



GRUPOS, ASOCIACIONES Y OTROS VÍNCULOS HORIZONTALES

INTRODUCCIÓN

Es de aceptación general la idea de que el crecimiento económico es necesario pero insuficiente para la reducción eficaz de la pobreza. Los pobres deben ser capaces de identificar y obtener acceso a las oportunidades de crecimiento y buscar estrategias para superar los límites de tamaño pequeño y comportamiento individualista si desean contribuir a y beneficiarse del crecimiento económico. Facilitar la competitividad de las industrias en las que se concentran los pobres, junto con la implementación de estrategias que disminuyan los gastos de transacción, puede jugar un papel clave en el fomento del crecimiento económico que reduce la pobreza.

POR QUÉ SE FORMAN LOS GRUPOS

Existe una tensión necesaria entre la cooperación y la competencia entre las firmas que cumplen funciones

COOPERACIÓN Y COMPETENCIA A NIVEL DE LA EMPRESA

La competencia incentiva la innovación y proporciona el impulso para mejorar, mientras que la cooperación ayuda a las empresas a lograr economías de escala y superar las limitaciones comunes para buscar oportunidades. Los vínculos verticales que no funcionan bien—por ejemplo, cuando los exportadores coluden por los precios—pueden causar un desequilibrio y debilitar la cooperación y la competencia. Restablecer el poder equitativo y los beneficios en toda la cadena puede incentivar la cooperación y devolver el equilibrio.

similares en una cadena de valor y debe lograrse un equilibrio para obtener un rendimiento óptimo (ver recuadro). En general, los productores, los procesadores y otras empresas deciden cooperar para afrontar limitaciones específicas o aprovechar oportunidades comerciales.

Los vínculos horizontales entre

firmas—ya sean cooperativas y asociaciones formales o grupos informales—que reducen los gastos de transacción y crean economías de escala típicamente contribuyen a una mayor eficacia de toda la cadena. Además de disminuir el costo de los insumos y servicios, incluyendo servicios financieros, la cooperación contribuye a habilidades y recursos compartidos y aumenta la calidad del producto a través de normas de producción comunes. Los vínculos formales e informales también facilitan el aprendizaje colectivo y los riesgos compartidos, a la vez que incrementan el potencial de mejoras e innovación. Por último, los grupos de productores tienen la posibilidad de aumentar el poder de negociación de los productores de pequeña escala en el mercado.

Los vínculos horizontales también pueden ser importantes para las compañías más grandes de una cadena de valor para abogar por el cambio, solventar servicios costosos o lograr las cantidades que demandan los importadores.

CATALIZADORES DE LA FORMACIÓN DE GRUPOS

Los catalizadores de la formación de grupos pueden ser internos o externos. Los catalizadores internos pueden ser un jefe respetado o innovador, un líder comercial o un campesino que se da cuenta de que la cooperación puede ayudar a superar los obstáculos de un objetivo común. Un catalizador externo puede ser una empresa líder,¹ una ONG, una entidad donante o gubernamental que aporta el ímpetu para la cooperación y la formación de grupos.

Cada uno tiene virtudes y defectos. Por ejemplo, si bien los catalizadores internos generalmente pueden aplicar

¹ En este documento, el término *empresa líder* se refiere a una compañía del sector privado dentro de una cadena de valor que es reconocida por su influencia, que se debe a su posición en el mercado, sus recursos, su capital social o su naturaleza emprendedora.

presión social a los miembros potenciales para que participen, es probable que su labor se vea obstaculizada por limitaciones de conocimiento y recursos y una tendencia de algunos miembros a obtener beneficios a costa de otros. Por otro lado, aunque los catalizadores externos generalmente están más orientados al mercado y tienen habilidad para los negocios, en particular si están relacionados con una empresa líder, a menudo son incapaces de generar compromiso y participación en el grupo. Cualquiera sea el caso, la motivación principal para la formación de un grupo debe ser aumentar la eficacia de los miembros, la calidad de sus productos y servicios y su capacidad de negociar términos y precios favorables.

Hasta hace poco, muchas de las estructuras organizativas promocionadas entre los productores primarios estaban basadas en modelos cooperativos tradicionales (y muchas veces infructuosos). Los sistemas cooperativos y los procedimientos operativos formales pueden ser engorrosos y estar más allá de la capacidad administrativa de las empresas de pequeña escala.

Los grupos pueden ser informales o formales según sus recursos, sus relaciones, sus roles y sus reglas (ver Figura 1) y los objetivos y conocimientos de sus miembros. El grado de formalidad necesario para crear o mantener los vínculos entre los miembros depende de características internas y externas al grupo. Entre los factores internos están el contexto cultural, el capital social, el motivo de la formación del grupo, y el conocimiento y los recursos de los miembros y su capacidad de liderazgo. Externamente, la estructura y la formalidad del grupo están determinadas por políticas y normas gubernamentales que regulan los grupos y las asociaciones, la infraestructura, por ejemplo, las carreteras, los sistemas de comunicaciones y los mercados, y la naturaleza y la competitividad de la industria o el servicio.

Figura 1: Continuo de Formalidad



CARACTERÍSTICAS DE VÍNCULOS HORIZONTALES EFICACES

El éxito de una operación cooperativa depende de las siguientes condiciones:

- la similitud en la orientación comercial, los conocimientos y los recursos productivos de los miembros
- la confianza interna y el capital social
- la demanda externa de calidad y cantidad de productos que los individuos no pueden satisfacer solos
- el potencial de economías de escala en la producción, el procesamiento, la comercialización y la compra
- que los beneficios de la cooperación superen su costo, incluyendo el tiempo invertido

Para garantizar la coherencia interna y una agenda dirigida por los miembros es fundamental contar con una visión y un objetivo comunes y una coincidencia entre las capacidades de los miembros y las actividades que eligen implementar.

CONFIANZA

- Engendra la conducta cooperativa
- Fortalece el compromiso de los miembros
- Ayuda a sostener la cooperación
- Mejora la comunicación

En general, los grupos que funcionan bien llevan a cabo reuniones periódicas, elecciones y actividades para fomentar la confianza (ver recuadro) y captar y capacitar a los miembros; contratan personal administrativo profesional, tienen un sistema financiero abierto y transparente y operaciones redituables y aumentan la cantidad de miembros con el tiempo.

Los factores que pueden socavar el comportamiento cooperativo incluyen la falta de confianza entre los miembros; las conductas agresivas, oportunistas o fraudulentas de los líderes; y el beneficio a costa de otros o la sobreventa por parte de los miembros. Una agenda impulsada por actividades del capital social o los vínculos afectivos o un grupo iniciado por una organización externa con más de una agenda también debilitan la coherencia entre los grupos.

Existen menos probabilidades de que los líderes tengan conductas corruptas si hay sistemas implementados que promuevan la transparencia. Si se necesitan actas escritas,

se paga a los administradores y los productores tienen información actual sobre el mercado (normas, demanda, tecnologías, el precio que pagan los consumidores finales) y conocimiento de las buenas prácticas, puede imputarse la responsabilidad a los líderes. Las elecciones periódicas y la capacitación de todos los miembros sobre sus roles y responsabilidades y sobre cómo ocurren las transacciones y se mantienen las actas ayudan a construir la confianza, reducen el comportamiento individualista y facilitan la comunicación del grupo y los miembros con los compradores, así como la integración en las economías nacionales y globales.

Cuando los grupos se forman por razones que afectan negativamente el compromiso y el desempeño de los miembros—por ejemplo, para tener acceso a asistencia gratuita o subvencionada—a menudo no pueden mantener la coherencia en el largo plazo.

BUENAS PRÁCTICAS RECOMENDADAS

- Analizar la cadena de valor, los mercados y la cultura local para determinar la estructura más adecuada para realizar las economías de escala, el aprendizaje colectivo y el aumento del poder de negociación.
- Trabajar con grupos pequeños de la base de la cadena en actividades limitadas con beneficios económicos claros. Permitir que la formalización del grupo esté dirigida por los mismos miembros en respuesta a necesidades económicas.
- Comparar cuidadosamente los costos de satisfacer los requisitos del producto en un mercado altamente competitivo y de sostener los vínculos horizontales con un rendimiento esperado para los miembros del grupo. No se debe incentivar a los productores a que formen asociaciones si el resto de la cadena no funciona correctamente.
- Los vínculos de la cadena de valor deben basarse en relaciones económicas mutuamente beneficiosas y deben ser iniciados por catalizadores internos siempre que sea posible. Los vínculos forjados por agentes externos pueden conducir a expectativas de asistencia subvencionada a largo plazo y tienen menos probabilidades de ser sostenibles.
- La confianza es un elemento esencial de la cooperación eficaz. La ampliación del capital social

generado por las actividades existentes del grupo puede brindar un punto de acceso para desarrollar vínculos horizontales para las actividades económicas.

- Formar vínculos a diversos niveles de la cadena. Además de contar con los recursos y la influencia política para ejercer presión sobre el gobierno para lograr políticas más favorables, las asociaciones de procesadores, comerciantes y exportadores consolidan la producción, establecen normas para mejorar la calidad y emprenden el desarrollo y la diversificación de los productos.

EXPERIENCIAS DEL CAMPO

La participación en las cadenas de valor no necesariamente implica un aumento de los beneficios para los micro y pequeños empresas—los productores también deben ser capaces de obtener acceso a mercados de mayor valor y funciones más rentables dentro de las cadenas. Las mejoras son fundamentales para la participación lucrativa y sostenible de los micro y pequeños empresas. Los vínculos horizontales pueden dar la oportunidad de mejorar a través del aprendizaje colectivo, los gastos y los riesgos compartidos, una mayor capacidad administrativa y un mejor acceso a los servicios de apoyo. Los siguientes ejemplos del campo revelan algunas experiencias sobre el desarrollo de vínculos horizontales fuertes y los tipos de beneficios que pueden aportar.

1. Es esencial comprender los beneficios que se buscan a través de la cooperación.

Los vínculos horizontales pueden ayudar a los productores a mejorar y trasladarse a mercados de mayor valor. Cuando la industria textil guatemalteca se enfrentó a la intensa competencia de los productos comercializados masivamente fabricados en China e India, desarrolló una estrategia competitiva centrada en productos diferenciados de alta calidad. Los productores establecieron vínculos para aprender nuevos diseños, mejorar sus técnicas y comercializar sus productos de manera más eficaz.

La colaboración puede aumentar el poder de negociación y presión de las empresas individuales. La Asociación de Exportadores Hortícolas de Kenia negoció un acuerdo de EUREPGAP más favorable con los compradores, que

aceptaron omitir algunos de los requisitos más estrictos, lo que permitió que más campesinos participaran en el mercado de exportación de alto valor.

Los vínculos entre las empresas líderes pueden promover la creación de marcas nacionales o regionales y el desarrollo de normas de calidad. En las Filipinas, la colaboración de los líderes de la industria en la exportación de mango condujo al desarrollo de una norma reconocida internacionalmente y a la creación de la marca de los mangos filipinos.

Los vínculos pueden facilitar el aprendizaje colectivo, que puede impulsar la innovación, aumentar la demanda y ampliar los mercados a través de la diversificación de productos y el desarrollo de nuevos productos. Los productores de café especial de Ruanda aprenden continuamente sobre la clasificación, el procesamiento y la evaluación del café, lo que facilita el surgimiento de un lenguaje común de características de calidad y sabor y garantiza que puedan responder a los requisitos de calidad, que cambian de manera constante. Este aprendizaje colectivo abrió oportunidades para que los productores se relacionen directamente con los compradores y los hizo ingresar en los protocolos de certificación orgánicos y de FairTrade, de mayor valor.

2. Existe una serie de factores que influyen en la forma que adopta la cooperación.

La cultura nacional juega un papel importante en el modo en que se perciben los vínculos horizontales y puede convertirse en una barrera para su formación, incluso ante la evidencia sólida de que serían eficaces. El sector hortícola de Guatemala proporciona oportunidades de mercado considerables (supermercados) y un fuerte potencial para los vínculos horizontales entre los productores. No obstante, una histórica falta de confianza en el concepto de grupo y los bajos niveles de confianza entre los productores y los compradores dificulta el desarrollo de grupos.

Por otro lado, la cooperación que produce beneficios económicos claros puede promover la confianza entre partes históricamente opuestas. En Egipto, los procesadores de lácteos formaron una asociación que rompió las barreras de desconfianza que existieron durante décadas y, a través de la colaboración, condujo a un aumento considerable en el desarrollo y la diversificación de los productos. La asociación también facilitó el desarrollo y la aceptación de clasificaciones y normas del sector.

Ayudar a una empresa líder a mejorar puede incentivar a los productores a formar vínculos horizontales para responder a una demanda nueva o a un aumento en la demanda. En Bangladesh, el proyecto de Oportunidades Laborales y Apoyo Comercial contrató a un asesor especializado en calzado italiano para ayudar a una empresa local a aumentar su acceso a los mercados de exportación. La ayuda hizo incrementar la demanda y, a medida que la cantidad de pedidos de zapatos aumentaba, las agrupaciones de empresarios comenzaron a aunar fuerzas para formar grupos de productores y así satisfacer la creciente demanda. A medida que estos grupos crecían, comenzaron a proveer a múltiples empresas de exportación, que a su vez empezaron a cooperar entre ellas con los pedidos numerosos.

Los vínculos que facilitan el aprendizaje colectivo pueden ser necesarios para afrontar las limitaciones transversales de la competitividad de los productores y las industrias. Con problemas tales como la administración de los recursos del suelo y el agua, los vínculos horizontales posibilitan la rápida identificación, sistematización y difusión de las mejores prácticas entre otros actores de la industria. Los grupos de productores de café de Etiopía adoptaron las lagunas de drenaje de los fregaderos para canalizar la pulpa de las cerezas del café y filtrar el agua antes de devolverla a las ñapas. Al término de la temporada de procesamiento, los grupos drenaron las lagunas y utilizaron la pulpa convertida en abono para cubrir de mantillo sus plantas de café.

3. Los sistemas y las herramientas adecuadas pueden mejorar la eficacia de los vínculos horizontales.

La tecnología de información y comunicación puede fortalecer las relaciones y aumentar la eficacia y el poder de negociación de los grupos proporcionándoles acceso a la información. La Asociación de Mujeres Trabajadoras Autónomas (SEWA) de India da préstamos a sus miembros para la compra de teléfonos celulares, que les permiten obtener información del mercado y confirmar reuniones con compradores-vendedores. SEWA también analiza los pedidos grandes de artesanías y los distribuye a través de teléfonos celulares a cada artesano y utiliza videos para difundir información técnica entre los miembros analfabetos.

La administración profesional y una visión común entre los miembros ayudan a reducir la conducta fraudulenta y oportunista,

umentan la confianza y el capital social y garantizan un buen control y sostenibilidad. A pesar de los años de mal uso gubernamental del sistema de cooperativas, el proyecto de Cooperativas Agrícolas en Etiopía de USAID se ganó la confianza de los productores ayudando a los grupos de productores a formar asociaciones, comprar insumos al por mayor y consolidar la producción, e introduciendo desarrollos organizativos innovadores, tales como una administración profesional y capacitación para todos los miembros. Con el tiempo, las asociaciones adoptaron la tarea de interceder ante el gobierno en nombre de los miembros. Gracias a ello, se concedió a las asociaciones la autoridad para exportar café especial e importar fertilizante directamente, evitando los intermediarios paraestatales y otros.

REFERENCIAS

Bloom, David, et al. 2007. *The Nature, Determinants and Consequences of MSE Participation in Value Chains: Evidence from the Horticulture and Handicrafts Sectors in Guatemala*. AMAP BDS Knowledge and Practice microREPORT #78

Dunn, Elizabeth, et al. 2006. *Lessons Learned on MSE Upgrading in Value Chains: A Synthesis Paper* AMAP BDS Knowledge and Practice microREPORT #71

Field, Michael. 2007. *Horizontal Cooperation*, Power Point Presentation, USAID Workshop on Value Chain Analysis, Cambodia

Field, Michael and David Knopp. 2002. *Business Linkages and Producer Groups in Bangladesh: Options for Rural Micro-Enterprise Development*

GTZ, *The ValueLinks Manual: The Methodology of Value Chain Promotion, First Edition*

Kula, Olaf, Jeanne Downing, and Michael Field. 2006. *Globalization and the Small Firm: A Value Chain Approach to Economic Growth and Poverty Reduction*. AMAP BDS Knowledge and Practice microREPORT #42

Mercoiret, Marie-Rose, D. Pesche and P. Bosc. 2006. *Consultative workshop on Rural Producer Organizations (RPOs) for pro-poor sustainable development*, The World Bank

Poulton, Colin, Jonathan Kydd and Andrew Dorward. 2006. *Overcoming Market Constraints on Pro-Poor Agricultural Growth in Sub-Saharan Africa*. Development Policy Review

Rondot, P. and Collion, M. 1999. *Agricultural Producer Organizations: Their Contribution to Rural Capacity Building*

and Poverty Reduction. Workshop Summary. World Bank
SEWA: Introducing ICT for Community Development.
www.globalknowledge.org/gkps_portal/view_file.cfm?fileid=1570

Shepherd, Andrew. 2007. *Approaches to linking producers to markets: A review of experiences to date*. FAO

Stockbridge, Michael, Andrew Dorward and Jonathan Kydd. 2003. *Farmer Organizations and Market Access*.

Stringfellow R, Coulter J, et al. 1997. *Improving the Access of Smallholders to Agricultural Services in Sub-Saharan Africa: Farmer Cooperation and the Role of the Donor Community*. Natural Resource Perspectives, ODI

Envíe comentarios y sugerencias para este informe a Jeanne Downing (jdowning@usaid.gov) y/o Ruth Campbell (rcampbell@acdivoca.org).

Este informe fue escrito por Steve McCarthy de ACIDI/VOCA. Fue financiado a través del **Accelerated Microenterprise Advancement Project (AMAP)**. Para mayor información sobre el AMAP y publicaciones relacionadas, visite www.microLINKS.org o comuníquese con Ruth Campbell, la Gerente del Programa ACIDI/VOCA AMAP (RCampbell@acdivoca.org).