



Dichas corrientes son útiles para explicar el éxito de ciertas regiones y estructuras productivas; dos casos son especialmente conocidos: la región de Emilia Romagna, en Italia, modelo de la cooperación horizontal entre Mipymes, y los sistemas japoneses de contratación relacional, modelo de la cooperación vertical entre Mipymes y grandes empresas.<sup>4</sup>

La literatura y los modelos han influido de manera significativa en las políticas de promoción económica, por lo que en muchos países han surgido nuevos programas de apoyo a las Mipymes. Si bien la mayoría de ellos brinda asistencia financiera, tecnológica o de mercadeo a empresas individuales, algunos ya se enfocan en la cooperación. El Programa de Empresas Integradoras del gobierno mexicano es uno de ellos. Iniciado en mayo de 1993, busca incrementar la eficiencia y especialización de las Mipymes para que de manera integrada comercialicen sus productos, compren insumos, adquieran tecnología, etc., lo que les permitiría incrementar su eficiencia y capacidades.<sup>5</sup>

A pesar de su influencia y atractivo, las corrientes, modelos y programas todavía muestran insuficiencias para su aplicación práctica. En menor medida, respecto de la especialización flexible y algunas vertientes institucionalistas, la literatura parece ser más útil para describir casos de cooperación que para prescribir cómo promoverla cuando no existe, por lo que las lecciones de política suelen ser escasas y marginales.<sup>6</sup> En cuanto a los casos modelo, la cooperación se atribuye a cambios en la estructura de la demanda, combinados con circunstancias históricas y características socioculturales específicas de sus comunidades, lo que limita severamente la capacidad para generar modelos de transferencia aplicables a otros casos. Los programas basados en la cooperación parecen rendir muy pocos ejemplos documentados de éxito, especialmente cuando se les compara con

*ditions for Collective Action in South India*, Cambridge University Press, Cambridge, 1988; Robert M. Axelrod, *op. cit.*, y Mancur Olson, *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1977. Sobre el capital social véanse Richard Locke, *Remaking the Italian Economy*, Cornell University Press, Ithaca, Nueva York, 1995; Robert Putnam, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, Princeton, 1993, y Mark S. Granovetter, "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, vol. 78, núm. 6, 1973, pp. 1360-1380.

4. Véanse Sebastiano Brusco, "The Emilian Model: Productive Decentralization and Social Integration", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 6, 1982, pp. 167-184, sobre la Emilia Romagna, y Ronald Dore, *Taking Japan Seriously: A Confucian Perspective on Leading Economic Issues*, Stanford University Press, Stanford, 1987, sobre el caso japonés.

5. Poder Ejecutivo Federal, *Programa de Política Industrial y Comercio Exterior*, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, México, 1995.

6. North cita tres trabajos interesantes —Hardin, Taylor y Margolis— respecto de cómo mantener la cooperación por medio de reglas, normas y presión social. Douglas C. North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge, 1990.

el gran número de casos que han sido poco fructíferos o que ni siquiera se han podido intentar.<sup>7</sup>

Más aún, a pesar de las ventajas potenciales de cooperar, tampoco pareciera haber un mundo de empresarios haciéndolo de suyo, sin esperar la promoción externa. El hecho es que en el *mainstream* del pensamiento empresarial, la cooperación es una idea cuyo tiempo no ha llegado para convertirse en práctica cotidiana y comúnmente aceptada. La regla es que los empresarios compiten casi siempre, que cuando pueden se coluden en contra de un tercero o para fijar precios, que a veces trabajan juntos para influir en las decisiones de política, pero que se mantienen autónomos y *no* cooperan en lo sustantivo de su negocio.

La revisión de la literatura sugiere que la cooperación encuentra su principal obstáculo en el oportunismo. En todo modelo cooperativo existe la posibilidad de que algunas partes cumplan y otras no, haciendo que los costos y riesgos caigan desproporcionadamente en unos y los beneficios desproporcionadamente en otros. Por ello surgen los dilemas del prisionero, tragedias de los comunes y problemas del polizón (*free-rider problem*), situaciones que inhiben o erosionan la cooperación.<sup>8</sup> Entonces, en ausencia de algún mecanismo de coerción —por ejemplo, la ley— y al ser los empresarios individuos racionales y egoístas en sentido smithiano y frecuentemente en sentido hobbesiano, ninguno debiera cumplir ni esperar que otros cumplan los compromisos cooperativos.

## LA INVESTIGACIÓN

Los casos exitosos de cooperación parecen ser la excepción. Sin embargo, su existencia indica que es posible establecerla y que hay quien ha sabido superar los obstáculos y aprovechar sus ventajas. Entonces, lo importante es saber: ¿en qué condiciones los individuos racionales y egoístas pueden cooperar, a pesar de su vulnerabilidad al oportunismo de los demás? Ésta es la pregunta que orienta este trabajo y que se pretende contribuir a contestar con base en la experiencia de tres asociaciones exitosas de micro y pequeños productores en Baja California. El análisis aborda la etapa de integración de las asociaciones, pues ahí se resolvieron los principales obstáculos a la cooperación y se sentaron las bases de su funcionamiento y posterior éxito.<sup>9</sup>

7. Las entrevistas con promotores y con dirigentes del sector privado confirman la poca eficacia de algunos programas en relación con su potencial.

8. Una descripción sucinta de los problemas de la cooperación se encuentran en Robert Putnam, *op. cit.*, y Robert Wade, *op. cit.* Para mayores detalles véase Elinor Ostrom, *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press, Cambridge, 1990; Robert M. Axelrod, *op. cit.*, y Mancur Olson, *op. cit.*

9. La investigación de campo se realizó en el verano de 1995 y el invierno de 1996; se entrevistó aproximadamente a 60 personas, entre miembros de las asociaciones, micro y pequeños empresarios, ser-



El análisis comparativo muestra cuatro condiciones que facilitaron a los productores cooperar y asociarse: a) la presencia de crisis y oportunidades que los productores sólo podían enfrentar si trabajaban juntos; b) la existencia de confianza entre ellos para reunirse, discutir y formular proyectos colectivos; c) la restricción de entrada a los miembros para asegurar que tuvieran la voluntad y la capacidad de cumplir los compromisos cooperativos, y la restricción del tamaño del grupo para equilibrar economías de escala y costos de transacción, y d) la creación de instituciones que proporcionaran incentivos adecuados para el cumplimiento de los arreglos cooperativos, en forma de acuerdos autocumplidos, reglas, sanciones, mecanismos de monitoreo, etcétera.

La primera condición fue exógena y constituyó el incentivo original para colaborar, mientras que las demás fueron endógenas y tendieron a disminuir la incertidumbre y los riesgos de oportunismo, agilizándose así los intercambios cooperativos. Estas condiciones pueden explicar en lo fundamental la constitución y el éxito de estos grupos y su ausencia puede ser útil para entender por qué en otros casos la cooperación no ocurre ni las asociaciones tienen éxito. Así, en las páginas siguientes se describen los estudios de caso, se analiza su surgimiento y el papel de cada una de las condiciones, y se concluye sugiriendo la utilidad de un enfoque de condiciones facilitadoras para promover la cooperación y el asociacionismo entre Mipymes.

### LAS ASOCIACIONES Y SU ÉXITO

Los casos de estudio son:

1) *Mortera de Leyva Grupo "A"*, Unidad de Producción Pesquera Ejidal (UPPE) que agrupa a 22 pescadores de erizo que se asociaron en 1986 y que se localiza en El Rosario, municipio de Ensenada.

2) *Grupo Agroindustrial VIC-TOR, S.C.*, que consta de 23 agricultores de trigo y algodón asociados en 1993; se ubica en el poblado Benito Juárez, municipio de Mexicali.

3) *Representaciones Impresas, S.A de C.V.*, empresa integradora que produce formas continuas para computadoras y que reúne a siete impresores asociados en 1993. Se localiza en Mexicali.

Las asociaciones provienen de diferentes sectores y se seleccionaron conforme al supuesto de que las ventajas y los problemas básicos de la cooperación no son exclusivos de ninguno de aquéllos, por lo que empresarios de otras actividades económicas también podrían estar enfrentándolos.

Las asociaciones son exitosas e interesantes para su estudio por diversas razones:

a) En corto tiempo han logrado sus objetivos originales y encontrado nuevas y redituables oportunidades al extender la colaboración de sus miembros en áreas no previstas originalmente.

vidores públicos, líderes empresariales y de organizaciones sociales y consultores privados.

b) Las asociaciones han reestructurado, diversificado y dotado de eficiencia a las actividades que antes los miembros realizaban de manera autónoma. En contraste, la gran mayoría de los productores en esas mismas regiones no ha logrado progresos comparables y muchos han perdido competitividad o se han empobrecido.<sup>10</sup>

c) Su éxito económico no se relaciona de manera directa con políticas o instrumentos de apoyo, como subsidios, créditos preferenciales o asistencia técnica, sino que se deriva fundamentalmente de las ventajas provenientes de los arreglos cooperativos.

d) Los pescadores y campesinos estuvieron afiliados individualmente a cooperativas, pero las dejaron por considerarlas explotadoras y manipuladoras. Sin embargo, a pesar de su opinión negativa de las organizaciones anteriores, sus asociaciones son esencialmente cooperativas.

e) El éxito de las asociaciones ha aumentado significativamente su influencia en la comunidad, los organismos privados y la política locales.

f) Aunque los tres grupos decidieron unirse por iniciativa propia, impresores y campesinos se beneficiaron de incentivos y asesoría externa para facilitar el proceso de integración.

g) El éxito de las asociaciones ha incrementado considerablemente los ingresos de la gran mayoría de sus miembros, incluidos los más pobres. Esto es raro en organizaciones similares, donde los beneficios usualmente se concentran en los líderes y los relativamente más ricos.<sup>11</sup>

El éxito de estas asociaciones es tan sobresaliente que es muy importante entender cómo individuos comunes pueden trabajar juntos y lograr resultados tan poco usuales.

Con esto en mente, en lo que sigue se presentan las cuatro condiciones que facilitaron la cooperación y el asociacionismo, las que constituyen la hipótesis central de este trabajo.

### CRISIS, OPORTUNIDADES Y EGOÍSMO ILUSTRADO

La primera condición facilitadora se relaciona con los incentivos para colaborar. En cada caso, los productores percibieron una *crisis*, causada por factores financieros, ecológicos, tecnológicos o de mercadeo que disminuían su competitividad o amenazaban su sobrevivencia económica. Sin embar-

10. Félix Arredondo Gómez, *Análisis de redes productivas de la pesquería del erizo de mar (Strongylocentrotus franciscanus) en Baja California, México*, tesis de Maestría en Economía Internacional, Facultad de Economía de la Universidad Autónoma de Baja California, Tijuana, México, 1994, y Reynaldo Magaña, *Asociación estratégica en el sector rural: una alternativa de organización agroindustrial*, tesis de Maestría en Economía Internacional, Facultad de Economía de la Universidad Autónoma de Baja California, Tijuana, México, 1994.

11. D.M. Attwood y B.S. Baviskar, "Why Do Some Cooperatives Work But Not Others? A Comparative Analysis of Sugar Cooperatives in India", *Economic and Political Weekly*, vol. XXII, núm. 26, 1987, y Judith Tendler, *What to Think about Cooperatives: A Guide from Bolivia*, The Inter-American Foundation, Washington, 1983.

go, también percibieron la oportunidad de incursionar en nuevos productos y procesos, nichos de mercado o economías de escala que podían permitirles superar la crisis e incrementar sus capacidades.

Es muy intuitivo asociar las crisis y las oportunidades con el cambio, pero éste no necesariamente conduce a la cooperación. En los casos presentados es posible asegurar que si los productores se hubieran podido beneficiar por su cuenta lo habrían hecho. Sin embargo, los que primero identificaron la crisis y las oportunidades no podían actuar de manera autónoma, pues había algo implícito en la tarea —demasiado riesgo, barreras de entrada, altos costos fijos— que hacía necesario trabajar con otros productores que compartían su situación. Por ello se convirtieron en promotores de los proyectos colectivos. Así, la cooperación y el asociacionismo no surgieron de la solidaridad y el altruismo, sino fundamentalmente del interés individual de los productores, en una actitud que bien puede calificarse de *egoísmo ilustrado*.<sup>12</sup>

En los tres casos los productores percibieron claramente una situación de crisis. En El Rosario, los pescadores consideraron que no les beneficiaba seguir trabajando en la cooperativa a la que pertenecían, pues mientras ellos continuaban empobrecidos los dirigentes y los intermediarios se llevaban “la tajada del león”.<sup>13</sup> Ello había contribuido a la sobreexplotación de algunas especies, particularmente del erizo, poniendo en peligro el recurso natural y el ingreso de las familias de los productores. Los campesinos, por su parte, ante la restricción crediticia del Banrural de principios de los noventa y aunque estaban al corriente de sus pagos, consideraron que encararían problemas para obtener préstamos de esa institución para la temporadas siguientes; asimismo, sabían que por su condición de ejidatarios y pequeños propietarios sería muy difícil obtenerlos de la banca privada. Esto los ponía en gran riesgo, pues sin el crédito sería prácticamente imposible continuar produciendo.

12. El incentivo para cooperar no depende de que la crisis o las oportunidades sean ciertas, sino de que los productores las perciban como ciertas, pues es entonces que se verán impelidos a actuar. Esto tiene al menos dos implicaciones: por un lado, elimina la necesidad de analizar si la crisis o las oportunidades lo eran realmente y, por otro, sugiere que puede haber casos en que los empresarios no perciban claramente la crisis o las oportunidades, por lo que el incentivo para la cooperación estaría ausente.

13. El erizo rojo de mar tiene un valor muy alto en el mercado de Japón; por ello toda la producción de Baja California se exporta a ese país vía Estados Unidos, lo que genera entre cuatro y seis millones de dólares al año. La explotación comercial del erizo empezó en los años setenta y hoy mantiene aproximadamente a 800 pescadores y crea alrededor de otros 1 200 empleos directos. Hasta mediados de los ochenta, gran parte de la extracción estaba controlada por una red de cooperativas, mientras que el procesamiento y la comercialización del erizo dependían de unos cuantos intermediarios en Ensenada y el sur de California. Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca. *Análisis de la temporada de pesca 1993-1994 del erizo rojo Strongylocentrotus Franciscanus, en Baja California*, Centro Regional de Investigación Pesquera, Ensenada, Baja California, 1995, y Félix Arredondo Gómez, *op. cit.*

En cuanto a los impresores, cuando un cliente les solicitaba formas continuas tenían que subcontratar el procesamiento con alguna de las dos únicas empresas en la plaza que contaban con la tecnología para hacerlo. Esto no sólo los exponía a precios muy altos y competencia desleal, sino que también afectaba su competitividad y perdían clientes en el mercado de los productos impresos en general. Uno de ellos plantea:

“La situación era que tú ponías una orden con [el procesador de las formas] y no la hacía en el tiempo que originalmente te dijo, lo que obviamente molesta a tu cliente. [El procesador decía] ‘lo estoy haciendo, espérame tantito, mañana, mañana...’ El asunto es que le conviene a él que tú quedes mal para poderle ofrecer el trabajo a tu cliente.”

Otro impresor añade:

“Íbamos con [el procesador] con un original y él llamaba al cliente y le decía: ‘mira, yo puedo hacerlo y más barato’. Entonces perdíamos a ese cliente.”

Pero así como algunos productores percibieron una situación difícil, también encontraron una serie de oportunidades para enfrentarla y obtener mayores beneficios. Al ser el erizo una especie cuya explotación no estaba restringida a las cooperativas —como la langosta y el abulón— algunos pescadores pensaron que lo podían pescar y procesar fuera de la cooperativa para venderlo directamente a los intermediarios en Ensenada o a los comercializadores estadounidenses y japoneses.

Por su parte, algunos campesinos creyeron que la restricción de crédito no afectaba por igual a todos los agricultores del valle, pues los que poseían o rentaban varias parcelas tenían mejores posibilidades de recibir crédito. Así, pensaron que si consolidaban una mayor superficie de tierras y monto de crédito, su solicitud sería más atractiva y segura para el banco.

Algunos impresores se dieron cuenta de que las empresas que elaboraban formas continuas cobraban precios muy altos por pequeños volúmenes —menos de 5 000 formas— y a veces de plano no las hacían. Esto se relacionaba con su poder de mercado, pero también con sus máquinas, que parecían ser eficientes sólo en tirajes mayores. Como la generalización de las computadoras en los pequeños negocios generaba una creciente demanda por tirajes cortos, los impresores pensaron que podían comprar maquinaria más flexible y ocupar ese nicho de mercado.

Ningún productor, sin embargo, podía realizar estas alternativas de manera autónoma. Los pescadores consideraron que no podrían obtener permisos de pesca, ni entrar a un mercado muy controlado por unos pocos intermediarios, ni evitar el boicoteo de la cooperativa y otros competidores, a menos que se integraran económica y políticamente. Por otro lado, ninguno de los campesinos tenía dinero para rentar o comprar parcelas, por lo que no les quedaba más que consolidar una solicitud de crédito junto con otros productores. Y hasta los impresores relativamente más grandes consideraban muy arriesgado, caro e ineficiente comprar por su cuenta una máquina para hacer formas continuas, por lo que compartir riesgos, costos y uso de la máquina parecía ser la mejor alternativa.

Así, la cooperación y el asociacionismo se derivaron del egoísmo ilustrado, pues era la mejor o la única forma en que los



productores podían lograr sus propios objetivos. Esto aplica tanto para los que originalmente vieron la crisis y las oportunidades como para los que se fueron sumando. Uno de los agricultores muestra así la claridad de su perspectiva:

“Nuestra idea era hacer juntos lo que no podíamos hacer solos: en este caso, asegurar el crédito. Eso era todo... y ése ha sido nuestro lema desde entonces.”

Sin embargo, que a los productores les conviniera cooperar no significaba que automáticamente iban a hacerlo. Es evidente que muchos otros productores enfrentaban las mismas crisis y oportunidades, pero la gran mayoría no optó por la cooperación o no tuvo éxito. Se ve entonces que no hay determinismo entre incentivos y resultados, entre condiciones ambientales y organización económica, por lo que la acción concertada en sí misma necesita explicarse.<sup>14</sup> Y es aquí que las demás condiciones ayudan a entender por qué en estos casos los individuos sí pudieron cooperar.

### CONFIANZA

La segunda condición facilitadora de la cooperación y el asociacionismo fue la *confianza*, que en este trabajo se entiende como la voluntad de exponerse uno mismo a las consecuencias de las acciones de los demás.<sup>15</sup> Este factor fue crucial para que los productores pudieran congregarse, compartir ideas y concertar la acción colectiva, pues el que cada individuo conociera o compartiera lazos con los demás permitió a todos dar un firme primer paso hacia la cooperación. Más aún, las evidencias señalan que, sin un mínimo de confianza *previa* a las reuniones iniciales, seguramente las asociaciones nunca se habrían formado.

Hay al menos tres consideraciones acerca de la confianza que son relevantes para analizar el origen y papel que tuvo en estos casos: a) que se relaciona fundamentalmente con variables sociales y culturales y no sólo psicológicas y de personalidad; b) que sirve para elucidar el funcionamiento de diversos sistemas sociales, y c) que es importante para el desempeño económico porque su presencia y formas pueden tener una gran influencia sobre lo que los individuos *deciden* hacer y, en muchos casos, sobre lo que *pueden* hacer.<sup>16</sup>

Así como los productores reconocieron las ventajas de cooperar, también asumieron los riesgos y problemas que ello implica, por lo que todos tenían una cierta resistencia a emprender la cooperación. La confianza redujo esta resistencia, ya que aumentaba la *probabilidad* de que se cumplieran los compromisos cooperativos. Esto es, les dio mayor información y cer-

14. Robert Wade, *op. cit.*

15. Hubert Schmitz, *From Ascribed to Earned Trust in Exporting Clusters*, mimeo., Institute of Development Studies at University of Sussex, Reino Unido, 1996.

16. Para la primera consideración véase Bernad Barber, *op. cit.*; para la segunda, Francis Fukuyama, *op. cit.*, y para la tercera, Hubert Schmitz, *op. cit.*, y Partha Dasgupta, “Trust as a Commodity”, en Diego Gambetta (ed.), *op. cit.*

tidumbre acerca de lo que los demás estarían y de lo que no estarían dispuestos a hacer.

El origen, tipo y grado de confianza fueron distintos en cada caso.<sup>17</sup> Los pescadores tuvieron un alto nivel de confianza, derivada de los fuertes lazos familiares y sociales que compartían.<sup>18</sup> La asociación es prácticamente un negocio familiar, pues 15 de los 22 miembros son hermanos o primos en la familia Espinoza, y el resto son sus “amigos de toda la vida”. Esta familia constituye el centro de la asociación y por casi dos siglos ha sido el eje histórico del poblado. Un Espinoza menciona:

“Todos somos familia [en las UPPE], porque hay poca gente y tú no tienes problemas de demandas y esas cosas, ni tampoco tienes el corazón para decir ‘me los voy a fregar a todos’ [...] porque, ¿cómo me voy a fregar a mis hermanos, a mis primos o a mis amigos, o cómo me van a fregar ellos a mí?”<sup>19</sup>

Los impresores tuvieron un nivel medio de confianza; ésta se ganaba y desarrollaba a partir del prestigio profesional y de haber trabajado en conjunto para fundar y dirigir la Cámara de las Artes Gráficas (Canagraf) en Mexicali. Esto permitió que cada productor llegara a la coyuntura de la crisis y las oportunidades con un buena idea de la conducta, las actitudes y las disposiciones de los demás. Cabe señalar que aún hoy la confianza y la relación entre los impresores se circunscribe fundamentalmente a los negocios, pues casi no existen lazos familiares o de amistad, ni pertenecen a las mismas clases y círculos sociales.

La confianza entre los campesinos tuvo un nivel bajo debido a que sus formas y orígenes eran diversos y sólo se superponían parcialmente. Había confianza adscrita porque algunos productores son hermanos, compadres o amigos, pero esas relaciones no se extendían a la mayoría del grupo. Había confianza ganada porque algunos productores tenían una sólida reputación por ser de los mejores en la región, pero había otros que no contaban con ella. Y había también una confianza meramente referencial, pues no todos los campesinos se conocían sino que obtenían información mediante una red de relaciones con múltiples nodos. Esto permitía una dinámica que se simplificó en un “no te conozco, pero conozco a alguien que sí te conoce y confía en ti, por lo que yo más o menos puedo confiar en ti”. Difusa y todo,

17. En límites de mi conocimiento no he encontrado ninguna metodología precisa y ampliamente aceptada para medir la confianza, así que para efectos de este trabajo debo usar una propia. Considero que el nivel de confianza en una asociación puede medirse en comparación con las otras asociaciones, atendiendo al grado en que los miembros de cada una estaban dispuestos a exponerse a las consecuencias de las acciones de los demás. Huelga decir que ésta es una valoración subjetiva, basada en mi apreciación personal de cada caso.

18. Para una elaboración sobre la confianza adscrita y la confianza ganada, véase Hubert Schmitz, *op. cit.*

19. Este tipo de confianza se da frecuente pero no exclusivamente en pequeñas comunidades rurales como El Rosario, donde la estructura social basada en clanes permite la acumulación y difusión de una gran cantidad de información sobre cada individuo y familia. Pero cabe hacer notar que si bien la familiaridad facilita la confianza y la cooperación, de ninguna forma las garantiza: si el propio hermano fuera deshonesto la posibilidad de oportunismo aumentaría y por lo tanto habría más reserva para confiar y cooperar con él.

esta confianza fue suficiente para que los individuos no actuaran en un vacío de información acerca de los demás y pudieran anticipar en alguna medida sus actitudes y conductas más probables.

En los tres casos la confianza contribuyó a superar en alguna medida las resistencias a la cooperación durante la etapa preparatoria de las asociaciones. Así fue posible realizar reuniones, discutir los proyectos colectivos y tomar las primeras decisiones para hacerlos realidad.<sup>20</sup> La confianza también tuvo importantes implicaciones para la integración, estructuración y funcionamiento de las asociaciones, de manera que las diferencias en tipo y nivel se relacionan con diversas barreras de entrada y arreglos institucionales en cada asociación.

### RESTRICCIÓN A LA ENTRADA Y AL TAMAÑO

La tercera condición facilitadora de la cooperación y el asociacionismo se relaciona con las restricciones a la entrada y al tamaño del grupo. Por un lado, los productores se autoseleccionaron para asegurar que todos tuvieran la *voluntad y capacidad* de cumplir los acuerdos. Por otro lado, limitaron el tamaño del grupo para equilibrar las *economías de escala* logradas por la acción colectiva con los *costos de transacción* causados por la complejidad de la misma. Las evidencias muestran que ambos tipos de restricciones aplicaron en todos los casos.

#### Restricción a la entrada

El acceso de miembros al grupo fue todo menos libre y abierto, tanto en la etapa preparatoria como en la de integración. De forma más o menos evidente en cada caso, lo que hubo fue un proceso de selección tendiente a asegurar, en lo posible, que los miembros tuvieran la voluntad y la capacidad para cumplir los compromisos cooperativos. Conceptualmente, la voluntad se refiere a la *responsabilidad fiduciaria* de los miembros, esto es, a la mutua expectativa de cumplir los acuerdos; la capacidad se refiere a su *competencia técnica*, esto es, a los requisitos econó-

20. Es posible argumentar que los productores estarían mostrando verdadera confianza sólo si: a) hubiera algún riesgo implícito en el proceso de inicio, y b) las ganancias potenciales no superaran las pérdidas potenciales, pues de otra manera sería más una cuestión de cálculo racional que propiamente de confianza. Niklas Luhmann, "Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives", en Diego Gambetta (ed.), *op. cit.* Por lo que hace al riesgo inicial, en apariencia sí lo había: el que los pescadores discutieran abiertamente la situación de la cooperativa podía causarles serios problemas dada la asimetría de poder respecto de los líderes; los impresores se arriesgaban a que alguien les "robara" la idea de atacar el nicho de mercado, y los campesinos tenían que pagar al consultor que les ayudó en el proceso de inicio mismo, por lo que ese dinero se habría perdido si la asociación no se formaba. En cuanto a las ganancias y pérdidas potenciales de los proyectos, lo cierto es que los costos fijos eran muy altos.

micos mínimos para dotar de viabilidad a los proyectos colectivos.<sup>21</sup>

La restricción por responsabilidad fiduciaria estuvo implícita en los criterios y mecanismos que los productores emplearon para invitar, reunirse y discutir sus proyectos, a fin de que hubiera conocimiento e información suficientes de todos los miembros para asegurar que fueran confiables. Esto surge con claridad en el análisis de los casos. Prácticamente todos los pescadores que asistieron a las reuniones eran familiares o amigos o gente bien conocida por los demás. En cuanto a los impresores, al menos siete de los nueve que participaron en las reuniones preparatorias pertenecían a la directiva de la Canagraf y de hecho fue en las juntas de trabajo cameral que se empezó a discutir la idea de asociarse. Los campesinos hicieron las invitaciones mediante un "efecto dominó" en redes de familiaridad, de manera que un productor invitó a su compadre, éste a un hermano, el hermano a un amigo y así para adelante.

La restricción por competencia técnica fue más explícita, estableciéndose criterios de selección tendientes a asegurar la viabilidad de los proyectos colectivos. Los campesinos sólo aceptaron gente con parcelas propias y que estuviera al corriente en los pagos de su cartera, aspectos que consideraron fundamentales para que el banco les otorgara el crédito. En el caso de los impresores, como tendrían que solicitar crédito para comprar la maquinaria y cubrir una serie de gastos fijos y variables, exigieron que todos tuvieran una mínima solvencia financiera y que aportaran una cuota inicial y otras periódicas para poder participar.

Los pescadores parecen haber tenido un criterio de competencia técnica más laxo y subjetivo, pues sólo pusieron como condición que todos los miembros fueran "gente confiable y trabajadora". Sin embargo, esta aparente laxitud y subjetividad tiene su propia racionalidad. Primero, en un universo tan pequeño como el suyo es muy fácil saber quién es "confiable y trabajador" y quién no. Segundo, la captura del erizo se realiza en grupos de tres a cinco personas y con frecuencia sólo una o dos aportan capital o implementos de trabajo, por lo que una restricción a la entrada en términos financieros o tecnológicos no tendría mucho sentido.

#### Restricción al tamaño

Agregar recursos y esfuerzos con frecuencia se relaciona con la existencia de economías de escala, lo que se simplifica en que *a más productores, mayor producción y menores costos para cada uno*. Sin embargo, entre más productores se agregan más compleja es la organización productiva, y más difícil es tomar decisiones, manejar conflictos y vigilar el cumplimiento de los contratos colectivos. Esto es, *a más productores, mayor complejidad y mayores costos de transacción*.<sup>22</sup> Así, la simple agre-

21. Para un mayor abudamiento en los conceptos de responsabilidad fiduciaria y competencia técnica, véase Bernard Barber, *op. cit.*

22. Las economías de escala se refieren a las reducciones en el costo promedio de un producto en el largo plazo como resultado de una



gación de productores puede eventualmente crear deseconomías de escala.

Con esto no quiero decir que los grupos grandes no pueden tener éxito, sino que, con todo lo demás constante, entre más grande es el grupo mayores son los costos de transacción y por tanto se llega a un punto en que las economías de escala se agotan y las deseconomías empiezan. De ahí la importancia de encontrar un tamaño adecuado —por no decir óptimo— de acuerdo con las capacidades de cada grupo.<sup>23</sup> En los casos aquí estudiados los productores limitaron el tamaño de sus asociaciones con base en la experiencia y el sentido común, para lograr la eficiencia tanto en costos de producción como de transacción.

Los erizeros invitaron de manera abierta a las reuniones preparatorias, pero dejaron de hacerlo cuando llegaron a cerca de 50 personas y “sintieron” que en un grupo más grande sería difícil ponerse de acuerdo. Así, al principio eran 40 y finalmente 23.<sup>24</sup> Con los impresores parece que el número de miembros dependió fundamentalmente del de las personas que acudía a las reuniones de la directiva cameral; no quisieron excluir a nadie para mostrar transparencia y buena voluntad, pero tampoco invitaron a nadie más, a pesar de que podían hacerlo. Lo cierto es que los ocho productores originales fueron suficientes para obtener el crédito inicial y disminuir significativamente los riesgos y no tantos como para entorpecer la toma de decisiones.

El caso de los campesinos resulta especialmente interesante en este aspecto. Ellos determinaron que 25 miembros era el tamaño ideal de su grupo, después de observar a los agricultores grandes en ambos lados de la frontera y analizar su propia experiencia en las juntas de los comisariados ejidales. Al preguntarles

mayor producción. Los costos de transacción son aquellos diferentes del precio en que se incurren al intercambiar bienes y servicios, pero como este trabajo aplica algunas ideas del nuevo institucionalismo, el enfoque es sobre los costos de transacción que resultan de especificar lo que se intercambia y hacer cumplir los subsecuentes acuerdos. Douglas C. North, *op. cit.*

23. Hay diversas interpretaciones de la relación entre la cooperación y el número de miembros de los grupos. Mancur Olson (*op. cit.*), afirma que los grupos relativamente pequeños tienden a ser más eficientes que los grandes. En los grupos grandes el miembro típico sabe que su propio esfuerzo, participación y cumplimiento seguramente no harán mucha diferencia y por tanto puede encontrar pocos incentivos para contribuir al bien común; la situación es inversa en los grupos pequeños, pues el miembro sabe que puede tener un efecto mayor y entonces tendrá mayores incentivos para participar, esforzarse y cumplir. Robert Wade (*op. cit.*) sugiere que la probabilidad de organizarse exitosamente depende, entre otras cosas, del tamaño del grupo: entre más pequeño mayores son las probabilidades de éxito, hasta llegar a un mínimo debajo del cual las tareas que el grupo puede realizar dejan de tener sentido. Finalmente, la teoría de juegos sugiere que los pocos jugadores es una de las condiciones que facilita la cooperación. Véanse Robert M. Axelrod, *op. cit.*, y Douglas C. North, “Institutions, Transaction Costs and Economic Growth”, *Economic Inquiry*, vol. 25, núm. 3, julio de 1987, pp. 419-428.

24. La mayoría de las UPPE de erizo que existen en el litoral tienen entre 15 y 34 miembros, lo que puede sugerir el rango eficiente para este tipo de organizaciones.

cómo habían llegado a ese número, uno de los promotores respondió:

“Nosotros necesitábamos 500 hectáreas. ¿Por qué? Porque en 500 hectáreas tú puedes aterrizar cualquier proyecto; con menos no. Puedes comprar insumos más baratos, puedes comprar un tractor y pagarlo fácilmente, puedes comprarte una trilladora y pagarla así nomás por la capacidad de pago que tienes cuando te juntas. ¿Por qué no más de 500? Porque si nos vamos a más de 500 nos vamos a más de 25 miembros, que es lo ideal para nosotros[...] Cada persona tiene una mentalidad diferente, y si pones 50 gentes en una reunión se te arma un relajo y es muy difícil concertar las cosas. Así que pensamos que de 22 a 25 es un número manejable y no muy problemático.”

Estas evidencias indican que las restricciones de entrada y tamaño fueron importantes para la integración y el éxito de las asociaciones. Las barreras de entrada dieron a cada productor una mayor certidumbre de que los demás tuvieran la voluntad y capacidad de cumplir los acuerdos, mientras que los límites de tamaño permitieron un número adecuado de miembros que equilibrara las economías y deseconomías de escala por agregación. Además, el análisis aquí presentado sugiere que, con un poco de sentido común, no debiera ser difícil especificar el tipo de incorporación y la escala adecuadas en otros casos. Desafortunadamente, múltiples experiencias en la promoción del desarrollo indican que el sentido común parece ser todo menos eso.

## INSTITUCIONES

La cuarta condición facilitadora de la cooperación y el asociacionismo fue la creación de *instituciones*. Éstas generaron una estructura de incentivos que favorecía el cumplimiento de los compromisos cooperativos, con lo que disminuyeron los riesgos y la incertidumbre.

Las instituciones marcan las reglas del juego en una sociedad, esto es, las limitaciones que dan forma a la interacción de las personas.<sup>25</sup> Las instituciones incluyen: a) restricciones formales, como reglas y leyes; b) restricciones informales, como normas y convencionalismos sociales, y c) dispositivos de cumplimiento, como sanciones y mecanismos de monitoreo, y en su conjunto establecen una serie de incentivos que dan predictibilidad, estabilidad y sentido a la conducta social.<sup>26</sup>

En el ámbito económico las instituciones son importantes porque crean orden y reducen la incertidumbre en el intercambio, determinando los costos de transacción y la eficiencia de la acción colectiva. En esta perspectiva, los costos de transacción se pueden considerar como la “fricción” entre las partes de un intercambio, mientras que las instituciones pueden verse como “lubricantes”.<sup>27</sup>

25. D.C. North, *op. cit.*, 1990.

26. W. Richard Scott y Soren Christensen (eds.), *The Institutional Construction of Organizations: International and Longitudinal Studies*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, 1995.

27. Oliver Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, Nueva York, 1985. Extendiendo la analogía, la función de

Las instituciones desempeñaron un papel fundamental en la integración y el funcionamiento de las asociaciones. Para que los productores pudieran asociarse era necesario no sólo que confiaran entre sí, sino también creer que era en el mejor interés de cada uno cumplir sus compromisos con los demás. Por ello desarrollaron una estructura de incentivos que derivaba beneficios significativos del cumplimiento y costos de la misma magnitud del incumplimiento, de manera que la mejor decisión del individuo racional y egoísta fuera cumplir.<sup>28</sup> Como los modelos institucionales de las asociaciones son muy amplios, variados y complejos para hacerles justicia en este artículo, a continuación sólo se presentan unos cuantos de manera muy simplificada.

Tal vez su arreglo institucional más interesante y eficiente fueron los acuerdos autocumplidos. Un acuerdo se considera autocumplido cuando la amenaza de terminar las transacciones si una parte es descubierta en incumplimiento —con la subsecuente pérdida del negocio— resulta suficiente para evitar el oportunismo y asegurar que las obligaciones contractuales sean cumplidas.<sup>29</sup> En dos de los casos estudiados los productores concibieron algunos acuerdos para que se cumplieran de manera automática, con vigilancia mínima y sin necesidad de acudir a instancias legales. Así lo hicieron los pescadores con la venta de erizo fuera de la asociación, y los impresores con la venta de formas continuas por debajo del precio mínimo acordado para controlar la competencia entre ellos. En ambos casos: a) los costos de no participar en el negocio colectivo excedían los beneficios del oportunismo por cada infracción individual; b) la naturaleza del proceso productivo permitía detectar la infracción con relativa facilidad, y, lo más importante, c) la amenaza de expulsión era creíble.

En lo que toca a los campesinos, la regla más importante se establecía en torno al pago del crédito colectivo. A diferencia

“lubricante” se puede aplicar también a la confianza, mientras que la restricción del número de miembros de las asociaciones limita la “fricción” al disminuir el número de intercambios cooperativos que ocurren en la toma de decisiones.

28. Con referencia al diseño institucional, Elinor Ostrom (*op. cit.*), presenta algunos principios, proponiendo que los límites de la institución estén claramente definidos, que los actores involucrados participen en la definición de las reglas, que los transgresores sean sujetos a sanciones graduadas y que haya mecanismos de bajo costo para resolver conflictos. Pareciera que en vez de hacer una recomendación, estuviera describiendo lo que sucedió en las asociaciones.

29. Para detallar el concepto y las condiciones de los acuerdos autocumplidos véase Edward H. Lorenz, “Nor Friends nor Strangers: Informal Networks of Subcontracting in French Industry”, en Diego Gambetta, *op. cit.*; para un modelo de los acuerdos con base en la teoría de juegos véase L.G. Telser, “A Theory of Self-enforcing Agreements”, *Journal of Business*, vol. 53, núm. 1, 1980, y para detallar el funcionamiento de los acuerdos en los casos aquí presentados véase Jorge Mario Soto Romero, *From Autonomy to Cooperation: Insights from Three Successful Micro and Small Producer Associations in Baja California, Mexico*, tesis para Master in City Planning, Department of Urban Studies and Planning, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, 1996.

de los otros casos, los beneficios del oportunismo excedían los costos de ser expulsado, por lo que más de uno podría pensar en tomar su parte del crédito y no pagarlo. Previendo esto los productores establecieron una cláusula legal para que, en caso de oportunismo, la asociación hiciera uso de la tierra del infractor hasta cubrir el monto del adeudo y cualquier gasto relacionado, además de que se le expulsaría y se le podría seguir algún otro tipo de proceso judicial.

Al margen de las infracciones y sanciones graves hubo una serie de reglas, sanciones graduadas, multas, mecanismos de monitoreo y audiencia, para tratar con incumplimientos menores y prevenir malos manejos. Por otro lado, es interesante que pescadores y campesinos combinaban la rigidez en el castigo por dolo, la flexibilidad en caso de negligencia menor y la solidaridad en caso de siniestro. Igualmente interesante es la manera en que pensaron acerca del diseño institucional. Uno de los agricultores cuenta:

“Aquí todo está candadeado con base en las mañas que vimos en otros lados... [Por ejemplo] en nuestro grupo el presidente o el consejo de administración no pueden sacar un crédito así como así; necesitan tener la autorización de todos los miembros antes de sacar un peso del banco[...] Y nomás pa’ que veas cómo somos de serios y a lo mejor rígidos en estas cosas, si alguien hace un mal uso del crédito está automáticamente fuera, pero su tierra responde por el dinero que usó mal... pero si él pierde la cosecha y no es su culpa —por decir, una plaga o algo— nosotros tenemos el dinero para decir ‘tú no debes nada’ y nosotros pagamos por él”.

Así, en los tres casos los productores crearon un marco institucional coherente y consensado para encauzar su propia conducta y ordenar el funcionamiento colectivo, generando una mayor certidumbre sobre el cumplimiento de los compromisos mutuos. Considero que las instituciones fueron el factor crítico para que los individuos pudieran sobreponer las resistencias para cooperar y asociarse.

## CONCLUSIONES

En este trabajo se analizó la experiencia de tres asociaciones exitosas de micro y pequeños productores y se identificaron cuatro condiciones que facilitaron a los individuos cooperar y asociarse:

- a) la presencia de crisis y oportunidades que los productores sólo podían enfrentar si trabajaban juntos;
- b) la existencia de confianza para que pudieran reunirse, discutir y formular proyectos colectivos;
- c) la restricción a la entrada de miembros para asegurar su responsabilidad fiduciaria y competencia técnica, así como la restricción al tamaño del grupo para equilibrar economías y deseconomías de escala por agregación, y
- d) la creación de instituciones que proporcionaran incentivos adecuados para el cumplimiento de los arreglos cooperativos, en forma de acuerdos autocumplidos, reglas, sanciones, mecanismos de monitoreo, etcétera.



La primera condición fue exógena y constituyó el incentivo original para colaborar, mientras que las demás fueron endógenas y tendieron a disminuir la incertidumbre y los riesgos de oportunismo, con lo que se agilizaron los intercambios cooperativos. La conveniencia de cooperar y asociarse no era suficiente por sí misma, ya que los productores necesitaban tener la mayor certidumbre posible de que todos tendrían la voluntad, la capacidad y los incentivos para cumplir los compromisos que iban a adquirir. Esto permitió que las asociaciones se integraran. La cooperación fuera expedita, las ganancias colectivas fluyeran y los miembros prosperaran. Huelga decir que las asociaciones no estuvieron libres de problemas, pero sin duda estas condiciones ayudaron a resolverlos.

Las cuatro condiciones facilitadoras pueden explicar en gran medida la constitución y el subsecuente éxito de las asociaciones y su ausencia puede ser útil para entender por qué los grupos no se integran ni la cooperación es exitosa en otros casos.

### El enfoque de condiciones facilitadoras y la promoción de las Mipymes

La revisión de las corrientes y de los modelos sobre la cooperación entre y con Mipymes puede dejar la idea de que el éxito está determinado por procesos históricos y circunstancias que no es posible controlar. Cabe pensar que esto no tiene que ser así y el que se disponga de tan pocas lecciones generalizables y recomendaciones de política se presenta como un reto que se debe asumir. En el mejor de los casos, este trabajo responde al reto de manera muy limitada y circunscrita, pero a pesar de todo es posible obtener algunas lecciones para la práctica.

Aquí se sostiene que un “enfoque de condiciones facilitadoras” brinda una estructura de análisis que puede aplicarse a otras organizaciones colectivas, al igual que a grupos de productores con potencial para cooperar y asociarse. Es decir, el enfoque puede constituir una herramienta de diagnóstico de casos particulares que pueden ser útiles al menos en tres formas:

a) para promover la cooperación e integración de asociaciones a partir de individuos y empresas que compartan incentivos exógenos y confianza;

b) mejorar y consolidar la cooperación en grupos existentes a partir de identificar áreas críticas de intervención en cuanto a las restricciones de entrada y tamaño y el modelo institucional,

y c) para dirigir estratégicamente la asistencia y recursos a grupos cuyo diagnóstico indique una mayor posibilidad de éxito.

Es difícil generar confianza a voluntad<sup>30</sup> y ojalá no se presente

30. Sabel abre una interesante vía de análisis al señalar que en ciertas condiciones la confianza puede generarse a voluntad para facilitar la cooperación. Charles F. Sabel, “Studied Trust: Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy”, en Richard Swedberg (ed.), *Explorations in Economic Sociology*, Russell Sage Foundation, Nueva York, 1993.

una crisis aún peor para inducir la colaboración, a pesar de que en la práctica empeorar las cosas ha probado ser muy sencillo. Por fortuna es posible manipular algunas variables para que la cooperación sea más fácil y asociarse más atractivo, tal como muestran los casos estudiados. Por ejemplo, los organismos públicos y privados pueden abrir o enriquecer las oportunidades, tal como se intentara hacer con el Programa de Empresas Integradoras para brindar asistencia financiera a los impresores.<sup>31</sup>


Podría ser útil asesorar a los empresarios para formular sus arreglos institucionales, como hiciera un consultor privado con los campesinos.

Los interesados pueden analizar su experiencia en otros órganos colectivos y obtener lecciones para los suyos, como hicieron los pescadores y los campesinos respecto de las cooperativas.

También se puede brindar asistencia estratégica a grupos relativamente pequeños, no sólo a los grandes, o promover la formación de asociaciones en pequeñas comunidades y mercados donde el conocimiento personal y la reputación profesional puedan representar confianza y la presión social pueda establecer normas de conducta efectivas.

Por último, como mera ilustración del potencial que tienen las asociaciones y los grupos cooperativos para avanzar en la reestructuración industrial, el combate contra la pobreza y el desarrollo regional, cito a un orgulloso pescador de El Rosario, la comunidad que inspiró este trabajo:

“[Alguna gente dice] que los erizeros mexicanos no sabemos lo que estamos haciendo, y sí, a lo mejor algunos no estamos en un buen nivel [de organización]. Pero entonces, ¿por qué tantos mexicanos vamos a Japón últimamente? Antes los japoneses venían y nos compraban el erizo en la playa, en cuanto lo bajábamos de la panga. Pero nosotros, las unidades pesqueras, les fuimos ganando. Ahora nosotros mismos les ponemos el producto en *sus* mesas, no ellos. Si no supiéramos lo que estamos haciendo, ¿entonces cómo le hicimos? ¿Por qué un pescador que más a menos sabe leer y escribir anda haciendo negocios internacionales sin corbata? Porque nosotros *sí* sabemos lo que estamos haciendo[...] porque nuestras unidades pesqueras del 89 al 95 han logrado lo que las cooperativas no han podido desde el 39[...] Los japoneses lo saben; ellos respetan nuestras unidades pesqueras y por eso nos tratan bien.”

Estudiar cómo le hicieron sería una muy interesante investigación para el futuro. 

31. Cabe mencionar que el anuncio del programa coincidió con el proceso de discusión de ideas de los impresores, influenciando su decisión en dos formas: a) la estructura de las empresas integradoras que el programa proponía les dio la idea primigenia para estructurar su propia asociación, y b) el programa proponía un conjunto de apoyos y garantías financieras por medio de la banca de desarrollo, mismos que los productores interpretaron como una ampliación de su oportunidad para integrarse y atacar el nicho de mercado. Curiosamente, dichos apoyos no se concretaron luego de que la asociación se formó, pero eso no fue obstáculo para que los productores utilizaran sus propias garantías y capacidad financiera para realizar el proyecto.