

DEL SUBSIDIO AL MARKETPLACE PÚBLICO: EXPERIMENTACIÓN Y ARTICULACIÓN PRODUCTIVA EN LA CADENA AVÍCOLA ENTRERRIANA

FROM SUBSIDY TO PUBLIC MARKETPLACE: EXPERIMENTATION AND PRODUCTIVE ARTICULATION IN THE POULTRY CHAIN OF ENTRE RÍOS

Recibido 26/09/2025. Aceptado 26/11/2025.

Victoria Giarrizzo* / Matías Martínez**

<https://orcid.org/0009-0008-0962-0077> <https://orcid.org/0009-0001-7752-9127>

RESUMEN

Se analiza el programa Alianzas con Valor, implementado en la cadena avícola de la provincia de Entre Ríos en 2024, como un caso de innovación institucional en política productiva orientado a fortalecer los encadenamientos territoriales. Para promover la sustitución de insumos extraterritoriales, se diseñó una intervención pública de costo fiscal mínimo, orientada a conectar proveedores locales con grandes frigoríficos mediante mecanismos de intermediación directa. El piloto involucró 19 frigoríficos y 39 pymes, generando resultados inmediatos: 74% de interacciones comerciales y 41% de empresas con ventas efectivas. El análisis articula los enfoques de políticas experimentales basadas en evidencia y del Estado como plataforma de coordinación económica, mostrando cómo la intermediación pública puede reducir asimetrías de información, activar capacidades productivas latentes y dinamizar procesos de descubrimiento colectivo.

Palabras clave: Alianzas con Valor, articulación, encadenamientos productivos, avicultura, innovación institucional.

ABSTRACT

This article analyzes the Alianzas con Valor program, implemented in the poultry value chain in the province of Entre Ríos in 2024, as a case of institutional innovation in productive development policy aimed at strengthening territorial supply linkages. To promote the substitution of extra-provincial inputs, a low-fiscal-cost public

* Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Buenos Aires, Argentina. CONICET-Universidad de Buenos Aires. Instituto Interdisciplinario de Economía Política. Buenos Aires, Argentina. giarrizzomv@gmail.com

** Universidad Autónoma de Entre Ríos. Entre Ríos, Argentina. martinezjosematias@gmail.com
Códigos JEL: O25, O38, R58

intervention was designed to connect local suppliers with major poultry processors through direct intermediation mechanisms. The pilot involved 19 processing plants and 39 SMEs, generating immediate results: 74% of firms achieved commercial interactions and 41% secured effective sales. The analysis articulates the approaches of evidence-based experimental policy and the State as a coordination platform, showing how public intermediation can reduce information asymmetries, activate latent productive capabilities, and stimulate processes of collective discovery and territorial integration.

Keywords: Alianzas con Valor, coordination, value chains, poultry industry, institutional innovation

I. Introducción

La provincia de Entre Ríos se caracteriza por un entramado industrial diverso y con fuerte peso en la economía regional. Entre sus cadenas productivas, la avícola ocupa un lugar central: no solo es una de las más desarrolladas en términos de integración vertical (desde la producción primaria hasta la exportación), sino también una de las que más empleo y divisas generan. Sin embargo, detrás de este dinamismo persiste una limitación estructural: la baja integración territorial de los bienes y servicios intermedios que consume el sector.

Según la Matriz Insumo Producto Provincial, desarrollada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2024), sólo 35% de los bienes intermedios utilizados por las industrias entrerrianas se adquieren dentro de la provincia, mientras que la mayor parte proviene de otras regiones argentinas (52%) o se importa del exterior (13%). Esta dependencia extrazona, que se repite en la industria alimenticia con 65% de compras extrazona, restringe la capacidad de crear encadenamientos hacia atrás, reduce el agregado de valor local y debilita la competitividad territorial frente a contextos de creciente volatilidad económica y comercial.

En el caso de la avicultura, este fenómeno responde, en parte, a la percepción de que la oferta local no existe, es insuficiente o no alcanza los estándares de calidad requeridos. Sin embargo, la evidencia preliminar y experiencias prácticas indican que muchos de estos bienes y servicios sí están disponibles en proveedores locales, aunque frecuentemente invisibilizados, dispersos o fuera del radar de las grandes empresas demandantes. Asimismo, en otros casos donde la oferta local aún no existe, hay capacidades productivas potenciales que podrían desarrollarse para sustituir los comprados extrazona.

Esa desconexión motivó en el año 2024 a que la Secretaría de Industria, Comercio y Minería de la provincia de Entre Ríos, en conjunto con la Unión Industrial de Entre Ríos (UIER) y la Asociación de Industriales Metalúrgicos de Entre Ríos (Adimer), diseñen e implementen el programa Alianzas con Valor. Concebido como un dispositivo de muy bajo costo y alta replicabilidad, el programa buscó algo muy sencillo: acercar a proveedores locales con grandes industrias demandantes, promoviendo la

integración de las cadenas de valor, el fortalecimiento del entramado productivo provincial y la generación de nuevas oportunidades de negocio. Su primer ciclo se llevó a cabo en la cadena avícola, con resultados inmediatos: más de 40% de las empresas proveedoras concretaron ventas y casi tres cuartas partes lograron algún tipo de interacción comercial antes de los 60 días, lo que demuestra el potencial de este tipo de iniciativas para densificar los vínculos económicos locales.

El interés de este artículo radica en analizar Alianzas con Valor como un ejemplo de innovación institucional. El programa no solo constituye un caso exitoso de vinculación productiva, sino que también permite reflexionar sobre nuevas formas de acción estatal: políticas experimentales basadas en evidencia y la construcción del Estado como plataforma de interacción económica. La experiencia entrerriana ofrece elementos conceptuales y empíricos relevantes para repensar los modos en que el sector público puede contribuir a fortalecer los encadenamientos productivos en contextos regionales.

Este artículo se propone, por lo tanto, responder una pregunta central: ¿cómo puede la acción pública, mediante políticas de coordinación que intervienen en la esfera relacional del desarrollo económico, contribuir a densificar los encadenamientos productivos y activar capacidades productivas locales que permanecen latentes? En función de esta pregunta, los objetivos específicos de este trabajo son: (i) analizar las fallas de coordinación que explican la baja integración territorial de insumos en la cadena avícola entrerriana; (ii) examinar el diseño e implementación del programa como instrumento experimental de articulación productiva; y (iii) evaluar sus resultados inmediatos en términos de interacción comercial y aprendizaje institucional.

El artículo se organiza en tres secciones. En la primera, se presenta el marco teórico que articula las nociones de políticas adaptativas y experimentales con la perspectiva del Estado como plataforma. En la segunda, se describe la experiencia del programa Alianzas con Valor y en la tercera se presentan sus resultados en la cadena avícola entrerriana. En la cuarta se discuten los hallazgos dentro del debate conceptual y se plantean conclusiones y proyecciones para futuras políticas de desarrollo productivo.

II. Marco teórico: políticas experimentales y Estado como plataforma

El análisis de programas de articulación productiva como Alianzas con Valor puede situárselo en el marco de los debates contemporáneos sobre la renovación de las políticas públicas. En las últimas dos décadas, distintas corrientes han cuestionado los modelos tradicionales de intervención estatal, centrados en subsidios lineales, regulaciones estáticas o incentivos fiscales discrecionales, y han planteado la necesidad de formas de acción pública más ágiles, adaptativas y relacionales. Frente a la creciente complejidad de los sistemas productivos, marcada por la globalización y la fragmentación territorial, las políticas requieren flexibilidad, capacidad de aprendizaje continuo y mecanismos efectivos de coordinación entre actores tradicionalmente desconectados.

Esta renovación se apoya también en la crítica al enfoque de “recetas universales” que caracterizó a muchas políticas de desarrollo del pasado. Autores como Rodrik (2007) y Stiglitz y Greenwald (2014) han subrayado que no existen modelos únicos de industrialización o integración productiva, sino procesos de descubrimiento e innovación institucional que deben adaptarse a las condiciones locales. De allí que la literatura más reciente ponga énfasis en la importancia de las políticas contextualizadas y experimentales, capaces de ajustarse a la heterogeneidad sectorial y territorial.

II.1. Políticas basadas en la evidencia

La literatura sobre políticas públicas viene enfatizando cada vez más la importancia de reemplazar los enfoques tradicionales por modelos de aprendizajes adaptativos y gobernanza experimental. Autores como Andrews, Pritchett y Woolcock (2017) sostienen que las políticas públicas deben diseñarse como procesos iterativos de aprendizaje (Problem-Driven Iterative Adaptation), en los que las intervenciones se conciben como hipótesis a validar en terreno y no como soluciones definitivas. En otras palabras, como procesos que se ajustan de manera continua a la evidencia y a la retroalimentación que surge en la práctica.

En este marco, el giro hacia las políticas basadas en evidencia (evidence-based policy) se ha complementado con herramientas de experimenta-

ción rápida, como los *policy prototyping*, los ensayos controlados aleatorizados (RCTs) y los laboratorios de políticas públicas (Policy Labs) (John, 2018; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2020). Estos dispositivos permiten testear en pequeña escala y en tiempos cortos, nuevas formas de intervención pública antes de escalarlas, midiendo de manera inmediata sus resultados y aprendizajes.

En términos conceptuales, este enfoque se enmarca con la visión de Dani Rodrik (2004) sobre el “aprendizaje productivo” en los países en desarrollo: las políticas industriales exitosas no se basan en identificar ex ante los “sectores ganadores”, sino en generar mecanismos de descubrimiento colectivo, donde Estado y empresas prueban, corrigen y ajustan de manera continua. En esa misma línea, Ha-Joon Chang (2002) sostiene que la clave de las políticas industriales no está en la magnitud de los recursos invertidos, sino en la capacidad de ensayo y error institucional.

También desde la economía del comportamiento se ha señalado que la evidencia rápida y tangible facilita la legitimidad política de las intervenciones. Kahneman (2011) advierte que los decisores y la ciudadanía tienden a valorar los resultados visibles en plazos cortos, lo que hace de los programas de bajo costo una estrategia no solo técnica, sino también política, para sostener reformas en contextos de incertidumbre. Este enfoque se apoya en dos premisas: concebir las políticas como hipótesis ajustables en lugar de soluciones fijas, y disponer de datos en tiempo real para corregir o reorientar las intervenciones oportunamente.

Siguiendo esos lineamientos teóricos, demostraremos cómo el programa Alianzas con Valor constituye una herramienta de desarrollo productivo orientado a generar evidencia rápida sobre la dinámica entre proveedores y compradores, a través de ciclos continuos de mejora. Los indicadores de desempeño (ventas concretadas, pruebas de producto, pedidos de cotización, consultas) funcionan como métricas rápidas que alimentan un proceso de toma de decisiones dinámico y permiten decidir en qué sectores escalar o ajustar la política. Por eso el programa puede analizarse dentro de las teorías contemporáneas que entienden a la acción pública no solo como provisión de recursos, sino como diseño experimental de

plataformas de interacción, donde el valor principal radica en la capacidad de aprendizaje institucional más que en el volumen de recursos invertidos.

II.2. Fallas sistémicas y sistemas de innovación

Desde la teoría moderna de los Sistemas de Innovación (Freeman, 1987; Lundvall, 1992; Nelson, 1993; Edquist, 1997), las fallas de coordinación no se interpretan como fallas de mercado ligadas a precios o asignación ineficiente de recursos, sino como fallas sistémicas generadas por la incapacidad de los actores económicos, tecnológicos e institucionales para interactuar, aprender colectivamente y construir confianza. La innovación y el desarrollo productivo no dependen sólo de incentivos económicos, sino de la calidad de las relaciones entre empresas, instituciones científicas, Estado, sistema financiero y organizaciones intermedias. Cuando estas interacciones son débiles, fragmentadas o inexistentes, los sistemas productivos pierden capacidad de aprendizaje, adaptación y escalamiento tecnológico, limitando su competitividad y la circulación del conocimiento (Lundvall, 2007; Edquist, 2011).

En este enfoque, la función del Estado no consiste principalmente en corregir precios, otorgar subsidios o modificar incentivos fiscales, sino en facilitar procesos de coordinación, crear espacios de encuentro y promover mecanismos institucionales que habiliten aprendizaje relacional y confianza interorganizacional (Nelson & Winter, 1982; Chaminade & Edquist, 2006). La intervención pública se justifica cuando los actores relevantes no logran conectarse espontáneamente o cuando existen fricciones cognitivas, culturales o informacionales que impiden la formación de redes efectivas de colaboración.

Una interacción central en esta perspectiva es la relación user-producer (Lundvall, 1988), mediante la cual los usuarios industriales aportan información clave sobre necesidades técnicas, requisitos de calidad y problemas operativos, mientras que los productores de insumos incorporan ese conocimiento para mejorar diseño, procesos y tecnología. Esta dinámica constituye un mecanismo fundamental de aprendizaje interactivo, considerado el principal motor de innovación en sectores industriales complejos. Cuando estas interacciones no ocurren, por falta de

información, desconfianza, asimetrías de poder o ausencia de espacios institucionales, la innovación se bloquea y las capacidades tecnológicas permanecen latentes.

Desde esta óptica, Alianzas con Valor puede interpretarse como una política pública orientada explícitamente a resolver fallas sistémicas, actuando como plataforma de coordinación que habilita vínculos user-producer entre frigoríficos y proveedores locales. En lugar de transferir subsidios o reemplazar al mercado, la intervención crea condiciones institucionales para que la oferta local pueda hacerse visible, validar calidad, negociar aprendizajes y construir relaciones de confianza. Los resultados obtenidos, ventas efectivas, pilotos técnicos, nuevas interacciones y aprendizaje organizacional, constituyen evidencia empírica del valor económico y relacional de este enfoque, que activa capacidades productivas existentes pero invisibilizadas en ausencia de coordinación pública.

II.3. El Estado como plataforma

Desde los trabajos pioneros de Rochet y Tirole (2003) hasta Parker, Van Alstyne y Choudary (2016), los estudios sobre plataforma economics muestran cómo los modelos de intermediación reducen fricciones de búsqueda, generan externalidades de red y permiten crear mercados donde antes no existían. Trasladado al sector público, esta perspectiva ha derivado en la noción de Estado como plataforma (Dunleavy y Margetts, 2015), donde la función gubernamental ya no se limita a regular o subsidiar, sino que también consiste en organizar interacciones, conectar actores y orquestrar ecosistemas económicos y sociales.

La acción pública puede pensarse así como la construcción de plataformas híbridas (físicas y digitales) que crean “mercados donde no los había” y facilitan interacciones entre actores que, de otro modo, difícilmente se encontrarían. En términos económicos, esta función podría ser una extensión de la idea de costos de transacción de Coase (1937): si los mercados no conectan de manera eficiente por falta de información, desconfianza o barreras de entrada, el Estado puede reducir esos costos actuando como “plataforma neutral” que habilita la interacción.

Bajo esta óptica, Alianzas con Valor funciona como un marketplace público de negocios, con características singulares:

Curaduría estatal, entendida como un proceso de selección guiado por criterios técnicos y conocimiento territorial, en lugar de algoritmos: el gobierno actúa como garante de calidad, credibilidad y relevancia de los actores participantes.

Capital relacional local: la selección y el acompañamiento de proveedores y compradores se basan en conocimiento territorial y vínculos de confianza.

Externalidades de red: la dinámica de los encuentros genera interacciones no sólo entre empresas y frigoríficos, sino también entre proveedores entre sí, ampliando el valor del ecosistema.

Este enfoque conecta con el emergente campo de la GovTech, donde el sector público adopta lógicas de plataformas digitales para organizar datos, actores y transacciones, y con la visión de Noveck (2015) sobre la “gobernanza abierta” como mecanismo para ampliar la inteligencia colectiva. A la vez se une a las reflexiones de Joseph Stiglitz (1999) sobre el rol del Estado en la corrección de fallas de mercado ligadas a la información: en este caso, no sólo proveyendo datos, sino creando espacios donde la información se comparte, se valida y se transforma en oportunidades económicas.

III. La experiencia del programa Alianzas con Valor

III.1. Origen y diagnóstico del problema

El diseño del programa tuvo como punto de partida una demanda explícita emergente del propio entramado productivo provincial. En particular, un conjunto de proveedores locales vinculados a la cadena avícola, con capacidades técnicas para la fabricación de insumos y componentes requeridos por los frigoríficos radicados en Entre Ríos, manifestaba dificultades para acceder a estos como clientes efectivos. En otras palabras, las capacidades productivas instaladas en el territorio no se traducían en vínculos comerciales concretos. A pesar de que una proporción significativa de los bienes y servicios intermedios demandados por la industria avícola podía ser provista localmente, las plantas procesadoras continuaban

abasteciéndose mayoritariamente de proveedores externos a la provincia, consolidando una lógica de aprovisionamiento extrazona y limitando el aprovechamiento del tejido productivo local.

Este desajuste coincidía con la evidencia derivada de la Matriz Insumo-Producto de Entre Ríos (MIP-ER) elaborada por la CEPAL (2024), según la cual el sector alimentario adquiriría apenas 35% de sus insumos intermedios en la provincia. A su vez, los coeficientes de interdependencia revelaron que la avicultura es una de las ramas industriales con mayor efecto multiplicador, tanto por su rol como demandante de insumos industriales y servicios especializados, como por su contribución al empleo. En términos estructurales, se trata de una cadena de arrastre con elevada capacidad para inducir encadenamientos hacia atrás y promover procesos de diversificación productiva regional.

III.2. Insumo para el diseño del programa

Con el propósito de contrastar y complementar la evidencia macroeconómica provista por la MIP-ER, se llevó a cabo un relevamiento exploratorio de carácter cualitativo y descriptivo, orientado a identificar los factores micro institucionales que condicionaban la integración territorial de la cadena avícola. El trabajo de campo se desarrolló en junio de 2024 y consistió en entrevistas semiestructuradas a los dueños y/o responsables comerciales de los 10 principales frigoríficos avícolas de la provincia, seleccionados en función de su peso relativo en la estructura productiva sectorial y su participación en el mercado exportador.

Las entrevistas procuraron relevar tres dimensiones: (i) estructura actual de aprovisionamiento y localización de proveedores actuales; (ii) criterios de decisión en los procesos de compra y barreras percibidas para la incorporación de oferentes locales; y (iii) conocimiento de las capacidades y oferta productivas existentes en el territorio. Asimismo, se solicitó a los frigoríficos identificar los insumos, maquinarias, componentes y servicios adquiridos fuera de la provincia.

A partir de esta información, se construyó una primera matriz de demandas extraterritoriales que permitió iniciar un proceso sistemático de identificación y contacto con proveedores locales con capacidades técnicas poten-

cialmente compatibles con las necesidades industriales. Este procedimiento configuró una estrategia iterativa basada en descubrimiento cruzado: cada categoría de insumo demandada fuera de Entre Ríos fue contrastada con la existencia o ausencia de oferta local equivalente, habilitando espacios de diálogo técnico entre ambas partes. Las cámaras (UIER y ADIMER) fueron un aliado fundamental en la identificación de proveedores, lo mismo que las áreas de producción de municipios, las regionales de INTI, INTA y las áreas de investigación de las universidades de la provincia.

Los resultados del relevamiento mostraron que la principal restricción no residía en insuficiencias de la oferta, sino en fallas de coordinación que dificultan el encuentro entre actores potencialmente complementarios. Los factores más recurrentes identificados fueron: (i) desconocimiento mutuo entre oferentes y demandantes, incluso en casos donde residían en la misma ciudad; (ii) baja visibilidad pública de las capacidades productivas locales y su calidad; y (iii) persistencia de rutinas de compra extrazona basadas en relaciones históricas o percepciones de mayor seguridad y confiabilidad frente a la oferta local.

Desde una perspectiva teórica, esta situación resulta consistente con la noción de encadenamientos de Hirschman (1958) y con la idea de descubrimiento colectivo de Rodrik (2004): las capacidades productivas pueden existir, pero permanecen latentes si no se generan mecanismos institucionales que reduzcan los costos de coordinación y habiliten su conexión efectiva con la demanda industrial.

Sobre la base de este diagnóstico, en julio de 2024 la Secretaría de Industria, Comercio y Minería de Entre Ríos, junto con UIER y Adimer, resolvieron institucionalizar este proceso mediante la implementación del programa Alianzas con Valor, orientado a operar como plataforma pública de articulación comercial y desarrollo de proveedores locales.

III.3. Diseño y enfoque metodológico

El programa Alianzas con Valor fue concebido como una política pública colaborativa y experimental, orientada a incrementar el contenido local en la cadena avícola mediante mecanismos de intermediación directa entre proveedores entrerrianos y frigoríficos. Su diseño metodológico integró

de manera complementaria tres componentes analíticos y operativos: (i) herramientas cualitativas, (ii) sistematización cuantitativa de información y (iii) experimentación en formato piloto.

El componente cualitativo, como se expuso en el punto III.2 (basado en entrevistas semiestructuradas y consultas dirigidas a frigoríficos y proveedores) permitió identificar percepciones, barreras de acceso, criterios de decisión y dinámicas organizacionales vinculadas a la compra de insumos. Esta evidencia orientó el diseño operativo de los mecanismos de interacción del programa y la definición de las categorías analíticas utilizadas posteriormente en la evaluación de resultados.

El componente cuantitativo, como también se expuso en el punto III.2, consistió en la elaboración de una matriz preliminar de necesidades industriales estructurada a partir de los bienes y servicios intermedios adquiridos fuera de la provincia, su volumen económico relativo y su potencial de sustitución local. Adicionalmente, se diseñó un esquema de métricas de desempeño destinadas a medir los resultados post-encuentros (interacciones, cotizaciones, desarrollos técnicos y ventas efectivas), lo que permitió monitorear en tiempo real la evolución del piloto y validar la hipótesis de intervención.

La dimensión experimental, en tanto, fue el núcleo operativo del programa y se estructuró en torno a tres elementos metodológicos:

i) Iteración progresiva y aprendizaje adaptativo. Entre julio y agosto de 2024 se desarrollaron seis encuentros empresariales consecutivos, uno por semana, donde cada instancia funcionó como piloto del siguiente. La experiencia acumulada permitió introducir ajustes incrementales (en la selección de la oferta, en el formato de presentación, en los criterios de curaduría y en la dinámica de interacción) lo que generó una mejora sistemática en la calidad y pertinencia de los encuentros. Esta evolución hubiera sido más limitada si las actividades se hubieran realizado de manera esporádica en el tiempo o diversificadas entre sectores distintos, ya que habría obstaculizado la continuidad analítica y la retroalimentación inmediata necesaria para el aprendizaje iterativo. En cambio, este proceso continuo constituyó así un caso de aprendizaje organizacional inducido

por política pública, alineado con los enfoques de políticas adaptativas y experimentales basadas en evidencia.

ii) Testeo controlado de hipótesis de intervención. Los encuentros fueron diseñados como espacios controlados para contrastar empíricamente la hipótesis central del programa: si las restricciones de integración territorial responden fundamentalmente a fallas de coordinación y no a insuficiencias estructurales de oferta, entonces la interacción directa entre actores debería generar vínculos comerciales verificables en plazos breves. La orientación a resultados tempranos permitió validar o ajustar la estrategia con información continua.

iii) Estandarización y diferenciación de formatos. Para maximizar la visibilidad y la pertinencia de la oferta local se establecieron dos modalidades complementarias:

a) Encuentros abiertos, que reunieron simultáneamente a múltiples frigoríficos con un conjunto amplio de proveedores, favoreciendo la comparación transversal de capacidades.

b) Encuentros cerrados, donde los proveedores visitaron a los frigoríficos para mostrar su oferta y tener un diálogo cercano.

En todos los casos, cada proveedor contó con ocho minutos de presentación técnica, siguiendo una guía metodológica estandarizada diseñada para asegurar comparabilidad, claridad y equidad en la exposición. La reiteración progresiva de estas prácticas permitió observar un conjunto de resultados relevantes: mejoras sustantivas en la argumentación comercial, en la especificación técnica de productos y en la alineación de expectativas entre oferta y demanda, que constituyen evidencia del proceso de aprendizaje colectivo habilitado por el programa. Un elemento relevante fue el aprendizaje por observación entre pares (peer learning), ya que la presencia simultánea de múltiples proveedores generó dinámicas de emulación y benchmarking horizontal: los participantes analizaron las presentaciones de sus competidores, identificaron buenas prácticas de comunicación y diseño argumentativo, y adoptaron ajustes en los encuentros siguientes. En términos prácticos, los desempeños más sólidos operaron como referencias implícitas de calidad, elevando progresivamente el estándar

general de las exposiciones y contribuyendo a un proceso acumulativo de aprendizaje relacional inducido por política pública.

En términos evaluativos, cabe aclarar que el objetivo del diseño metodológico no fue establecer causalidades estadísticas ni realizar inferencias contrafactuales, sino comprender los mecanismos mediante los cuales la intermediación pública genera (o no) resultados de coordinación efectiva entre actores económicos. Desde esta perspectiva, el análisis se centra en identificar patrones de interacción, dinámicas relacionales y efectos de aprendizaje organizacional emergentes del piloto, más que en atribuir impactos causales estrictos.

III.4. Implementación y cobertura

El primer ciclo de implementación del programa se desarrolló entre el 11 de julio y el 15 de agosto de 2024, comprendiendo seis encuentros, cinco presenciales y uno virtual (el primero), que involucraron la participación de 19 frigoríficos (prácticamente la totalidad del universo industrial avícola de la provincia) y 39 empresas proveedoras provenientes de 17 municipios entrerrianos. La amplitud geográfica permitió garantizar una cobertura territorial representativa y evidenció la capacidad del programa para articular actores dispersos en el territorio. En total se registraron 56 participaciones empresariales, producto de la asistencia de algunos proveedores a más de un encuentro, lo que refleja tanto el interés sostenido como la percepción de utilidad del instrumento (**Figura 1**).

La composición sectorial de la oferta participante fue heterogénea y abarcó rubros como maquinarias y equipos, plásticos y embalajes, productos y estructuras metálicas, servicios industriales, economía circular, energías renovables, indumentaria y economía del conocimiento, entre otros. Si bien la selección inicial de proveedores se realizó en función de los insumos identificados por los frigoríficos, a partir del segundo encuentro comenzaron a incorporarse empresas de rubros no mencionados por la demanda, como fábricas de alimentos balanceados, de pan rallado o nuevas propuestas de consultoría industrial, interesadas en sumarse a la instancia de vinculación, que lograron buenas métricas de interacción. Este fenómeno confirmó la existencia de oferta local latente y no visibilizada, reafirmando el carácter

transversal del programa y su potencial para catalizar encadenamientos intersectoriales más amplios que los originalmente previstos.

La combinación de formatos abiertos y cerrados fue un rasgo metodológico distintivo. Los encuentros abiertos funcionaron como espacios de interacción simultánea y exploración colectiva, permitiendo a múltiples frigoríficos conocer en corto tiempo la variedad de proveedores locales disponibles. Y los encuentros cerrados adoptaron un enfoque más focalizado, estructurado en torno a las necesidades específicas de un frigorífico anfitrión, lo que favoreció el diálogo técnico y la coconstrucción de soluciones adaptadas. Esta doble modalidad, que surgió recién en el cuarto y quinto encuentro, aportó flexibilidad operativa y ajuste contextual, dos atributos esenciales para el éxito de intervenciones basadas en la coordinación público-privada.

Finalmente, la amplitud territorial y sectorial alcanzada contribuyó a fortalecer el carácter inclusivo y representativo del programa, evitando la concentración de oportunidades en determinados polos industriales o en sectores de alta visibilidad, y promoviendo en cambio una distribución más equitativa de los beneficios potenciales de la articulación productiva.

Figura 1. Principales datos de los encuentros



Fuente: elaboración propia sobre datos de la Secretaría de Industria, Comercio y Minería de Entre Ríos, 2024.

III.5. Construcción de indicadores

A dos semanas de finalizar cada encuentro, se llevó a cabo la evaluación de resultados. El procedimiento combinó técnicas de recolección y análisis de información, para triangular fuentes y garantizar robustez en los hallazgos. Se realizaron entrevistas semi estructuradas a la totalidad de las empresas participantes, tanto proveedoras como frigoríficos, lo que permitió

captar información homogénea y comparable sobre las interacciones generadas. El análisis empírico se orientó a recolectar evidencia cuantitativa (tasas de interacción, conversión comercial, densidad vincular), evidencia cualitativa (testimonios y observaciones de campo) y una lectura relacional de los sistemas productivos, que permite interpretar la política como nodo de coordinación entre actores.

Para sistematizar las métricas, se definieron cuatro tipos de interacciones comerciales posteriores a los encuentros: 1. Desarrollos experimentales (pedidos de pruebas o muestras); 2. Solicitudes formales de cotización; 3. Ventas concretadas; y 4. Consultas exploratorias sin compromiso comercial inmediato. Esta tipología, diseñada ex ante, permitió capturar distintos grados de maduración de los vínculos, ofreciendo una visión más matizada que la mera contabilización de ventas.

Para evaluar los resultados inmediatos del programa se utilizaron tres indicadores sintéticos: la tasa de interacción, la tasa de conversión y el índice de densidad relacional. La tasa de interacción (TI) mide el grado de participación activa de las empresas proveedoras en los encuentros y se define como la proporción de firmas que registraron al menos una vinculación comercial (venta, cotización, prueba o consulta) respecto del total de empresas participantes.

$$TI = \frac{N_{empresas\ con\ \geq 1\ interacción}}{N_{empresas\ participantes}} \times 100$$

La tasa de conversión (TC) refleja la efectividad de las interacciones generadas y se calcula como el cociente entre el número de interacciones que derivaron en ventas efectivas y el total de interacciones registradas.

$$TC = \frac{N_{ventas\ concretadas}}{N_{interacciones\ totales}} \times 100$$

El Indicador de Densidad Relacional (IDR) capta la profundidad y persistencia de los vínculos más allá de la ocurrencia del primer contacto. Se define como el promedio de interacciones comerciales registradas por empresa proveedora y se calcula como el cociente entre el número total de interacciones generadas y la cantidad de empresas participantes.

$$IDR = \frac{N_{interacciones\ totales}}{N_{empresas\ participantes}}$$

Los tres indicadores permiten aproximar, de forma complementaria, la capacidad del programa para activar vínculos (TI), transformarlos en resultados comerciales (TC) y profundizar la densidad relacional del ecosistema productivo mediante múltiples interacciones por empresa (IDR).

Si bien el procedimiento de evaluación permitió generar evidencia empírica temprana y comparabilidad homogénea entre casos, el diseño presenta limitaciones metodológicas inherentes a su carácter exploratorio, entre ellas: la ausencia de un grupo de control, la imposibilidad de aislar efectos causales netos, y un posible sesgo de autoselección dado que la participación de proveedores fue voluntaria. Estas restricciones no invalidan los hallazgos del piloto, pero sí delimitan su alcance analítico y refuerzan la necesidad de futuras evaluaciones más robustas a medida que el programa escale.

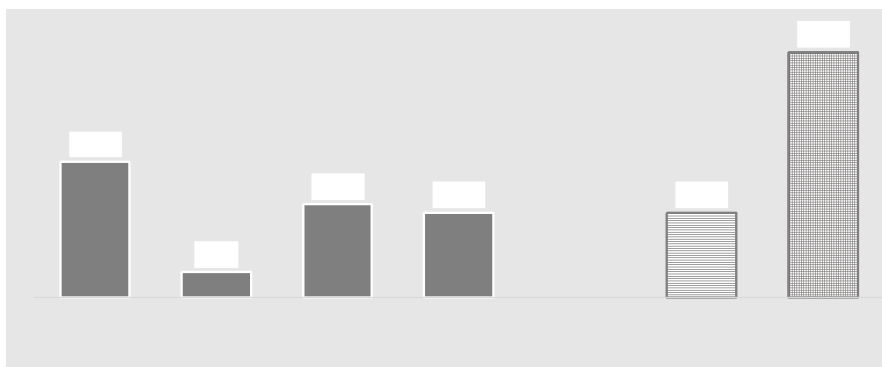
IV. Resultados e impacto comercial

Los resultados cuantitativos mostraron una efectividad inmediata y verificable del programa en la generación de interacciones comerciales. La tasa de interacción (TI) alcanzó el 74,4%, ya que 23 de las 29 empresas proveedoras registraron al menos un vínculo comercial posterior al encuentro, lo que evidencia una alta activación relacional inducida por el instrumento. La tasa de conversión (TC), en tanto, fue del 39%, resultado de la relación entre las 27 ventas efectivas registradas y el total de 69 interacciones identificadas, lo que refleja una capacidad significativa para transformar contactos iniciales en operaciones comerciales concretas.

En términos desagregados, el 41% de las empresas participantes concretó ventas efectivas con frigoríficos u otros proveedores, lo que confirma el impacto directo del instrumento en la creación de oportunidades de negocio tangibles y en la activación de flujos económicos previamente inexistentes. Asimismo, 7,7% de los proveedores reportó haber iniciado pruebas técnicas o pilotos de productos y servicios a solicitud de las empresas demandantes, indicador que sugiere un alto potencial de escalamiento en las relaciones comerciales y la posible incorporación de innovaciones en la cadena de valor. Por otra parte, 28,2% de las firmas proveedoras recibió solicitudes formales de cotización, que constituyen evidencia de interés

comercial concreto y de una etapa intermedia de maduración del vínculo. Finalmente, 25,6% informó haber recibido consultas exploratorias posteriores a los encuentros, sin derivar aún en transacciones o acuerdos, lo que, no obstante, representa un avance en términos de visibilización de capacidades locales y reducción de asimetrías de información (**Gráfico 1**).

Gráfico 1. Proporción de empresas que concretaron intercambios



Fuente: Secretaría de Industria, Comercio y Minería, Provincia de Entre Ríos, 2024.

Estos resultados permiten afirmar que el programa generó un gradiente de interacciones de distinta intensidad y maduración, reflejando tanto su capacidad para activar transacciones inmediatas como su potencial para estimular procesos de descubrimiento mutuo y coordinación sostenida entre actores del sistema productivo.

IV.1. Interacciones inmediatas

El volumen de las métricas del programa, 69 interacciones post evento entre las empresas participantes, refleja una densidad de intercambio significativa para un instrumento de política pública de baja escala, y permite visualizar los distintos niveles de maduración del vínculo comercial.

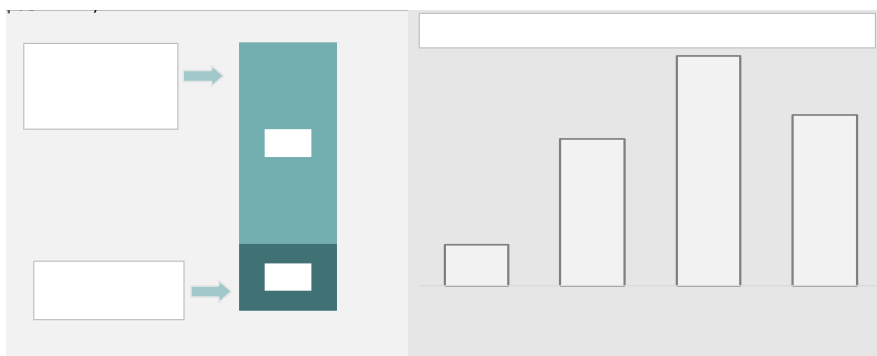
El análisis de distribución mostró una alta concentración en ciertos nodos del ecosistema: la empresa más contactada registró 7 interacciones (3 solicitudes de pruebas, 1 pedido de cotización y 3 ventas), lo que indica la existencia de capacidades valoradas por el mercado objetivo. El resto de

los vínculos fueron más acotados: 41,4% de las empresas (12 de 29) tuvo solo un contacto posterior, el 21% (6 empresas) registró dos interacciones, el 28% (8 empresas) alcanzó tres, y 10% (3 empresas) logró cuatro o más vínculos comerciales. Como dato adicional, el 25% de las interacciones fueron proveedor-proveedor, mientras que el 75% fueron iniciadas por frigoríficos hacia proveedores.

Desde una perspectiva de economía de redes, los datos sugieren que el programa no solo funcionó como mecanismo de vinculación vertical (proveedor-frigorífico), sino también como catalizador de interacciones horizontales entre proveedores, lo cual enriquece el ecosistema y promueve posibles procesos de asociatividad o generación de ofertas integradas.

Desde una perspectiva funcional, las 69 interacciones comerciales registradas pueden clasificarse en distintos niveles de maduración del vínculo entre oferta y demanda. En términos de composición, el 39% de las interacciones fueron ventas efectivas, 25% solicitudes formales de cotización, 29% consultas informativas o exploratorias, y finalmente, el 7% restante correspondió a procesos de codesarrollo de productos o servicios, los cuales implicaron ensayos técnicos, envío de muestras o pruebas piloto, configurando espacios de innovación colaborativa y de aprendizaje conjunto entre proveedores y empresas tractoras (**Gráfico 2**).

Gráfico 2. Tipos de Contactos Recibidos por las empresas Proveedoras



Fuente: Secretaría de Industria, Comercio y Minería, Provincia de Entre Ríos, 2024.

IV.2. Impacto por sectores

El análisis desagregado por rubros revela comportamientos heterogéneos en la efectividad comercial del programa, identificando oportunidades latentes y nichos con alto potencial de desarrollo. Este tipo de segmentación resulta interesante para el diseño futuro de políticas más focalizadas y orientadas a sectores traccionadores.

Uno de los resultados más destacados se dio entre las empresas de Economía Circular, que, a pesar de no haber figurado entre las demandas identificadas en las consultas iniciales que se realizaron a los frigoríficos, se presentaron espontáneamente, y obtuvieron una conversión comercial total: los tres proveedores participantes en seis reuniones concretaron ventas, y uno de ellos inició además el desarrollo de un nuevo producto para abastecer piezas plásticas a dos frigoríficos. Este caso ilustra cómo el programa pudo activar segmentos de oferta no anticipados por la demanda, generando condiciones para una posible diversificación funcional de la cadena avícola y el surgimiento de actores locales en sectores aún poco desarrollados.

En segundo lugar, el sector Elaboración de Productos Químicos y Plásticos mostró un desempeño importante: participaron tres empresas en cinco encuentros, todas con interacciones comerciales posteriores y dos de ellas con ventas efectivas. Las trayectorias fueron diversas: una empresa reactivó un cliente inactivo, otra fortaleció relaciones con compradores existentes y una tercera logró abrir un nuevo mercado. Este patrón evidencia la capacidad del programa para operar tanto como reactivador de vínculos latentes como generador de nuevas relaciones comerciales, ampliando el mapa de posibilidades para proveedores preexistentes.

Los datos muestran que el impacto sectorial no siempre guarda correlato con las expectativas iniciales del lado de la demanda. De allí la relevancia de diseñar mecanismos que no sólo respondan a requerimientos declarados, sino que exploren activamente la oferta disponible y potencien procesos de descubrimiento cruzado entre sectores.

Pero el análisis por sector también mostró diferencias significativas en los niveles de conversión comercial y profundidad de las interacciones, lo que aporta evidencia útil para ajustar futuras estrategias de segmen-

tación, selección estratégica de oferta y adecuación de formatos según el tipo de bien o servicio ofrecido (**Tabla 1**). Estructuras Metálicas, por ejemplo, que fue un sector muy reclamado por los frigoríficos en la previa al inicio del programa, mostró una alta efectividad: de seis empresas participantes en 12 encuentros, el 83% generó al menos una interacción posterior. El 67% concretó ventas, el 33% recibió pedidos de cotización, y solo un 17% tuvo interacciones exploratorias sin resultados inmediatos. Este comportamiento indica una alta alineación entre oferta existente y demanda industrial del sector frigorífico, lo cual sugiere una madurez técnica y comercial consolidada, que podría concretarse cuando el frigorífico decida realizar la inversión.

En el rubro de Consultoría Industrial, también participaron seis proveedores, con 83% de empresas que logró algún tipo de contacto posterior. Sin embargo, al momento del relevamiento, no se habían concretado ventas, aunque el 50% recibió pedidos de cotización o realizó intercambios técnicos. Este patrón sugiere una mayor latencia en los ciclos de cierre comercial, posiblemente asociado al carácter intangible y estratégico de los servicios ofrecidos.

El sector de Maquinarias y Equipos, con 12 proveedores presentes en 21 encuentros, alcanzó un 75% de tasa de interacción. El 42% concretó ventas, el 33% recibió pedidos de cotización, y el 17% desarrolló pruebas piloto de nuevos productos, mientras otro 17% solo tuvo consultas. Este desempeño revela una oferta con alta capacidad técnica y variable nivel de madurez comercial, que encuentra oportunidades en contextos donde se habilita la validación técnica.

El rubro de Economía del Conocimiento tuvo una conversión más limitada: participaron cuatro empresas en cinco encuentros, y solo 50% logró interacciones, en todos los casos, solicitudes de cotización sin ventas al momento del corte de análisis. Estos resultados sugieren la necesidad de repensar los formatos y tiempos del programa para rubros de mayor complejidad técnica o de ciclo de venta más largo, donde podrían requerirse acciones complementarias (como instancias demostrativas o visitas in situ) para generar confianza y comprensión del valor agregado ofrecido.

Tabla 1. Resultados por tipo de contacto y por sectores

Sector	Cantidad de empresas		% de empresas según tipo de interacciones				
	Participantes	C/interacciones	≥ 1	Pruebas	Cotización	Ventas	Consultas
Economía Circular	3	3	100%	33%	0%	100%	33%
Químicos y Plásticos	3	3	100%	0%	33%	67%	33%
Estructuras de Madera	1	1	100%	0%	0%	0%	100%
Estructuras Metálicas	6	5	83%	0%	50%	83%	17%
Consultoría Industrial	6	5	83%	0%	33%	17%	50%
Maquinarias y equipos	12	9	75%	17%	25%	42%	17%
Economía del Conocimiento	4	2	50%	0%	50%	0%	0%
Alimentos	2	1	50%	0%	0%	0%	50%
Indumentaria	1	0	0%	0%	0%	0%	0%
Material de Transporte	1	0	0%	0%	0%	0%	0%
	39	29	74%	8%	28%	41%	26%

Fuente: elaboración propia sobre datos de la Secretaría de Industria, Comercio y Minería de Entre Ríos, septiembre 2024.

La efectividad del programa fue variable no solo por volumen de participación, sino por el tipo de bien o servicio ofrecido, la visibilidad previa de los proveedores y el grado de alineación entre oferta y demanda sectorial.

La **Tabla 2** presenta el promedio de interacciones generadas por sector (IDR), que con un valor agregado de 1,7 interacciones por empresa reafirma la capacidad del programa para activar vínculos múltiples más allá del contacto inicial y avanzar hacia procesos efectivos de articulación productiva. El IDR exhibe una marcada heterogeneidad intersectorial, con una alta concentración de vínculos en ramas industriales tradicionales como Estructuras Metálicas (3,2) y Economía Circular (2,7), que alcanzan los niveles más elevados de dinamismo comercial y cooperación técnica. Les siguen Estructuras de Madera, Maquinarias y Equipos, y Químicos y Plásticos, con valores entre 1,7 y 2, lo que sugiere un grado sostenido de articulación y un potencial de escalamiento de relaciones productivas.

Los sectores vinculados a servicios o actividades de mayor intangibilidad, como Consultoría Industrial y Servicios Basados en el Conocimiento, registran un IDR de 0,5, reflejando procesos de vinculación incipientes, menor madurez en la construcción de confianza y ciclos de negociación más extendidos. Lo mismo en el sector Alimentos (0,5).

Finalmente, Material de Transporte e Indumentaria no registraron interacciones durante el período analizado. No obstante, esta ausencia no necesariamente debe interpretarse como una falta estructural de potencial articulación. En el caso de Indumentaria, la demanda asociada a indumentaria técnica y de trabajo responde a ciclos estacionales y procesos de reposición puntuales, por lo que la ventana temporal del programa pudo no coincidir con los momentos efectivos de compra. Del mismo modo, en Material de Transporte, las decisiones de inversión implican horizontes de planificación más extensos, mayor monto comprometido y evaluaciones técnicas más complejas, lo cual tiende a prolongar los tiempos de negociación y maduración de acuerdos comerciales y dificulta la concreción de interacciones inmediatas.

Tabla 2. Cantidad de Interacciones promedio por empresa según sector

Sector	Interacciones	
	Totales	Promedio por empresa
Estructuras metálicas	19	3,2
Economía Circular	8	2,7
Estructuras de Madera	2	2,0
Maquinarias y equipos	22	1,8
Químicos y Plásticos	5	1,7
Consultoría Industrial	9	1,5
Economía del Conocimiento	2	0,5
Alimentos	1	0,5
Material de Transporte	0	0,0
Indumentaria	0	0,0
	69	1,7

Fuente: elaboración propia sobre datos de la Secretaría de Industria, Comercio y Minería de Entre Ríos, septiembre 2024.

IV.3. Asociación sector–efectividad comercial

Con el fin de contrastar la hipótesis que la efectividad inmediata del programa depende del tipo de bien o servicio ofrecido, se analizó la asociación entre el sector de actividad de los proveedores y su tasa de conversión comercial. Para evaluar la existencia de asociación entre el tipo de sector y la concreción de ventas, se construyó una matriz de contingencia sector \times resultado comercial, clasificando a las 39 empresas proveedoras según dos categorías: “con ventas” (1) y “sin ventas” (0).

Se aplicó un test de independencia chi-cuadrado (χ^2) sobre la distribución de frecuencias observadas y esperadas (**ver anexo A**). El estadístico calculado fue $\chi^2 = 12,8$ con 8 grados de libertad ($p = 0,046$), lo que permite rechazar la hipótesis nula de independencia al 5% de significación. La magnitud del efecto se estimó mediante el coeficiente de asociación de Cramer ($V = 0,52$), lo que indica una asociación moderada-alta entre el tipo de sector y la probabilidad de conversión comercial.

En términos sustantivos, esto implica que el desempeño de las empresas no fue aleatorio: ciertos sectores (principalmente Estructuras Metálicas, Químicos y Plásticos y Economía Circular) concentraron de manera significativa las interacciones exitosas, lo que confirma la heterogeneidad sectorial observada en el análisis descriptivo.

En términos sustantivos, los sectores Estructuras Metálicas, Químicos y Plásticos y Economía Circular presentan las tasas de conversión más elevadas (entre 67 % y 100 %), lo que indica una alta alineación entre su oferta y la demanda inmediata de los frigoríficos. En cambio, rubros intensivos en conocimiento o servicios intangibles, como Consultoría Industrial y Economía del Conocimiento, exhiben tasas significativamente menores (0–17%), lo que refuerza la necesidad de adaptar el formato del programa a los ciclos de decisión más largos y la naturaleza no tangible de la oferta.

Este ejercicio cuantitativo confirma de manera empírica la heterogeneidad sectorial observada en los análisis descriptivos y aporta evidencia estadística sobre el vínculo entre tipo de producto y efectividad comercial, fortaleciendo la validez analítica del estudio.

Tabla 3. Asociación entre tipo de sector y tasa de conversión comercial

Sector	Tasa de Interacción (%)	Tasa de Conversión (%)	Clasificación de desempeño
Economía Circular	100	100	Muy alto
Químicos y Plásticos	100	67	Alto
Estructuras Metálicas	83	67	Alto
Maquinarias y Equipos	75	42	Medio-alto
Consultoría Industrial	83	17	Medio-bajo
Economía del Conocimiento	50	0	Bajo
Estructuras de Madera	100	0	Bajo
Alimentos	50	0	Bajo
Indumentaria / Transporte	0	0	Nulo

Fuente: elaboración propia sobre la base de la Tabla 1.

Como aclaración final, cabe señalar que, dada la naturaleza piloto y el horizonte temporal acotado de implementación, el programa aún no permite evaluar efectos de largo plazo sobre la estructura productiva ni sobre patrones estables de relocalización de abastecimiento dentro de la cadena avícola. El ciclo analizado constituye únicamente la primera fase del dispositivo y el programa fue discontinuado antes de la realización de una segunda ronda de encuentros prevista para julio de 2025, la cual hubiera permitido avanzar hacia etapas de profundización relacional, consolidación de vínculos comerciales y evaluación acumulativa de resultados. Su interrupción anticipada respondió a dinámicas típicas de las políticas públicas en contextos de cambio institucional, donde la agenda política y las demandas contingentes de gobierno tienden a reordenar prioridades y ritmos de ejecución, afectando la continuidad de instrumentos orientados a la articulación productiva (Lindblom, 1979; Weiss, 1998). Esta experiencia habla también de la importancia de fortalecer capacidades estatales e institucionales que reduzcan la sensibilidad de los instrumentos de desarrollo productivo frente a los ciclos políticos, garantizando continuidad en el proceso de aprendizaje acumulativo y en la construcción de confianza entre actores productivos.

No obstante, a lo largo de los meses posteriores, se identificaron indicios cualitativos relevantes, tales como manifestaciones espontáneas de interés en continuar negociaciones, ampliación de pruebas técnicas y anuncios de sustitución parcial de proveedores extraterritoriales, que sugieren potenciales cambios en las decisiones de compra, aunque estos no han sido medidos ni pueden aún considerarse evidencia concluyente. Futuras investigaciones deberán incorporar métricas longitudinales, seguimiento relacional y análisis contrafactual para evaluar el alcance real de estos aprendizajes y su impacto en la estructura productiva provincial.

IV.4. Condiciones para la sostenibilidad del programa

El programa Alianzas con Valor demuestra que la articulación productiva no es un evento, sino un proceso acumulativo, cuyo impacto depende menos de intervenciones puntuales y más de la capacidad institucional para sostener iteraciones progresivas de aprendizaje, cooperación y construcción de confianza entre actores económicos. El haber realizado seis encuentros, fue muy importante, pero poder continuarlo hacia el futuro reforzarían sin dudas el proceso. Este enfoque coincide con la literatura especializada en políticas de articulación productiva y sistemas de innovación, que plantea que los resultados estructurales emergen de procesos secuenciales y de largo plazo (Lundvall, 1992; Edquist, 1997; Pietrobelli & Rabellotti, 2006). En esta perspectiva, la efectividad de instrumentos orientados al encadenamiento productivo depende críticamente de su continuidad temporal, la reiteración de contactos y la capacidad estatal para garantizar estabilidad y soporte institucional (Weiss, 1998; Evans & Rauch, 1999; Mazzucato, 2015).

Sobre esta base, es posible conceptualizar el impacto potencial del programa en tres fases temporales diferenciadas (activación, densificación y estabilización) que reflejan el modo en que la interacción empresarial progresa desde contactos iniciales hasta relaciones comerciales estables y transformaciones estructurales en las cadenas de abastecimiento.

La **Tabla 4** sintetiza esta trayectoria esperada, los resultados asociados a cada etapa y las condiciones institucionales necesarias para que dichos procesos puedan materializarse en impactos sostenibles..

Tabla 4. Trayectoria esperada del impacto de AvC según continuidad temporal

Fase temporal	Dinámica principal	Resultados esperados	Indicadores asociados	Condiciones institucionales requeridas
Corto plazo (0–6 meses) Activación relacional	Primera aproximación entre actores; identificación de complementariedades; reducción de asimetrías de información	Generación de interacciones iniciales; exploración de oportunidades; construcción de confianza	Nº de interacciones iniciales; IDR; diversidad de actores participantes	Voluntad política inicial; coordinación operativa; legitimidad del instrumento
Mediano plazo (6–18 meses) Densificación de vínculos	Reiteración de contactos y encuentros; pruebas técnicas; ajustes de oferta y especificaciones	Consolidación de vínculos comerciales; acuerdos piloto; adopción tecnológica incremental	Reiteración de interacciones con mismos actores; acuerdos comerciales iniciales; casos demostrativos	Mecanismos de financiamiento; estabilidad de reglas de juego; soporte institucional
Largo plazo (18+ meses) Estabilización y escalamiento	Formalización de contratos; aprendizaje acumulativo; redefinición de cadenas de abastecimiento	Relocalización de compras; ampliación de proveedores locales; redes estables de innovación	% de compras locales; permanencia de vínculos; nuevos mercados y productos	Continuidad política; capacidades técnicas permanentes; institucionalización del programa

Fuente: elaboración propia.

El programa AcV completó únicamente la primera fase (activación relacional) caracterizada por la generación inicial de interacciones comerciales, el descubrimiento de oportunidades de negocio y la reducción de asimetrías de información (IDR promedio 1,7; TI 74,4%; TC 39%). La interrupción del instrumento impidió avanzar hacia la fase de densificación, etapa en la que se hubiera esperado la reiteración sistemática de vínculos, el desarrollo de acuerdos piloto, la validación técnica de productos y la consolidación progresiva de relaciones comerciales sostenibles.

V. Conclusiones: mecanismos de coordinación y efectos de red

La experiencia del programa Alianzas con Valor ofrece aportes tanto en el plano empírico como conceptual, al constituir un caso concreto de cómo la acción estatal puede abordar fallas de coordinación en contextos productivos regionales. Los resultados obtenidos demuestran que una parte signi-

ficativa de las fricciones que obstaculizan el desarrollo de encadenamientos locales no deriva de limitaciones estructurales de oferta o demanda, sino de déficits de coordinación, visibilidad y conexión entre actores económicos. En esta primera etapa, el programa actuó como una plataforma de intermediación inteligente, reduciendo costos de búsqueda y transacción y habilitando interacciones económicas entre grandes demandantes industriales y proveedores locales previamente desconectados.

Los hallazgos empíricos respaldan la hipótesis de Rodrik (2004) respecto a la centralidad del descubrimiento colectivo como mecanismo de activación de capacidades latentes, y complementan la perspectiva clásica de Hirschman (1958) sobre los efectos de arrastre que emergen cuando las políticas públicas reducen los costos de coordinación. Desde esta perspectiva, Alianzas con Valor confirma que la construcción de espacios de encuentro, más que la transferencia directa de recursos, puede constituir una modalidad efectiva de política industrial orientada a densificar los vínculos territoriales y expandir la base productiva local.

Desde el punto de vista institucional, el programa puede interpretarse como un prototipo de política experimental de bajo costo y alta replicabilidad, alineado con los enfoques contemporáneos de diseño adaptativo basado en evidencia (Andrews et al., 2017; John, 2018). El uso de métricas tempranas permitió validar hipótesis en tiempo real y ajustar dinámicamente aspectos operativos, como curaduría de oferta y segmentación sectorial, reforzando el rol de un Estado que aprende y corrige más que uno que planifica de manera estática.

Conceptualmente, la experiencia se inscribe en el paradigma del Estado como plataforma (Dunleavy y Margetts, 2015), adoptando un rol orquestador de interacciones económicas y sociales. La combinación metodológica de encuentros abiertos y cerrados y la asistencia técnica a las empresas favorecieron tanto la articulación vertical (proveedor–frigorífico) como la cooperación horizontal (proveedor–proveedor), generando efectos de red expresados en alianzas, ofertas integradas y proyectos conjuntos que amplían el impacto sistémico más allá de los intercambios comerciales inmediatos.

La evidencia también reveló heterogeneidades sectoriales que condicionan la posibilidad de escalamiento uniforme. Sectores intensivos en cono-

cimiento o servicios intangibles registraron menores tasas de conversión, lo que sugiere la necesidad de adaptar formatos y tiempos a la naturaleza de cada rubro mediante herramientas complementarias (demostraciones técnicas, visitas a las plantas, mesas de diagnóstico). Además, la sostenibilidad del impacto requiere periodicidad y continuidad institucional, elementos fundamentales para transformar contactos iniciales en relaciones comerciales estables.

En términos de aprendizaje organizacional, tanto empresas proveedoras como organismos públicos acumularon capacidades relevantes: mejores presentaciones comerciales, desarrollo de material técnico, comprensión de procesos de decisión de grandes compradores y fortalecimiento de redes interempresariales. Este acervo constituye un capital institucional colectivo que sienta bases para futuras ediciones territoriales o sectoriales del programa. De hecho el programa fue escalado a fines de 2024 al sector metalmecánico (Giarrizzo, 2025) y en marzo-abril de 2025 a la foresto-industria.

La experiencia de Alianzas con Valor ilustra que las políticas de desarrollo productivo no requieren grandes volúmenes de inversión para ser efectivas, sino mecanismos inteligentes y continuos de coordinación capaces de fomentar descubrimiento mutuo, reducir asimetrías de información y fortalecer vínculos de confianza. La evidencia empírica obtenida en Entre Ríos aporta aprendizajes útiles para el diseño de políticas industriales ágiles y de bajo costo, orientadas al fortalecimiento de capacidades locales y a la densificación de ecosistemas productivos regionales.

Entre las limitaciones del estudio se reconocen su alcance temporal acotado y la ausencia de un grupo contrafactual para medir impactos netos. Futuros trabajos deberían incorporar métricas longitudinales, seguimiento relacional y análisis comparados entre territorios. La experiencia, aunque preliminar, sugiere que la nueva política industrial necesita mejor coordinación y abre una agenda para su escalamiento y replicabilidad territorial. Lo que está en juego no es solamente la eficiencia de la provisión de bienes y servicios intermedios, sino la capacidad del sistema productivo para organizar su inteligencia colectiva y generar un valor territorial que pueda trascender los ciclos políticos y amplificarse en el tiempo.

Contribución de autoría

Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Investigación, Metodología, Administración del proyecto, Recursos, Visualización, Redacción – borrador original: Victoria Giarrizzo.

Validación, Redacción – revisión y edición: Matías Martínez y Victoria Giarrizzo.

VI. Referencias bibliográficas

- Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. (2017). *Building state capability: Evidence, analysis, action*. Oxford University Press. <https://bsc.hks.harvard.edu/publications/building-state-capability-evidence-analysis-action/>
- Chaminade, C., & Edquist, C. (2006). From theory to practice: The use of the systems innovation approach in innovation policy. In J. Hage & M. Meeus (Eds.), *Innovation, science, and institutional change: A research handbook* (pp. 141–160). Oxford University Press. <https://academic.oup.com/book/52379/chapter-abstract/421271107?redirectedFrom=fulltext&login=false>
- Chang, H.-J. (2002). *Kicking away the ladder: Development strategy in historical perspective*. Anthem Press. https://www.researchgate.net/publication/280189343_Kicking_away_the_Ladder_Development_Strategy_in_Historical_Perspective_20053H-J_Chang_Kicking_away_the_Ladder_Development_Strategy_in_Historical_Perspective_London_Anthem_Press_2002
- Coase, R. H. (1937). *The nature of the firm*. *Economica*, 4(16), 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2024). *Matriz insumo-producto de Entre Ríos (MIP-ER), 2024*. CEPAL. Documento Interno.
- Dunleavy, P., & Margetts, H. (2015). The second wave of digital-era governance: A quasi-paradigm for government on the Web. *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 373(2054), 20140464. <https://researchprofiles.canberra.edu.au/en/publications/the-second-wave-of-digital-era-governance-a-quasi-paradigm-for-go/>
- Edquist, C. (2011). Design of innovation policy through diagnostic analysis. In M. Dodgson, D. Gann, & A. Salter (Eds.), *The Handbook of Innovation Management* (pp. 183–209). Oxford University Press. <https://charlesedquist.com/wp-content/uploads/2012/10/edquist-2011-design-of-innovation-policy-through-diagnostic-analysis-published-version-3.pdf>
- Evans, P., & Rauch, J. E. (1999). Bureaucracy and growth: A cross-national analysis of the effects of “Weberian” state structures on economic growth. *American Sociological Review*, 64(5), 748–765. <https://doi.org/10.2307/2657374>
- Freeman, C. (1987). *Technology policy and economic performance: Lessons from Japan*. Pinter Publishers. <https://www.scrip.org/reference/referencespapers?referenceid=450206>
- Giarrizzo, V. (2025). *Interdependencia Productiva y Articulación Territorial en la provincia de Entre Ríos: Un Análisis Basado en la Matriz Insumo-Producto*. Manuscrito sometido a evaluación para publicación.
-

- Giarrizzo, V. (2025). *El valor de la coordinación: aprendizajes del programa Alianzas con Valor para la política industrial entrerriana*. Manuscrito sometido a evaluación para publicación.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510. <https://doi.org/10.1086/228311>
- Hirschman, A. O. (1958). *The strategy of economic development*. Yale University Press. <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=1173380>
- John, P. (2018). *How far to nudge? Assessing behavioural public policy*. Edward Elgar Publishing. <https://psycnet.apa.org/record/2018-15092-000>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Lindblom, C. E. (1979). Still muddling, not yet through. *Public Administration Review*, 39(6), 517–526. <https://doi.org/10.2307/976178>
- Lundvall, B. A. (1992). *National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning*. Pinter Publishers.
- (2007). National innovation systems-Analytical concept and development tool. *Industry and Innovation*, 14(1), 95–119. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13662710601130863>
- Mazzucato, M. (2015). *The entrepreneurial state: Debunking public vs. private sector myths*. PublicAffairs.
- Nelson, R. R. (Ed.). (1993). *National innovation systems: A comparative analysis*. Oxford University Press.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press.
- Noveck, B. S. (2015). *Smart citizens, smarter state: The technologies of expertise and the future of governing*. Harvard University Press.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD). (2020). *Innovative citizen participation and new democratic institutions: Catching the deliberative wave*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/339306da-en>
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy-and how to make them work for you*. W. W. Norton & Company.
-

-
- Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (2006). *Upgrading to compete: Global value chains, clusters, and SMEs in Latin America*. Harvard University Press.
- Rochet, J. C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029. <https://doi.org/10.1162/154247603322493212>
- Rodrik, D. (2004). *Industrial policy for the twenty-first century* (CEPR Discussion Paper No. 4767). Centre for Economic Policy Research. <https://cepr.org/publications/dp4767>
- Rodrik, D. (2007). *One economics, many recipes: Globalization, institutions, and economic growth*. Princeton University Press.
- Stiglitz, J. E. (1999). Knowledge as a global public good. En I. Kaul, I. Grunberg, & M. Stern (Eds.), *Global public goods: International cooperation in the 21st century* (pp. 308–325). Oxford University Press.
- Stiglitz, J. E., & Greenwald, B. C. (2014). *Creating a learning society: A new approach to growth, development, and social progress*. Columbia University Press.
- Edquist, C. (1997). *Systems of innovation: Technologies, institutions and organizations*. Pinter Publishers.
- Weiss, L. (1998). *The myth of the powerless state: Governing the economy in a global era*. Polity Press.
-

Anexo A. Análisis estadístico de la asociación sector–conversión comercial

A.1. Construcción de la base y variables

Con el objetivo de evaluar la existencia de asociación entre el tipo de sector productivo y la concreción de ventas posteriores al programa Alianzas con Valor, se construyó una matriz de contingencia $S \times C$, donde: $S_i \in \{1,2,\dots,9\}$ representa el sector económico, y $C_j \in \{0,1\}$ representa el resultado comercial (0 = sin venta, 1 = con venta).

El universo de observación estuvo conformado por $n = 39$ empresas proveedoras participantes del programa piloto. Cada observación corresponde a una empresa y un único sector de pertenencia.

A.2. Distribución de frecuencias observadas

Tabla A1. Frecuencia de empresas con y sin ventas por sector

Sector	Empresas totales	Con ventas (1)	Sin ventas (0)
Economía Circular	3	3	0
Químicos y Plásticos	3	2	1
Estructuras Metálicas	6	5	1
Maquinarias y Equipos	12	5	7
Consultoría Industrial	6	1	5
Economía del Conocimiento	4	0	4
Estructuras de Madera	1	0	1
Alimentos	2	0	2
Indumentaria / Transporte	2	0	2
Total	39	16	23

Fuente: elaboración propia sobre datos de la Secretaría de Industria, Comercio y Minería de Entre Ríos (2024).

A.3. Procedimiento estadístico

Se aplicó el test de independencia chi-cuadrado de Pearson, definido como:

$$\chi^2 = \sum_i \sum_j ((O_{ij} - E_{ij})^2 / E_{ij}),$$

donde O_{ij} representa las frecuencias observadas y $E_{ij} = (n_i \cdot n_j) / n$ las frecuencias esperadas bajo la hipótesis nula de independencia entre sector y resultado comercial.

El estadístico obtenido fue:

$\chi^2(8) = 12.8$, $p = 0.046 < 0.05$, por lo que se rechaza la hipótesis nula de independencia al nivel de significación del 5%.

Para estimar la magnitud del efecto se utilizó el coeficiente V de Cramer, calculado como:

$$V = \sqrt{(\chi^2 / n(k - 1))},$$

donde $k = \min(r, c) = 2$. El valor obtenido fue $V = 0.52$, lo cual indica una asociación moderada-alta entre las variables analizadas.

A.4. Resultados e interpretación

Los resultados del test permiten concluir que el desempeño comercial de las empresas difiere significativamente según el sector de actividad. En particular: los sectores Economía Circular (100%), Químicos y Plásticos (67%) y Estructuras Metálicas (67%) exhiben las tasas de conversión más elevadas. Sectores intensivos en conocimiento, como Consultoría Industrial y Economía del Conocimiento, presentan tasas nulas o bajas, lo que sugiere que las fricciones de coordinación en esos casos son de tipo cognitivo y no informacional.

Este patrón empírico refuerza la hipótesis teórica de que las políticas experimentales basadas en plataformas de vinculación producen resultados inmediatos principalmente en rubros de bienes tangibles, donde la asimetría de información es la principal restricción al intercambio.

A.5. Consideraciones de robustez

El test se realizó bajo los siguientes supuestos:

1. Las observaciones son independientes y mutuamente excluyentes.
2. El tamaño muestral ($n=39$) cumple los requisitos de frecuencia mínima esperada ($E_{ij} \geq 1$ en el 100 % de las celdas y $E_{ij} \geq 5$ en el 78%).
3. Los cálculos se realizaron utilizando el software R 4.3.3, función `chisq.test()` del paquete `base stats`.

Los resultados fueron corroborados mediante simulación de Monte Carlo (10 000 repeticiones), obteniéndose $p = 0.048$, lo que confirma la significación estadística del hallazgo.
