

El ecosistema que impulsa la internacionalización en la provincia de La Pampa

***Autora: Lic. Eugenia Paturllanne**, coordinadora de la Comisión de Comercio Exterior del Observatorio Universitario de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la UNLPam

El motor del comercio exterior de La Pampa se tracciona a través de las empresas productoras de bienes y servicios que integran la oferta exportable provincial. Son ellas las que generan valor, empleo, capacidades productivas y vínculos comerciales con otros mercados.

Trascender la frontera requiere mucho más que una empresa con capacidad exportadora. **Detrás de una empresa que se internacionaliza hay un territorio que genera las condiciones para hacerlo:** instituciones, herramientas y capacidades que acompañan cada exportación, cada nuevo mercado y cada vínculo comercial, y contribuyen a sostener esos procesos en el tiempo.

En este sentido, el enfoque de **esta publicación dirige la atención a los “satélites” que rodean y sostienen al núcleo productivo-exportador: organismos públicos, agencias de promoción, entidades financieras, cámaras empresariales, profesionales especializados, instituciones educativas, Aduana, Zona Franca y otros actores que cumplen funciones específicas y articuladas dentro de un sistema.**

En un escenario internacional atravesado por una creciente interdependencia, transformaciones tecnológicas, tensiones geopolíticas y reconfiguraciones en las cadenas globales de valor, **la vinculación con otros mercados adquiere una importancia cada vez mayor para el desarrollo de los territorios.**

En este contexto, **los actores provinciales y locales han adquirido un protagonismo creciente. Si bien la política exterior argentina se define a nivel federal, las provincias pueden desarrollar una acción internacional vinculada**

con sus propias capacidades, necesidades e intereses productivos, articulando relaciones comerciales, institucionales, académicas y de cooperación con actores de otros países. Esta dimensión permite complementar la política exterior nacional desde una perspectiva territorial y, al mismo tiempo, construir vínculos de mediano y largo plazo, aportando continuidad más allá de las coyunturas de la agenda nacional. **La creciente interdependencia entre lo global y lo local llevó a que los gobiernos subnacionales pasen de ocupar un rol predominantemente receptor a asumir una participación más activa en la generación de estrategias, vínculos y oportunidades internacionales.**

Para La Pampa, esta mirada adquiere una relevancia particular. Su baja densidad poblacional —2,55 habitantes por km²— constituye una característica estructural que limita la escala del mercado interno provincial y refuerza la necesidad de ampliar mercados y articular capacidades públicas y privadas. Precisamente, el Plan de Desarrollo Económico y Productivo La Pampa 2026–2030 identifica la ampliación de mercados, la diversificación productiva, el agregado de valor y la apertura internacional como componentes de la estrategia de desarrollo provincial. **A su vez, durante 2025 las exportaciones pampeanas de bienes alcanzaron los USD 939 millones¹,** lo que refleja la dimensión que el comercio exterior ya posee dentro de la estructura productiva provincial y, al mismo tiempo, la importancia de generar condiciones para ampliar y sostener esa inserción.

Desde esta perspectiva, **internacionalizar la producción pampeana supone mucho más que concretar operaciones comerciales individuales: Implica construir capacidades territoriales que permitan identificar oportunidades, reducir barreras, conectar empresas con mercados y sostener vínculos en el tiempo. Es allí donde adquiere relevancia el ecosistema de actores que acompaña estos procesos.**

La posibilidad de que una empresa pueda proyectarse hacia otros mercados depende, en buena medida, de la existencia de ese entorno capaz de aportar

¹ Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2026). Origen provincial de las exportaciones. Bienes. Año 2025. Informes Técnicos, vol. 10, n.º 56, Comercio Exterior, vol. 10, n.º 5, Buenos Aires, 10 de marzo de 2026, p. 8.

información, financiamiento, asistencia técnica, infraestructura, conocimiento especializado, promoción comercial y articulación institucional. **Exportar, por lo tanto, no constituye un hecho aislado, sino el resultado de una construcción más amplia en la que intervienen capacidades públicas y privadas que se complementan entre sí.**

A partir de esta mirada, **el ecosistema de comercio exterior puede entenderse como una red dinámica de actores que participa, directa o indirectamente, en las distintas etapas del proceso de internacionalización:** desde la generación de oferta exportable y la asistencia técnica hasta el financiamiento, la promoción comercial, la vinculación con compradores internacionales y el acompañamiento estratégico a las empresas. La fortaleza de este entramado no reside únicamente en la existencia de cada uno de sus componentes, sino especialmente en su capacidad de articulación.

En el centro de esta red se encuentran las empresas productoras de bienes y servicios, que constituyen el núcleo de la oferta exportable provincial. Son ellas las que generan valor, empleo, innovación y capacidad productiva, y las que asumen el desafío de adaptar sus productos, procesos y estrategias comerciales a las exigencias de otros mercados.

A su alrededor se despliega un conjunto de instituciones y capacidades que intervienen en diferentes momentos del proceso. El sector público puede generar instrumentos de promoción, asistencia técnica, información estratégica y espacios de articulación; las agencias especializadas conectan a las empresas con oportunidades comerciales, ferias, misiones, compradores y herramientas de financiamiento; y las entidades financieras permiten transformar esas oportunidades en operaciones concretas.

El ecosistema se nutre también de las cámaras empresariales, asociaciones sectoriales, cooperativas, instituciones educativas, universidades y consejos profesionales, que aportan representación, articulación, conocimiento y capacidades técnicas. En conjunto, contribuyen a fortalecer y profesionalizar los procesos de internacionalización.

De este modo, la internacionalización se sostiene sobre una trama de capacidades complementarias en la que cada actor cumple una función específica. Su verdadero potencial surge de la articulación entre empresas, sector público, financiamiento, conocimiento, representación empresarial y servicios especializados, capaces de convertir las oportunidades externas en procesos de inserción internacional sostenidos en el tiempo.

Actores y capacidades que traccionan la internacionalización en La Pampa

La internacionalización no se improvisa: se construye. Detrás de cada operación, de cada nuevo mercado y de cada oportunidad comercial existe una trama de instituciones, herramientas y capacidades que acompaña a las empresas y reduce las barreras propias de proyectarse hacia otros destinos.

En La Pampa, esa trama reúne organismos públicos, infraestructura aduanera y logística, entidades financieras, cámaras empresariales, profesionales especializados y ámbitos de formación y conocimiento. Identificar quiénes son y qué función cumplen permite dimensionar las capacidades que el territorio pone en juego para transformar potencial productivo en oportunidades concretas de internacionalización.

Ecosistema que impulsa la internacionalización en La Pampa

CONTEXTO MACRO QUE ENMARCA EL ECOSISTEMA



LA INTERNACIONALIZACIÓN NO EMPIEZA EN LA FRONTERA: SE CONSTRUYE EN EL TERRITORIO



1. Infraestructura aduanera y autonomía operativa en La Pampa

La Aduana de General Pico fue creada como parte de un proceso de fortalecimiento institucional del comercio exterior pampeano. Su origen formal se encuentra en la Ley Nacional N.º 26.620, sancionada en 2010, que dispuso la creación de una aduana con asiento en la ciudad de General Pico, provincia de La Pampa. Posteriormente, la AFIP, hoy ARCA reglamentó su puesta en funcionamiento mediante la Disposición N.º 413/2011, que creó la unidad orgánica “Aduana de General Pico”, con nivel de División, en el Departamento Maracó, bajo dependencia jerárquica de la Dirección Regional Aduanera Bahía Blanca, y le asignó jurisdicción sobre los departamentos de la provincia.

La creación de esta aduana respondió a la necesidad de dotar a La Pampa de una estructura propia para facilitar las operaciones vinculadas al comercio exterior. Hasta entonces, muchas gestiones aduaneras de empresas pampeanas dependían de otras jurisdicciones, especialmente Bahía Blanca, lo que generaba mayores costos, tiempos administrativos, menor autonomía operativa y una menor visibilidad estadística de las operaciones originadas en la provincia.

En términos operativos, la Aduana de General Pico interviene en el control y la tramitación de operaciones de importación, exportación y tránsito aduanero dentro de su jurisdicción. Sus funciones comprenden la fiscalización de mercaderías, la validación documental, el control de destinaciones aduaneras, la intervención sobre usuarios y operadores de comercio exterior, y la supervisión de espacios bajo control aduanero.

Un aspecto central de su operatoria está vinculado con la Zona Franca General Pico. Esta zona franca constituye una herramienta estratégica para la actividad productiva, comercial, logística e industrial de la provincia, ya que permite desarrollar operaciones de almacenaje, servicios, comercio e industria bajo un régimen específico, con beneficios fiscales y aduaneros previstos por la normativa

nacional. En sus primeros años, la operatoria aduanera vinculada a General Pico estuvo asociada a la jurisdicción de Bahía Blanca, pero el proceso institucional avanzó hacia una estructura propia para La Pampa.

La consolidación de la Aduana de General Pico tuvo una primera etapa operativa relevante en 2013, cuando la Dirección General de Aduanas habilitó con carácter provisorio una zona operativa aduanera en General Pico. Esa instancia permitió avanzar en el funcionamiento local mientras se completaban las gestiones necesarias para su habilitación definitiva como zona primaria.

El paso decisivo llegó en 2020, cuando la AFIP dictó la Resolución General N.º 4789/2020, por la cual se delimitaron los límites de la Zona Primaria Aduanera General Pico y se habilitó formalmente el predio en los términos del artículo 5.º del Código Aduanero². Esta medida fue considerada el cierre del proceso de desvinculación formal respecto de Bahía Blanca y consolidó el funcionamiento autónomo de la aduana pampeana.

La importancia de esta decisión no radicó únicamente en la operatoria diaria, ya que General Pico venía funcionando de manera provisoria, sino en su impacto institucional: permitió completar la estructura aduanera propia, fortalecer el control local de las operaciones y mejorar la identificación estadística de las exportaciones realizadas desde La Pampa. A partir de esta consolidación, las operaciones pudieron registrarse con mayor precisión como originadas en la provincia, evitando que quedaran asociadas administrativamente a otras jurisdicciones.

² 1. Zona primaria aduanera es aquella parte del territorio aduanero habilitada para la ejecución de operaciones aduaneras o afectada al control de las mismas, en la que rigen normas especiales para la circulación de personas y el movimiento y disposición de la mercadería.

2. La zona primaria aduanera comprende, en particular:

- a) los locales, instalaciones, depósitos, plazoletas y demás lugares en donde se realizaren operaciones aduaneras o se ejerciere el control aduanero;
- b) los puertos, muelles, atracaderos, aeropuertos y pasos fronterizos;
- c) los espejos de agua de las radas y puertos adyacentes a los espacios enumerados en los incisos a) y b) de este artículo;
- d) los demás lugares que cumplieren una función similar a la de los mencionados en los incisos a), b) y c) de este artículo, que determinare la reglamentación;
- e) los espacios aéreos correspondientes a los lugares mencionados en los incisos precedentes.

De este modo, la Aduana de General Pico cumple un rol estratégico dentro del ecosistema de internacionalización de La Pampa. Su existencia acerca servicios aduaneros a las empresas locales, contribuye a reducir costos logísticos y administrativos, fortalece la Zona Franca General Pico y mejora la trazabilidad y visibilidad de la participación pampeana en el comercio exterior.

Resulta importante realizar una distinción conceptual entre la Aduana de General Pico y la Zona Franca General Pico, dado que en el uso cotidiano ambos términos suelen emplearse de manera indistinta, aunque remiten a instituciones y funciones diferentes dentro del sistema de comercio exterior. La aduana es un organismo estatal de control, fiscalización y administración del tráfico internacional de mercaderías. Su función principal consiste en aplicar la normativa aduanera, controlar las operaciones de importación, exportación y tránsito, verificar documentación, intervenir sobre las destinaciones aduaneras y garantizar el cumplimiento de las disposiciones tributarias, comerciales y de seguridad vinculadas al comercio internacional.

La zona franca, en cambio, es un ámbito territorial especialmente delimitado, sujeto a un régimen legal y aduanero particular, en el cual pueden desarrollarse actividades de almacenamiento, comercialización, servicios, transformación o industrialización de mercaderías bajo condiciones específicas. No constituye una autoridad de control, sino una herramienta de promoción económica, logística, productiva y comercial que opera bajo supervisión aduanera.

Por lo tanto, mientras la Aduana de General Pico representa la presencia institucional del Estado nacional encargada del control y la administración aduanera en la jurisdicción, la Zona Franca General Pico constituye un espacio operativo y estratégico destinado a facilitar actividades vinculadas al comercio exterior y al desarrollo productivo. La relación entre ambas es complementaria: la zona franca necesita de la intervención aduanera para funcionar conforme al marco normativo vigente, pero no reemplaza ni equivale a la aduana. Esta diferenciación resulta central para comprender adecuadamente la arquitectura institucional del comercio exterior en la provincia de La Pampa.

En términos de operatoria, Durante 2025, por la Aduana de General Pico se registraron exportaciones por 133.911.215 USD FOB³, consolidando a la dependencia aduanera provincial como una infraestructura relevante para la operatoria internacional de las empresas pampeanas.

Este monto debe diferenciarse del total de las exportaciones de origen pampeano, dado que una mercadería producida en la provincia puede oficializar su salida por otras aduanas del país.

Además de la operatoria desarrollada en la Zona Primaria Aduanera, la jurisdicción cuenta con establecimientos que pueden operar bajo el Régimen de Cargas de Exportación en Planta⁴. Este régimen permite a los exportadores habilitados consolidar y cargar la mercadería destinada al exterior directamente en su propio establecimiento, siempre que la planta se encuentre dentro de la jurisdicción aduanera correspondiente y cumpla los requisitos físicos, operativos y tecnológicos establecidos por la autoridad aduanera. De este modo, la operatoria puede realizarse en el lugar de producción o acondicionamiento, reduciendo traslados previos, tiempos y costos logísticos.

Esta modalidad no elimina la intervención de la Aduana; por el contrario, traslada parte del control al establecimiento habilitado. La Aduana de jurisdicción interviene en el análisis y autorización de la adhesión al régimen, verifica que el predio reúna las condiciones necesarias para el control y fiscaliza la carga y la mercadería.

Esta herramienta acerca el servicio aduanero al lugar de producción y amplía la capacidad operativa del ecosistema exportador provincial.

³ ARCA – Dirección General de Aduanas. Información de Comercio Exterior, Aduana General Pico, año 2025.

⁴ Actualmente regulado por la Resolución General ARCA N.º 5721/2025 y sus modificaciones.

2. Zona Franca La Pampa: régimen especial, desarrollo productivo y proyección territorial

La Zona Franca La Pampa, ubicada en la ciudad de General Pico, constituye una de las principales herramientas institucionales y productivas del ecosistema de comercio exterior de la provincia. Su creación se inscribe en el marco de la Ley Nacional N.º 24.331, que estableció el régimen jurídico de zonas francas en la Argentina, permitiendo a las provincias contar con espacios especialmente delimitados para promover actividades comerciales, industriales, logísticas y de servicios vinculadas al comercio exterior.

En el caso pampeano, el proceso institucional comenzó con la adhesión de la provincia al régimen nacional de zonas francas y con la conformación de una comisión provincial destinada a evaluar y seleccionar el proyecto de explotación. Posteriormente, la concesión fue adjudicada y aprobada por la autoridad nacional competente, mientras que el Decreto Nacional N.º 285/1999 otorgó a la Zona Franca La Pampa un marco particular para desarrollar actividades de almacenaje, comerciales, de servicios e industriales. Las actividades comenzaron hacia fines de 1999, consolidándose progresivamente como un polo estratégico, industrial, comercial y de servicios con asiento en General Pico.

Desde el punto de vista funcional, una zona franca es un ámbito territorial delimitado en el cual las mercaderías pueden ingresar, permanecer, transformarse, almacenarse o comercializarse bajo un régimen aduanero y tributario específico. Esto permite reducir ciertos costos operativos, mejorar condiciones logísticas, diferir o simplificar determinados procedimientos y generar incentivos para la radicación de empresas.

En la Zona Franca La Pampa pueden desarrollarse actividades industriales, de servicios, comerciales y de almacenamiento, lo que le otorga una función más amplia que la de un simple depósito fiscal o espacio logístico.

Una de sus características distintivas es su ubicación en General Pico, ciudad con tradición industrial y posición estratégica dentro del territorio provincial. El predio se organiza como un espacio productivo y operativo donde conviven empresas industriales, prestadoras de servicios, operadores comerciales y usuarios vinculados al almacenamiento de mercaderías. A su vez, la Zona Franca opera bajo control aduanero y dentro de un esquema institucional en el que intervienen la autoridad de control provincial, el concesionario y los usuarios habilitados.

La principal distinción de la Zona Franca La Pampa respecto de otras zonas francas del país surge de su régimen especial. A diferencia del esquema general previsto para la mayoría de las zonas francas argentinas, la Zona Franca de General Pico cuenta con un marco normativo que amplía sus posibilidades productivas y comerciales. *Entre los beneficios que la distinguen se destaca la posibilidad de destinar al Territorio Aduanero General la totalidad de la producción anual de un mismo producto elaborado dentro de la zona franca*, siempre que se cumplan las condiciones y normas de origen correspondientes. Esta característica resulta especialmente relevante porque permite que las industrias radicadas no dependan exclusivamente de la exportación a terceros países, sino que puedan abastecer también el mercado interno argentino bajo el régimen previsto.

Además, el régimen contempla beneficios vinculados a la operatoria aduanera, tributaria y productiva. Entre ellos se encuentran la exención del pago de la Tasa de Estadística para las operaciones de introducción y salida de mercaderías, el reintegro a través del gobierno provincial de las contribuciones patronales, el acceso a estímulos a la exportación cuando las mercaderías se destinan a terceros países, la posibilidad de realizar actividades industriales, de embalaje, fraccionamiento, reparación y perfeccionamiento, y la emisión de warrants y certificados de depósito sobre mercaderías, materias primas o productos nacionales o extranjeros depositados en la zona franca. También se destacan beneficios vinculados a la radicación, como el tratamiento diferencial para bienes de capital, la posibilidad de incorporar bienes de capital usados sin determinadas restricciones económicas y condiciones promocionales que favorecen la instalación

de empresas industriales y de servicios. En conjunto, estos elementos hacen que la Zona Franca La Pampa funcione no solo como un área operativa para el comercio exterior, sino como un régimen singular dentro del país.

En cuanto a los usuarios, se distinguen dos figuras:

- Los usuarios directos son aquellas personas físicas o jurídicas que contratan directamente con el concesionario de la Zona Franca y disponen de un terreno, nave, oficina o espacio propio dentro del predio para desarrollar actividades productivas, comerciales, logísticas o de servicios. *Estos usuarios tienen una relación operativa más estable con el espacio y suelen estar asociados a procesos de radicación, inversión, empleo y producción.*
- Los usuarios indirectos son empresas que utilizan los servicios de un usuario directo, generalmente para almacenamiento, logística o manejo de mercaderías, sin contar necesariamente con una radicación física propia dentro del predio.

El funcionamiento institucional de la Zona Franca La Pampa también se apoya en el Comité de Vigilancia de Zona Franca La Pampa, organismo que depende del Ministerio de la Producción de la provincia. Su rol es clave como autoridad de control y como nexo entre el Gobierno provincial, el concesionario y las empresas radicadas o interesadas en radicarse. Entre sus funciones se encuentran el seguimiento de la operatoria, el acompañamiento de gestiones institucionales, la evaluación de proyectos, la articulación con organismos nacionales y provinciales, y el monitoreo de la evolución de las empresas instaladas. De esta manera, el Comité de Vigilancia cumple una función estratégica para garantizar que la Zona Franca opere de acuerdo con su marco normativo y, al mismo tiempo, se vincule con las políticas provinciales de producción, inversión, empleo y comercio exterior.

Por su parte, el concesionario de la Zona Franca General Pico es la empresa Servicios y Tecnología Aeroportuarios S.A., responsable de la explotación y administración operativa del predio en el marco de la concesión correspondiente. Su intervención se articula con el Comité de Vigilancia y con los usuarios directos

e indirectos, ya que administra los espacios, servicios e infraestructura necesarios para el desarrollo de las actividades productivas, logísticas, comerciales y de servicios dentro de la zona franca.

En la actualidad, la Zona Franca General Pico mantiene un perfil mixto, combinando actividades industriales, comerciales, de servicios y de almacenamiento. Esta diversidad también se refleja en la escala alcanzada por el predio: según el balance 2025, cuenta con 25 empresas radicadas bajo la figura de usuarios directos y otras 41 que operan como usuarios indirectos, vinculadas a rubros como petróleo y minería, maquinaria vial, ferretería y actividad textil, entre otros. En conjunto, la actividad desarrollada en la Zona Franca genera alrededor de 560 puestos de trabajo.⁵

Zona Franca General Pico cumple un rol estratégico dentro del ecosistema de internacionalización pampeano porque articula producción, logística, aduana, inversión, financiamiento, empleo y comercio exterior.

Para una provincia mediterránea, alejada de los principales puertos, contar con un espacio de estas características representa una ventaja institucional relevante: permite acercar herramientas del comercio internacional al territorio, favorecer la radicación de empresas y proyectar capacidades productivas locales hacia mercados externos. Zona Franca La Pampa no debe entenderse solo como un predio operativo, sino como una política de desarrollo territorial orientada a fortalecer la competitividad, la inversión y la inserción internacional de la provincia.

⁵ Agencia Provincial de Noticias (APN La Pampa). (2026). "Zona Franca: grandes avances y nuevos desafíos". Gobierno de La Pampa, 13 de enero de 2026.

3. Operatoria bancaria para la internacionalización de empresas pampeanas

Las entidades bancarias son actores necesarios dentro del ecosistema de comercio exterior porque permiten canalizar cobros y pagos internacionales, operar con divisas, financiar exportaciones e importaciones y reducir riesgos comerciales mediante instrumentos como cartas de crédito, cobranzas documentarias, garantías, avales y transferencias internacionales.

Su intervención resulta especialmente relevante para las pymes, que muchas veces requieren recursos para producir, adaptar productos, certificar, incorporar tecnología, participar en acciones de promoción comercial o sostener plazos de cobro más extensos.

Dentro de estas herramientas, el financiamiento cumple una función particularmente importante. La prefinanciación de exportaciones, por ejemplo, permite obtener recursos antes de concretar el embarque para financiar el proceso productivo asociado a una venta externa, facilitando la compra de insumos, la producción y la preparación de la mercadería que será exportada. Del mismo modo, la financiación vinculada a importaciones puede facilitar la adquisición de bienes provenientes del exterior y cobra especial relevancia cuando las empresas necesitan incorporar maquinaria, equipamiento o tecnología para ampliar su capacidad productiva, mejorar procesos, alcanzar estándares internacionales o desarrollar productos con mayor valor agregado. De esta manera, el financiamiento bancario no interviene únicamente en el momento de concretar una operación, sino que puede acompañar inversiones previas que fortalecen la competitividad de las empresas y sus posibilidades de insertarse en otros mercados.

Desde el punto de vista normativo, la intervención de las entidades autorizadas a operar en cambios resulta fundamental porque son las responsables de canalizar las operaciones vinculadas al ingreso y egreso de divisas en el marco de la normativa cambiaria vigente. En este sentido, no solo actúan como intermediarias financieras, sino también como agentes que verifican la documentación

respaldatoria, el encuadre de la operación, el concepto declarado y el cumplimiento de los requisitos establecidos por el Banco Central de la República Argentina para acceder al mercado de cambios.

Esta intervención aporta formalidad, trazabilidad y seguridad al comercio exterior, ya que permite registrar adecuadamente los cobros de exportaciones, los pagos de importaciones y otras operaciones internacionales vinculadas a bienes, servicios, financiamiento o inversiones. Para las empresas, especialmente las pymes, operar a través de entidades autorizadas reduce riesgos operativos y normativos, facilita el cumplimiento de las obligaciones cambiarias y permite acceder a instrumentos financieros y comerciales que fortalecen su capacidad de internacionalización.

En el caso de La Pampa, el sistema financiero cumple un rol estratégico para transformar oportunidades comerciales en operaciones concretas. Entre las entidades con presencia en la provincia y/o servicios específicos de comercio exterior se destacan el Banco de La Pampa, el Banco de la Nación Argentina, Banco Galicia, Santander, BBVA, Banco Macro, Banco Patagonia e ICBC. Estas instituciones ofrecen, con distintos alcances, servicios vinculados a cobros y pagos internacionales, financiación de exportaciones e importaciones, cartas de crédito, transferencias al exterior y asesoramiento especializado.

En particular, el Banco de La Pampa ocupa un lugar central dentro del entramado provincial por su vinculación con el sector productivo local. Dentro de su operatoria de comercio exterior ofrece órdenes de pago y transferencias internacionales, servicios para importaciones y exportaciones, cartas de crédito y herramientas de financiamiento.

A estas herramientas propias de la operatoria bancaria se suma la articulación entre el Banco de La Pampa y el Gobierno provincial para generar condiciones financieras más favorables para el entramado productivo. En este marco se han instrumentado líneas con bonificación de tasa destinadas a empresas exportadoras o con proyectos de internacionalización, así como créditos orientados a la inversión en bienes de capital, infraestructura y activos fijos.

El financiamiento también puede acompañar una etapa anterior a la operación exportadora: la promoción comercial internacional.

De este modo, los bancos no solo funcionan como canales para el movimiento de divisas o proveedores de crédito una vez concretada una venta, sino como actores capaces de acompañar diferentes etapas del proceso de internacionalización.

4. I-COMEX La Pampa: articulación público-privada para proyectar la provincia al mundo

La Agencia La Pampa de Inversiones y Comercio Exterior, conocida como I-COMEX La Pampa, es una institución creada para fortalecer la inserción nacional e internacional de la producción pampeana, promover inversiones productivas y articular la relación entre el sector público y el sector privado.

Su creación respondió a la necesidad de contar con un organismo especializado que concentrara capacidades técnicas, institucionales y comerciales para acompañar a las empresas de la provincia en sus procesos de internacionalización y, al mismo tiempo, posicionar a La Pampa como provincia atractiva para invertir.

Desde el punto de vista institucional, la Agencia fue creada en el marco de la Ley provincial N.º 3305 y comenzó su proceso de constitución en 2021. Su diseño incorporó una lógica de articulación público-privada: el Gobierno provincial, el Banco de La Pampa, áreas estratégicas del Poder Ejecutivo, representantes legislativos, cámaras empresariales, instituciones académicas y organizaciones del entramado productivo participan en distintos espacios de conducción, consulta o acompañamiento. Esta conformación permite que la política de comercio exterior e inversiones no sea abordada únicamente desde el Estado, sino como una estrategia territorial compartida con el sector privado.

El propósito de I-COMEX es diseñar, coordinar, evaluar y planificar políticas e instrumentos orientados a fortalecer empresas existentes, incentivar la radicación de nuevas inversiones, asistir a inversores nacionales y extranjeros, facilitar el

acceso a financiamiento y acompañar a empresas pampeanas interesadas en expandirse o consolidarse en mercados nacionales e internacionales. La Agencia actúa como un dispositivo de política pública destinado a transformar capacidades productivas locales en oportunidades comerciales, inversiones y vínculos estratégicos.

Entre sus principales líneas de acción se destacan el acompañamiento a empresas exportadoras o con potencial exportador, la organización y participación en ferias internacionales, misiones comerciales, misiones inversas, rondas de negocios, programas de capacitación, elaboración de información estratégica, identificación de oportunidades de mercado, promoción de la oferta exportable pampeana y asistencia a proyectos de inversión. Estas herramientas buscan reducir las barreras que enfrentan especialmente las pequeñas y medianas empresas al momento de iniciar o consolidar su presencia en mercados externos.

I-COMEX también ocupa un rol relevante en la representación de la provincia ante ámbitos federales de coordinación internacional. En particular, participa en el Consejo Federal de Relaciones Exteriores y Comercio Internacional⁶, espacio creado en el ámbito de la Cancillería argentina para articular al Estado nacional, las provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en temas vinculados con proyección internacional, integración regional, promoción de exportaciones, atracción de inversiones y cooperación internacional. La participación de I-COMEX en este ámbito permite que La Pampa lleve sus prioridades productivas, comerciales y territoriales a la agenda nacional de relaciones exteriores y comercio internacional.

Esta representación resulta estratégica porque muchas decisiones que inciden sobre la competitividad provincial —acuerdos comerciales, requisitos de acceso a mercados, normas ambientales, integración regional, corredores logísticos,

⁶ El Consejo Federal de Relaciones Exteriores y Comercio Internacional fue creado por el Decreto N.º 741/2020 del Poder Ejecutivo Nacional, sancionado el 9 de septiembre de 2020 y publicado en el Boletín Oficial el 10 de septiembre de 2020. El organismo fue constituido en el ámbito del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, con el objetivo de funcionar como foro federal de intercambio, consulta, asesoramiento y coordinación entre el Estado Nacional, las provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en materia de proyección internacional, integración regional, promoción de exportaciones, atracción de inversiones y cooperación internacional. Su primera sesión plenaria se realizó el 15 de junio de 2022 en el Palacio San Martín.

cooperación internacional o estrategias de promoción exportadora— se discuten en espacios que exceden la escala provincial. Por ello, la presencia de I-COMEX permite defender intereses de las cadenas productivas pampeanas, canalizar demandas del sector privado y articular programas provinciales con lineamientos nacionales e internacionales.

Dentro del ecosistema de internacionalización de La Pampa, la Agencia cumple un rol articulador central. Conecta empresas con mercados, inversores con oportunidades territoriales, instituciones financieras con proyectos productivos, organismos públicos con demandas empresariales y redes internacionales con capacidades locales. Su aporte no se limita a la promoción comercial: también contribuye a ordenar la oferta exportable, profesionalizar procesos, generar información, acompañar inversiones y construir una agenda internacional para la provincia.

El Ministerio de la Producción de la provincia articula con la Agencia I-COMEX La Pampa acciones orientadas a fortalecer la competitividad, el agregado de valor y la proyección comercial de las empresas provinciales. Esta vinculación permite integrar la política productiva con la promoción de exportaciones, la identificación de oportunidades y el acompañamiento a sectores con potencial de internacionalización. A su vez, dentro de esta estrategia del gobierno provincial se destaca la Agencia CITIA, creada por Ley Provincial N.º 3374/21, cuyo rol es promover la ciencia, la tecnología, la innovación abierta y la economía del conocimiento. Su importancia para el ecosistema exportador es clave ya que contribuye a incorporar servicios basados en conocimiento, impulsar empresas de base tecnológica y diversificar la matriz productiva y exportadora pampeana, ampliando las capacidades provinciales más allá de los sectores tradicionales.

En síntesis, *I-COMEX La Pampa puede ser entendida como una institución puente entre el territorio y el mundo*. Su función es facilitar que las capacidades productivas pampeanas encuentren canales concretos de expansión, inversión y vinculación internacional. En una provincia mediterránea, con fuerte presencia de pymes y cadenas productivas con potencial de agregado de valor, contar con una agencia

especializada permite fortalecer la competitividad territorial, ampliar la base exportadora, atraer inversiones y consolidar una política pública sostenida de internacionalización.

5. Profesionales y operadores COMEX: **soporte técnico para transformar oportunidades en operaciones**

Dentro del ecosistema de internacionalización de La Pampa, los profesionales y operadores de comercio exterior cumplen un aporte determinante como soporte técnico entre las empresas, las instituciones públicas, el sistema financiero, la Aduana, la Zona Franca y los mercados externos. Su aporte consiste en transformar una oportunidad comercial en una operación concreta, acompañando a las empresas en aspectos documentales, aduaneros, logísticos, impositivos, financieros, comerciales y normativos.

En la provincia, esta red se articula principalmente a través de la Agencia I-COMEX La Pampa, que impulsó la Red de Operadores y Profesionales COMEX con el objetivo de vincular la oferta de servicios especializados con la demanda de empresas pampeanas que buscan iniciar o consolidar su proceso de internacionalización. Estos profesionales se ubican o prestan servicios en los principales nodos del comercio exterior provincial, especialmente Santa Rosa, como centro institucional y de articulación, y General Pico, por su vinculación con la Aduana, la Zona Franca y la operatoria logística y aduanera. A su vez, la propia dinámica del comercio exterior permite que algunos servicios se presten de manera remota o desde otras plazas logísticas conectadas con la provincia.

La red incluye perfiles diversos: licenciados en Comercio Internacional, despachantes de aduana, agentes de transporte aduanero, consultores en negocios internacionales, especialistas en logística y transporte, contadores, abogados, licenciados en administración, asesores cambiarios, operadores

logísticos y profesionales vinculados a sectores productivos específicos. Esta diversidad es relevante porque el proceso exportador requiere una mirada integral: no alcanza con vender un producto al exterior, sino que es necesario cumplir requisitos técnicos, sanitarios, documentales, contractuales, cambiarios, logísticos y comerciales.

Contar con estos profesionales dentro de la provincia representa una ventaja estratégica para el desarrollo del comercio exterior pampeano. En primer lugar, reduce barreras de acceso para las pymes, que muchas veces no cuentan con departamentos propios de comercio exterior. En segundo lugar, permite resolver consultas y trámites con mayor cercanía territorial, conocimiento del entramado productivo local y comprensión de las particularidades de cada sector. En tercer lugar, fortalece la capacidad provincial para generar operaciones más seguras, eficientes y sostenibles en el tiempo.

De este modo, **los profesionales y operadores de comercio exterior no deben ser considerados actores secundarios, sino parte esencial de la infraestructura institucional y técnica que sostiene la internacionalización.** Su presencia permite profesionalizar las decisiones empresariales, reducir riesgos, mejorar la planificación exportadora y ampliar la cantidad de empresas en condiciones de operar en mercados externos. **Para una provincia como La Pampa, fortalecer esta red implica consolidar capacidades locales, generar conocimiento especializado y acompañar de manera más efectiva el crecimiento de su oferta exportable.**

6. La Universidad y la formación de capacidades para la internacionalización

La Universidad Nacional de La Pampa cumple un rol relevante dentro del ecosistema de internacionalización provincial como espacio de formación de capital

humano, generación de conocimiento y vinculación con el entramado productivo. A través de sus distintas unidades académicas, contribuye a formar profesionales que luego se insertan en empresas, organismos públicos, entidades intermedias o proyectos propios, aportando capacidades de gestión, administración, innovación, tecnología, comunicación, producción, asesoramiento técnico y desarrollo territorial. En este sentido, la Universidad puede ser entendida como una “fábrica de profesionales” que fortalece indirectamente el comercio exterior provincial, ya que muchas de las competencias necesarias para internacionalizar una empresa —planificación, gestión financiera, mejora de procesos, agregado de valor, transformación digital, diseño de estrategias comerciales y análisis de información— se construyen desde trayectorias formativas diversas. Su importancia no radica únicamente en formar perfiles vinculados de manera directa al comercio exterior, sino en ampliar la base de capacidades profesionales y emprendedoras que permiten que las empresas pampeanas se profesionalicen, innoven y estén en mejores condiciones de proyectarse hacia mercados externos.

7. Cámaras empresariales: representación sectorial y articulación para la internacionalización

Las cámaras empresariales cumplen un rol estratégico dentro del ecosistema de comercio exterior de una provincia, ya que actúan como espacios de representación, articulación y coordinación del sector privado. Su función no se limita a reunir empresas de un mismo sector o territorio, sino que también permite canalizar demandas productivas, identificar obstáculos para la internacionalización, promover capacitaciones, difundir oportunidades comerciales y participar en el diseño de políticas públicas vinculadas al desarrollo económico. En La Pampa, las cámaras empresariales forman parte del entramado institucional que acompaña la internacionalización provincial. Su participación resulta relevante porque aportan conocimiento directo sobre la realidad de las empresas, sus capacidades productivas, necesidades de financiamiento,

limitaciones logísticas, requerimientos de formación y posibilidades de inserción en nuevos mercados. Además, facilitan la vinculación entre el sector privado, organismos públicos, entidades financieras, universidades, profesionales y agencias de promoción comercial.

Dentro de este entramado conviven entidades de perfiles y sectores diversos, entre ellas la Unión Industrial de La Pampa (UNILPA), la Cámara de Comercio, Industria y Producción de La Pampa (CACIP), la Cámara de Comercio y Afines de General Pico (CCyA), la Cámara Argentina de la Construcción, la Cámara Inmobiliaria, la Cámara de Expendedores de Combustibles, Lubricantes y Afines de La Pampa (CECLA), la Cámara de Turismo de La Pampa (CATULPA), la Cámara Argentina de Pequeños Proveedores de Internet (CAPPI), la Asociación Pampeana de Circuitos Cerrados Comunitarios de TV y la Federación Pampeana de Cooperativas (FEPAMCO), entre otras. Asimismo funcionan representaciones locales del sector agropecuario como FAA (Federación Agraria Argentina), CRA (Confederación Rural Argentina)- y CARBAP (Confederación de Asociaciones Rurales de Buenos Aires y La Pampa).

La diversidad de estas organizaciones refleja la amplitud del entramado productivo y empresarial provincial y su capacidad para representar intereses sectoriales, canalizar demandas y participar en espacios de articulación vinculados al desarrollo económico de La Pampa.

Sin perjuicio de reconocer la importancia de todas estas entidades, en este punto el foco se coloca en la **Unión Industrial de La Pampa (UNILPA), por su especial vinculación con el comercio exterior provincial**. Esto se explica, por un lado, porque nuclea a una parte significativa de las empresas pampeanas con perfil exportador o potencial exportador y, por otro, porque cumple una función institucional clave en la emisión de certificados de origen, un instrumento central para la operatoria exportadora.

UNILPA se destaca como entidad representativa del sector industrial provincial. La institución agrupa empresas de distintos rubros y localidades, representa al sector industrial ante organismos públicos y privados, promueve mercados

regionales e internacionales, brinda información y asesoramiento a sus asociados y participa en espacios de articulación público-privada. Su presencia resulta especialmente importante porque permite visibilizar las necesidades de la industria pampeana y contribuir a la construcción de una agenda productiva orientada al crecimiento, la inversión y la internacionalización.

Un aspecto particularmente relevante de UNILPA para el comercio exterior provincial es su rol en la emisión de certificados de origen. Este documento resulta fundamental para que una mercadería pueda acreditar su procedencia y acceder, cuando corresponda, a tratamientos arancelarios preferenciales en el país de destino, en el marco de acuerdos comerciales internacionales. Contar con una entidad habilitada en la provincia para emitir esta certificación facilita la operatoria de las empresas locales, evita gestiones fuera del territorio y fortalece las capacidades institucionales del comercio exterior pampeano.

La importancia de las cámaras empresariales para La Pampa radica, entonces, en su capacidad de representar al sector privado, acercar información a las empresas, promover acciones colectivas y colaborar con el Estado en la formulación de políticas productivas. En una provincia donde muchas firmas son pymes y no cuentan con áreas propias de comercio exterior, estas entidades cumplen un rol de acompañamiento, intermediación y fortalecimiento institucional. Su articulación con I-COMEX, el Banco de La Pampa, la Zona Franca, universidades y profesionales especializados contribuye a consolidar una red territorial capaz de transformar capacidades productivas en oportunidades concretas de internacionalización.

Conclusión:

La internacionalización como construcción territorial

La internacionalización constituye una dimensión estratégica del desarrollo subnacional que permite que los territorios amplíen su proyección más allá de sus fronteras, fortalezcan sus capacidades productivas y generen nuevas oportunidades de cooperación, inversión y vinculación institucional.

Los mercados se abren con empresas pero también con capacidades territoriales. En un escenario atravesado por transformaciones en la geopolítica mundial, reconfiguración de cadenas de suministro, cambios en las cadenas globales de valor y nuevas exigencias de competitividad, las provincias enfrentan el desafío de diseñar iniciativas que transformen sus capacidades locales en oportunidades concretas derivadas del comercio internacional.

No se trata de competir con la política exterior nacional ni de superponer funciones, sino de complementarla desde las necesidades y prioridades específicas de cada territorio.

Las provincias pueden desarrollar políticas públicas que funcionen como plataformas de internacionalización productiva, acercando a las empresas herramientas, conocimiento, financiamiento, vínculos institucionales y oportunidades comerciales que permitan traducir la inserción internacional en resultados concretos para el desarrollo local. Al mismo tiempo, esta escala territorial posibilita construir relaciones de mediano y largo plazo y sostener agendas de vinculación internacional más allá de las coyunturas que puedan atravesar la agenda nacional.

En este marco, La Pampa cuenta con condiciones para consolidar una agenda propia de inserción internacional, sustentada en el protagonismo de distintas industrias, la diversidad de su oferta productiva y la existencia de un entramado institucional que acompaña a las empresas en sus procesos de expansión. La

dinámica actual del comercio internacional exige no solo producir bienes y servicios competitivos, sino también contar con información estratégica, servicios especializados, financiamiento, infraestructura, gobernanza y políticas públicas capaces de orientar decisiones de impacto.

Un ecosistema no se fortalece por la cantidad de actores que lo integran, sino por su capacidad de actuar de manera articulada.

En La Pampa, la interacción entre capacidades públicas y privadas, financiamiento, infraestructura, conocimiento, representación empresarial y servicios especializados permite construir un entorno que acompaña a las empresas, reduce barreras y conecta necesidades productivas con oportunidades externas. En esa capacidad de articulación reside buena parte del potencial provincial para sostener una estrategia de internacionalización en el tiempo.

La internacionalización de las pymes adquiere especial relevancia en este proceso. Para muchas empresas, acceder a nuevos mercados implica mejorar procesos, incorporar estándares, profesionalizar la gestión, desarrollar capacidades comerciales y vincularse con actores públicos y privados que faciliten su crecimiento. Por ello, contar con una red de apoyo territorial resulta fundamental para reducir barreras, identificar oportunidades y acompañar a las firmas en su inserción nacional e internacional.

En este sentido, el mapeo y la articulación de socios, instituciones, organismos técnicos, operadores, cámaras empresariales, entidades financieras y espacios académicos permiten fortalecer la gobernanza del ecosistema y orientar de manera más estratégica los esfuerzos de promoción, cooperación e inversión.

La internacionalización, entendida como política pública, no se limita a incrementar exportaciones. También contribuye a posicionar la identidad productiva de una provincia, generar vínculos de confianza, construir reputación territorial y ejercer formas de soft power desde lo subnacional: a través de ferias, misiones comerciales, rondas de negocios, cooperación internacional, atracción de

inversiones y promoción de sectores estratégicos, una provincia puede proyectar sus capacidades, instalar su oferta en nuevos mercados y participar de conversaciones globales relevantes para su desarrollo.

En definitiva, el caso de La Pampa muestra que el comercio exterior no debe ser interpretado como una actividad aislada de un grupo de empresas, sino como una construcción colectiva que requiere visión estratégica, articulación público-privada y continuidad institucional.

La capacidad de una provincia para beneficiarse de las oportunidades que ofrece el comercio internacional dependerá, en gran medida, de su posibilidad de coordinar actores, fortalecer capacidades locales y sostener políticas que conviertan la internacionalización en un verdadero motor de desarrollo territorial.

Exportar es el resultado visible; detrás hay un territorio que organiza capacidades, articula actores y construye oportunidades. Porque la internacionalización no empieza en la frontera: se construye en el territorio.

Bibliografía

- Administración Federal de Ingresos Públicos. (2011). *Disposición 413/2011. Estructura organizativa: creación de la Aduana de General Pico*. Boletín Oficial de la República Argentina.
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/disposici%C3%B3n-413-2011-190218/texto>
- Administración Federal de Ingresos Públicos. (2020). *Resolución General 4789/2020. Delimitación de la Zona Primaria Aduanera General Pico*. Boletín Oficial de la República Argentina.
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-4789-2020-340809>
- Agencia CITIA. (s. f.). *Inicio*. Agencia Pampeana de Ciencias, Tecnologías e Innovación Abierta. <https://www.citalapampa.ar/>
- Agencia La Pampa de Inversiones y Comercio Exterior. (s. f.). *Directorio de oferta exportable de La Pampa*. <https://directorio.icomexlapampa.org/>
- Agencia La Pampa de Inversiones y Comercio Exterior. (s. f.). *Plan de Desarrollo Económico y Productivo*. I-COMEX La Pampa.
<https://icomexlapampa.org/es/pdep>
- Agencia La Pampa de Inversiones y Comercio Exterior. (s. f.). *Quiénes somos*. I-COMEX La Pampa. <https://icomexlapampa.org/es/quienes-somos>
- Agencia Provincial de Noticias. (s. f.). *Actualizan la red de operadores de Comercio Exterior en La Pampa*. Gobierno de La Pampa.
<https://apn.lapampa.gob.ar/nota/detalle/id/29205/Actualizan-la-red-de-operadores-de-Comercio-Exterior-en-La-Pampa>
- Agencia Provincial de Noticias. (s. f.). *Se constituyó I-COMEX: una herramienta para proyectar la economía de La Pampa al mundo*. Gobierno de La Pampa.
<https://apn.lapampa.gob.ar/nota/detalle/id/13668/Se-constituy-I-COMEX-una-herramienta-para-proyectar-la-economia-de-La-Pampa-al-mundo>
- Banco de La Pampa. (s. f.). *Comex*.
https://www.bancodelapampa.com.ar/productos/comex_1005

- Banco de la Nación Argentina. (s. f.). *Comercio exterior*.
<https://www.bna.com.ar/Empresas/Pymes/ComercioExterior>
- Boletín Oficial de la Provincia de La Pampa. (2020). *Ley 3305. Agencia La Pampa de Inversiones y Comercio Exterior*. Gobierno de La Pampa.
https://boletinoficial.lapampa.gob.ar/images/Archivos/BoletinOficial/2020/Ley3305_LP_Agencia_Inversiones_y_Comercio_Exterior.pdf
- Centro de Estrategias Internacionales de Gobiernos y Organizaciones Sociales, Fundación Konrad Adenauer Argentina, & Paradiplomacia.org. (2023). *Guía de acción internacional para gobiernos locales*. Universidad Austral.
<https://www.austral.edu.ar/wp-content/uploads/2025/02/Guia-de-Accion-Internacional-para-Gobiernos-Locales.pdf>
- Honorable Congreso de la Nación Argentina. (1981). *Ley 22.415. Código Aduanero*. Boletín Oficial de la República Argentina.
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-22415-16536/actualizacion>
- Honorable Congreso de la Nación Argentina. (1994). *Ley 24.331. Régimen jurídico de las zonas francas*. Boletín Oficial de la República Argentina.
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-24331-725/actualizacion>
- Honorable Congreso de la Nación Argentina. (2010). *Ley 26.620*. Boletín Oficial de la República Argentina. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26620-171523/texto>
- International Trade Centre. (2015). *SME competitiveness outlook 2015: Connect, compete and change for inclusive growth*. International Trade Centre.
<https://www.intracen.org/resources/publications/sme-competitiveness-outlook-2015-connect-compete-and-change-for-inclusive>
- Ministerio de la Producción de La Pampa. (s. f.). *Zona Franca La Pampa*. Gobierno de La Pampa. <https://produccion.lapampa.gob.ar/zona-franca.html>
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. (s. f.). *Consejo Federal de Relaciones Exteriores y Comercio Internacional*. Cancillería Argentina. <https://www.cancilleria.gob.ar/es/consejo-federal-de-relaciones-exteriores-y-comercio-internacional/>
- Poder Ejecutivo Nacional. (1999). *Decreto 285/1999. Zona Franca La Pampa — General Pico*. Boletín Oficial de la República Argentina.
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-285-1999-56741/texto>

- Unión Industrial de La Pampa. (s. f.). *¿Quiénes somos? UNILPA.*
<https://www.unilpa.com.ar/about>
- Zona Franca General Pico. (s. f.). *Beneficios impositivos y aduaneros.*
<https://zflapampa.com.ar/es/impositivos-y-aduaneros/>
- Zona Franca General Pico. (s. f.). *Información general.*
<https://zflapampa.com.ar/es/informacion-general/>