

**Propuesta teórica de factores que impulsan la colaboración  
interempresarial en la etapa de la conformación de los  
Clusters**  
**(Theoretical proposal on factors in promoting intercompanies  
collaboration on the early phase of cluster conformation)**

**Rolando Porchini, Paula Villalpando y Mónica Blanco**  
UANL, San Nicolás, N.L., 66450, México, rporchini@strategasolutions.com

**Key words:** Clusters, intercompanies collaboration, intercompanies cooperation, globalization

**Abstract.** Present research intends to clarify relationship between intercompanies collaboration and cluster successful conformation. This project shows theoretical concepts about clusters, origins and how clusters evolution parallels the globalization process. The investigation also clarifies differences about concepts of intercompanies cooperation and collaboration used so far without distinction. Actual scientific literature is analyzed about early phase of cluster conformation. intercompanies collaboration (C.I.) is considered key to cluster successful conformation, and highlights which key factors are most relevant in cluster conformation, its consolidation and its competitiveness. This is why this research is important regarding what theoretical framework lies behind the 7 factors recognized as the intercompanies collaboration (C.I.) construct. Such factors are: i) Interchange of strategic information (I.E.), ii) formalized and consensual rules (R.C.); iii) preexistence of particular strategies (P.E.); iv) Process of firms selection (P.S.); v) Government roll as facilitator (R.G.); vi) Expected leadership in first cluster president (L.P.) and vii) Expected leadership in first cluster manager (L.G.). This theoretical framework is the first part of an investigation presented here in qualitative terms and the quantitative results will be presented shortly. Finally, some recommendations are presented useful to new clusters being founded in the state as well in Mexico.

**Palabras clave:** Cluster, colaboración interempresarial, cooperación interempresarial, globalización

**Resumen.** La presente investigación pretende aclarar la relación entre la colaboración interempresarial (C.I.) y la conformación exitosa de un cluster descrita en la literatura

científica. En este proyecto se presentan los conceptos teóricos de un Cluster, sus orígenes y como el Cluster evoluciona aparejado al proceso de la globalización. Se clarifica la diferencia entre cooperación y colaboración interempresarial usualmente usados en forma indistinta. Se identifica el marco teórico y se corrobora que la Colaboración Interempresarial es vista como indispensable para una conformación exitosa de Clusters. Adicionalmente se destacan siete factores de Colaboración interempresarial que tienen impacto en la conformación del cluster y pueden aumentar su competitividad, facilitar su evolución y su consolidación en el estado. Dichos siete factores destacados en el marco teórico son: i) el Intercambio de información estratégica (I.E.); ii) las Reglas consensuadas y formalizadas (R.C.); iii) la Preexistencia de estrategias particulares (P.E.); iv) el Proceso de selección de empresas (P.S.); v) el Rol facilitador del gobierno (R.G.); vi) el Liderazgo esperado del primer presidente del Cluster (L.P) y vii) el Liderazgo esperado del primer gerente del cluster (L.G.). Esta información es la primera parte de la investigación en forma cualitativa, los aspectos cuantitativos con resultados definitivos se presentarán próximamente. Se brindan algunas recomendaciones sobre la forma como debe ser abordada la conformación de los nuevos cluster en el estado y en México.

## **Introducción**

Un cluster es “una asociación o agrupamiento de empresas e instituciones que colaboran en una ubicación geográfica determinada, buscando entre otros fines: crear sinergias, bajar costos, innovar y competir en mercados de mayor valor, por lo cual se alían, estructuran esfuerzos, se vinculan con universidades y centros de investigación, comparten competencias, conocimientos, recursos y riesgos, crean y desarrollan empresas, acumulan capital social y con ello impulsan el desarrollo de su industria, cadena productiva y región (Secretaría de Desarrollo Económico, 2009)”.

Los cluster han ido ganando espacios a manera de áreas estratégicas prioritarias para los estados y países, en forma de polos de desarrollo industrial generadores de ventajas comparativas claras para ciudades y regiones específicas (Porter 1990). Esto se ha dado gracias a: el avance de la globalización, el desarrollo científico-tecnológico, la creciente competencia internacional, la presión a bajar costos, la necesidad de operaciones estrechamente coordinadas, la conveniencia de concentrarse cerca de mercados o proveedores de calidad, y a la agilidad esperada de las empresas para organizarse, cooperar, cumplir y responder a las preferencias cambiantes de mercados crecientemente exigentes. Tan importante es su

operatividad y localización geográfica (Porter, 1990) como el capital social que generan, contactos y relaciones de negocio fincados en confianza y cooperación (Ascheim, Cooke & Martin, 2006, 6).

En razón de la derrama económica que producen, los clusters están captando fuertemente la atención de los gobiernos de los países desarrollados como también en países en vías de desarrollo, (García, J. A., 2005) en cuanto promueven las ventajas comparativas regionales (Alarcón, 2007).

### **Planteamiento del problema de investigación**

La conformación de un cluster, esto es, la etapa comprendida de su etapa de fundación, la implantación de la iniciativa y su desarrollo temprano, no es asunto sencillo. Para que un cluster se conforme con éxito requiere de la Colaboración interempresarial (Schilling & Phelps, 2007. Adobor, 2006. Mei-Lin, 2006. Porter, 2001). El estudio de los factores que impactan la colaboración interempresarial se hace necesario para asegurar la efectiva conformación de un cluster.

### **Justificación**

Con este estudio exploratorio se aporta un estudio científico serio sobre la colaboración interempresarial y las variables que la impulsan durante la conformación de un cluster.

En especial se desea aclarar primero, la confusión entre los conceptos de cooperación y colaboración interempresarial en la literatura científica relacionada a los cluster. En segundo término validar que la colaboración interempresarial se facilita cuando las empresas particulares cumplen los factores aquí aportados.

### **Objetivos de la investigación**

Determinar en la etapa de la conformación del cluster, los factores que impulsan la Colaboración Interempresarial (C.I.), a fin de aumentar la competitividad del Cluster y facilitar su proceso de desarrollo, consolidación y maduración.

Entre los objetivos específicos podemos señalar los siguientes:

1. Analizar la literatura científica, la casuística e investigar las experiencias internacionales y nacionales de éxito en materia de los clusters en su proceso de conformación.
2. Determinar a la luz del punto 1 si hay relación entre las variables planteadas con la conformación efectiva del cluster.

## Hipótesis

Partimos de la identificación de las variables independientes más citadas en la literatura científica. Estas siete variables se presentan bajo el constructo “Colaboración Interempresarial”:

- X1: Intercambio de información estratégica (I.E.): Nivel de apertura para intercambiar información relevante al crecimiento de la empresa.
- X2: Reglas consensuadas y formalizadas (R.C.): Percepción que hay reglas de participación claras y queridas por todos.
- X3: Preexistencia de estrategias particulares (P.E.): Si tienen o no líneas estratégicas y ventajas competitivas bien identificadas individualmente.
- X4: Proceso de selección de empresas (P.S.): Si las empresas son seleccionadas en términos de su capacidad de colaborar o no.
- X5: Rol gubernamental (R.G.): Percepción del nivel de intervencionismo del Gobierno en la operación del cluster.
- X6: Liderazgo esperado del primer presidente del cluster (L.P.): quien debe saber inspirar y llamar a las empresas a colaborar.
- X7: Liderazgo esperado del primer gerente del cluster (L.G.): Analiza el papel del gerente y cómo debe asegurar el ambiente de colaboración.

La variable dependiente ó la “Conformación efectiva del cluster” (C.C.), es “Una etapa de auto-organización, donde la calidad de la interacción, la confianza y la integración entre directores de instituciones y empresas involucrados se afianza a decir de ellos mismos” (Feldman y Francis. 2006).

Brenetto y Farr-Wharton (2007), Banir & Smith (2002) y Porter (1998) aducen que los siguientes indicadores en un cluster serán favorecidos:

- Formalización de un plan estratégico del cluster a largo plazo, satisfactorio para los miembros.
- Un Índice significativo de confianza, colaboración y compromiso mutuos.
- No. de empresas al inicio y nuevas durante el proceso.
- Proyectos concluidos, satisfactoriamente para los miembros, durante un período determinado.

### **Metodología**

Esta primera parte del estudio responde a una investigación exclusivamente exploratoria y descriptiva. La parte cuantitativa se presenta en otra ocasión.

### **Factores basales de éxito en un cluster**

Tres son los cimientos conceptuales que coadyuvan al desarrollo de los clusters, la Asociatividad, la Colaboración y el Capital social. (García, J. A., Cervera, J.P., Cabrera, S., 2007).

**Asociatividad.** Asociatividad puede definirse como el mecanismo de cooperación entre empresas de diverso tamaño, mediante el cual cada empresa participante mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial frente a otros participantes con quienes se coordina para buscar uno o varios objetivos comunes (Lopez y Pérez, S., s.a).

Si mediante la asociatividad se da lugar a una nueva organización y por definición esta es esencialmente un sistema cooperativo, la asociatividad supone, implica, requiere de la cooperación. La literatura sobre clusters es prolífica en términos de cómo las partes deben cooperar para asegurar economías de asociatividad o de aglomeración. La cooperación supone una serie de encargos, responsabilidades y contenidos que requieren una interacción programada con otros puestos o departamentos a fin de avanzar hacia el objetivo. Sin embargo la formalización de las responsabilidades, las políticas y las reglas establecidas de cooperación no bastan para que una organización cumpla con sus fines (Rodríguez Porras, 2005, 51).

**Colaboración interempresarial.** Esta investigación subraya la importancia de la colaboración interempresarial en los procesos de asociatividad. Colaboración no es usada como sinónimo de la cooperación. Se entiende aquí por Colaboración el proceso voluntarioso y actitudinal de índole estratégico y carácter espontáneo (Rodríguez Porras, 2005, 70) por el cual dos o más aliados o asociados, deciden y convienen en unirse para establecer un Bien Común al cual se comprometen en alcanzar. Noteebloom (2002) aclara que la colaboración es un acto intencionalmente afectivo y relacional.

**Capital Social.** Etkin (2007, 10) define el Capital Social como una filosofía de gestión donde se viven un nivel alto de confianza y de compromiso mutuo a la hora de acometerse entre varias empresas proyectos económico-sociales que elevan la calidad de vida de ciudades y regiones enteras. El capital social crece así mediante aprendizajes grupales, nuevas prácticas de gestión, un mayor número de asociados, relaciones de valor y contactos que se suman a la misión del conjunto, una red creciente de negocios mutuos fincada en la confianza y la cooperación (Ascheim, Cooke & Martin, 2006, 6).

### **El cluster como una supraorganización.**

Por ello, un cluster es una organización que alberga vía asociación o representación a otras organizaciones humanas de propósitos específicos propios. Dichas organizaciones se afilian o unen al cluster. Son instituciones gubernamentales, universidades y/o centros de investigación como también empresas públicas y privadas. Un cluster, como toda organización se compone de una parte formal, estructurada y cooperativa y otra informal, espontánea, voluntariosa y colaborativa. Esta distinción aceptada desde los estudios de Hawthorne encabezados por Elton Mayo (1933), reconoce que la organización informal ejerce poder sobre la conducta de las personas y potencia la colaboración en apoyo de los objetivos de la organización formal (Rodríguez Porras, 2005). En un cluster, por ello, la Asociatividad (parte formalizable del proceso) tendrá éxito solo en la medida que la parte informal, espontánea e intencional del cluster representada por la Colaboración interempresarial y el Capital social la sustenten. Asociatividad, Colaboración

Interempresarial y Capital Social constituyen así tres factores basales que sustentan y dan pie al crecimiento sano que acompaña los clusters exitosos.

Los clusters constituyen una forma de alianza estratégica particular, que al ser impulsada por el gobierno, la iniciativa privada y las universidades y centros de investigación de una región o localidad recibe el nombre de una Iniciativa de cluster. Una “Iniciativa” se distingue así de un cluster naturalmente desarrollado, como el Silicon Valley, Detroit y otros, en cuanto tienen: 1) una estructura con un organigrama propios con las posiciones de presidencia, gerencia y facilitadores de comités; 2) una forma jurídica como Asociación civil, con protocolos, decretos y convenios de cooperación, así como 3) unos órganos de gobierno vía consejos ciudadanos, consejos de dirección, consejos consultivos con gobiernos corporativos propios.

### **Clusters: un concepto en evolución**

El término “cluster” es original de Czamanski & Ablas (1979) quienes lo usaron para referirse al proceso de agrupamiento entre empresas que se concentraban en sitios próximos y se organizaban en base a una especialización flexible a lo largo de la cadena de suministro.

La aglomeración especializada y flexible de pequeños negocios en “Distritos industriales” fue estudiado por Marshall (1930), impulsores de economías regionales. Un distrito industrial puede ser un cluster, pero no todo cluster es un distrito industrial. Marshall es el primero en reconocer la importancia de una “atmósfera industrial” amigable –espontánea, que facilita la afiliación y unión entre empresarios de pequeñas empresas en Emilia-Romagna, Italia (Sabel, 1989).

La aglomeración de empresas o clusters se ha dado históricamente en forma natural. Nuevo León no es la excepción. Aquí se desarrolla en forma natural el cluster cervecero, el del acero y el del vidrio entre otros.

Entre las definiciones de cluster tenemos la de la OECD (1998, 6), como redes de firmas interdependientes, instituciones generadoras de conocimientos que se orientan a servir clientes, eslabonados en una cadena de valor.

Porter (1990), tiene el mérito de popularizar el término cluster como “un grupo de empresas e instituciones conexas e interconectadas ubicadas en una zona geográfica determinada. Tras reconocer en un principio la

ambigüedad de su concepto en materia del alcance geográfico de un cluster, Porter (1998) lo aclara en términos de “un grupo de empresas próximas geográficamente”, sea dentro de una ciudad, una región, un estado o entre países próximos” (Porter, 2000: 16).

Porter (1990) clarifica el desarrollo competitivo de una región a través de su modelo de diamante competitivo formado por cuatro factores en continua interacción: 1) factores de demanda y 2) factores de oferta, 3) estrategias competitivas y grado de rivalidad entre empresas locales y 4) el apoyo de industrias e instituciones de soporte. A mayor interacción de estos cuatro factores decía Porter, más productividad y competitividad se derivan para las regiones o países. Sasuolo en Italia, ciudad productora de pisos cerámicos representa el mejor ejemplo explicado por el diamante competitivo de Porter.

En Europa los clusters han tenido un desarrollo continuo y su mejor expresión. CLOE (2006, 8) – Cluster over Europe los define como “Redes sectoriales organizadas regionalmente que crecen por la asociación de socios económicos procurando como grupo la innovación, el desempeño y la competitividad internacional”. Destaca su preocupación para impulsar una mayor colaboración entre empresas como entre clusters.

### **El ciclo de vida de un cluster**

Los clusters están sujetos a un ciclo de vida. Feldman y Francis (2006) describen este ciclo en tres fases:

- 1ª. La fase emergente, incipiente o embrionaria: la innovación es disparada por emprendedores en circunstancias usualmente de crisis exógenas.
- 2ª. La fase de desarrollo: una etapa de auto-organización, en la que la retroalimentación entre instituciones, recursos y empresas, se profundiza. Y,
- 3ª. La fase de maduración: cuando el cluster funciona con normalidad, se da fuerte la innovación y un emprendedurismo, promotor de un nuevo ciclo.
- 4ª. Nooteboom (2006) agrega la Fase Terminal, de Transformación o de des-clusterización, una etapa de redefinición o finalización.



## Marco teórico

Las teorías más reconocidas sobre los clusters tienen básicamente en común tres aspectos. El primer aspecto parte de las economías de localización, de asociatividad y aglomeración derivadas de los estudios de Marshall (1930), el segundo aspecto, la especialización flexible y cooperadora que la asociatividad favorece (Ver a Ascheim, Cooke & Martin, 2006, 4) y como tercer elemento la colaboración interempresarial según el concepto que aquí se maneja. Entre dichas teorías podemos encontrar:

- a) **La teoría de los encadenamientos hacia atrás y hacia delante.** La teoría de Hirschman (1957) explica la cooperación en términos de encadenamientos productivos, que se sirven mutuamente los unos a los otros.
- b) **La Escuela Neo-Marshalliana Italiana.** El gran aporte de esta teoría al modelo de Marshall radica en la dimensión socio-territorial o el concepto de capital social (Becattini, 1990, 40). *La confianza y la cooperación entre firmas sirven como mecanismos de reducción de riesgos y de gobierno “corporativo” entre firmas de diverso tamaño, pequeñas empresas incluidas.*
- c) **La Teoría de la localización y de la economía espacial o geográfica.** Explica por qué algunas actividades suelen ubicarse preferentemente cerca de los recursos naturales, o cerca de los mercados, o cerca de los proveedores. La teoría no aborda el problema de la cooperación interempresarial.
- d) **La teoría de la interacción y los distritos industriales.** La teoría de la interacción (Bianchi, 1992) explica la interacción empresarial, a manera de “eventos repetitivos” que elevan la confianza y reducen los costos de transacción y de coordinación y elevan el capital social.
- e) **El modelo NeoShumpeteriano.** Porter (1990) sostiene que la diversidad e intensidad de las relaciones cooperativas y de rivalidad entre las empresas explican la competitividad de un cluster.
- f) **La Teoría Neo-institucionalista.** Esta teoría pregona la importancia de la institucionalización y la creación de órganos de gobierno en un cluster para regular y consolidar los esfuerzos de las empresas en su afán de asociarse (North, 1990). Ayuda a explicar elementos intangibles que son necesarios mas no suficientes a la conformación de los clusters.

- g) **Teorías referidas al sustrato común.** La competitividad de cada empresa es potenciada por la competitividad del conjunto al cual pertenecen. (Schmitz, 1992, 1997). El estrato común lo componen *las actitudes y valores compartidos entre empresas y sus directivos, lo que da la identidad y razón de ser a una comunidad* de empresas como también es causa clave de su efectiva conformación y madurez.
- h) **Escuela de la competencia microeconómica.** Ketels, Lindqvist y Sölvell (2006) expusieron en su documento “The Cluster Initiative Greenbook” los principios de esta escuela, tras una revisión de los factores y las políticas requeridas para impulsar la colaboración en un cluster. Dicha colaboración debe expresarse en lo posible mediante consenso.
- i) **Teoría Corporativista.** Nooteboom (2002) distingue tres niveles de colaboración: un marco institucional (legal), un marco estructural (red) y un marco relacional (interpersonal) (150). Enfatiza la importancia de moverse por motivaciones de calidad superior –altruistas- que a nivel corporativo dan identidad al cluster y, a nivel miembro, imprimen un sentido afectivo-relacional.

#### **Categorización de las teorías a la luz del concepto de colaboración interempresarial**

La revisión de las teorías respecto al constructo de la Colaboración interempresarial distingue tres categorías.

- a) Teorías que dan por supuesto el constructo de la C.I. en razón del proceso de asociatividad. La Escuela de los encadenamientos (Hirshman, 1957), la Neo-Marshalliana italiana (Becattini, 1990) con su explicación socio-territorial y la Teoría de la localización y de la geografía económica (Krugman, 1991) caen en esta categoría.
- b) Teorías que reconocen el concepto de cooperación interempresarial a manera de interacciones previstas, programadas y estructuradas. Caen aquí la Teoría de las interacciones (Bianchi, 1992), el modelo Neo-Shumpeteriano (Porter, 1998) y la Teoría de la competencia microeconómica (Ketels, 2006).

- c) Teorías que reconocen y explican la conformación de un cluster según el concepto visto de colaboración interempresarial a manera de interacciones voluntariosas, intencionales y afectivas. La Teoría Neo-institucionalista (North, 1990), la Teoría del sustrato común (Schmitz, 1997) y la teoría corporativista (Nooteboom, 2002) caen en este bloque.

### **Revisión de las variables independientes a la luz de las diversas teorías.**

El marco teórico recoge las siguientes relaciones entre variables independientes y la conformación exitosa de un cluster.

1. **Intercambio de Información estratégica (I.E.).** Es factor abordado en todas las teorías analizadas como medio para generar confianza y entendimiento mutuo (Becattini, 1990), para estimular la innovación agregada (North, 1990. Nooteboom, 2002). Es clave en la conformación del cluster. Se comparte información sobre tecnología, mercados y productos (Barnir y Smith, 2002);
2. **Reglas consensuadas de participación (R.C.).** Facilita lograr el Bien Común (Schilling, 2005. Hayward, 2008), bajar los costos de transacción entre las partes (Porter, 1990) y según Schmitz(1992) otorga identidad a los miembros del cluster.
3. **Preexistencia de estrategias particulares (P.E.).** Es factor ya valorado por Marschall (1890) y Hirschman (1957), factor contribuyente a la competitividad de las empresas aglomeradas. Austin (2003, 213) documenta que este factor facilita la eficacia de una alianza. Señala los ejemplos de AEO y Jumpstart como la alianza entre Starbucks y Care.
4. **Proceso de selección de empresas (P.S.).** Importa asociar empresas con alianzas exitosas previas como aquellas ejemplares en un trabajo en equipo. Porter (1998) y Ketels (2000) lo señalan como condición de complementariedad y fortalecimiento de la competitividad del agrupamiento.
5. **Rol facilitador del gobierno (R.G.).** El involucramiento del gobierno es importante para generar la C.I, mediante políticas públicas favorables (Hirschman, 1957), Porter (1990) y Krugman (1991). Porter justifica su intervención en la medida que cataliza la rivalidad, la colaboración, la innovación y no como mero aportador de subsidios (Porter, 2000, 20).

6. **Liderazgo esperado en el primer presidente del cluster (L.P.).** La literatura destaca cómo la reputación y la imagen del presidente en su acción de inspirar a los miembros, dando identidad al conjunto fortalecen la cooperación y la colaboración interinstitucional (Porter, 1990. Schmitz, 1992).
7. **Liderazgo esperado del primer gerente del cluster (L.G.).** El liderazgo esperado del primer gerente del cluster es valorado por Nooteboom (2002) y Ketels (2003). Barnir y Smith (2002) como un campeón que focaliza un cluster hacia metas relevantes (Mariotti, 1996, 85), ayuda a atraer un nuevo miembro y asegura un buen ambiente de colaboración entre los miembros.

## Resultados

Esta investigación cualitativa corrobora en la literatura científica que:

1. El cluster es un movimiento o fórmula de organización empresarial en continua evolución gracias al proceso de globalización, en cuanto las empresas presionadas a expandirse y a penetrar nuevos mercados, bajan costos, innovan y generan sinergias aliándose entre sí, en forma flexible cerca de sus mercados y/o de sus proveedores. (Marschal. 1930. Hirshman. 1957. Becattini. 1990. Krugman. 1991. Bianchi. 1992.. Porter. 1990. 1998)
2. Este estudio ha aclarado desde el punto de vista conceptual que cooperación no es igual a colaboración. La cooperación se relaciona con el diseño y la estructuración de una organización que requiere la programación de interacciones entre sus miembros para cumplir un objetivo formalizado. La colaboración interempresarial, en cambio, se explica desde la realidad de las relaciones espontáneas que surgen en una organización, reconocidas en los estudios de Hawthorne y que dependen de la voluntad de los individuos (Rodríguez Porras, 2005).
3. El marco teórico a la luz de los conceptos de la cooperación y la colaboración interempresarial distingue tres etapas o tipos de teorías sobre clusters: una primera enfocada en economías de aglomeración o asociatividad como son: la teoría de los encadenamientos hacia atrás y hacia delante (Hirshman), la Escuela Neo-Marshalliana Italiana

(Becattini); y la Teoría de la localización y de la geografía económica (Krugman). El segundo tipo de teorías habla de cooperación interempresarial a manera de una interacción incentivada como; la Teoría de las interacciones (Bianchi, 1992), el modelo Neo-Shumpeteriano (Michael Porter) y la Teoría de la competencia microeconómica (Ketels). Y el tercer tipo de teorías aquellas que reconocen el concepto de colaboración interempresarial a manera de un acto voluntario e intencional como la Teoría Neo-institucionalista (North); la Teoría del sustrato común (Schmitz) y la teoría corporativista (Nooteboom).

4. Las siete variables categorizadas bajo Colaboración Interempresarial son validadas en la literatura científica. El intercambio de información estratégica genera confianza, entendimiento mutuo (Becattini, 1990) así como estimula la innovación agregada (North, 1990. Nooteboom, 2002). Las reglas consensuadas y formalizadas según Porter (1990) bajan los costos de transacción entre las partes y según Schmitz (1992) dan identidad a los miembros del cluster. La preexistencia de estrategias particulares es factor ya valorado por Marschall (1890) y Hirschman (1957) como contribuyente a la competitividad de las empresas aglomeradas. El proceso de selección de empresas es considerado por Porter (1998) y Ketels (2000) relevante a la complementariedad y fortalecimiento de la competitividad agregada. El rol gubernamental es facilitador del proceso de maduración de un cluster mediante políticas públicas favorables es tratado por Hirschman (1957), Porter (1990) y Krugman (1991). El liderazgo esperado del primer presidente del cluster y la relevancia de su reputación, imagen, inspiración e identidad sobretodo si representa los intereses de la iniciativa privada es resaltado por Porter (1990) y Schmitz (1992). Finalmente el liderazgo esperado del primer gerente del cluster es valorado por Nooteboom (2002) y Ketels (2003).

## Discusión

Debido a la globalización, las empresas de todos tamaños se alían presionadas por bajar costos constantemente, incrementar sustancialmente la calidad y el uso de tecnología. De igual forma, aprenden a defenderse y reaccionar frente a la competencia nacional y extranjera. Bajo la idea de “la unión hace la fuerza” las empresas sobre todo micro, pequeñas y medianas

han visto viable la práctica de asociarse, de aliarse y de colaborar para generar sinergias. Lo hacen forjando alianzas estratégicas entre ellas. Así es como fijan objetivos comunes y desarrollan estrategias colaborativas más competitivas frente a empresas nacionales o multinacionales más grandes.

Limmerick y Connington (1993,14) describen la formación de clusters, como una organización especializada que a través del emprendedurismo y/o la desintegración de las empresas grandes en unidades de negocio más flexibles, generan redes asociadas que cooperan y compiten a su vez formando distritos industriales amplios y clusters. Este proceso hacia la cooperación y colaboración entre unidades empresariales pequeñas, especializadas y flexibles da pie al movimiento global de los clusters, tema de esta investigación.

### Recomendaciones

1. Que el *cluster*, como iniciativa, es una supraorganización compuesta de instituciones y empresas que se afilian y alían con un propósito común, con un gobierno propio que debe estructurarse y manejarse bajo principios de alta ética empresarial, transparencia y rendición de cuentas.
2. Que los fundadores de un cluster para conformarlo con éxito deben considerar su dimensión formal –asociativa, jurídica y estructural- como su parte informal o espontánea, -colaborativa, relacional, intencional- que fortalece el capital social.
3. Que la colaboración interempresarial depende de varios factores señalados por la literatura científica, pero en forma destacada y preponderante del *liderazgo del primer presidente del cluster (L.P.)*, uno que debe ser inclusivo, ejecutivo y práctico, reconocedor de la parte asociativa (formalizable) como la colaborativa (no formalizable) en el cluster.
4. Que los otros factores analizados son relevantes para crecer en colaboración interempresarial. Se recomienda para quienes quieren crear un cluster en México: el *liderazgo de un primer gerente general (L.G.)* en su papel aglutinante del esfuerzo conjunto; un *proceso selectivo de empresas (P.S.)* con tradición colaborativa que complemente y enriquezca la cadena de valor; la formulación de *reglas consensuadas y formalizadas (R.C.)* a manea de un código de valores a ser observadas

por todos; el apoyo y rol facilitador del gobierno (R.G.) vía políticas públicas de apoyo a la competitividad internacional del cluster; la práctica del intercambio de información estratégica (I.E.).

5. Este estudio aporta y valida particularmente que la colaboración interempresarial se facilita con la Preexistencia de estrategias particulares (P.E.), cuando las empresas poseen una efectiva planeación estratégica y con ella facilitan el desarrollo de ventajas competitivas claras a nivel cluster.
6. En suma, los siete factores analizados en este estudio a manera de variables independientes, contribuyen a la generación de la confianza y la colaboración interempresarial y con ello a la conformación exitosa de un cluster en esta parte de México.

## Referencias.

- Adobor, H., 2006. Interfirm-collaboration: configurations and dynamics. *Competitiveness Review*, 16 (2)
- Alarcón, G., 2007. Oportunidad y desafío. Nuevo León en el umbral de su cuarta industrialización. *Trayectorias, revista de ciencias sociales*. 25, septiembre-diciembre. 61-77.
- Anderson, G. 2006. *Industry clustering for economic development. Economic Development Review. Park Ridge. Tomo 12, No.2. pp.26-33*
- Ascheim, B. Cooke, P. & Martin, R., 2006. *Clusters and regional development*. London, England: Routledge.
- Barnir, A. & K. Smith, 2002. Interfirm alliances in the small business: the role of social networks, *Journal of Small Business management*, 40(3), pp.219-23
- Becattini, G., 1989. Sectors and/or districts: some remarks on the conceptual foundations of industrial economics, in Ascheim, B. Cooke, P. & Martin, R. (2006). *Clusters and regional development*. London, England: Routledge. p.2
- Brenetto & Farr-Wharton, 2007. "The moderating role of Trust in SME owner/manager's decision-making about collaboration"; *Journal of Small Business Management*, 45(3), pp.362-387
- Brusco, S., 1989. A policy for industrial districts in Goodman, E. and Bamford, J.(eds) *Small Firms and Industrial Districts in Italy*. London. Routledge. 259-269.
- CLOE: Cluster linked over Europe, 2006. "Cluster management guide – guidelines for the development and management of cluster initiatives". En [www.clusterforum.org](http://www.clusterforum.org).
- Conlon, J. K. & M. Giovagnoli, 1998. *The Power of Two*. San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass Publishers
- Chen, W-H., 1999. Manufacturing strategies of network-based small firms: observations on the textile industry in Taiwan. *Journal of Small Business management*. 37 (2). 46-62

- David, P. & G. Wright, 1997. *The origins of American resource abundance*, All Soul's College, Oxford and Stanford University, mimeo
- Hanson, G., 1994. *Localization economies, vertical organization and trade*. Manuscrito no publicado, NBER Working paper 4744.
- Hanson, G., 2000. *Scale economies and geographic concentration of the industry*. Manuscrito no publicado, NBER Working paper 8013.
- Hayward, S., 2002. Business collaboration. *U.S. Symposium ITxpo 2002*. Oct. 6-11. Walt Disney World, Orlando, Fla: Documento de trabajo Gartner.
- Hirschman A., 1957. *The strategy of Economic Development*, New Haven: Yale University.
- Kaplan, R. & Norton, 2000. *Alignment*. HBS Press. Ed. Gestión2000
- Ketels, C., Lindqvist, G., & Sölvell, Ö., 2008. Clusters: balancing evolutionary and constructive forces.
- Krugman, P. & M. Obstfeld, 1991. *International Economics: theory and policy*. New York: Harper and Collins.
- Limmerick, D. & B. Connington, 1993. *Managing the New Organisation*. San Francisco, Estados Unidos: Ed. Jossey Bass.
- Malecki, E., & D. Tootle, 1996. The Role of Networks in Small Firm Competitiveness, *International Journal of Technology Management*, 11 (3/4), 42-56.
- Mariotti, J., 1996. *The power of partnerships*, Cambridge, Mass: Ed. Blackwell.
- Marshall, A., 1930. *Principles of Economics*. 8th ed., originally published 1879). London: McMillan press.
- Mei-Lin, H., 2006. Interorganizational collaboration, social embeddedness and value creation: a theoretical analysis. *International Journal of Management*. 23 (3), 548-559.
- Nadvi, 1999. Facing the new competition: Business associations in developing country industrial clusters. Institute of Development Studies, Brighton. Business and Society Programme.
- Nooteboom, B., 2006. "Innovation, learning and cluster dynamics". En Ascheim, B. Cooke, P. & Martin, R. 2006. *Clusters and regional development*. London, England: Routledge. p. 160.
- OECD, 1998. National Innovation Systems: Analytical Findings. DSTI/STP/TIP No.6. p.43.
- Osama & Popper, 2006. Osama & Popper. (2006, otoño del). Creating Economic Clusters. *Economic Development Journal*. Vol.5, No. 4.
- Parker, H., 2000. Interfirm collaboration and the new product development process. *Industrial Management & Data Systems*. 100 (6). p. 255.
- Piore, M. & C. Sabel, 1984. *The Second Industrial Divide*. New York: Basic Books.
- Porter, M., 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York, NY, EE.UU.: The Free Press.
- Porter, M., 1998. "Location, clusters and new microeconomic of competition"; *Business Economics*, 33 (1)
- Porter, M., 2000. "Japan's twin demons: The country's management system and interventionist government led to its postwar success". *Financial Times*. London (UK): Jul 5, 2000.

**R. Porchini, P. Villalpando & M. Blanco**



- Pyke, F., Becattini, G. and Sengenberger, W. (eds), 1990. Industrial districts and Inter-Firm Co-operation in Italy. Geneva: International Institute for Labor Studies.
- Rodriguez Porras, J.M., 2005. *"El Factor Humano en la Empresa"*. Barcelona, España: Deusto.
- Rosenfeld, S., 2002. Creating Smart Systems. A guide to cluster strategies in less favored regions. Regional Technology Strategies. p.6. United States of America.
- Schilling, M., 2005. *Strategic management of technological innovation*. McGraw-Hill international edition; McGraw-Hill Irwin, p.26..
- Schmitz, H., 1997. *Collective Efficiency and Increasing Returns*. Manuscrito no publicado, IDS working paper N 50, Brighton, University of Sussex: IDS.
- Sölvell, Ö., 2008. Clusters. Balancing Evolutionary and Constructive Forces. Ivory Towers Publishers. Suecia. Recuperado en [www.cluster-research.org](http://www.cluster-research.org)
- Tambunan, T., 2005. Promoting Small and Medium Enterprises with a clustering approach: a policy experience from Indonesia. *Journal of Small Business management*, 43 (2), 138-154



