

# Inserción internacional y desarrollo productivo: nuevos lineamientos de política

## LAUTARO CHITTARO

Comisión Nacional de Comercio Exterior,  
Universidad de San Andrés y Universidad de Buenos Aires.  
[lautarochittaro@gmail.com](mailto:lautarochittaro@gmail.com)

## JUAN CARLOS HALLAK

Comisión Nacional de Comercio Exterior, CONICET  
y Universidad de San Andrés.  
[jchallak@udesa.edu.ar](mailto:jchallak@udesa.edu.ar)



## I. INTRODUCCIÓN

**P**IONERA EN AMÉRICA LATINA, LA INDUSTRIA argentina nació en el último cuarto del siglo XIX acompañando la incorporación de la actividad primaria al mercado mundial (HORA, 2009). Más tarde, el desplome de los precios de los productos primarios durante la crisis del 30 y el estallido de la Segunda Guerra Mundial dispararon un proceso de crecimiento basado en la sustitución de importaciones, que permitió al entramado industrial argentino lograr un grado de desarrollo y diversificación considerable en términos regionales (BÉRTOLA y OCAMPO, 2012). Sin embargo, a partir de la década del 70, los vaivenes en la liberalización comercial y financiera impidieron dar el salto necesario para que la industria alcance un estadio de competitividad de nivel internacional (BULMER-THOMAS, 2003). Aunque mantiene cierto posicionamiento regional, la industria argentina no ha podido insertarse en el mercado mundial de forma exitosa, salvo excepciones, manteniendo su orientación hacia el mercado interno. Una manifestación de ello es que desde hace 10 años las exportaciones de bienes industriales a países desarrollados<sup>1</sup> oscilan en alrededor de los 8 mil millones de dólares, solo un 11% en promedio del total de nuestras exportaciones.

Agradecemos a Federico Bernini, Andrea González, Matías Gutman, Roy Hora, Mariano Pérez y Beatriz Sauret por su valiosa colaboración.

---

[ 1 ] Incluimos aquí como *bienes industriales* a todos los productos manufacturados, excluyendo *commodities* alimenticios identificados por BERNINI, GONZÁLEZ, HALLAK y VICONDOA (2018) por su comercialización a granel. Tomamos como *países desarrollados* a los primeros 29 miembros de OCDE (hasta 1996 inclusive).

Esta tensión entre el desarrollo industrial y la apertura comercial ha sido un eje central de la discusión de política económica a lo largo de la historia argentina. Tan temprano como en 1899, la Unión Industrial organizó una movilización pública en defensa de los derechos aduaneros vigentes, que comerciantes y consumidores presionaban por disminuir. Hoy, el giro en la política comercial que imprimió el nuevo gobierno ha vuelto a poner en evidencia los problemas de competitividad de la industria, a partir de la remoción de trabas comerciales generalizadas. A pesar de que muchas empresas locales ven amenazada su participación en el mercado interno, y en algunos casos enfrentan la disyuntiva de reconvertirse o cerrar, las exportaciones industriales empiezan a mostrar cierto dinamismo: las ventas de bienes industriales al exterior alcanzaron en 2017 valores comparables a los de 2009, revirtiendo su caída desde 2011. Más aún, es esperable que esta evolución se consolide y acelere a partir de la reciente depreciación de la moneda durante mayo-septiembre de 2018.

En este contexto, se torna imprescindible discutir nuevamente el posicionamiento deseable de un país como Argentina en el comercio mundial actual, tomando en cuenta su estructura y capacidades productivas y los recursos y capacidades estatales, para delinear una visión estratégica sobre las políticas públicas que ayudarían a lograr este objetivo. El propósito de este artículo es contribuir a esta tarea, brindando un marco conceptual para guiar el diseño institucional y de política pública que conduzca hacia un tipo de inserción internacional compatible con el desarrollo económico del país.

El grado de complejidad y diversificación que ha logrado Argentina en su industria y los altos salarios que prevalecen en comparación con otros países en desarrollo hacen que el desafío de inserción internacional sea el de lograr exportar productos diferenciados por diseño, tecnología y customización, anclados en la calidad como pilar de la diferenciación. Estos productos tienen un precio superior al de otros más masivos y estandarizados, permitiendo sostener el pago de

mayores salarios. En este tipo de bienes, la eficiencia técnica no es necesariamente el principal motor de la competitividad sino que lo es la capacidad de diseñar, producir y comercializar bienes valorados en el mercado mundial. Sin embargo, esta capacidad requiere adquirir un conocimiento sobre las necesidades funcionales o simbólicas de la demanda externa, típicamente poco codificable, que es sumamente arduo obtener si la actividad de la firma se circunscribe a un mercado interno aislado de la competencia internacional.

La clave del éxito de un producto diferenciado es lograr un posicionamiento en los mercados mundiales ofreciendo atributos que la demanda (final o intermedia) valora. Esto se logra a partir del entendimiento de las preferencias en esos mercados. Para alcanzar dicho entendimiento, un primer paso, fundamental e ineludible, es la exposición a la competencia internacional en un mercado relativamente más resguardado como el interno. En el mercado interno, el productor local puede relevar los atributos que distinguen a los bienes que han sido exitosos en el mercado mundial y ensayar cómo posicionarse ante ellos. Además, en el caso de bienes intermedios, dicha competencia favorece a los productores aguas abajo, que se benefician de una mayor calidad y variedad de insumos. Por ello, el acceso no prohibitivo a productos importados en el mercado interno es una condición básica para el desarrollo de una industria exportadora de bienes diferenciados, más allá de que se mantenga un mayor o menor nivel de protección comercial.

De cualquier forma, la exposición del mercado interno a la competencia internacional no es suficiente para lograr una inserción exitosa en bienes diferenciados. El Estado debe ser un jugador central que complementa y dé soporte a los esfuerzos del sector privado ofreciendo bienes públicos como infraestructura, programas de asistencia e información o interviniendo a través de regulaciones y/u otros mecanismos de coordinación (STEIN, 2014). En esta tarea, el Estado requiere el despliegue de capacidades institucionales específicamente orientadas a este fin, como la

## 2. DIFERENCIACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN

facilitación de procesos burocráticos para la producción y la exportación, la provisión de información y capacitación para la venta en mercados externos, la construcción de una infraestructura de calidad adecuada que facilite cumplir y certificar estándares de calidad exigidos por otros países, y la promoción del diseño en la producción como medio para captar los gustos y necesidades de los mercados externos.

En el caso argentino, estas capacidades se fueron debilitando desde finales de la década pasada como producto del paulatino aislamiento de la economía a la competencia internacional. Al cerrarse la economía, no solo su construcción perdió importancia entre las prioridades de la política pública, sino que también dejó de ser objeto de las demandas del sector privado, que ya no requerían el apoyo estatal para enfrentar el desafío competitivo, limitado a un mercado interno de acceso restringido y por ende mucho menos demandante de calidad y diferenciación. Este proceso se ha venido revirtiendo desde la asunción de esta nueva administración. En este trabajo describimos algunos ejes de dicha reversión.

Luego de esta introducción, el artículo está organizado en cinco secciones. La sección 2 analiza la diferenciación como estrategia para potenciar la exportación y promover el desarrollo industrial. La sección 3 describe las restricciones que enfrenta la firma a la hora de buscar una inserción externa en base a la diferenciación de productos. La sección 4 caracteriza algunas de las políticas y capacidades institucionales que el Estado debe desarrollar, y ha estado desarrollando, para promover la inserción en este tipo de bienes. La sección 5 presenta dos ejemplos de políticas de desarrollo productivo para la exportación de bienes diferenciados en los cuales estamos involucrados a través del programa Plan Calidad Argentina: el relanzamiento del Sistema Nacional de Calidad y la conducción de la Submesa de Calidad e Internacionalización para la Maquinaria Agrícola. Dan cierre al artículo algunas conclusiones.

Argentina tiene costos laborales relativamente más altos que otros países en desarrollo exportadores de manufacturas (*Gráfico 1*). No sólo son mayores que en nuevas potencias industriales como China y la India, o que en países del Este europeo como Polonia, sino que también superan a los de otros países de la región con sectores manufactureros considerables como México y Brasil. La capacidad de estos países de producir *commodities* y otros bienes (y servicios) poco diferenciados a menor costo implica que, si Argentina orientara su estrategia exportadora hacia estos bienes, la competencia presionaría a los salarios argentinos a la baja. En cambio, una estrategia que apueste a la *competencia internacional por diferenciación de producto* es consistente con salarios altos, ya que morigeraría la presión sobre los costos de la firma.

Desde el punto de vista de la oferta, la diferenciación permite posicionar un producto en el mercado respecto de su competencia a partir de la percepción que tienen los usuarios de sus atributos y prestaciones. La demanda percibe estos productos como sustitutos imperfectos, premiando a través de un mayor precio aquellos bienes que satisfacen mejor sus necesidades funcionales o simbólicas. El mayor precio que se paga por estos productos se traduce en mayores salarios. Por ello, el desafío de desarrollo productivo para un país como Argentina consiste en ganar competitividad para una inserción internacional exitosa basada en productos de calidad que logren diferenciarse en diseño, tecnología y customización.

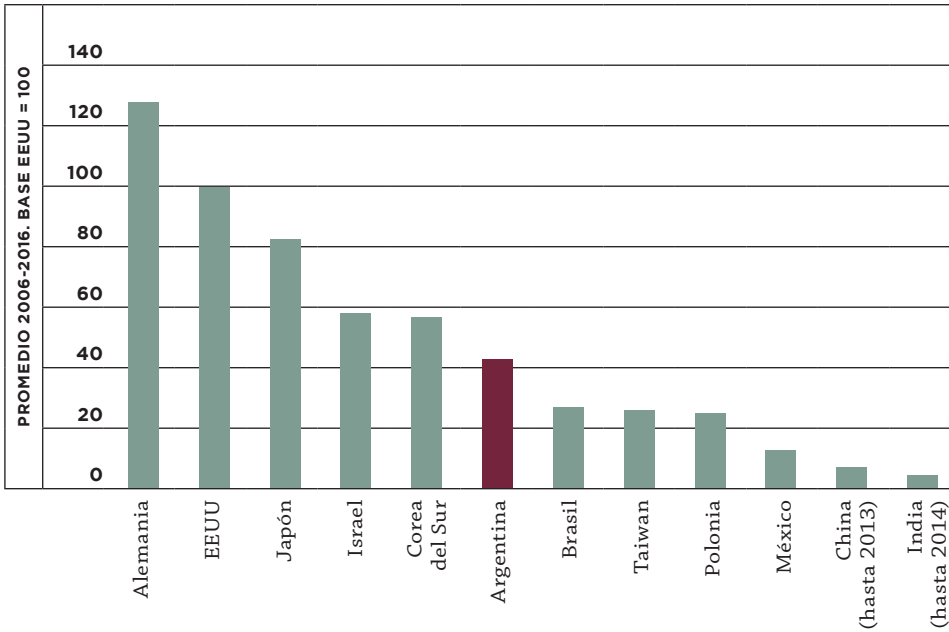
Para tener una dimensión del potencial de esta agenda, clasificamos las exportaciones de bienes argentinos en el período 2013-2017 en tres grandes grupos<sup>2</sup> (*Gráfico 2*).

---

[ 2 ] Esta clasificación se apoya en BERNINI ET AL. (2018), quienes identifican bienes diferenciados a 12 dígitos del nomenclador arancelario argentino.

**GRÁFICO 1**

**Costo laboral horario del sector industrial**

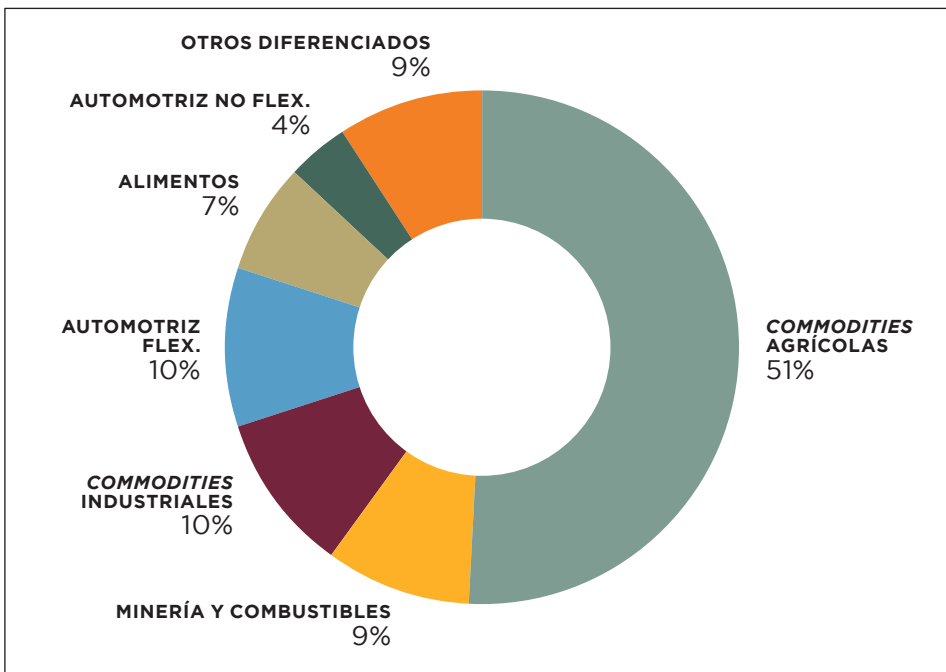


Fuente: The Conference Board.

**GRÁFICO 2**

**Cartera de exportación de Argentina**

Promedio 2013-2017



Fuente: Elaboración propia basado en BERNINI ET AL. (2018).

Un 60% de las exportaciones argentinas son *commodities* basados en nuestras dotaciones de recursos naturales. Este primer gran grupo incluye el grueso del complejo sojero (desde el poroto hasta el aceite), otros productos agropecuarios (carnes, trigo) y productos basados en recursos no renovables (gas, oro). Las exportaciones basadas en recursos naturales tienen un gran potencial de crecimiento, particularmente hidrocarburos en Vaca Muerta y litio en el NOA. Sin embargo, no son el objeto de este artículo puesto que nuestra competitividad en estos productos se basa en la abundancia relativa de recursos naturales y en la viabilidad económica de su explotación.

Por su parte, los *commodities* industriales (biodiesel, aluminio primario, polietileno) y los productos del sector automotor asociados al régimen flex (autos y autopartes con destino a Brasil) representan otro 20% de la cartera exportadora. Estos productos tampoco serán el foco del presente trabajo. Por un lado, los *commodities* industriales son bienes altamente estandarizados, generalmente originados en industrias de procesos, donde la diferenciación de producto no juega un papel crucial. Por el otro, excluimos del análisis a las exportaciones de automóviles y autopartes asociadas al flex con Brasil ya que están promovidas por un mecanismo *ad-hoc* de compensación comercial.

El 20% restante de la cartera exportadora está compuesto por bienes diferenciados. Este trabajo se concentrará en el desafío de una mayor inserción internacional basada en este tipo de bienes ya que entendemos que tienen el potencial de lograr un salto de competitividad que traccione una transformación de la estructura productiva. Este grupo de bienes se compone de alimentos fraccionados para venta minorista (7%), autos y autopartes no destinados a Brasil (4%) y otra gran variedad de productos diferenciados (9%). Incluso dentro de este gran grupo de bienes que llamamos diferenciados, el clasificador no es del todo exitoso en separar bienes que abastecen al mercado masivo (a pesar de tener cierto grado de diferenciación) y aquellos que son *specialties*. Estos últimos tienden a abastecer segmentos muy específicos del mercado, donde la calidad

es una condición excluyente y la diferenciación por diseño, tecnología y customización son determinantes cruciales de la competitividad, incluso por sobre la eficiencia productiva o los costos laborales. Para ilustrar con un ejemplo, las confecciones textiles, típicamente diferenciadas, tienen segmentos masivos donde somos poco competitivos frente a productores asiáticos, pero a la vez existen segmentos *specialty*, como el diseño de autor, en donde tenemos mayores posibilidades de inserción internacional.

Desde el punto de vista de la política pública, una estrategia orientada a exportar más bienes diferenciados no necesita elegir *sectores ganadores*. Todos los sectores presentan oportunidades para exportar productos diferenciados ya que en la competencia por diferenciación el principal activo no son los costos laborales, la disponibilidad de recursos naturales o la adopción de tecnología de vanguardia sino una forma general de entender el negocio, que luego tiene una implementación específica en cada actividad. Por ejemplo, a través de la calidad y el packaging, como pilares de una estrategia más general de diferenciación y comunicación orientada al mercado de destino, se puede pasar del aceite de oliva o la miel a granel al aceite o miel de mesa. O a través de la customización, se puede pasar de exportar desarrollo de software básico a una implementación del tipo *Software como un Servicio (SaaS)*. Aún más, en las industrias donde Argentina es en general poco competitiva a nivel internacional, existen *specialties* donde efectivamente hemos logrado desarrollar este potencial. Por caso, Argentina exporta cables de acero a Estados Unidos o piezas de equipos de refrigeración industrial a Japón. Si, como señalamos, el desafío de la diferenciación consiste en explotar las características de un producto para posicionarlo estratégicamente en la percepción de la demanda respecto a los otros productos, entonces para lograr un posicionamiento exitoso el *principal desafío consiste en conocer esta demanda y adaptar el modelo de negocios para satisfacer sus requerimientos y necesidades*. Este principio general es aplicable a cualquier bien o servicio, más allá de que su implementación sea específica a cada sector.

### 3. CONDICIONES NECESARIAS PARA LA EXPORTACIÓN DE BIENES DIFERENCIADOS

La competencia en el mercado interno no necesariamente prepara al productor local de bienes diferenciados para los desafíos de la competencia internacional. En particular, entender la demanda local y adaptar la oferta de productos a sus necesidades y requerimientos no implica poseer la capacidad para atender a las necesidades y requerimientos de los mercados externos. A través de una serie de estudios de caso sobre empresas argentinas que lograron exportar bienes diferenciados a mercados de altos ingresos de forma sostenida (vinos, barcos, programas de TV en ARTOPOULOS, FRIEL y HALLAK, 2013; calzado y válvulas de motor en GONZÁLEZ y HALLAK, 2016), encontramos que en todos los casos lo que distingue a los exportadores respecto de aquellos productores orientados exclusivamente al mercado interno es que los primeros han implementado un modelo de negocios apartado de las prácticas imperantes domésticamente y orientado desde su concepción a satisfacer las exigencias del mercado externo.

ARTOPOULOS ET AL. (2013) estudian el cambio en el modelo de negocios separándolo en tres grupos de prácticas. *Por un lado, modificar las prácticas de producto* consiste en orientar el diseño en base a los requisitos de la demanda externa. El consumidor de mercados de altos ingresos tiene requerimientos de calidad y sofisticación mayores que la demanda de mercados de ingreso medio. Además, la demanda de cada país presenta características idiosincrásicas propias. Los exportadores consistentes han logrado interpretar los requisitos de la demanda externa y adaptar sus diseños para satisfacerla. *Por otro lado, revisar las prácticas de producción* implica transformar el proceso productivo para lograr los atributos resaltados en el punto anterior. Notoriamente, la inversión en maquinaria y equipo físico no es señalada como una restricción importante a la hora de modificar el esquema de negocios. Por el contrario, los estudios de caso señalados muestran que las principales dificultades están en lograr un mejor control del proceso productivo para garantizar la calidad exigida a nivel internacional. Por último, la exportación requiere cambiar las *prácticas de marketing*. Esto comprende, por ejemplo, todos los pasos previos a la venta, que van desde la forma de

publicitar los productos hasta la consistencia en los tiempos de entrega. Asimismo, abarca a la posventa, desde garantizar la disponibilidad de repuestos o un servicio de respuesta rápida ante fallas hasta apoyarse en los distribuidores para monitorear de cerca el desempeño del producto en el mercado.

Los exportadores consistentes de los estudios de caso no sólo modificaron estos tres grupos de prácticas, sino que desde su discurso enfatizan que estos cambios fueron la clave que les permitió establecerse en los mercados externos. Es interesante resaltar que todos ellos subrayan la complementariedad de los cambios señalados, lo que vuelve más difícil el desafío de exportar: un excelente diseño puede fracasar si la entrega no se ajusta a los plazos acordados.

Los estudios de caso muestran que, para exportar, el modelo de negocios debe repensarse integralmente orientándolo a la satisfacción de la demanda externa. Además, encuentran que los *pioneros exportadores* no sólo fueron quienes innovaron introduciendo estas prácticas, sino que como ventaja crucial respecto de sus pares conocían las características de la demanda externa por una fuerte exposición previa a estos mercados. En el caso de los vinos, Nicolás Catena Zapata conoció durante una estadía como profesor visitante en la UC Berkeley a los actores que estaban llevando a cabo una revolución en la industria desde Napa Valley. En los casos del calzado y válvulas de motores, un intermediario conectó al productor local con las características de la demanda externa. En el primer caso, una diseñadora argentina radicada en Suecia, y en el segundo, un rectificador de motores para competencias automovilísticas regionales estadounidense fueron la puerta de acceso para que los productores locales (Tosone y Basso, respectivamente) accedieran a la información sobre las preferencias en el exterior. Sorprendentemente, tanto en embarcaciones livianas como en programas de televisión, el pionero exportador no era originalmente productor sino importador de estos mismos bienes. La participación en ferias, viajes de negocios y los lazos comerciales y sociales que establecieron como importadores les permitió embeberse de las características de

la demanda y las prácticas comerciales imperantes en los mercados internacionales. Más tarde aprovecharían este conocimiento para emprender el camino exportador, resolviendo de manera relativamente más sencilla las dificultades asociadas a la carencia de experiencia específicamente productiva.

Desde la óptica de la política pública, para lograr una inserción exitosa en este tipo de bienes resulta crucial acercar al productor nacional al entendimiento de las características de la demanda externa. Para ello, deben garantizarse los canales de acceso a información sobre esta demanda, y deben promoverse la aprehensión y difusión de esta información. En este sentido, la competencia con productos globales en el mercado interno juega un rol clave como fuente de información para el entendimiento de la demanda externa. En primer lugar, la presencia en el mercado local de productos globales brinda señales al productor acerca de cuáles son los atributos que se valoran en el mercado internacional. A su vez, lo obliga a ensayar en el mercado interno el posicionamiento de sus productos frente a los productos globales. Este ejercicio es solo el primer paso de lo que tendrá que llevar a cabo inevitablemente, en un entorno mucho menos conocido y favorable, cuando intente salir a competir por diferenciación en los mercados internacionales. En segundo lugar, en un mercado más abierto, la propia operatoria del comercio internacional acerca a los empresarios a las tendencias de la demanda en otros países y a las prácticas comerciales adoptadas internacionalmente. Como destacamos anteriormente en los hallazgos de los estudios de caso, es notoria la existencia de pioneros exportadores cuya característica más saliente es haber sido previamente importadores, lo cual manifiesta la importancia crucial del entendimiento de los mercados externos, aun quizás por sobre el conocimiento productivo o tecnológico. Por último, un mercado interno abierto permite el acceso a insumos y bienes intermedios de calidad, lo cual es imprescindible para obtener un bien final que logre satisfacer los umbrales de calidad propios de los mercados de destino, ya sean obstáculos técnicos obligatorios o exigencias voluntarias de los canales de comercialización.

Por el contrario, *una política comercial que aísla al mercado interno de la competencia internacional no permite generar las capacidades que son requeridas para la inserción en los mercados internacionales*. En un mercado cerrado, donde la competencia con productos globales es mínima, los productores locales desarrollan estrategias de posicionamiento y diferenciación que luego son insostenibles ante la competencia global. Un ejemplo claro son las exigencias de calidad. En un mercado cerrado, los productores locales pueden lograr una buena performance comercial con productos que no cumplen los estándares de calidad habitualmente exigidos en los mercados internacionales. Sin embargo, los intentos de inserción internacional con estos productos redundan en oportunidades de exportación frustradas. Adicionalmente, habíamos argumentado que el potencial exportador argentino se encuentra más en los *specialties* que en los productos orientados al consumo masivo. Dado que el mercado local no ofrece la escala suficiente para centrar el negocio en torno a estos bienes, una economía cerrada induce a los productores locales a basar el desarrollo de su negocio en los productos más masivos, con menores esfuerzos de diferenciación, y cuya competitividad está basada principalmente en el precio.

En síntesis, una economía aislada de la competencia internacional no prepara a las firmas locales para el desafío competitivo que imponen las oportunidades de inserción internacional de un país como Argentina. Tal vez varias décadas atrás esto no fuera así, y el desafío de lograr producir un bien por primera vez (industria infantil<sup>3</sup>), permitido por una elevada protección comercial, fuera un buen primer paso hacia el desarrollo de capacidades necesarias para enfrentar a la competencia internacional. Sin embargo, en una economía compleja y diversificada como la argentina, que se plantea transformar su inserción internacional exportando productos que permitan pagar salarios

---

[ 3 ] PACK y SAGGI (2006) hacen una revisión detallada de los argumentos a favor y en contra de la política industrial, partiendo del concepto de industria infantil.

#### 4. INSTITUCIONALIDAD PARA EL DESAFÍO EXPORTADOR

relativamente altos, este ya no es más el camino; más aún en el contexto contemporáneo del comercio global, sumamente integrado. En condiciones de fuertes restricciones a la competencia internacional, como las que prevalecieron desde fines de la década pasada, las firmas operan en un entorno (poco competitivo) que no las incentiva a desarrollar capacidades y estrategias conducentes al posicionamiento internacional con productos diferenciados de calidad.

Lo dicho no implica necesariamente rechazar cierta protección comercial dentro de una combinación de instrumentos de desarrollo productivo. De hecho, los aranceles extrazona del Mercosur se ubican entre los más altos del mundo<sup>4</sup>. Aun así, nuestro punto es remarcar que la imposición generalizada de fuertes restricciones comerciales atenta contra las posibilidades de desarrollo de la industria argentina en su etapa actual, ya que aleja a los potenciales exportadores de la información y las prácticas necesarias para lograr una inserción sostenida en los mercados de exportación. La remoción de las DJAI en diciembre de 2015, y la eliminación del control de cambios en 2016, fueron pasos fundamentales en esta dirección.

Promover un grado relevante de competencia internacional en el mercado interno es una condición *necesaria*, pero no *suficiente*, para lograr una inserción internacional exitosa. A la vez que se exige a los productores nacionales enfrentar internamente a la competencia internacional, el Estado debe también promover activamente el desarrollo de la competitividad en la industria, apoyando a las empresas en el desafío exportador. Esta tarea, sin embargo, se logra a través de un conjunto de políticas comerciales y productivas que, para ser llevadas a cabo, requieren de sólidas capacidades institucionales no siempre existentes. En el caso argentino, la política de aislamiento comercial de los últimos años indujo un retroceso en la construcción de dichas capacidades. El aislamiento no solo condujo a las firmas a centrar su negocio en el mercado interno, con bajos niveles de competencia por diferenciación, sino que también el sector productivo dejó de demandar políticas e instituciones especializadas en brindar instrumentos para enfrentar el desafío de la inserción internacional en bienes diferenciados.

Entre estas políticas, enfatizamos en primer lugar las destinadas a facilitar los procedimientos burocráticos para la actividad exportadora<sup>5</sup>. Aunque no siempre estas políticas son señaladas como un factor crítico para la inserción internacional, lo terminan siendo cuando las mismas exhiben un retraso significativo respecto de otros países. Para ponerse al día, particularmente en comparación con la región, la actual administración efectuó mejoras importantes en los procesos vinculados con el comercio exterior. Por ejemplo, Exporta Simple es un nuevo régimen, basado en experiencias internacionales similares, que brinda a las PyMEs facilidades administrativas a la hora de exportar bajos volúmenes, como el envío de muestras,

---

[ 4 ] Salvo excepciones puntuales (principalmente bienes de capital y bienes de tecnologías de la información, de baja producción local y alto impacto en la productividad), los aranceles a la importación en Argentina no han tenido cambios sustanciales a partir de 2016.

[ 5 ] Este tipo de herramientas es un claro ejemplo de políticas de mejora del ambiente de negocios complementaria con el despliegue de política industrial (WEISS, 2013).



capaces de generar negocios de exportación más sustanciales en el largo plazo. A través de un portal *online*, las PyMEs pueden escoger distintos *couriers* internacionales para realizar un despacho internacional bajo la modalidad puerta a puerta. En sus primeros 11 meses de implementación, 346 empresas han utilizado este servicio, de las cuales 103 son nuevos exportadores. Asimismo, se ha mejorado drásticamente la gestión del régimen de importación temporaria. Desde 1992, la importación temporaria exceptúa del pago de impuestos a la importación a los insumos utilizados en la producción para la exportación. A través de cambios recientes en la regulación y gestión de este régimen, la aprobación del trámite pasó de 2 años en 2015 a 3 meses en la actualidad, con la expectativa de lograr próximamente una aprobación en 15 días. Un último ejemplo a mencionar es la implementación de la Ventanilla Única de Comercio Exterior. Esta herramienta está ampliamente desarrollada en la región, mientras que en Argentina todavía se halla en sus fases iniciales. Su objetivo final es unificar la tramitación de las operaciones del comercio exterior en un único portal *online*.

En segundo lugar, otro conjunto de políticas relevantes son las orientadas a garantizar un acceso previsible a mercados externos a través de acuerdos comerciales. También a nivel regional, varios países han logrado mayores avances en este aspecto. Por ejemplo, Argentina, como parte del Mercosur, tiene acuerdos de libre comercio con Perú, Bolivia, Chile, Israel y Egipto, y aranceles preferenciales con México, Colombia, Ecuador, Venezuela, Sudáfrica e India. Es decir, sus acuerdos se orientan fuertemente hacia Latinoamérica, salvo contadas excepciones (India, Egipto e Israel). Por el contrario, países como Chile, Perú, Colombia o México concentran sus pactos en la forma de acuerdos de libre comercio e incluyen a los principales mercados del mundo desarrollado (UE, EEUU, Japón) y en algunos casos hasta con potencias exportadoras en desarrollo (Perú y Chile con China). Si bien la principal apuesta del gobierno argentino en materia de negociaciones internacionales, el acuerdo UE-Mercosur, aún no ha logrado concretarse, se ha avanzado en otras negociaciones. Por ejemplo, se firmaron los acuerdos de

Compras Públicas y de Doble Tributación con Brasil, se amplió el Acuerdo de Complementación Económica con Chile, se reingresó al Sistema Generalizado de Preferencias de EEUU, y se abrieron mercados puntuales en distintos países (carnes, grasa, uvas, arándanos y arvejas en China, automóviles en Colombia, limones en México y EEUU). Estos acuerdos garantizan el acceso a mercados externos, brindando la previsibilidad necesaria para la exportación y la inserción en cadenas globales de valor.

Por último, además de políticas dirigidas a mejorar las condiciones comerciales, también el Estado debe implementar políticas orientadas a promover las mejoras sistémicas de competitividad que den sustento a la actividad exportadora. Naturalmente, esta es una agenda de largo plazo que requiere estabilidad en los lineamientos generales con un horizonte de implementación que trascienda los cambios políticos. Sin embargo, los vaivenes extremos que han tenido los gobiernos argentinos en su postura frente al comercio internacional han obstaculizado la acumulación de capacidades institucionales críticas para implementar este tipo de políticas, ya que se perdió el foco en la necesidad de promover y apoyar el esfuerzo exportador.

Como dijimos, la falta de conocimiento de la demanda externa y de un modelo de negocios acorde es el principal obstáculo para que la firma dé el salto de competitividad necesario para exportar. En la mejora sistémica de la competitividad, la brecha tecnológica tiene un rol importante ya que el rezago respecto de otros países atenta contra la innovación y el logro de eficiencia y costos competitivos. Por ello, varias instituciones como el INTI, el INTA, la Secretaría de Gobierno (ex Ministerio) de Ciencia y Tecnología o el BICE se ocupan, entre otras cosas, del diagnóstico y asesoramiento para solucionar problemas en el proceso productivo, la difusión de nuevas tecnologías, la financiación para su incorporación, y la promoción de I+D. Es frecuente señalar a esta brecha tecnológica como la principal causa de una baja competitividad industrial, que se traduce en un pobre desempeño de sus exportaciones y un desarrollo acotado del sector

(COATZ y SCHTEINGART, 2015; LAVARELLO, 2017; CIMOLI, PEREIRA y PORCILE, 2018<sup>6</sup>). Si bien compartimos este diagnóstico, creemos que la restricción principal para reducir dicha brecha es, justamente, la ausencia de una estrategia exportadora por parte de las empresas y la falta de políticas de Estado consistentes que apoyen a las firmas en este emprendimiento<sup>7</sup>. Como ya se mencionó, los estudios de caso muestran que gran parte de los desafíos productivos más relevantes son resueltos de forma relativamente sencilla por la firma una vez que sus dueños o administradores logran entender la demanda externa y forjan una visión sobre cómo posicionar productos de calidad en los mercados internacionales, diferenciándolos a través del diseño, la tecnología y la customización. Es precisamente la convicción de que este posicionamiento es viable y rentable la que genera los mayores incentivos para la innovación tecnológica y la inversión en I+D, realizada con el fin de desarrollar productos diferenciados de calidad con los cuales competir en el escenario internacional. Por ello, complementariamente a la política de apoyo tecnológico, el Estado debe ayudarlas a entender las características de la demanda externa y apoyarlas en la implementación de un modelo de negocios conducente a satisfacerla.

---

[ 6 ] Los autores mencionados abordan la conexión entre brecha tecnológica y competitividad industrial bajo distintos matices. COATZ y SCHTEINGART (2015) comparan senderos de desarrollo económico de distintos países basándose en el contenido tecnológico de las exportaciones, el gasto en I+D y el patentamiento. LAVARELLO (2017) enfatiza el rol de la política industrial como herramienta para reducir la brecha tecnológica, lo que conlleva mejoras en la productividad del sector manufacturero e indirectamente de los servicios. CIMOLI ET AL. (2018) formalizan la divergencia en el crecimiento económico de Asia y Latinoamérica, donde el abandono de la política industrial (modelizado como un cambio en el parámetro que representa la brecha tecnológica) juega el papel principal en explicar los diferentes senderos de crecimiento.

[ 7 ] En esta línea, UNIDO (2015) enfatiza la política tecnológica como complementaria de la política de innovación tecnológica, ambas a su vez dentro de un conjunto de políticas de competitividad más amplio, orientadas a promover el comercio.

Contrariamente a este desafío, la fuerte orientación de la producción hacia el mercado interno inducida por las restricciones al comercio del último gobierno generó un fuerte debilitamiento de las capacidades necesarias para dar sustento a la inserción internacional de las empresas. Este debilitamiento tuvo consecuencias más profundas en tanto que, como argumentamos anteriormente, enfrentar como país el desafío de la inserción internacional es una condición necesaria para encarar adecuadamente el desafío más profundo del desarrollo industrial. En esta nueva administración, esta situación ha comenzado a revertirse. Describimos a continuación algunos de los ejes centrales de este cambio.

En primer lugar, la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Exterior es el organismo nacional encargado de la promoción comercial. Constituida a partir de la Fundación Export.Ar en 2016, juega un rol central asistiendo al sector privado en el desafío de exportar. Se renovó y potenció para incorporar capacidad de análisis y abordaje estratégico al resto de políticas de promoción comercial que dicha fundación ya operaba (ferias, misiones comerciales). Para ello, se revitalizó el área de inteligencia comercial, cuyas capacidades técnicas se habían reducido severamente desde 2010 (CASTRO y SZENKMAN, 2017). Asimismo, acompaña a las empresas en los distintos estadios de desarrollo de su capacidad exportadora, adaptando una batería de instrumentos de distintos organismos públicos que pone a disposición de ellas según sus características. El programa Buenas Prácticas Exportadoras, por ejemplo, consiste en realizar un diagnóstico de las prácticas exportadoras de las firmas participantes (en áreas como estrategia, calidad, diseño de producto y comunicación) y brindar asistencia técnica para ayudarlas a implementar modificaciones allí donde se detecten déficit. Más generalmente, el programa busca concientizar a las firmas sobre la importancia del cambio de modelo de negocios que exige la competencia mundial al mismo tiempo que las acompaña en llevar a cabo esta transformación.

En segundo lugar, también se ha jerarquizado la promoción del diseño. La adopción y mejora de prácticas de diseño en las empresas es crucial para poder responder a las necesidades y requerimientos idiosincráticos de los mercados externos. Desde el Estado, diversos organismos fomentan el desarrollo del diseño en el sector productivo<sup>8</sup>. En particular, el Plan Nacional de Diseño comenzó en 2011 como un programa de la Secretaría de Industria cuya acción principal era distinguir productos otorgando el Sello de Buen Diseño y luego promocionarlos local e internacionalmente (CHUDNOVSKY, GONZÁLEZ, HALLAK, SIDDEERS y TOMMASI, 2017). Este programa ganó recursos en la actual gestión, aumentando la cantidad de distinciones a una tasa promedio del 57% anual desde 2016, para llegar a 330 productos en su convocatoria actual. Con el objetivo de potenciar la actividad del Plan Nacional de Diseño, se trabaja actualmente en la constitución formal del Consejo Nacional de Diseño. Este ámbito le permitirá a la Secretaría de Industria, a través de la Coordinación de Gestión del Diseño, articular la política de diseño entre los distintos organismos públicos relevantes, expandiendo y optimizando las herramientas disponibles. Adicionalmente, otros instrumentos son ofrecidos por la coordinación, como Pymes D, que financia proyectos de diseño elaborados entre las empresas y diseñadores independientes.

En tercer lugar, se está avanzando fuertemente en la recomposición del Sistema Nacional de Calidad (SNC). Esta red de instituciones se encarga de brindar el soporte para que las empresas puedan mejorar la calidad de su producción y garantizarla ante sus compradores a través del accionar coordinado de un conjunto de organismos técnicos como reguladores, normalizadores, acreditadores, certificadoras y laboratorios. La calidad es el fundamento de cualquier estrategia de inserción internacional que pretenda basarse en la diferenciación por diseño, tecnología y customización. Analizaremos en profundidad el SNC en la próxima sección.

Por último, las Mesas Sectoriales sirven como espacio de trabajo para atender las necesidades particulares de cada sector. Allí se pueden establecer los consensos necesarios para definir un diagnóstico entre el sector público y el privado, diseñar una estrategia conjunta y ejecutar una cartera de proyectos acorde. Si bien las mesas trabajan un espectro de temas más vasto que los directamente referidos a la exportación de bienes diferenciados, son un ámbito propicio para definir una estrategia de inserción internacional para el sector, diagnosticar los requerimientos críticos para llevarla a cabo, y trabajar en la implementación de los cambios de producto, proceso o comercialización que se requieran. También se discutirá un caso de trabajo en el marco de las mesas sectoriales en la sección siguiente.

Todos estos son ejemplos de ámbitos institucionales destinados a facilitar y promover la capacidad de las firmas de lograr un posicionamiento en el mercado internacional a través de la diferenciación. Sólo la convicción de que el desarrollo productivo en el mundo actual es indisociable de una inserción comercial exitosa y de que la capacidad para llevarla a cabo se construye mirando al mundo en vez de aislándose de él permitirá al Estado robustecer sus propias instituciones para implementar las políticas públicas que den soporte a los esfuerzos productivos y de internacionalización de las firmas. En esta línea, describimos a continuación dos instancias de fortalecimiento institucional para el fomento de la inserción en bienes diferenciados.

---

[ 8 ] Por ejemplo, los Centros de Textil y de Diseño Industrial del INTI, el Centro Metropolitano de Diseño y la Secretaría de Industria.

## 5. CASOS DE DESARROLLO INSTITUCIONAL PARA LA EXPORTACIÓN

Desde la Comisión Nacional de Comercio Exterior, a través del programa Plan Calidad Argentina, participamos en la construcción de dos instituciones estratégicas para acompañar a las empresas en el desafío exportador. Por un lado, trabajamos en la recomposición del Sistema Nacional de Calidad. Por el otro, somos responsables de la Submesa de Calidad e Internacionalización en el marco de la Mesa de Maquinaria Agrícola. Nos concentraremos en la descripción de estos dos casos para ilustrar los retos de la construcción de institucionalidad necesaria para lograr una inserción internacional en bienes diferenciados.

### I. Sistema Nacional de Calidad

La calidad tiene componentes inobservables a los ojos del usuario intermedio o final. Las regulaciones, estándares y etiquetados que señalan las características de un producto resuelven este problema de asimetría de información. Para implementar estas soluciones, los países tienen organismos encargados de definir qué se mide, cómo se mide y quiénes son reconocidos por su idoneidad técnica para realizar estas tareas. Este entramado de organizaciones, conocido como Sistema Nacional de Calidad, es el soporte técnico sobre el cual se define la política de calidad, que se materializa en estándares, desarrollo de infraestructura y recursos humanos, regulaciones e incentivos para la mejora de la calidad. Desde el punto de vista de las exportaciones de un país en desarrollo, los requerimientos obligatorios o exigencias voluntarias de calidad de los países desarrollados pueden constituir un obstáculo para la inserción en el exterior de los productos locales. Por ello, resulta fundamental la construcción y el buen funcionamiento de un SNC (FINCHELSTEIN, HALLAK y WERSOKY, 2016).

En Argentina este sistema de organizaciones está regulado por el decreto 1474/1994, que da creación al SNC. Formalmente, está integrado por el Consejo Nacional de Calidad, como organismo rector del sistema; el IRAM, como encargado de elaborar estándares técnicos y el OAA, como autoridad para acreditar a los laboratorios y certificadoras en sus competencias técnicas.

En los hechos, el Consejo Nacional de Calidad sólo estuvo operativo en dos períodos, 1998-1999 y 2007-2010, sin lograr establecer la gobernanza real del sistema. Además, a pesar de que no están formalmente incluidos en el SNC, participan también como pilares del sistema el INTI, definiendo los patrones metrológicos; y todos los reglamentadores técnicos, que regulan la calidad de los productos que circulan en el país a través de actos administrativos de cumplimiento obligatorio (INAL, SENASA, Secretaría de Industria, entre otros). La falta de un órgano supervisor y la ausencia de los reglamentadores dentro del marco institucional llevó a que el sistema quede fragmentado en una serie de subsistemas –encabezados por el regulador y su red de laboratorios asociada– sin articulación entre sí.

En el estado actual, la descoordinación de estos subsistemas genera problemas para una agenda exportadora, tales como el uso de normas técnicas muy apartadas de las internacionales, cuellos de botella en la capacidad local de ensayo y procesos de certificación poco transparentes. Esto redundará en mayores costos para las empresas: los ensayos que realizan para el mercado interno no sirven para exportar, el abastecimiento de insumos importados puede verse comprometido y los procesos administrativos son un nicho para el manejo discrecional y poco transparente.

El Ministerio de Producción y Trabajo está trabajando en un plan de relanzamiento del SNC. En primer lugar, constituyendo el Consejo Nacional de la Calidad como espacio de articulación entre ministerios para velar por el funcionamiento coordinado del sistema y alineado a las necesidades de una estrategia exportadora. En segundo lugar, integrando a los reglamentadores en una Comisión dentro del SNC, para armonizar los criterios de elaboración de Reglamentos Técnicos. El establecimiento de Buenas Prácticas Reglamentarias comunes entre los reguladores permitirá garantizar que los requisitos técnicos sean proporcionales al riesgo que buscan proteger, que los productores locales tengan la capacidad de cumplir con esos requisitos, que los organismos técnicos puedan abastecer a la demanda de ensayos y certi-

ficaciones y que existan mecanismos transparentes para la creación, implementación, modificación y fiscalización de la reglamentación. Adicionalmente, se prevé la incorporación formal del INTI al SNC como organismo metrológico.

Mientras tanto, se han dado pasos parciales hacia la coordinación del SNC dentro del alcance del Ministerio de Producción y Trabajo. En la Secretaría de Comercio, se jerarquizó la Dirección de Reglamentos Técnicos para concentrar<sup>9</sup> la creación y revisión de regulaciones técnicas sobre productos industriales bajo la órbita del Ministerio, dentro del marco del acuerdo de Obstáculos Técnicos de la OMC. Bajo esta dirección se implementó un procedimiento de diseño, implementación y revisión de regulaciones en base a buenas prácticas internacionales, cristalizado en la Resolución 299/188 de la Secretaría de Comercio. Por otra parte, en el ámbito de la OAA, se trabaja en una agenda activa de desarrollo de infraestructura de calidad, buscando difundir la acreditación entre los distintos regímenes de certificación obligatorios. Adicionalmente, en ausencia del Consejo Nacional de Calidad, el Plan Calidad Argentina suple temporariamente la necesidad de articulación entre los distintos integrantes del sistema para la implementación coordinada de la política de calidad.

El relanzamiento del SNC es un paso clave para construir capacidades institucionales que apunten a lograr saltos de competitividad en las empresas argentinas. La incorporación de una agenda de calidad como un aspecto crítico en el proceso productivo permitirá a las empresas argentinas, especialmente las PyMEs, acceder a mercados externos, donde las oportunidades de negocios son de una escala incomparablemente mayor a las del mercado interno. Asimismo, la disponibilidad de una infraestructura de calidad eficiente y reconocida internacionalmente será de gran ayuda

[ 9 ] La Secretaría de Industria mantiene en su órbita los reglamentos técnicos asociados a la industria automotriz, como la Licencia de Configuración de Modelo y el Certificado de Homologación de Autopartes.

para reducir los costos de garantizar la calidad. Sin embargo, para que el SNC logre trabajar de forma coordinada entre sus miembros y articulada con los lineamientos de la política comercial es necesario un trabajo constante y sostenido en el tiempo, más allá de los ciclos políticos, que garantice la independencia institucional necesaria para robustecer sus capacidades técnicas.

## **II. Submesa de Calidad e Internacionalización para la Maquinaria Agrícola**

Las Mesas Sectoriales son un pilar de la política sectorial de la actual administración. Se implementan en una amplia variedad de sectores como comercio, energías renovables, automotor y madera y muebles, entre otros. Estas constituyen un espacio propicio para interactuar con los actores relevantes de cada rubro, validar un diagnóstico de la situación y las potencialidades del sector y comprometerlos en un plan alineado a la visión general de la estrategia comercial. Desde el Plan Calidad Argentina lideramos la Submesa de Calidad e Internacionalización dentro de la Mesa de Maquinaria Agrícola. En esta submesa participan representantes del sector productivo, de los Ministerios de Producción y Trabajo y de Relaciones Exteriores, de organismos técnicos estatales (INTI, INTA) y de agencias de promoción comercial (nacional y provinciales), entre otros. La submesa es un ámbito construido para tratar específicamente las problemáticas de calidad para la exportación puesto que son frecuentemente postergados por temas coyunturales, requieren conocimientos técnicos precisos y necesitan la coordinación y el compromiso de múltiples actores para alcanzar soluciones concretas. Establecida una estrategia exportadora, se instrumenta una agenda de proyectos, cada uno a cargo de un responsable del sector público o privado.

El primer hito de la submesa fue consensuar la estrategia exportadora para la maquinaria agrícola, apoyada en una agenda de calidad. Esta estrategia consiste en explotar los diferenciales de la industria de maquinaria agrícola donde Argentina es referente internacional.

En particular, el sistema de siembra directa es de aplicación generalizada en Argentina (90% de aplicación), muy por encima de países como Brasil (40%) o Estados Unidos (6%). Por ello, un primer componente de la estrategia pasa por el diseño de un paquete de *know how* integral para ser exportado en mercados lejanos. Sudáfrica es un caso testigo de este tipo de inserción: luego de años de cooperación técnica entre el INTA y el Ministerio de Relaciones Exteriores, la siembra directa fue ganando terreno en el país africano y con ella se fue estableciendo un mercado atractivo para nuestra maquinaria. Tomando esta experiencia, se estableció replicarla en Rusia y Colombia ya que son mercados prioritarios para establecer negocios y cumplen con las condiciones agroambientales necesarias para la tecnología promocionada. Complementariamente, se detectó un proyecto del sector privado en cooperación con el Banco Africano de Desarrollo para transferir esta tecnología a 8 países africanos, comenzando por Ghana. Desde la submesa se busca darle soporte institucional y técnico a esta actividad, para acelerar su implementación en los 7 destinos restantes. Por otra parte, en aquellos mercados regionales donde la siembra directa ya es una realidad (Bolivia, Paraguay, Brasil y, en menor medida, Perú) la submesa apunta al reposicionamiento de la maquinaria argentina, ya que recientemente ha perdido participación. Por ello se comenzó a trabajar en un programa de ferias y rondas de negocios orientado a atender esta disminución de las ventas.

Ilustraremos los requerimientos de coordinación y el potencial de este tipo de interacción público-privada a través de un ejemplo. Uno de los temas a abordar rápidamente identificados en el trabajo de la submesa fue la tendencia internacional a la imposición de requisitos de seguridad obligatorios sobre la maquinaria, cuyos niveles de exigencia son, a la vez, crecientes en el tiempo. Para abordar esta problemática, se creó un grupo de trabajo llamado Superación de Obstáculos Técnicos al Comercio, donde se consensuó acercar a los productores a los estándares internacionales a

través de un reglamento técnico de carácter obligatorio. En una primera etapa, el reglamento regulará aspectos básicos y transversales de seguridad, puesto que los mercados externos basan su normativa en la protección de los usuarios. Para acompañar la implementación de esta reglamentación, la Dirección de Reglamentos Técnicos de la Secretaría de Comercio inició el proceso de diseño de la normativa, mientras que el INTI se comprometió tanto a proveer la infraestructura de ensayos (ej. laboratorio para ensayos de acoplamiento cardánico) como a brindar asistencia técnica a las firmas para cumplir las futuras exigencias.

Análogamente, la submesa trabaja otros temas vinculados a la calidad para la exportación, como el desarrollo de proveedores de calidad, mejora de gestión productiva, agenda de I+D+i y conectividad de la maquinaria agrícola. El potencial que tiene el diseño institucional de las Mesas Sectoriales para las políticas de desarrollo productivo es inmenso ya que establece un canal de comunicación dinámico entre áreas relevantes del sector público y actores del sector privado que permite diagnosticar y operar de forma efectiva y rápida sobre la competitividad sectorial. Este canal, relevante para resolver problemas en las distintas cadenas de valor en general, resulta crucial en productos con potencial de inserción a través de la diferenciación.

## 6. CONCLUSIONES

La industria argentina tiene la oportunidad de lograr una inserción exitosa en el mercado internacional a través de la competencia por diferenciación dinamizando así el desarrollo económico del país. Esta estrategia, sin embargo, exige por parte de las firmas abordar dos desafíos. Primero, requiere un conocimiento profundo de las características de la demanda externa. Luego, transformar el modelo de negocios para responder a las preferencias externas con productos de calidad, diferenciados en diseño, tecnología y customización.

Para superar estos dos desafíos, un primer paso es no aislar al mercado interno de la competencia de productos importados. Dicha competencia brinda señales sobre qué atributos posibilitaron el éxito de los productos globales y estimula en las firmas la asimilación de información necesaria para readaptar su estrategia de negocios a la competencia internacional. La asistencia a ferias, el seguimiento de tendencias o la copia de modelos internacionalmente exitosos no rinden frutos a la hora de exportar si la firma opera internamente en un entorno aislado del comercio global. La competencia de productos importados, incluso bajo cierto grado de protección, induce a las firmas a apostar por la diferenciación.

La necesidad de mantener una escala productiva mínima suele esgrimirse por los empresarios como una restricción para la orientación de su negocio a los productos de especialidad, argumentando que también necesitan operar en los segmentos masivos, en los cuales la brecha de competitividad con los grandes productores mundiales es más profunda. Precisamente por ello, la apuesta por la inserción externa es la vía para alcanzar mayores volúmenes de producción en productos *specialty*, típicamente comercializados en nichos de mercado. En particular, la región ofrece oportunidades cercanas para ir creciendo en escala a medida que se apunta hacia mercados más desafiantes.

Por otra parte, el Estado debe acompañar al sector privado a través de instituciones especializadas en dar apoyo al desafío exportador. La combinación de mayor exposición a la competencia internacional y una apuesta por la promoción de la diferenciación exige levantar la vara de calidad de las intervenciones de política pública. Sin prioridades claras o estrecha coordinación entre los agentes intervinientes, el fomento a la exportación puede perder efectividad o incluso ser contraproducente. Las acciones con objetivos contrapuestos o volátiles, los retrasos en la implementación o cortes inesperados de programas, la falta de monitoreo y evaluación del resultado de las políticas son todos síntomas que señalan la necesidad de mejorar la calidad de intervención en la política pública.

Una mejor intervención hará que el sector privado se apropie de estos instrumentos, jerarquizando su interacción con el sector público para el desarrollo de la competitividad en bienes diferenciados. Al verse directamente beneficiadas, las firmas incrementarán su demanda por programas con resultados probados y contundentes sobre la competitividad en las dimensiones discutidas en este trabajo. Esta demanda permitirá la supervivencia de una agenda de competitividad a largo plazo más allá de las inestabilidades económicas y políticas, lo que dotará a las agencias estatales de capacidades cada vez más sofisticadas para diagnosticar y colaborar en resolver los nuevos desafíos que surjan en el comercio internacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARTOPOULOS, A., FRIEL, D., y HALLAK, J. C. (2013). *Export emergence of differentiated goods from developing countries: Export pioneers and business practices in Argentina*. *Journal of Development Economics*, 105, 19-35.
- BERNINI, F., GONZÁLEZ, J., HALLAK, J. C., y VICONDOA, A. (2018). *The Micro-D classification: A new approach to identifying differentiated exports*. *Economía*, 18(2), 59-85.
- BÉRTOLA, L., y OCAMPO, J. A. (2012). *State-led Industrialization*. En *The economic development of Latin America since independence*. OUP Oxford.
- STEIN, E. (2014). *A Conceptual Framework for Productive Development Policies*. En G. CRESPI, E. FERNÁNDEZ-ARIAS, y E. STEIN (Eds.), *Rethinking Productive Development: Sound Policies and Institutions for Economic Transformation. Development in the Americas series*. Washington, DC: IADB; and New York, NY: Palgrave Macmillan
- BULMER-THOMAS, V. (2003). *New trade strategies and debt-led growth*. En *The economic history of Latin America since independence*. Cambridge University Press.
- CASTRO, L., y SZENKMAN, P. (2017). *Construyendo capacidades institucionales de programas de desarrollo productivo: Evidencia de tres casos de estudio de Argentina*. IDB Working Paper Series, 849.
- CHUDNOVSKY, M., GONZÁLEZ, A., HALLAK, J. C., SIDDESS, M., y TOMMASI, M. (2017). *Construyendo capacidades institucionales para implementar PDP: El caso de las políticas de promoción del diseño en la Argentina*. IDB Working Paper Series 850.
- CIMOLI, M., PEREIMA, J. B., y PORCILE, G. (2018). *A technology gap interpretation of growth paths in Asia and Latin America*. Research Policy, En prensa.
- FINCHELSTEIN, D., HALLAK, J. C., y WERSOCKY, M. A. (2016). *La infraestructura de calidad y competitividad en Argentina*. Nota técnica del BID, 1067.
- GONZÁLEZ, A., HALLAK, J. C. (2016). *Vínculos relacionales para la inserción en cadenas globales de valor no masivas: oportunidades para países de ingreso medio*. Mimeo.
- HORA, R. (2009). *La política económica del proteccionismo en la Argentina, 1870-1914*. *Investigaciones y Ensayos*, 58, 237-283.
- LAVARELLO, P. (2017). *¿De qué hablamos cuando hablamos de política industrial?* En M. ABELES, P. CIMOLI y P. LAVARELLO (Eds.), *Manufactura y cambio estructural, Aportes para pensar la política industrial en la Argentina*. Libros de la CEPAL, N° 149.
- PACK, H., y SAGGI, K. (2006). *The case for industrial policy: a critical survey*. World Bank Policy Research Working Paper 3839.
- COATZ, D. y SCHTEINGART, D. (2015). *¿Qué modelo de desarrollo para la Argentina?*, Boletín Informativo Techint, N° 349, 49-88.
- UNIDO (2015). *Designing and implementing inclusive and sustainable industrial development policies*. En *Industrial Development Report 2016. The Role of Technology and Innovation in Inclusive and Sustainable Industrial Development*.
- WEISS, J. (2013). *Strategic Industrial Policy and Business Environment Reform: Are they Compatible?* The Donor Committee for Enterprise Development Working Paper.