

INDUSTRIAS DE PEQUEÑA ESCALA (IPE) – CONCEPTOS Y REALIZACIONES:
ESTUDIO DEL CASO ISRAELI – LA CREACION DE EMPLEOS NO-AGRICOLAS
(ENA). (2002)

Autor: Zvi GALOR

www.coopgalor.com

1. Introducción:

“Industrias de Pequeña escala ”, de ahora en adelante: IPE, es un concepto actualmente empleado por especialistas para describir el fenómeno de la creación de pequeñas industrias u otros proyectos de generación de ingresos en varios países en desarrollo. Recordemos que en cierta etapa de su exitoso proceso de industrialización, Taiwan producía el 90% de su rendimiento industrial a través de pequeñas empresas, con menos de 15 empleados. Sin duda, este concepto es de gran interés para aquellos que piensan que desarrollarse no significa atenerse a las ideas anticuadas sobre el desarrollo de la agricultura. Tampoco es posible introducir el desarrollo de la industria pesada en estos países, al menos no en cantidades que satisfagan las necesidades de los países en desarrollo.

2. La propuesta conceptual

2.1 El esquema

Es bien sabido que uno de los mayores problemas a los que se enfrenta la población mundial es el problema del desarrollo. El informe Brandt¹ se refiere a esta problemática así como al hecho de que un mundo que pone énfasis en el desarrollo, es incapaz de explotar sus propios recursos de manera óptima para su población. En el mundo en desarrollo existe otro fenómeno, descrito por el profesor Arnon² como la concentración del 70%-90% de su población en áreas rurales, ocupándose principalmente de tareas agrícolas. Arnon describe estas áreas con las siguientes características: la tierra está dividida desproporcionalmente y su posesión es arbitraria. Por otra parte, la tierra no pertenece a los que la trabajan. Prácticamente no hay agua para la irrigación y en caso de haberla, ésta está distribuída en forma no equitativa. La tierra se explota parcialmente, en la temporada de cultivo, empleando métodos tradicionales que no son los adecuados. A esto debe añadirse el factor laboral – la falta

de trabajadores calificados. La situación de los trabajadores es precaria. Generalmente, se trata de trabajadores temporarios y por ende subempleados. La baja productividad de la agricultura da bajos rendimientos y en consecuencia bajos ingresos, situación que desanima el ahorro. Viven en un esquema tradicional.

Esta población tiene un ingreso anual muy bajo, tal como lo describe McNamara³ en el orden de los 100 a 300 U\$S, situación que no ha cambiado desde 1970. Por el contrario, la población rural de la mayoría de los países en vías de desarrollo está ganando las mismas cifras en cuanto al valor nominal, mientras que el valor real del dólar ha caído drásticamente.

2.2 El Problema

Arnon⁴ describe un círculo vicioso del cual la población de la mayoría de las áreas rurales tradicionales de los países en vías de desarrollo no se puede liberar. Esta gente vive en condiciones de baja productividad tanto de sus tierras como del agua y de su trabajo. Esto lleva a una situación de subempleo, lo que se proyecta en una situación de escaso ingreso anual, que, a su vez, infiere en poca o ninguna capacidad de ahorrar. Quienes no poseen ahorros, no pueden invertir en sus campos. Cuando no hay inversiones, los rendimientos se mantienen bajos así como la productividad del campesino, que se ve obligado a permanecer dentro de este círculo vicioso.

2.3 Soluciones falsas

Han habido dos principales tendencias equívocas en las políticas de desarrollo de muchas agencias internacionales.

A. La primera tendencia surgió del deseo de salir del círculo vicioso. Esta propuesta quería lograrlo mediante el aumento de la capacidad productiva del campesino. Atacó el factor de la baja productividad. Consideraba que al tener mejores campesinos iba a aumentar el desarrollo. Esta propuesta ignoró dos temas: primero, sólo tomó en cuenta a unos pocos campesinos, los líderes, creyendo que los demás seguirían el ejemplo. Si esta propuesta hubiera tenido éxito y la totalidad de la población rural, o sea el 70%, se hubiera transformado en campesinos exitosos, ¿quién hubiera consumido tanta producción agrícola? Nunca hubo una respuesta convincente a este problema.

El segundo tema no encarado fue lo que ha sucedido en la realidad. Los pocos

campesinos que han participado en los proyectos de desarrollo, los privilegiados, han tenido éxito. Pero, ¿qué ha sucedido con el resto de la población rural? Ellos, la parte subempleada dentro del círculo vicioso, ha sido ignorada y prácticamente se ha “tragado” los logros positivos de las mejoras en el factor de la productividad. La “economía de la afección”, tal como fue descripta maravillosamente por Goran Hyden⁵, ha borrado toda eventualidad de desarrollo. Planes de desarrollo que no toman en consideración que las soluciones deben ser aplicables a la mayoría de las personas, fracasan. He aquí el factor al que debemos dirigir nuestros pensamientos cuando nos referimos al desarrollo, mediante el establecimiento de industrias de pequeña escala, para crear en las regiones tradicionalmente rurales posibilidades de Empleos No Agrícolas (ENA).

B. El segundo error es la negligencia y el casi total abandono en el que se encuentran las regiones rurales en muchos programas de desarrollo. La mayor parte del desarrollo en general y el desarrollo industrial en particular ha ocurrido en pequeñas áreas urbanas, especialmente aquellas en los alrededores de la ciudad capital. El resultado de esta política ha sido y sigue siendo aún la lucha contra el éxodo rural o como también se le llama la tendencia urbana. La mayoría de los gobiernos y de las agencias de desarrollo internacionales ven el éxodo rural como un fenómeno negativo. El desarrollo se lleva a cabo, en su mayor parte, en zonas urbanas.

Cuando un gobierno denuncia el éxodo rural, le está pidiendo a sus ciudadanos rurales permanecer en situaciones de subempleo. La mayoría de los países industrializados tienen una muy pequeña proporción de su población en zonas rurales, generalmente por debajo del 10%. Observando a Taiwan y Corea del Sur durante los últimos 40 años, nos llama la atención el espectacular proceso de desarrollo económico nacional a la par con una tremenda reducción de la población rural. Esta tendencia se observa prácticamente en todo el mundo. En consecuencia, negando el éxodo rural, estos gobiernos están diciendo a sus habitantes: quédense pobres, quédense donde estén, quédense lo más lejos posible de los centros urbanos y no vengan a molestarnos aquí en nuestras ciudades.

Dudo mucho de que ésta haya sido la política durante tantos años.

2.4. Soluciones

El siguiente modelo presenta un proceso de desarrollo que puede conducir al decrecimiento del éxodo rural y al mismo tiempo brindar desarrollo a las poblaciones rurales⁶.

La mayor parte de las inversiones nacionales son canalizadas hacia zonas rurales - parte a la agricultura y parte a las industrias (esto vale también para las IPE).

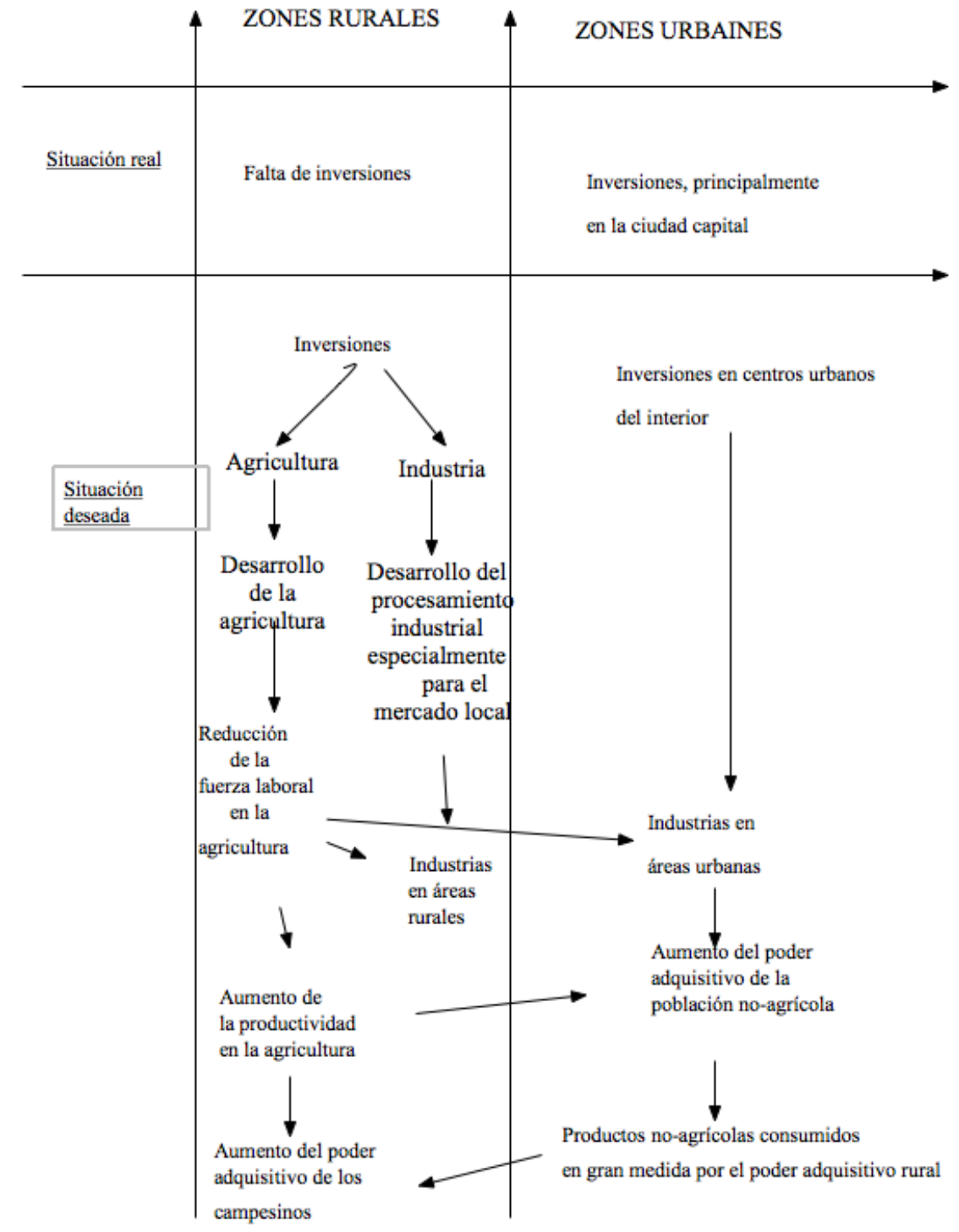
La inversión en agricultura produce los siguientes resultados: la productividad de la tierra, el rendimiento del trabajo, y de las diferentes cosechas – se multiplican. Al mismo tiempo, muchos trabajadores que no pueden mantenerse con la agricultura buscan otro empleo, si hay, en otro lugar. Disminuye el subempleo y menor cantidad de gente se ocupa de la agricultura.

Al mismo tiempo, se debe invertir en la industria, especialmente en aquella localizada en zonas rurales del interior. Estas empresas absorberán el exceso de fuerza laboral, que entonces al tener trabajo no tendrá que abandonar su zona de residencia, evitándose así el éxodo rural. Estas empresas, así como las IPE, inicialmente se ocupan del procesamiento de productos agrícolas y como consecuencia desarrollan el comercio y otros servicios en áreas rurales, lo cual contribuirá a la creación de Empleos No Agrícolas (ENA).

La próxima etapa de este proceso lleva a la siguiente situación: en la producción agrícola menos campesinos producen más. Este gran incremento en la producción es consumido por la población no agropecuaria, que se encuentra en crecimiento tanto en las áreas rurales como en las urbanas. Por otro lado, los campesinos obtienen un mayor ingreso lo que les permite consumir más e invertir en sus campos.

DIAGRAMA N. 1

DESARROLLO DE LAS AREAS RURALES



2.5. El problema de la producción

El problema de la producción, ya sea rural o urbana, tanto agropecuaria como no-agropacuaria, es esencial. Pequeñas industrias (IPE) se basan principalmente en la producción. Esta idea no ha sido suficientemente reconocida ni encarada por investigadores ni por las autoridades.

Al comenzar a considerar el tema de la producción, debemos tomar en cuenta los siguientes factores: el proceso de producción sólo será eficiente, después de haber estudiado, de antemano, factores fundamentales como ser: tierra, trabajo, capital y “know-how”.

En cualquier proceso de producción necesitamos contar con la financiación necesaria. Necesitamos capital. Generalmente no tenemos suficiente y buscamos fuentes de financiación externas. En general, estas fuentes son escasas, y en caso de existir, son inaccesibles. Los créditos o préstamos son muy caros. Nuestra función es encontrar los recursos monetarios más económicos posibles.

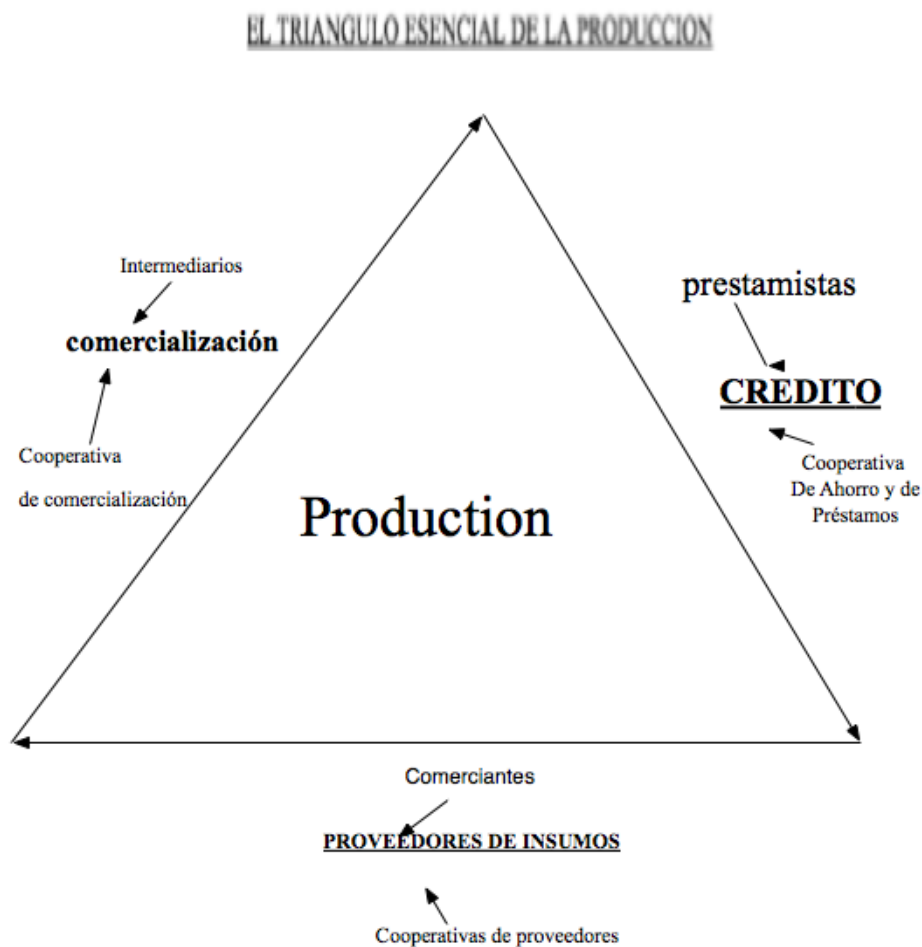
Cuando el crédito es accesible, obtenemos la contribución necesaria para hacer factible nuestra producción. Los insumos son vendidos y pueden ser colocados en el mercado a través de diferentes comerciantes. Las contribuciones se venden a precio muy alto, a veces demasiado altos. En muchos sitios, los prestamistas son también los comerciantes. De este modo se benefician doblemente logrando una mayor dependencia del productor pobre hacia ellos.

Una vez finalizada la producción, ésta debe ser comercializada. En muchas sociedades tradicionales, el productor llega a los mercados a través del intermediario que, a cambio, le paga el precio más bajo posible por su producción.

Si diseñamos gráficamente el proceso de producción, especialmente en el entorno tradicional, nos encontraremos con un triángulo esencial en el que el productor se encuentra en el centro. Los productores pagan el precio más alto posible por los créditos y contribuciones mientras que reciben el precio más bajo para su producto.

Una posible solución es la creación de una cooperativa cuyos dueños sean los productores, que se encargue tanto de conseguir los créditos y préstamos como de comercializar los productos.

DIAGRAMA Nr. 2



3. Pequeñas Industrias - Estudio del caso israelí

Este capítulo intenta describir las diferentes formas de pequeñas industrias existentes en Israel, poniendo énfasis en lo que ha ocurrido en las áreas rurales, en las que se ha llevado a cabo un interesante desarrollo industrial de acuerdo al modelo anteriormente presentado.

3.1 La industria en el Kibutz

El Kibutz es la forma de comunidad cooperativa israelí. Es única en el mundo en su tipo y forma, así como en su espectacular transformación de la vida económica y social en la comunidad rural. El primer kibutz fue fundado a principio de siglo cuando Israel estaba colonizada y aun así tuvo gran éxito. El kibutz fue establecido como unidad de producción agrícola basada en una comunidad rural. La unidad de producción estaba basada en una propuesta de producción agropecuaria mixta tratando de promover la mayor cantidad de ramos agrícolas, permitiendo al kibutz obtener los ingresos más altos posibles. Al mismo tiempo, daba a sus miembros la posibilidad de trabajar durante todo el año para vencer el problema del subempleo en áreas rurales, como se manifiesta en muchos países de todo el mundo.

Otra razón para dicha elección fue la certeza de que en agricultura siempre ocurren contratiempos y hasta catástrofes así que, en caso de que una de los ramos fallase, los otros continuarían siendo suficientemente lucrativos como para darle a la comunidad rural – el kibutz, la capacidad de continuar a nivel económico.

El deseo de salir de la producción agraria como única fuente de ingresos sobrevino con la modernización de la agricultura. La agricultura moderna necesita menos trabajadores. Existe el subempleo, exactamente de acuerdo al modelo descrito anteriormente y esto lleva a la necesidad de crear empleos no agrícolas (ENA). Los primeros cambios ocurrieron desde el principio de la existencia del kibutz. Se trata de una variedad de servicios de apoyo, tales como : cocina, lavandería, panadería, servicio médico y mantenimiento técnica de la cadena de modernización que requiere mantenimiento. La segunda fase es la introducción de ramos no agropecuarios en el Kibutz, como ser toda clase de industrias como la venta de servicios producidos por el Kibutz: hotelería, estaciones de servicio de nafta y otras.

En la fuerza laboral del kibutz, hubo un traspaso de empleos agrícolas hacia empleos no-agropecuarios. El alcance de las industrias del Kibutz es significativo en la producción de metal, electrónica, plásticos y goma, alimentos procesados, óptica y vidrio, textil y cuero, medicina y productos químicos, artículos de papelería, canteras y materiales de construcción, juguetes, joyas e instrumentos musicales. La participación de las industrias del Kibutz en la economía israelí es del 6% de las ventas, 7,3% de las exportaciones, 5% de las inversiones anuales y 6,1% del empleo industrial (cifras de

1993). Existen 415 empresas en los diferentes Kibutz. Emplean 22.000 trabajadores con un promedio anual de ventas por empleado de 100.000 U\$\$. Las ventas totales llegan a 2,3 mil millones de U\$S y exportaron por un valor de 733 millones de U\$S⁷. Es interesante actualizar estas cifras mencionando que en 1995 las ventas totales de las industrias del kibutz fueron 3,3 mil millones de U\$S y la exportación total fue de 104 mil millones de U\$S, proporcionando empleo a 25.000 trabajadores, incluyendo a no-miembros del kibutz⁸.

3.1.1 Industria en el Kibutz – Estudio de un caso.

A fin de presentar este tipo de industria rural, tomaremos como ejemplo un Kibutz típico. El Kibutz Giv'at Brenner fue establecido en los años veinte a unos 25 km. al sur de Tel Aviv. En esa época el Kibutz se hallaba muy aislado y tenía muchos problemas de supervivencia. En la actualidad, es uno de los Kibutz más grandes de Israel. Tiene alrededor de 1.000 habitantes incluyendo hombres, mujeres, niños y miembros en la tercera edad. Actualmente, este Kibutz tiene amplia variedad de industrias de diferente nivel económico.

“Rimon” es una industria de procesamiento de alimentos y se concentra principalmente en la producción de conservas de productos agrícolas. Fue la primera industria en este Kibutz. Prácticamente concuerda con el modelo que hemos presentado anteriormente. Esta empresa emplea una centena de trabajadores, algunos de ellos no miembros del Kibutz. De este modo, la industria del Kibutz contribuye a resolver el problema de desempleo en la población rural, que no es miembro del Kibutz. Esta empresa tiene una producción anual de más de 10 millones de U\$S.

“Matar” es una industria metalúrgica que produce materiales para irrigación metálicos. Esta empresa se encuentra aún en la esfera agrícola. Vende válvulas de irrigación.

“Kol Gil” es una industria de muebles modulares para el hogar en general y para niños en particular.

“Gavish Software” es más reciente. Vende programas de computación para uso agrícola. Comenzaron con el desarrollo de programas necesarios para controlar los sistemas de irrigación y manejar con eficiencia la producción de lácteos y el ramo de la

avicultura. Tuvieron éxito y decidieron vender sus productos para desarrollar otros.

“Matpera” es una pequeña industria textil que produce ropa para los miembros del Kibutz y para el público en general. Esta empresa tiene un centro de compras especial que atiende clientes que llegan desde las ciudades cercanas. Este centro de compras vende al público que desea comprar directamente del productor y de esa manera, pagan menos y compran también muebles fabricados por el Kibutz.

“Bengali” es la empresa más reciente y es, en efecto, una IPE. Sólo 4 miembros trabajan allí, produciendo cortinas de bambú de estilo oriental para uso comercial y doméstico.

No podemos finalizar este estudio sin mencionar una pequeña empresa en la que trabajan los miembros de la tercera edad del Kibutz, entre 1 y 4 horas al día. En esta empresa se arman artefactos eléctricos. Esta empresa provee empleo, pero fundamentalmente ocupación, a los miembros ancianos del Kibutz.

Los ramos del Kibbutz tales como la cocina, la lavandería y servicios financieros, actualmente venden sus servicios a no miembros del Kibutz y este fenómeno se conecta con nuestra intención de desarrollar ENA (Empleos no Agrícolas) dentro de la comunidad rural, como solución al subempleo que afecta a la mayor parte de la población rural en todo el mundo.

3.2. La industria en el “Moshav”

El Moshav es una aldea cooperativa, basada en unidades familiares como centro de la unidad de producción. Esta aldea está basada en el cultivo de la tierra con un nivel técnico muy avanzado. Es importante que el lector sepa que describiré al “Moshav” clásico, que casi ha dejado ya de existir en esta forma debido a los grandes cambios ocurridos en la última década.

El Moshav es una cooperativa muy avanzada, con múltiples propósitos, que incluyen las siguientes funciones: producción, ahorro y crédito, abastecimiento de provisiones, comercialización, irrigación, procesamiento, almacenamiento, consumo, construcción, vivienda, transporte, contabilidad, pensiones, seguros, servicios técnicos⁹. El Moshav cumple, al mismo tiempo, la función de servicio municipal y de unidad comunitaria rural, así como el principio de la garantía mutua existente entre los miembros del

mismo.

La unidad básica de producción en el Moshav es la unidad familiar. Cada miembro del Moshav y su familia adquieren el mismo tamaño de unidad agrícola y a partir de ella se ganan la vida. La idea fue y es que los miembros y sus familias concentraran todo su tiempo y esfuerzo en la producción mientras el Moshav, como cooperativa, se encargara de todo lo relacionado a créditos, provisiones y comercialización así como de las otras necesidades. El problema del Moshav se produjo al desarrollarse. En cuanto se produjo un incremento en la eficiencia de la producción agrícola, ocurrió un decrecimiento en la necesidad de mantener el mismo número de trabajadores. Más y más campesinos pasaron a un estado de desempleo, al menos parcial. El Moshav siguió siendo una aldea basada en la agricultura y no encontró solución al problema de cómo industrializar a sus miembros, al menos a aquellos que no podían continuar trabajando sus tierras eficientemente. Surgió la necesidad de ENA, pero no han encontrado una solución eficaz.

3.2.1 ¿Por qu' la industria no tuvo exito en el Moshav?□

A) El primer problema importante, durante muchos años, fue resultado de la naturaleza fundamental del Moshav – el hecho de que el miembro y su familia trabajen su granja y que su tiempo esté dedicado exclusivamente a la producción agrícola individual. Los ramos agrícolas conjuntos en tierras comunales nunca tuvieron éxito en la historia del Moshav. En caso que existieran, especialmente en las primeras etapas del desarrollo del Moshav en que, en slang hebreo se los llamaba “Moshbuz”, estos ramos fueron divididos entre los miembros lo más rápido posible. Los miembros no tuvieron el tiempo ni la habilidad de trabajar en industrias donde había que colaborar con otros en la fase de la producción. El miembro del Moshav está preparado para colaborar y cooperar con otros miembros de su Moshav en todas sus funciones, excepto en la producción.

B) El segundo problema fue el Moshav como unidad social estática. Sólo uno de los descendientes puede continuar trabajando la unidad agrícola de sus padres. Los otros hijos tendrán que vivir en otro sitio puesto que cada parcela es de igual tamaño para todos los miembros y no puede ser dividida entre los descendientes. Es decir, que la siguiente generación será del mismo tamaño que la de sus padres y del mismo número

que la tercer generación. El Moshav, como cooperativa, no tuvo ningún incentivo para establecer industrias, al menos desde el punto de vista de la creación de empleos; a pesar de la existencia de hijos que de esta forma podrían haber seguido viviendo en el Moshav y ganándose la vida mediante cualquier forma de industria. Esto no ha ocurrido, principalmente, debido a razones ideológicas. La mayoría de los miembros, durante muchos años, querían que el Moshav existiera exclusivamente como cooperativa agropecuaria.

C) El tercer problema fue el desarrollo y la modernización de los métodos de cultivo y el gran incremento de la productividad que resultó como consecuencia de ello. La actividad de los granjeros pasó a ser intensiva en capital y no como antes, intensiva en trabajo. Este fenómeno implica que menor cantidad de granjeros pueden producir más o mucho más que antes. La agricultura israelí padece de superproducción y se encuentra en una fase de limitaciones de la producción. Esta situación reduce el número de granjeros activos y aumenta el número de aquellos que buscan empleo alternativos fuera de la aldea – del Moshav. Una vez más, el pensamiento estrecho de los granjeros que quedaron en el Moshav, naturalmente se trataba de los miembros más poderosos de la comunidad, evitaron y frenaron la introducción de ENA en el Moshav.

3.2.2 Propuestas de industrialización del Moshav

La necesidad de crear industrias en el Moshav aumentó a fines de los años setenta y principios de los ochenta¹⁰. Algunos intentos de industrializar el Moshav se basaron en las siguientes propuestas:

- Introducir una industria determinada que pertenezca a la cooperativa – al Moshav. Esta emplearía miembros del mismo y sería manejada por el Moshav tal como cualquier otro ramo de la cooperativa de propiedad conjunta.
- Introducir una industria que perteneciera, en parte al Moshav como cooperativa y en parte a un grupo de miembros, que trabajarían en ella y estarían a cargo de la misma. En la mayoría de los casos se trataría de una IPE.
- Una IPE dentro del Moshav, que perteneciera en parte al Moshav y en parte a un miembro individual, que a su vez trabajara y dirigiera la empresa.
- Una IPE que perteneciera exclusivamente a un grupo de miembros del Moshav o a

uno solo de ellos, en la cual el Moshav no intervendría en el proceso de producción, pero sí intervendría en cuanto a la provisión de créditos baratos o posibilidades de comercialización del producto.

Prácticamente ninguna de estas propuestas fueron llevadas a cabo.

El Moshav no es encontraba preparado, en ese entonces, para realizar estos cambios. Los cambios se produjeron más tarde, después de la crisis.

3.2.3 ENA en el Moshav

Los años ochenta fueron testigo de una fuerte crisis en la agricultura israelí. El Moshav pasó por una terrible crisis que, prácticamente, acabó con la existencia de muchos de ellos en Israel. En tiempos de crisis, surgen soluciones. Se crearon una variedad de ENA.

- La más antigua, cuya existencia data de hace muchos años y debe ser mencionada en este estudio, es el empleo fuera del Moshav, generalmente en ocupaciones que no tienen relación alguna con la agricultura.
- “Catering” (venta de comidas preparadas), producción de alimentos, panaderías, clubes nocturnos, organización de bodas, eran algunas de las ocupaciones, fundamentalmente basadas en la unidad agrícola tradicional, cuyos miembros han dejado de trabajar la tierra.
- Miembros del Moshav con títulos académicos dejaron de trabajar la tierra dedicándose a sus profesiones, en la mayoría de los casos abriendo sus oficinas o bufetes en la aldea. Se trata de maestros, ingenieros, psicólogos, escritores, pintores o diseñadores gráficos, etc.
- Otro grupo se compone de los trabajos manuales no agropecuarios tales como mecánicos, artesanales, tejidos, venta de ropa y otro tipo de trabajos manuales.

Paralelamente a este fenómeno, la cooperativa multi-propósito, el Moshav, ha perdido muchas de sus funciones. Entre ellas cabe señalar la más importante: la de la garantía conjunta de sus miembros que, en el pasado, le permitía obtener créditos más económicos para su producción agrícola.

3.3 Pequeñas industrias en áreas rurales tradicionales de Israel.

En Israel, las áreas rurales se componen de diferentes grupos de colonias rurales. Entre ellas, podemos distinguir los siguientes grupos: el Kibutz, el Moshav, el Moshav shitufi (el cual no nos detendremos a analizar en este artículo ya que desde el punto de vista subjetivo es similar al Kibutz) y las áreas rurales tradicionales.

Entendemos como áreas rurales tradicionales las aldeas, tanto árabes como drusas, que fueron creadas hace cientos de años y que tienen características similares a cualquier área tradicional de los países del mundo en desarrollo. El mayor problema de estas aldeas, tal como he mencionado anteriormente, es su bajo nivel de productividad y el alto nivel de desempleo en su población. El modelo que hemos presentado describe cómo el desarrollo de ENA en estas áreas, contribuye al desarrollo de IPE y al avance del desarrollo en general.

Como ejemplo, presentaremos la aldea drusa de Kfar Yarka en la Alta Galilea en el norte de Israel, cerca de la frontera con el Líbano. Esta aldea consta de varios miles de habitantes. Tradicionalmente, durante cientos de años, la gente cultivaba la tierra y se ganaba la vida de su escasa producción. Luego de la creación y establecimiento del Estado de Israel se llevó a cabo un proceso social y económico en esta aldea, así como en la mayoría de las aldeas árabes en Israel, la migración de la fuerza de trabajo desempleada. Los desempleados buscaron trabajo en otros sitios, donde sea, y al mismo tiempo siguieron viviendo siempre en la aldea y trayendo sus ingresos a la misma y a sus familias. Como resultado de ello, hubo una acumulación de capital en estas aldeas tradicionales que debió de ser invertido. Este capital fue invertido, primeramente, en la mejora del estándar de vida de los habitantes de la aldea. Esto significa mejores servicios comunales y mecanización de la agricultura. Significa también, la creación de ENA en la aldea, incluyendo la introducción de IPE.

En Kfar Yarka, hoy en día, hay varias empresas que incluyen “Kadamani Brs. Metal Works”, empresa metalúrgica de los hermanos Kadamani. Esta industria metalúrgica fue creada en los años sesenta por tres hermanos que trabajaron durante varios años como soldadores en diferentes partes del país. Ellos, decidieron abrir un taller de hierros forjados en su aldea. Este taller tuvo éxito y se ha transformado en empresa, empleando cientos de trabajadores de Kvar Yarka y de las aldeas drusas vecinas. Los Kadamani abrieron una escuela profesional para entrenar la mano de obra no calificada y

transformarla en personal calificado.

En Kfar Yarka, existen dos talleres de costura y fabricación de ropa pertenecientes a la gente del lugar y una empresa establecida por un inversor externo que fue allí en busca de mano de obra barata. Estas empresas emplean cientos de empleados - especialmente mujeres que, en caso que dichas empresas se hubiesen establecido fuera de la aldea, no hubieran podido salir a trabajar puesto que las sociedades tradicionales no les hubiesen permitido trabajar lejos de sus hogares.

Existen en la aldea algunos talleres pequeños, cada uno de los cuales emplea diez a quince empleados, generalmente relacionados con la industria del calzado y algunas otras ocupaciones.

Esta aldea, así como otras, sirve de ejemplo de cómo IPE establecidas en las aldeas tradicionales contribuyen, en gran medida, a la creación de ENA.

4. Adaptación del concepto de IPE en Israel

El concepto de Pequeñas Industrias (IPE) fue desarrollado y promovido durante muchos años. Cuando el Kibutz considera el establecimiento de industrias dentro de su marco toma en cuenta varios factores¹¹: ante todo, un examen profesional de la viabilidad financiera, la viabilidad tecnológica, el factor de los recursos humanos y las posibilidades de comercialización de la futura empresa.

El establecimiento en sí mismo de la empresa, incluye los siguientes pasos:

- Planificación organizacional y física para construir el edificio y ubicar el equipo necesario.
- El factor humano en todos sus aspectos, incluyendo el medio ambiente, la seguridad en el lugar de trabajo, automatización, etc.

La noción de que IPE es importante se ha difundido en todo el país. En áreas rurales remotas se han creados muchos centros que tratan de promover la idea. Se han establecido dos importantes modelos:

Uno, es la creación de un Parque Industrial en un área rural remota. La zona industrial elegida tiene la ventaja de presentar una infraestructura económica, y en la mayoría de

los casos, financiada por el Estado. Un ejemplo de ello es la región de Tefen en la Alta Galilea, en la parte montañosa del norte de Israel. En este parque industrial, se encuentra una gran empresa “ISCAR”, fábrica de alta tecnología de avanzada. A su alrededor proliferaron varias empresas. Estas empresas han sido guiadas desde su establecimiento y hasta la etapa de su funcionamiento independiente. Una de las tareas es ayudar a las nuevas empresas a desarrollar un “business plan”. Este plan sobre cómo hacer negocios de la empresa es la base fundamental para conseguir la financiación a través de varios fondos empresariales. El propósito del plan es determinar la viabilidad de la nueva empresa y asegurarse de la justificación financiera de su establecimiento. El plan debe evaluar el nivel de riesgo de la empresa a crearse, el nivel de efectividad de la implementación del plan, sirviendo también como instrumento de control mediante el cual el empresario puede verificar los logros de la empresa¹².

El segundo concepto es la idea de los “invernaderos” industriales establecidos en varios lugares de Israel así como en áreas rurales remotas. Uno de estos invernaderos está en la región Misgav de la Baja Galilea. En esta región de colinas es difícil desarrollar la agricultura así que, desde un principio, durante los años setenta, las colonias establecidas allí se basaron en la idea del ENA, lo que incluye también las IPE. Muchas IPE fueron establecidas en esta zona, pero sus comienzos fueron en el invernadero industrial de la región.

Dr. D. BEN -TOLILA, un experto de la región explica¹³ cómo establecer una IPE en estos invernaderos. El objetivo es iniciar y luego continuar proyectos industriales. Cada empresa debe supervisar tres aspectos relacionados entre sí: producción, finanzas y comercialización. Hay cuatro pasos a seguir:

Primero, debe de realizarse un estudio de viabilidad. En este estudio, debemos analizar si el producto que vamos a producir es producible, si se puede vender y si vamos a tener un ingreso suficiente como para que nuestro trabajo sea lucrativo.

Segundo, debe prepararse un plan de producción. Comenzamos por elegir el mejor producto a producirse. Esto, se hace considerando el costo de producción del producto, el costo que requiere su comercialización y la financiación necesaria, así como su precio de venta. Todos estos elementos son parte de nuestro estudio de viabilidad. El resultado de esto es nuestro producto elegido.

Luego, debemos presentar un plan de comercialización. Esto significa que debemos investigar y seleccionar mercados potenciales para nuestro producto. Debemos ser capaces de evaluar la capacidad de venta en cada mercado y luego comenzar con la comercialización en sí misma.

Finalmente, se debe introducir un programa financiero. Este programa debería contener el cálculo estimativo de los costos y ganancias. La diferencia entre ambos nos mostraría en qué situación estamos. Este cálculo debe realizarse sobre la base del programa de “cash-flow” (flujo de efectivos), en intervalos mensuales, y luego anuales. La tabla del “cash-flow” (flujo de efectivos) nos permitirá reconocer los requerimientos de financiación de cada mes del año y, de ese modo, determinar cuánto financiación externa necesitamos durante el año y cuál será el costo de la misma.

5. Resumen

El desarrollo de las industrias de pequeña escala (IPE) es un desafío atractivo para muchos, estudiosos y profesionales, en todo el mundo. En este estudio, he intentado presentar los impresionantes logros obtenidos por Israel en este campo. Al mismo tiempo, he intentado proponer el establecimiento de IPE como respuesta a la necesidad, cada vez mayor en los países en desarrollo, de proveer empleo no agrícola. Este sería el punto de partida al proceso de mejoramiento del estándar de vida de la vasta población rural en estos países. El énfasis en el desarrollo de las áreas rurales no debe ponerse, según mi punto de vista, en el desarrollo meramente agrícola, sino que debe hacerse un gran esfuerzo por desarrollar los ENA. Como resultado de ello, la agricultura también progresará.

Referencias:

-
- ¹ The Brandt report. 1980.
- ² Arnon, I. and Raviv, M.: From Fellaah to Farmer, Settlement Study Center, Rehovot, 1980.
- ³ McNamara, R.S.: One Hundred Countries – Two Billion People, Praegar, N.Y. 1973.
- ⁴ Arnon, I.: Modernization of Agriculture in Developing Countries, John Willey & Sons, 1981.
- ⁵ Hyden, G.: No Shortcuts to Development, Berkely, University of California Press, 1983.
- ⁶ Galor, Z.: “Towards the Cooperative Development of Traditional Rural Areas”, The International Institute, 1986.
- ⁷ Kibbutz Industry Association, Link Magazine, Israel’s International Business Magazine, 1995.
- ⁸ Maariv, Israeli Newspaper, 23/4/96.
- ⁹ Galor, Z.: “Conditions for the Success of a New Moshav: the Stage-by-stage Approach”, HASSADEH QUARTERLY, VOL. 1 No 2., March 1990.
- ¹⁰ Galor, Z.: “The Moshav – Not Only Agricultural”, DAVAR, Israeli Newspaper, 20/9/82.
- ¹¹ Carmel, M.: “How a Kibutz Industrial Enterprise is Set Up”. The International Institute, 1991.
- ¹² M.A.T.Y. – A Network of Centers for Encouraging Enterprises in Business. Tel Aviv, 1996.
- ¹³ Ben-Tolila, D.: “Industrialization of Rural Areas”, Bento Consultants – Industrial & Management Engineering. Korannit, Misgav, 1994.

Zvi Galor.

galor@coopgalor.com