UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN COMERCIO INTERNACIONAL

TRABAJO FINAL

ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL COMO FACTOR POTENCIADOR DE CAPACIDADES EXPORTADORAS EN EL SECTOR AUTOPARTISTA PARA COMPETICIÓN SANTAFESINO

ALUMNA: Cra. CAROLINA EDITH MUR

TUTOR: Dr. ANDRÉS MATTA

Córdoba, 2014

Asociatividad empresarial como factor potenciador de capacidades exportadoras en el sector autopartista para competición santafesino por Carolina Edith Mur se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

INDICE DE CONTENIDOS

1- INTRODUCCIÓN 3

1.1 Pregunta de investigación 4

1.2 Objetivos 4

2 - MARCO CONCEPTUAL 5

2.1 Capacidades exportadoras para la internacionalización de la empresa 5

2.2 Redes empresariales: 13

2.2.1 Conceptualización 13

2.2.2 Clasificación. 15

2.2.3 Dinámica de una red empresarial: Actividades. Beneficios e inconvenientes 18

2.2.4 Indicadores de desempeño de una red empresarial. 22

3 - METODOLOGÍA 23

4 - PRESENTACIÓN DEL SECTOR DE AUTOPARTES PARA COMPETICIÓN 28

4.1 Sector de autopartes en general 28

4.2 Las empresas de autopartes como proveedoras en el automovilismo de competición 30

4.3 Asociatividad entre empresas del sector de autopartes de competición. Antecedentes empíricos 34

5 - ESTUDIO DE CASO: GRUPO UALÉN 36

5.1 Presentación. 36

5.2 Clasificación. 40

5.3 Resultados obtenidos 42

5.3.1 Análisis del entorno 42

5.3.2 Apreciación de los resultados 45

5.3.3 Beneficios 47

5.3.4 Inconvenientes 59

5.4 Análisis de resultados 62

6 – CONCLUSIONES 66

BIBLIOGRAFÍA 70

ANEXO I 74

1 - INTRODUCCIÓN

El sector conformado por las empresas que proveen productos y servicios para el automovilismo de competición es altamente exigente en virtud de los resultados que se necesitan obtener. Esta actividad, que requiere por lo tanto niveles de profesionalización cada vez más elevados, comprende presupuestos anuales millonarios tanto a nivel nacional como internacional, al tiempo que genera numerosas fuentes de trabajo. Un elevado número de empresas participan en la provisión de productos y/o servicios en el ámbito de la competición. Cajas de cambios, amortiguadores, frenos, suspensión, vidrios, caños de escape, son sólo algunos de los numerosos subsectores implicados en esta cadena de abastecimiento. En Argentina muchos de los productos que se utilizan son de producción nacional, y existe gran concentración de sus fabricantes en la provincia de Santa Fe. Si bien existen grandes empresas nacionales cuyas marcas son reconocidas mundialmente, existen muchas firmas de este sector que pertenecen al grupo de Pequeñas y Micro empresas, por lo cual al momento de desarrollar una estrategia de internacionalización es importante la comunicación entre las mismas, la transmisión de conocimientos y experiencias, a la vez de aunar esfuerzos y reducir costos en la exploración de nuevos mercados internacionales. Cabe mencionar que si bien las empresas del sector de autopartes de competición no poseen una significativa participación en el total de exportaciones a nivel nacional, con sus bienes realizan un considerable aporte a la diversificación de la cartera de productos exportables, por lo cual sería importante fomentar su inserción internacional.

El presente trabajo analizará el fenómeno de la conformación de redes empresariales, como una herramienta para incrementar los recursos y capacidades exportadoras de las empresas del sector de autopartes de competición en la Región Centro de Argentina, en particular en la Provincia de Santa Fe. Se identificarán las características de una red conformada en este rubro,

así como los beneficios y obstáculos experimentados por las empresas integrantes, y su repercusión en el capital de recursos con que cuenta la empresa para su internacionalización.

De esta manera se espera proporcionar información a las empresas del sector, a fin de lograr un incentivo para la participación en redes empresariales que favorezcan la internacionalización de sus integrantes, a partir de la exportación de productos argentinos de elevado valor agregado.

1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Pueden fortalecerse las capacidades exportadoras participando de una red empresarial? ¿Cómo funciona en el caso concreto de una red de autopartes de competición?

1.2 OBJETIVOS

- Objetivo General

Identificar las ventajas y desventajas de la conformación de una red empresarial exportadora de autopartes de competición y su repercusión en la capacidad exportadora de las empresas integrantes.

- Objetivos particulares

1- Identificar los antecedentes de las empresas integrantes de la red empresarial UALÉN en cuanto a su inserción en el mercado internacional antes de asociarse.

2- Examinar la percepción que tienen las firmas acerca de la participación en una red empresarial.

3- Detectar las ventajas derivadas de la participación en conjunto.

4- Detectar las desventajas u obstáculos que enfrentan las empresas que deciden asociarse.

5- Examinar los resultados obtenidos en el ámbito internacional (atribuibles a las actividades realizadas en conjunto).

2- MARCO CONCEPTUAL

2.1 CAPACIDADES EXPORTADORAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

El concepto de "Capacidades exportadoras" pretende identificar aquellos factores propios de cada empresa que pueden ser altamente influyentes en el nivel de internacionalización alcanzado.

El término "Capacidad" está ligado a la posesión de determinados recursos que permiten el crecimiento de una empresa (Valenzuela, 2000). Uno de esos recursos es el conocimiento: Ya en la década del 70' Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Vahlne (1977) mencionan la acumulación de conocimientos, a través de la experiencia, como un recurso determinante en el proceso gradual de internacionalización, conocido como el modelo de Uppsala. A partir de este modelo, numerosos autores han desarrollado la idea de acumulación de recursos, avanzando más allá del modelo de Uppsala, incorporando otros factores igualmente importantes que intervienen en la internacionalización de las empresas.

Tallman (1991) menciona a las capacidades y recursos de la empresa como un factor determinante para generar una ventaja competitiva al manifestar que "las estrategias son concebidas como el propósito de las empresas de identificar, proteger y explotar sus capacidades y recursos específicos, a fin de obtener una ventaja competitiva en el mercado" (p.70). Petersen, Pedersen y Sharma (2003) a su vez realizan un estudio en el cual al modelo de Uppsala se le agrega como determinantes de la internacionalización dos elementos: la base de recursos que

posee la empresa y competencias a nivel global (esta última se refiriere al potencial del mercado y la estructura de la industria en la que está inserta la empresa).

A continuación se describen brevemente algunos modelos que intentan explicar el proceso de internacionalización de las empresas tomando en consideración a las capacidades exportadoras.

Modelo de capacidades internas

Valenzuela (2000) establece que el nivel de internacionalización de la empresa está determinado por el grado de acumulación de recursos necesarios para la creación de capacidades exportadoras sostenibles; de tal manera que la internacionalización tendrá lugar cuando exista una amplia base de recursos, disponibles para aprovechar las oportunidades del entorno. Según Valenzuela "el proceso de internacionalización sólo tendrá lugar cuando exista una amplia base de recursos o, dicho de otra forma, un exceso de capacidad de recursos" (p. 94).

El estudio realizado por Valenzuela (2000) identifica las capacidades de la empresa que mayor incidencia tienen en el nivel de internacionalización alcanzado por las empresas, las cuales se resumen a continuación:

- **Actitudes y expectativas del decisor:** Refiere a la capacidad del gestor para apoyar de manera continuada estrategias tendientes a alcanzar mayores niveles de internacionalización. Será necesario tener en consideración la variable motivacional, referente a las oportunidades y amenazas del entorno percibidas por el decisor para el desarrollo de actividades en mercados del exterior, y que influyen en la forma en la que se utilizarán los recursos disponibles. Marris sostiene que "la gestión que se haga de los recursos puede constituir el límite más importante al crecimiento" (Marris 1963, en Valenzuela, 2000, p.94). Valenzuela (2000) en su estudio remarca que la perspectiva del

gestor de incrementar la importancia de las exportaciones en relación a las ventas totales de la empresa es uno de los factores más influyentes para potenciar esta capacidad.

- **Capacidad organizacional**: Definida por Collis como "la capacidad de mejorar continuamente en términos de eficiencia y eficacia" (Collis 1991, en Valenzuela, 2000 p.95). Esto es posible a partir de la instauración de rutinas dinámicas que faciliten la innovación, el aprendizaje colectivo y la transferencia de conocimientos dentro de la empresa. Valenzuela (2000) sostiene la necesidad de instaurar estructuras organizacionales flexibles para adaptarse a los cambios tanto en el ámbito geográfico como de mejora de la estructura funcional o de mejoras en la coordinación de la organización. Por otro lado Collis (1991, en Valenzuela, 2000) también menciona que pueden existir "herencias administrativas" que limiten la toma de decisiones estratégicas, como el estilo de liderazgo, la historia de la empresa, la visión de la alta dirección (herencias culturales) y la localización geográfica y los sistemas de comunicación (herencias físicas). Como factores que más inciden en el desarrollo de esta capacidad Valenzuela (2000) menciona dos: 1) el número de personas que trabajan en el departamento de exportación y 2) la capacidad de producción, medida por el número de centros de producción con los que cuenta la empresa. Sin embargo Alonso y Donoso (2000) en su estudio desestiman las medidas vinculadas al tamaño de la empresa, ya que buscan identificar aquellos factores que influyen en el nivel de internacionalización alcanzado por las empresas, independientemente de su tamaño.
- **Capacidad de apertura internacional:** Habilidad para consolidar la actividad en los mercados exteriores, a través de un acercamiento previo de la empresa a dichos mercados.

Valenzuela (2000) menciona como factores que más inciden en esta capacidad: 1) la adopción de tecnologías extranjeras y 2) la presencia de capital extranjero en la empresa.

- **Capacidad de marketing:** Hunt y Morgan (1995, en Valenzuela, 2000 p. 95) sostienen que las actividades de marketing pueden contribuir a la habilidad de la empresa para producir ofertas con valor para el mercado. Pueden mencionarse como recursos: el valor de la marca y la reputación, la red de puntos de distribución, acuerdos precontractuales o la posesión de una marca registrada. Valenzuela (2000) destaca como más relevantes la inversión en publicidad y la planificación de acciones de comunicación frecuentes.

El estudio de Valenzuela (2000) determina que *Actitudes y expectativas del decisor* es la capacidad que más influencia tiene en el nivel de internacionalización alcanzado por la empresa. En segundo y tercer orden de influencia se ubican la *Capacidad de proyección internacional* y la *Capacidad de organización*, respectivamente. La *Capacidad de marketing* en este estudio presenta un bajo nivel de significatividad en el nivel de internacionalización alcanzado por la empresa. Sin embargo, en Gómez y Valenzuela (2000) se menciona la necesidad de seguir una progresión hacia políticas de marketing más activas a medida que se avanza en la internacionalización de la empresa, de tal manera que la capacidad de marketing podría considerarse como una consecuencia más que una causa del proceso de internacionalización.

A partir de los resultados arriba mencionados, Valenzuela (2000) concluye que será fundamental emprender acciones orientadas a la formación de los sujetos decisores, a través de capacitación y la adquisición de información para reducir la incertidumbre y mejorar la percepción de las oportunidades que ofrece el mercado.

Modelo de capacidades competitivas y el entorno

Alonso y Donoso (2000) por su parte plantean un modelo en el que además de considerar las capacidades internas mencionadas en el estudio de Valenzuela (2000), se incluyen también variables del entorno, al comprender que las empresas se encuentran influidas por las amenazas y oportunidades que el mercado y el país ofrecen. De esta manera, según Alonso y Donoso la estrategia de internacionalización de una empresa debe considerar los siguientes factores: 1) capacidades competitivas de la empresa, 2) posibilidades que brinda el mercado, 3) actitudes y aptitudes del órgano decisor dentro de la empresa y 4) ventajas del país.

1) Las capacidades competitivas es el conjunto de recursos que permiten a la empresa desplegar su estrategia. Alude a aquellas capacidades tecnológicas que afectan a la producción, organización o comercialización, y a las posibilidades que le presenta su posición en el mercado (capacidad de segmentación, poder de mercado, tamaño). El estudio de Alonso y Donoso (2000) define como relevantes: a) la existencia de un departamento de comercio exterior; b) la aplicación de una estrategia de dispersión de mercados (lo cual implica capacidad de atender a un mayor número de áreas geográficas); c) la implementación de una política de abastecimiento mediante importaciones; d) elevada productividad del personal en relación a la media del sector, e) posesión de un centro de producción o distribución radicado en el extranjero.
2) Las posibilidades que brinda el mercado refiere a la extensión del mismo, a su dinamismo, a las facilidades para su segmentación y al clima competitivo del mismo.
3) Las actitudes y aptitudes aluden a aquellos factores motivacionales y subjetivos que tienen gran peso en el sujeto decisor: valores, estilo de liderazgo, aversión al riesgo, experiencia adquirida, entre otros. Los autores destacan como relevantes: a) los años de

experiencia exportadora; b) percepción de una alta rentabilidad de los productos exportados.

4) Las ventajas del país refieren a las fortalezas o debilidades genéricas que el país proporciona a las empresas que operan en él.

De esta manera Alonso y Donoso (2000) definen a las capacidades exportadoras como influyentes en el comportamiento exportador de las empresas, aclarando que dichas capacidades no operan en el vacío, sino que deben gestionarse adecuadamente por el sujeto decisor, y tener un entorno favorable donde desplegarlas. Los autores resaltan en ese sentido a la dirección de la empresa, ya que las aptitudes y actitudes del sujeto decisor son de gran influencia respecto del nivel de compromiso y regularidad en las actividades de internacionalización.

Modelo de capacidades pre-exportadoras

Tan A., Brewer, P. y Liesch, P. (2007; 2008) y Leonidou (1998) realizan un estudio de aquellos factores que llevan a las empresas a tomar la decisión de exportar, estableciendo un modelo pre-exportador conformado por:

1- Estímulos internos y externos: Incluye aquella información relevante que puede constituir un incentivo o motivo para el sujeto decisor. Estímulos internos: Alcanzar economías de escala, posesión un producto de características únicas, potencial de obtener una rentabilidad extra, necesidad de hacer crecer a la empresa, tener capacidad ociosa, estancamiento o disminución de las ventas locales, necesidad de reducir la dependencia del mercado local. Estímulos externos: Identificación de oportunidades en el exterior, estímulos de organismos de apoyo, posesión de información exclusiva en un mercado extranjero, ayudas gubernamentales para la exportación, contactos obtenidos por la

participación en una feria, saturación del mercado interno, tipo de cambio favorable, recepción de pedidos del exterior de manera espontánea.

2- Compromiso psicológico y actitudinal: Referente al sujeto decisor, quien debe encontrarse motivado e involucrado en la decisión de exportar, manifestándose esto en la apertura para aceptar cambios e incorporar nuevos métodos. Este punto hace referencia a lo que en el modelo de Alonso y Donoso (2000) se denomina *Actitudes y aptitudes del órgano decisor*. Por su parte Valenzuela (2000) también hace referencia a este punto identificándolo como *Actitudes y expectativas del sujeto decisor*.

3- Recursos de la empresa: Refiere a aspectos tanto tangibles como intangibles, como ser habilidades y conocimientos del personal, naturaleza y calidad del producto, recursos financieros, nivel tecnológico, entre otros. En los modelos de Alonso y Donoso (2000) y en el de Valenzuela (2000) este punto también es tenido en cuenta en virtud de que estos autores sostienen que la acumulación de recursos es la que permite el desarrollo de capacidades exportadoras (que en el modelo de Alonso y Donoso se denominan *Capacidades competitivas*).

4- Rigidez lateral: denominada así por Luostarinen (1979, en Tan, A. et al., 2007) para describir el proceso por el cual no todos los estímulos y recursos son trasladados a acciones concretas de internacionalización. Se presenta en cualquier etapa del proceso de decisión y provoca cierta inelasticidad en la toma de decisiones, ya sea por aversión al riesgo, u otros aspectos de la cultura organizacional.

Por último, cabe mencionar el trabajo de Losada, Ruzo, Barreiro y Navarro (2007), en cuyo informe sostienen que las siguientes características empresariales favorecen la obtención de

resultados positivos en los mercados exteriores: La posesión de un departamento de comercio exterior, la pertenencia a un grupo empresarial y el número de empleados vinculados a la actividad exportadora.

De esta manera puede observarse que numerosos autores han considerado a las capacidades propias de la empresa como aspectos influyentes en su proceso de internacionalización. A partir de los modelos indicados, a continuación se definen las siguientes capacidades exportadoras, y los factores que más influyen en las mismas, según los resultados de los estudios realizados por los autores mencionados:

Tabla 1 – RESUMEN DE LAS CAPACIDADES EXPORTADORAS DE LA EMPRESA

VARIABLES	**CAPACIDAD**
• Experiencia exportadora; • Percepción positiva de una alta rentabilidad del producto en el exterior, que motiva a los directivos a comprometer recursos.	**Capacidad del gestor- decisor**
• Abastecimiento mediante importaciones; • Participación en la empresa de algún inversor extranjero. • Posesión de un centro de distribución o producción en el extranjero.	**Capacidad de apertura internacional**
• Elevada productividad del personal en relación a la media del sector • Posesión de un departamento de comercio exterior • Aplicación de una estrategia de dispersión de mercados	**Capacidad de organización**

Fuente: Elaboración propia

2.2 REDES EMPRESARIALES

2.2.1 CONCEPTUALIZACIÓN

Existen numerosas definiciones de redes de empresas, una de ellas es la de López Cerdán (2003), quien sostiene que "Una red empresarial es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes" (p. 22). Este concepto tiene sus orígenes en la obra de Marshall (1920), la cual hace referencia a los beneficios que se generan por la concentración geográfica de empresas especializadas en una misma industria. Humphrey y Schmitz (1995) por su parte destacan como características de una red la cooperación entre empresas, el aprendizaje compartido y la innovación colectiva, que permiten alcanzar la eficiencia del conjunto de firmas.

Dini (2010) define la red como una modalidad de cooperación empresarial caracterizada por los siguientes elementos: 1) existe una identificación positiva como grupo, 2) se ha acordado una meta estratégica común, 3) se ha establecido un mecanismo de toma de decisión. Además, identifica dos condiciones específicas de las redes empresariales:

a) Sus resultados son altamente apropiables: Los resultados quedan principalmente en manos de quienes emprenden una acción en la red, aunque pueden generarse externalidades positivas, como la imitación (se vuelven un punto de referencia y otras empresas desean seguirlas), la innovación (quienes implementan una innovación incurren en costos de investigación y puesta en marcha que los seguidores ya no deben incurrir), y las señales de mercado (la consolidación de una red en determinado lugar puede ocasionar cambios en la oferta y demanda del mercado). De esta manera las redes se diferencian de

asociaciones empresariales, cámaras o gremios, que desempeñan en la sociedad funciones de representación, información y sensibilización con la finalidad de generar importantes externalidades en el entorno social en el que se desenvuelven.

b) Su horizonte de planificación es el mediano y largo plazo: El objetivo de la red es generar alianzas que perduren en el tiempo.

La cooperación empresarial es un elemento fundamental en el concepto de red. Según el informe de ONUDI (2007): "La cooperación interempresarial de PyMEs permite a las empresas mejorar su competitividad y con ello aprovechar oportunidades que surgen en los mercados internacionales como consecuencia de la globalización. Combinando conocimiento, capacidades y recursos, las PyMEs pueden mejorar su potencial exportador y reducir costos y riesgos implicados en la penetración de nuevos mercados" (ONUDI, 2003, en ONUDI, 2007, p. 3).

Según Dini, Ferraro y Gasaly (2007), "una parte significativa de la competitividad de las empresas depende de las formas y características de las relaciones que dichas empresas establecen con su entorno, tanto productivo como empresarial" (p. 14).

En una red las empresas son independientes, es decir, mantienen su individualidad jurídica y de gestión. La unión de esfuerzos para facilitar el acceso al mercado internacional es una de sus características.

López Cerdán (2003) indica que algunos de los objetivos de una red empresarial pueden ser los siguientes:

1) Elevar la competitividad y la rentabilidad de las empresas de la red.
2) Inducir la especialización de las empresas en algunas de las diferentes etapas del proceso productivo.
3) Consolidar la presencia en el mercado de las empresas que integran la red.

4) Facilitar el acceso de las empresas a servicios que les resultan inaccesibles de manera individual.

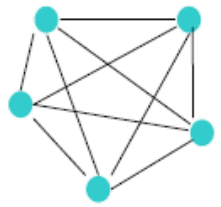
2.2.2 CLASIFICACIÓN

- Según la conformación empresaria:

1) Horizontal: Cuando las empresas ofrecen los mismos productos y/o servicios, y deciden asociarse para comercializarlos, adquirir insumos en conjunto o servirse de servicios comunes. También en este tipo de grupos puede darse que las empresas decidan conformar una única oferta, a fin de alcanzar economías de escala para acceder a mercados que individualmente no estaban en condiciones de atender. De esta manera las empresas en este tipo de redes suelen ocupar el mismo lugar en la cadena productiva (López Cerdán, 2003). Sin embargo está el riesgo de que la cooperación se vea limitada si producen bienes por los cuales compiten entre ellas (ONUDI, 2004).
2) Vertical: Cuando ofrecen productos y/ o servicios complementarios. Son empresas que se ubican en posiciones distintas y consecutivas en la cadena productiva (López Cerdán, 2003). Tienen por finalidad conformar una red de proveedores para abastecer a un mismo mercado, que requiere de los diversos insumos provistos por el grupo de empresas. La cooperación puede ser mayor que en las conformaciones horizontales, aunque será importante que los productos complementarios sean lo suficientemente próximos de manera que se puedan aplicar a todos los bienes los mismos métodos de promoción (ONUDI, 2004).

- Según su configuración: Dini (2010) establece tres modalidades de vinculación entre las empresas, que permiten describir de qué manera la estructura influye en el desempeño de la red.

1) Red simétrica: No hay ningún líder o bien hay una rotación en el liderazgo según los distintos proyectos, por lo tanto los roles son intercambiables y no existen jerarquías. Hay dificultad para tomar decisiones rápidas, lo cual reduce su eficiencia en ambientes de alta turbulencia donde deben tomarse decisiones rápidas. La red es estable en el sentido que sobrevive a la salida de cualquiera de sus socios. Respecto de esta tipología Maggioni (1995, en López Cerdán, 2003) sostiene que este tipo de estructura solamente puede sobrevivir entre empresas geográficamente próximas donde exista elevada fluidez en las comunicaciones; al tiempo que Dini (2010) manifiesta que no es aconsejable en ambientes de elevados cambios tecnológicos, debido a la incapacidad de reaccionar rápidamente a shocks externos.



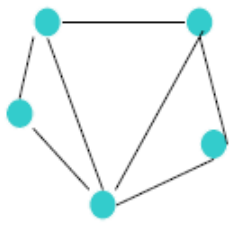
Red simétrica

Extraído de Dini Marco (2010)

2) Red con liderazgo

Las relaciones son asimétricas ya que existe un miembro con capacidad para influir en las decisiones del resto, aunque las mismas siguen siendo colectivas. El líder coordina las comunicaciones internas y es el representante del grupo. Es menos estable que la red

simétrica, ya que su existencia puede verse profundamente afectada por la separación o alejamiento del líder.

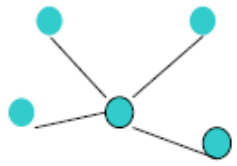


Red con liderazgo

Extraído de Dini Marco (2010)

3) Red jerárquica

El líder puede cambiar la estructura del grupo, decidiendo la continuidad o no de sus miembros en el mismo. La centralización es máxima en cuanto a comunicación interna y coordinación de las acciones del grupo.



Red jerárquica

Extraído de Dini Marco (2010)

Además Dini (2010) incorpora los siguientes conceptos que afectan a la calidad de las relaciones: Intensidad (si la información y recursos que circulan son de relevancia la intensidad será mayor), frecuencia (número de intercambios en una unidad de tiempo) y estabilidad (mide la antigüedad de la red).

- Según el objetivo final:

1) De promoción: Persiguen como objetivo la exploración de mercados, compartiendo costos de promoción y de logística, a través de acciones como la participación en ferias o misiones comerciales. Sólo se realiza la promoción de los productos de las empresas miembro, mientras que cada una se ocupa de manera individual de la concreción de operaciones de venta (López Cerdán, 2003; ONUDI, 2004).
2) De comercialización: Persiguen como objetivo la promoción y venta de sus productos. Para preservar la imagen del grupo se suelen instituir normas para velar por la calidad de los productos y servicios comercializados (López Cerdán, 2003; ONUDI, 2004).
3) De compras: El grupo de empresas busca comprar materias primas, insumos, maquinarias para sus miembros (López Cerdán, 2003; ONUDI, 2004).

2.2.3 DINÁMICA DE UNA RED ORIENTADA A LA INTERNACIONALIZACIÓN

Actividades que pueden realizarse en conjunto

En el caso específico de una red de empresas que tienen como finalidad su inserción y/o consolidación en el mercado internacional, el informe de ONUDI (2004) realiza un amplio listado de las posibles acciones a emprender:

- *Traducciones, interpretación y asesoramiento sobre exportaciones;*
- *Creación de un sistema común de información para difundir datos pertinentes entre los miembros (vinculados a posibles socios comerciales, desarrollo de mercados, etc.);*
- *Asistencia en la tramitación de procedimientos de transporte y de aduana;*
- *Establecimiento de vínculos con instituciones locales o nacionales.*
- *Publicidad conjunta (catálogos comunes, sitio web en común, etc.);*
- *Promoción, organización y coordinación de la participación colectiva de las empresas en ferias y misiones comerciales tanto en el mercado interno como en el extranjero;*
- *Agasajo colectivo de posibles clientes;*
- *Creación y promoción de una marca registrada;*
- *Actividades de relaciones públicas;*

• Información sobre adelantos técnicos;
• Organización de actividades y cursos de capacitación colectivos;
• Investigación de mercado;
• Introducción de normas de calidad;
• Establecimiento de una red común de distribución;
• Investigación y desarrollo de productos nuevos y mejorados a fin de reaccionar a los cambios en las preferencias de los clientes;
• Selección de proveedores de materias primas y equipamiento que han de utilizar las empresas asociadas y definición de los métodos comunes de adquisición;
• Transporte conjunto;
• Asistencia para obtener certificación de adhesión a ciertas normas (por ejemplo, ISO 9000);
• Respuesta a solicitudes de ofertas conjuntas o complementarias;
• Participación colectiva en licitaciones;
• Negociación de acuerdos referenciales con bancos, agencias de viajes, etc.;
• Preocupación por la ética profesional de las empresas asociadas.

Beneficios e Inconvenientes de participar en un grupo exportador

Beneficios posibles:

- Reunión de las aportaciones de cada uno de los miembros: una empresa puede proporcionar su experiencia exportadora, mientras otras pueden tener conocimiento de alguna lengua extranjera, contactos de clientes potenciales en el exterior, conocimiento de algún canal de distribución en determinado país, entre otros (Renart, 1995). Dini (2010) sostiene que el diálogo fluido entre los integrantes permite a las empresas ampliar sus canales de contactos y sus fuentes de nuevos conocimientos. Por su parte, López Cerdán (2003) identifica este beneficio como una mejora en la capacidad de aprendizaje e innovación de las empresas, en virtud de que las firmas que se relacionan unas con otras mejoran su capacidad de captar, seleccionar y utilizar la información.
- Reducción de costos y economías de escala: los gastos que son soportados por el conjunto de empresas, al distribuirse entre todas resulta mucho menor que lo que hubieran tenido

que soportar cada una de ellas si los hubieran asumido individualmente. De esta manera pueden reducirse costos vinculados al comercio internacional como gastos de mantenimiento de un departamento de exportación, de investigación de mercados, honorarios de consultores o gastos de administración en general. Esto permite acceder a asesoramiento profesional y servicios técnicos altamente calificados, que por su costo quizás sería difícil contratar individualmente (Dini, 2010; López Cerdán, 2003; ONUDI, 2004).

- Poder de negociación: mediante la asociación las empresas acrecientan su posibilidad de tomar contacto con instituciones, canales de distribución o clientes potenciales: las empresas como grupo pueden tener menos problemas para contactarse con instituciones de apoyo y más probabilidades de obtener así asistencia técnica o financiera para el grupo (Dini, 2010; López Cerdán, 2003; ONUDI, 2004).
- Mejora la capacidad de las empresas para tomar decisiones: la gestión de la incertidumbre resulta más eficaz si se emprenden acciones colectivas como la contratación de asesorías especializadas, programas compartidos de investigación, intercambio sistemático de información, entre otros (Dini, 2010; López Cerdán, 2003).
- Posibilidad de ofrecer una cartera de bienes y servicios más diversificada, producto de agrupar los distintos bienes de los miembros (Dini, 2010; ONUDI, 2004).
- "Efecto locomotora" o "efecto remolque": el éxito o el deseo más intenso de incursionar en nuevos mercados de alguna de las empresas puede impulsar e incentivar a las demás (Renart, 1995).

Inconvenientes que pueden presentarse:

- Competencia entre los miembros: Pueden generarse conflictos si hay empresas que compiten entre sí (ONUDI, 2004).
- La falta de tradición de cooperación entre empresas: Uno de los principales desafíos iniciales es la superación del individualismo entre los empresarios, así como la falta de confianza entre los miembros (ONUDI, 2004). Al respecto, Dini (2010) menciona la existencia de costos de transacción en el proceso de formación de redes, que son aquellos costos vinculados a conocer a los otros miembros y ponerse de acuerdo: costo de información, costo de coordinación y costo de supervisión de los acuerdos alcanzados.
- Conflicto respecto de las contribuciones financieras por hacer: Pueden surgir tensiones entre los miembros si éstos tienen la impresión de que los gastos que soportan cada una de las empresas no son congruentes con los beneficios alcanzados (ONUDI, 2004)
- Falta de consenso respecto de la estrategia de exportación / promoción a implementarse por el grupo y de la manera en que se utilizan los recursos financieros y de tiempo disponibles: respecto de los mercados a los cuales se apunta, de la estrategia de promoción, los canales de distribución, entre otros. Esto a su vez puede llevar a una decisión que no sea la óptima, sino simplemente aquella con la que todas se sintieron conformes. Por ejemplo puede haber dificultades experimentadas por los socios más pequeños para participar en los negocios sugeridos por los más grandes, por falta de recursos o capacidad instalada (ONUDI, 2004)
- Dilución de esfuerzos: el beneficio de distribuir un gasto entre varios trae como consecuencia que a cada miembro le corresponda sólo una porción de determinado

servicio / bien motivo de la erogación. Por ejemplo, en el financiamiento de un coordinador, el esfuerzo comercial del mismo se distribuye entre todas las empresas, por lo cual será importante que esta persona sea equitativa en el empeño puesto en las necesidades de internacionalización de cada una (ONUDI, 2004).

- Riesgo de que el mal accionar de una de las empresas afecte a la imagen de todo el grupo (mala calidad, mala atención al cliente, entre otros) (Renart, 1995).
- Modalidades de gestión diferentes entre las empresas: Principalmente si algunas empresas poseen modalidades de gestión formales mientras que otras poseen una administración informal y desordenada. La desorganización de las empresas inhibe los procesos de mejora y aprendizaje. Dini (2010) al respecto menciona el costo de aprendizaje, en virtud de que la realización de trabajos bajo la forma de red implica cambios en cada una de las firmas, que afectan a las modalidades de gestión, llevándolas a formas más profesionales de dirección.

2.2.4 INDICADORES DE DESEMPEÑO DE UNA RED EMPRESARIAL

Algunas de las variables que menciona el informe de ONUDI (2004) para evaluar el desempeño de una red de empresas son las siguientes:

- Aumento del volumen de negocios de exportación: Implica medir el incremento tanto en el valor como en el volumen de exportaciones de una empresa desde su ingreso a la red.
- Aumento del número de mercados de exportación: El cual puede medirse a través del incremento del número de países a los que exporta.

- Incremento de la regularidad en las exportaciones: Se evalúa si las empresas poseen operaciones de exportación de manera constante o si sólo se presentan de manera esporádica.
- Fortalecimiento de la capacidad de las empresas de exportar por su cuenta: Se evalúa si las aptitudes como exportador han mejorado a partir de la participación en una red empresarial. Se mide en un tiempo posterior al retiro de la empresa del grupo.

Debe considerarse que los resultados que obtiene una empresa en el mercado internacional son producto de las acciones comerciales emprendidas tanto por el conjunto de empresas como por cada una de ellas individualmente. Además determinadas variables macroeconómicas pueden influir en los resultados obtenidos por el grupo, así como también el entorno político-institucional donde se desenvuelve.

Cabe mencionar que el informe de ONUDI (2004) destaca que el éxito debe "evaluarse en función de sus logros comerciales, los conocimientos adquiridos por las empresas participantes y los resultados a nivel de redes y relaciones" (p. 56). Por este motivo cobra relevancia hacer un análisis a nivel cualitativo de los resultados obtenidos.

3 - METODOLOGÍA

El apartado teórico desarrollado previamente ha resumido numerosas investigaciones que indican que el desarrollo de las capacidades exportadoras tiene una incidencia positiva en el nivel de internacionalización alcanzado por las empresas. A partir de esto cabe preguntarse cómo la

vinculación entre empresas, bajo la forma de una red empresarial, influye en el fortalecimiento de dichas capacidades.

De esta manera el presente estudio buscará aplicar los conceptos teóricos a un caso concreto, aplicando como metodología el Estudio de Casos. Yin (1989) sostiene que el método de casos se utiliza para la comprensión de fenómenos sociales complejos y para el estudio acabado de características significativas de eventos de la vida real. Según Yin existen tres condiciones que deben presentarse para la utilización del método de casos: 1) que la pregunta de investigación sea del tipo "¿Cómo? o ¿Por qué?", 2) que se trate de eventos sobre los cuales el investigador no tenga control, 3) que el foco de estudio se centre en un hecho contemporáneo.

El objetivo del presente estudio de caso es examinar de forma cualitativa la incidencia de una red empresarial específica en el fortalecimiento de las capacidades exportadoras de cada una de las empresas integrantes. La unidad de análisis es una red empresarial perteneciente al sector de autopartes para automovilismo de competición. El tipo de estudio será exploratorio, en virtud de que se carecen de investigaciones previas sobre la materia, de tal forma que se busca identificar relaciones potenciales entre variables, brindando información que posibilite en un futuro la realización de investigaciones en mayor profundidad, de carácter descriptivo (los cuales proporcionan la medición de variables), explicativo (los cuales explican por qué se presenta un fenómeno y bajo qué condiciones) y / o correlacional (los cuales miden el grado de relación entre variables, en este caso sería la corrrelación entre la conformación de redes empresariales y el fortalecimiento de las capacidades exportadoras) (Hernández, Fernández y Baptista, 1991).

En Argentina existe gran concentración de empresas pertenecientes al sector de autopartes para competición en las provincias de Córdoba, Santa Fe y Buenos Aires. En particular en la

Provincia de Santa Fe en el año 2014 se encuentran establecidas más de 140 empresas de bienes y/ o servicios vinculadas al sector del automovilismo deportivo[1], de las cuales más de 30 son fabricantes propios, mientras que el resto son distribuidores y/o proveedores de servicios. Dentro de esta provincia la población de estudio es una pequeña red empresarial establecida entre 6 empresas, en virtud de que es la única red conformada con fines de exportación dentro del sector de automovilismo de competición, al momento de realizar este informe, en el período 2013-2014.

El grupo de empresas bajo estudio se denomina UALÉN (que significa Ballena Austral en lengua mapuche), conformado por 6 empresas, todas pertenecientes al grupo de pequeñas y micro empresas, a excepción de una de ellas que es considerada como mediana empresa, según los criterios de clasificación establecidos por la Resolución 21/2010 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana empresa y Desarrollo Regional.[2] Las empresas poseen cierta antigüedad en el rubro, algunas con 30 años de trayectoria, mientras que las más nuevas rondan los 10 años de antigüedad. En cuanto a su experiencia exportadora, se observa gran heterogeneidad entre sus miembros: la empresa que es considerada mediana pertenece a su vez a un grupo empresario fuertemente consolidado en el exterior, lo cual ha facilitado su temprana inserción internacional. En cuanto a las demás empresas, hay algunas que están posicionadas desde hace una década en algún mercado internacional, mientras que otras en igual lapso de tiempo sólo han realizado operaciones esporádicas.

[1] Datos según catálogo de AutoVisión Guía (2014), que centraliza información sobre proveedores de elementos y servicios para autos de competición de todo el país. Se incluyen fabricantes, distribuidores y proveedores de servicios como chasistas o motoristas. Existen empresas adicionales del sector que han decidido no contratar esta publicidad paga, por lo cual no figuran en dicho catálogo.

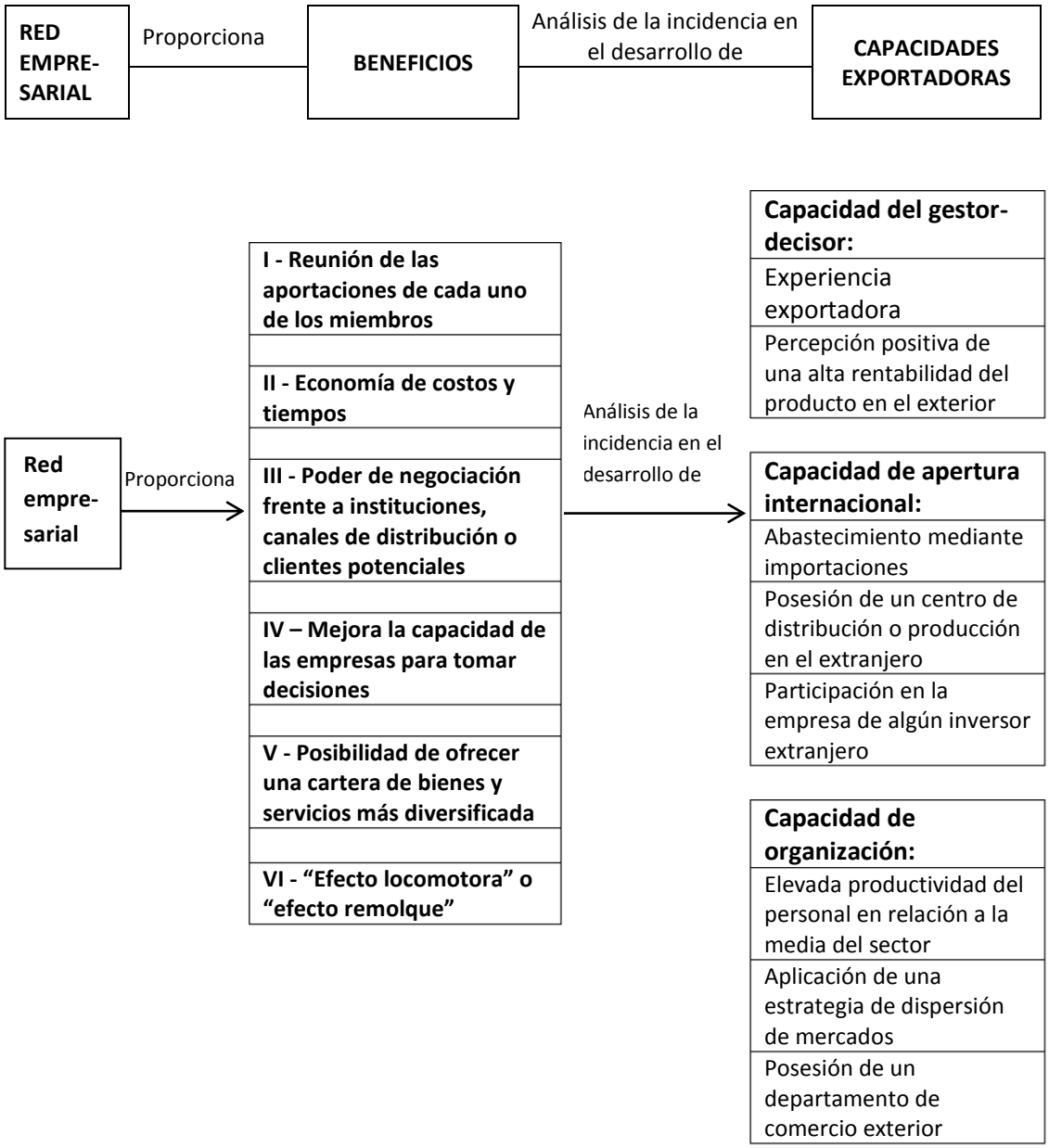
[2] La resolución mencionada establece como parámetro las ventas de cada empresa, las cuales en el caso de las empresas del sector de industria manejan los siguientes topes de facturación anual: 1) Microempresas: $1.800.000, 2) Pequeñas empresas $10.300.000, 3) Medianas empresas: $183.000.000.

La información se reunió de fuentes primarias a partir de entrevistas con los gerentes de la totalidad de las empresas integrantes (excepto una de ellas donde se entrevistó al responsable comercial), el coordinador actual y el ex coordinador del grupo (que ejerció sus funciones en los primeros años del grupo). Se realizaron durante el segundo semestre de 2013 y primer semestre de 2014.

Las entrevistas tuvieron la finalidad de tomar conocimiento de la real evolución de la red empresarial en estudio, a partir de preguntas abiertas dirigidas a conocer los intereses de las empresas integrantes, los beneficios obtenidos y los inconvenientes afrontados. Las conversaciones se mantuvieron vía telefónica (a excepción de una entrevista que se hizo personalmente) y con algunos de los entrevistados hubo contactos posteriores a través de correo electrónico para evacuación de dudas.

A continuación se presenta un cuadro de relaciones que resume los conceptos teóricos analizados en el estudio de caso realizado.

Tabla 2 – CUADRO DE RELACIONES



Fuente: Elaboración Propia

Del análisis realizado se buscará concluir si la red empresarial estudiada tiene o no el potencial de incrementar las capacidades exportadoras de las empresas integrantes y, en consecuencia, del sector de autopartes para competición.

Cabe resaltar que el presente estudio persigue analizar los beneficios de una red empresarial como una alternativa para el potenciamiento de capacidades exportadoras, pero no se la intenta exponer como la única herramienta ni tampoco como determinante en el desempeño internacional de cada una de las empresas, ya que éstas últimas se ven influenciadas también por variables del entorno al cual pertenecen. Asimismo el reducido número de casos analizados impide establecer conclusiones de carácter general, por lo que simplemente se procura aplicar los conceptos teóricos desarrollados y analizar su cumplimiento en un sector económico en particular, de una región de la Argentina.

4 - PRESENTACIÓN DEL SECTOR DE AUTOPARTES DE COMPETICIÓN

4.1 SECTOR DE AUTOPARTES EN GENERAL

En primera instancia se definirá como Sector de Autopartes a aquel que incluye a las empresas que se encargan de la producción de piezas, subconjuntos y conjuntos de piezas necesarios para el armado de vehículos automotores.

Es posible mencionar grupos de productos como: transmisión, motor y sus componentes; eléctrico; carrocería y sus partes; ruedas, neumáticos y cámaras; equipamiento interior; acondicionador de aire; calefacción y sus componentes; frenos; sistema de amortiguación, dirección y suspensión; forja y fundición; otras autopartes de metal; otras autopartes de caucho y otras autopartes de plástico (Unión Industrial Argentina, 2008).

Según datos de la Organización Internacional de Constructores de Automóviles (OICA), en el año 2009 el mercado de autopartes originales a nivel mundial fue estimado en 789.478 millones de dólares, y el de repuestos en 375.656 millones. Los países de mayor producción son Alemania (que posee el 14,9% del mercado), Estados Unidos (9,7%), Japón (9,6%). Entre los veinte países de mayor producción hay dos latinoamericanos: México en el 6º lugar (4,5%) y Brasil en el puesto 19º (1,2%) (Aruj y Carmona, 2014).

En Argentina, conforme la información proporcionada por la Asociación Argentina de Fabricantes de Autopartes, la industria autopartista abarca alrededor de 400 empresas, y se destacan como principales centros geográficos Gran Buenos Aires (50%), Córdoba (21%), Santa Fe (12%) y Ciudad Autónoma de Buenos Aires (10%) (Ministerio de Economía, 2014). El sector autopartista es, junto con el sector terminal, el tercer sector de la economía que más exporta en Argentina. La actividad exportadora de la industria de autopartes tiene un peso relativo de gran magnitud. Las ventas externas de componentes representan actualmente el 13% de las exportaciones de manufacturas industriales, y explican más del 4% de las exportaciones totales (Unión Industrial Argentina, 2008). El principal destino de las exportaciones es Brasil, pero también hay un volumen significativo que se exporta a Estados Unidos y México, siendo estos los tres principales destinos de las exportaciones argentinas en lo referente a autopartes (Subsecretaría de Comercio Internacional, 2009).

En un informe de la Asociación de Fábricas de Componentes (AFAC), las empresas autopartistas argentinas presentan los siguientes indicadores estimados para el año 2013 (AFAC, 2013; Fundación ExportAr, 2013):

- *Cantidad de empresas: 400*
- *Cantidad de personal empleado directamente: 64.980*
- *Participación en el empleo industrial: 5,00%*
- *Ventas en millones de USD: 7.440*
- *Participación en el PBI: 1,4%;*
- *Participación en el PBI industrial: 9,10%*
- *Exportaciones FOB en millones de USD: 2.603.*

4.2 LAS EMPRESAS DE AUTOPARTES COMO PROVEEDORAS EN EL AUTOMOVILISMO DE COMPETICION

En el automovilismo deportivo intervienen numerosos sujetos: las escuderías son las que se encargan del diseño, armado y preparación del vehículo de competición; participan ingenieros y mecánicos con una importante formación profesional en el rubro. Además muchas de las escuderías cuentan con el apoyo oficial de marcas de las terminales automotrices, que financian gran parte del presupuesto.

Los proveedores de los equipos abarcan empresas que proveen insumos para el armado de estos vehículos. Las exigencias son altas ya que se busca obtener el mejor rendimiento. En algunas categorías automovilísticas se gestiona la exclusividad del proveedor de algún insumo en particular, a fin de homogeneizar las condiciones en las que compiten los vehículos, como puede ser neumáticos, combustible, entre otros.

Además es fundamental el apoyo económico que proporcionan los sponsors, a cambio de publicidad y el consecuente posicionamiento de sus marcas en el ámbito automovilístico.

Los pilotos más prestigiosos son contratados por las escuderías para correr los autos que han preparado. Por otro lado existen pilotos que emprenden su propio equipo o alquilan un auto a alguna escudería, sin ser representantes oficiales de alguna marca, y en estos casos el apoyo de sponsors es clave.

Respecto de los proveedores, cabe destacar que las empresas que suministran autopartes de competición son participantes esenciales en el ámbito del automovilismo deportivo, donde se realizan cuantiosas inversiones a fin de generar desarrollos tecnológicos que permitan alcanzar el mejor rendimiento de los autos en cuestión. Muchos de estos avances luego son adaptados y aplicados a la producción en serie de autos de calle (Baeza, 2004). En un estudio realizado por la Asociación Latino-Iberoamericana de Gestión Tecnológica (ALTEC, 2013) se analiza y propone la participación internacional de las firmas autopartistas argentinas en cadenas globales de valor, a través de la inserción en mercados no masivos – como es el caso del automovilismo deportivo-; donde el proveedor participa en el diseño de las piezas y produce las mismas en una fluida comunicación con el cliente, en virtud de las particularidades que cada vehículo de carrera y cada competencia requieren. Dicho informe sostiene que, pese a que los precios argentinos puedan no ser competitivos internacionalmente, es posible lograr una inserción internacional a través de la diferenciación y adaptación del producto, por las cuales el cliente esté dispuesto a pagar un sobreprecio.

En Argentina en la década de los 60’ y 70’ surgieron los primeros diseñadores e ingenieros como Berta, Scalabroni, Pagani y Rinland quienes llevaron sus desarrollos a ámbitos internacionales (Rinland, 2007). En el año 2014 existen numerosas empresas proveedoras del rubro, y se ubican principalmente en las Provincias de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba, ya sea tanto empresas fabricantes de autopartes, como distribuidores o proveedores de servicios.

A fin de dar un panorama general de los mercados más importantes, se mencionan a continuación algunas de las categorías de automovilismo más prestigiosas a nivel mundial:

- Fórmula 1. Organizado por la Federación Internacional de Automovilismo (FIA), desde el año 1950. Las carreras se realizan en diversos circuitos del mundo. La mayoría de las escuderías tienen su sede en Reino Unido, así como casi la totalidad de los directores técnicos de equipo son de nacionalidad inglesa. En general las escuderías son de origen europeo[3], aunque también hay equipos de Rusia, India y Malasia, pero que han establecido su sede de operaciones en Reino Unido.
- Campeonato Mundial de Rally[4]. Organizado por la Federación Internacional de Automovilismo (FIA), desde el año 1973. Se corre sobre diversas superficies, tales como asfalto, nieve o tierra. Si bien abarca circuitos de distintos países del mundo, la totalidad de las escuderías y sus respectivas sedes se ubican en Europa (principalmente Francia, Alemania y Reino Unido).
- Rally Dakar[5]. Desde el año 1979. Participan 4 categorías: autos, motos, camiones y cuadriciclos. Desde el año 2009 se realiza en Sudamérica, incluyendo diversas superficies. Gran cantidad de pilotos profesionales y amateurs de diversas nacionalidades participan de esta competición.

[3] Sitio web oficial de la Federación Internacional de Automovilismo (FIA) – Fórmula 1 World Championship: http://www.fia.com/championship/fia-formula-1-world-championship/2014/teams-and-drivers
[4] Sitio web oficial de FIA World Rally Championship: http://www.wrc.com/es/wrc/teams/page/18-94---.html
[5] Sitio web oficial de Rally Dakar: http://www.dakar.com/index_DAKes.html

- Por otro lado en Estados Unidos existen competencias conocidas a nivel mundial, como las organizadas por NASCAR[6] (National Association for Stock Car Auto Racing), que incluye automóviles que tienen un diseño similar al de fábrica, con ciertas adaptaciones para mejorar su rendimiento; o IndyCar[7], competencia que se realiza desde 1996, donde compiten monoplazas que alcanzan hasta 400km/h.
- Por su parte en Argentina existen categorías reconocidas en todo el territorio nacional, como el Turismo Carretera, Super TC2000, Turismo Nacional y el Rally Argentino, como parte del Campeonato Mundial de Rally. El Turismo Carretera es una de las más convocantes, llegando a atraer entre 30000 y 50000 espectadores por fecha. El automovilismo deportivo favorece a su vez el fortalecimiento de múltiples actividades vinculadas, como hotelería, gastronomía y turismo (Municipalidad de Rosario, 2008). Si bien participan equipos de diversas provincias del país, el polo industrial se ubica principalmente en las Provincias de Córdoba, Buenos Aires y Santa Fe (Municipalidad de Rosario, 2008).

Los presupuestos que manejan los equipos de competición son cuantiosos, sólo por mencionar algunos datos:

- En la Fórmula 1, las escuderías del campeonato más prestigioso del mundo poseen un presupuesto que en puede alcanzar los 260 millones de dólares al año (en el caso de los equipos más importantes), y ser algo inferior en el caso del resto de escuderías, (entre 95 y 120 millones de usd) (Forbes, 2013). En categorías anteriores a ésta, como el GP2

[6] Sitio web oficial de National Association for Stock Car Auto Racing: http://www.nascar.com/en_us/sprint-cup-series.html
[7] Sitio web oficial de IndyCar: http://www.indycar.com/

Series que se corre en Europa, el costo por temporada para un solo vehículo ronda el millón y medio de dólares (Rubio, 2013).

- En Argentina, las categorías más prestigiosas como el Turismo Carretera o el Súper TC2000 mantienen un presupuesto de alrededor de 50000 dólares por fecha[8], para temporadas que constan de 16 fechas -Turismo Carretera- y 12 fechas -Súper TC2000-.

Estos presupuestos dan cuenta de la inversión que se destina a este sector, promoviendo el desarrollo tecnológico de los sectores involucrados.

4.3 ASOCIATIVIDAD ENTRE EMPRESAS DEL SECTOR DE AUTOPARTES DE COMPETICIÓN. ANTECEDENTES EMPIRICOS

A continuación se describen brevemente algunos casos de asociatividad entre empresas del rubro de automovilismo de competición, que se presentan en otros países.

Motorsport Valley Business Community

Es un grupo de empresas del Reino Unido, asociadas bajo la forma de Cluster[9]. Involucra alrededor de 4000 empresas. Durante el año 2012 el conjunto de empresas obtuvo ingresos por ventas de 9 billones de libras, empleando a 41000 personas. Comprende una actividad intensa en ingeniería de alto rendimiento, investigación y desarrollo tecnológico, y demás servicios

[8] Este dato ha sido extraído de entrevistas periodísticas realizadas a personas pertenecientes al sector: Víctor Rosso, director de uno de los equipos de competición de Súper TC2000 (Córdoba, un "cluster tuerca", 2012 Febrero) y Diego Aventín, piloto de Turismo Carretera e hijo del presidente de la misma categoría (Un TC no puede valer lo que vale, 2011 Abril).

[9] Dini (2007) define a un cluster como "una masa crítica de empresas, generalmente pequeñas y medianas, especializadas en un mismo sector o en actividades productivas relacionadas, localizadas en un área geográfica determinada y relativamente reducida"(p. 15). Asimismo sostiene que la pertenencia a un cluster no depende de la decisión de quienes impulsan la conformación del mismo, sino que depende de que la empresa esté ubicada en la región geográfica y desarrolle actividades vinculadas a las que desarrolla el cluster. Si una empresa o institución cumple ambas condiciones ya es considerada miembro del grupo, y disfruta de los beneficios de las políticas orientadas al mismo. De esto se deriva también que un cluster puede comprender un número de integrantes superior al de una red empresarial, y que no necesariamente todos se conozcan entre sí.

relacionados al automovilismo de competición. Asimismo este sector reinvierte el 30% de sus ingresos en Investigación y Desarrollo (Motorsport Valley Business Community, 2013).

Chris Aylett, gerente comercial de la Motorsport Industry Association (la asociación comercial de la industria del automovilismo de competición en Reino Unido), sostiene que los inicios de esta asociación se dieron a partir de la finalización de la segunda guerra mundial, cuando ingenieros altamente capacitados en la industria aeroespacial quedaron sin empleo. Asimismo había muchos aeródromos, para lo cual los ingenieros emplearon su inventiva para crear autos más livianos que compitan en carreras en estas pistas, que se empezaron a utilizar como autódromos. De esta manera el núcleo de ingenieros y empresas proveedoras de insumos empezaron a instalarse cercanas unas a otras para servir todas al mismo fin; tal es así que hoy en Reino Unido 8 de 11 escuderías de Fórmula 1 se ubican una de otra a no más de una hora de distancia (Aylett, en Baretto, 2013).

Cabe destacar el fuerte apoyo institucional a este sector, tal es así que en el año 2013 la Agencia de Innovación en Reino Unido concedió una ayuda económica de 1.4 millones de libras a once pequeñas y medianas empresas del sector, para llevar adelante once proyectos de investigación y desarrollo (UK's innovation agency. 2013).

Con el objetivo de consolidar e incrementar sus operaciones en el mercado internacional, en el año 2013 la Motorsport Industry Association organizó una recepción al finalizar la primera jornada de la Performance Racing Industry (PRI), la feria de automovilismo de mayor convocatoria a nivel mundial, realizada en Indianápolis, Estados Unidos. Dicha recepción tuvo la finalidad de reunir a las categorías de automovilismo deportivo más prestigiosas a nivel internacional, como NASCAR, Le Mans Series, entre otros (Performance Racing Industry, 2013).

Asociación de Automovilismo deportivo de Carolina del Norte (North Carolina Motorsport Association).

La Asociación de Automovilismo deportivo de Carolina del Norte conforma un cluster en dicho Estado, donde se concentra toda la actividad vinculada a los campeonatos organizados por NASCAR: Numerosos equipos de competición, proveedores, circuitos de automovilismo, escuelas para pilotos, museos de automovilismo, entre otros (Asociación de Automovilismo Deportivo de Carolina del Norte, 2004).

5- ESTUDIO DE CASO EN ARGENTINA: GRUPO UALÉN

5.1 PRESENTACIÓN

UALÉN (que significa Ballena Austral en lengua mapuche), es una red empresarial conformada por empresas de la Provincia de Santa Fe, que se dedican a la fabricación de diversas autopartes para vehículos de competición.

Tiene su origen en el año 2005, a partir de la decisión de agruparse para promocionar de manera conjunta sus bienes de producción nacional. En el largo plazo existe el propósito de conformar una marca que los identifique en el mercado internacional como un grupo de empresas especializadas en la provisión de autopartes para competición, con productos caracterizados por un elevado nivel de calidad, acorde al requerido por los usuarios del ámbito de la competición.

El reglamento del grupo establece como misión:

> *"Asistir a las empresas integrantes a promover sus productos y desarrollar en forma conjunta sus mercados externos, reduciendo así los riesgos y los costos de la internacionalización, incrementando la competitividad y la cultura exportadora de las mismas."*

Los objetivos a largo plazo establecidos en el reglamento son los siguientes:

- *"Planificar y desarrollar actividades de marketing y promoción externa, poniendo énfasis en la participación en ferias, misiones comerciales, desarrollo de catálogos, etc.*
- *Desarrollar un nombre que resuma la oferta conjunta del Grupo.*
- *Generar valor agregado a través de la interacción comercial y administrativa entre los integrantes.*
- *Analizar la mejor forma de insertarse comercialmente en los mercados externos.*
- *Intercambiar información comercial sobre clientes internacionales.*
- *Promover actividades asociativas de capacitación y/o consultoría que fortalezcan la competitividad.*
- *Establecer alianzas estratégicas con los clientes para la comercialización de los productos."*

Integrantes del Grupo Exportador en la actualidad (período 2013-2014):

- Comat: Ubicada en la ciudad de Rosario. Posee tres divisiones: Matricería para jabones, Piezas industriales, y Automovilismo de Competición. En la división de competición fabrica partes de suspensión, frenos, transmisión y partes para motores.
- José Luis Pozzi: Ubicada en la ciudad de Rosario. Fabrica elementos de Amortiguación, Frenos y Suspensión.
- Collino Machines: Ubicada en la ciudad de Sunchales. Fabrica elementos de competición para comando, chasis, motor, carburación y filtros.
- Conforma SRL: Ubicada en la ciudad de Venado Tuerto. Dedicada a la fabricación de sistemas de escapes de acero inoxidable.
- Motor Parts SA: Con sede central en la localidad de Lehmann. Dedicada a la fabricación de válvulas de competición y alta performance.
- Vaymsa Team: Ubicada en la ciudad de San Nicolás. Fábrica de sacavolantes. Distribuidor en Argentina de Alpinestars, marca estadounidense de indumentaria deportiva.

Tabla 3 – CONFORMACIÓN DE UALÉN

EMPRESA	LOGO	UBICACIÓN	PRODUCTOS Y SERVICIOS (en la división competición)	AÑO VINCULACIÓN AL GRUPO
Collazuol Eduardo y Collazuol Carlos	COMAT	Rosario	Elementos de suspensión, frenos, transmisión, motores	2005
Conforma	Conforma INOX	Venado Tuerto	Escapes para Competición - Acero Inoxidable	2005
José Luis Pozzi	POZZI	Rosario	Amortiguadores, frenos y suspensiones. Incluye desarrollos especiales y el servicio de puesta a punto.	2005
Motor Parts	MOP MOTOR PARTS	Lehmann	Válvulas de Competición y alta performance. Válvulas marca 3B*	2010
Collino Machines	COLLINO MACHINES Racing	Sunchales	Elementos de competición para Comando, chasis, motor, carburación y filtros	2010
Vaymsa Team	VAYMSA TEAM	Rosario	Sacavolantes. Distribuidor en Argentina de Indumentaria marca Alpinestars	2011

Todas las empresas pertenecen a la categoría de pequeñas y micro empresas, a excepción de la firma Motor Parts, que se categoriza como mediana empresa, según los criterios de clasificación establecidos por la Resolución 21/2010 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana empresa y Desarrollo Regional.[10]

Las empresas fabrican bienes que son complementarios, es decir que no compiten entre sí. En el mercado nacional algunas de ellas comparten clientes en las diferentes categorías de automovilismo que se corren en el país. El monto de exportaciones efectuadas por el grupo durante el año 2013 asciende a USD 1.152.000 (Fundación ICBC, 2013).

El grupo participa a partir del año 2007 del programa de formación de Consorcios de Exportación, organizado entre la Fundación ICBC y la Fundación ExportAr. A través de dicho programa se obtuvieron ayudas de tipo económico para la contratación de un coordinador externo durante el período 2007-2008, así como también para la participación en ferias internacionales y elaboración de folletería del grupo. También se han obtenido ayudas económicas (en términos de reembolso de gastos) por parte del Gobierno de la Provincia de Santa Fe.

A partir del año 2010 la coordinación del grupo está a cargo de uno de los dueños de las empresas de UALEN. Tomando en consideración las necesidades de tiempo requeridas, dicho cargo se ejerce con colaboración de los demás miembros, para reemplazar al Coordinador en aquellas tareas que no pueda cumplir éste por falta de tiempo.

[10] La resolución mencionada establece como parámetro las ventas de cada empresa, las cuales en el caso de las empresas del sector de industria manejan los siguientes topes de facturación anual: 1) Microempresas: $1.800.000, 2) Pequeñas empresas $10.300.000, 3) Medianas empresas: $183.000.000.

5.2 CLASIFICACIÓN

Según el marco conceptual estudiado en la primera etapa de este trabajo, UALÉN puede clasificarse de la siguiente manera:

- Según la conformación empresaria: se trata de una red de tipo vertical, ya que las empresas del grupo proveen productos complementarios, todos ellos necesarios en el proceso de preparación de un vehículo de competición. Las empresas deciden asociarse para conformar una cartera diversificada de productos a ofrecer en el mercado internacional.
- Según su configuración: Se trata de una red simétrica, en virtud de que las empresas mantienen su independencia de decisión y cada una es libre de participar o no en cada actividad que se organiza; ninguna ha manifestado que el accionar de alguna de ellas determine el curso de acción a seguir por el resto. Si bien hay un coordinador elegido, los representantes de las demás empresas lo reemplazan o acompañan en caso de necesidad, según lo manifestado por el coordinador de la red. Según lo analizado en el marco conceptual, Maggioni (1995, en López Cerdán, 2003) y Dini (2010) sostienen que este tipo de estructura solamente puede sobrevivir entre empresas geográficamente próximas donde haya elevada fluidez en las comunicaciones; en el caso de UALÉN, las empresas se ubican en promedio a 200 km de distancia, por lo cual no es factible concretar reuniones personales con frecuencia, y se recurre a otros canales de comunicación alternativos como el correo electrónico y el teléfono, intentando salvar así las distancias que se interponen. Si bien en general los integrantes han manifestado cierta conformidad con las actividades desarrolladas por el grupo, algunos han identificado la distancia geográfica como un obstáculo que ha imposibilitado la mayor fluidez en las comunicaciones y en

consecuencia una mayor planificación de actividades en conjunto. De esta manera podría decirse que lo establecido por Maggioni y Dini en el caso de UALÉN se cumple sólo de manera parcial: si bien la red empresarial sobrevive a pesar de las distancias geográficas, este factor influye en el rendimiento del grupo, ya que la calidad de las relaciones disminuye en virtud de que la distancia geográfica afecta la frecuencia de los contactos. En cuanto a las dos restantes características que influyen en la calidad de las relaciones, la estabilidad y la intensidad, puede decirse que las relaciones son más estables entre las empresas Pozzi, Conforma y Comat (empresas fundadoras), en virtud de que mantienen dichos vínculos desde hace casi una década; por otro lado, en relación a la intensidad, no se posee información concluyente al respecto, aunque puede destacarse que hay empresas que han declarado vincularse casi exclusivamente con motivo de la organización para asistir a las ferias, mientras que otras han compartido información respecto de clientes potenciales para el acceso a nuevos mercados. Este último caso ha sido mencionado por las tres empresas fundadoras, por lo cual puede decirse que estas tres empresas poseen vínculos de mayor estabilidad e intensidad en relación al resto.

- Según el objetivo final se trata de una red de promoción: Según lo señalado en el reglamento de UALÉN, el objetivo propuesto es *"Planificar y desarrollar actividades de marketing y promoción externa, poniendo énfasis en la participación en ferias, misiones comerciales, desarrollo de catálogos, etc."*. De esta manera quedan reservadas para cada empresa todas aquellas actividades de venta y de post-venta. En el informe de ONUDI (2005) se indica que es aconsejable iniciar una alianza entre empresas a través de la Promoción, y luego, una vez fortalecidas las relaciones entre sus miembros, y que el

grupo en sí haya alcanzado cierto nivel de maduración, pasar a una etapa de mayor vinculación como es el de una red de Comercialización.

5.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS

Para un adecuado estudio de los resultados obtenidos por las empresas en virtud de su participación en UALÉN, a continuación se realizará la siguiente clasificación, a los efectos de un posterior análisis de la información y elaboración de conclusiones:

- Empresas que ya exportaban en el mercado de competición antes de la participación en el grupo (Exp) y empresas que no poseían esta experiencia (No Exp)
- Empresas con más de tres años de participación en UALÉN (Ant) y empresas recientemente incorporadas (Nva).
- Micro (Micro), pequeñas (Peq) y medianas (Med) empresas.

Tabla 4 - CLASIFICACIÓN EMPRESAS UALÉN

EMPRESA / BENEFICIO	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5	EMPRESA 6
Empresas con o sin experiencia previa	No Exp	No Exp	Exp	No Exp	Exp	No Exp
Empresas antiguas o nuevas en UALEN	Ant	Ant	Ant	Nva	Nva	Nva
Tamaño de las empresas	Micro	Peq	Micro	Micro	Med	Micro

5.3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

El modelo de Alonso y Donoso (2000) sostiene que es fundamental tomar en consideración a las variables del entorno donde se desenvuelve la empresa. De esta manera hace referencia a las

características del mercado y a las amenazas y oportunidades que el país ofrece de manera genérica a todas las empresas que operan en el mismo.

Por el otro lado Tan A., et al. (2008) identifican en su modelo la existencia de estímulos externos que influyen en la decisión de la empresa de emprender actividades de internacionalización.

En virtud de esto a continuación se analizan las características del mercado y las variables a nivel macroeconómico que afectan a las empresas que conforman red empresarial en estudio.

1) Oportunidades y Amenazas del mercado de competición

   a) Los clientes constituyen un mercado sofisticado, en el que están dispuestos a pagar un sobreprecio por la diferenciación de un producto que se ajuste a sus necesidades, ya que en el ámbito de la competición la calidad de los productos que se utilizan es clave para obtener los rendimientos deseados. La estrategia de internacionalización debe basarse entonces en ofrecer productos "altamente diferenciados en los cuales se gana porque el mercado está dispuesto a pagar un sobreprecio" (López Cerdán, 2003, p. 15). Esto a su vez implica un gran desafío comercial, ya que se trata casi siempre de clientes que ya poseen un proveedor, por lo cual se les debe ofrecer un producto con un destacable valor agregado que motive al cliente la decisión de efectuar un cambio. Así lo manifestó una de las empresas al indicar que *"en el exterior los clientes ya tienen a sus proveedores, y quieren ver cuáles son los beneficios que se le brinda por reemplazarlos por otros. No es fácil, no se obtienen resultados inmediatos"* (Empresario 3).

   b) Ausencia de eventos internacionales: La especificidad del mercado de competición hace que no existan numerosos eventos a nivel internacional que nucleen este tipo de

productos, a donde asistir para promocionarlos, según lo manifestado por cuatro de las empresas.

2) Oportunidades y Amenazas a nivel macroeconómico

a) Atraso cambiario: Al mantenerse estable el tipo de cambio oficial, se incrementa la brecha entre el dólar oficial y el dólar comercializado en el mercado paralelo (popularmente denominado "Dólar Blue"), lo cual hace que los exportadores, al comercializar sus productos obtengan divisas a un tipo de cambio considerablemente bajo, que no contempla los elevados costos de producción generados por la alta inflación que se vive en el país. Este inconveniente fue destacado por cuatro de las empresas, (las tres empresas fundadoras y una de las empresas nuevas sin experiencia previa en materia de exportaciones). *"Con los problemas que tiene nuestro país, en algunos momentos hizo que no conviniera exportar"*, manifestó el dueño de una de las empresas fundadoras.

b) Burocracia administrativa: Dos de las empresas sin experiencia previa en materia de exportaciones (empresarios 1 y 4) mencionaron como un obstáculo la existencia de trámites que encarecen y ralentizan las operaciones, tanto en materia de exportaciones como importaciones.

c) Incertidumbre sobre el devenir económico: Las decisiones de política económica en el país resultan de una arbitrariedad que incrementa la incertidumbre de los miembros para tomar decisiones y planificar acciones en conjunto en el mediano y largo plazo. *"En el grupo siempre tenemos ideas, pero en este momento con la incertidumbre que hay es difícil planificar"* (Empresario 3).

d) Inflación: Que genera altos costos de producción, encareciendo el precio del producto final, lo cual no contribuye a la formación de precios competitivos.

e) Crisis financiera internacional: La empresa de mayor envergadura y con un fuerte posicionamiento exterior manifestó no haber sido afectada por las crisis económicas que se han presentado internacionalmente, incluso manifestó haber experimentado un incremento de la demanda en los últimos años. En lo que respecta a los demás integrantes, dos de las empresas que no poseían experiencia previa en materia de exportaciones, y que a partir de su participación en UALÉN empezaron a exportar de manera esporádica, declararon que en los últimos tiempos la demanda internacional de sus productos se vio reducida, y lo atribuyeron al menos en parte a la situación económica internacional.

Del análisis de estas variables, puede observarse que las amenazas del entorno han sido percibidas principalmente por las pequeñas y micro empresas, y responden principalmente a variables macroeconómicas, más que del propio sector. Por otro lado la empresa mediana con un fuerte posicionamiento exterior manifestó no haber sido afectada al menos significativamente por variables del sector de competición en particular ni del país en general.

5.3.2 APRECIACIÓN DE LOS RESULTADOS DE UNA RED EMPRESARIAL

A continuación se analizan los resultados obtenidos por la red según los indicadores de desempeño desarrollados en el apartado teórico (ver punto 2.2.4). En virtud de que el estudio de caso realizado es de carácter cualitativo, los resultados se exponen acudiendo a las aseveraciones

realizadas por los representantes de las empresas, sin recurrir a valores numéricos, los cuales no fueron provistos por las firmas, en virtud de considerarlo información confidencial.

Algunos de los indicadores de desempeño que menciona el informe de ONUDI (2004) para evaluar los efectos económicos de la red sobre las empresas son los siguientes:

- **Aumento del volumen de negocios de exportación:** Todas las micro y pequeñas empresas declararon haber concretado operaciones de exportación a partir su incorporación en UALÉN, y con motivo de su presencia en eventos internacionales. La empresa mediana no pudo indicar que hubiera un incremento en sus operaciones que pueda atribuirse directamente a su participación en la red, en virtud de su fuerte consolidación en el mercado internacional previa.
- **Aumento del número de mercados de exportación:** De la misma manera que lo explicado en el apartado anterior, la empresa mediana no pudo identificar resultados atribuibles de manera directa a su participación en UALÉN. El resto de las empresas concretaron operaciones con países de Latinoamérica, Canadá, Australia, Estados Unidos e Italia.
- **Incremento de la regularidad en las exportaciones:** Ninguna de las dos empresas que poseían experiencia previa en materia de exportaciones, manifestó haber obtenido una mejora en la regularidad de sus operaciones atribuible a su participación en UALÉN. Las cuatro empresas restantes, que no tenían experiencia previa, si bien declararon haber concretado operaciones de exportación, manifestaron que las mismas son de carácter esporádico y que, en virtud de las variables macroeconómicas mencionadas en el apartado anterior, en el último año han disminuido (año 2013); con lo cual este resultado no se ha obtenido.

- **Fortalecimiento de la capacidad de las empresas de exportar por su cuenta:** Se evalúa si las aptitudes como exportador han mejorado a partir de la participación en una red empresarial. Se mide en un tiempo posterior al retiro de la empresa del grupo, por lo cual este punto no es posible de evaluar con las empresas entrevistadas.

5.3.3 BENEFICIOS DE LA PARTICIPACIÓN EN UALÉN

Los representantes de cada una de las empresas han destacado como más relevantes los siguientes beneficios, obtenidos a partir de su asociación a UALÉN:

Tabla 5 - BENEFICIOS OBTENIDOS POR EMPRESA

EMPRESA / BENEFICIOS		Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6
		No Exp	No Exp	Exp	No Exp	Exp	No Exp
		Ant	Ant	Ant	Nva	Nva	Nva
		Micro	Peq	Micro	Micro	Med	Micro
Reunión de las aportaciones de cada uno de los miembros	Intercambio experiencias				√	√	
	Red de contactos	√	√	√			
	Acciones conjuntas promoción internacional	√	√		√		√
Economía de costos y tiempos							
Mayor poder de negociación frente a instituciones, canales de distribución o clientes potenciales		√	√			√	
Posibilidad de ofrecer una cartera de bienes y servicios más diversificada						√	
Mejora en la capacidad para tomar decisiones							
"Efecto locomotora" o "efecto remolque"						√	

- **Reunión de las aportaciones de cada uno de los miembros:** Todas las empresas hicieron referencia a este beneficio, en relación a distintos aspectos: a) intercambio de experiencias, b) conformación de una red de contactos, c) coordinación de acciones de promoción internacional conjunta.

  a) Intercambio de experiencias: Tanto una de las empresas más grandes y de mayor experiencia exportadora, como una de las microempresas de escasa experiencia en el mercado internacional, destacaron la importancia de compartir experiencias en un rubro tan específico como el automovilismo de competición. "*El mercado de la competición tiene su propia lógica, sus propios vericuetos, por eso la necesidad de asociarnos a un grupo, para intercambiar información, hacernos más fuertes y poder tratar con el entorno"*, manifestó el representante de la Empresa 5, al tiempo que otro destacó respecto de su viaje a las ferias con los otros miembros: "*Intercambiar con los mismos colegas, con los mismos miembros del grupo sirvió un montón. En un viaje donde estás conviviendo cuatro días con la misma gente, sirve mucho, incluso terminamos haciendo negocios entre nosotros"* (Empresario 4).

  b) Red de contactos: Las tres empresas fundadoras de UALÉN mencionaron el establecimiento de una red de contactos con clientes potenciales como sumamente positivo en la conformación del grupo. *"Se han concretado operaciones con clientes que ya operaban con otros miembros del grupo, por recomendación de estos últimos",* manifestó el dueño de la Empresa 1. Otro de los dueños declaró que *"se ha dado muchas veces que uno de los integrantes del grupo lograba hacer un negocio con alguien y luego ese cliente lo vinculaba con gente que le terminaba comprando a*

otro integrante del grupo (…). Si una de las empresas le vende a un cliente del exterior, le ofrece también todo lo que fabrica el grupo, ese es un convenio que hicimos entre nosotros" (Empresario 3). Por su parte desde la otra empresa fundadora se destacó el beneficio que se obtiene de generar una red de contactos: "*Si logramos apoyarnos entre nosotros, lo que vamos a lograr es agrandar la fuerza de ventas: si cuando uno va a visitar a un cliente en su cartera lleva los productos de las demás empresas, (aunque sea a nivel de comentario) la fuerza de venta y los contactos de todos se multiplican"* (Empresario 2). Esta persona se refirió de esta manera al hecho de que, al tratarse principalmente de pequeñas empresas, cada una de ellas no posee numeroso personal afectado a la fuerza de ventas, y que una buena manera de fortalecerla es que cada una de las empresas promocione los productos de los demás integrantes de la red, si bien no de una manera pormenorizada, pero sí al menos informando al cliente sobre las características generales de los demás productos.

c) Coordinación de acciones de promoción internacional conjunta: La participación en ferias es un beneficio valorado por cuatro de las empresas, porque les permitió obtener numerosos contactos, muchos de cuales se concretaron en operaciones de exportación. Cabe destacar que estas cuatro empresas son aquellas que no tenían experiencia exportadora antes de la participación en la feria, lo cual resalta aún más la importancia de este beneficio. Una de estas empresas además mencionó como una ventaja obtenida de la participación en la feria la posibilidad de contactarse con empresas de la competencia, evaluar y comparar los productos, y así conocer el posicionamiento internacional de sus propios bienes: *"El intercambio que se da (…), el hablar con ingenieros muy reconocidos, con gente que trabaja en equipos de automovilismo muy*

importantes de Estados Unidos (...) es muy interesante". "Por otro lado el aprendizaje de ver qué es lo que se está haciendo allá, ver dónde tenemos que mejorar, ver en otras cosas que estábamos a la misma altura" (Empresario 4). Otra de estas empresas también relató la experiencia que tuvo durante la feria con una firma estadounidense interesada en otorgar incentivos económicos para la radicación de un centro de producción de la empresa argentina en uno de los estados norteamericanos. Finalmente la operación no llegó a concretarse por falta de recursos de la empresa argentina, pero se destacó la importancia de la experiencia adquirida.

- **Economías de costos y tiempos.** Se obtuvieron ayudas económicas por parte de la Fundación Exportar, Fundación ICBC y el gobierno de la Provincia de Santa Fe. Una de las ayudas consistió en el pago parcial de los honorarios de un coordinador, durante los primeros años de existencia del grupo (por lo cual las tres últimas empresas en ingresar no gozaron de dicho beneficio); otra de las ayudas consistió en la organización y pago parcial de los costos para la participación en ferias internacionales por parte del gobierno de la Provincia de Santa Fe y la Fundación Exportar, aunque en este último caso el beneficio no es exclusivo para agrupaciones de empresas, sino que se abre una convocatoria al público en general. Ninguna de las empresas mencionó estas ayudas como un beneficio significativo atribuible a la participación en UALÉN. Una empresa mencionó que se realizaron actividades como el envío de muestras en conjunto para exponer en las ferias, pero que finalmente no resultó conveniente en materia de costos y tiempos, y por ese motivo en las últimas ferias cada una lo gestiona de manera individual. Otra de las empresas, de incorporación más reciente a UALÉN, declaró que la reducción de costos es un beneficio potencial que aún no se ha aprovechado en el grupo.

- **Mayor poder de negociación frente a instituciones, canales de distribución o clientes potenciales.**

  Fortalecimiento de la imagen internacional: Una de las empresas que posee experiencia internacional en el rubro desde hace varias décadas destacó que *"Fabricar partes de competición no es habitual para países como Argentina, entonces cuando uno muestra que la oferta es más variada y más amplia que la de una sola empresa, eso da más confianza y tranquilidad"* (Empresario 5).

  Fortalecimiento de la imagen nacional: Dos de las empresas fundadoras manifestaron que su participación en el grupo tuvo un impacto positivo en la imagen de su marca en el mercado nacional. Una de ellas al respecto expresó que *"estar en un grupo te da más peso desde el punto de vista hacia la provincia y te fortalece con tus propios clientes";* además *que "la buena reputación que poseen algunas de las empresas integrantes potencia aún más la imagen de todo el grupo"* (Empresario 1).

  La empresa 1 a su vez aseveró que la inclusión de la Performance Racing Industry en el calendario de ferias a subsidiar por parte de la Fundación ExportAr se consiguió a partir de las gestiones realizadas por UALÉN. Aquí puede visualizarse una externalidad positiva generada por la red, en virtud de que este beneficio actualmente se encuentra disponible para todas las empresas del sector de todo el país que deseen participar.

- **Mejora en la capacidad de tomar decisiones.** Ninguno de los empresarios mencionó que se hayan organizado acciones colectivas encaminadas a reducir la incertidumbre del entorno, aunque desde la empresa 4 y 5 se valoró el intercambio de información, que está vinculado con este punto.

- **Posibilidad de ofrecer a los clientes una cartera de productos más diversificada, al incluir los productos que provee todo el grupo.** *"Al cliente hay que llegarle con varias soluciones, y cuando llegamos con una oferta más variada eso nos da ventajas"* manifestó el representante de la empresa 5, quien destacó este beneficio como una manera de fortalecer los vínculos con el cliente.
- **Efecto locomotora:** Este beneficio fue destacado por una de las empresas más grandes del grupo, la cual destacó que *"Algunas empresas tienen más empuje, detectan más la demanda (…), están más expectantes, y ese impulso nos ayuda"* (Empresario 5).

Análisis de los beneficios obtenidos según las clasificaciones realizadas entre las empresas

En relación al tamaño de las empresas: Todas las firmas, independientemente de su tamaño, han percibido beneficios por su participación en la red. Puede distinguirse que la empresa más grande destacó el "efecto locomotora" proporcionado por las empresas más pequeñas, que cuentan con una gran iniciativa y capacidad para detectar oportunidades beneficiosas para la promoción de sus productos.

En relación a la experiencia exportadora: Todas las empresas que no poseían experiencia previa destacaron que la participación en ferias, (posible a partir de la obtención de ayudas de instituciones públicas y privadas), les permitió establecer contactos con potenciales clientes, muchos de los cuales se concretaron en operaciones comerciales. Por su parte una de las empresas de mayor experiencia exportadora valoró aquellos beneficios que le permiten afianzar su posición ya establecida en el exterior, como la posibilidad de ofrecer una cartera diversificada

de productos para responder a necesidades puntuales de la demanda, y el fortalecimiento de la imagen internacional.

En relación a la antigüedad en la pertenencia al grupo: Las tres empresas fundadoras han coincidido en que uno de los beneficios más relevantes, y que hace al objetivo del grupo, es el intercambio de información para el establecimiento de una red de contactos con clientes actuales y potenciales.

Análisis de los beneficios obtenidos y su repercusión en las capacidades exportadoras de las empresas

El análisis se efectuó en base al cuadro de relaciones presentado en el apartado correspondiente a la Metodología de estudio (ver Tabla 2 – Cuadro de relaciones). Una síntesis del mismo es la siguiente:

La tabla 6 presenta un cuadro que resume los beneficios que han sido valorados por las empresas (desarrollados en el apartado anterior) y su incidencia en las capacidades exportadoras. Cada una de estas relaciones se explica a continuación de la mencionada tabla.

Tabla 6 - INCIDENCIA DE LOS BENEFICIOS DE LA RED EN LAS CAPACIDADES EXPORTADORAS

CAPACIDADES EXPORTADORAS / BENEFICIOS		CAPACIDAD DEL GESTOR-DECISOR		CAPACIDAD DE APERTURA INTERNACIONAL			CAPACIDAD DE ORGANIZACION		
		Experiencia exportadora	Percepción positiva de una alta rentabilidad del producto en el exterior	Abastecimiento mediante importaciones	Posesión de un centro de distribución o producción en el extranjero	Participación en la empresa de algún inversor extranjero	Elevada productividad del personal en relación a la media del sector	Aplicación de una estrategia de dispersión de mercados	Posesión de un departamento de comercio exterior
Reunión de las aportaciones de cada uno de los miembros	**Intercambio experiencias**	X							
	Red de contactos								X
	Acciones conjuntas promoción internacional		X		X	X			X
Economía de costos y tiempos									
Mayor poder de negociación frente a instituciones, canales de distribución o clientes potenciales		X							X
Posibilidad de ofrecer una cartera de bienes y servicios más diversificada								X	
Mejora en la capacidad para tomar decisiones									
"Efecto locomotora" o "efecto remolque"									X

CAPACIDAD DEL GESTOR – DECISOR

Experiencia exportadora. Beneficios de la red que fortalecen esta capacidad:

- Intercambio de experiencias: El compartir experiencias implica la posibilidad de aprender no sólo de las propias vivencias sino también de las del resto de los integrantes. Tanto una de las empresas más antiguas como una de las más jóvenes destacaron el intercambio de experiencias como una importante ventaja, que enriquece la experiencia individual de cada firma.

- Poder de negociación: La presencia como grupo favorece el establecimiento de contactos con diversas instituciones como embajadas o representantes del sector donde operan las empresas. Dos empresas resaltaron esta ventaja, en virtud de que la posibilidad de contactar y acceder a estas personalidades o instituciones forma parte de la experiencia exportadora.

Percepción positiva de una alta rentabilidad del producto en el exterior. Beneficios de la red que fortalecen esta capacidad:

- Coordinación de acciones de promoción internacional conjunta: Este beneficio les permite a las empresas participar en eventos internacionales como ferias o misiones comerciales, a partir de las cuales se toma conocimiento sobre el posicionamiento internacional del propio producto, en cuanto a precio, calidad y desarrollo tecnológico. Una de las empresas que no poseía experiencia exportadora, destacó este beneficio.

CAPACIDAD DE APERTURA INTERNACIONAL

Participación en la empresa de inversores extranjeros y Posesión de un centro de distribución o producción en el extranjero. Beneficios de la red que fortalecen esta capacidad:

- Coordinación de acciones de promoción internacional conjunta: La presencia en eventos internacionales puede proporcionar contactos con personas interesadas en invertir en alguna de las empresas. Una de las firmas fundadoras manifestó haber experimentado este beneficio, aunque finalmente no llegó a concretarse.

CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN

Aplicación de una estrategia de dispersión de mercados. Beneficios de la red que fortalecen esta capacidad:

- Posibilidad de ofrecer una cartera de bienes y servicios más diversificada: Es posible ganar nuevos mercados y fortalecer vínculos con los clientes actuales a partir de atender necesidades puntuales de los mismos, de manera más personalizada, para lo cual se puede acudir a la cartera de bienes y/o servicios de todo el grupo. La empresa que ya posee gran experiencia en el exterior destacó este beneficio, mencionando como muy favorable la posibilidad de llegar al cliente con una cartera diversificada de productos para brindar soluciones puntuales.

Posesión de un departamento de comercio exterior. Beneficios de la red que fortalecen esta capacidad:

- Establecimiento de una red de contactos: Las tres empresas fundadoras valoraron que a través de UALÉN se logró el establecimiento de una red de contactos con potenciales clientes, lo cual enriquece los recursos con que puede contar un departamento de comercio exterior. La reunión de conocimientos e información (por ejemplo: información sobre los mercados objetivos; conocimiento de lenguas extranjeras; contactos en el exterior de embajadas, información de potenciales clientes o canales de distribución), resulta más beneficiosa si proviene del aporte de varias empresas.
- Coordinación de acciones de promoción internacional conjunta: Las empresas que no tenían experiencia exportadora previa a su vez mencionaron que la promoción de los productos en ferias internacionales, posibilitaron la concreción de operaciones comerciales.
- "Efecto locomotora": La empresa de mayor tamaño y experiencia exportadora destacó este beneficio, valorando el empuje, entusiasmo e iniciativa de las demás empresas. De

esta manera la fuerte iniciativa de alguna de las firmas puede impulsar la toma de decisiones respecto de las estrategias a implementar por el conjunto de empresas.

- Poder de negociación: Los agentes comerciales vinculados al departamento de exportación pueden negociar de manera más favorable frente a instituciones o clientes potenciales. Este ha sido el caso de UALÉN, al solicitar la inclusión de la Performance Racing Industry en el calendario de eventos subsidiados por la Fundación ExportAr. Por otro lado dos de las empresas fundadoras resaltaron que formar parte de la red produjo un fortalecimiento de la imagen de la firma en el mercado nacional, que a su vez mejoró su presencia frente a clientes. También este beneficio fue destacado por la empresa de mayor experiencia exportadora, quien manifestó mejoras en su imagen internacional.

El estudio de caso tenía como objetivo analizar la repercusión de los beneficios de la red UALÉN en las tres capacidades exportadoras: Capacidad del gestor-decisor, Capacidad de apertura internacional y Capacidad de Organización. Puede observarse que los beneficios obtenidos han repercutido principalmente la Capacidad del gestor-decisor y la Capacidad de organización. Sin embargo, es posible la obtención de beneficios adicionales que repercutan en las capacidades exportadoras, como por ejemplo:

CAPACIDAD DE APERTURA INTERNACIONAL

Abastecimiento mediante importaciones. Beneficios de la red que podrían fortalecer esta capacidad, pero que no se han presentado:

- Reunión de las aportaciones de los miembros: A partir del intercambio de información la decisión de abastecimiento de un insumo o de tecnologías extranjeras puede ser más apropiada, si se cuenta con una base de datos en común, producto de reunir la información

que poseen cada una de las empresas. Si bien las empresas de UALÉN han manifestado no tener proveedores de insumos en común, (lo cual es comprensible al tratarse de una red de promoción, cuyos productos son complementarios), podría presentarse la posibilidad de compartir conocimientos y experiencias respecto de procedimientos de importación, contratación de servicios de transporte internacional o de despachantes de aduana, entre otros.

CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN

Posesión de un departamento de comercio exterior. Beneficios de la red que podrían fortalecer esta capacidad, pero que no se han presentado:

- Economía de gastos y tiempos: Este beneficio implica que la contratación de servicios o adquisición de bienes entre varias empresas reduce los costos a soportar individualmente. Las empresas de esta manera pueden acceder a bienes, asesoramiento profesional y servicios técnicos altamente calificados, vinculados a la posesión y gestión de un departamento de comercio exterior, que individualmente no podrían afrontar o sería muy costoso.

Estos beneficios son posibles de alcanzar, aunque al momento de realizar el presente estudio ninguno de ellos han sido mencionados por las empresas. Por este motivo es importante analizar los inconvenientes afrontados por la red, a fin de identificar posibles obstáculos que impidan la concreción de mayores beneficios.

5.3.4 INCONVENIENTES

Los representantes de cada una de las empresas y el ex coordinador de UALÉN han mencionado los siguientes inconvenientes por los que ha transitado la red:

a) Competencia entre los miembros: Para evitar conflictos que puedan generarse si hay empresas que compiten entre ellas, se estableció por reglamento que no puede haber empresas cuyos productos compitan entre sí dentro de la red. Sin embargo, en los inicios del grupo se aceptó de común acuerdo incorporar una empresa con estas características, la cual permaneció por un tiempo pero que finalmente se desvinculó por ese mismo motivo, según lo manifestado por dos de las empresas fundadoras. Desde entonces se ha respetado siempre el principio de no competencia, por lo cual no se han presentado inconvenientes posteriores vinculados a este motivo, según lo manifestado por las empresas entrevistadas.

b) Complementariedad entre productos lejana: La caracterización de una red vertical abarca a productos que son complementarios entre sí, pero también se indica que es importante que los mismos sean lo suficientemente próximos, de manera que se puedan aplicar a todos los bienes los mismos métodos de promoción. En los inicios del grupo hubo una empresa dedicada a la fabricación de accesorios para karting, pero que se desvinculó del grupo precisamente por esa razón, según lo indicado por el ex coordinador del grupo. A su vez una de las empresas actuales puede estar transitando el mismo inconveniente al mencionar que *"lo nuestro es muy particular, no es asociable como el de las otras empresas; lo nuestro es más solitario, por lo que no hemos avanzado demasiado"* (Empresa 6). La empresa en cuestión es la que precisamente menos beneficios manifestó

haber obtenido por su participación en UALÉN; lo cual podría quedar explicado al menos en parte por este motivo.

c) Distancia geográfica: dos empresas que se encuentran alejadas geográficamente del resto mencionaron el factor distancia como un obstáculo. Las empresas que manifestaron esto se ubican a 300 / 350 km de la ciudad de Rosario, ciudad donde se ubican tres de las empresas miembro, por lo cual suele ser el sitio de reunión designado. Esta situación hace alusión a la teoría de Dini (2010) y Maggioni (1995, en López Cerdán, 2003) de que las redes sin jerarquías sólo pueden subsistir cuando sus integrantes se encuentran ubicados cerca unos de otros geográficamente. Cabe destacar que estas dos empresas a su vez mostraron gran conformidad y entusiasmo con los beneficios obtenidos por su participación en UALÉN, aunque una de ellas opinó que los beneficios podrían ser mayores de no ser por los obstáculos de tiempo y distancia. De esta manera se puede concluir que la teoría de Dini se cumple de manera parcial: si bien la red subsiste gracias a que las distancias muchas veces son salvadas por otros medios de comunicación (teléfono, correo electrónico), su rendimiento no es óptimo.

Los demás inconvenientes que en la teoría de redes se señalaron como posibles de acontecer no fueron indicados por las empresas. Incluso, en el apartado teórico se menciona como inconveniente la falta de tradición cooperativa entre las empresas, con el desafío de superar del individualismo y la falta de confianza entre los miembros. Al respecto algunos dueños destacaron la solidaridad entre los miembros al manifestar que *"El grupo es altamente positivo, por ejemplo algunas veces algún representante de una de las empresas no podía viajar, e igualmente las piezas viajaban, y el lugar en la feria estaba, y si había algún*

interesado otra de las personas lo atendía y le explicaba, porque cada uno de los integrantes del grupo está al tanto de lo que hacen las otras empresas" (Empresario 1). Por otro lado desde una empresa declararon *"Nosotros no tenemos mucha antigüedad en el rubro, y los miembros del grupo nos dieron lugar de inmediato, nos abrieron las puertas, y bueno, fue fantástico para nosotros"* (Empresario 4).

Sin embargo cuatro empresas mencionaron otro obstáculo, al cual han hecho referencia de la siguiente manera:

"La falta de tiempo, de recursos humanos, técnicos y la distancia a veces juegan en contra" (Empresario 5, refiriéndose tanto a la propia empresa como a las demás).

"Estamos tratando de resolver el día a día" (Empresario 6).

"Estamos en categorías en las que hay que viajar a distintos puntos del país todos los fines de semana, entonces es muy difícil contar con el tiempo necesario" (Empresario 3).

"La falta de tiempo, las empresas no tienen personas que puedan dedicarle tiempo a encarar el tema del grupo, a reunirse. No estamos muy cerca tampoco, entonces no es que podamos organizar una reunión cualquier día de la semana, y esas cosas hace que se complique un poco" (Empresario 4).

Estos comentarios ponen de manifiesto una falta o escasez de recursos, lo cual hace referencia a lo indicado por Valenzuela (2000), quien en su estudio, (cuyos aspectos más relevantes se han resumido en el apartado teórico del presente trabajo) sostiene que "el proceso de internacionalización sólo tendrá lugar cuando exista una amplia base de recursos o, dicho de otra forma, un exceso de capacidad de recursos" (p. 94). Cuatro empresas han mencionado la falta del recurso tiempo como un obstáculo; se puede interpretar que al tratarse de pequeñas empresas

muchas de las actividades de gestión se concentran en la figura del dueño, lo cual hace más difícil destinar un tiempo a nuevas actividades. A esta situación cabe adicionar el hecho de la falta de un coordinador externo, contratado para que cumpla exclusivamente dicha tarea, por lo cual las actividades de éste recaen sobre el coordinador interno (dueño de una de las empresas), o entre todos los miembros, reduciéndose aún más los tiempos disponibles para la organización de las actividades del grupo. Este hecho fue mencionado como relevante sólo por el ex coordinador del grupo (que era un coordinador externo), pero no fue indicada por ninguna de las empresas. Podría interpretarse la falta de un coordinador más bien como una consecuencia, producto de la escasez de recursos que las empresas destinan a las actividades vinculadas al grupo.

5.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

La vinculación de las empresas mediante una red ha generado beneficios para cada uno de sus integrantes. En el caso de las firmas micro y pequeñas, el beneficio más valorado fue la coordinación de actividades de promoción conjunta de sus productos en eventos internacionales, seguido por el establecimiento de una red de contactos de clientes, en virtud de que a partir de ambas situaciones se concretaron numerosas operaciones de exportación. Por otro lado, en el caso de la empresa mediana con gran experiencia exportadora, se valoraron más aquellos beneficios vinculados a fortalecer su posicionamiento internacional, como la posibilidad de dar respuesta a necesidades puntuales de los clientes a través de una cartera diversificada de productos, y la mejora de la imagen internacional a partir de la promoción conjunta de productos de origen argentino. Una sola empresa manifestó no haber avanzado demasiado en sus relaciones con los demás miembros, en virtud de que sus productos, si bien son complementarios a los demás, no

son lo suficientemente próximos. Esta situación es congruente con el hecho de que esta empresa a su vez manifestó no haber alcanzado otro beneficio más allá que el de la participación en ferias, con lo cual ha sido la firma que menos ventajas declaró haber obtenido.

Para conocer si los beneficios alcanzados han contribuido al fortalecimiento de capacidades exportadoras, se hizo necesario analizar los resultados logrados por las empresas a partir de su participación en la red, evaluados a través de un incremento en el volumen de exportaciones, en el número de mercados y en la regularidad de las operaciones. En este análisis se identificaron las siguientes situaciones: 1) En el caso de las dos empresas que ya exportaban previamente a su participación en la red, ambas experimentaron crecimiento en sus operaciones y captación de nuevos mercados. La empresa pequeña pudo vincular este hecho de manera directa con su participación en UALÉN. En el caso de la empresa mediana los resultados comerciales no pudieron atribuirse de manera directa a su participación en la red, sin embargo puede interpretarse que los numerosos beneficios que manifestó haber obtenido han incidido al menos de manera indirecta en los resultados, a través del fortalecimiento de sus capacidades exportadoras. Ambas empresas conservan actualmente sus mercados (año 2013 / 2014), a pesar de los escenarios económicos adversos. 2) En el caso de las empresas sin experiencia exportadora, si bien lograron concretar operaciones de exportación en diversos países, las mismas son de carácter irregular y al momento de ser entrevistadas (segundo semestre de 2013 y primer semestre de 2014), manifestaron haber tenido pocas o nulas operaciones de exportación en el último año. De estas cuatro firmas, dos son fundadoras y dos se han incorporado en los últimos tres años.

Esta situación lleva a indagar el motivo por el cual los beneficios no han sido mayores, y por qué los mismos no se han traducido en resultados comerciales más favorables, principalmente para aquellas pequeñas empresas que no tenían experiencia exportadora previa.

Por un lado, un inconveniente detectado respecto de una empresa en particular es el bajo nivel de complementariedad de sus productos con respecto a las demás, según lo manifestado por el dueño de la firma. Podría sugerirse que para integrar a esta firma se evalúe la incorporación de nuevas empresas que por sus productos refuercen los vínculos y generen nuevas estrategias de promoción conjunta.

Por otro lado, se han identificado tres obstáculos que han afectado a la mayoría de los miembros, que a continuación se resumen:

a) El primer obstáculo se encuentra vinculado a la configuración de la red: Dini (2010) y Maggioni (1995, en López Cerdán, 2003) sostienen que las redes sin jerarquías solo pueden subsistir si las empresas se encuentran geográficamente próximas entre sí. En el caso de UALÉN, la red posee casi una década de antigüedad y con frecuencia los encuentros personales se han reemplazado por vías de comunicación alternativas como el teléfono o el correo electrónico. Estos medios de contacto pueden haber posibilitado la subsistencia de la red, pero al observarse el bajo rendimiento de la misma sería recomendable fomentar los encuentros personales: a través de encuentros periódicos programados donde se promueva el debate constructivo para intercambiar experiencias y generar nuevos proyectos. Una vez que los encuentros personales hayan propiciado el trazado de

nuevas estrategias de promoción, podría ser positivo la contratación de un coordinador externo que pueda contar con el tiempo y conocimientos suficientes para organizar la puesta en práctica.

b) El segundo obstáculo hace referencia a la falta de recursos manifestado por algunas de las empresas, principalmente el factor tiempo: Este punto está vinculado a los conceptos de "Actitudes y expectativas del sujeto decisor" del modelo de Valenzuela (2000), las "Actitudes y aptitudes del órgano decisor" del modelo de Alonso y Donoso (2000), y el "Compromiso psicológico y actitudinal" del modelo de Tan A., et al. (2008) y Leonidou (1998). Todos ellos colocan en un papel preponderante al sujeto decisor, quien debe encontrarse lo suficientemente involucrado y motivado para reservar y asignar recursos que posibiliten el apoyo de manera continuada a las estrategias de promoción propuestas por la red. En este punto podría ser valioso que cada empresa determine cuáles son los recursos que está dispuesta a invertir para la consecución de las estrategias de la red, para en base a esto poder delinear planes que sean coherentes con las posibilidades de cada uno de los miembros.

c) El tercer obstáculo responde a las amenazas que el entorno presenta a nivel macroeconómico, tenidas en cuenta en los modelos de Alonso y Donoso (2000) y de Tan A., et al. (2008). Estas amenazas han tenido mayor repercusión entre las empresas que no tenían experiencia previa en materia de exportaciones. Algunos representantes han opinado que el motivo de la caída de la demanda internacional de sus productos (y consecuente falta de regularidad en sus exportaciones) se debe a los problemas económicos que atraviesa el país, mientras que otras empresas

hacen hincapié en la situación financiera internacional. Si bien desde una de las firmas se manifestó que "*en este momento con la incertidumbre que hay es difícil planificar"*, sería recomendable la discusión de planes como mínimo a corto plazo; podría incluso pensarse en trazar alguna estrategia a desplegar por la red dentro del ámbito nacional, que permita tomar provecho de las fortalezas de cada uno de los miembros y refuerce los lazos de la red para enfrentar de manera más favorable las amenazas que presenta el entorno.

6- CONCLUSIONES

A partir de numerosas investigaciones teóricas que han destacado la importancia de las capacidades exportadoras en el nivel de internacionalización alcanzado por las empresas, surge la inquietud de conocer la manera en que las redes empresariales pueden contribuir al fortalecimiento de dichas capacidades, para una determinada actividad y región de Argentina.

De esta manera el estudio de caso presentado analizó la red UALÉN, única red empresarial con fines de promoción internacional en el sector de autopartes para competición, en la Región Centro de Argentina. A partir de entrevistas realizadas a todas las empresas de la red se tomó conocimiento de las experiencias vividas por cada una de ellas, relatadas por sus dueños o representantes comerciales. Los resultados de dicho análisis indican que la red generó beneficios a las empresas, que las ayudaron en su proceso de internacionalización, aunque de manera dispar: las empresas con mayor experiencia exportadora previa a su participación en UALÉN lograron capitalizar las ventajas de la red, al captar nuevos mercados y fortalecer vínculos con el cliente, a pesar de las condiciones macroeconómicas adversas; mientras que aquellas con menor experiencia si bien manifestaron obtener numerosos beneficios, han presentado más dificultades

para conservar los mercados alcanzados. De esta manera, en el caso de UALÉN se confirma lo indicado por los modelos de Valenzuela (2000), Alonso y Donoso (2000), Tan A., et al. (2008) y Leonidou (1998), donde se destaca que la capacidad del sujeto gestor-decisor es una de las capacidades más influyentes en el proceso de internacionalización: La experiencia exportadora es uno de los recursos comprendidos en esta capacidad, y en el caso de UALÉN las empresas que están fortalecidas en ese aspecto son las que han logrado capitalizar los beneficios de la red, avanzando así en su proceso de internacionalización.

Los resultados del presente estudio por lo tanto indican que los beneficios de la red pueden contribuir al fortalecimiento de las capacidades exportadoras de las empresas, pero que será de gran relevancia otros factores de influencia, como el total de recursos acumulados por la empresa (la experiencia previa de cada firma antes de su incorporación a la red, la posesión de tecnología o de algún conocimiento específico entre otros), y las características del entorno en el cual se desenvuelve.

El estudio de caso puso en relieve algunas dificultades que han perjudicado el desempeño de la red, y por lo tanto la concreción de mayores beneficios que contribuyan al fortalecimiento de las capacidades exportadoras. A partir de ello surgen algunas recomendaciones para superar los inconvenientes presentados, todos ellos orientados a proporcionar una mejora en la gestión de la red, que permita a todas las empresas capitalizar los beneficios de UALÉN:

I- Frecuencia e intensidad de las relaciones: Para promover una organización eficiente y el fortalecimiento de los vínculos, podría recomendarse la coordinación de reuniones personales, periódicas y programadas para la generación de planes a corto y mediano

plazo. Incluso si los miembros coinciden que circunstancialmente no están dadas las condiciones macroeconómicas para promocionar sus productos en el exterior, se podría discutir la posibilidad de concretar estrategias de promoción como grupo dentro del país, a fin de fortalecer los vínculos y aprovechar los beneficios de la red, hasta tanto se identifiquen oportunidades en el mercado internacional.

II- Administración de la red: Se podría evaluar la contratación de un coordinador externo, encargado de promover la fluidez de las comunicaciones, la puesta en marcha de los planes, el establecimiento de contactos con instituciones de apoyo, entre otros. Debe poseer asimismo habilidades de marketing para la promoción internacional de los productos y el seguimiento de los contactos con clientes. potenciales. En función de los recursos que cada firma esté condiciones de afrontar, se podría establecer un régimen mixto para el pago de honorarios: una parte fija y económicamente accesible a desembolsar entre todos los miembros, y una parte variable, en forma de porcentaje sobre las operaciones comerciales concretadas, a afrontar por la empresa favorecida en particular.

III- Incorporación al grupo de nuevas empresas: Podría ser viable la búsqueda de nuevos integrantes, para lo cual debería tenerse en cuenta ciertas características deseables en las empresas a invitar: a) que ofrezca bienes que, sin competir entre sí, sean lo suficientemente próximos para profundizar en estrategias de promoción y distribución con algunas de las empresas actuales; b) que su ubicación geográfica sea próxima a algunas de las firmas, es decir, que se ubique en la zona centro – sur de la Provincia de Santa Fe; c) que posea una reputación comercial y financiera que le permita asumir los compromisos originados en la red.

Las recomendaciones realizadas apuntan a mejorar el desempeño de la red, en vista de maximizar los beneficios que genera la misma.

Como se mencionó en la presentación del caso de UALÉN, existen numerosas empresas proveedoras de autopartes de competición en Argentina. Actualmente la red conformada en Santa Fe es la única conocida en todo el territorio con fines de promoción internacional, pero en virtud de sus beneficios, al momento de realizar el presente estudio se analiza la posibilidad de la creación de una red de características similares en la Provincia de Córdoba. Dicho proyecto se encuentra en una etapa preliminar de desarrollo, y es impulsado por la Agencia para la Promoción de las Exportaciones (Agencia ProCórdoba). Se espera que los resultados del presente informe puedan contribuir a dicho proyecto u otros que puedan generarse en otras regiones del país.

Por último cabe mencionar que el estudio de caso realizado ha tenido por objeto aplicar los conceptos teóricos estudiados a un sector específico de actividad. Sin embargo, al haberse identificado una sola red con fines de promoción internacional en este rubro, sumado al reducido número de firmas que componen dicha red, se presenta la limitación de ofrecer conclusiones de carácter general para este sector de actividad. Como futuras líneas de investigación se podría estudiar la existencia de redes similares en otros países, a fin de profundizar en la identificación de aquellas características de las redes empresariales que favorecen el fortalecimiento de las capacidades exportadoras.

BIBLIOGRAFÍA

Asociación de Fábricas de Componentes (AFAC) (2013). *Sector Autopartista. Principales indicadores. Recuperado de:* http://www.afac.org.ar/imagenes/banners/5_archivo_Datos%20sectoriales%202013%20estimado.pdf

Alonso, J., Donoso, V. (2000). Modelización del comportamiento de la empresa exportadora española. *Información Comercial Española - Revista de economía*, vol. 788, pp. 35-58.

ALTEC, Asociación Ibero-Latinoamericana de Gestión tecnológica. (2013). *Inserción de firmas argentinas en cadenas globales de valor no orientadas al mercado masivo: Los casos de calzado de alta gama y válvulas para motores de combustión*. Recuperado en: http://www.altec2013.org/programme_pdf/120.pdf

Aruj H. y Carmona F. (2014, 26 de Enero). Rompecabezas. *Diario Página 12.* Recuperado de: http://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/cash/17-7404-2014-01-26.html

Asociación de Automovilismo deportivo de Carolina del Norte. (2004). *Motorsports. A North Carolina Growth Industry under threat*. Recuperado de: http://northcarolinamotorsportsassociation.org/public-affairs/public-affairs-resources/

Auto Visión Guía (2014), nº12. Recuperado de: http://www.autovisionguia.com/

Baeza M. (2004, 28 de Agosto). Tecnología de Fórmula 1 para coches de calle. *El País.* Recuperado de: http://elpais.com/diario/2004/08/28/viajero/1093725304_850215.html

Baretto L.(2013, 26 de Junio). Britain's Motorsport Valley – The home of Formula 1. *BBC Sport*. Recuperado de: http://www.bbc.com/sport/0/formula1/23048643

Córdoba, un "cluster tuerca". (2012, 26 de Febrero). *La Voz del Interior.* Córdoba. Recuperado de: http://www.lavoz.com.ar/noticias/negocios/cordoba-%EF%BF%BDcluster

Dini, M., Ferraro C., Gasaly C. (2007). Pymes y articulación productiva. Resultados y lecciones a partir de experiencias en América Latina. *CEPAL – Serie Desarrollo Productivo* nº 180, Santiago de Chile.

Dini, M. (2010). Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial. *CEPAL - Serie Gestión Pública*, nº 72, Santiago de Chile.

Forbes (2013, 26 de Abril). Las 10 escuderías más valiosas de la Fórmula 1. *Revista Forbes México.* Recuperado de: http://www.forbes.com.mx/las-10-escuderias-mas-rentables-de-la-formula-1/

Fundación ExportAr (2013). *Automec 2013 – Argentina, fortaleciendo el mercado regional.* Recuperado de: http://www.exportar.org.ar/2013/automec/autopartes.html

Fundación ICBC, (2013). *Informe actividades año 2013. Programa para la formación de consorcios de exportación.* Recuperado de: https://www.fundacionicbc.com.ar/institucional/inst/sec-idsea/esp/informes-gestion/informe-2013.pdf

Gómez, M., Valenzuela A. (2000). Las capacidades organizativas y los mercados internacionales: una visión interdisciplinar desde las teorías de la organización y del marketing. *Revista Encuentros Multidisciplinares,* Vol.6, pp. 1-11.

Hernández, Fernández y Baptista (1991). *Metodología de la investigación.* México: MacGraw-Hill.

Humphrey J., Schmitz H. (1995). Principles for promoting clusters & networks of SMEs. *UNIDO's Small and Medium Enterprises Branch, Paper Nº 1,* Viena.

Johanson, J., Vahlne J. (1977). The Internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies,* Vol. 8, pp. 23-32.

Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies,* Vol. 12, pp. 305-323.

Leonidou, L. C. (1998). Factors Stimulating Export Business: An Empirical Investigation. *Journal of Applied Business Research,* Vol. 14(2), pp. 43-68.

López Cerdán C. (2003). *Redes Empresariales: Experiencias en la Región Andina.* Perú: Minka.

Losada Pérez F., Ruzo Sanmartín E., Barreiro Fernández J.M., Navarro García A. (2007). Influencia de la estrategia de expansión internacional y de las características empresariales sobre el resultado exportador de la empresa. *Información Comercial Española – Revista de Economía,* Vol. 837, pp. 255-272.

Marshall, A. (1920). *Principios de Economía* [1890]. Londres: Macmillan and Co., 8va ed. Disponible en: http://files.libertyfund.org/files/1676/Marshall_0197_EBk_v6.0.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Subsecretaría de Comercio Exterior. *Informe del Sector Autopartes.* Recuperado Octubre 20, 2014 de: http://www.proargentina.gov.ar/estudios/autopartes/index.html

Motorsport Industry Association. (2013, Diciembre). *Some selected highlights from the 2013 Review of UK's Motorsport Valley Business Cluster*. Recuperado de: http://www.the-mia.com/assets/Highlights_from_Review_of_Motorsport_Valley_2013.pdf

Municipalidad de Rosario, Santa Fe (2008). *Plan Estratégico Rosario Metropolitana, Capítulo: Trabajo + Economías de Calidad*. Recuperado de: http://www.rosario.gov.ar/sitio/verArchivo?id=4715&tipo=objetoMultimedia

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (2004). *Desarrollo de conglomerados y redes de PYME: Guía de los consorcios de exportación*. Recuperado de: http://www.unido.org/fileadmin/import/31071_exportSpa.pdf

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, (2005). *Los Consorcios de exportación, un instrumento para fomentar el desarrollo de las PYME*. Austria.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (2007). *Redes empresariales para el acceso a los mercados*. Recuperado de: http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Services/PSD/Redes_de_empresa_FINAL.pdf

Pedersen, T., Petersen, B., y Sharma, D.D. (2003). The role of knowledge in firms' internationalisation process: Wherefrom and whereto?. En Sharma, D.D, & A. Majkgård, A. (Eds.). *Learning in the Internationalization Process of Firms* (pp. 36-55). Edward Elgar, UK.

Performance Racing Industry (2013, 22 de Octubre). *MIA To Host Business Reception At PRI.* Recuperado de: http://www.performanceracing.com/news/mia-host-business-reception-pri

Renart Lluis G. (1995). *Consorcios de Exportación enfocados: el diseño y puesta en práctica.* (Documento de Investigación nº 289). IESE Business School, Universidad de Navarra, Barcelona.

Rinland S. (2007, Marzo). El automovilismo deportivo y la ingeniería. *Utec Noticias*, nº 28, Universidad de Bahía Blanca. Recuperado de: http://www.frbb.utn.edu.ar/utec/utec/28/n5.html

Rubio J. (2013, 15 de Junio). ¿Tienes 7 millones? ¿Eres un "crack"? La Fórmula 1 es tuya. *El Confidencial.* Recuperado de: http://www.elconfidencial.com/deportes/formula1/2012/12/13/tienes-siete-millones-eres-un-crack-la-formula-1-es-tuya-110975/

Subsecretaría de Comercio Internacional. Dirección General de Estrategias de Comercio Exterior. (2009). *Informe Sectorial. Sector de Autopartes.* http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/estrategias/informe_sectorial_autopartista.pdf

Tan, A., Brewer, P., Liesch, P. W. (2007). Before the First Export Decision: Internationalisation Readiness in the Pre-Export Phase. *International Business Review*, Vol. 16, pp. 294-309.

Tan, A., Brewer, P., Liesch, P. W. (2008, Junio-Julio). Constructing an Internationalisation Readiness Index. En: Proceedings of Academy International Business 2008 Annual Meeting: *Knowledge Development and Exchange in International Business Networks*, Universitá Bocconi, Milán, Italia.

Tallman, S.B. (1991). Strategic Management Models and Resource-Based Strategies among MNEs in a Host Market. *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp. 69-82.

Un TC no puede valer lo que vale (2011, 15 de Abril). *Diario Olé*. Recuperado de: http://www.ole.com.ar/autos/TC-puede-valer-vale_0_463153768.html

United Kingdom's innovation agency. (2013, 21 de Noviembre). *British motorsport champions take to podium in latest technology innovation race.* Recuperado de: https://www.innovateuk.org/vi/-/british-motorsport-champions-take-to-podium-in-latest-technology-innovation-race

Unión Industrial Argentina, (2008). *Debilidades y desafíos tecnológicos del sector productivo. Autopartes. Buenos Aires.* Recuperado en: http://www.cofecyt.mincyt.gov.ar/pcias_pdfs/buenos_aires/uia_autopartes_08.pdf

Valenzuela Martínez A. (2000). Modelo de Capacidades para la Internacionalización de la Empresa Exportadora Española. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa.* Vol. 5, pp. 91-110.

Yin, R. (1989). *Case Study Research. Design and Methods*. 3era Edición. Vol 5. Londres: Sage publications.

ANEXO I

Dimensiones de análisis que orientaron la entrevista con cada uno de los representantes de las empresas integrantes de la red:

Respecto de cada empresa:

1- Situación previa y actual en cuanto a su internacionalización: mercados a los que exporta, frecuencias, años de experiencia

2- Objetivos por los cuales decidió asociarse

Respecto de la participación en UALEN:

3- Actividades emprendidas por el grupo de las cuales participó

4- Beneficios obtenidos

5- Inconvenientes afrontados por el grupo

6- Resultados comerciales:

- Incremento del volumen de negocios de exportación
- Nuevos mercados alcanzados
- Regularidad en las exportaciones