

La institucionalización de las redes de empresa como un instrumento de políticas públicas comparativas eficaces

Salvador T. Porras*
Stewart Clegg**



RESUMEN

Usando el marco de referencia de los 'circuitos de poder' de Clegg (1989), este trabajo revisa algunos de los programas más importantes para promover redes de empresas orientadas hacia la promoción de exportaciones a través de la colaboración de pequeñas y medianas empresas; se demuestra que los programas italianos y daneses han sido los de mayor influencia en la institucionalización del uso de redes de empresas como instrumentos de políticas públicas. Mientras el modelo Italiano para promover la colaboración se enfoca en los niveles de la agencia y de la integración social, el programa danés se centra en los niveles de integración del sistema. Algunas lecciones para la formación exitosa de redes son elaboradas a partir de evidencias y se concluye que los programas de redes de empresas representan nuevos e importantes tipos de iniciativas en términos de políticas públicas neoliberales.

* Profesor de la Universidad Autónoma Metropolitana–Iztapalapa, e-mail: stp@xanum.uam.mx

** Professor University of Technology Sydney, School of Management, e-mail: s.clegg@uts.edu.au

ABSTRACT

Using Clegg's (1989) 'circuits of power' framework this paper reviews some of the most important programs for promoting business networks aimed at export promotion through collaboration of small and medium-sized enterprises; it is demonstrated that the Italian and Danish programs have been the most influential in institutionalizing the use of business networks as public policy instruments. While the Italian model for promoting collaboration focuses at the agency and social integration levels, the Danish program focuses at the system integration level. Some lessons for successful network formation are drawn from the evidence and it is concluded that business networks programs represent important new types of neo-liberal public policy initiative.

Palabras clave: política pública, redes, capital social y teoría Institucional.
Key words: public policy, networks, social capital and institutional theory.

INTRODUCCIÓN

A partir los 80's, el concepto de 'redes de empresas' devino en boga en las ciencias sociales como un concepto aplicado a los negocios (DeBresson y Amesse 1991; Jarillo y Ricart 1987; Jarillo 1988; Nohria 1992). Varias formas de organización en redes (Alter y Hage 1993; Ebers 1997; Ebers y Grandori 1997; Ebers y Jarillo 1997; Grandori y Soda 1995; Jarillo 1988; Miles y Snow 1986; Snow, Miles y Coleman 1992; Powell 1987, 1991; Thorelli 1986) han sido analizadas como una forma única de colaboración basada sobre una relación de largo plazo entre organizaciones que comparten recursos para alcanzar metas comunes. Las redes de empresas han sido vistas como una forma superior de organización para las empresas bajo condiciones de incertidumbre donde la economía de costos de transacción predice la quiebra del mercado (Jarillo 1988; Limerick y Cunnington 1993).

Castells (1996) considera a las redes como una nueva forma de paradigma: la antigua "única mejor manera" de producción está siendo sustituida por un nuevo paradigma basado en las redes de trabajo. El considera que "las redes son el material fundamental del cual las nuevas organizaciones están y estarán conformadas" (Castells 1996:168). El hace notar que en una era de nuevas tecnologías de información, una nueva forma organizacional emerge: "la empresa que trabaja en red". Por consiguiente, una empresa que trabaja en red es "aquella forma específica de empresa cuyo sistema de significados está constituido por la intersección de segmentos de sistemas autónomos de metas " (Castells 1996: 171).

Cada vez más, las ideas sobre redes de empresas

han sido adoptadas por los gobiernos para promover el desarrollo industrial basado en la colaboración ligada a diferentes formas de relaciones económicas entre empresas independientes (Metcalf 1993), haciendo así una ruptura consciente con cualquiera que haya sido la práctica corporativa del pasado, sea en sociedad o estatista (Clegg et al. 1986), o con formas directas de intervención en la industria. La adopción de la idea por el gobierno ha hecho crecer la discusión sobre las redes como un instrumento de políticas públicas (Bianchi y Bellini 1991) más que un concepto de negocios, organizacional o social. La política pública puede ser entendida como lo que el gobierno hace o no hace como producto de presiones, compromisos y coaliciones actuando sobre él (Dye 1987; Aguilar 1992).

Las políticas gubernamentales sobre redes se dirigen a fortalecer y hacer responsables a agentes económicos autónomos que estén preparados para ceder algo de su autonomía y responsabilidad a través de relaciones de colaboración con otros agentes económicos. De acuerdo al nivel de las interacciones entre los miembros, una red puede ser más o menos estructurada: esto es, en términos que han entrado al léxico de la política, la red puede ser 'suave' o 'dura' (Cragg y Vargo 1995; Rosenfeld 1994, 1996; Williams 1996). Una red suave representa un grupo informal o un arreglo "sin compromisos" entre un grupo de empresas, donde las ideas son discutidas entre participantes con la intención inicial de intercambiar información, experiencias y en el cual el compromiso de recursos es mínimo. Los participantes acuerdan asistir a tal grupo sobre una base voluntaria. En contraste, una red fuerte es una forma mucho más formal de organizar las relaciones. Aquí, el

nivel de compromiso y las obligaciones son expresadas de manera escrita a través de un contrato de colaboración. Este tipo de red es generalmente inducido por la acción del gobierno a través de la formulación y operación de políticas para el desarrollo industrial. Sin embargo, las distinciones no pueden ser descritas tan estricta y rápidamente: hay un velo entre ellas.

16 En ambas redes de trabajo, "dura" y "suave", el poder juega un rol importante. Algunos de los primeros enfoques organizacionales al poder incluyen dependencia de recursos (Pfeffer y Salancik, 1978), contingencias estratégicas (Hickson et al., 1971), así como la visión radical de Luke (1974) y el marco de referencia sobre "circuitos de poder" de Clegg (1989). En la siguiente sección el modelo de "circuitos de poder" de Clegg se presenta adaptado.

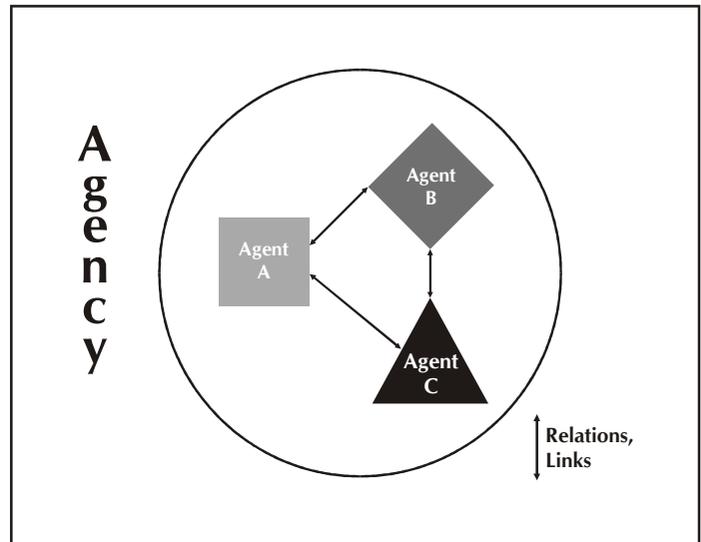
CIRCUITOS DE PODER ADAPTADO

Clegg (1989) considera que el poder se mueve dentro de tres circuitos diferentes, pero conectados: episódico (agencia), integración social y la integración del sistema. Las uniones entre los circuitos están establecidas a través de la noción de punto de pasaje obligatorio.

En el *poder episódico de la agencia*, lo más visible de los circuitos, reglas, relaciones y recursos está presente. En este nivel, el poder apunta a controlar los recursos y reproducir las condiciones donde las agencias interactúan; el poder se manifiesta así, por las agencias, para obtener y controlar los recursos, y establecer alianzas para producir sus resultados. (ver figura 1).

El circuito de *integración social* trata con establecer las relaciones de significado y membresía y con el arreglo

Figura 1. Poder Episódico de la Agencia.

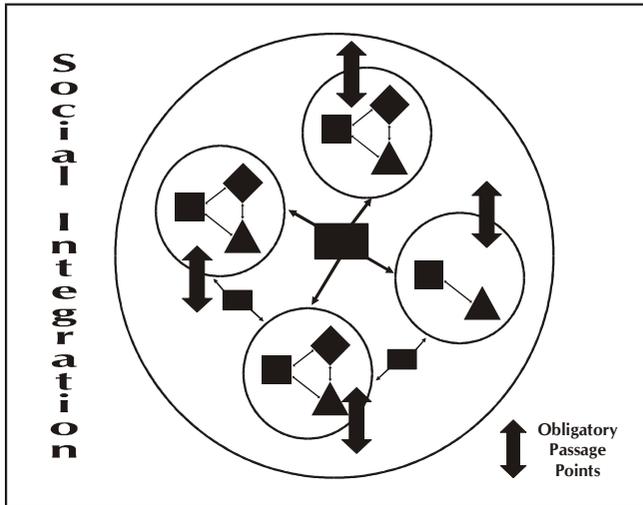
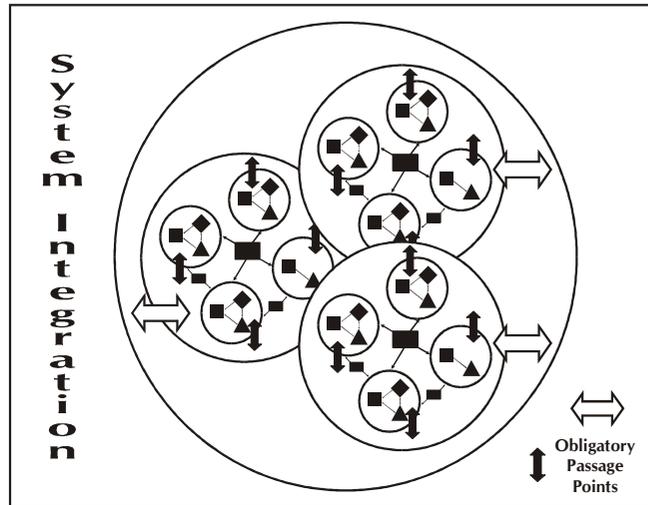


de las relaciones entre los circuitos de integración del sistema y los episódicos.

Clegg (1989) argumenta que el recurso teórico fundamental para entender la perspectiva institucional de Meyer y Rowan (1977) en la cual, las normas y reglas, una vez que han sido establecidas, llegan a ser "institucionalizadas", de manera que proporcionan a los grupos una identificación particular que les permite integrarse alrededor de estas normas y reglas. Es a través de proporcionar significado a las normas y reglas que los miembros se identifican como parte de un grupo.

En este nivel, las agencias de las organizaciones se comprometen entre ellas en una relación con otras organizaciones; compartiendo información, comunicando y manifestando confianza (Figura 2).

El nivel de *integración del sistema* está donde reside el circuito de dominación. Clegg (1989) basa su desarrollo

Figura 2. Circuito de Integración Social

Figura 3. Nivel de Integración del Sistema


17

sobre “el poder disciplinario” de Foucault y lo relaciona a la creación de nuevas formas de disciplina. Ya sean fuerzas internas y/o externas, pueden causar cambios en los circuitos social y/o de integración del sistema. Es a través de este nivel que el dinamismo y la incertidumbre son introducidos al marco de referencia. Es en el nivel de la integración del sistema donde el rol del estado es importante en la promoción de la conformación de redes (Figura 3).

Los *puntos de pasaje obligatorio* son un elemento esencial en el marco de referencia. Estos son los puntos de manipulación en el modelo, los conductos a través de los cuales fluyen los recursos y otros medios. Ellos sirven como elementos para traducir y filtrar interpretaciones de reglas y nuevas técnicas. Los puntos de pasaje obligatorio permiten tanto alianzas y control sobre los recursos para formarse como nuevos actores de poder, a través de la aceptación de nuevas reglas, por ejemplo (Figura 2 y 3).

El marco de referencia de los “circuitos de poder”

de Clegg (1989) conjunta el enfoque clave sobre el poder y también incorpora aspectos de teoría institucional. Desde esta perspectiva, el poder está en el enfoque central. Es en esta perspectiva que vemos las relaciones en las redes de empresas como relaciones esencialmente de poder, manifestadas a través de caminos de información que fluyen a través de la red. El poder se mueve de un circuito a otro; sin embargo, de acuerdo al nivel, el poder se enfoca en instancias particulares. En la siguientes secciones se presenta un análisis de políticas públicas sobre las redes de empresas y algunos de los programas de gran influencia sobre las redes, serán expuestos.

POLÍTICAS PÚBLICAS SOBRE REDES COMO UN CAMPO INSTITUCIONAL

En un influyente artículo sobre teoría institucional, DiMaggio y Powell (1983) ven los procesos de influencia

en un campo organizacional cuando ocurren a través de uno u otro de tres procesos: coerción (isomorfismo coercitivo), mimetismo (isomorfismo mimético) y normas (isomorfismo normativo). Ellos argumentan que el estado y las profesiones son agencias clave que ejercen una presión coercitiva homogeneizante sobre las organizaciones. En la conformación de las redes de empresas es de notarse que el estado ha jugado un papel central al facilitar, promover y desarrollar la formación de redes. El rol del estado no ha sido coercitivo o regulatoriamente isomórfico; sin embargo, ha provisto usualmente de recursos, al realizar el mimetismo más común, tal como financiar consultoras que promuevan la aplicación práctica de las políticas públicas, como una estrategia ya clásica (Gray 1989).

Sin embargo, el estímulo original de las políticas sobre redes vino de la región de Italia conocida como Emilia-Romagna, una región que fue la primera en saltar a la prominencia de la ciencia social internacional como resultado del trabajo de Piore y Sabel (1984) en *La segunda división Industrial*.

EMILIA-ROMAGNA: REDES SUAVES Y CAPITAL SOCIAL

Un pequeño grupo de artesanos fueron ayudados por políticas desarrolladas por un estado regional comunista para asegurar la reproducción de las formas artesanales de empresa -y el bienestar económico de los votantes que fueron empleados en ellas (Piore y Sabel 1984). Los programas han llegado a ser famosos como los principales insumos para la formación de capital social (Putnam 1993). El concepto de capital social tiene su procedencia

en el trabajo del sociólogo y antropólogo francés Pierre Bourdieu (1984, 1992), quien considera al capital social como la suma de los recursos que se acumulan en un individuo o grupo, por virtud de la posesión de una red durable de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuo; pero más recientemente ha entrado en círculos de análisis sobre política y organizaciones. Burt (1992) argumenta que los individuos tienen tres tipos de capital: físico, humano y social. El capital físico se refiere a los recursos, tales como dinero y tierra. El capital humano es el conocimiento personal, las habilidades y el carisma que el individuo tiene cuando trabaja.

El capital social es la red de contactos individuales que los individuos conocen y de la gente conocida por los contactos. Aún cuando los tres tipos de capital son importantes, Burt (1992) considera que el capital social es el más cercanamente relacionado al éxito, porque se deriva de individuos que poseen ciertos beneficios clave. Estas son personas que pueden contactar a muchas otras, quienes también tienen una red de referencias que los hacen obtener valor agregado de su capital físico y humano. Burt considera que el capital social de la gente se agrega al capital social de las organizaciones. En un artículo más reciente, Burt (1997) considera que el capital social individual es contingente sobre el número de personas que hacen el mismo trabajo, entre menos sea la gente que hace lo mismo, mayor será el capital social.

Las perspectivas de Burt han sido confirmadas por Putnam (1993), quien estableció la centralidad del 'capital social' para el éxito económico de la región de Emilia-Romagna, el cual es probablemente el caso regional más citado sobre redes de trabajo y es ampliamente reconocido

por ser el lugar donde inició el interés por lo moderno y las redes de trabajo. A principios de los 70's, la región fue probablemente una de las más subdesarrolladas, con una tasa de desempleo del 20% (Lipnack y Stamps 1993). En Emilia-Romagna las redes de empresas fueron caracterizadas por una ausencia de autoridad central; una elevada fluidez en la agrupación de empresas, y de industrias concentradas geográficamente (Holmes 1995).

De acuerdo a Piore y Sabel (1984), el proceso de industrialización en Italia empezó en los 1880's, con la producción de acero, barcos, armamentos y equipos de vías férreas construidos a escala masiva en el norte. En los albores del siglo 20, nuevos métodos fueron adoptados más sistemáticamente; los primeros métodos se basaron en el Taylorismo y después en el Fordismo. A finales de los 1950's, los trabajadores emigraron del relativamente empobrecido sur en busca de oportunidades en las nuevas industrias.

Estos nuevos trabajadores mostraron poca capacidad para adaptarse a las nuevas condiciones del mundo industrial. Esta situación los guió a participar en una serie de huelgas, principalmente a principios y al final de la década de 1960's, en la medida que pasaron por un proceso de incorporación a la labor industrial.

De la década de 1970 en adelante, algunas grandes corporaciones se transformaron en empresas más pequeñas y separadas, haciéndolas más flexibles y permitiéndoles evitar los costos de acciones industriales mayores y ofrecer un ambiente mejorado y de negociación paternal. Al mismo tiempo, la descentralización también creó más oportunidades de trabajo para los artesanos y trabajadores calificados previamente empleados por grandes empresas, así como también para los gerentes

medios cuyas habilidades administrativas y empresariales se cotejaron con las técnicas artesanales tradicionales. El distrito textil de Prato, en el centro de Italia, fue una localidad central para el cambio hacia la descentralización y la flexibilidad. Como resultado de estas innovaciones, el empleo en la región se mantuvo estable y las exportaciones en auge, en contraste con casi todo el resto de la industria textil del Oeste Europeo, la cual mostró claros signos de declinación. El éxito de la región del Prato fue debido, según los argumentos de Piore y Sabel (1984), al cambio de las telas estándar por las regidas por la moda y a la reorganización de la producción en empresas pequeñas y especializadas.

Por la década de los 70's había emergido una red de trabajo de pequeños talleres que empleaban menos de 20 personas. Las federaciones autónomas inicialmente coordinaron estas redes; sin embargo, tales funciones fueron más tarde convertidas en funciones del *impannatore*, un tipo de corredor que inicialmente compraba materia prima y organizaba una red de trabajo de pequeños productores (subcontratistas) para hacer un producto. Después, el *impannatore* tomó el control del diseño de los productos y la organización de la producción.

Tales *impannatores* jugaron el rol de los puntos de pasaje obligatorio encargados de promover la colaboración. Muchas otras industrias siguieron el mismo patrón de descentralización, como la región del Prato, incluyendo a la industria de los mini-molinos de acero de Brescia; la industria de cerámica de Sassuolo; la industria del zapato de Ancona; la industria de la seda de la última moda en de Como; la industria de máquinas agrícolas de Reggio-Emilia, y las industrias de maquinaria especial y de motocicletas en Bolonia.

Cuatro factores explican la flexibilidad de estas empresas: la familia italiana extendida: la visión del trabajo artesanal como una forma diferente de actividad económica; la existencia de tradiciones mercantiles y, la disposición de los gobiernos municipales y regionales para apoyar la modernización tecnológica de las empresas artesanales (Piore y Sabel 1984: 227). Los gobiernos locales jugaron un rol decisivo en la promoción de esta nueva forma de organización industrial, no existente en otros países y regiones. Una de las iniciativas más importantes asumidas por los gobiernos locales fue la construcción de parques industriales para estos pequeños productores. También, limitaron la 'libertad' de los pequeños negocios nuevos, en términos de la salud y de estándares de seguridad.

Indirectamente, esto limitó las oportunidades de una cruda explotación de los trabajadores y le dio un ímpetu a los negocios para ser más innovadores y menos explotadores de prácticas tradicionales.

Entre las características de estos distritos industriales estaba la aparentemente contradictoria combinación de ambas: la competencia y la colaboración (Putnam 1993). Las redes de pequeñas empresas facilitaron los flujos de información sobre innovaciones tecnológicas, construyendo así un ambiente más cooperativo. Pero lo que parecía más importante para el desarrollo de las redes de trabajo dentro de las regiones fueron el establecimiento de la confianza, la colaboración entre participantes, y un sentido de deber cívico (Putnam 1993: 161).

Después de las décadas de los 70's y los 80's, la región de Emilia-Romana creó 20,000 empleos manufactureros; mejoraron el ingreso per cápita de sus habitantes; incrementó su participación en las

exportaciones de Italia, de 7.9% a 18.6%, y creó un estimado de 60 a 100 redes que se mantienen en operación. Las redes de Emilia-Romana son consideradas las experiencias más avanzadas en reorganización de redes exitosas en el mundo (Bureau of Industry Economics 1991) y una inspiración probada para la re-conceptualización del rol del estado en las políticas públicas. Aquí se dio un camino para que el estado pudiera servir como un promotor del desarrollo industrial, así como volviendo a situar la relevancia de la política pública como un instrumento eficaz del estado, en una era cuando la intervención del estado pareció estar en retirada en la mayoría de las democracias sociales. En este caso, el poder era ejercido básicamente en el nivel de integración social; las organizaciones interactuaban libremente sin mucha intervención del estado, la importancia del capital social existente en la región permitió emerger a las redes. Las federaciones autónomas y los *impannatores* jugaron así el papel de puntos de paso obligatorios. En el nivel de integración del sistema, el gobierno local estaba a cargo de la iniciación del poder a través del marco político: no era una política pública federal. Las fuertes relaciones sociales existentes en la región enfocaron el poder en el circuito del nivel del sistema, y éste fluyó hacia arriba a través del nivel de integración del sistema.

En particular, la idea de red encontró una circulación rápida en Dinamarca y, de acuerdo a Rosenfeld (1994, 1996), fue en la esfera de la política pública en Dinamarca que el término "redes" fue por primera vez acuñado para describir el proceso consciente de promoción de la colaboración entre pequeñas y medianas empresas, por el gobierno -en esta ocasión, el gobierno central más que el regional.

LAS REDES COMO UN INSTRUMENTO CONSCIENTE DE LA POLÍTICA PÚBLICA: DINAMARCA Y NORUEGA

Inspirado por la experiencia italiana, el gobierno Danés buscó promover el crecimiento y reducir el desempleo por medio de la promoción de oportunidades para las empresas pequeñas y medianas (la cultura de redes locales en la altamente industrializada región circundante a Alemania, de Baden-Württemberg, jugó también un papel importante). El Instituto Tecnológico Danés fue designado para diseñar un programa dirigido a promover la cooperación entre empresas a través de redes. El Ministerio de Comercio e Industria aprobó el programa, conocido como Programa Danés de Redes de Cooperación, en 1989 (Chaston 1995; Rosenfeld 1994, 1996). El programa requería a tres o más pequeñas empresas deseando cooperar. Estas empresas establecían relaciones en los niveles de la agencia y la integración social. La característica más importante del programa fue la adopción de corredores, como consultores externos encargados del establecimiento de redes entre PyMEs quienes podrían identificar miembros potenciales de redes y crear relaciones comerciales viables entre ellos (Chaston, 1995, 1996). Los corredores jugaron el papel de puntos de paso obligatorios, fue a través de ellos que las organizaciones pudieron acceder al financiamiento público. El gobierno Danés distribuyó \$25 millones de dólares, durante tres años, para estimular “redes flexibles de manufactura” entre organizaciones pequeñas y financió más de 250 redes, con más de un tercio de todas las empresas pequeñas y medianas involucradas en el trabajo en red. Mientras que en Italia fue el ímpetu inicial para

las redes basadas en una manera informal de colaboración dentro de las empresas pequeñas y medianas, Dinamarca fue la nación que por vez primera buscó promover la colaboración a través de una política formal pública, fue así que en el nivel de integración del sistema el gobierno Danés fomentó la interacción organizacional, el poder fluyó hacia abajo.

El caso Danés probó ser el ejemplo institucional de una mejor práctica internacional en políticas públicas: en gran parte porque creó un papel central para un nuevo tipo de política pública. Lo distintivo sobre este papel fue que no estuvo basado ni en un modelo intervencionista del más viejo estilo, ni en el mercado, actualmente tan de moda, y el enfoque de “no intervención”. En cambio, creó un marco de políticas neoliberales de inducción a conformar mercados. Es de notar que se hizo tal cosa *después* de la publicación del trabajo de Piore y Sabel (1984) pero *antes* de la publicación de la tesis de Putnam (1993) sobre la centralidad del capital social. Por lo tanto, el énfasis en la inmersión sobre las redes en circuitos preexistentes de capital social nunca fue incorporada explícitamente en programas gubernamentales.

Una consecuencia no anticipada surgió de esta oportunidad. Mientras que el rol público de la política llegó a desarrollarse y a ser aceptable, el reconocimiento del éxito de las profundamente embebidas redes del capital social que Putnam (1993), posteriormente, vería como cruciales para Italia, no fue tan evidente. A cierto nivel, esto fue apropiado en términos políticos. La habilidad del gobierno para moldear los contornos históricos de sociabilidad y civilidad desde cualquier punto dado en el tiempo no es posible, pero en tanto que al interior cualquier tipo de restricciones fueran

institucionalizadas, éste pudo ofrecer inducciones al mercado. Sin embargo, como Putnam (1993) sugiere, las redes preexistentes de capital social a las inducciones específicas de política, fueron vitales para su éxito. No fue resultado de una única acción del gobierno.

22 Basado en la experiencia danesa, el Programa Noruego de Redes de Negocios, establecido por un periodo de tres años, de Mayo de 1991 a finales de 1994, fue el primer ejemplo de isomorfismo institucional. El programa fue dirigido por la agencia de gobierno para la implementación de una política industrial, el Fondo Industrial y Regional Noruego (SND). Este fue orientado hacia las PyMEs en las industrias de manufactura y de turismo. Las redes debían ser formales, con uno de los participantes como administrador de la red, mientras que un promotor externo y un consultor independiente, debían inicializar y mediar la red (Nesheim y Reve 1995). Las redes debían incluir, al menos, tres miembros y debían tener un enfoque comercial.

Durante el programa, más de 750 solicitudes fueron recibidas (de las cuales alrededor de la tercera parte fue aprobada) por una cantidad de cerca de US \$20 millones, para promover la colaboración entre más de 2 mil organizaciones. El número promedio de participantes fue sólo de poco más de cuatro organizaciones por red. Más de doscientos promotores fueron entrenados en el programa Noruego (Liston 1996). Al término del Programa Noruego de Redes de Negocios, una evaluación fue llevada al cabo por La Fundación para la Investigación en Economía y Administración de Negocios (SNF). La evaluación demostró que el programa rechazó la visión tradicional de la competitividad industrial basada en costos de los factores, como salarios bajos, bajos costos de capital y bajos precios

de la energía. La evaluación del programa abarcó un estudio de 52 redes de negocios en tres fases, incluyendo 215 empresas. De acuerdo al estudio, el noventa por ciento de las empresas consideraron los rendimientos del trabajo en red como muy satisfactorios y sólo el cinco por ciento los consideraron negativos. Las recomendaciones del estudio incluyeron apoyo continuo para el Programa de Redes de Negocios, con algunos cambios. El enfoque horizontal de las empresas fue preservado; los objetivos de las redes debían aclararse, y se suponía que las empresas debían documentar su compromiso con la red. El financiamiento disponible para apoyos en este segundo programa fue de aproximadamente US \$30 millones. En este nuevo modelo, hasta el 50% de los costos externos pudieron ser cubiertos por donaciones y préstamos (Myhrvold *et al.* 1995).

El enfoque noruego cambió la política industrial de estar basada en el costo a ser basada en criterios de conocimiento, en donde el gobierno tiene un papel no sólo por la existencia de fallas del mercado, sino por la importancia de tres componentes: gente emprendedora, empresas agresivas orientadas al mercado, y clusters industriales dinámicos. Como en el caso del Programa Danés de Negocios, el programa noruego ejerció el poder en el nivel de la integración del sistema. Fue el gobierno Federal que promovió la colaboración a través de puntos de paso obligatorios, los corredores, permitiendo a las agencias acceso al financiamiento público.

TRABAJANDO EN RED GLOBALMENTE CON LAS REDES

Basado en la experiencia Noruega, el gobierno federal australiano lanzó el Programa de Redes de Negocios (BNP)

en Mayo de 1995 como una iniciativa de la agencia AusIndustry del Departamento de Industria, Ciencias y Tecnología (DIST), con un presupuesto de AU\$ 25 millones. Para ser elegible para el programa, debían ser al menos tres participantes, de los cuales dos debían ser una empresa pequeña o mediana, mientras que la tercera podría ser una no-PyME. La red debía tratar de producir bienes o servicios negociables internacionalmente. Los participantes tuvieron que acordar proveer información acerca de sus negocios individuales al BNP y los miembros de la red tuvieron que aportar personal con experiencia al Proyecto de Redes. Después de Junio de 1997, la concepción original de una pequeña o mediana empresa fue modificada por el de un negocio con un ejercicio anual de menos de AU\$ 50 millones y menor que 200 empleados; las redes fueron habilitadas para incluir empresas con domicilio extranjero como miembros; con la estipulación de que la actividad en red buscada no fuera una práctica común en el sector, ni parte de una práctica diaria ya existente, pero permaneciendo el requerimiento de que la red debiera producir algo con significado económico para ser apoyado. Las 'redes verticales', agrupaciones a lo largo de un segmento de la cadena de abasto, no fueron elegibles (Douglas 1997: 16).

Siguiendo a Australia, los gobiernos de Nueva Zelanda y Canadá también promovieron un programa de redes de empresas en los cuales la característica distintiva era la promoción de ambos tipos de redes de trabajo, la dura y la suave. En febrero de 1998, 70 redes que involucraban a algunas 350 organizaciones fueron financiadas (Tradenz 1998). La Coalición de Redes de Negocios de Canadá (CBNC), fue lanzada en 1995 por la Cámara de Comercio, el Departamento Federal de la

Industria y más de 30 organizaciones de negocios del sector privado e instituciones educativas de Canadá entero. Fue dirigido a mejorar la competitividad de empresas pequeñas y medianas a través del establecimiento de 30 alianzas estratégicas entre PyMEs, en cada región de Canadá. La CNBC fue establecida con tres objetivos: Entrenamiento en Consultoría, Respaldo Financiero para las Redes, y Educación. Cuarenta y seis redes de negocios fueron aprobadas por la CNBC, 16 más que el grupo inicial (Masters 1998). El programa concluyó en marzo de 1998, teniendo un financiamiento de cerca de 1.8 millones de dólares canadienses para innovación (Masters 1998).

El caso Australiano, así como los casos de Nueva Zelanda y Canadá, fueron caracterizados por influencia del gobierno al promover la colaboración, el gobierno federal ejerció el poder en el nivel de integración del sistema.

Otras experiencias en el establecimiento de redes de empresas incluyen los casos de España, el Reino Unido y los Estados Unidos, las cuales se presentan enseguida.

La descentralización del estado Español durante los 80's permitió la formación de Agencias de Desarrollo Regional (ADR) en cada una de las 17 regiones españolas. La ADR permitió a cada región tomar un papel central en la promoción industrial mientras el gobierno retenía el control sobre la planeación económica en general (Mas 1996). Varias regiones desarrollaron diferentes esquemas para promover la colaboración industrial, algunas de ellas extendiendo sus programas existentes, tal como sucedió en la región del País Vasco, mientras otras crearon nuevos programas, como en la región de Valencia. (Las regiones vascas también llegaron a ser un área importante de red de empresas, pero mientras

Valencia siguió las políticas públicas danesas, las vascas construyeron sobre el importante rol del capital social, el desarrollo de sus cooperativas: sus modelos fueron más immanentes que miméticos, como los de cualquier parte). El primer indicador de una política pública de redes de empresas para estimular la política industrial comenzó en 1984 con la creación del Instituto para pequeñas y medianas empresas (IMPIVA). Una parte esencial de su trabajo fue la promoción de servicios para respaldar a las empresas a través de Institutos tecnológicos y estimular la diversificación dentro de la industria. Los elementos más importantes en el modelo Valenciano incluyeron el fomento de la organización en redes de trabajo, y proveyendo de servicios organizados en forma de redes, con el IMPIVA jugando el rol de negociador en la red. La participación se centraba en los 'agentes económicos', cada uno de los cuales estaba formado por Institutos tecnológicos que crearon redes basadas en una asociación de organizaciones y a través de la descentralización. En particular, el IMPIVA lanzó *El Programa de Redes de Cooperación* en 1991. El programa usó corredores y financió estudios de factibilidad a un 50 u 80% del costo. Los miembros de la red se supuso pagarían a los corredores una vez que la red estuviera establecida. Al final de 1993 el programa había financiado cerca de 90 redes (Liston 1996). Como en el caso Italiano, los gobiernos regionales fueron encargados de la promoción industrial para llevar a cabo la colaboración; sin embargo, fue una institución federal, el IMPIVA, el que jugó el papel del punto de pasaje obligatorio.

La influencia de la experiencia Danesa también fue evidente en el Reino Unido. El Reino Unido, a mediados de la década de los 70's, específicamente empezó su respaldo a pequeñas empresas, pero no fue sino hasta

inicio de los 90's que el Departamento de Comercio e Industria (DTI) buscó un nuevo enfoque al apoyo a las empresas, creando 'tiendas de paso' para las localidades. Esta iniciativa resultó en el establecimiento del Programa de unión de negocios (Grayson 1996). El departamento de Comercio e Industria, con la asistencia de la empresa Red de Negocios, Ltd., una subsidiaria del Instituto Danés de Tecnología, supervisó el programa (Chaston 1995; Liston 1996), usando corredores asalariados para promover las redes de trabajo. Una característica adicional del Programa Británico fue el establecimiento de Centros de Administración de Redes de Trabajo; el uso de "meta corredores" cuyo papel era ofrecer guía a los corredores y propietarios/gerentes y el uso de software (Mapeo dinámico de Redes) para ayudar a las redes de trabajo en el proceso de planeación estratégica (Chaston 1996).

Los Estados Unidos representan la excepción a la regla del isomorfismo institucional que, por otra parte, puede ser observado. Aquí, no ha habido programas del gobierno federal que animen a las redes de empresas aunque hay programas regionales a nivel estado con programas dirigidos a redes de empresas. En 1994, cerca de 20 estados en los EU habían desarrollado programas para promover colaboración entre las empresas. A la promoción siguió uno u otro de dos enfoques principales a la conformación de redes de empresas: o el modelo danés o el modelo italiano (Rosenfeld 1996). Rosenfeld (1995) explicó que los EU carecían tanto de la estructura social que existe en Italia como de los recursos comprometidos por el gobierno danés en la promoción de redes de empresas. Así, la mayor parte de los recursos han sido provistos por los emprendedores haciendo a las redes luchar por logros de alto calibre ante la ausencia de un programa federal. De acuerdo a Rosenfeld (1996), los

estados que adoptaron el modelo italiano de colaboración proveyeron de incentivos a asociaciones regionales de comercio para desarrollar confianza entre los participantes y establecer nodos regionales dirigidos hacia sectores particulares. Los estados que siguieron el modelo danés usan corredores de redes e incentivos. Todos los esfuerzos para promover redes de empresas son usualmente designados a durar no más de cuatro años. A pesar de los

esfuerzos hechos en diversos estados para promover la colaboración entre empresas, los proyectos con éxito son la excepción (Rosenfeld 1995).

Como ya se ha mencionado, en este caso el ejercicio de poder reside en los gobiernos locales, sólo algunos de ellos usan a corredores como puntos de pasaje obligatorios.

CONVERGENCIA Y DIFERENCIA EN LOS PROGRAMAS DE REDES DE EMPRESAS

Las secciones anteriores revisaron los principales Programas de Redes de Empresas en Australasia, Europa y Norteamérica, e identificaron el papel institucional

Tabla 1. Comparación de Programas de Redes de Empresas.

País	Enfocado en corredor	Parte de apoyo Pyme	Foco: Nacional o regional?	Año inicio
Australia	Sí	Sí	Nacional	1995
Dinamarca	Sí	Sí	Nacional	1989
Canadá	Sí	No	Ambos	1993
Nueva Zelanda	Sí	Sí	Nacional	1996
Noruega	Sí	No	Nacional	1991
España	Sí	Sí	Regional	1990
US	Algunos lugares	No	Regional	1989
UK	Sí	Sí	Nacional	1992
US	Algunos lugares	No	Regional	1989
UK	Sí	Sí	Nacional	1992

Fuente: Adaptado de Liston (1996: 7).

clave de las experiencias danesa e italiana. Sin embargo, a pesar de la importancia de la experiencia danesa, existe una variación en el modo en que los programas de redes de empresas han sido institucionalizados alrededor del mundo. La Tabla 1 presenta una comparación entre los diferentes Programas nacionales de Redes de Empresas.

Como se puede observar, todo programa de redes utilizó a corredores para la promoción de redes, con la sola excepción de los Estados Unidos. De la misma manera, todos los programas con la excepción de los de España y Estados Unidos tuvieron un impacto nacional. Sólo en el caso Canadiense el programa tuvo un enfoque tanto nacional como regional. De los casos analizados, la

mayoría de los países involucrados en las redes desarrollaron el programa para apoyar empresas pequeñas y medianas, con la excepción de Canadá y Estados Unidos. Los ochenta fue la década en la cual los programas de redes emergen en Dinamarca, con el último programa lanzado al final de los noventa, en Nueva Zelanda. Los principales actores, tanto como los contextos, en los cuales operaron, también varían ampliamente. En algunos países, como Australia y Dinamarca, entidades centrales del estado fueron los principales promotores; en otros países, las regiones fueron mucho más importantes, como en España e Italia. En la mayoría de los casos analizados se observó que el poder fluyó hacia abajo, desde la

integración del sistema hasta el nivel de la agencia. Sólo en los casos de Italia y España el poder inició en el nivel de la agencia forzando al nivel del sistema a actuar una vez que la colaboración estaba establecida.

La Tabla 2 presenta una comparación entre los principales actores y el contexto en el cual los programas de redes de empresas fueron desarrollados en el mundo. El contexto varía considerablemente, tanto en: las metas contextuales del programa fueron supuestas para dirigirse a una variedad de direcciones, desde un enfoque estricto de industria/ foco de exportación en Australia, hasta el énfasis danés en la reducción del desempleo, o el enfoque hacia el desarrollo regional, en España.

Tabla 2. Comparación entre los Diferentes Programas de Redes

País	Principales Actores	Contexto
Australia	AusIndustry	Financiamiento federal para mejorar la actuación de la industria y animar a las empresas a cooperar en áreas estratégicas de los negocios, principalmente orientada a exportaciones.
Canadá	The Canadian Business Networks Coalition	Fondos privados para mejorar la competitividad de las PyMEs y promover alianzas estratégicas
Denmark	El Instituto Tecnológico Danés, el Ministerio de Comercio e Industria	Fondos federal dirigidos a promover el crecimiento y reducir el empleo.
Italia	Gobierno local	Formación de empresas pequeñas especializadas dentro de una región o sector. El capital social tiene gran importancia.
Nueva Zelanda	Tradenz, los 21 Burós de Desarrollo de Empresas (BDE) en el país y las agencias locales de desarrollo	Programa con fondos federales enfocado a promover exportaciones
Noruega	El Fondo Industrial y Regional de Noruega (SND)	Para la promoción de la competitividad internacional de las industrias manufactureras y del turismo, el gobierno federal creó el programa.
España	Instituto para las Pequeñas y Medianas Empresas (IMPIVA)	Creación de regiones descentralizadas durante los 1980s para la promoción industrial. Importancia del capital social.
Estados Unidos	Asociaciones regionales de comercio	No hay un programa nacional: hay algunos programas locales. Enfocados en el desarrollo de clusters industriales.
Gran Bretaña	Departamento de Comercio e Industria y la Red de Negocios Ltd	Impulsar el crecimiento económico

LECCIONES DERIVADAS DE LOS PROGRAMAS DE REDES DE EMPRESAS

Varias lecciones se pueden derivar de la experiencia internacional en redes de empresas. Una lección inmediata es la importancia del capital social en el desarrollo de políticas industriales. El caso italiano mostró la importancia de las relaciones informales. Donde las relaciones de negocios estuvieron basadas en lazos informales entre los participantes organizacionales y la colaboración tuvo éxito porque la característica oportunista de las relaciones de corto plazo no existió.

Una segunda lección fue que los diversos programas de redes contribuyeron al desarrollo de una cultura organizacional de colaboración entre las empresas. Esto es, que aún cuando el capital social no era evidente, su existencia pudo ser facilitada, al menos si se toma en cuenta al crecimiento y a la continuidad de la formación de la red como evidencia. La importancia y el crecimiento de las redes ha sido esencial para las pequeñas y medianas empresas en cambiar de una economía moral basada principalmente en nociones de competencia a una basada, al menos en parte, de colaboración. Colaboración, en este sentido, significa mantener sus competencias esenciales, mientras se deja a otras organizaciones el desarrollo de actividades en las cuales la organización no es una especialista o en las cuales carece de la tecnología necesaria.

Una tercera lección es que un esquema de básico fue importante para la promoción de las redes. Los programas de redes de mayor influencia fueron inducidos por el estado a través de un esquema básico, como el presentado en los casos daneses, noruegos y australianos.

Si la colaboración entre organizaciones no arriba naturalmente, el estado tiene que inducir la colaboración para crear las condiciones necesarias para las redes de empresas. Una cuarta lección es que el uso de corredores parece ser altamente favorecida para facilitar la colaboración. Si la colaboración no emerge espontáneamente entre las organizaciones, es necesario incorporar interlocutores válidos para facilitar y establecer las condiciones requeridas. Tales interlocutores son los corredores, individuos con experiencia en la industria, quienes emprenden esfuerzos organizacionales para lograr una colaboración factible.

DISCUSIÓN

El marco de referencia de los circuitos de poder permitió el análisis del desarrollo de las redes de empresas, el cual inició desde dos fuentes, una de las cuales fue el influyente modelo danés. El modelo generado enfocado en el uso de corredores –puntos de pasaje obligatorios- para promover la formación de redes de empresas; el poder fluyó hacia abajo. La otra fuente fue Italia, donde las redes de empresas estaban más inmersas y enraizadas en el capital social; el poder emergió en el nivel de la agencia. La formación de redes representa un nuevo tipo de política pública que no es ni intervencionista de estado, ni de libre mercado. Paradójicamente, ha sido traducida desde un instrumento para retener los votos del partido comunista en la política regional italiana a un instrumento de política económica neoliberal. La formación de redes de empresas provee de un nuevo tipo de neoliberalismo en la política pública, donde el foco está en un arreglo de prácticas muy especificadas, el cual constituye, define y

organiza estrategias que las organizaciones pueden adoptar en situaciones de más o menos lazos estrechos. Crea una distancia entre las decisiones políticas formales en el estado y aquellas sobre quienes se supone deben actuar. En vez de ver organizaciones como objetos de regulación (isomorfismo coercitivo), éstas se ven como responsables y autónomas. Busca actuar sobre ellas conformando y utilizando las condiciones, a través de las cuales éstas expresen su libertad en el mercado. Lo que es una novedad es que las ambiciones de las empresas individuales llegan a estar inmersas con aquellas de las otras empresas y, al hacer esto, conforman alianzas que implementan políticas estatales. Entonces, las redes son un ejemplo perfecto del surgimiento del isomorfismo normativo en la esfera de la política pública, como una nueva forma de gobernabilidad (Foucault 1979).

El estado crecientemente es una entidad globalmente mimética, que adapta la mejor copia internacional percibida –en este caso, Dinamarca, y no Italia– a sus circunstancias específicas. El reto es el desarrollo de estrategias gubernamentales similares globalmente. Usando el dinero disponible del gobierno, sólo para aquellas empresas que cumplan la normatividad y entrenen consultores independientes como corredores, el programa buscaría crear una cultura gubernamental (Foucault 1991) sobre la parte de las organizaciones en redes. Una nueva clase de política se evidencia en estas iniciativas de políticas. Las organizaciones ni cumplen con las regulaciones externas ni se sumergen o nadan en el mercado sino bajo regulaciones gubernamentales encaminadas a la autorregulación. De aquí que los negocios privados y los empresarios se conviertan en agentes colaboradores de la política gubernamental en

una ‘sociedad de redes’ (Castells 1996). Los programas de redes de empresas, así, representan una nueva política del neoliberalismo, una nueva forma de gobernabilidad, donde el estado llega a estar incorporado en los órganos de la sociedad civil en su administración económica.

CONCLUSIONES

Hay algunas conclusiones importantes en este pequeño estudio, tanto para la teoría de organizaciones como para la política. Primero, apunta al impacto de las ideas de las normas que emergen del contexto local inmerso de la región Emilia-Romagna, para hacerlas surgir relativamente y ser retomadas por los actores políticos centrales del estado. El poder fluía a través de circuitos locales del capital social en Italia; el estado local buscaba administrar éstos a su conveniencia y un mito institucionalizado nació en estas condiciones y viajó ampliamente en las naciones de la OCDE. En la medida que el mito viajó por el mundo lo hizo bajo el patrocinio del estado central, excepto en Norteamérica.

En el resto del mundo, el estado nacional capturó la iniciativa en políticas de redes de empresas, estableciendo circuitos de poder que él controlaba. El estado controló estos circuitos no tanto a través de la intervención directa y explícita de actos de poder, sino más a través de construir nuevas normas de gobernabilidad para la sociedad de redes. Con su institucionalización, el mito de las redes necesariamente vertió sus orígenes inmersos localmente en formas ‘suaves’ de redes y desdeñó el importante rol constitutivo del capital social; por otra parte, los esquemas de redes llegaron a constituirse en medios para tratar de producir capital social local que permitiría el éxito

económico a través de redes 'duras' creadas. Mientras los circuitos de poder iniciales fueron los de la integración social, reconfigurando las relaciones episódicas del clientelismo y

el patronaje en los estados regionales, los últimos circuitos de poder son los de la integración de sistemas, que buscan crear afectos en el nivel de la integración social.

REFERENCIAS

- Aguilar Villanueva, Luis F. (Ed.) (1992) *El estudio de las políticas públicas*. México, D. F., Miguel Angel Porrúa.
- AusIndustry (1995) *Fact Sheet. June*. Canberra: AusIndustry.
- Bianchi, Patrizio and Nicola Bellini (1991) "Public policies for local networks of innovators". *Research Policy*. Vol. 20: 487-497.
- Blankenburg, Desiree and Jan Johanson (1992). "Managing network connections in international business". *Scandinavian International Business Review*. Vol. 1(1): 5-19.
- Bourdieu, Pierre (1984) *Distinction: a social critique of the judgement of taste*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Bureau of Industry Economics (1991) *Discussion Paper 14. Networks: A third form_of organization*. Canberra: Bureau of Industry Economics.
- Burnes, Bernard and Steve New (1997). "Collaboration in customer-supplier relationships: Strategy, operations and the function of rhetoric". *International Journal of Purchasing and Materials Management*. Vol. 33(4): 17-17.
- Burt, Ronald S. (1992) "The Social Structure of Competition" in Nohria, Nitin and Robert G. Eccles (Eds.) *Networks and Organizations*. Boston: Harvard Business School Press. Chapter 2.
- Burt, Ronald S. (1997) "The contingent value of social capital", *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 339-365.
- Buttery, Alan E. (1993) *The Climate for Networks and Strategic Alliances*. ANZAM.
- Buttery, Alan E. and Eva Buttery (1994) *Business Networks. Reaching new markets with low-cost strategies*. Melbourne: Longman Australia Pty Ltd.
- Canadian Business Networks Coalition (1997) *Newsletter*.
- Castells, Manuel (1996) *The Rise of the Network Society*. Great Britain: Blackwell Publishers Ltd.
- Clegg, Stewart (1989) *Frameworks of Power*, London: Sage
- Clegg, Stewart, Paul Boreham, and Geoff Dow (1986) *Class, Politics and the Economy*, London: Routledge and Kegan Paul.
- Cragg, Paul and John Vargo (1995) *Hard Business Networks in New Zealand: An early evaluation of the Canterbury pilot*. Christchurch: University of Canterbury.

- Chaston, Ian (1995) "Danish Technological Institute SME sector networking model: implementing broker competencies". *Journal of European Industrial Training*. Vol. 19(1): 10-17.
- Chaston, Ian (1996) "Critical events and process gaps in the Danish Technological Institute SME structured networking model". *International Small Business Journal*. Vol. 14(3): 71-84.
- DeBresson, Chris and Fernand Amesse (1991). "Networks of innovators: A review and introduction to the issue". *Research Policy*. Vol. 20: 363-379.
- Department of Industry, Science and Technology (1995) *News Release 23/5/95*. Canberra: DIST.
- DiMaggio, Paul J. and Walter W. Powell (1983) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociological Review*. Vol. 48(April): 147-160.
- Douglas, Linda (1997) "BNP-new program guidelines", *Network News: September*. Canberra: AusIndustry.
- Dye, Thomas R. (1987) *Understanding Public Policy*. 6th edition, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Ebers, Mark (1997). "Explaining Inter-organizational Network Formation" in Ebers, Mark (Editor), *The Formation of Inter-Organizational Networks*. NY: Oxford University Press.
- Ebers, Mark (Editor) (1997) *The Formation of Inter-Organizational Networks*. US: Oxford University Press.
- Ebers, Mark and Anna Grandori (1997). "The Forms, Costs, and Development Dynamics of Inter-Organizational Networking" in Ebers, Mark (Editor), *The Formation of Inter-Organizational Networks*. US: Oxford University Press.
- Ebers, Mark and J. C. Jarillo (1997). "The construction, forms, and consequences of industrial networks". *International Studies of Management and Organization*. Vol. 27(4): 3-21.
- Forsgren, Mats, Ingemund Hägg, Håkan Håkansson, Jan Johanson and Lars-Gunnar Mattsson (1995). *Firms in Networks. A New Perspective on Competitive Power*. Uppsala, Sweden: Uppsala University.
- Foucault, Michel (1979) "Governmentality" *Ideology and Consciousness*, 6: 5-21.
- Grandori, Anna and Giuseppe Soda (1995). "Inter-Firm networks: Antecedents, mechanism and forms". *Organization Studies*. Vol. 16(2): 183-214.
- Granovetter, Mark S. (1985). "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness". *American Journal of Sociology*. Vol. 91(3): 481-510.
- Gray, Barbara (1989) *Collaborating. Finding Common Ground for Multiparty Problems*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Grayson, David (1996). "United Kingdom: A - The business Links Programme" in Organization for Economic Co-operation and Development *Networks of Enterprises and Local Development*. Paris: OECD. Chapter 8.
- Håkansson, Håkan (1992). *Corporate Technological Behaviour. Cooperation and Networks*. London and New York: Routledge.
- Harrigan, Kathryn R. (1988). "Joint Ventures and Competitive Strategy". *Strategic Management Journal*. Vol. 9(2): 141-158.
- Holmes, Scott (1995) *Understanding Business Networks*. Canberra: AusIndustry.
- Jarillo J. Carlos (1988). "On Strategic Networks". *Strategic Management Journal*. Vol. 9: 31-41.
- Jarillo, J. Carlos and Joan E. Ricart (1987). "Sustaining Networks". *Interfaces*. Vol. 17(5): 82-91.
- Jarillo, J. Carlos (1993) *Strategic Networks. Creating the Borderless Organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Johanson, Jan and Lars-Gunnar Mattsson (1988). "Internationalization in Industrial Systems-A Network Approach" in Hood, Neil and Jan-Erik Vahlne (editors), *Strategies in Global Competition*. London, New York, Sydney: Croom Helm.
- Larson, Andrea (1992). "Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 37(March): 76-104.
- Limerick, David and Bert Cunnington (1993). *Managing the New Organization. A Blueprint for Networks and Strategic Alliances*. Chatswood, Australia: Business and Professional Publishing.
- Lipnack, Jessica and Jeffrey Stamps (1993) 'One plus one equals three'. *Small Business Reports*. Vol. 18(8): 49-58.
- Liston, Cynthia (1996) 'Worldwide Connections. A Status Report on Interfirm Collaboration Programs'. *Firm Connections*. Vol. 4(1): 6-7.
- Mas, Francisco (1996). 'Spain: B - Enterprise Support Structures: the Valencian Region Model' in Organization for Economic Co-operation and Development *Networks of Enterprises and Local Development*, Paris: OECD.
- Masters, Des (1998) 'Canadian Business Networks Conference', *Network News*; Canberra, pp. 11-12.
- Metcalfe, Les (1993) 'Government's New Role in Managing Competitiveness'. *Australian Journal of Public Administration*. Vol. 52(3): 269-280.
- Miles, Raymond E. and Charles C. Snow (1986) 'Organizations: New Concepts for New Forms'.

California Management Review. Vol. XXVIII(3): 62-73.

- Miles, Raymond E. and Charles C. Snow (1986). "Organizations: New Concepts for New Forms". *California Management Review*. Vol. XXVIII(3): 62-73.

- Myhrvold, Trond et al. (Ed.) (1995) *Business network manual. A tool for developing business co-operation*. Oslo: The Norwegian Industrial and Regional Development Fund (SND)

- Nesheim, Torstein and Torger Reve (1995) 'Business Networks and Knowledge Dissemination: Output from the Norwegian Business Network.' Paper presented in the congress *AusIndustry Business Networks Business Growth*. Sydney. October 19, 20.

- Nohria, Nitin (1992). "Introduction" in Nohria, Nitin and Robert G. Eccles (Editors), *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston: Harvard Business School Press.

- Piore, Michael J. and Charles F. Sabel (1984). *The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books, Inc. Publishers.

- Powell, Walter W. (1987). "Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development?". *California Management Review*. Vol. 30(1): 67-87.

- Provan, Keith G. (1993). "Embeddedness, interdependence, and opportunism in organizational

supplier-buyer networks". *Journal of Management*. Vol. 19(4): 841-856.

- Provan, Keith G. and Jule B. Gassenheimer (1994). "Supplier commitment in relational contract exchanges with buyers: A study of interorganizational dependence and exercised power". *Journal of Management Studies*. Vol. 31(1): 55-68.

- Putnam, Robert D. (1993) *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.

- Rosenfeld, Stuart_A. (1994) "'Danish modern" 1994: Designing networks in North America'. *Cost & Management*. Vol. 68(3): 24-26.

- Rosenfeld, Stuart_A. (1995) *Industrial-Strength Strategies: Regional Business Clusters and Public Policy*. Aspen: The Aspen Institute.

- Rosenfeld, Stuart_A. (1996) 'United States: Business Clusters' in *Organization for Economic Co-operation and Development Networks of Enterprises and Local Development*. Paris: OECD. Chapter 12.

- Snow, Charles C., Raymond E. Miles and Henry J. Jr. Coleman (1992). "Managing 21st Century Network Organizations". *Organizational Dynamics*. (Winter): 5-20.

- Thorelli, Hans B. (1986). "Networks: Between Markets and Hierarchies". *Strategic Management Journal*. Vol. 7: 37-51.

- Tradenz (1996) *Hard Business Networks Newsletter*. May .

- Tradenz (1998). *Export News*.

- Williams, Igor F. (1996). 'New Zealand: The Internationalization of Competition and the Emergence of Networks' in Organization for Economic Co-operation and Development, *Networks of Enterprises and Local Development*, Paris: OECD. Chapter 14.