



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN



Universidad Nacional de Tucumán

Facultad de Ciencias Económicas

Especialización en Comercio Internacional

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

Título: Impacto de la Apertura Comercial en el Sector Industrial argentino

Autor/a: Córdoba Nahir Macarena

DNI: 40275997

Director/a: Prof. Andrea González

San Miguel de Tucumán, 05 de Diciembre de 2025

Índice

Contenido

Resumen	4
Capítulo 1: Planteamiento del Problema y Objetivos	5
1.1 Introducción.....	5
1.2 Descripción del problema	5
1.3 Justificación del trabajo	6
1.4 Objetivo general	7
1.5 Objetivos específicos	7
Capítulo 2: Marco Teórico	8
2.1 Teorías del comercio internacional.....	8
2.1.2 Nuevas teorías del comercio internacional (Krugman)	10
2.2 Globalización e impacto en sectores industriales	11
2.3 Modelos de internacionalización de empresas industriales	11
2.4 Estudios previos sobre industria y apertura comercial en Argentina	13
2.5 Comentario crítico de la literatura	14
Capítulo 3: Metodología.....	16
3.1 Tipo de investigación.....	16
3.2 Fuentes de información.....	16
3.3 Técnicas de análisis	16
3.4 Limitaciones metodológicas.....	17
Capítulo 4: Impacto del Comercio Internacional en la Industria Argentina	17
4.1 Breve evolución histórica del comercio internacional en Argentina	17
4.2 Principales cambios en la estructura industrial argentina	18
4.3 Sectores industriales con desempeño positivo y negativo	20
4.4 Factores de éxito o fracaso en la internacionalización.....	23
4.5 Estudio de caso: Cervecería y Maltería Quilmes.....	24
4.5.1 Historia y desarrollo de Quilmes.....	24
4.5.2 Motivos de internacionalización	25
4.5.3 Estrategias de inserción internacional	26
4.5.4 Resultados e impacto en la empresa.....	28
4.5.5 Análisis crítico del caso	29
Capítulo 5: Resultados y Discusión	32
5.1 Principales hallazgos generales	32

5.2 Interpretación de resultados vs. teorías analizadas	33
5.3 Implicancias para el futuro del sector industrial argentino	33
5.4 Propuestas de mejora para la inserción internacional de la industria	34
Capítulo 6: Conclusiones.....	34
6.1 Síntesis de resultados	34
6.2 Respuesta a los objetivos y preguntas de investigación.....	35
6.3 Limitaciones del estudio	36
Bibliografía	38
Anexos.....	39

Impacto de la Apertura Comercial en el Sector Industrial argentino

Resumen

Este trabajo analiza cómo la apertura al comercio internacional impactó en el sector industrial argentino, con especial enfoque en la década de 1990, período en el cual se profundizó la liberalización económica del país. Como parte del estudio, se incluye el caso de Cervecería y Maltería Quilmes, seleccionado como ejemplo representativo de una empresa nacional que atravesó un proceso exitoso de internacionalización.

El objetivo principal es comprender de qué manera la integración de Argentina a los mercados externos afectó la estructura, la competitividad y el desarrollo de la industria nacional. Entre los objetivos específicos se destacan la identificación de los principales cambios en el sector, el análisis de su desempeño competitivo y la evaluación de las oportunidades y desafíos derivados de la apertura comercial.

La investigación adopta un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos. Se utilizan fuentes bibliográficas y estadísticas provenientes de organismos oficiales como la CEPAL, el INDEC y el Banco Mundial, y se complementa con un estudio de caso que permite observar empíricamente los efectos del comercio internacional a nivel empresarial.

Los resultados muestran que algunos sectores lograron adaptarse y aprovechar las oportunidades derivadas de la apertura económica, mientras que otros enfrentaron serias dificultades. En particular, el caso de Quilmes evidencia cómo la innovación, las alianzas estratégicas y la capacidad de adaptación frente a la competencia global constituyen factores clave para un proceso exitoso de inserción internacional.

Capítulo 1: Planteamiento del Problema y Objetivos

1.1 Introducción

La globalización económica y la expansión del comercio internacional han transformado profundamente las dinámicas productivas de los países en desarrollo, impactando directamente en sus sectores industriales. En este contexto, Argentina — históricamente caracterizada por una industria diversificada— ha atravesado distintos procesos de apertura económica que modificaron su estructura productiva y competitividad.

El presente trabajo analiza el impacto de la apertura al comercio internacional en el sector industrial argentino, con especial énfasis en la década de 1990, período en el que se implementaron las principales reformas de liberalización económica. Asimismo, incluye un estudio de caso sobre Cervecería y Maltería Quilmes, como ejemplo representativo de una empresa nacional que logró adaptarse exitosamente a las nuevas condiciones del mercado global.

Entre las principales limitaciones del estudio se encuentran la disponibilidad de información actualizada sobre algunas ramas industriales y el hecho de centrarse en un solo caso empresarial como ejemplo representativo. El período de análisis se delimita principalmente a los años noventa, momento en que la economía argentina experimentó una transformación estructural profunda a raíz de la liberalización comercial.

1.2 Descripción del problema

El proceso de globalización y la creciente apertura de los mercados internacionales han generado profundas transformaciones en las economías nacionales, afectando de manera particular al sector industrial.

En Argentina, la implementación de políticas de liberalización comercial desde finales del siglo XX provocó un cambio estructural en su industria, modificando sus niveles de competitividad, su organización productiva y su posicionamiento en los mercados internacionales. Sin embargo, los resultados de esta apertura no fueron homogéneos: mientras algunos sectores lograron adaptarse e incluso fortalecerse, otros experimentaron procesos de estancamiento, reconversión o desaparición.

Frente a esta realidad, surge la necesidad de comprender de qué manera la apertura comercial afectó al sector industrial argentino, qué factores incidieron en el éxito o fracaso argentino y qué oportunidades y amenazas emergieron de este nuevo escenario.

La comprensión de estos procesos resulta clave para identificar lineamientos que permitan fortalecer el desempeño industrial argentino en un contexto de creciente competencia internacional tal como se evidenció en la apertura comercial de los años noventa.

1.3 Justificación del trabajo

Tal como se mencionó anteriormente, el presente trabajo busca aportar al conocimiento sobre los efectos de la apertura comercial en el sector industrial argentino, un tema de gran relevancia para el diseño de políticas públicas, la toma de decisiones empresariales y la comprensión de los desafíos que enfrenta la industria en el contexto global.

Entender los factores que favorecen o dificultan la internacionalización de las empresas industriales resulta fundamental para promover un desarrollo económico sostenible y competitivo.

El análisis realizado en el capítulo 4.5 del caso de Cervecería y Maltería Quilmes permite ejemplificar de manera concreta cómo una empresa nacional pudo adaptarse exitosamente a los cambios del mercado internacional, ofreciendo aprendizajes valiosos para otros sectores productivos. Además, resulta particularmente relevante considerar que la empresa cuenta con una sede operativa de importancia en la localidad de Acheral, provincia de Tucumán, lo cual refuerza su vinculación directa con el entramado industrial regional.

La investigación busca ser una herramienta útil tanto para académicos como para profesionales del comercio internacional, empresarios y formuladores de políticas interesados en fortalecer la inserción de la industria argentina en el mundo.

1.4 Objetivo general

Analizar el impacto de la apertura al comercio internacional en el sector industrial argentino durante la década de 1990, evaluando los cambios estructurales, el nivel de competitividad alcanzado y las oportunidades y amenazas surgidas, mediante un enfoque teórico, empírico y el estudio de caso de Cervecería y Maltería Quilmes.

1.5 Objetivos específicos

1. Describir los principales cambios en la estructura de la industria argentina a partir de la apertura comercial de los años 90.
2. Evaluar el efecto de la internacionalización en la competitividad de los sectores industriales.
3. Identificar las oportunidades y amenazas que la apertura al comercio internacional generó en la industria nacional.

4. Analizar el proceso de internacionalización de Cervecería y Maltería Quilmes como caso representativo de adaptación exitosa al comercio internacional.

5. Determinar los factores internos y externos que favorecieron o dificultaron la inserción internacional de empresas industriales argentinas.

Capítulo 2: Marco Teórico

2.1 Teorías del comercio internacional

El comercio internacional ha sido objeto de estudio desde los inicios de la economía como ciencia. Las teorías que lo explican han evolucionado a lo largo del tiempo, desde enfoques clásicos centrados en las ventajas comparativas hasta modelos contemporáneos que incorporan aspectos como las economías de escala, la diferenciación de productos y la localización de las empresas en cadenas globales de valor. En este apartado se abordan las principales teorías que permiten comprender los fundamentos del intercambio internacional y su impacto en el desarrollo industrial, con énfasis en el caso argentino.

2.1.1 Ventaja comparativa (Ricardo)

David Ricardo, en su obra Principios de Economía Política y Tributación (1817), formuló la teoría de la ventaja comparativa, uno de los pilares del pensamiento económico clásico en materia de comercio internacional. Según esta teoría, incluso si un país no posee una ventaja absoluta en la producción de bienes, puede beneficiarse del comercio si se especializa en aquellos productos que puede producir con menor costo de oportunidad relativo en comparación con otros países.

Esta idea representó una ruptura con la noción anterior de ventaja absoluta (propuesta por Adam Smith), al demostrar que el comercio puede generar ganancias mutuas incluso entre países con diferentes niveles de productividad. Ricardo utilizó un modelo de dos países y dos bienes para demostrar que, mediante la especialización y el intercambio, ambos países obtienen beneficios en términos de mayor consumo y eficiencia productiva.

Como aporte complementario dentro de las teorías de ventaja comparativa, el modelo de Heckscher-Ohlin (H-O) plantea que la especialización internacional se explica por la dotación relativa de factores productivos de cada país —como capital, trabajo o recursos naturales—. Según esta perspectiva, los países tienden a exportar los bienes que utilizan de manera intensiva los factores que poseen en mayor abundancia y a importar aquellos para los cuales esos factores son escasos. Este enfoque amplía la mirada ricardiana al considerar las diferencias estructurales entre economías y su impacto en los patrones comerciales.

En el contexto de la industria argentina, estas teorías se relacionan con el hecho de que el país cuenta con ventajas naturales para producir ciertos bienes —como productos agroindustriales— que pueden ser exportados en beneficio del desarrollo económico. Sin embargo, la aplicación literal de estos modelos en países en desarrollo ha sido cuestionada, ya que no consideran plenamente aspectos como el acceso a tecnología, las economías de escala o las políticas industriales. Por ello, aunque constituyen una base fundamental para comprender el comercio, sus implicancias deben evaluarse dentro de las condiciones reales de cada economía.

2.1.2 Nuevas teorías del comercio internacional (Krugman)

A partir de los años 1980, surgieron las nuevas teorías del comercio internacional, principalmente impulsadas por Paul Krugman, quien introdujo elementos como las economías de escala internas, la competencia imperfecta y la diferenciación de productos. Estas teorías explican por qué países con estructuras económicas similares comercian entre sí y por qué las empresas de un mismo sector pueden coexistir en diferentes países.

El enfoque de Krugman se basa en modelos de competencia monopolística, donde las empresas logran ventajas competitivas no solo por sus costos relativos, sino también por su capacidad para innovar, producir en grandes volúmenes y ofrecer productos diferenciados. En este marco, el comercio internacional permite a las empresas acceder a mercados más amplios, obtener ganancias de escala y estimular la innovación tecnológica.

Esta visión resulta especialmente relevante para comprender la inserción de empresas industriales argentinas en el comercio mundial. Casos como el de Cervecería y Maltería Quilmes muestran cómo una empresa puede desarrollar ventajas competitivas más allá de los recursos naturales, apoyándose en la diferenciación de marca, la innovación tecnológica y la expansión hacia nuevos mercados.

Además, las nuevas teorías reconocen que la integración en cadenas globales de valor, las alianzas estratégicas y la capacidad de adaptación a estándares internacionales son factores determinantes del éxito internacional. Por lo tanto, estas teorías ofrecen un marco más realista para analizar el comercio en el contexto actual, caracterizado por una competencia global intensa y dinámica.

2.2 Globalización e impacto en sectores industriales

La globalización ha intensificado los flujos de bienes, servicios, capital e información entre países, transformando profundamente la organización de los sectores industriales. Este fenómeno ha generado nuevas oportunidades de crecimiento para empresas con capacidad de innovación y adaptación, pero también ha expuesto a sectores menos competitivos a mayores riesgos de desplazamiento o desaparición.

En el caso argentino, la globalización tuvo efectos dispares. Sectores con ventajas comparativas dinámicas, como la agroindustria o el automotriz, lograron insertarse en mercados globales mediante mejoras en productividad y calidad. Por otro lado, industrias tradicionales como la textil o del calzado sufrieron una fuerte pérdida de competitividad frente al ingreso de productos importados más baratos.

La apertura al comercio internacional en este contexto globalizado no solo implicó una reducción de barreras arancelarias, sino también la necesidad de adecuarse a estándares internacionales, acceder a financiamiento externo, incorporar tecnología y participar en cadenas globales de valor. La globalización, por tanto, representa un entorno desafiante, en el cual el éxito industrial depende cada vez más de la capacidad de adaptación, innovación y estrategia de inserción internacional.

2.3 Modelos de internacionalización de empresas industriales

La internacionalización empresarial se refiere al proceso mediante el cual las empresas expanden sus actividades más allá del mercado local, accediendo a mercados internacionales. Existen distintos modelos teóricos que explican este proceso, siendo los más relevantes para el análisis industrial los siguientes:

- Modelo de etapas (Uppsala): Desarrollado por Johanson y Vahlne (1977, 2009), este modelo sostiene que las empresas se internacionalizan gradualmente, comenzando con exportaciones a países cercanos cultural o geográficamente, y avanzando hacia operaciones más complejas como filiales productivas. La acumulación de conocimiento y experiencia internacional es clave en este modelo, que plantea un proceso incremental basado en el aprendizaje y la reducción de la incertidumbre (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

- Modelo de redes: Según Johanson y Mattsson (1988), la internacionalización se produce a través de las relaciones que la empresa establece con otros actores —clientes, proveedores, socios, distribuidores— que facilitan el ingreso y la consolidación en nuevos mercados. Este enfoque resalta la importancia del capital relacional, las alianzas estratégicas y el intercambio de información, siendo especialmente útil para comprender casos como el de Cervecería y Maltería Quilmes y su integración con grupos cerveceros internacionales.

- Modelo del emprendimiento internacional o “Born Global”:
Propuesto por autores como Oviatt y McDougall (1994, 1997), este modelo resalta el rol de las empresas que nacen con una orientación global desde el inicio, impulsadas por emprendedores con visión internacional, uso intensivo de tecnología y búsqueda de nichos específicos en el mercado mundial. Aunque menos frecuente en el sector industrial tradicional argentino, este modelo se observa en sectores emergentes como el tecnológico o el de servicios basados en conocimiento (Knight & Cavusgil, 2004).

Estos enfoques permiten comprender que la internacionalización no sigue un único camino, y que factores como el tamaño de la empresa, su sector productivo, su red de contactos y su capacidad innovadora influyen en la estrategia elegida para expandirse internacionalmente. En el contexto argentino, la combinación de modelos —especialmente entre redes y aprendizaje gradual— parece la más frecuente, reflejando procesos híbridos condicionados por la disponibilidad de recursos y la inserción en mercados regionales (Chudnovsky & López, 2001).

2.4 Estudios previos sobre industria y apertura comercial en Argentina

Diversas investigaciones han analizado el impacto de la apertura comercial en la industria argentina, especialmente desde las reformas de liberalización aplicadas en la década de 1990. En general, los estudios coinciden en señalar que los efectos fueron heterogéneos según el sector y la capacidad de adaptación de las empresas.

Autores como Katz (2000) y Porta (2006) destacan que los sectores con alta dependencia de la protección arancelaria —como el textil, calzado y electrónico— sufrieron pérdidas de empleo, reducción de empresas y caída en la producción. En contraste, sectores como el automotriz y la agroindustria lograron fortalecerse al integrarse en cadenas productivas regionales y globales.

Por otro lado, investigaciones de la CEPAL como “La industria argentina: desarrollo y cambios estructurales” (Kosacoff, 1993) y “Reformas estructurales y comportamiento tecnológico: la experiencia latinoamericana durante los años 90” (Katz, 2000), así como el informe “La transformación productiva 20 años después: viejos problemas, nuevas oportunidades” (CEPAL, 2012), subrayan que el comercio

internacional permitió incorporar tecnología, mejorar la productividad y acceder a nuevos mercados. Sin embargo, advierten que la falta de políticas industriales activas limitó el desarrollo de capacidades en sectores estratégicos.

En cuanto al INTAL (Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe, BID), estudios como “La internacionalización de las empresas argentinas: características, determinantes y políticas” (Chudnovsky & López, 2001) y “Integración y cambio estructural en América Latina” (INTAL, 2005) destacan que la inserción internacional de las empresas argentinas se vio condicionada por la volatilidad macroeconómica, las restricciones crediticias y la escasa coordinación entre políticas comerciales y productivas.

En términos empresariales, estudios de casos como los de Cervecería y Maltería Quilmes, Bodega Catena Zapata y Arcor ilustran cómo algunas firmas lograron procesos exitosos de internacionalización a través de inversión, alianzas estratégicas y desarrollo de marca.

Estos antecedentes muestran que la apertura comercial no garantiza por sí sola el fortalecimiento industrial, sino que debe ir acompañada de estrategias empresariales sólidas y políticas públicas orientadas a la competitividad.

2.5 Comentario crítico de la literatura

El análisis de las teorías y estudios previos sobre comercio internacional e industria argentina permite identificar una evolución conceptual y práctica significativa. Si bien la teoría de la ventaja comparativa explica las bases del intercambio, su enfoque limitado al costo relativo de producción resulta insuficiente

para entender las dinámicas industriales actuales, marcadas por la innovación, las economías de escala y la diferenciación de productos, tal como lo plantean las nuevas teorías de Krugman.

En el caso argentino, la literatura muestra que la apertura comercial generó impactos desiguales. La evidencia empírica indica que las industrias que pudieron adaptarse a las exigencias del comercio global —mediante inversión tecnológica, mejora en la calidad y estrategias de internacionalización— lograron expandirse. En cambio, los sectores con menor preparación y alto grado de protección previa vieron reducida su competitividad.

Un aspecto poco abordado en la literatura es la importancia de la identidad de marca y la cultura empresarial en el proceso de internacionalización, elementos que, como se observa en casos como el de Quilmes, resultan claves para sostener el posicionamiento en mercados externos.

En síntesis, la bibliografía revisada aporta herramientas útiles para estudiar los efectos de la apertura comercial en la performance de las empresas agroindustriales y su participación en el comercio exterior, pero también evidencia la necesidad de integrar enfoques multidimensionales que consideren tanto factores estructurales como estratégicos en el análisis del comercio internacional y su impacto en la industria nacional.

Capítulo 3: Metodología

3.1 Tipo de investigación

Este trabajo adopta un enfoque mixto, combinando metodologías cualitativas y cuantitativas. La dimensión cualitativa se basa en el análisis teórico de la literatura especializada, mientras que la dimensión cuantitativa se apoya en el uso de datos estadísticos sobre el desempeño del sector industrial argentino en el contexto del comercio internacional. Asimismo, se incluye un estudio de caso que permite ilustrar empíricamente el proceso de internacionalización a nivel empresarial.

3.2 Fuentes de información

- Se priorizaron fuentes estadísticas y estudios que abarquen la década de 1990, por ser el eje temporal del análisis, entre las que se destacan:
 - Bibliografía especializada en comercio internacional, economía industrial y globalización.
 - Estadísticas oficiales provenientes de organismos como INDEC, CEPAL, Banco Mundial y la Organización Mundial del Comercio.
 - Reportes empresariales y documentación institucional, como los informes de sustentabilidad de Cervecería y Maltería Quilmes.
 - Estudios de casos previos y publicaciones académicas sobre experiencias de internacionalización en Argentina.

3.3 Técnicas de análisis

El análisis se realizó mediante dos enfoques complementarios:

- Análisis descriptivo, para caracterizar la evolución del comercio internacional y su impacto en la industria nacional.

- Análisis comparativo, para contrastar distintos sectores industriales y evaluar factores de éxito y fracaso en la inserción internacional.

Además, con la interpretación crítica del caso de Cervecería y Maltería Quilmes, una empresa argentina destacada con inserción internacional como ejemplo representativo, se pudo relacionar la teoría con la práctica.

3.4 Limitaciones metodológicas

El estudio presenta algunas limitaciones:

- La información disponible sobre algunas ramas industriales no está completamente actualizada ni desagregada.
 - El estudio de caso, si bien ilustrativo, no permite generalizar resultados a todo el sector industrial.
 - No se incluyeron entrevistas directas con actores empresariales, lo cual podría haber enriquecido el análisis cualitativo.
-

Capítulo 4: Impacto de la Apertura Comercial en la Industria Argentina

4.1 Breve evolución histórica del comercio internacional en Argentina

La evolución del comercio internacional en Argentina ha estado marcada por distintas etapas de apertura y cierre económico. A fines del siglo XIX, Argentina fue uno de los principales exportadores mundiales de productos agropecuarios, particularmente carne y cereales, gracias a su integración en el comercio internacional basado en la "división internacional del trabajo" impulsada por el Reino Unido.

Sin embargo, con la crisis de 1930 y la caída del comercio mundial, el país adoptó políticas de industrialización por sustitución de importaciones (ISI),

promoviendo el desarrollo de una industria local protegida. Este modelo se consolidó durante la posguerra, pero hacia los años 70 comenzó a mostrar signos de agotamiento.

La apertura comercial volvió a ser protagonista en los años 90, en el marco del Consenso de Washington, con la reducción arancelaria, la eliminación de barreras no arancelarias y la firma de acuerdos comerciales como el MERCOSUR. Si bien esta apertura estimuló la competitividad en algunos sectores, también expuso a la industria nacional a una competencia externa para la que muchos sectores no estaban preparados.

Durante las primeras décadas del siglo XXI, la política comercial osciló entre etapas de mayor proteccionismo y períodos de flexibilización, reflejando la tensión entre proteger la industria local y buscar una inserción más activa en los mercados internacionales.

4.2 Principales cambios en la estructura industrial argentina

La apertura comercial impulsó profundas transformaciones en la estructura industrial argentina:

Reconversión sectorial: Algunos sectores tradicionalmente protegidos, como la industria textil y del calzado, se redujeron notablemente ante la competencia importada. En cambio, sectores como el agroindustrial, el automotriz y el de maquinaria agrícola se fortalecieron.

Concentración empresarial: Muchas pequeñas y medianas empresas no lograron adaptarse a la nueva competencia, provocando un proceso de concentración en el cual grandes empresas, muchas de ellas multinacionales, ganaron participación en el mercado.

Modernización productiva: La necesidad de competir impulsó inversiones en tecnología y mejoras en procesos de producción, aunque de manera desigual entre sectores.

Cambios en el empleo industrial: El empleo industrial total se redujo en términos relativos, aunque surgieron nuevos perfiles laborales más calificados en industrias dinámicas.

Inserción en cadenas globales de valor: Algunas industrias, como la automotriz y la agroalimentaria, lograron integrarse en cadenas globales, adaptando sus procesos a estándares internacionales.

Además de los cambios impulsados por la apertura exportadora, el ingreso masivo de productos importados tuvo un fuerte impacto en la estructura industrial argentina. La reducción de aranceles y la eliminación de barreras no arancelarias facilitaron la entrada de bienes manufacturados, especialmente provenientes de economías con menores costos de producción. Esto provocó una pérdida de competitividad en diversas ramas industriales locales, generando procesos de desindustrialización parcial y reconversión productiva.

Paralelamente, la Inversión Extranjera Directa (IED) adquirió un rol relevante como fuente de capital, tecnología y gestión empresarial moderna. Empresas multinacionales se establecieron o ampliaron su presencia en sectores como el automotriz, energético, alimenticio y de bienes de consumo, contribuyendo a la modernización productiva. No obstante, este proceso también trajo consigo una mayor concentración del capital y extranjerización de la industria, reduciendo la autonomía de las empresas nacionales en la toma de decisiones estratégicas.

4.3 Sectores industriales con desempeño positivo y negativo

Durante la década de 1990, el proceso de apertura comercial en Argentina generó un impacto dispar en el entramado industrial. Mientras algunos sectores lograron adaptarse y aprovechar las nuevas condiciones del mercado, otros sufrieron una caída significativa en su producción, empleo y competitividad. La ausencia de políticas industriales activas y una sobrevaluación del tipo de cambio agudizaron la vulnerabilidad de ciertas ramas manufactureras. A continuación, se presenta una síntesis del desempeño de los principales sectores industriales durante ese período, diferenciando aquellos que se vieron beneficiados de los que resultaron perjudicados, con base en estudios de la CEPAL, IADE, Bolsa de Comercio de Córdoba, entre otros.

A continuación se presentan los gráficos que ilustran el comportamiento del Índice de Producción Industrial Manufacturero (IPI manufacturero) y de sus principales divisiones, tanto en su evolución histórica como en su variación interanual reciente.

Tabla 1: Desempeño de sectores industriales en Argentina durante los años 90

Sector Industrial	Desempeño	Evidencia/Comentario	Fuente
Textil y confecciones	Negativo	Altamente afectado por la apertura; cierre de numerosas PyMEs y pérdida de empleo.	IADE (2001); CEPAL (1993)
Calzado y cuero	Negativo	Incapacidad para competir con productos importados de bajo costo.	CEPAL (1993); TeseoPress (2023)
Electrónica de consumo	Negativo	Modelo basado en ensamblaje local fue desplazado por importaciones terminadas.	TeseoPress (2023)
Metalurgia / Siderurgia	Negativo	Caída en rentabilidad y producción; pérdida de participación en el valor agregado industrial.	CEPAL (1993)
Automotriz	Mixto	Algunas plantas integradas al MERCOSUR mejoraron, otras no lograron adaptarse.	TeseoPress (2023); IADE (2001)
Agroindustria	Positivo	Alta demanda externa, mejoras tecnológicas e inserción en mercados internacionales.	CEPAL (1999); Repositorio CEPAL (https://repositorio.cepal.org)
Alimentos y bebidas	Positivo	Aprovechó mercados externos y mejoras logísticas internas.	CEPAL (1999)
Industria química y plásticos	Positivo	Beneficiada por insumos más baratos e inversión extranjera.	CEPAL (1999); CEPAL (1993)
Petróleo y refinación	Positivo	Se mantuvo competitivo e integrado regionalmente.	CEPAL (1999); Bolsa de Comercio de Córdoba

Fuente: elaboración propia con base en CEPAL, IADE y TeseoPress (2023).

La tabla anterior resume los sectores industriales más afectados y beneficiados durante el proceso de apertura comercial en los años 90. Se observa una fuerte correlación entre la capacidad de inversión, la integración regional y la adaptación

tecnológica, y el desempeño positivo. Por el contrario, los sectores con alta dependencia de la protección arancelaria y estructuras productivas obsoletas fueron los más perjudicados.

Como se observa, el impacto de la apertura comercial fue altamente sectorial y dependiente del grado de preparación estructural de cada industria. Aquellos sectores que contaban con ventajas comparativas dinámicas, capacidad de inversión tecnológica, acceso a mercados externos o integración en cadenas regionales —como la agroindustria, la química o la refinación de petróleo— lograron consolidarse e incluso expandirse. En contraste, las industrias tradicionales como el textil, el calzado y la electrónica, cuya competitividad dependía de políticas proteccionistas, se vieron severamente afectadas. Esta heterogeneidad refuerza la necesidad de considerar no solo las condiciones macroeconómicas, sino también los factores estructurales y estratégicos a la hora de analizar el desempeño industrial en contextos de apertura económica.

La competencia con productos importados, especialmente provenientes de Asia y del MERCOSUR, impactó negativamente en los sectores intensivos en mano de obra, como el textil, el calzado y la electrónica de consumo. Estas industrias enfrentaron dificultades para sostener sus niveles de producción y empleo frente a bienes externos de bajo costo y alta escala productiva.

En contraste, sectores que lograron captar inversión extranjera directa, como el automotriz, el energético y el de alimentos procesados, pudieron sostener su crecimiento y mejorar su productividad. Sin embargo, esta dinámica consolidó un modelo dual, donde la modernización y la competitividad dependen en gran medida de capitales externos, mientras que las pequeñas y medianas empresas locales encuentran mayores dificultades para competir.

4.4 Factores de éxito o fracaso en la internacionalización

Los principales factores que explican el éxito o el fracaso en la internacionalización de las industrias argentinas son:

Factores de éxito:

1. Innovación tecnológica: Empresas que invirtieron en modernización productiva pudieron adaptarse mejor al nuevo contexto.
2. Acceso a financiamiento y capital: La disponibilidad de recursos financieros permitió afrontar inversiones necesarias para competir a nivel internacional.
3. Capacidad de adaptación: Flexibilidad en estrategias comerciales, organizativas y de producción fue crucial para enfrentar cambios en los mercados.
4. Integración en redes globales: Establecer alianzas estratégicas con empresas extranjeras facilitó el acceso a mercados y tecnologías.

Factores de fracaso:

1. Estructuras productivas obsoletas: Empresas con baja inversión en tecnología o con métodos tradicionales de producción sufrieron frente a la competencia externa.
2. Dificultades para acceder a mercados internacionales: Barreras logísticas, normativas o de certificaciones internacionales afectaron la competitividad.
3. Dependencia de políticas proteccionistas: Empresas acostumbradas a la protección estatal no pudieron sostener su competitividad sin aranceles altos.

4. Débil cultura exportadora: Falta de estrategias para diversificar mercados y productos limitó las posibilidades de internacionalización.

Estos factores determinan que, más allá del contexto macroeconómico, la estrategia y las capacidades internas de cada empresa son claves para su desempeño en el comercio internacional.

Un aspecto complementario al proceso de internacionalización de las empresas industriales argentinas es el papel de las importaciones y la Inversión Extranjera Directa (IED). Mientras las importaciones introdujeron una fuerte presión competitiva que obligó a las empresas locales a innovar o reestructurarse, la IED funcionó como un motor de modernización tecnológica y financiera. Sin embargo, la dependencia de capitales extranjeros y la vulnerabilidad frente a las fluctuaciones del comercio mundial revelan los límites estructurales de una apertura comercial no acompañada por políticas industriales sostenidas. De este modo, la internacionalización debe entenderse no solo como un proceso de expansión exportadora, sino también como una dinámica compleja donde confluyen la competencia externa, la inversión extranjera y las capacidades internas de adaptación productiva.

4.5 Estudio de caso: Cervecería y Maltería Quilmes

4.5.1 Historia y desarrollo de Quilmes

La Cervecería y Maltería Quilmes fue fundada en 1890 en la ciudad de Quilmes, provincia de Buenos Aires, por el inmigrante alemán Otto Bemberg, quien buscó aprovechar el clima templado y la inmigración europea para producir cerveza de calidad en el país (Chudnovsky & López, 2001).

Durante el siglo XX, Quilmes consolidó una posición de liderazgo en el mercado nacional gracias a la integración vertical (producción propia de malta,

envases y logística) y a una fuerte identidad de marca asociada a la cultura argentina (Porta, 2006).

A comienzos de los años noventa, coincidiendo con el período de apertura comercial y desregulación económica, la industria cervecera argentina enfrentó un escenario de fuerte competencia y entrada de capitales extranjeros, especialmente de AmBev y Heineken, que buscaban posicionarse en el Cono Sur (INTAL, 2005). En ese contexto, Quilmes inició un proceso de modernización tecnológica y de expansión regional para sostener su liderazgo frente a nuevos competidores (CEPAL, 1999).

Las distintas sedes productivas de la empresa, incluida su planta operativa de importancia en la localidad de Acheral (provincia de Tucumán), se muestran en el mapa geográfico presentado en el Anexo C.

4.5.2 Motivos de internacionalización

El proceso de internacionalización de Quilmes estuvo influido por factores tanto internos como externos.

Entre los internos, se destacan la necesidad de diversificar mercados, sostener su rentabilidad en un contexto de competencia creciente y aprovechar su fuerte posicionamiento de marca local. Además, el acceso a tecnología y capital extranjero fue clave para enfrentar la reestructuración del sector (Kosacoff, 1993).

Entre los factores externos, el proceso de apertura comercial de los años 90 —caracterizado por la reducción de aranceles, la liberalización financiera y

la llegada de inversión extranjera directa— generó nuevas oportunidades de expansión regional, especialmente en el marco del MERCOSUR (Katz, 2000; CEPAL, 2012).

El aumento de la competencia llevó a Quilmes a buscar alianzas estratégicas que le permitieran sostener su escala de producción y mejorar su eficiencia, anticipando la futura consolidación con AmBev.

4.5.3 Estrategias de inserción internacional

Durante la década de 1990, Quilmes implementó una serie de estrategias orientadas a fortalecer su presencia internacional y regional en un contexto de apertura económica y creciente competencia en el mercado cervecero.

Exportaciones:

A partir de la liberalización comercial de comienzos de los años noventa, Cervecería y Maltería Quilmes incrementó sus exportaciones hacia países del MERCOSUR, especialmente Uruguay, Paraguay y Brasil, aprovechando la reducción de aranceles intrazona y la mejora de la infraestructura logística regional (CEPAL, 1999; INTAL, 2005).

Según datos de la Secretaría de Industria y Comercio (1998), las exportaciones de bebidas argentinas —donde la cerveza representaba alrededor del 30% del total del rubro— aumentaron cerca del 40% entre 1992 y 1999, reflejando el impacto positivo del proceso de integración regional. En este período, Quilmes destinaba su producción exportable principalmente a países limítrofes y a comunidades de emigrantes argentinos en Estados Unidos y Europa.

El crecimiento de las exportaciones durante los noventa respondió a una estrategia de diversificación de mercados, acompañada por mejoras tecnológicas y envasado, que le permitieron competir en calidad y precio.

Recién en los años posteriores (2000 en adelante), con la fusión con AmBev y la posterior integración a AB InBev, la empresa amplió su alcance internacional hacia mercados extrarregionales —como Estados Unidos, Reino Unido, Japón y Australia—, consolidando la expansión que se había iniciado en la década de 1990.

Según los registros del comercio exterior argentino (NCM 2203.00 – cerveza de malta), las exportaciones del rubro mostraron un crecimiento moderado durante la década de 1990, impulsado principalmente por los envíos hacia Uruguay y Paraguay. La categoría ampliada NCM 2203.00.10/90 también evidencia un aumento en los volúmenes exportados hacia mercados extrarregionales en los años finales del período. Estos datos se corresponden con la estrategia de diversificación comercial iniciada por la empresa.

Alianzas estratégicas:

Durante los noventa, Quilmes comenzó a establecer acuerdos de cooperación y distribución con firmas brasileñas y paraguayas del sector, anticipando el proceso de integración que culminaría en la fusión con AmBev en 2002. Estas alianzas se sustentaron en la búsqueda de economías de escala, acceso a materias primas y canales de distribución compartidos (Chudnovsky & López, 2001; INTAL, 2005).

Modernización tecnológica:

El contexto de apertura y competencia incentivó a Quilmes a invertir en automatización de plantas, eficiencia energética y control de calidad. En 1997 implementó el sistema de gestión ISO 9001, convirtiéndose en una de las primeras empresas alimenticias del país en certificar sus procesos bajo estándares internacionales (CEPAL, 1999). Estas innovaciones permitieron mejorar su productividad y posicionar su marca como símbolo de calidad nacional en un entorno crecientemente globalizado.

4.5.4 Resultados e impacto en la empresa

Durante la década de 1990, el proceso de apertura económica y la mayor competencia en el mercado cervecero impulsaron a Cervecería y Maltería Quilmes a adoptar una serie de medidas que marcaron su consolidación como líder del sector. En ese período, la empresa logró:

Expandir sus exportaciones regionales, especialmente hacia los países del MERCOSUR, aprovechando la integración comercial y los acuerdos arancelarios vigentes (CEPAL, 1999; INTAL, 2005).

Modernizar sus procesos productivos, con inversiones en automatización, control de calidad y mejoras logísticas, lo que le permitió aumentar la eficiencia y reducir costos.

Reforzar su posicionamiento de marca nacional, manteniendo una fuerte identidad argentina en un mercado cada vez más competitivo y globalizado.

Estos resultados se vinculan directamente con las condiciones del contexto de los años 90: la apertura del comercio, la llegada de capitales

extranjeros y la necesidad de competir con productos importados de grandes conglomerados internacionales. Quilmes supo responder a ese entorno mediante una estrategia dual: mantener su liderazgo local mientras daba los primeros pasos hacia la internacionalización.

A partir de los años 2000, el proceso iniciado en la década anterior se profundizó con la fusión con AmBev en 2002 y la posterior integración a AB InBev en 2008, lo que amplió notablemente su presencia global y acceso a nuevas tecnologías. Sin embargo, esas transformaciones corresponden a una etapa posterior al período central de esta tesis, y se mencionan aquí solo como consecuencia natural del proceso de apertura iniciado en los años noventa.

En síntesis, los principales impactos de la década de 1990 en Quilmes fueron su modernización industrial, su inserción inicial en mercados externos y el fortalecimiento de su estructura organizativa y de marca frente a un entorno internacional más competitivo. Esos logros sentaron las bases para su expansión posterior dentro de un esquema empresarial globalizado.

La evolución de las ventas y exportaciones de la compañía durante la década de 1990 se presenta en el Anexo D, donde pueden observarse las variaciones del período y los principales destinos de exportación.

4.5.5 Análisis crítico del caso

El análisis del proceso de internacionalización de Cervecería y Maltería Quilmes demuestra que una empresa industrial argentina puede insertarse exitosamente en el mercado global si desarrolla ventajas competitivas claras, aprovecha alianzas estratégicas y mantiene una identidad de marca sólida.

Durante la década de 1990, en pleno proceso de apertura económica, Quilmes supo adaptarse a las nuevas condiciones de competencia mediante innovación tecnológica, modernización productiva y una estrategia gradual de internacionalización centrada en los mercados regionales del MERCOSUR. Estas decisiones le permitieron mantener su liderazgo en el mercado interno y sentar las bases para su expansión posterior.

Para hacer más esquemático el análisis solicitado, a continuación se presenta un cuadro.

Tabla 2: Factores de éxito y fracaso

Factor	Tipo	Cómo se instrumenta en la empresa (Quilmes)	¿Por qué no se manifiesta el factor de fracaso?
Innovación tecnológica	Éxito	Inversiones en automatización, modernización de plantas y certificaciones de calidad (ISO 9001).	—
Acceso a financiamiento y capital	Éxito	Disponibilidad de capital a través de alianzas y apertura económica que permitió invertir y expandirse.	—
Capacidad de adaptación	Éxito	Ajustes productivos y comerciales para enfrentar competencia internacional y aprovechar el MERCOSUR.	—
Integración en redes globales	Éxito	Alianzas estratégicas con empresas del Cono Sur para lograr escala, tecnología y distribución regional.	—
Estructuras productivas obsoletas	Fracaso	—	No aplica: Quilmes tenía plantas modernas, procesos eficientes y tecnología avanzada.
Dificultad para acceder a mercados externos	Fracaso	—	No aplica: aprovechó la apertura del MERCOSUR para exportar a países vecinos sin barreras significativas.

Factor	Tipo	Cómo se instrumenta en la empresa (Quilmes)	¿Por qué no se manifiesta el factor de fracaso?
Dependencia del proteccionismo	Fracaso —		No aplica: su competitividad se basaba en marca, escala y eficiencia, no en aranceles.
Débil cultura exportadora	Fracaso —		No aplica: tenía experiencia exportadora previa y la fortaleció en los 90 al ampliar mercados.

Como puede observarse, Quilmes presenta los cuatro factores considerados de éxito, mientras que ninguno de los factores asociados al fracaso se manifiesta en la empresa. Esto se debe a su modernización tecnológica, su capacidad de adaptación, su integración en redes empresariales regionales y su estructura productiva eficiente. En consecuencia, su desempeño durante la apertura comercial de los años 90 se explica por la combinación de capacidades internas sólidas y estrategias empresariales coherentes con las exigencias del mercado internacional.

La trayectoria de Quilmes ofrece, por tanto, valiosas lecciones para el desarrollo industrial argentino: demuestra que la apertura comercial puede ser una oportunidad de crecimiento siempre que vaya acompañada de estrategias empresariales sólidas, innovación constante y una visión clara de inserción internacional sostenible.

Capítulo 5: Resultados y Discusión

5.1 Principales hallazgos generales

El análisis muestra que el impacto del comercio internacional en la industria argentina ha sido heterogéneo. Sectores con capacidad de innovación, acceso a financiamiento y estrategias de internacionalización claras —como la agroindustria, el automotriz o el vitivinícola— lograron fortalecerse. En cambio, industrias más tradicionales y dependientes del mercado interno —como la textil y del calzado— sufrieron retrocesos.

Las empresas que invirtieron en tecnología, desarrollaron marcas sólidas y establecieron alianzas estratégicas fueron más resilientes frente a la apertura comercial. El caso de Quilmes evidencia cómo una estrategia adecuada permite no solo sostenerse, sino también crecer en un entorno competitivo global.

Tabla 3: Factores de éxito y fracaso en la Internacionalización Argentina

Factores de Éxito	Factores de Fracaso
Innovación tecnológica	Estructuras productivas obsoletas
Acceso a financiamiento	Dificultad de acceso a mercados internacionales
Capacidad de adaptación	Dependencia de protección estatal
Integración en redes globales	Débil cultura exportadora

Fuente: elaboración propia.

5.2 Interpretación de resultados vs. teorías analizadas

Los resultados muestran que la apertura comercial no impactó de manera uniforme en la industria argentina, y que las teorías modernas explican mejor esta diversidad que los enfoques clásicos. La ventaja comparativa solo se observa en sectores basados en recursos naturales, mientras que las nuevas teorías de Krugman permiten entender el éxito de industrias que apostaron por innovación, economías de escala y diferenciación, como el caso de Quilmes. Asimismo, los modelos de internacionalización —especialmente Uppsala y el enfoque de redes— explican su expansión gradual y el rol clave de las alianzas estratégicas. En síntesis, la competitividad internacional surge de capacidades dinámicas más que de la apertura comercial en sí.

5.3 Implicancias para el futuro del sector industrial argentino

El análisis sugiere que la inserción internacional de la industria argentina depende de múltiples factores:

- Se requieren políticas públicas activas que fomenten la innovación, el financiamiento productivo y la capacitación laboral.
- Es clave promover estrategias que apunten al valor agregado, evitando una especialización excesiva en productos primarios.
- El fortalecimiento de alianzas público-privadas puede facilitar el acceso a certificaciones, mercados y tecnologías.

- Las políticas futuras de inserción internacional deberían equilibrar el fomento de las exportaciones con una regulación estratégica de las importaciones y un aprovechamiento productivo de la IED, orientando la inversión extranjera hacia sectores que generen valor agregado y empleo local.

5.4 Propuestas de mejora para la inserción internacional de la industria

- Crear programas de apoyo específico para la internacionalización de PyMEs industriales.
 - Incentivar la inversión en tecnología e innovación con líneas de crédito accesibles.
 - Fomentar la participación de empresas argentinas en ferias internacionales, misiones comerciales y plataformas digitales.
 - Desarrollar una marca país industrial que refuerce la identidad y calidad de los productos nacionales en el exterior.
-

Capítulo 6: Conclusiones

6.1 Síntesis de resultados

Este trabajo permitió entender que el comercio internacional influyó de distintas maneras en la industria argentina, particularmente durante la década de 1990, cuando se implementaron las principales reformas de apertura. Algunos sectores, como la agroindustria o el automotriz, lograron crecer y adaptarse gracias a inversiones, mejoras tecnológicas y alianzas con empresas extranjeras. Sin embargo, otros sectores, como el textil o el calzado, no pudieron competir con los productos importados y se vieron afectados negativamente.

El caso de Cervecería y Maltería Quilmes mostró cómo una empresa argentina pudo crecer a nivel internacional. Gracias a su marca fuerte, sus inversiones en tecnología y su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado, logró exportar sus productos y mantenerse competitiva. Esto demuestra que, con una buena estrategia, es posible tener éxito en un mundo globalizado.

Los argumentos desarrollados se respaldan con la evidencia empírica presentada en los Anexos D y E, donde se observa la evolución de las exportaciones argentinas por sector durante la década de 1990. En particular, se evidencia una performance divergente entre sectores tradicionales como el textil y el calzado, que reducen su participación relativa, y sectores como la agroindustria y la industria automotriz, que muestran una expansión sostenida en el mercado externo.

6.2 Respuesta a los objetivos y preguntas de investigación

El objetivo general de este trabajo era analizar cómo afectó el comercio internacional a la industria argentina. A través del estudio realizado, se cumplió este objetivo y también los específicos:

- Se identificaron los principales cambios en la industria desde que el país se abrió más al comercio exterior.
- Se vio cómo algunos sectores mejoraron su competitividad y otros no pudieron adaptarse.
- Se analizaron las oportunidades que surgieron para las empresas que lograron exportar y crecer.
- Se estudió el caso de Quilmes como un ejemplo de éxito en el contexto internacional.

- Y se comprendieron mejor los factores que ayudan o dificultan la participación de las empresas argentinas en el comercio global.

6.3 Limitaciones del estudio

Como todo trabajo, esta investigación también tuvo algunas limitaciones:

- Se analizó en profundidad un solo caso (el de Quilmes), lo que no permite sacar conclusiones válidas para todas las industrias del país.
- No se pudo acceder a información muy reciente o específica de algunos sectores.
- Además, el estudio se centró en primeros años de apertura y no analizó en detalle los efectos de situaciones muy recientes, como la pandemia o los cambios económicos actuales.

A pesar de estas limitaciones, el trabajo aporta ideas importantes para seguir pensando cómo mejorar la posición de la industria argentina en el mundo. En este sentido, resulta relevante avanzar en futuras extensiones del presente estudio hacia períodos más recientes, particularmente en el caso de la empresa Quilmes, a fin de corroborar la evolución de su participación en el mercado externo y analizar cómo las adaptaciones estratégicas, las alianzas y fusiones con empresas internacionales han contribuido a sostener y profundizar su proceso de internacionalización.

6.4 Análisis comparativo y recomendaciones de política

La apertura comercial de los años noventa en Argentina se caracterizó por una liberalización acelerada y sin coordinación con políticas de fortalecimiento industrial interno. Como resultado, sectores con baja competitividad estructural enfrentaron una fuerte presión importadora, generando pérdidas de empleo y desindustrialización selectiva. En cambio, los

sectores que sí pudieron insertarse en cadenas globales —como alimentos y bebidas o químicos— mostraron desempeños positivos, aunque sin lograr una transformación estructural sostenida.

En la actualidad, el proceso de apertura vuelve a colocarse en agenda, pero el punto de partida es distinto: la industria argentina cuenta con mayores capacidades tecnológicas en sectores específicos, una matriz exportadora más diversificada y evidencia empírica sobre qué políticas han resultado efectivas en otros países en desarrollo. Esto brinda la oportunidad de evitar repetir los desequilibrios de los años noventa.

En este sentido, una apertura comercial moderna debería ser gradual y selectiva, acompañada de:

- Políticas industriales activas orientadas a la innovación y al incremento de productividad.
- Protecciones transitorias y focalizadas para sectores sensibles con potencial competitivo futuro.
- Incentivos a la integración en cadenas globales de valor, priorizando mercados donde Argentina cuente con ventajas dinámicas.
- Fortalecimiento del entramado PyME mediante financiamiento, capacitación y articulación público-privada.
- Evaluación continua de impacto para ajustar instrumentos según el desempeño sectorial.

En síntesis, la experiencia histórica demuestra que abrirse al mundo sin una estrategia industrial coloca a sectores nacionales en una posición vulnerable. Una apertura inteligente debe asegurar

que la inserción internacional contribuya a sostener el empleo, mejorar la productividad y diversificar la estructura industrial, capitalizando los aprendizajes del pasado.

Reflexión comparativa posterior al período analizado

Si bien el recorte temporal del presente trabajo se circunscribe a la década de 1990, resulta pertinente incorporar una breve referencia comparativa a los cambios observados a partir de los años 2000. En este período, la estructura industrial argentina experimentó modificaciones relevantes asociadas a un mayor dinamismo del sector agroindustrial y a procesos de recomposición productiva en determinados rubros industriales, mientras que sectores tradicionales continuaron enfrentando restricciones de competitividad. Estas transformaciones permiten evaluar la persistencia de algunas tendencias identificadas en los años noventa, así como la reversión parcial de otras, sin alterar el enfoque temporal central del estudio.

Bibliografía

- Balassa, B. (1989). *Comparative Advantage, Trade Policy and Economic Development*. Harvester Wheatsheaf.
- Chudnovsky, D., & López, A. (2001). *La internacionalización de empresas argentinas: características, determinantes y políticas*. CEPAL / BID.
- Katz, J. (2000). *Reformas estructurales y comportamiento tecnológico: la experiencia latinoamericana durante los años 90*. CEPAL.
- Kosacoff, B. (1993). *La industria argentina: desarrollo y cambios estructurales*. CEPAL.
- Krugman, P. R., & Obstfeld, M. (2006). *Economía Internacional: Teoría y Política* (7^a ed.). Pearson Educación.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.
- Ricardo, D. (1817). *Principios de economía política y tributación*. Londres.
- Stiglitz, J. E. (2002). *El malestar en la globalización*. Taurus.

Anexo A – Entrevista a directivo de Cervecería y Maltería Quilmes (2025)

Modalidad: Correo electrónico

Fecha de la entrevista: 01/12/2025

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista realizada a un directivo de Cervecería y Maltería Quilmes (2025).

Entrevistado: Jose Leonardo Sadir - Responsable de la unidad de negocio de gaseosas.

Preguntas

1. Desde su experiencia, ¿cuáles fueron los principales factores que permitieron la internacionalización de Cervecería Quilmes?

La expansión internacional estuvo impulsada por una combinación de escala productiva, construcción de marca y profesionalización de la gestión. La compañía consolidó capacidades industriales competitivas, desarrolló un portafolio con identidad local robusta y fortaleció sus procesos de distribución. En conjunto, estos elementos permitieron explorar mercados externos con una propuesta consistente y adaptada a las exigencias internacionales.

2. ¿Qué mercados externos resultaron estratégicos para el crecimiento de la empresa y por qué?

Los países limítrofes, en especial aquellos con cercanía logística y afinidad cultural, resultaron los más relevantes para el crecimiento fuera de Argentina. En concreto, ofrecían menores barreras de entrada, una estructura de costos manejable y la posibilidad de apalancar

la fortaleza de marca en comunidades de consumidores familiarizados con la identidad argentina. A esto se sumaron oportunidades puntuales en mercados donde la demanda por cervezas latinoamericanas mostraba una evolución positiva.

3. ¿Qué ventajas competitivas sostiene hoy la compañía frente a la competencia internacional?

La compañía mantiene ventajas vinculadas a escala, eficiencia operativa y una marca con fuerte arraigo cultural. A eso se suma una red de distribución con alto nivel de capilaridad, un portafolio diversificado y capacidades tecnológicas que mejoran la agilidad comercial. Esta combinación sostiene una posición competitiva sólida frente a actores globales.

4. ¿Qué rol tuvieron la innovación y las inversiones tecnológicas en la competitividad exportadora?

La incorporación de tecnologías productivas, de gestión y de análisis de datos permitió mejorar eficiencia, consistencia y trazabilidad. Por otro lado, la innovación en procesos, envases y desarrollo de nuevos estilos amplió las posibilidades de diferenciación en mercados internacionales. Estos avances contribuyeron a consolidar una oferta más competitiva y acorde a estándares globales.

5. ¿Cómo afectaron las políticas de apertura comercial de la Argentina en los años '90 a la industria cervecera?

Las políticas de apertura redujeron aranceles y facilitaron el ingreso de productos importados. Esto incrementó la competencia en el mercado interno y aceleró la necesidad de modernizar procesos y estructuras productivas. El sector tuvo que avanzar rápidamente en eficiencia y gestión de costos para sostener competitividad en un entorno más exigente.

6. ¿Puede indicar algún sector industrial que resultó con un mejor desempeño y otro que resultó con un peor desempeño que el cervecero en los años '90?

La industria automotriz mostró un mejor desempeño gracias a inversiones, acuerdos productivos y mayor integración regional. En contraste, sectores menos modernizados, como el textil, enfrentaron mayores dificultades por la competencia externa y la falta de actualización tecnológica, lo que derivó en pérdida de participación y cierre de empresas.

7. En el contexto actual, ¿puede identificar algún sector industrial que considera se encuentra atravesando mejores circunstancias y otro, peores circunstancias que el cervecero?

Actividades vinculadas a la economía del conocimiento muestran un entorno relativamente más favorable, impulsado por demanda global y oportunidades de exportación. Por otro lado, industrias con alta dependencia de insumos importados o muy expuestas a variabilidad macroeconómica enfrentan mayores tensiones, particularmente aquellas con márgenes ajustados o fuerte necesidad de capital de trabajo.

8. ¿Qué medidas o instrumentos considera necesarios para fortalecer al sector en el contexto actual?

Es clave contar con un marco macroeconómico más estable, reglas claras de inversión y programas que incentiven la modernización tecnológica y la mejora logística. También resultan relevantes los acuerdos público privados orientados a facilitar exportaciones, optimizar procesos regulatorios y promover infraestructura que reduzca costos operativos.

9. ¿Qué aprendizajes de la apertura de los años 90 deberían considerarse para futuras políticas comerciales?

Los procesos de apertura requieren un ritmo prudente, mecanismos de transición y políticas de acompañamiento para sectores con menor nivel de competitividad inicial. La experiencia mostró que la liberalización sin un plan de fortalecimiento interno puede generar asimetrías difíciles de revertir. Un enfoque gradual y coordinado mejora la capacidad de adaptación y evita daños estructurales.

20. ¿Cuáles son las principales oportunidades y desafíos para la industria cervecera argentina en los próximos años?

Entre las oportunidades se destacan la posibilidad de ampliar exportaciones, el crecimiento de segmentos premium y la incorporación de nuevas tecnologías que optimicen calidad y eficiencia. En cuanto a desafíos, sobresalen la presión de costos, la volatilidad macroeconómica y la necesidad de sostener inversiones en innovación, sustentabilidad y capacidad instalada. El equilibrio entre estas dimensiones definirá la competitividad del sector en los próximos años.

Cierre de entrevista.

Anexo B

El caso de Cervecería y Maltería Quilmes ilustra cómo una empresa industrial argentina logró adaptarse exitosamente a las transformaciones estructurales derivadas de la apertura comercial de los años noventa. Su desempeño puede analizarse en función de los principales modelos teóricos abordados en el marco conceptual de este trabajo.

Desde la perspectiva de Krugman (1980), Quilmes representa un ejemplo de empresa que generó ventajas competitivas a través de la diferenciación de producto, el fortalecimiento de su marca y la explotación de economías de escala internas, especialmente mediante la modernización de plantas y la automatización de procesos. Estas estrategias le permitieron competir en calidad y precio tanto en el mercado local como en el regional. La inserción en el MERCOSUR funcionó como catalizador de dichas economías de escala, favoreciendo la ampliación de su producción y la consolidación de su posicionamiento internacional.

Por otro lado, el proceso de internacionalización de Quilmes puede interpretarse a la luz del modelo de redes (Johanson & Mattsson, 1988), dado que la empresa construyó alianzas estratégicas con firmas regionales como AmBev, lo que le permitió acceder a conocimiento, tecnología y canales de distribución compartidos. Estas redes empresariales reforzaron su capacidad de aprendizaje y adaptación, atributos señalados por la literatura como esenciales para sostener la competitividad internacional en entornos de alta incertidumbre.

Asimismo, según el modelo de ventaja competitiva de las naciones de Porter (1990), el éxito de Quilmes puede vincularse con la combinación de factores internos y externos. Entre las condiciones de los factores se destacan su infraestructura industrial consolidada, la

disponibilidad de materias primas y el capital humano especializado. En cuanto a las estrategias y rivalidad, la competencia con firmas internacionales durante los noventa la obligó a innovar y elevar sus estándares de calidad, fortaleciendo su posición en el mercado. Finalmente, el apoyo institucional derivado del MERCOSUR y la liberalización comercial creó un contexto propicio para su expansión regional.

Sin embargo, el proceso también plantea tensiones estructurales. La adquisición posterior por parte de AB InBev implicó una pérdida de autonomía decisional nacional, revelando los límites de la internacionalización dependiente del capital extranjero. Desde una mirada crítica, esto coincide con los planteos de Stiglitz (2002), quien advierte sobre las asimetrías generadas por los procesos de globalización en economías en desarrollo.

En síntesis, Quilmes demuestra que la apertura comercial puede convertirse en una oportunidad de desarrollo siempre que las empresas logren combinar eficiencia productiva, innovación constante, redes de cooperación y una identidad de marca fuerte. Su trayectoria materializa los postulados de las nuevas teorías del comercio internacional, donde la competitividad trasciende el mero costo relativo de producción para asentarse en factores estratégicos y organizacionales.

Al comparar el desempeño de Quilmes con el de otros sectores industriales argentinos, se observa una marcada diferencia en la capacidad de adaptación y aprovechamiento de las oportunidades derivadas de la apertura comercial. Mientras la empresa cervecera pudo articular estrategias de diferenciación y expansión internacional, sectores como el textil y el calzado —altamente dependientes de la protección arancelaria— sufrieron una pérdida significativa de competitividad.

El contraste entre Quilmes y empresas como Alpargatas o Grimoldi refleja la relevancia de los factores propuestos por Porter (1990): la calidad de los insumos, el grado de competencia interna, la demanda sofisticada y el apoyo institucional. Mientras Quilmes aprovechó la presión competitiva para innovar, muchas PyMEs de sectores tradicionales carecieron de recursos financieros y tecnología suficiente para sostener la modernización productiva.

Asimismo, el caso de la industria vitivinícola —particularmente Bodega Catena Zapata y Bodega Norton— evidencia un patrón similar al de Quilmes, donde la construcción de una marca-país y la inversión en calidad permitieron posicionarse en mercados internacionales de alto valor agregado. Ambos casos expresan las premisas de Krugman sobre la relevancia de la diferenciación y la innovación como fuentes de competitividad sostenible.

Por el contrario, los sectores que basaron su competitividad exclusivamente en ventajas comparativas estáticas —como la disponibilidad de recursos naturales o bajos costos laborales— no lograron sostener un crecimiento sostenido tras la liberalización. Esto refuerza la idea de que el éxito internacional requiere un enfoque integral, donde las capacidades organizacionales y el aprendizaje continuo sean tan relevantes como las condiciones estructurales del entorno.

En definitiva, el contraste entre Quilmes y otros sectores industriales permite comprender que la apertura comercial, por sí sola, no garantiza la competitividad. El factor decisivo reside en la capacidad de cada empresa o sector para articular innovación, inversión en tecnología, estrategias de marca y vinculación con redes internacionales.

Los resultados obtenidos muestran una correspondencia significativa entre el comportamiento de la industria argentina durante la apertura comercial y los enfoques teóricos analizados.

La teoría de la ventaja comparativa (Ricardo, 1817) se verifica parcialmente en los sectores agroindustriales, donde la especialización en bienes con ventajas naturales favoreció la integración internacional. Sin embargo, su aplicación resulta limitada para explicar los éxitos industriales de empresas como Quilmes, cuyo crecimiento se apoyó en factores estratégicos más complejos que el mero costo relativo de producción.

En cambio, las nuevas teorías del comercio internacional (Krugman, 1980) y los modelos de competitividad de Porter (1990) ofrecen un marco más adecuado para interpretar el desempeño de empresas exitosas. Quilmes, por ejemplo, consolidó su ventaja competitiva mediante innovación, diferenciación de producto y alianzas regionales, cumpliendo los supuestos de Krugman sobre la relevancia de las economías de escala y la competencia imperfecta.

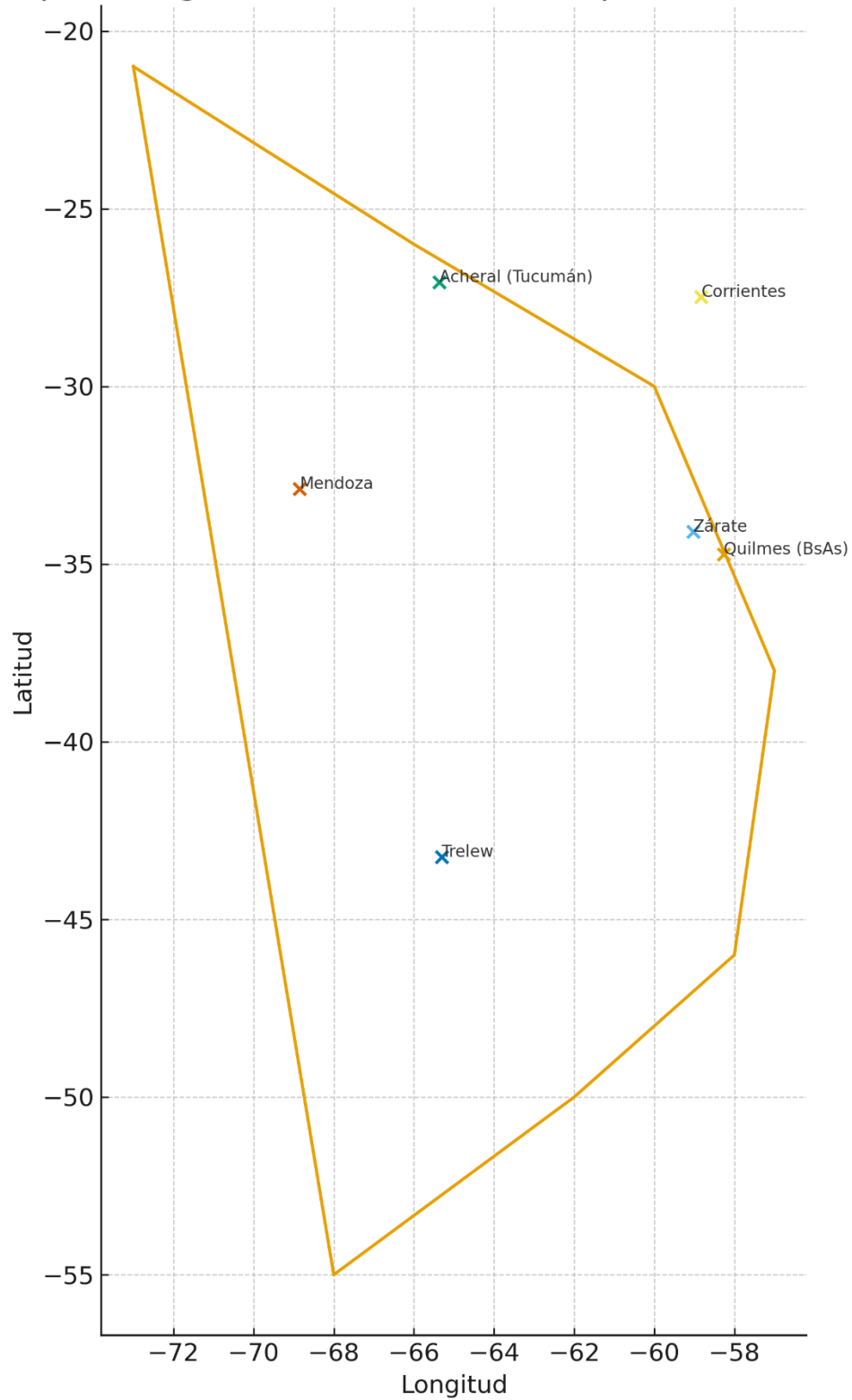
Asimismo, el proceso gradual de inserción internacional identificado en la empresa responde al modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), en el cual la acumulación de conocimiento y experiencia impulsa la expansión hacia nuevos mercados. Este modelo también explica por qué muchas empresas argentinas no lograron sostener una trayectoria internacional estable: la falta de aprendizaje institucional y la volatilidad macroeconómica interrumpieron sus etapas de desarrollo exterior.

Finalmente, la experiencia de Quilmes y de sectores con desempeño positivo sugiere que la internacionalización exitosa depende de una sinergia entre factores estructurales y

estratégicos, integrando innovación, redes empresariales, calidad de producto y apoyo institucional. En este sentido, la discusión evidencia la necesidad de repensar la inserción internacional de la industria argentina no solo desde las ventajas comparativas estáticas, sino desde la construcción de ventajas competitivas dinámicas, sustentadas en conocimiento, tecnología y diferenciación.

**Anexo C – Localización geográfica de las plantas y sedes operativas de
Cervecería y Maltería Quilmes en Argentina**

Mapa de Argentina – Localización de plantas de Quilmes



Anexo D - Evolución de las ventas y exportaciones de Quilmes

Las tablas presentadas se construyen a partir de series históricas de exportaciones argentinas por sector, expresadas como participación porcentual sobre el total exportado, correspondientes a la década de 1990.

Año	Ventas (millones L)	Exportaciones (millones L)
1990	100	10
1991	110	12
1992	115	14
1993	120	13
1994	130	15
1995	140	18
1996	150	20
1997	155	22
1998	160	25
1999	170	27

	1990	1995	1999
Uruguay	3	5	7
Paraguay	2	4	6
Brasil	5	7	10

Fuente: elaboración propia con base en datos del INDEC, CEPAL y Ministerio de Economía de la Nación (series de comercio exterior, década de 1990).

**Anexo E - Evolución de la participación sectorial en las exportaciones argentinas
(1991–1999)**

Sector industrial	Participación 1991 (%)	Participación 1999 (%)	Tendencia década del 90
Textil y confecciones	6,2	3,1	Descendente
Calzado y cuero	4,5	2,0	Descendente
Agroindustria	34,8	42,5	Creciente
Industria automotriz	6,9	12,4	Creciente
Otros sectores industriales	47,6	40,0	Estable / leve caída
Total	100	100	—

Fuente: elaboración propia con base en datos del INDEC, CEPAL y Ministerio de Economía de la Nación (estadísticas de comercio exterior, década de 1990).

El cuadro evidencia la heterogeneidad del impacto de la apertura comercial durante la década de 1990. Mientras sectores intensivos en recursos naturales y con mayor integración regional, como la agroindustria y el automotriz, incrementaron significativamente su participación exportadora, sectores tradicionales intensivos en mano de obra, como el textil y el calzado, mostraron un desempeño rezagado y pérdida de participación relativa.