

# COLABORACIÓN Y COMPETENCIA: EXPERIENCIAS ORGANIZACIONALES EN AUSTRALASIA<sup>1</sup>

*Salvador T. Porras*<sup>2</sup>

## Resumen

Las organizaciones han adoptado diversas formas y estrategias para competir en el mercado. El papel que desempeñó el gobierno como regulador de la economía fue defensivo al no participar de manera significativa como promotor de la política industrial. Sin embargo, recientemente, a partir del establecimiento de acuerdos comerciales entre naciones, las organizaciones adoptaron nuevas formas de relación económica basadas en la colaboración. Estas condiciones novedosas han sido favorecidas por una nueva actitud del Estado que se tradujo en su creciente participación como promotor del desarrollo industrial. Entre las distintas maneras de colaboración organizacional merecen atención las redes organizacionales (Porras, 2001) y los *clusters* (Porter, 1998).

En este documento se revisan los esfuerzos gubernamentales llevados a cabo en Australasia (Australia y Nueva Zelanda) para promover la formación de redes organizacionales y *clusters*. El objetivo es incentivar a discutir la importancia de tal experiencia en relación con el desarrollo industrial de México y su posible significado como fundamento de las políticas públicas en la materia.

**Palabras clave:** colaboración, redes organizacionales, *clusters*, Australasia.

---

1 Parte de este documento se basó en una ponencia del autor y la Doctora Regina Leal Güemez presentada en el XVIII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas (ACACIA), publicada en las memorias del Congreso.

2 Profesor-Investigador en el Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.

## Introducción

Las formas que las organizaciones han adoptado para competir en los mercados son muy variadas. El papel desempeñado por el gobierno como regulador de la economía en el pasado fue defensivo, ya que no participaba de manera significativa como promotor de la política industrial; sin embargo, y de manera reciente, a partir del establecimiento de acuerdos comerciales entre las naciones, las organizaciones adoptaron nuevas formas de relación económica basadas en la colaboración. Estas relaciones son favorecidas por una nueva actitud del Estado que se observa en su creciente participación como promotor del desarrollo industrial. En este escenario, la competencia y la competitividad son factores esenciales (Metcalf, 1993). Entre distintos ejemplos de colaboración organizacional se pueden mencionar las alianzas estratégicas, las *joint ventures*, las redes organizacionales y los *clusters* industriales (Porras, 2001).

En este documento se elabora una revisión de los esfuerzos gubernamentales llevados a cabo en Australia y Nueva Zelanda para promover tanto la formación de redes organizacionales como de clusters industriales. El objetivo es comenzar a discutir la importancia de tales experiencias de cara al desarrollo industrial de México y su posible significado como fundamento de las políticas públicas en la materia.

El artículo está dividido en tres apartados. El primero contiene una propuesta de conceptualización de las redes organizacionales y de la política pública. Con base en ello, en el segundo se efectúa una revisión de los programas de redes organizacionales desarrollados en Australia y Nueva Zelanda. El texto finaliza con un recuento de las lecciones que se derivan de esos programas, a fin de establecer algunas líneas de discusión para apreciar los esfuerzos y rumbos probables de la política industrial desarrollada en México.

## Colaboración en redes y *clusters*

La manera tradicional en que las empresas aseguraban el aprovisionamiento de las materias primas requeridas en la producción se realizaba generalmente a través de la integración vertical, sea por medio de la adquisición de la compañía proveedora de recursos o por medio de la fusión entre la empresa demandante y la empresa oferente de bienes y/o servicios (Powell, 1987). La integración vertical era la forma más utilizada por las organizaciones para asegurar el flujo constante de los materiales requeridos en la producción. Esta es una forma organizacional útil cuando la participación ocurre en mercados *lentos*; es decir, en situaciones en las que las organizaciones no requieren de procesos rápidos de adaptación al medio ambiente y el cambio tecnológico resulta poco dinámico (Jarillo, 1993; Powell, 1987). En cambio, situaciones de alto dinamismo político, económico y social, requieren adoptar estrategias nuevas y diferentes, así como formas más flexibles de organización, que permitan mayor adaptabilidad a las condiciones constantemente cambiantes del medio ambiente en el que se desenvuelven (Emery y Trist, 1965).

Esas estrategias y sus formas están basadas en la colaboración entre firmas. Ahora bien, ¿Por qué es importante para las organizaciones colaborar con otras organizaciones? La razón principal es para alcanzar un mejor desempeño, en la medida en que los arreglos de colaboración permiten, entre otras cosas, incrementar la presencia en el mercado; compartir costos, gastos, beneficios, recursos e ideas, y tener una menor vulnerabilidad (Porras, 2001). La colaboración no acontece de manera natural o espontánea, es necesario que exista interés entre las partes para conseguir la unión, además se requiere que existan coincidencias en las actividades de los participantes (Buttery y Buttery, 1995; Wilkinson y Young, 1994); es decir, que las organizaciones que deciden colaborar deben tener recursos complementarios: una organización tiene recursos que la otra carece. Si no existen esos recursos complementarios, la re-

lación de colaboración no existirá y podría dar paso a una relación de poder donde una organización poderosa ejerza influencia determinante sobre otra, la cual tendría que aceptar la imposición por cuestiones de necesidad o sobrevivencia, entre otras. En este caso no necesariamente existe voluntad de la última organización, pero sí está presente la necesidad de continuar en su negocio.

La idea de colaboración organizacional comenzó a tener auge a partir de la década de 1970, aunque es realmente a partir de los años ochenta cuando la colaboración entre empresas se incrementa considerablemente. Es posible distinguir varias formas que adopta este fenómeno, entre las más conocidas se pueden mencionar: las *joint ventures*, las alianzas estratégicas, *clusters* y las redes organizacionales<sup>3</sup>. El siguiente apartado está dedicado a la conceptualización de la última modalidad.

### 1.1; ¿Qué son las redes organizacionales?

El concepto puede ser entendido como una relación de largo plazo entre organizaciones que comparten recursos para lograr objetivos conjuntos a través de acciones negociadas (Porras, 2001). Una red implica intercambios entre sus miembros con vista a obtener beneficios en el largo plazo. Según Williamson (1975) en el corto plazo siempre existe la posibilidad de un comportamiento oportunista por parte de alguno de los miembros de la relación. Los beneficios de participar en una red se presentan para todos los participantes en la relación de colaboración. No obstante, las redes organizacionales no están exentas de conflicto, y entre otras, se pueden señalar como causas de conflicto: falta de

---

<sup>3</sup> Las *joint ventures* se pueden entender como “un arreglo entre dos o más organizaciones para producir conjuntamente un producto o servicio” (Bartol *et al.*, 1995: 99). Generalmente surge una tercera entidad en este tipo de relaciones. Parkhe (1991: 581) considera a las alianzas estratégicas como “arreglos cooperativos relativamente duraderos entre firmas que involucran flujos y vínculos, que utilizan recursos y/o estructuras de gobierno de organizaciones autónomas para el logro conjunto de metas individuales, ligadas a la misión corporativa de cada una de las firmas patrocinadoras”. En este artículo utilizaremos indistintamente los términos *redes* y *redes organizacionales*.

claridad en los objetivos, diferencia entre los recursos aportados por parte de los participantes, actitud oportunista por parte de alguno de los miembros de la red e imposición de la voluntad de algún miembro sobre la de otro(s) participantes. Aun así, el conflicto no siempre es negativo en una relación de colaboración, puede ser positivo cuando los valores y las metas sobre los que existe conflicto no contradicen las presunciones básicas de la relación (Coser, 1969). Al mismo tiempo puede servir como instrumento para generar dinamismo en la red. Es posible afirmar que cierto nivel de conflicto es aceptable en las relaciones.

Las redes pueden encontrarse en cualquier ámbito de la actividad económica, incluidos los sectores público, privado y el cooperativo. Además, es probable que entre los participantes en una red existan empresas competidoras que asumen voluntariamente formas de colaboración en ciertas áreas, incluso cuando prevalezca su perfil competitivo en otras.<sup>4</sup> Como señalan Hamel, Doz y Prahalad, estamos en una época en la que las empresas colaboran a la vez que compiten entre ellas (1989).

La importancia de las redes organizacionales radica, entre otras cosas, en las ventajas que presentan sobre otras formas de relación, por ejemplo: en términos de flexibilidad amplían sus capacidades de adaptación al cambio. Al igual que incrementan los beneficios que supone el compartir recursos, costos y riesgos, además de que obtienen el mutuo aprendizaje organizacional y las economías de escala.

El elemento distintivo que constituye una red es la colaboración entre los participantes. Por supuesto, se trata de redes que se integran con relativa facilidad pero que, a su vez, adoptan cierto grado de rigidez derivado de la fuerte dependencia que puede surgir entre algunos de los participantes.

---

4 La colaboración se puede observar en las áreas de investigación y desarrollo, canales de distribución, producción, mercadotecnia y estrategias financieras, entre otras. Al respecto, véase Burnes y New (1997), Contractor y Lorange (1988), Häusler *et al.* (1994), Kreiner y Shultz (1993), Powell (1998) y Powell *et al.* (1996).

Por otra parte, de acuerdo con Porter (1998: 7), los *clusters* pueden entenderse como “concentraciones geográficas de compañías e instituciones interconectadas en un campo particular. Los *clusters* comprenden un conjunto de industrias ligadas y otras entidades importantes para la competencia”.

A diferencia de los *clusters*, las redes no requieren estar concentradas en un área geográfica, por lo que pueden incluir participantes de diferentes industrias, sectores o incluso países, característica que las convierte en formas de organización dinámicas, flexibles y altamente adaptables al medio ambiente. De hecho, la importancia de tener socios comerciales en el extranjero otorga a las redes una oportunidad única para competir en diversos mercados. En el siguiente apartado ubicaremos la importancia de las políticas públicas para la inducción de la formación de redes organizacionales.

## **1.2 Política pública en inducción a colaborar: las redes organizacionales**

A pesar de que el concepto de redes organizacionales tiene un linaje intelectual complejo (Ebers, 1997; Clegg y Porras, 1998; Grandori y Soda, 1995; Jarillo, 1993; Miles y Snow, 1986; Nohria y Eccles, 1992; Porras, 2001), existe un universo de aplicación concreto que es el de la política pública (Bianchi y Bellini, 1991). En concordancia con Dye, podemos apuntar que las políticas públicas pueden ser entendidas como todo lo que el gobierno hace o deja de hacer (1987); son normas generales de actuación que definen los ámbitos tanto de los particulares como del gobierno. La actividad gubernamental constituye, como tal, un arena de lucha política, donde intereses diversos confluyen para intentar influir a favor de sus intereses particulares y sus acciones están orientadas a regular diferentes aspectos de la vida de una nación; tratan con diferentes ámbitos como: la industria, la educación, la salud y el medio ambiente, entre otros. En el caso que aborda este documento, nos refe-

riremos a las redes organizacionales y a los *clusters* como instrumentos de política para la promoción industrial.

Se puede decir que existen casos en los que la política industrial promueve el desarrollo a través de la creación de redes organizacionales, las cuales pueden ser más o menos estructuradas, de acuerdo con la amplitud de interacciones entre sus miembros, así como la creación de *clusters* industriales. Una de las formas más utilizadas por las agencias gubernamentales para inducir colaboración entre las organizaciones descansa en políticas de financiamiento público; sin embargo, las formas en las que cada gobierno formula sus políticas son particulares y obedecen a la historia y condiciones específicas de su contexto local, sin dejar de considerar la importancia que pueden tener diversos organismos internacionales como el FMI, la OCDE o la OMC, entre otros.

El papel que ha desempeñado el Estado en la inducción y desarrollo de estas nuevas formas de colaboración es sumamente importante, puesto que se ha encargado generalmente de proporcionar los recursos necesarios para favorecer la formación de redes. La puesta en operación de programas de fomento de redes con financiamiento estatal ha dependido casi siempre de la respuesta obtenida en el mercado.

En estos procesos de conformación de redes, los intermediarios o *brokers* han desarrollado una función fundamental; la mayoría de las veces, estos intermediarios son personas de la industria que se constituyen como interlocutores válidos para todos los participantes en una red. Los *brokers* ayudan a los participantes de un grupo a generar un diálogo positivo para lograr la formación de la red y asegurar su desarrollo futuro. Son quienes se encargan generalmente de establecer una agenda, de conducir el proceso de discusión y de proporcionar la información requerida a los miembros del grupo. Su papel es el de ser un ‘fenómeno transitorio’ sin una función a largo plazo.

¿Por qué los gobiernos han adoptado este tipo de políticas para asegurar el desarrollo industrial? Si las organizaciones no establecen redes

de manera espontánea o voluntaria, el gobierno debe intervenir para promoverlas, induciendo su formación y difusión. Sólo de esa manera se podrá establecer una cultura de redes en las comunidades. Es así que, basado en la experiencia surgida en el norte de Italia, en la región de Emilia Romagna, el gobierno danés promovió, a finales de la década de 1990, un programa de redes orientado a la colaboración organizacional (Porras, 2001). Este programa se basaba en el establecimiento de redes formales de colaboración. Mientras tanto, en la experiencia de redes informales, fue la región de Emilia Romagna, en el norte de Italia, la que mostró la importancia del capital social para el establecimiento y desarrollo de relaciones entre los individuos, mismas que se basaban en la confianza entre los participantes en la colaboración<sup>5</sup>. Diferentes naciones han desarrollado experiencias diversas para promover la formación de redes organizacionales, la mayoría con base en los esfuerzos realizados en Italia. A continuación nos enfocaremos en los casos de Australia y Nueva Zelanda sobre la promoción de la colaboración organizacional a través de redes.<sup>6</sup>

### **El caso australiano de redes organizacionales**

Los primeros intentos del gobierno australiano para promover colaboración organizacional se remontan al final de la década de 1980. Fue el Servicio Nacional de Extensión de la Industria (NIES por sus siglas en inglés), una oficina conjunta del Estado y la Comunidad inglesa (*Commonwealth*) encargada de mejorar el desarrollo industrial, la primera institución en apoyar el establecimiento de redes en Australia. El NIES se creó en 1987 para hacer posible que empresas comerciales dedica-

---

5 Capital social se refiere al monto de relaciones que un individuo tiene y puede utilizar en su beneficio en una situación dada. Para mayores detalle ver Porras, Salvador T. (2011) "Colaboración y Capital Social: Análisis introductorio", en Porras, Salvador T. (coord) *Capital Social en la Administración*, México: UAM-I. Para el tema de confianza revisar Porras, Salvador T. (2003) "Consideraciones en torno a la confianza y la colaboración en redes organizacionales". *Gestión y Estrategia*, Vol. 24 (Julio-Diciembre).

6 Para un estudio detallado sobre los programas de redes y su institucionalización ver Porras, 2001.



das a la manufactura o a los servicios logran y mantuvieran competitividad internacional. Adicionalmente, servía a la industria como una fuente central de asesoría, información y asistencia que podría llevar al cambio y contribuir al crecimiento sostenido (NIES, 1995). Las contribuciones de esta institución eran cinco: ofrecían una evaluación gratuita de las operaciones de la compañía; luego, el asesor del NIES junto con el director general y los directivos de la compañía formulaban un plan de acción; una vez que estos pasos se completaban, un consultor reconocido por el NIES hacía un diagnóstico comprensivo de la compañía; entonces, el asesor industrial del NIES recomendaba un consultor de negocios, y, una vez que la compañía aceptaba el consultor, NIES subsidiaba, en una base de un peso por uno, el costo de la asesoría completa hasta por un monto de \$50,000 dólares australianos.

Otros subsidios estaban disponibles a una tasa de interés baja para adquirir seguros o programas de computación (*software*). Los criterios de elegibilidad para obtener subsidios del NIES incluían: estar involucrado en la industria manufacturera o de servicios; tener una rotación de ventas hasta por \$700,000 dólares australianos y/o emplear aproximadamente 5 empleados, y estar involucrado en exportación o tener el potencial de sustituir importaciones. Algunas de las áreas donde el NIES proveía asistencia incluían: planeación estratégica, control de inventarios, planeación financiera, aplicaciones tecnológicas, administración de la calidad, planeación de exportaciones, planeación de negocios, mercadeo, administración de producto y administración de costos (NIES, 1995).

Las firmas que buscaban obtener financiamiento tenían que ser financieramente válidas y comprometerse a implementar las recomendaciones del NIES. De 1987 a enero de 1995, el NIES asistió a más de 2100 organizaciones con subsidios por más de \$30 millones de dólares australianos (Business & Regional Development NSW, 1995: 2).

El uso de redes como instrumento de política pública por parte del gobierno australiano tiene que ser considerado en el contexto de la muy

favorable recepción que tuvo el trabajo de Porter (1990) sobre la competitividad de las naciones en los círculos de la élite política australiana. La publicación del libro de Porter contribuyó al impulso de redes de empresas desde el Estado australiano. A partir de ese hecho, el gobierno de ese país evaluó los alcances del NIES hasta ese momento y, para mayo de 1995, lanzó el Business Networks Program (BNP) como una iniciativa del Ministerio de Industria (AusIndustry), considerando la experiencia que se tenía hasta entonces. El objetivo del programa fue “motivar a las organizaciones a cooperar en las áreas de negocios estratégicos, incluyendo exportación, sustitución de importaciones, compartir costos de producción, investigación y desarrollo y marketing” (Department of Industry, Science and Technology, 1995:1).

Para su realización, el programa consideraba una función importante para el intermediario o *broker*. El BNP se dividía en tres etapas: estudio de factibilidad, planeación del negocio e implantación del plan de negocios (Minister for Industry, Science and Technology, 1995; AusIndustry, 1995). En estas tres etapas el *broker* desempeñaba un papel fundamental, ya que se encargaba tanto de convocar a los posibles participantes en la red, como de apoyar en la elaboración del plan de negocios. Una vez obtenido el recurso por parte del gobierno australiano para establecer la red, el papel del *broker* disminuía considerablemente y los miembros tomaban las riendas de la comunidad de negocios.

Los requisitos básicos para ser elegibles dentro del programa incluyeron: la red debería tener cuando menos tres participantes, dos de los cuales deberían ser pequeñas o medianas empresas,<sup>7</sup> mientras que el tercero podría no serlo; la colaboración en la red debería tener la intención de producir un bien o servicio que sería comercializado internacionalmente; los participantes tenían que aceptar el proporcionar información sobre sus negocios individuales al BNP y tenían que comprometer a un

---

7 De acuerdo con el programa australiano de redes, una pequeña y mediana empresa es un negocio con una utilidad menor a 100 millones de dólares australianos o con menos de 500 empleados.

alto ejecutivo de la organización con la red; los participantes deberían colaborar en un área estratégica de su actividad incluyendo la procuración, producción y desarrollo de un producto o proceso, distribución, mercadeo, así como servicio de posventa, finalmente, los miembros no debían estar ligados entre ellos de ninguna manera y no debían estar recibiendo apoyo financiero para la red de ninguna otra agencia de la Comunidad Australiana o del Estado.

En junio de 1997 el programa de redes sufrió cambios importantes, entre otros, modificó la concepción original de PyME<sup>8</sup>; permitió que las redes incluyeran organizaciones extranjeras como miembros, e igualmente estipuló que la red produjera un bien o servicio que tuviera significado económico, es decir, que tuviera utilidad.

Los datos más recientes muestran que el programa de redes sirvió para crear una cultura organizacional de colaboración basada en redes. Durante la operación del programa se financiaron más de 400 redes, de las cuales, 238 mantenían operaciones en julio de 1998.

Con base en los resultados de una evaluación del programa de redes de negocios, el gobierno australiano desarrolló una nueva estrategia de promoción igualmente basada en redes de colaboración cuyo énfasis está en estimular la innovación industrial. *Commercialisation Australia* es el nombre del programa promovido por el gobierno australiano, se incluyó como parte del presupuesto federal 2009-2010 y es un importante componente de la visión gubernamental a diez años denominada *Powering ideas: an innovation agenda for the 21st century*. El programa inició actividades en 2010 y es administrado por el Departamento de Industria, Innovación, Ciencia, Investigación y Educación Superior (*Value Proposition*, 2012; *Expert Network Guidelines*, 2012). Entre otros, su objetivo es “construir la capacidad de y las oportuni-

---

<sup>8</sup> En ese momento se consideró a una PyME como un negocio con utilidad menor a 50 millones de dólares australianos y con menos de 200 empleados.

des para (...) emprendedores y empresas innovadoras para convertir propiedad intelectual en nuevos productos comercialmente viables...” (*Expert Network Guidelines*, 2012: 4). El programa ofrece una serie de elementos para apoyar a los beneficiarios del mismo, como la oportunidad de construir sus habilidades, conocimiento y redes por medio de la provisión de fondos asistenciales, al igual que apoyo y guía constantes. El programa, al igual que su antecesor, el *Australian Business Networks Program*, hace uso de intermediarios (en este caso llamados *case managers*) expertos en comercialización dentro de la industria y con una vasta cartera de relaciones para apoyar el establecimiento de las empresas innovadoras así como sus redes. Adicionalmente el programa apoya con expertos en redes (*Network expert*), quienes, de manera voluntaria, ayudan a los participantes a desarrollar ideas para alcanzar sus objetivos comerciales. Es muy pronto aún para evaluar el impacto general del programa; sin embargo, diversos estudios de caso han mostrado que es efectivo (*Value Proposition*, varios números). La experiencia australiana expresada en sus propuestas *Business Networks Program* y *Commercialization Australia* ha dejado lecciones que han sido utilizadas en otras latitudes. Tal es el caso de las redes organizacionales promovidas en Nueva Zelanda, caso que revisaremos a continuación.

### **El caso neozelandés de redes organizacionales y *clusters* industriales**

Hasta la década de 1990 el departamento de comercio de Nueva Zelanda (New Zealand Trade Development Board, conocido como Tradenz) promovió los Grupos de Acción Conjunta (Joint Action Groups, conocidos como JAG's), un tipo de red suave en el país (Cragg y Vargo, 1995; Liston, 1996). Sin embargo, basado en experiencias previas, al igual que en el caso australiano, el gobierno de Nueva Zelanda lanzó en 1994 el Programa Piloto de Redes en la región de Canterbury. El programa incluía un modelo de cuatro fases: exploración, factibilidad, plan de negocios e implementación (Cragg y Vargo, 1995; Williams, 1996).

El Programa Piloto de Redes funcionó por más de un año, durante el cual obtuvo resultados positivos; con base en ellos, el gobierno de Nueva Zelanda lanzó en 1996 el Programa de Redes Duras de Negocios (*The New Zealand Hard Business Programme*), orientado a ofrecer asistencia para la investigación y desarrollo de redes duras de negocios a nivel nacional. El proyecto fue una iniciativa conjunta entre Tradenz, las 21 agencias de desarrollo de negocios (BDB) establecidas en el país y agencias de desarrollo locales. El planteamiento comprendió tres fases: estudio de factibilidad, plan de negocios e implementación. Los *brokers* jugaron un rol importante en las tres fases (Tradenz, 1996).

La Agencia de Desarrollo de Negocios apoyó el programa con \$18 millones de dólares neozelandeses. La ayuda financiera para cada firma que entró en la red dura de negocios mediante BDB fue hasta por \$50,000 dólares neozelandeses (Tradenz, 1996). El aporte financiero de la Agencia de Desarrollo de Negocios no está disponible después de la suspensión del esquema de financiamiento de la BDB en noviembre de 1997. El Programa de Redes Duras de Negocios se integró como parte del portafolio de servicios a los exportadores del Ministerio de Comercio de Nueva Zelanda bajo el nombre de Redes de Exportación (Tradenz, 1998).

En este programa, una red incluía típicamente de cuatro a seis negocios complementarios e involucraba organizaciones de todo Nueva Zelanda. Los miembros de la red compartían objetivos comerciales y un claro objetivo de utilidades, unidos por un acuerdo formal con un propósito de negocios específico. Hacia febrero de 1998, fueron financiadas setenta redes que involucraban alrededor de 350 organizaciones (Tradenz, 1998).

En 1998, el Wellington City Council, con la asesoría de la Agencia del Desarrollo de Nueva Zelanda, lanzó una iniciativa diferente para promover colaboración en Nueva Zelanda a nivel regional (Tradenz). Se llamó *Wellington Business Clusters Project* (WBCP), estaba orientada a

incrementar las exportaciones de la región y pretendía “facilitar el crecimiento de *clusters* industriales de negocios exitosos a nivel mundial por medio de la colaboración para superar las barreras y limitantes para el beneficio de los negocios y la comunidad más amplia” (WBCP, 2000). El documento identificaba a un *cluster* como “un grupo de firmas con relaciones comerciales cercanas o relacionadas a través de necesidades de habilidades de la fuerza de trabajo, investigación, distribución y otros requerimientos de infraestructura” (WBCP, 2000). Este proyecto de clusters estaba dirigido a tres sectores industriales: tecnología de la información, telecomunicaciones y electrónica, porque era uno de los sectores industriales de más rápido crecimiento de las exportaciones; tecnología ingenieril para temblores, básicamente porque Wellington es una base para habilidades y conocimientos a nivel mundial, y producción de películas y televisión, este sector se ha centrado crecientemente en mercados internacionales (WBCP, 2000). El programa ha identificado algunos otros sectores a incluir como potenciales clusters de negocios, por ejemplo: Wellington Cultural, Wellington Creativo, Servicios de consultoría e ingeniería de reformas de gobierno/negocios.

En la siguiente sección analizaremos los posibles efectos que una política industrial de ese tipo podría tener en el caso de México.

### **Lecciones de las redes y su aplicación en México**

Así como las redes organizacionales pueden ser exitosas, también pueden fracasar. Entre los factores de éxito de las redes se pueden mencionar: la internacionalización de los participantes, el aumento de la participación en el mercado y el acceso a tecnologías y nuevos conocimientos. Algunas de las razones por las que las redes pueden fallar incluyen: falta de confianza entre los participantes; poca voluntad de los facilitadores para promover la red; limitaciones en la visión o capacidad del administrador; falta de miembros o participantes; carencia de recursos, en particular recursos financieros, y actitudes oportunistas de algún o algunos miembros de la red.

Participar en sistemas organizacionales de este tipo también trae consigo una serie de costos asociados entre los que se pueden mencionar los siguientes: pérdida de tiempo de los participantes; compromisos financieros, que en el caso de las pequeñas y medianas empresas pueden ser considerables; compartir conocimiento de los expertos con otros; dependencia en el patrón de comportamiento; posibilidad de aumentar el aparato burocrático, y reducción en el control administrativo (Porras, 2001). Para tener mayores posibilidades de éxito, los participantes en una red organizacional deberán evaluar a los posibles socios con los que estarían trabajando en colaboración; no siempre es conveniente comprometerse con otras organizaciones mediante dicha dinámica, muchas veces es mejor seguir haciendo negocios de manera individual que intentar colaborar con otras organizaciones no confiables. También es necesario evaluar concienzudamente los recursos que se van a aportar a la red, así como los recursos que se van a recibir, si lo que se compromete es mucho más que lo que se recibiría, lo mejor será no participar en esa red organizacional.

En general, tres grandes lecciones podrían derivarse de las experiencias de redes analizadas, todas ellas podrían ser aplicadas, en mayor o menor medida, al caso de México.

- *Primera lección:* importancia del capital social en el desarrollo de la política industrial. Contar con relaciones que no están reglamentadas por ningún tipo de estereotipos preestablecidos es trascendental para cumplir el objetivo promover, reforzar y dar estabilidad a las relaciones comerciales. Si las interacciones de negocios se basan en vínculos informales entre los componentes de las organizaciones, es muy factible que las alianzas tengan éxito, ya que el elemento de oportunismo, característico de las relaciones de corto plazo, no existiría. En el caso de México, existe un gran capital social que desarrollado en las comunidades a lo largo de los años y que en muchas ocasiones en la base de una relación comercial donde los contra-

tos son inexistentes; únicamente la palabra de los participantes es suficiente para establecer el compromiso. Este elemento es una gran ventaja, como lo demuestra el caso que comentamos previamente. Si el capital social no existe, es necesario crearlo a través de una política industrial que promueva la colaboración, política que deberá mostrar las bondades y limitaciones de cooperar con otras organizaciones que en muchos casos podrían ser competidores.

- *Segunda lección:* como lo demuestran tanto la experiencia australiana de redes como la de Nueva Zelanda, las iniciativas han permitido el desarrollo de una cultura organizacional basada en la colaboración entre firmas. La importancia y crecimiento de las redes han sido esenciales para que las pequeñas y medianas empresas modifiquen su esquema de competencia para adaptarlo a uno fundamentado en la colaboración en áreas específicas de su actividad. Colaborar en términos de ceder a otras organizaciones el desarrollo de las actividades secundarias pero conservar las competencias clave. Hay que recordar que no todas las relaciones de colaboración son exitosas, pero para comprobar su efectividad es necesario difundirlas entre la comunidad de negocios de manera que a través del tiempo logren los objetivos propuestos. Es importante señalar que la colaboración no elimina la competencia, puesto que ésta es un elemento clave para promover la cooperación. En el caso australiano, por ejemplo, en tres años de operación del programa casi el 40 por ciento de las redes financiadas había fracasado, mientras que el resto estaba aún en funcionamiento. El elemento financiero siempre está presente en el éxito o fracaso de cualquier relación de colaboración.

En la mayoría de las ocasiones, sobre todo cuando se carece de capital social, la formación de redes organizacionales no surge espontáneamente, es necesario que un ente superior las



promueva. Es el Estado quién debe promover la formación de redes como parte de una política industrial; sin embargo, organizaciones privadas como cámaras de comercio o asociaciones industriales o de negocios podrían igualmente promover la formación de este tipo de sistemas.

- *Tercera lección:* para la inducción de redes organizacionales es importante que el Estado asigne recursos que permitan a las organizaciones colaborar entre ellas. En el caso de México, se deberán otorgar fondos para promover la cultura de colaboración organizacional orientada a establecer relaciones de largo plazo y cuyo elemento principal sea la confianza entre las partes; cultura que significaría modificar el esquema tradicional de hacer negocios basado en la competencia y el oportunismo del corto plazo. Colaborar implica poder trabajar con competidores en un mismo mercado; también implica unir esfuerzos para acudir conjuntamente a mercados nuevos y probablemente diferentes.

## Conclusiones

Las redes son una estrategia que las organizaciones adoptan para competir en mercados globales, estrategia basada en la colaboración entre los miembros. Si la cooperación entre entidades no se ha dado de manera espontánea, es necesario inducirla. En este documento revisamos la intervención del Estado como ente que induce la colaboración entre organizaciones, en particular los casos de la política australiana de redes y de la política de redes y de *clusters* de Nueva Zelanda. Esta revisión sirve de base para sugerir acciones que el gobierno mexicano podría utilizar en vías de promover la colaboración entre organizaciones.

El gobierno mexicano debería de establecer un programa de promoción de redes mediante la asignación de recursos a las pequeñas y medianas empresas que expresen su voluntad de colaborar y la capacidad

de lograrlo. Los recursos asignados servirían para propiciar los primeros acercamientos entre las organizaciones, así como para elaborar los estudios necesarios para ello.

Una política de redes en México permitiría que las empresas colaboren entre ellas y mejoren el aprovechamiento de sus recursos. Colaborar es una cultura que no se da automáticamente, requiere tiempo y el gobierno tiene un rol central en su promoción.

## Bibliografía

- AusIndustry. *Fact Sheet. June*, Canberra: AusIndustry, 1995.
- Bartol, Kathryn M., et al. *Management: a Pacific Rim focus*. Sydney: McGraw-Hill, 1995.
- Bianchi, Patrizio y Nicola Bellini. "Public policies for local networks of innovators", *Research Policy*, vol. 20, 1991, 487-497.
- Burnes, Bernard y Steve New "Collaboration in customer-supplier relationships: strategy, operations and the function of rhetoric". *International Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 33 (4), 1997, 17-17.
- Buttery, Ewa y Alan E. Buttery. *The Dynamics of the Network Situation*. Canberra: AusIndustry, Business Network Program, 1995.
- Business & Regional Development NSW. *Fact Sheet, 1 January*, Sydney: Business & Regional Development NSW, 1995.
- Clegg, Stewart y Salvador T. Porras. *Business Networks: a collaborative form of organizing*. Research Report. Canberra: AusIndustry, 1998.
- Commercialization Australia. "From the CEO". *Value Proposition*. Canberra: Department of Innovation, Industry, Science Research & Tertiary Education, vol. (1): 1, December 2012.
- Commercialization Australia Program. *Expert Network Guidelines*. Canberra: Department of Innovation, Industry, Science Research & Tertiary Education, 2012.
- Contractor, Farok J. y Peter Lorange (eds.) *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books, 1988.
- Coser, Lewis A. "The Functions of Social Conflict" en Coser, Lewis A. y Bernard Rosemberg (eds.). *Sociological Theory: a book of readings*, 3ª edición, Londres: The Macmillan Company, 1969.

- Cragg, Paul y John Vargo. *Hard Business Networks in New Zealand: An early evaluation on the Canterbury pilot*, Christchurch, New Zealand: University of Canterbury, 1995.
- Department of Industry, Science and Technology. *News Release 23/5/95*. Canberra: DIST, 1995.
- Dye, Thomas R. *Understanding public policy*, sexta edición, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1987.
- Ebers, Mark (ed) *The Formation of Inter-Organizational Networks*. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- Emery, F. E. y E. L. Trist, "The Causal Texture of Organizational Environments", *Human Relations*, vol. 18, 1965, 21-32.
- Grandori, Anna y Giuseppe Soda, "Inter-Firm networks: Antecedents, mechanism and forms", *Organization Studies*. Vol. 16 (2), 1995, 183-214.
- Hamel, Gary, Yves L. Doz y C. K. Prahalad "Collaborate with your competitors and win", *Harvard Business Review*, January-February 1989, 133-139.
- Häusler, Jürgen, Hans-Willy Hohn y Susanne Lütz. "Contingencies of innovative networks: a case study of successful interfirm R&D collaboration", *Research Policy*, vol. 23, 1994, 47-66.
- Jarillo, J. Carlos. *Strategic Networks: creating the Borderless Organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.
- Kreiner, Kristian y Majken Shultz. "Informal Collaboration in R&D. The formation of Networks Across Organizations", *Organization Studies*, vol. 14 (2), 1993, 189-209.
- Liston, Cynthia (1996) "Worldwide connections: a status report on Interfirm Collaboration Programs". *Firm Connections*, vol. 4 (1), 1996, 6-7.

- Metcalfe, Les. "Government's New Role in Managing Competitive-ness". *Australian Journal of Public Administration*, vol. 52 (3), 1993, 269-280.
- Miles, Raymond E. y Charles C. Snow. "Organizations: new concepts for new forms". *California Management Review*, vol. XXVIII (3), 1986, 62-73.
- Minister for Industry, Science and Technology. *News release 153/95*, Canberra: AusIndustry, 1995.
- National Industry Extension Service. *Fact Sheet*, Canberra: AusIndustry, 1995.
- Nohria, Nitin y Robert G. Eccles. *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- Parkhe, Arvind. "Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances". *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter 1991, 579-601.
- Porrás, Salvador T. *Business Networks: new form of organizational collaboration*. Sydney: University of Technology Sydney (Tesis doctoral sin publicar).
- Porter, Michael. *The competitive advantage of nations*. Nueva York: Macmillan, 1990.
- Porter, Michael. "Clusters and competition: new agendas for companies, governments and institutions", en M. Porter, *On Competition*, Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- Powell, Walter W. "Hybrid organizational arrangements: new form of transitional development?", *California Management Review*, vol. 30 (1), 1987, 67:87.
- Powell, Walter W. "Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries". *California Management Review*. vol. 40 (3), 1998, 228-241.

Powell, Walter W., Kenneth W. Koput y Laurel Smith-Doerr. “Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in Biotechnology”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, 1996, 116-145.

Tradenz. *Hard Business Networks Newsletter*, mayo 1996.

Tradenz, *Export News*, 1998.

Wellington. *Business Clusters Project*. Sitio web, <http://www.cluster.org.nz/>, página consultada octubre de 2009.

Wilkinson, Ian F. y Louise Young. *The space between: the nature and role of interfirm relations in business*, Sydney: University of Western Sydney/Nepean, 1994.

Williams, Igor F. “New Zealand: the internationalization of competition and the emergence of networks”, en *Organization for economic cooperation and development: networks of enterprises and local development*, París: OECD, 1996.

Williamson, Oliver. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*, Nueva York: Free Press, 1975.