esta deficiencia se observa en los productores organizados en cooperativas.

La escala de producción resulta ser el factor principal que explica la falta de promoción publicitaria, porque los costos individuales resultan relativamente excesivos. En tal sentido, la organización a nivel sectorial facilitaría desarrollar campañas de promoción puesto que minimizaría los costos unitarios al repartirse en el conjunto de productores.

Complementariamente para la promoción se puede hacer uso de las ferias artesanales a nivel nacional e internacional, aprovechamiento del turismo y de las misiones consulares que

³⁶ Monitor Company. "Del conocimiento a la acción: Sesión de Estrategia para el Cluster de Artesanías." Cámara de Comercio, San Salvador. Octubre/97. p 3.

tiene el país en el extranjero.

Dentro de la promoción podemos distinguir varias ramas entre las cuales se encuentran: Métodos de propaganda, publicidad, misiones comerciales, visitas a compradores y asistencia local a exportaciones. La promoción es un factor que llama o crea una mayor demanda o interés sobre un producto o servicio, contribuyendo así al acercamiento entre el producto o servicio y el consumidor.

1.7. AREA DE FINANCIAMIENTO.

El crédito es de vital importancia para el desarrollo de la economía, porque permite que las empresas puedan invertir y generar fuentes de empleo, de divisas (al exportar) y a la vez ser competitivas.

La actividad artesanal carece de la atención adecuada en cuanto a las áreas de: producción, comercialización, capacitación, organización, asistencia técnica y financiera. Unicamente el 18% de los artesanos trabaja con apoyo crediticio de carácter institucional.

A la limitante de activos que ofrezcan garantía para las

instituciones por carecer de una organización sectorial los artesanos por lo general no son sujetos de crédito; si se agruparan tendrían más facilidades para la obtención de financiamiento. Es importante que el artesano reciba un curso de capacitación en el manejo del dinero y que sea previo a la entrega del crédito para evitar una mala utilización del mismo.

En la actualidad los productores del Sector artesanías no son sujetos de créditos por las instituciones financieras puesto que carecen de garantías hipotecarias, y los instrumentos u otros activos con los que cuenta en el taller artesanal son a veces rudimentarios y de poco valor, permitiendo así que las posibles garantías (materiales) que puedan respaldar el financiamiento sean mínimas y lo dejen afuera como sujeto de crédito.

Alternativamente el artesano para la obtención de financiamiento utiliza el sistema de crédito por tiempo. Las empresas comerciales proporcionan a los talleres materia prima (Barniz, pintura, madera, etc.) y se llega a un acuerdo que el pago se efectuará dentro de 20 a 30 días sin cobro de intereses a un monto que puede oscilar entre ¢ 5,000.00 a ¢ 20,000.00, permitiendo con ello que el artesano pueda

trabajar sin presión de cobro hasta llegar el día estipulado de pago³⁷.

El sector financiero se encuentra cargado de normas que le impiden al productor artesanal acceder y tener un atractivo por el financiamiento bancario; esto se debe al alto riesgo de recuperar los fondos dados en préstamo, al costo operativo y su bajo rendimiento financiero puesto que el artesano tiene una visión de generar ingresos para el consumo y no para reinvertir en la producción. Como se explicó anteriormente, las garantías que poseen los artesanos son débiles y esto no permite que se estimule el otorgamiento del crédito, además de la baja productividad que se tiene.

También desconocen el trámite normal del crédito, por lo que los productores lo consideran engorroso y esto los limita a producir con capital propio desaprovechando algunas ventajas del financiamiento en términos de posibilidades de expansión.

³⁷ Entrevista con el Sr. Jorge Contreras. Agosto de 1998. Representante de la Corporación para las Artesanías, la cultura y el turismo de El Salvador. (CORACULTURES).

Dichas trabas llevan a que el 72%³⁵; prefiera prestarle a un familiar, algún amigo o acudan a prestamistas que les cobran tasas de intereses mayores que los Bancos. Solo el 28% de los artesanos utilizan financiamiento institucional.

Unicamente el 70% de los artesanos entrevistados dijeron llevar libros de contabilidad lo que dificulta la verificación de capacidad de pago. Otro de los prerrequisitos que no pueden (por lo general) los productores artesanales es la exigencia del Banco que les presenten inventarios de materias primas y de productos terminados.

Los factores que no permiten que el productor artesanal sea un agente de crédito varían de acuerdo a su capacidad o nivel de crédito utilizado. Existen líneas de financiamiento pero no han sido aprovechadas por el productor. De los productores entrevistados solamente el 60% manifestó conocer que existen líneas de créditos para microempresas. Pero menos de la mitad de este grupo sabia que existen algunas líneas de financiamiento para el sector.

Uno de los primeros factores que se toma en cuenta es

³⁵ Los préstamos no institucionales (familiares o amigos) les permite abastecerse de lo necesario para seguir subsistiendo.

la falta de organización; esto quiere decir, que si los artesanos se organizaran en grupos, les permitiría que obtuvieran créditos o por lo menos tendrían la oportunidad de ser sujetos potenciales de créditos.

Resulta difícil que cada artesano vaya por su propia cuenta pues los bancos lo que les interesa es la recuperación de su dinero en el corto tiempo posible y minimizando el riesgo.

El segundo factor radica en los procedimientos de los bancos para la otorgación de créditos; particularmente el tipo de análisis que utilizan para investigar a la micro y pequeña empresa pues les exigen más papeleo y varios requisitos³³, ya que "todos los que vamos a los bancos vamos sin formularios y se nos da el mismo tratamiento que a una empresa formal"⁴⁰ y el elevado costo en que incurre el productor artesanal en recopilar los requisitos que le piden

³³Entre los requisitos están: que tenga su microempresa establecida y operando; que tenga capacidad de pago (análisis de su empresa); que tengan garantía financiera, hipotecaria y solidaria; que sepan el destino del crédito (formación de capital y para capital de trabajo) y que presenten la documentación completa (solicitud, copia de cédula, número de Nit, datos del fiador(s), certificación estractada de bienes, anotación preventiva, etc.)

⁴⁰Dalmau, Pedro. CENITEC. Ponencia: El sistema financiero en el sector informal. Seminario: "Las artesanías como fuente generadora de empleo y divisas a través de la exportaciones". S.S. Junio/92 p 83.

hace que pierda el interés en pedir un crédito.

Así mismo la falta de credibilidad y comprobación de los datos, ya que a los bancos se les dificulta (a veces imposibilita) verificar la información que les suministra el artesano, sobretodo en cuestiones contables. Como el artesano no siempre lleva un control financiero le es más difícil poseer un estado de resultados más real con su propia situación.

Estos factores negativos es posible aunque no eliminarlos si atenuarlos; para ello es necesario que el productor (artesano) tome iniciativas para el mejoramiento de su capacidad productiva, se capacite y organice conforme se ha expresado. También es importante que las instituciones financieras tengan un área que sea exclusiva para este sector.



CAPITULO II

OPORTUNIDADES QUE TIENE EL SECTOR ARTESANIAS PARA SU INSERCIÓN EN EL PROCESO DE GLOBALIZACION.

Los retos que el proceso de globalización lleva implícito para las economías (principalmente aquellas en vías de desarrollo) deben abordarse con una posición activa por parte de los países, visualizando cuales son los desafíos que cada uno de los sectores económicos enfrentan en particular; además, es necesario ver la otra cara de la moneda, entiéndase, con que se cuenta para superar las dificultades que surgen y acompañan el proceso globalizador a fin de aprovechar al máximo los beneficios potenciales generando oportunidades de desarrollo para cada uno de los sectores productivos y de la economía en general.

A los efectos del presente capítulo, entendemos por oportunidades aquellas situaciones, hechos o condiciones que están presentes en el escenario económico (interno/externo) e institucional, que podrían ser aprovechados para ir

Sin embargo, debe tenerse conciencia que en un ambiente de globalización son las empresas y no los países los que compiten⁴². De ahí que la búsqueda de la competitividad del sector artesanías pasa por el hecho de explotar las circunstancias existentes que son favorables a los objetivos de desarrollo sectorial, lo que incluye gestiones para que se incorpore como política del gobierno en procura de eliminar, o por lo menos reducir, una serie de obstáculos que el sector enfrenta.

En favor de tales proposiciones debe mencionarse que la actividad productiva del sector al tener como mercado no sólo el interno sino también el externo, y que los bienes productivos son del tipo no tradicional, encaja con el modelo de crecimiento y acumulación de capital en desarrollo acorde con las corrientes de pensamiento económico dominantes en boga.

2.1 RECURSO HUMANO.

Un indicador esencial para medir el grado de desarrollo

⁴²FUSADES. "La Empresa y el Reto de la Globalización." Boletín Económico y Social, No 110 , 1995. p 10.

del recurso humano es el nivel educativo.⁴² La mayoría de artesanos poseen un nivel educativo bajo; 32% tienen estudios hasta 3° grado, el 48% hasta 6° grado y 20% alcanza niveles de 9° grado.

En las artesanías, el papel de la creatividad y la habilidad manual del artesano tiene gran incidencia en la elaboración del producto, lo que permite que este sector absorba mayor cantidad de mano de obra.

No obstante, las habilidades productivas desarrolladas con la praxis (experiencia) constituyen un "activo" de mucho valor potencial; pero para su máximo aprovechamiento es conveniente y necesario la capacitación de la mano de obra y/o artesanos propietarios sobre una serie de tópicos que conducirían a mayores niveles de productividad; tópicos que abarcan no solo la parte productiva directamente sino también elementos básicos de orden administrativo, mercadeo, etc.

Esta capacitación debe ser continua y con seguimiento

⁴²Barrera, Merlín Mirex y otros. "Libro Blanco de la Microempresa". El Salvador, Centroamérica, noviembre/96. p 15.

para el mantenimiento y aplicación de los conocimientos. Es lamentable que 48% de las personas que trabajan en los talleres desconocen la existencia de instituciones que dan capacitación. Dicha limitante se explica en parte por la falta de información de las instituciones pertinentes y las áreas seleccionadas para capacitar al recurso humano. En todo caso no se parte de cero ya que hay instituciones que están trabajando en esta área; sin embargo, hasta ahora esta actividad además de insuficiente tampoco ha sido eficiente en opinión de los beneficiarios.

Si se desarrollara para los talleres una mayor y mejor capacitación, facilitaría enfrentar y satisfacer las exigencias del mercado. Y el artesano tendría una mayor visión de lo que puede hacer su taller y disminuir el conformismo que éste tiene.

Se tiene la ventaja que existen instituciones de apoyo que están disponibles para capacitación. El Instituto Salvadoreño de Formación profesional (INSAFORP) es el responsable de la formación de mano de obra calificada. Dicha institución, además de instalaciones, cuenta con recursos financieros que no son despreciables, ya que por ley las

empresas les trasladan un monto de sus planillas mensuales (que llegará a ser del 1% pronto). Por lo tanto, para sufragar las necesidades de capacitación, esta es una fuente a la que se puede acudir para auspiciar la formación del recurso humano. Si bien poco utilizada hasta la fecha, es un ente al que habría que sacarle todo el provecho posible.

2.1.1. CALIDAD Y CREATIVIDAD.

En las artesanías el aspecto creativo del artesano da la impresión que ha permanecido carente de estímulos que lo conviertan en un autor constante de nuevos diseños.

Los artesanos creadores son pocos y se quejan de la desleal competencia que, en muchos casos, hacen otros artesanos puesto que los nuevos diseños son imitados, y aunque el producto así resulta ser de menos calidad es vendido a un valor inferior al precio original. Surge en consecuencia una conducta que inhibe, desmotiva el arte creativo, factor que no obstante constituye una cualidad "adormecida" por las circunstancias en el productor.

El artesano está consciente que una de las mayores

oportunidades con la que cuenta el sector es el recurso humano en particular, derivada de la experiencia, la capacidad de innovar productos y mejorar las técnicas de producción que se utilizan, siendo un requisito recibir capacitación artística conforme a las peculiaridades del sector que facilite y motive desarrollar la cualidad creativa nata en los artesanos, "activo" intangible en bruto con el que cuentan y no ha sido aprovechado en su plenitud por el propio artesano.

La falta de creación por parte del artesano implica que la mayoría de los diseños son tradicionales o basados en imitaciones. La organización sectorial y un código de ética ayudaría a superar los escollos que impiden explotar el activo en habilidades y experiencia de la mano de obra existente.

Se considera que la calidad del producto, la creatividad del artesano y la técnica de producción utilizada en talleres artesanales, constituyen un factor de estancamiento del sector puesto que no se actualizan. Es necesario que organizaciones como PRODESAR, AMPES, EXPORSAL, PROPEMY, que son exclusivamente instituciones que dan apoyo al sector

artesanías, den una formación productiva de acuerdo a las exigencias que se tienen en el mercado, pero a la vez mantener un constante seguimiento de la capacitación para poder observar las debilidades y fortalezas que acompañan la actividad de cara a las especificidades de los talleres y el nivel de aprendizaje que ha asimilado el artesano.

2.2. CAPITAL QUE POSEEN LOS TALLERES

Debe mencionarse que en el caso particular de las artesanías, la condición de poco capital invertido no deberíamos considerarla como limitante, sino por el contrario un factor de oportunidad, favorable pues los costos que acompañarían su desarrollo, a diferencia de las exigencias de reconversión que enfrentan la industria e incluso el agro, resultarían relativamente "baratos" debido a la poca dependencia de capital que requiere este tipo de actividad, surgiendo en consecuencia el beneficio de no tener que destinar elevados recursos en inversión por puestos de trabajo, sin que por ello se perjudique o sacrifique la calidad del producto.

2.3. ACEPTACION EN EL MERCADO INTERNACIONAL.

Hasta hace pocos años, en los mercados se mostraba la tendencia de que eran los aspectos técnicos los que ocupaban el punto de atención de las empresas, cuya prioridad era la fabricación de artículos. En ese entonces, se estaba ante la presencia de lo que se ha dado en llamar el mercado de oferta, en el cual el fabricante imponía los artículos a vender.

Actualmente, el desarrollo comercial ha dado un giro completamente opuesto; antes en el productor se iniciaba este proceso, fabricaba el producto y según algunas necesidades del consumidor, resolvía los problemas técnicos que se le presentaban. Ahora, al contrario, el proceso se inicia en el consumidor. Es esencial conocer previamente que motivaciones son las que influyen en sus hábitos de compra, las características que llevan implícitos los productos, etc. y partiendo de aquí se inicia el proceso que se concluirá en la venta.

El 56% de los talleres artesanales encuestados consideraron que la calidad, el precio e innovación de los

productos son los elementos que permiten satisfacer la demanda que tiene el mercado tanto nacional como internacional.

Durante mucho tiempo, el sector artesanías ha sido un sector totalmente marginado, se ha ignorado su capacidad artística, se han incluso menospreciado sus artículos y la causa radica en la transculturización que bombardea a los consumidores con la televisión (cable) y otros medios de comunicación, de manera que en el país la gente no ha aprendido o ha dejado de apreciar los valores propios. El mercado externo no ofrece las limitantes que se presentan a nivel nacional; al contrario, la demanda es mayor. Sin embargo, aún cuando la artesanía tenga una variedad de cualidades implícitas, ningún producto (y los bienes en cuestión no son la excepción), deben restringirse a la aceptabilidad que tengan en el mercado, pues estos factores no le aseguran permanentemente la venta.

En el extranjero las artesanías representan algo característico de nuestro país, de allí la aceptación que se tiene en los mercados internacionales. Así mismo, éstas adquieren gran valor por su escasez y por lo novedoso que

resultan en dichos mercados estos artículos y los consumidores los consideran piezas valiosas e incluso pagan precios elevados para obtenerlas. En otros países nuestras artesanías cobran auge, mientras que el consumidor Salvadoreño prefiere comprar artículos producidos fuera de las fronteras, aún cuando existen los mismos tipos de productos elaborados en el territorio nacional, desvalorizando nuestras manifestaciones culturales.

Pero en relación al consumo interno, la investigación de campo demostró que un bajo porcentaje de la población adquiere artesanías para uso propio; la gran mayoría las adquiere para enviarlas al exterior en ocasión de hacer llegar un recuerdo o regalo a familiares o amigos, o con el objeto de dar a conocer las artesanías que se elaboran en el país.

El 60% de los artesanos venden sus productos al exterior a países como: Alemania, Estados Unidos, Italia e Inglaterra. En el mercado local las artesanías ocupan el segundo plano (40%) siendo comercializadas en el mercado nacional de artesanías y el mercado Ex-cuartel (principalmente). El mercado interno, no es la solución al problema artesanal y la

causa radica en la falta de interés de los consumidores nacionales por adquirir estos artículos; problema complejo cuyo origen se extiende a la educación formal.

El comportamiento de la demanda de artesanías a nivel nacional parte de un fenómeno cultural; en el país las personas no aprecian los valores nacionales, y por lo mismo, no se puede contar con la alternativa del mercado interno para responder a la oferta de artesanías. Por el contrario, la vía más adecuada e inmediata para comercializar estos artículos viene a ser la exportación, ya que en estos mercados es donde ellos tienen fuertes potenciales de compra.

Consecuentemente, la alternativa que surge es la de avocarse en forma agresiva y dinámica a los mercados externos, en los cuales las artesanías resultan artículos muy preciados por la novedad de sus diseños y representaciones culturales del país.

Las artesanías son valoradas en el extranjero, ya que en estos países los artículos con gran porcentaje de trabajo manual son escasos y se constituyen en productos novedosos. Uno de los países que representa una oportunidad para el

desarrollo de las artesanías es Estados Unidos, y que el artesano no ha estado aprovechando; aunque se conoce en forma estimada que para 1997 el 37% de las exportaciones fueron dirigidas a dicho mercado⁴³.

La aceptación que tienen las artesanías en el mercado internacional también va influenciada por la calidad, el diseño y la innovación, a la vez que está determinada por los gustos de los compradores que cambian continuamente, por lo que si queremos competir, se tienen que innovar y mejorar la calidad de los mismos, al mismo ritmo. Así mismo, se tienen que aprovechar los consumidores existentes en el extranjero, ya que ellos son difusores de nuestros productos y si se aprovecha este factor se aumentaría el número de consumidores.

De acuerdo al Centro de Trámites de exportación (CENTREX), las exportaciones de artesanías de madera para los años de 1996 y 1997 fueron de \$ 526,282.17 y \$ 250,676.25 respectivamente, las cuales podrían aumentarse si se aprovechara completamente el mercado externo. En el capítulo

⁴³Ministerio de Economía. Servicios de Apoyo al Comercio Exterior. Departamento de Información Comercial.

I se menciona que las ventas totales disminuyeron 16.7% en 1996 en relación a 1994.

El desarrollo del sector para la exportación requiere un primordial esfuerzo que se refiere a investigación de mercados; sin embargo, en nuestro ambiente no se implementan estas medidas para comercializar en el exterior; a lo sumo se mantienen contactos permanentes con clientes en otros países, que son a los que se les surten artesanías de acuerdo a la variedad de pedidos.

Lo que sostiene la idea de aceptación, a pesar de los bajos volúmenes de venta, son las manifestaciones frecuentes de que hay una fuerte demanda insatisfecha merced a que no se logran satisfacer pedidos que exigen ciertos niveles de producción (cantidad) en los tiempos exigidos. Factor que termina siendo un círculo vicioso desfavorable al crecimiento y desarrollo del sector.

2.4. PROGRAMAS Y ORGANISMOS DE APOYO PARA EL SECTOR.

El sector artesanías dispone de algunos organismos e instituciones que le proporcionan apoyo en las áreas de

promoción, producción, comercialización y financiamiento y que constituyen por lo tanto entes que pueden potenciar al sector, si son aprovechados plenamente, exigiéndose en algunos casos redefinición de las modalidades de trabajo con que operan y mayor compromiso con el sector. Algunos de estos son:

- INSTITUTO SALVADOREÑO DE TURISMO (ISTU).

Con el fin de rescatar costumbres, tradiciones y nuestra cultura, este instituto ha creado el programa de extensión cultural, el cual cubre geográficamente todo el país.

El tipo de asistencia se basa en técnicas de organización de ferias artesanales en las que los artesanos de todo el país participan exhibiendo sus productos.

Además, con el objeto de rescatar la música autóctona y proyección latinoamericana, apoyan la organización de eventos culturales, realización de actos como concursos de pintura y poesía, y el rescate del dialecto nahuatl. Generalmente estas actividades de tipo cultural son realizadas durante las fiestas patronales de diferentes municipios (localidades),

tratando de enlazar cultura y turismo.

Para el desarrollo de este programa, el instituto coordina sus actividades con otras instituciones como son: La Unión Europea quienes dan la información sobre los artesanos existentes en las localidades; casas de la cultura promoviendo y realizando eventos culturales donde participan los artesanos; alcaldías municipales organizando las fiestas patronales locales. Todo esto se hace con el fin de motivar a que los artesanos participen, sean reconocidos y se sientan incentivados por la labor que realizan.

- PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE LAS ARTESANIAS (PRODESAR)

Este programa⁴⁴ que define como su beneficiario al sector artesano de todo el país, plantea la necesidad de la integralidad en la atención al sector y de la participación estrecha y permanente del mismo. El programa brinda apoyo en áreas como asistencia técnica al proceso de producción, crédito, capacitación, promoción comercial, organización, seguimiento y autogestión.

⁴⁴Es auspiciado por la Comunidad Económica Europea en un 50%, lo restante es proporcionado por el Gobierno.

Se considera que a través del apoyo integral se logrará mejorar la productividad, rentabilidad y el nivel de ventas e ingresos de los microempresarios, y en consecuencia se generará empleo y se mejorarán las condiciones de vida del sector.

En comercialización asiste en definir el mercado interno para sus productos y para la exportación, siempre y cuando los productos llenen los requisitos de calidad y se tenga capacidad de producción; también se ayuda a la creación y desarrollo de instrumentos como catálogos, definición de costos de producción, trámites de exportación, contactos con importadores de otros países, apoyo en promoción y fijación de precios.

En producción ayuda a garantizar el abastecimiento de materia prima, mejoramiento tecnológico, organización y métodos de trabajo.

La capacitación se ofrece en tres áreas:

- 1- En gestión empresarial (microempresas): proceso administrativo común para todos los talleres.

- 2- Técnica: especialización en algún tipo de artesanía, identificación y tratamiento de aspectos a perfeccionar, sistematización de las herramientas de apoyo y de los procesos de trabajo con los grupos beneficiados.
- 3- Asociativa: Se organizan grupos de artesanos.

PRODESAR ha reestructurado sus actividades a partir de junio de 1995 para convertirse en los próximos tres años en una entidad nacional de apoyo artesanal autónoma y sostenible. Próximamente se llamará CAMARA SALVADOREÑA DE ARTESANOS. En términos de organización, se proponen aglutinar los talleres y microempresas artesanales del país que sean representativos.

Para ampliar la incidencia que tiene esta institución es necesario promoverla entre los artesanos y que gestione y coordine apoyo, financiero para actividades de capacitación, por lo menos en lo referente al área de producción y administración, con INSAFORP.

- CONCULTURA

Esta institución se limita a la difusión de las

artesanías en función de la educación y conocimiento del patrimonio cultural Salvadoreño. Habría que efectuar una coordinación con sus autoridades dirigida a la obtención de apoyo para la promoción nacional de la producción del sector.

- ASOCIACION DE MEDIANOS Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS
SALVADOREÑOS (AMPES)

AMPES, es una asociación gremial que tiene como objetivos principales : representar a la micro y pequeña empresa, promover el desarrollo integral y aumentar la participación de la micro y pequeña empresa. Los servicios que ofrece son: programas de capacitación, asesoría legal y contable-tributaria, asesoría empresarial en gestión, asesoría administrativa puntual y representación gremial. En principio, se identifica por lo tanto otra opción institucional a la que puede acudir el sector en busca de asistencia técnica o apoyo organizativo.

2.5. TENDENCIA DEL TURISMO EN EL SECTOR ARTESANIAS.

El Salvador cuenta con un gran potencial de recursos naturales y culturales que no están siendo explotados en

forma que contribuyan a un rápido desarrollo de la actividad turística con su correspondiente impacto beneficioso en la economía nacional, ya que si realmente se aprovechara la belleza natural disponible, la gente amistosa, la herencia cultural, precios bajos y la accesibilidad que se tiene para llegar al país, tendríamos mayor movimiento turístico.

Siendo el turismo una actividad que puede contribuir a promover el desarrollo económico-social del país, su participación en los programas de desarrollo debe ser en forma integrada, o sea que sus diversas formas de expresarse no deben separarse de la totalidad de los programas de desarrollo, sino que es necesario que se coordine con los demás sectores.

2.5.1. ACTIVIDAD TURISTICA EN EL SALVADOR.

La actividad turística no tuvo un papel preponderante en la economía salvadoreña en la década de los 80's comparada con la importancia que ésta representa para las economías de países como Costa Rica, Cuba, Guatemala⁴⁵ y otros.

⁴⁵Ejemplo de una historia bélica reciente y/o inseguridad por la delincuencia; si bien son factores limitantes, son superables según la capacidad de marketing que desarrollen las empresas en coordinación con el gobierno.



Esto se debe principalmente al conflicto armado que azotó a la nación durante dicho período, lo que generó al interior del país un malestar económico-social perdiendo con esto capacidad turística receptora⁴⁶.

Pero en la presente década el país sufre un cambio positivo debido a que finaliza el conflicto armado y se gestiona la firma de los acuerdos de paz el cual se concretiza en 1992.

La actividad turística también se ve beneficiada por este fenómeno.

Si se analizan las estadísticas de ingresos migratorios a El Salvador durante la presente década, se puede observar que el número de visitantes es mayor que el de los años 80's (Ver anexo No. 2.3). Se presume que el motivo principal de la visita al país es la de negocios y de orden familiar.

Esta situación puede ser aprovechada por El Salvador,

⁴⁶ Esto se fundamenta en la seguridad y comodidad que una nación puede ofrecer al turista.

siendo necesario condiciones adecuadas⁴⁷

y facilidades para capacitar personal en el delicado arte de cuidar del visitante extranjero, ya que aquí no se cuenta con alguna escuela para entrenar a la gente en el turismo y administración de hoteles. No podrá competir por el turista de alto valor a menos que rápidamente suba la calidad de su personal de servicio.

Sin embargo, no todo es negativo: la afluencia creciente de visitantes⁴⁸ antes citada en unión a los proyectos hoteleros recientes, son un indicio de gestación de las condiciones requeridas y que esta actividad está comenzando a rendir los frutos que se esperan en materia de generación de empleo y divisas.

2.5.2. APROVECHAMIENTO DE LA ACTIVIDAD TURISTICA.

Dado los cambios que ha tenido dicha actividad se puede

⁴⁷Infraestructura hotelera y otros destinos de apoyo a la recreación (paseos como por ejemplo existe en Costa Rica y Cuba).

⁴⁸De acuerdo a la Dirección General de Migración de 1980 a 1997 se ha incrementado en 232%.

aprovechar en función de un medio de promoción e inducción creativa, pues el turista obliga al artesano a ofrecer otros diseños⁴³. Así mismo se puede aprovechar como canal de comercialización, pues son las piezas rústicas, naturales y pintorescas las que motivan a los turistas a comprar y que lleven a sus países de origen un recuerdo del que visitaron.

Para que sirva de apoyo al crecimiento del sector artesanías, se está alcanzando el requerimiento básico: flujo de visitantes en alza. Lo que restaría es un agresivo programa de mercadeo con los turistas que visitan el país y que por el momento está ausente. La organización sectorial facilitaría la ejecución de actividades coordinadas con las empresas hoteleras y turísticas en general para implementar las ventas de unos y otros. Además, iniciativas para incentivar/inducir que los visitantes con motivos de negocios o familiar, incluyan un tiempo para paseo. En consecuencia, se advierte otra área para promover las artesanías, incluso apoyar la conversión o ampliación del motivo de visita de los visitantes extranjeros, si se desarrollan las iniciativas de

⁴³Alfaro, Alicia. "Las artesanías: formas de la identidad y la herencia cultural". Revista Herencia, Volumen. 5. N° 1. Enero-Julio 1993. p 99.

marketing aludidas.

2.6. LA APERTURA COMERCIAL.

En la actualidad se está promoviendo el desarrollo económico y social a través de la globalización de la economía con medidas que se han concretado en un mayor intercambio de bienes y servicios con el exterior y en una mayor apertura comercial de la economía salvadoreña; los beneficios con que se cuenta para una mayor apertura son ampliar el mercado y aprovechar/crear las ventajas competitivas. Debido a ello las exportaciones han crecido, especialmente los productos no tradicionales en los que destacan la máquina. El sector artesanías como parte de los productos no tradicionales no se puede quedar atrás ante los beneficios que se tendrían con la apertura comercial.

Unicamente el 13 de las 140 mil pequeñas empresas que operan en el país concurren a los mercados internacionales¹¹.

En la actualidad un número reducido de artesanos

¹¹-La Prensa Gráfica. Redacción de Economía. "Pequeñas empresas carecen de capacidad para exportar". San Salvador, 27 de Septiembre 1997. p 19.

exportan sus productos con destino a países como: Estados Unidos, Canadá, Suiza, Inglaterra, Nueva Zelanda e Italia⁶¹. Los productos que más se venden son artículos para oficinas, baños y productos de tipo religioso.

Para poder exportar un número indeterminado de talleres lo hacen por medio de intermediarios (LAS COOPERATIVAS, PRODESAR Y EXPORSAL). Estas instituciones hacen el contacto con los compradores fuera del país, quienes primero observan la calidad, innovación y precio del producto, para después hacer el pedido que necesiten⁶².

Según entrevistas con artesanos-productores la mayoría desconoce que existen acuerdos comerciales que les permitan exportar sus productos con tratamiento preferencial, a la vez que están concientes que no poseen la capacidad necesaria para producir los productos que se demandan en el exterior. Sería útil que se capacite a los artesanos, por medio de asesorías y programas destinados a convertirlos en exportadores directos y esto tiene que estar a cargo de las

⁶¹El Diario de Hoy. Castro, Oscar. "Artesanos se preparan para hacer Clusters". 4 de noviembre de 1997. p 24.

⁶²Entrevista con Sra. Elena María de Alfaro (EXPORSAL). Septiembre de 1998.

instituciones encargadas.

Como se sabe, los Estados Unidos han establecido recientemente la llamada Iniciativa para las Américas (IPA), como un intento de aglutinar bajo un solo programa de concepciones recíprocas el comercio de todo el Hemisferio. Así, en 1974 se estableció un amplio conjunto de preferencias comerciales unilaterales en beneficio de la mayoría de los países en desarrollo, dentro del denominado Sistema Generalizado de Preferencia, (SGP), y por otro lado, en 1983 se aprobó y en 1990 se enmendó, la denominada ley sobre el restablecimiento económico de la Cuenca del Caribe (ICC), por lo que se prevé la franquicia aduanera con carácter permanente de una amplia gama de productos importados a los Estados Unidos desde los países beneficiarios de este programa.⁵¹

Estos dos programas permiten a las artesanías exportar con facilidades de exención del pago de impuestos de importación, obteniendo con ello un estímulo para el exportador.

⁵¹FUSADES. "Importancia del SGP y la ICC para la Economía Salvadoreña". Boletín N° 85. Diciembre de 1995. p 2.

2.6.1. SISTEMA GENERALIZADO DE PREFERENCIA (SGP).

El Sistema Generalizado de Preferencia (SGP) tiene como propósito fundamental exonerar del pago de aranceles a las importaciones en los países industrializados, de los productos originarios de los países en vías de desarrollo sin ninguna reciprocidad por parte de estos últimos y que cumplen ciertos requisitos en materia de valor agregado. El esquema se caracteriza por ser lo más abierto posible y asegura la conservación de una mayor flexibilidad para su aplicación. Además presenta un régimen diferenciado según se trate de productos agrícolas, textiles o industriales.

Los países otorgantes del SGP son los siguientes: Australia, Austria, Canadá, Estados Unidos, Finlandia, Japón, Noruega, Nueva Zelandia, Suecia, Suiza, Bulgaria, Polonia, Hungría, Checoslovaquia, URSS, Comunidad Económica Europea que comprende a: Bélgica-Luxemburgo, Dinamarca, Francia, República Federal de Alemania, Irlanda, Italia, Países Bajos (Holanda), Reino Unido, Grecia y España.⁴

⁴Gamero Martínez, Dinora Elizabeth. "Sistema de comercialización y estrategia de supervivencia para las empresas artesanales, sector productor de cuero". Tesis para optar al grado de Licenciatura en administración de empresas, Facultad de economía, U.C.A. San Salvador. junio de 1991. p 167.

ESTADOS UNIDOS DE AMERICA:

En el caso de los Estados Unidos de América, por medio del SGP, algunas artesanías gozan de exención arancelaria; entre ellas están las siguientes: artesanías de madera, cestas y bolsas de tule, alfombras de artesanía a mano, bolsas, cestas, cajas y estuches de cuero, canastas de sisal, cinchos de cuero pirograbado para hombres, muñecos rellenos, figuras de animales rellenos, sombreros de palma, tule, paja, muebles y partes de madera y mimbre, almohadones, cojines y miniaturas de barro.

Para tener derecho a las preferencias del SGP de Estados Unidos, los productos artesanales deben cumplir con las normas de origen habituales del esquema e ir acompañadas del Formulario "A".

COMUNIDAD ECONOMICA EUROPEA:

La Comunidad Económica Europea, no aplica ninguna definición especial de los productos de artesanía; sin

¹⁴ Es el certificado de origen que utiliza el SGP, en el cual se especifica el volumen, peso y cantidad de las unidades exportadas y hacia que país(es) están dirigidas.

embargo, otorga franquicia para los tejidos de seda y de algodón hechos en telares manuales y para ciertos productos hechos a mano. Estos se clasifican en 37 partidas de la NCCA¹¹, principalmente artículos de viaje y cuero, utensilios de madera de uso doméstico, diversos artículos textiles (artículos confeccionados, prendas de vestir, alfombras, etc.), artículos labrados de diversos materiales (piedra, madera, hueso, etc.) muñecas y juguetes. La Comunidad Económica Europea exige además, que se certifique la fabricación artesanal de los productos de que se trate.

CANADA:

Tiene una partida arancelaria especial para la clasificación de todos los productos de artesanía, a los cuales otorga franquicia. Así mismo, establece que los productos deben satisfacer ciertos requisitos especiales, los cuales se refieren a los materiales utilizados (en general no se permite la utilización de materias primas trabajadas a máquina o materias primas no tradicionales o modernas) y a los procedimientos empleados en la fabricación (la utilización de energía eléctrica sólo acepta en condiciones

¹¹ Nomenclatura del Consejo de Cooperación Aduanera.

muy restrictivas). Además los productos deben tener determinadas características del país o región en que se fabrican.

El decreto sobre los productos de Artesanías, a través del cual éstas se benefician con la franquicia arancelaria, comprende determinados artículos cuyo contenido sea totalmente originario del país exportador, o en una parte importante de su valor, de los materiales siguientes: maderas, pastas de harina, arcilla, fibras o materiales vegetales (distintos de las cáscaras de lino, algodón o maíz), papel o pasta de cartón (papier-maché); cuero o piel, cáscara de coco, nácar, marfil, cuerno, concha, incluido el carey o coral; metales comunes hierro, acero, estaño, cobre, peltre, bronce, latón, vidrio, lana y algodón. Además del Formulario "A", Canadá exige una Certificación Artesanal de los productos.

AUSTRALIA:

Otorga trato especial a los productos contenidos en 67 partidas de la NCCA, que incluyen productos textiles, artículos de cuero, de madera, de material tranzables, de

piedra, pasta de cartón, productos de cerámica, bisutería de fantasía, artículos de metal hechos a mano y muebles. Los requisitos son los mismos que aplica Canadá.

AUSTRIA:

Otorga reducciones arancelarias a 210 productos comprendidos en 90 partidas de la NCCA, que incluyen productos textiles, de cuero, de madera, de materiales tranzables, de papel, flores artificiales, de piedra, de vidrio, artículos de metales preciosos, de cobre, herramientas de mano, cuchillería, muebles, muñecas y otros artículos diversos.

En cuanto a los requisitos a cumplir, Austria, exige que los productos estén hechos casi enteramente a mano. Sin embargo, la utilización de materias primas trabajadas a máquina no se incluye de modo general. Deberá cumplirse con los requisitos de origen del esquema de este país y llenarse el Formulario "A" respectivo.

FINLANDIA, NORUEGA Y SUECIA:

Dan trato preferencial a ciertos tejidos de algodón puro, hechos en telares manuales. Además del Formulario "A" exige el certificado de fabricación artesanal de los productos de que se trate.

NUEVA ZELANDIA:

Concede trato preferencial a 76 partidas de la NCCA, principalmente referidos a productos de madera tallada, de materiales tranzables, ciertos productos textiles, telas estampadas a mano, muebles, artículos de alfarería o cerámica, ciertos productos de cuero, artículos de joyería, bolsas de playa, bolsas de mano, etc.

Establece requisitos especiales en cuanto a los materiales utilizados y los procedimientos empleados en la fabricación.

En cuanto a las pruebas documentales únicamente exige el Formulario "A".

SUIZA:

Otorga preferencia para ciertos productos artesanales de seda y algodón (tejidos); exige que dichos tejidos hayan sido fabricados en telares manuales y que tengan una orilla visible en ambos lados. Además del Formulario "A" requiere del Certificado de Fabricación Artesanal de los productos.

2.6.2. INICIATIVA DE LA CUENCA DEL CARIBE (ICC).

La iniciativa para la Cuenca del Caribe (ICC o CBI en inglés) entró en vigencia el 1º de Enero de 1984, por un período de 12 años. Es un programa mediante el cual, se exoneró del pago de los impuestos de importación, prácticamente a la totalidad de los productos originarios de países del Caribe y Centroamérica¹.

La ICC es un amplio programa para promover el crecimiento económico a través de iniciativas del sector privado, el objetivo principal es acrecentar la inversión

¹ Deras Robles, José Cornelio. "El Sistema Generalizado de Preferencia y su Utilización en El Salvador". Boletín Económico del Banco Central de Reserva (BCR). No 86, Agosto/95. p 13.

tanto nacional como extranjera en los sectores no tradicionales, con el fin de diversificar las economías de los países de la región y así aumentar sus exportaciones.⁶²

Algunos de los productos desarrollados para la exportación tanto por empresas norteamericanas como por empresas de países de la ICC que han tenido más éxito en el mercado incluyen: 1) Montaje electrónico y electromecánico, 2) artesanías, regalos y accesorios decorativos, 3) productos de madera, incluso muebles y materiales de construcción, 4) artículos de recreo: artículos de deporte y juguetes, 5) pescado, mariscos frescos y congelados, 6) productos de frutas tropicales y verduras durante el invierno, 7) comida típica y especial, tales como salsas, especias, licores, mermeladas y dulces, 8) horticultura ornamentales.⁶³

En cuanto a los criterios de calificación, los productos que reúnan los siguientes requisitos, podrán beneficiarse de la franquicia aduanera, según las siguientes disposiciones de la ICC.

FUSADES. Importancia del SGP y la ICC... p 2.

⁶³ Ibid. p 3.

a) Las mercancías deberán importarse directamente desde un país beneficiario al territorio sujeto a la aduana de los Estados Unidos.

b) Las mercancías deberán haber sido producidas en un país beneficiario. Este requisito se cumple cuando: i) los bienes agrícolas han crecido, han sido producidos o manufacturados en un país beneficiario, o, ii) ha habido una transformación sustancial de los bienes, convirtiéndose en un artículo de comercio nuevo y distinto en el país beneficiario, según determine el servicio de aduanas de los Estados Unidos.

c) Cuando menos un 35% del valor agregado del artículo importado a los Estados Unidos debe consistir en cuanto a su costo o valor, en materiales producidos en uno o más de los países beneficiarios y/o los costos directos de las operaciones de procesamiento debe haberse realizado en uno o más de los países beneficiarios.⁶⁰

Actualmente, los artesanos que exportan y sus intermediarios están al tanto que, el SGP ya no está siendo

⁶⁰Ibid. p 4.

utilizado pues ya terminó el plazo que tenía estipulado, solamente se encuentra en vigencia la ICC que le permite al artesano exportar, pero se tiene que llenar el Formulario "A" con las nuevas siglas, en este caso el de la ICC o CBI.

A la vez el Gobierno debe de jugar el papel de intervencionista el cual permita el seguimiento y prolongamiento de Tratados Comerciales que beneficien al Sector, ya que la no utilización de éstos afecta grandemente su mercado internacional.⁴¹

2.7. DISPONIBILIDAD FINANCIERA.

Uno de los obstáculos del Sector Microempresarial es el difícil acceso a los recursos financieros lo que a su vez le impide obtener mayor capacidad productiva, así como aprovechar las oportunidades de mercado pues en la actualidad la inversión es baja debido al poco acceso al crédito, entrando en discrepancia con las señales reales que el mercado demanda respecto de la inversión.

⁴¹ Entrevista con el Sr. Luis Aquillón, Encargado de la Cooperativa "Un Nuevo Despertar de R.L." ACOOPRAC DE R.L. Octubre de 1998.

Esto genera como resultado un sector con pocas oportunidades reales de aumentar su productividad y de expandir sus operaciones.

2.7.1. ASISTENCIA FINANCIERA.

Aún con todas las dificultades y limitantes que tiene el sector artesanías para acceder al financiamiento formal (Institucional), es importante aclarar que existen instituciones dentro del sistema financiero que pueden proporcionar crédito al sector, aunque quizás no con las facilidades que requiere, pero que en alguna medida se puede cubrir las demandas de financiamiento.

Existen instituciones gubernamentales y privadas encargadas de brindar asistencia financiera a la micro y pequeña empresas en el área artesanal algunas de ellas se detallan a continuación en el siguiente cuadro :

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

INSTITUCIONES	OBJETIVOS	DESTINO	TASA DE INTERES	MONTO *
BANCO CENTRAL DE RESERVA (BCR).	Contribuir al fortalecimiento de la micro y pequeña empresa que realice actividades industriales, comerciales, artesanales o de prestaciones de servicios.	Para capital de trabajo y para capital de inversión.	Del 18% para el sector artesanal	Individual hasta ₡ 50,000.00, para pequeñas empresas hasta ₡ 300,000.00
FONDO DE FINANCIAMIENTO PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (FIGAPE).	Otorgar crédito a la micro y pequeña empresa. Intermediado el fondo de garantía del BCR	Para capital de trabajo posee un plazo de 1 año y para formación de capital un período máximo de 4 años y mínimo de un año.	La tasa oscilan entre el 19 % al 25 % anual.	Para montos individuales van de ₡ 1,000.00 hasta ₡ 50,000.00, para cooperativas ₡ 10,000.00 con un máximo de ₡ 120,000.00.
UNION EUROPEA PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE LAS ARTESANIAS EN EL SALVADOR (PRODESAR).	Ofrecer adecuada asistencia en el area de crédito.	Se otorga financiamiento para capital de operaciones para 1 año y para capital de inversión dan un período de hasta 4 años.	La tasa es del 17% exclusivamente para el sector de artesanías.	Los montos se estiman de ₡ 1,000.00 hasta ₡ 50,000.00
PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA CENTROAMERICANA. (PROMYPE)	Garantizar crédito a la micro y pequeñas empresas agroindustriales, de servicios, comercio, turismo u otra actividad aceptable al programa.	- Capital de trabajo: materia prima, insumos y ventas al crédito, hasta un 100%. - Inversión fija: compra de maquinaria y equipo hasta un 100%.	Revisible trimestralmente	Microempresas hasta US \$ 10,000.00 Pequeñas empresas hasta un equivalente a US \$ 75,000.00, pudiéndose ampliar para reconversión industrial.
PROPEMI ES UN PROGRAMA DE LA FUNDACION SALVADORENA PARA EL DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL (FUSADES)	Promover el desarrollo de la micro y pequeña empresa mediante servicios financieros, asesoría y capacitación gerencial.	Para capital de trabajo y para capital de inversión	N.D.	N.D.

FUENTE: Estudio de campo realizado a los encargados de la asistencia de créditos.

N.D. : NO DISPONIBLE.

* LOS PLAZOS OSCILAN ENTRE 2 A 4 AÑOS Y DEPENDE DEL MONTO DE CAPITAL ADQUIRIDO.

2.7.2. APROVECHAMIENTO DE LA ASISTENCIA FINANCIERA.

Uno de los factores que el sector artesanías debe tomar en cuenta es el hecho que a pesar de lo dificultoso que es acceder al financiamiento y de políticas económicas no muy favorables para la microempresa, existen recursos financieros en el sistema formal de los cuales el sector puede sacar provecho siempre y cuando éste haga lo máximo posible por adecuarse a los requerimientos del sistema bancario.

Otro factor importante en lo que a financiamiento se refiere, es la valoración que el sector tiene que hacer respecto de las tasas de interés en el mercado financiero, haciendo una comparación entre el sector financiero formal con el informal.

Actualmente las tasas de interés que el artesano paga al sector formal oscilan entre el 17 y el 23% anual¹ y en el financiamiento informal las tasas de interés oscilan entre el

¹ Información proporcionada por el Sistema Bancario.

15 y hasta un 25% mensual¹.

En este sentido, el sector tiene la oportunidad de aprovechar el apoyo de un financiamiento institucional que le permitiría reducir los costos y desenvolverse con mayor solvencia siempre y cuando el sector haga los esfuerzos por transformar su estructura y organización interna, de tal manera que cree una imagen hacia el sector financiero diferente de la que actualmente tiene logrando con esto ser sujeto de crédito.

Ahora bien, si el sector evalúa cada una de las instituciones de financiamiento formal, es necesario que valore la calidad del servicio entre PRODESAR y el resto de las instituciones. PRODESAR tiene un convenio específico con el sector artesanías, a la vez presta asistencia técnica, capacitación y promoción, la cual es una oportunidad que tiene el artesano; contrario a las instituciones del sistema financiero que solo buscan recuperar su dinero.

¹ Entrevista con el Sr. Jorge Contreras, representante de CORACULTURES.

2.8. BENEFICIOS DEL IVA PARA LA EXPORTACION.

Ordinariamente cuando se adquieren insumos los productores pagan el impuesto a la transferencia de bienes muebles y prestación de servicios, en calidad de consumidores finales, es decir, que no reciben crédito fiscal, puesto que la gran mayoría no son contribuyentes inscritos.

La legislación IVA aplica el principio del destino para la determinación del impuesto en los hechos generadores de transferencia de bienes al exterior bajo un trato preferencial (art. 74 de la ley): tasa cero. Además, en el caso particular de los exportadores, tienen el derecho de solicitar devolución del IVA cancelado por sus compras y que no ha sido acreditado en las ventas locales al declarar.

Este beneficio no está siendo aprovechado por los artesanos, ya que por lo general no son contribuyentes, de manera que los bienes que exportan llevan incorporados el costo de IVA pagado en la adquisición de insumos (a proveedores contribuyentes), lo que le resta competitividad.

Por lo tanto, adquirir la calidad de contribuyente

permitiría a productores exportadores de artesanías favorecerse con el beneficio de la tasa cero, entendiéndose prácticamente exención del impuesto por las ventas al exterior, figura disponible para mejorar la competitividad que no está siendo aprovechada, según manifiestan la mayoría de los artesanos.

Indudablemente de manera individual los artesanos productores tendrían que hacer una valoración del costo beneficio de asumir la calidad de contribuyente de IVA, particularmente si sus ventas son dirigidas en mayor cantidad al mercado local. Sin embargo, es claro que si el destino principal de la producción es el mercado externo ésta es una instancia disponible, entre otras, para superar los escollos en cuanto a competitividad que enfrenta el sector en el plano individual de los productores, de la misma forma que ya está siendo aprovechado por la gran mayoría de exportadores.

CAPITULO III

COOPERATIVAS Y CLUSTER COMO

INSTRUMENTOS HACIA LA COMPETITIVIDAD.

La atención del sector y producción artesanal ha sido de interés para el Estado en el pasado, en forma tal que se hablaba del "Sistema Artesanal" en las esferas oficiales, al grado que surgieron dos grandes iniciativas para la promoción y desarrollo de dicha actividad productiva : en 1956 por decreto del Poder Ejecutivo se creó la Comisión Nacional de Artesanías y en marzo de 1982 la Junta Revolucionaria de Gobierno aprobó la "Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Artesanías", entidad cuyo organismo rector sería la Asamblea de Gobernadores conformada por los Ministros del Gabinete Económico. No obstante, estas iniciativas con rango legislativo prácticamente se convirtieron en letra muerta.

Adicionalmente, surgió un movimiento cooperativo, que con el auspicio formal de las instancias aludidas dieron paso a la organización de talleres en cooperativas. En el segundo quinquenio de los años 90's se ha revitalizado, formalmente,

un nuevo interés por el desarrollo del sector artesanal.

Hemos discutido los principales retos que enfrenta el sector para su desarrollo de cara al proceso de globalización en que está ineludiblemente inmerso el país, así como las oportunidades existentes para abordar aquellos desafíos. En el capítulo I se le dio énfasis al elemento organizativo a nivel micro en el plano interno de los talleres. Ahora se pretende abordar este tema desde la perspectiva sectorial bajo la óptica del proceso productivo: organización en cooperativas y Cluster.

3.1. COOPERATIVAS.

3.1.1. ANTECEDENTES, CONCEPTO Y OBJETIVOS.

En El Salvador el cooperativismo surgió en 1896 como aporte de la Universidad de El Salvador, al impartir una cátedra en la Facultad de Jurisprudencias, pero legalmente éste se decretó el 18 de mayo de 1923.

Durante 1914 se fundó la primera asociación cooperativa de zapateros ubicada en la "Cuesta del Palo verde", que luego fue liquidada por personas que no creyeron en la conveniencia

de esta figura como forma de organización; tres años después se organizó la cooperativa de la sociedad de obreros de El Salvador, con fines de ayuda mutua.¹

Fue en 1968 que se constituye la primera federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES), con 46 Asociaciones Cooperativas, personas del extranjero vinieron a asesorar el funcionamiento de estas cooperativas, surgiendo el 25 de noviembre de 1969 por Decreto Legislativo N° 559 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas, creándose INSAFOCOOP (Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo) como organismo rector destinado a dirigir y coordinar las actividades del cooperativismo.

De acuerdo a Salvador Brand, una cooperativa es una asociación de personas cuyo objetivo es realizar en común, diversas operaciones de ahorro, producción o venta, obteniendo un determinado beneficio como consecuencia de la eliminación de intermediarios y detallistas.

Entre los principales objetivos se tienen los siguientes:

¹Varela, Edgar Hernán. CENITEC. Ponencia de Seminario. "Asociaciones Cooperativas del Sector Reformado". 5-6/Sept/90. p 18.

- a) Mejorar el nivel de ingresos familiares.
- b) Lograr una ocupación permanente para los asociados y sus familias.
- c) Facilitar la adquisición de bienes y servicios necesarios a precios razonables.
- d) Mejorar las condiciones de salud y vivienda.
- e) Procurar la superación educativa y cultural de los asociados y sus familias.
- f) Aprovechar los avances de la tecnología en beneficio de la comunidad.

El mayor desarrollo del movimiento cooperativo en términos de crecimiento fue logrado a partir de 1980. En ese año con la reforma agraria se crearon varias cooperativas (unas 600) y federaciones, quedando solamente en términos de integración FEDECACES fundada en 1966, ACOPAI (Asociación de Cooperativas de producción agropecuaria integrada) creada en 1978 y la UCS (Unión Comunal Salvadoreña) que existía desde 1971 y que había trabajado con varias cooperativas."

"Merlos, Ismael. Presidente de COACES. "Movimiento Cooperativo: contexto, debilidades y potencialidades". 18-19 de mayo de 1991. p 34.

3.1.2. SITUACION ACTUAL DE LAS COOPERATIVAS.

Las cooperativas se encuentran en un estado que se califica de sobrevivencia porque a penas alcanzan a producir, a la vez tienen un endeudamiento grande y no tienen una sólida organización interna. Para 1997 el total de cooperativas inscritas en INSAFOCOOP eran 675 y para 1998 se han reducido a 579.¹¹ La política estatal hacia el cooperativismo ha venido variando dependiendo del contexto político y de las políticas económicas de los respectivos gobiernos. Esta actitud gubernamental ha sido dañina para el movimiento cooperativo, ya que lejos de potenciar su desarrollo, se convierte en un obstáculo al mismo.¹²

Actualmente las cooperativas necesitan apoyo y asesoramiento por parte de INSAFOCOOP, quien es la institución encargada del desarrollo de las cooperativas en El Salvador, pero no cuenta con apoyo estatal para poder cumplir con las demandas existentes. Dicha institución no hace promociones ya que trabaja con la demanda de las cooperativas; a la vez no posee la capacidad de atender el

¹¹ Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP). Datos estadísticos.

¹² Hernández Romero, Pedro Juan. "Situación Actual del Cooperativismo en El Salvador". Editorial Graficolor. San Salvador, Enero/91. p 81.

total de cooperativas existentes. Cada asesor técnico tiene a su cargo un total de 60 cooperativas pero se llegan a atender un promedio de 36 cooperativas al año."

El número de cooperativas de ahorro y crédito para 1997 fue de 359 y para 1998 se tiene una proyección de 290. Aún con esta disminución, las personas hacen uso del servicio de financiamiento que prestan dichas cooperativas debido a que los trámites de solicitud de préstamo son menos engorrosos que en los bancos.

3.1.3. COOPERATIVAS ARTESANALES.

La unión de talleres artesanales en cooperativas de productores ha surgido con el propósito de facilitar su desarrollo y aumentar el nivel de ingreso familiar, satisfacer las necesidades primarias, producir cantidades adecuadas a la demanda, aumentando de este modo el número de consumidores-usuarios y ayudar a la venta de la producción a precios convenientes, así como a la conquista de nuevos mercados con productos de buena calidad¹.

¹Entrevista con la Lic. Nuria Funes (Asesora Técnica). INSAFOCOOP.

²Gómez Fuentes, María Emma y otros. "Propuesta de una asociación cooperativa para los artesanos de muebles de madera del cantón San José Cortéz, jurisdicción de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador".

En el sector artesanal el número de cooperativas creadas desde sus inicios ha sido bajo en relación a los demás sectores (Agrícola, Financiero, Transporte y otros). Este fenómeno se da básicamente por las características del sector, entre las cuales se encuentran el temor existente en los artesanos de asociarse, debido a que están acostumbrados a producir individualmente como también al desconocimiento que tenían sobre la constitución y operacionalización de las cooperativas.

A pesar que el auge del cooperativismo en los años 80's, particularmente en el agro, no alcanzó con toda su plenitud a la producción en cuestión, es en ese período que se observa el mayor número de cooperativas artesanales en la historia del sector, siendo alrededor de 20 las organizaciones de talleres.

La baja promoción de este tipo de organización no obedece exclusivamente a la desconfianza y el desconocimiento por parte de los artesanos; entre otras, la pérdida de interés de las asociaciones se debe a que los frutos obtenidos no han sido los esperados de acuerdo a los

Tesis para optar al grado de Licenciatura en Administración de empresas.
San Salvador, julio/93 p 29.

¹⁰ Hernández Romero, Pedro Juan. Op. cit. p 41.

objetivos que se pretendían alcanzar con el surgimiento y motivación de las asociaciones cooperativas. Entre estos objetivos se encuentran: mejoramiento de las técnicas artesanales, capacitación del recurso humano, promoción de mercados, financiamiento, asistencia técnica en organización, comercialización, etc. los cuales en la realidad han tenido un avance mínimo y en algunos casos nulos, razón por la cual se origina la desintegración de las cooperativas, ya que el objetivo terminal (aumento de ingresos para mejores condiciones de vida en la familia) no se ha logrado, por lo menos en forma visible.

En los últimos años la poca viabilidad y reducción de las cooperativas sigue siendo un fenómeno persistente. De las 16 cooperativas que existían en 1997 para 1998 se redujo a 8¹. Esta disminución en el sector se debe a la falta de asesoría de las instituciones encargadas en adición a la pérdida de interés de los mismos asociados para desarrollar las cooperativas, así como también la falta de control en las áreas contables² (siendo este fenómeno lo que principalmente genera desconfianza en los socios) que le permitan conocer la

¹ Las 8 cooperativas existentes representan el 28% del total de los artesanos.

² Una muestra de la importancia que reviste este problema y que en el Capítulo I identificamos como desafío.



situación financiera que enfrentan las diferentes cooperativas. Ejemplo de ello es la Cooperativa "Un Nuevo Despertar de R.L." ACOOPRAC DE R.L., que en tres años de legalizada enfrenta la disminución de los talleres artesanales que son miembros: de un total de 22 se redujo a 12 talleres.

Para obtener mayor desarrollo en el movimiento cooperativo, es necesario hacer cambios en la estructura interna del sector artesanías como en los demás sectores y organismos de apoyo, así como también en la actitud del gobierno frente a este tipo de asociación.

3.2. CLUSTER O ALIANZAS COMPETITIVAS.

El Planteamiento de Michael Porter sobre las ventajas competitivas considera que la intensidad de la competencia no se hereda en términos de dotación de recursos, sino más bien se crea mediante la generación de condiciones que permitan elevar los niveles de competitividad. La capacidad competitiva de un país depende de la correlación de cuatro fuerzas básicas que constituyen el rombo de la ventaja nacional, en cuyo centro se ubica la rivalidad de los competidores. Estas fuerzas son: Las Condiciones Factoriales,

Las Condiciones de la Demanda, Industrias relacionadas y de Apoyo, Estrategia, Estructura y rivalidad de la Empresa.³

Dada la interacción de dichas fuerzas para el logro de ventajas frente a los competidores, se plantea la necesidad de una transformación simultánea tanto de la empresa como de su entorno. En la búsqueda de este propósito, se presentan los Clusters como un instrumento que podría viabilizar el logro de la competitividad, en tanto permite la integración horizontal y vertical de la producción y productores.

3.2.1. CONCEPTO Y OBJETIVOS DEL CLUSTER.

Se entenderá por Cluster a la agrupación o conglomerado de empresas, cada una de las cuales desarrolla una tarea especializada y que en forma integrada producen niveles considerables de bienes y servicios.⁴

A través de este instrumento de organización se busca fomentar y formalizar la cooperación entre las diversas

Porter, Michael. "Las Ventajas Competitivas de las Naciones", Revista INCAE, Vol. IV. Nº 2. Alajuela, Costa Rica. 1990. p 10.

⁴Moreno, Raúl. "La competitividad en el Desarrollo Sustentable". Fundación Nacional para el Desarrollo. (FUNDE). Alternativas para el Desarrollo. Abril Mayo, 1997. p 10.

empresas que participan en la producción, distribución y comercialización de un mismo producto o servicio.

Partiendo de la observación en algunos países, muchas de las empresas que han logrado cierto nivel de competitividad se han desarrollado formando alianzas; en este sentido se dice que ésta es una vía para aumentar la productividad, promover la eficiencia, el uso de los recursos naturales y elevar las fronteras tecnológicas.¹⁰

El éxito del desarrollo de los Cluster requiere de la colaboración activa del gobierno y de los agentes económicos del país (empresas y sindicatos); no puede minimizarse el rol activo que el Estado debe jugar en el fomento de la competitividad.

En respuesta a la necesidad del rol activo que debe jugar el gobierno para el desarrollo de los Cluster y por ende de la competitividad, se ha creado el Programa Nacional de Competitividad.

¹⁰ Ibid.

3.2.2. PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD.⁷⁶

El Programa Nacional de Competitividad (PNCES) es una entidad adscrita al Ministerio de Economía en la que participa el Sector Privado. Su objetivo principal es crear las condiciones necesarias para que la competitividad germine y funcione en nuestro país.

El programa funge como un promotor de la competitividad en el país. En este papel, el programa interactúa con diversos sectores de la sociedad, el sector productivo y el gobierno a fin de identificar, recomendar y coordinar proyectos específicos que ayuden a incrementar la competitividad de las empresas salvadoreñas de todos los niveles, a través de la creación de Clusters o alianzas competitivas.

3.2.2.1. PROPOSITO DEL PNCS

Como agente promotor del concepto de competitividad, el PNCS busca:

⁷⁶Entrevista realizada a Lic. Carmen Vergara, Coordinadora del Programa Nacional de Competitividad.

- Fomentar la competitividad mediante la coordinación de diferentes entidades a fin de desarrollar programas específicos que permitan a las empresas salvadoreñas aumentar su competitividad creando conciencia de que esta conduce a la prosperidad y permite la creación de más empleos y mejores salarios.

3.2.3. COMPONENTES DEL PROGRAMA.

El PNCES consta de cinco componentes principales todos ellos orientados a promover la competitividad de los individuos y empresa estos son :

Mejoramiento del clima de negocios, Programa de promoción de inversiones, Componente de promoción de exportaciones, Programa salvadoreño de calidad y productividad y Componente de Clusters o alianzas competitivas.

3.2.3.1. CLUSTER DENTRO DEL PROGRAMA.

Con este componente la estrategia del programa busca optimizar el desempeño de los sectores que actualmente cuentan con ventajas competitivas en el mercado

internacional.

El desarrollo de alianzas sectoriales puede contribuir a mejorar la competitividad de los participantes a nivel internacional. En un "Cluster", las diversas ramas de una industria se interconectan formando una red de proveedores y compradores que comparten clientes, tecnología y una estrategia común. Este esquema genera grandes beneficios para todas las empresas y grupos participantes ya que fomenta el surgimiento de proveedores capaces de ofrecer a otros miembros de la red mejores productos a menor precio y permite a las empresas de un mismo sector cooperar en iniciativas comunes de investigación y desarrollo. Pero además de promover y estimular la cooperación, el establecimiento de alianzas fomenta la sana competencia entre las diferentes empresas de una industria o sector y provee un aliciente para que todas ellas creen y mantengan sus propias ventajas competitivas.

En El Salvador, cuatro importantes sectores productivos participan actualmente en el proyecto de alianzas competitivas del PNCEs : Café, Confecciones, Comunidad Emigrante y Artesanías. Cada uno de estos sectores ha logrado ya desarrollar una estrategia común de trabajo y se encuentra

implementando programas pilotos orientados a objetivos específicos.

3.2.3.2. CLUSTER DE ARTESANIAS.

El Cluster de artesanías surge como una prioridad por el "proyecto nacional de Cluster"; dirigido por Monitor Company con el objetivo de desarrollar un curriculum nacional de competitividad que pueda ser usado para enseñar a las industrias las metodologías, procesos y pensamientos estratégicos que se requieren para construir ventajas competitivas.

El Programa del Cluster de artesanías, se inicia con la formación de un grupo de trabajo (conformado por más de 15 organizaciones y empresas del sector) con características de contribución significativa y participación activa y de apoyo al proyecto. Dicho Cluster se ha fijado como meta el establecimiento de una relación a largo plazo con los compradores de artesanías en los Estados Unidos. Para tal efecto, el Cluster ha empezado a identificar los principales obstáculos del sector y establecer contacto con compradores

De las ocho cooperativas artesanales existentes, curiosamente 6 forman parte del Cluster de artesanías.

de artesanías para fomentar la asistencia de las exportaciones de las mismas.

Estos proyectos, aunados a la organización de misiones comerciales a los Estados Unidos, buscan que nuestro país pueda darse a conocer en el mundo como un fabricante de artesanías de la más alta calidad.

El Cluster está orientado a crear y fortalecer las condiciones necesarias para que el sector sea competitivo a través de la participación de los artesanos y el gobierno.

La prueba piloto y el desarrollo del Cluster de artesanías, está dirigido exclusivamente hacia el mercado de Estados Unidos de Norteamérica debido a que éste es el principal destino de las exportaciones de artesanías como también por el considerable número de salvadoreños radicados en ese país.

El Cluster de artesanías aun no funciona como tal; éste se encuentra en un proceso embrionario en el cual se trabaja identificando los principales obstáculos del sector, las alternativas de abordarlo y también capacitando a las entidades que forman parte de éste.

Dentro de los frutos que el Cluster de artesanías ha alcanzado podemos mencionar los siguientes:

a) Identificación de los principales problemas del sector: los cuales son calificados como la desconexión de las oportunidades de crecimiento (Ver Anexo N° 3.1) en donde es evidente la incomunicación que existe entre el productor de artesanías y los gustos y preferencias de los compradores como consecuencia del desconocimiento del mercado el cual se constituye como una caja negra para la mayoría de los productores. La lista de dificultades incluye :

- Los talleres no tienen la capacidad de producir en volumen.
- Los talleres salvadoreños son informales e incumplidos.
- Los artesanos salvadoreños son individualistas.
- Falta de capital de trabajo.
- Desorganización del sector y falta de escuelas artesanales y gremios.
- Falta de renovación y adaptación de diseños para nuevos mercados.
- Poco conocimiento de métodos de producción más eficientes y de métodos de control de calidad.

- b) Diseño de la plataforma diagnóstica (Ver Anexo N° 3.2) a seguir. El diseño de esta plataforma es realizado con base a la identificación de las principales debilidades y fortalezas del sector artesanías.

- c) Propuesta de una estrategia (Ver Anexo N° 3.3 y 3.4) para el desarrollo del Cluster a través de cooperativas y productores independientes. El desarrollo de esta estrategia se fundamenta básicamente en el análisis de la industria, la clasificación de los clientes y el análisis de los canales de distribución; los costos de producción y las capacidades productivas del sector tomando como parámetro el potencial de los competidores. En la aplicación de la estrategia para el desarrollo del Cluster se analizan dos opciones para ejecutarlas las cuales son : las cooperativas y los productores independientes. En ambas opciones los fundamentos de la estrategia son los mismos; sin embargo, en la toma de decisiones el desarrollo de dicha estrategia está diseñada a ser aplicada principalmente por cooperativas dada la naturaleza del Cluster en la cual se requiere de la integración de entidades afines.

3.3 COOPERATIVAS Y CLUSTER COMO INSTRUMENTOS COMPLEMENTARIOS HACIA LA COMPETITIVIDAD.

Aún es temprano para calificar los resultados que arroja la puesta en marcha del Cluster de Artesanías. Considerando las dificultades que normalmente acompañan los cambios, los frutos ya producidos son un indicio positivo que esta modalidad de organización productiva favorecerá la superación de los desafíos identificados en el Capítulo I. Por ello es crucial que se adicionen esfuerzos ya no solo externos sino de los artesanos también, en el desarrollo de la organización sectorial propuesta arriba, ya que con la correlación de fuerzas que se acumularía se presionaría para que se mantenga el interés de este Cluster y se atiendan los requerimientos de la producción artesanal.

Con mayor organización sectorial podría potenciarse el interés inicial alcanzado por las artesanías a nivel gubernamental, vía su incorporación como uno de los Clusters piloto que conforman el programa de competitividad. Aquí se encuentra una oportunidad política para promover el desarrollo del sector, objetivos que en los últimos quince años previos a dicha iniciativa, se había marginado del accionar gubernamental.

De acuerdo a lo plasmado anteriormente en lo que se refiere a las cooperativas y el programa nacional de Cluster, es necesario mencionar la importancia de ambos. En primer lugar recalcar el hecho de que a pesar de la disminución de las cooperativas no todo ha sido negativo, puesto que a través de la integración de los artesanos para la formación de éstas, se ha ido acumulando una variable muy importante como lo es la experiencia que el artesano ha ganado en el desarrollo de un trabajo conjunto, superando con esto en alguna medida el individualismo que en ellos existe.

En segundo lugar cabe destacar el hecho de que el Cluster y las cooperativas no son excluyentes entre sí, sino al contrario éstos son complementarios, debido a que dentro del programa nacional de Cluster utiliza a las cooperativas como el instrumento para hechar andar la estrategia de desarrollo del mismo.

Quizás en este sentido no se pueda hacer una valoración encaminada a establecer quién de los dos es el ideal, sin embargo, es evidente que en lo que a alcances se refiere es mayor el del Cluster que el de las cooperativas; también ha resultado favorable la presencia de cooperativas para facilitar la ejecución del Cluster de artesanías, ya que

permiten superar la alta disposición de productores característica en la microempresa; sin embargo, podríamos decir que ahora el problema es la reducción de cooperativas, por lo que sólo menos de un tercio de los productores serán los principales favorecidos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES.

- El proceso de globalización está fundamentado en la libre movilidad de capitales financieros, comerciales y productivos. Esta situación conlleva a la apertura comercial por lo que el número de competidores aumenta, situación que exige en los productores un esfuerzo permanente por ser competitivo. El sector artesanías no está en capacidad de afrontar los retos que derivan del nuevo contexto competitivo en un plano internacional, debido a que la calidad y volúmenes de producción no cumplen con los requerimientos de la demanda, a no ser que realicen cambios orientados a superar las deficiencias del sistema de producción y comercialización.
- Los factores determinantes del bajo nivel de competitividad están vinculados con las características que posee el sector, que son entre otras :
 - No existe en los artesanos una visión progresista sino de conformismo.
 - Organización interna individualista.

- Producción de bajo volumen y mala calidad.
 - Inadecuados registros contables y de producción.
 - No se dispone de unidades especializadas en comercialización.
- La deficiente organización interna del sector no le permite tener proyección a futuro impidiéndole ser competitivo en el mercado internacional. Además, por la falta de registros contables eficientes se le dificulta al artesano tener una base que lo respalde al solicitar préstamos bancarios y/o determinación precisa y conveniente de costos y precios de ventas.
- Influye en la tendencia reciente al estancamiento de las artesanías, no solo los bajos niveles de productividad, debido a que la mayoría son elaboradas en forma manual, sino también la excesiva diversificación de productos sin que exista la demanda respectiva.
- La falta de una orientación comercial impide que el artesano sea el principal beneficiario en la distribución de ganancias en la venta de sus productos, al verse obligado a utilizar intermediarios como principal canal para la comercialización, siendo este el que al final se

queda con el mayor rendimiento.

- Resulta en consecuencia que el sector enfrenta como principales retos: mejorar y reorientar la organización interna, implementar un enfoque de calidad total para el proceso productivo en su conjunto, aplicar reformas administrativas y unidades especializadas en comercialización.
- Las principales oportunidades con que cuenta el sector frente a una apertura comercial y con atención a los desafíos vigentes, surgen del aprovechamiento de los factores que están presentes en el contexto nacional e internacional y que no han sido aceptablemente aprovechados. Entre estos tenemos:
 - La experiencia, habilidad y creatividad del recurso humano.
 - Las inversiones en el sector requieren de poco capital en relación con otros sectores.
- La utilización de la actividad turística como un medio de promoción y comercialización de las artesanías aprovechando con esta la aceptación que tienen en el mercado internacional. Además, la presencia de organizaciones que

trabajan en apoyo del sector, favorecerá el desarrollo de programas de asesorías para enfrentar los retos.

- El número de cooperativas ha disminuído debido a la falta de apoyo por parte del gobierno y de las instituciones encargadas en el control y manejo de estas, como también que los frutos alcanzados no han sido satisfactorios de acuerdo a las proyecciones establecidas en los objetivos, a lo que se agregan otros factores como la desconfianza y el desconocimiento por parte del artesano.
- El Cluster es un instrumento útil para el sector artesanías puesto que a pesar de que se encuentra en un proceso embrionario, hay indicios de que los lineamientos de acción están orientados a corregir y reforzar las principales deficiencias del sector de cara a la globalización.
- El Cluster y las Cooperativas son instrumentos complementarios para alcanzar mayores niveles de competitividad es decir, no son excluyentes y por el contrario que la ejecución del Cluster, las cooperativas son utilizadas como un instrumento facilitador de la estrategia de desarrollo del mismo.

RECOMENDACIONES.

De acuerdo a la problemática estudiada y a las conclusiones formuladas sobre el trabajo desarrollado se presentan las siguientes recomendaciones :

- Promover en los artesanos la necesidad e importancia del factor calidad en los bienes producidos, reconociendo a éste como una herramienta eficaz para enfrentar los desafíos de un mundo integrado y en constante cambio. Para ello es necesario realizar cambios estructurales a nivel del productor y sus organizaciones como también en el enfoque y prioridades de las instituciones que prestan asesoría y apoyo al sector, buscando garantizar el buen funcionamiento de un sistema de producción y comercialización integrado.
- Los cambios que se realicen orientados a mejorar los niveles de calidad, deben estar adecuados y ajustados de tal manera que su aplicación sea congruente con las características y condiciones específicas del sector, ya que al estar constituido por microempresas, debe tener un tratamiento diferente al de la mediana y gran empresa.

- Las transformaciones y ajustes en la organización interna del sector, deben ser realizadas con el propósito de potenciar resultados en cuanto a producción y comercialización que a la vez permita la integración de esfuerzos para lograr mayor presencia en la actividad económica, despertando y presionando el interés por la reactivación y desarrollo del sector por parte del gobierno.

- Se debe aprovechar el Cluster como un instrumento que le generará ventajas competitivas, aprovechando la capacitación administrativa, campañas de información que generen interés de participar en él, así como de otros beneficios que se encuentran dentro de su plan de operación. Se sugiere ampliar la participación de los productores involucrados.

- Favorecería que se crearan líneas de crédito específicas para el sector, con un fondo de garantía estatal, exigiendo y desarrollando programas de capacitación en el manejo y control administrativo de los talleres.

- Institucionalizar el registro estadístico de la actividad artesanal: producción y exportación, no importa que la

fuentes de medición sea muestreo u otro tipo de registros.

- u Se considera necesario la creación de una unidad de comercialización para el sector que atienda tanto el mercado interno como el externo ya que facilitaría localizar mercados de exportación y determinar el potencial de sus productos lo más exactamente posible.



BIBLIOGRAFIA

- ✓ Alfaro, Alicia. "Las artesanías: forma de la identidad y la herencia cultural". Revista Herencia, Vol V. N° 1. Enero-Julio 1993.
- ✓ Arriola Joaquín y José Víctor Aguilar.
"Globalización de la Economía". Equipo maíz. San Salvador, El Salvador. 1995.
- ✓ Arévalo Suriano, Roberto Stanley y otros.
"Estudio de factibilidad técnico-económico de la implantación de un modelo de empresa integradora del sector artesanal en El Salvador". Tesis para optar al título de Ingeniero Industrial. Facultad de Ingeniería y Arquitectura. Universidad de El Salvador. San Salvador, enero de 1993.
- ✓ Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR). Revista Trimestral, julio-septiembre. 1997.
- ✓ Barrera, Merlin Mirex y otros.
"Libro Blanco de la Microempresa". Banco Central de

Reserva de El Salvador. Noviembre de 1996, El Salvador, Centroamérica.

- ✓ Briones, Carlos. "Ajuste estructural". Revista ECA, UCA. Septiembre 1992.

- ✓ Cabrera Urrutia, María Isabel y ..

"Las Artesanías como un aporte a la economía de El Salvador". Tesis para optar al grado de Licenciatura en Economía. Facultad de Ciencias económicas. Universidad de El Salvador. San Salvador, diciembre de 1995.

- ✓ Centro de Investigaciones Tecnológicas y científicas (CENTEC). "Las Artesanías como fuente generadora de empleo y dinámicas a través de las exportaciones". Colección Seminario. N° 19. San Salvador, 19 de junio de 1992.

- ✓ Chaparro, Elkin. "Oportunidades y Desafíos de la globalización". Boletín Económico. BCR. Año N° 8, N° 82. Mayo 1995.

- ✓ D'alessio Ipíenza, Fernando. "Calidad Total: solución empresarial". Cámara de Comercio e Industria de El Salvador. "Comercio e Industria". N° 99, septiembre-octubre

de 1997.

- ✓ Deras, Poble, José Cornelio. "El Sistema Generalizado de preferencia y su utilización en El Salvador". Boletín Económico del Banco Central de Reserva. (BCR). N°86. agosto de 1995.

- ✓ El Diario de Hoy. Castro, Oscar. "Artesanos se preparan para hacer Clusters" 4 de noviembre de 1997.

- ✓ El Exportador. Corporación de exportadores de El Salvador (COEXPORT). Revista N° 46.

- ✓ Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE). "Estrategias para el Desarrollo". abril-mayo, 1997.

- ✓ Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUNDDES).

Boletín económico y social. "La microempresa en El Salvador". Boletín N°66. mayo, 1996.

Boletín N°110. "La empresa y el reto de la Globalización". 1995.

Boletín N° 85. "Importancia del sistema Generalizado de preferencia y la Iniciativa de la Cuenca del Caribe para la Economía Salvadoreña". diciembre de 1995.

✓ Fernández, Zulima.

"La Organización Interna como ventaja competitiva para la empresa". Papeles de la economía española N°56, Madrid. 1993.

✓ Gamero Martínez, Dinora Elizabeth. "Sistema de comercialización y estrategia de supervivencia para las empresas artesanales, sector productor de cuero". Tesis para optar al grado de Licenciatura en administración de empresas, Facultad de Economía, UCA. San Salvador, junio de 1991.

✓ Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA). "El proceso histórico del cooperativismo en El Salvador". Revista Técnica. 1979.

✓ La Prensa Gráfica. "Pequeñas empresas carecen de capacidad para exportar". Redacción de Economía. San Salvador, 27 de Septiembre de 1997.

- ✓ La Prensa Gráfica. Barraza, Rafael. "Productividad y Globalización" Panorama Económico. 23 de Enero de 1995.
- ✓ García Martínez, Much Galindo. "Fundamentos de Administración". Editorial trillas, 2º edición. México, 1982.
- ✓ Gómez Fuentes, María Emma y otros. "Propuesta de una asociación cooperativa para los artesanos de muebles de madera del cantón San José Cortéz, jurisdicción de Ciudad Delgado, San Salvador". Tesis para optar al grado de administración de empresas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de El Salvador, San Salvador, julio de 1993.
- ✓ Hernández Romero, Pedro Juan. "La situación actual del cooperativismo en El Salvador". Confederación universitaria Centroamericana, Universidad de Costa Rica, Universidad de El Salvador, Instituto de Investigaciones Económicas y Confederación de asociaciones cooperativas de El Salvador. San Salvador, Enero de 1991.
- ✓ Ministerio de Economía. Servicio de apoyo al comercio exterior. Departamento de Información comercial.

- ✓ Ministerio de Economía. Programa Nacional de Competitividad.
- ✓ Monitor Company.
"Del Conocimiento a la Acción: Sesión de estrategias del Cluster de artesanías". Cámara de comercio, San Salvador, 30 de octubre de 1997.
- ✓ Morán, Ana Yolanda y Contreras, Linet E. "Competitividad en el sector industrial salvadoreño". Revista realidad económica y social. N° 30, Noviembre-Diciembre 1992.
- ✓ Porter, Michael. "Estrategia competitiva". Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial Continental, 2° impresión. México, Enero de 1984.
- ✓ Porter, Michael. INCAE "Competitividad en Centroamérica".
- ✓ Stanton, J. William y otros. " Fundamentos de Marketing". Novena Edición. MC Graw-Hill, México 1992.
- ✓ Tobar Silva, Marlene. " Análisis de la apertura comercial

de El Salvador para el período de 1988-94". Boletín económico. (BCR). Año 8, N° 87. Septiembre de 1995.

- ✓ Zia, Qureshi. " La Globalización : Nuevas oportunidades, grandes desafíos". Revista finanzas y desarrollo. FMI, Washington. Marzo de 1996.
- ✓ Zorrilla Arena, Santiago. Diccionario de Economía, 2° edición, editorial Limusa. México. 1997.

A N E X O S

A N E X O # 1

ANEXO # 1

DATOS ESTADISTICOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS TALLERES ARTESANALES.

1- CUANTAS LINEAS DE PRODUCTOS FABRICA ?

ALTERNATIVAS	TALLERES	%
DE 1 - 10	10	40%
DE 11 - 20	1	4%
DE 21 - 30		
DE 31 - 40		
DE 41 - 50		
DE 51 A 75	5	20%
DE 75 A MAS	9	36%
TOTAL	25	100%

3- CUAL ES EL VALOR PROMEDIO MENSUAL DE LA PRODUCCION.

ALTERNATIVAS	TALLERES	%
MENOS DE C 5,000	4	16%
C 5,000 A C 10,000	5	20%
C 10,001 A C 15,000	7	28%
NO SABEN	9	36%
TOTAL	25	100%

4- UTILIZA MATERIA PRIMA EXTRANJERA.

ALTERNATIVAS	TALLERES	%
SI	6	24%
NO	14	56%
LAS 2	5	20%
TOTAL	25	100%

5- EXISTE DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMA.

ALTERNATIVAS	TALLERES	%
SI	11	44%
NO	14	56%
TOTAL	25	100%

7- CONSIDERA USTED QUE LA MAQUINARIA EN SU TALLER ES LA ADECUADA

ALTERNATIVAS	TALLERES	%
SI	10	40%
NO	15	60%
TOTAL	25	100%

8- CUALES SON LOS FACTORES QUE DETERMINAN QUE LAS ARTESANIAS DE MADERA TENGAN ACEPTACION EN EL MERCADO NACIONAL E INTERNACIONA

ALTERNATIVAS	TALLERES	%
LAS TRES (PRECIO, CALIDAD Y DISEÑO)	7	28%
PRECIO Y CALIDAD	3	12%
CALIDAD Y DISEÑO	8	32%
PRECIO, CALIDAD Y INNOVACION	3	12%
CALIDAD	4	16%
TOTAL	25	100%

12- EXISTE EN EL TALLER ALGUN TIPO DE UNIDAD DE CONTROL DE CALIDAD .

ALTERNATIVAS	TALLERES	%
SI	20	80%
NO	5	20%
TOTAL	25	100%

13- A QUE AREA DE LA PRODUCCION APLICA EL CONTROL

ALTERNATIVAS	TALLERES	%
AL PRINCIPIO DE LA PRODUCCION	5	20%
AL FINAL DE LA PRODUCCION	8	32%
NO UTILIZA CONTROL	2	8%
AL PRINCIPIO Y AL FINAL DE LA PRODUCCION	10	40%
TOTAL	25	100%

14- LLEVA REGISTROS CONTABLES DE INGRESOS Y GASTOS DE LAS CANTIDADES DE UNIDADES PRODUCIDAS.

ALTERNATIVAS	TALLERES	%
SI	8	32%
NO	17	68%
TOTAL	25	100%

15- CUMPLE SU NIVEL DE PRODUCCION LAS CANTIDADES DEMANDADAS POR EL MERCADO

ALTERNATIVAS	TALLERES	%
SI	18	72%
NO	7	28%
TOTAL	25	100%

16- CONSIDERA QUE SU TALLER SATISFACE LA DEMANDA EN REALACION A :

ALTERNATIVAS	TALLERES	%
CALIDAD	7	28%
PRECIO	4	16%
AMBAS	14	56%
TOTAL	25	100%

17- QUE TIPO DE ORGANIZACION HAY EN SU TALLER.

ALTERNATIVAS	TALLERES	%
FAMILIAR	18	72%
COOPERATIVAS	7	28%
TOTAL	25	100%

18- EL NUMERO DE PERSONAS QUE LABORAN EN SU TALLER

ALTERNATIVAS	TALLERES	%
DE 1 A 20	14	56%
DE 21 A 40	6	24%
DE 41 A 60	5	20%
DE 60 A MAS		
TOTAL	25	100%

19- CUAL ES EL NIVEL ACADEMICO DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN EL TALLER.

ALTERNATIVAS	TALLERES	%
DE 1o A 3o	8	32%
DE 4o A 6o	12	48%
DE 7o A 9o	5	20%
TOTAL	25	100%

20- EXISTEN INSTITUCIONES QUE DAN ASISTENCIA TECNICA A LOS SISTEMAS DE PRODUCCION Y RECURSOS HUMANOS

ALTERNATIVAS	TALLERES	%
SI	13	52%
NO	12	48%
TOTAL	25	100%

22- A QUIENES VENDE EL PRODUCTO EN EL PAIS



ALTERNATIVAS	TALLERES	%
CONSUMIDOR DIRECTO Y ALMACENES	4	16%
INSTITUCIONES	4	16%
ALMACENES	7	28%
OTROS(MERCADOS)	10	40%
TOTAL	25	100%

23- VENDE AL CREDITO O AL CONTADO

ALTERNATIVAS	TALLERES	%
AL CREDITO	9	36%
AL CONTADO	6	24%
AMBOS	10	40%
TOTAL	25	100%

24- COMO CONSIDERA USTED QUE ES LA MEJOR MANERA DE QUE SU PRODUCTO LLEGE AL MAYOR NUMERO DE CONSUMIDORES.

ALTERNATIVAS	TALLERES	%
POR MEDIO DEL COMERCIANTE E INTERMEDIARIO	4	16%
NO SABE	2	8%
DIRECTAMENTE AL CONSUMIDOR	14	56%
PUBLICIDAD POR PARTE DEL GOBIERNO	5	20%
TOTAL	25	100%

25- QUE TENDENCIAS HAN TENIDO LAS VENTAS LOS ULTIMOS ANOS

ALTERNATIVAS	TALLERES	%
CRECIENTES		
DECRECIENTES	18	72%
SE HAN MANTENIDO	7	28%
TOTAL	25	100%

26- CUENTA LOS TALLERES CON UNA UNIDAD DE COMERCIALIZACION

ALTERNATIVAS	TALLERES	%
SI	10	40%
NO	15	60%
TOTAL	25	100%

28- PARA ESTIMULAR LAS VENTAS DE SUS PRODUCTOS QUE CLASE DE PROMOCIONES REALIZA

ALTERNATIVAS	TALLERES	%
FERIAS Y DESCUENTOS SOBRE VENTAS	7	28%
PUBLICIDAD	2	8%
FERIAS	8	32%
DESCUENTO SOBRE VENTAS	2	8%
OTROS	2	8%
NINGUNA	4	16%
TOTAL	25	1

30- QUE RECOMEDACIONES HARIA PARA QUE LAS VENTAS DE LOS PRODUCTOS AUMENTEN.

ALTERNATIVAS	TALLERES	%
MEJOR CALIDAD Y PRECIOS COMPETITIVOS	16	64%
LA CALIDAD, EL CANAL DE DISTRIBUCION PROPIA Y LA DIVERSIFICACION DEL PRODUCTO	3	12%
LA CALIDAD Y CANAL DE DISTRIBUCION PROPIA	6	24%
TOTAL	25	100%

33- EXISTEN INSTITUCIONES QUE DEN ASISTENCIA TECNICA Y FINANCIERA A LA COMERCIALIZACION

ALTERNATIVAS	TALLERES	%
SI	4	16%
NO	14	56%
NO SABE	7	28%
TOTAL	25	100%

34- EXISTE LINEAS DE CREDITO EXCLUSIVAS PARA LAS ARTESANIAS

ALTERNATIVAS	TALLERES	%
SI	15	60%
NO	10	40%
TOTAL	25	100%

35- CUALES SON SUS FUENTES DE FINANCIAMIENTOS

ALTERNATIVAS	TALLERES	%
PROPIO	14	56%
CREDITO INSTITUCIONAL	6	24%
INTERMEDIARIOS	5	20%
TOTAL	25	100%

38- LLEVA LIBROS DE CONTABILIDAD EN SU TALLER

ALTERNATIVAS	TALLERES	%
SI	19	76%
NO	6	24%
TOTAL	25	100%

39 QUE CRITERIOS UTILA PARA LA FIJACION DE PRECIOS

ALTERNATIVAS	TALLERES	%
EN RELACION A LA COMPETENCIA		
COSTO DEL PRODUCTO	20	80%
AMBAS	5	20%
TOTAL	25	100%

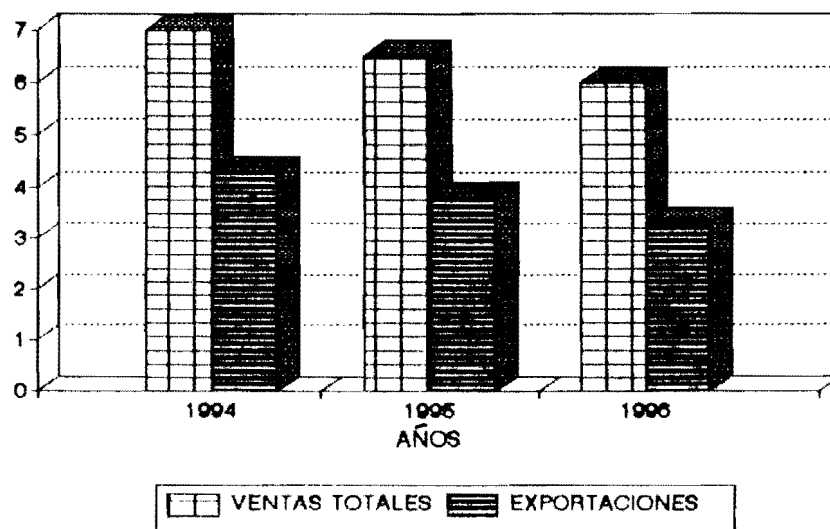
40 HAY ALGUNA FORMA DE BAJAR LOS PRECIOS DE LAS VENTAS SIN AFECTAR SUS GANANCIAS

ALTERNATIVAS	TALLERES	%
SI	6	24%
NO	19	76%
TOTAL	25	100%

A N E X O # 2

A N E X O 2.1

VENTAS Y EXPORTACIONES DE ARTESANIAS EN MILLONES DE DOLARES

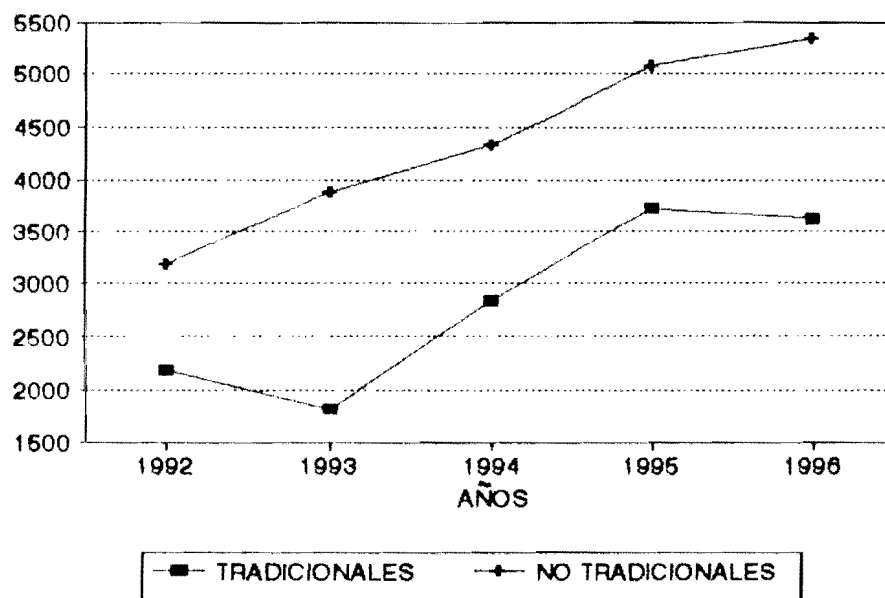


AÑO	VENTAS	EXPORTACION
1994	7	4.3
1995	6.5	3.8
1996	6	3.3

PUENTE: Ministerio de Economía, Dirección de información Comercial.

A N E X O 2.2

EXPORTACIONES DE EL SALVADOR.
EN MILES DE MILLONES DE DOLARES



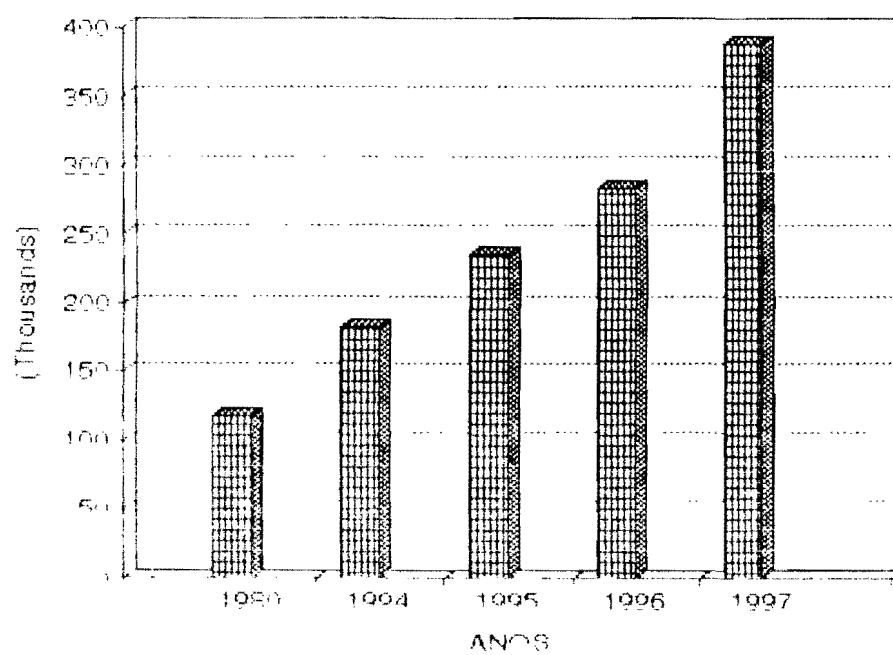
AÑOS	TRADICIONALE	NO TRADICIONALES
1992	2,182.20	3,182.30
1993	1,818.80	3,882.80
1994	2,835.70	4,330.60
1995	3,725.80	5,071.50
1996	3,626.90	5,335.80

FUENTE: BCR. Revista Trimestral, Julio-Septiembre 1997. p. 52.

No incluye Maquila.

A N E X O 2.3

INGRESO DE TURISTAS A EL SALVADOR.



AÑOS	Nº DE TURISTAS
1980	116587
1994	181332
1995	235007
1996	282835
1997	387052

FUENTE: Dirección General de Migración

A N E X O # 3

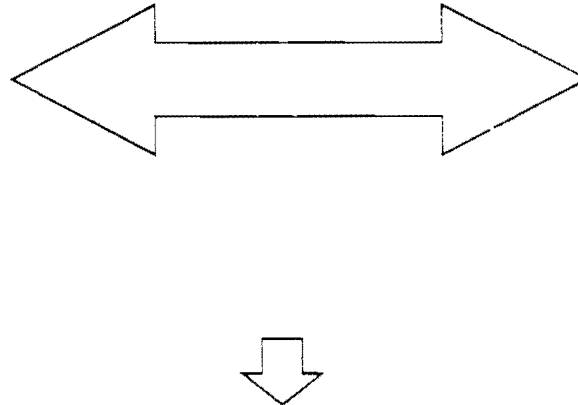
Oportunidades de Crecimiento para El Salvador

Identificando la Desconexión



- *"No podemos exportar porque no tenemos la capacidad de cumplir con la demanda del mercado exterior."* (Artesano, San Sebastian)
- *"Quisieramos exportar, pero no sabemos como hacerlo."* (Artesano, Nahuizalco)

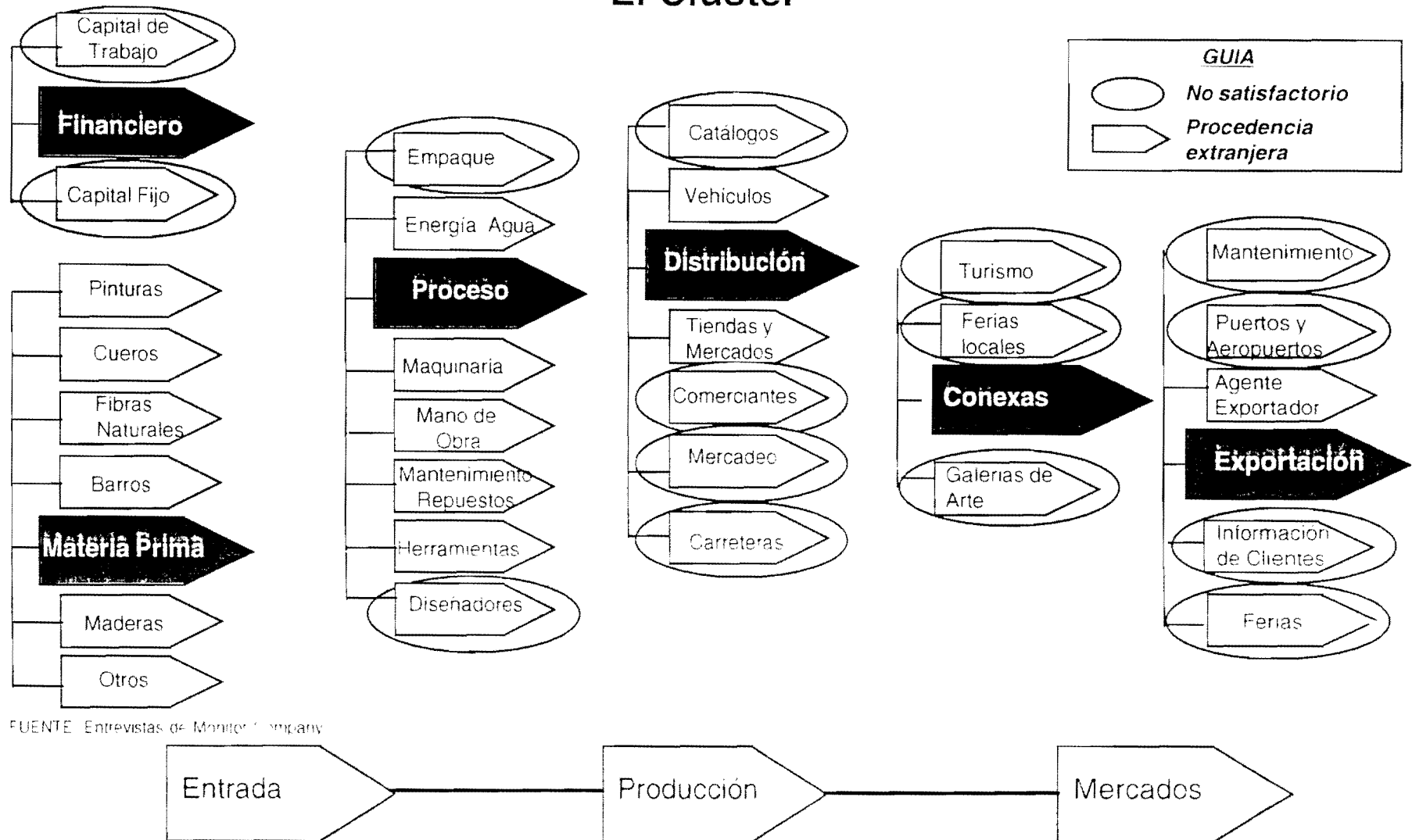
- *"Los artesanos salvadoreños no son confiables. No nos producen los pedidos a tiempo y nos dan mala calidad."* (Comerciante, EE.UU.)
- *"El artesano salvadoreño sigue produciendo los mismos productos desde hace veinte años."* (Exportador, El Salvador)



Los productores salvadoreños no están participando en el proceso de exportación y no están proactivamente escuchando las necesidades de los compradores para mejorar sus productos. El conocimiento del mercado es una "caja negra" para la gran mayoría de los productores.



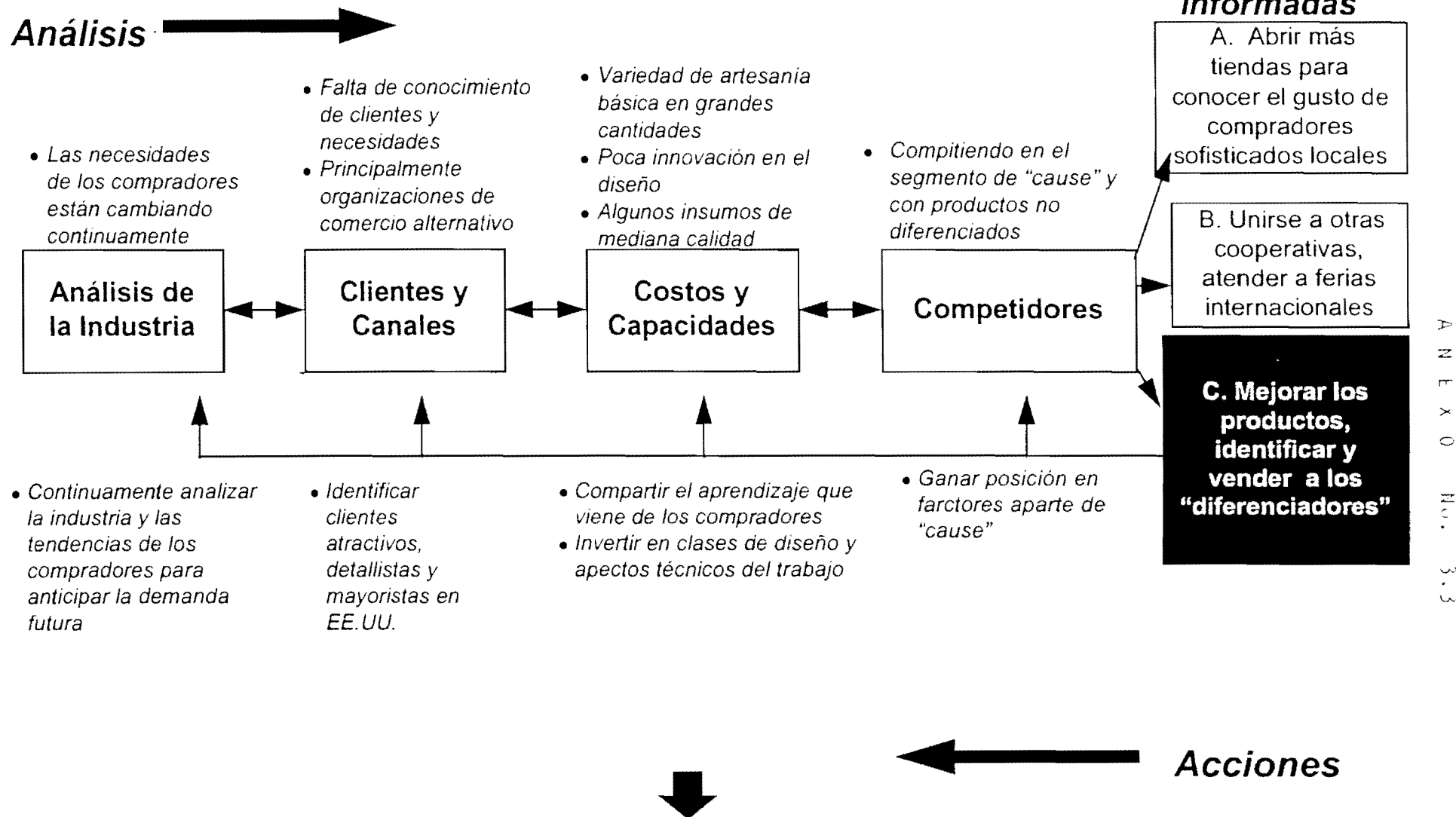
La Plataforma El Cluster



FUENTE: Entrevistas de Monitor Company

Cómo sería una Estrategia para El Salvador?

Caso: Cooperativas

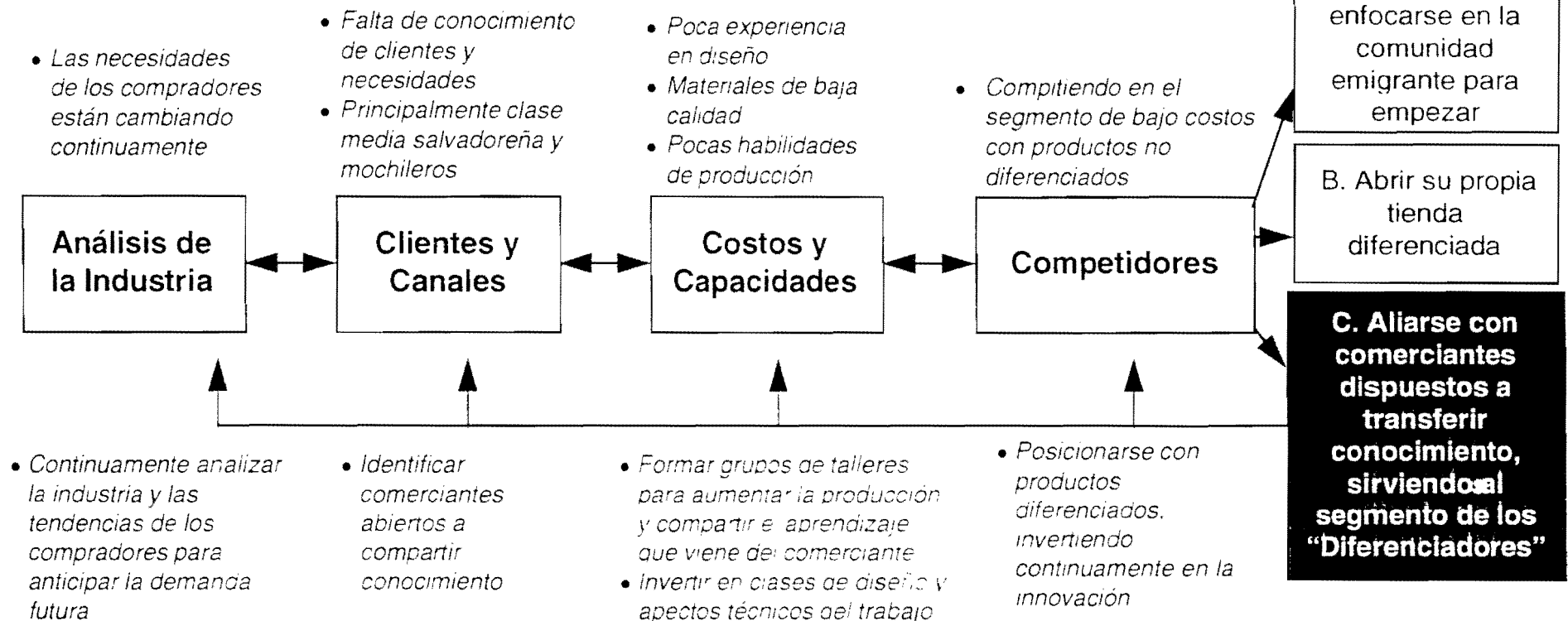


Los cooperativas necesitan migrar hacia compradores que buscan más que una "causa". El único segmento para servir es el de los "Diferenciadores." Para servir este segmento exigente, se requiere una inversión profunda en sus capacidades y su conocimiento.

Cómo sería una Estrategia para El Salvador?

Caso: Independientes

Análisis



ANEXO No. 3.4

Acciones

El productor independiente tiene varias opciones viables. Los productores con habilidades sofisticadas pueden abrir su propia tienda diferenciada y enfocarse en el segmento local sofisticado, incluyendo turistas. Se puede empezar a exportar a los salvadoreños en los EE.UU. Los productores que están compitiendo a base de precios y necesitan mucha capacitación en el diseño y cosas técnicas, deben aliarse con un comerciante que pueda transferir conocimiento critico del mercado y facilitar oportunidades para capacitación.