



**COMERCIO INTERNACIONAL DE SERVICIOS BASADOS EN EL
CONOCIMIENTO (SBC) Y ECONOMÍA CREATIVA: CONDICIONES
Y OPORTUNIDADES PARA EMPRESAS ARGENTINAS**

Proyecto de investigación 2025

Sofía Alegre Meyer-Haenel, Erick Rueda y María Clara Zuleta.

Coordinación: Paloma Ochoa

Mayo 2026



Instituto de Comercio Internacional

Fundación ICBC - Bartolomé Mitre 562 - 8vo Piso. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Agradecimientos:

A Alejandro Dujovne, Martín Mengucci, Jimena Passadore, Trinidad Vergara, Nathalie Puex, Nicolás Vázquez y Romina Gayá por su generosidad y valiosas contribuciones a la realización de esta investigación.

ÍNDICE

1. Introducción: servicios basados en conocimiento (SBC) y economía naranja en Argentina, una aproximación	4
2. Bienes y servicios creativos y su evolución	6
2.1. Moda	7
2.2. Editorial	9
2.3. Animación audiovisual	11
3. Poniendo la lupa en los servicios: el lugar de América Latina y de Argentina	13
3.1. Moda	13
3.2. Editorial	15
3.3. Animación audiovisual	16
4. Oportunidades y desafíos en el comercio internacional de servicios creativos	17
4.1. Tendencias generales del mercado internacional	17
4.2. Oportunidades y desafíos específicos para los sub-sectores elegidos	19
4.2.1. Moda	19
4.2.2. Editorial	21
4.2.3. Audiovisual	25
5. Algunos lineamientos en términos de regulación y promoción de los servicios elegidos	26
6. Haciendo zoom en las empresas. Algunos casos ilustrativos	27
6.1. Moda	27
6.2. Editorial	31
6.3. Audiovisual	32
7. Hallazgos, aprendizajes y reflexiones finales	35
Referencias	38

1. Introducción: servicios basados en conocimiento (SBC) y economía naranja en Argentina, una aproximación

A diferencia del comercio de bienes —donde productos tangibles cruzan fronteras—, el de servicios se basa en el intercambio de intangibles entre países. Allí se incluyen sectores como turismo, transporte, servicios financieros, propiedad intelectual, tecnologías de la información y la comunicación (por ejemplo, desarrollo de software o procesamiento de datos), así como cursos en línea, consultoría, entretenimiento, medios y eventos deportivos.

Hasta la crisis financiera global, el comercio de bienes y servicios crecía a un ritmo similar. Sin embargo, luego sus trayectorias se diferenciaron: mientras el comercio de bienes comenzó a desacelerarse —fenómeno conocido como *slowbalisation*—, el de servicios mantuvo un dinamismo sostenido sin señales de alcanzar un techo, convirtiéndose en el mayor impulsor del crecimiento del comercio internacional.

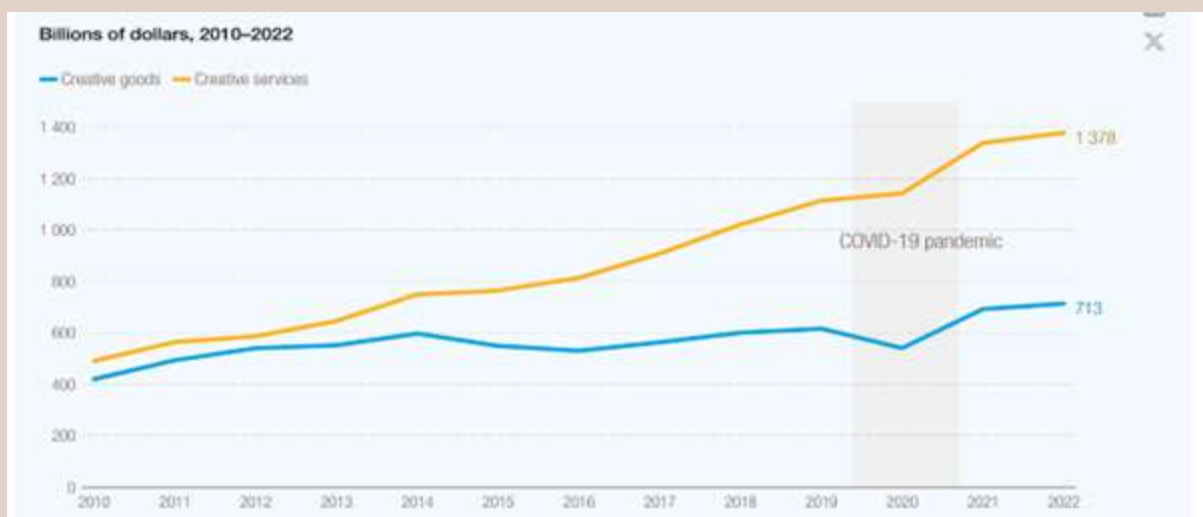
Los servicios basados en el conocimiento (SBC) se caracterizan por alta intensidad de capital humano calificado, uso intensivo de tecnologías de la información y la comunicación, generación de valor a partir de activos intangibles y baja dependencia de insumos físicos. Se trata de servicios exportables cuyo principal insumo es el conocimiento, y cuya competitividad depende de capacidades técnicas, organizacionales e institucionales. Por otra parte, la economía creativa —también denominada economía naranja— ha adquirido una creciente centralidad en los debates sobre desarrollo productivo, empleo y competitividad en América Latina. En un contexto de transformación tecnológica acelerada, cambios en los patrones de consumo cultural y reconfiguración de las cadenas globales de valor, las actividades basadas en la creatividad, el conocimiento y los activos intangibles han sido presentadas como una oportunidad estratégica para diversificar las economías, generar empleo de calidad y promover una inserción internacional menos dependiente de los recursos naturales (UNCTAD, 2024; UNESCO, 2021). La economía creativa es parte de los Servicios Basados en Conocimiento (SBC) o está estrechamente vinculada a ellos, ya que ambos sectores fundamentan su valor agregado en la creatividad, la propiedad intelectual y el capital humano, diferenciándose de las industrias tradicionales. Ambos enfoques resultan particularmente relevantes para países de ingreso medio como la Argentina, donde coexisten una sólida tradición cultural, un entramado creativo diverso, abundante talento humano y persistentes restricciones macroeconómicas y estructurales.

Desde una perspectiva conceptual amplia, la economía creativa comprende un conjunto heterogéneo de actividades que combinan creación simbólica, valor cultural y potencial económico. Incluye tanto las industrias culturales tradicionales —como el sector editorial, audiovisual y las artes escénicas— como industrias creativas contemporáneas vinculadas al diseño, la moda, la publicidad y los contenidos digitales. Las estadísticas internacionales reconocen esta heterogeneidad y la incorporan en clasificaciones que permiten analizar el papel de bienes y servicios creativos en el comercio global (UNCTAD & UNESCO, 2024). En este marco, la creatividad se concibe como un insumo estratégico para el desarrollo social y económico, especialmente relevante en América Latina.

En el caso argentino, los SBC y la economía creativa presentan características estructurales singulares. El país cuenta con una dotación significativa de capital humano creativo, una amplia diversidad de expresiones culturales y reconocimiento internacional en disciplinas como la producción audiovisual, el diseño y la industria editorial. Al mismo tiempo, estas actividades se desarrollan en un contexto marcado por la volatilidad macroeconómica, restricciones de financiamiento, informalidad laboral y desigualdades territoriales persistentes. Esta combinación plantea interrogantes centrales sobre el alcance real de la economía creativa como motor de desarrollo sostenible y sobre las condiciones necesarias para convertir su potencial simbólico en resultados económicos tangibles.

El enfoque de la economía naranja, tal como es desarrollado en *La economía naranja: una oportunidad infinita* (Buitrago y Duque, 2013), propone una visión proactiva del sector creativo como fuente de crecimiento, empleo y diversificación productiva. El documento sostiene que las industrias creativas pueden desempeñar un rol estratégico siempre que existan políticas públicas orientadas a fortalecer la propiedad intelectual, mejorar la disponibilidad de información estadística, facilitar el acceso al financiamiento y promover la articulación entre actores públicos y privados. Desde esta óptica, la economía creativa no debe concebirse como un conjunto aislado de actividades culturales, sino como un ecosistema interconectado cuyo desempeño depende de múltiples dimensiones institucionales y productivas. El comercio internacional de estos bienes y servicios viene creciendo en forma sostenida, con los servicios creciendo más que los bienes.

Gráfico 1. Evolución de las exportaciones de bienes y servicios creativos (2010-2022). En miles de millones de dólares



Fuente: UNCTAD

A pesar de estos resultados, esta narrativa optimista ha sido objeto de críticas relevantes. En *Economía naranja: el otro lado de la moneda* (González, 2020), se advierte que la expansión de las industrias creativas no garantiza automáticamente desarrollo inclusivo ni mejoras sostenidas en las condiciones laborales. En muchos contextos latinoamericanos, la economía creativa se caracteriza por elevados niveles de informalidad, ingresos inestables y una fuerte concentración de rentas en los eslabones de distribución y comercialización, frecuentemente dominados por plataformas globales. Estas tensiones resultan especialmente visibles en sectores intensivos en derechos de autor y en contenidos digitales, como el audiovisual y el editorial.

En este contexto, el presente trabajo adopta un enfoque sectorial, centrado específicamente en tres actividades representativas de los SBC y la economía creativa argentina: moda, industria editorial y la producción y posproducción audiovisual. La selección de estos sectores responde a varios criterios analíticos. En primer lugar, se trata de actividades con una elevada intensidad creativa y una fuerte dependencia de activos intangibles y derechos de propiedad intelectual. Por otra parte, presentan una participación significativa en el empleo de SBC, así como dinámicas diferenciadas en términos de formalización, escalabilidad e inserción internacional.

El trabajo se propone analizar el desempeño, las características y los principales desafíos de estos tres sectores, buscando contribuir a una comprensión más precisa del papel que los SBC y la economía creativa puede desempeñar en la estrategia de desarrollo y las oportunidades que el mercado puede ofrecer para empresas argentinas.

En el desarrollo de la investigación, se utilizaron técnicas complementarias. En primer lugar, se recurrió a fuentes secundarias oficiales y verificables —estadísticas e informes de, organismos oficiales y de cámaras y otros entes sectoriales para reconstruir la dimensión económica y la evolución reciente de cada subsector. En segundo lugar, se incorporan documentos técnicos de referencia nacional e internacional, los cuales aportan el marco comparativo nacional, regional y global necesario para contextualizar el caso argentino. Finalmente, se realizaron consultas a expertos así como a actores del ecosistema que enriquecen el diagnóstico con evidencia cualitativa sobre barreras reales, estrategias de inserción internacional y dinámicas operativas del día a día.

2. Bienes y servicios creativos y su evolución

La selección de los subsectores de animación audiovisual, moda y editorial responde a su relevancia estratégica dentro de la economía naranja y a su capacidad de articular creatividad, conocimiento y generación de valor a partir de activos intangibles. Estos sectores representan distintas formas de producción cultural y creativa que, además de poseer potencial exportador, permiten analizar cómo las industrias basadas en la propiedad intelectual se insertan en las dinámicas contemporáneas del comercio internacional de servicios. En línea con lo planteado en el informe respecto al crecimiento sostenido de los servicios basados en conocimiento

(SBC), los tres subsectores comparten características centrales como el uso intensivo de capital humano, la digitalización de procesos y la creciente importancia de los derechos sobre contenidos, marcas y diseños.

Asimismo, esta elección permite observar desafíos y oportunidades específicos para las PyMEs argentinas en actividades creativas con distintos modelos de negocio e inserción internacional. Mientras la animación audiovisual se vincula con coproducciones, licencias y plataformas globales, el sector editorial enfrenta transformaciones asociadas a la digitalización y circulación de contenidos y la moda combina creatividad, diseño e identidad de marca en mercados altamente competitivos. En conjunto, estos subsectores ofrecen una muestra representativa de cómo la economía creativa puede contribuir a la diversificación productiva y exportadora de Argentina, al tiempo que evidencia limitaciones estructurales relacionadas con financiamiento, regulación, internacionalización y protección de la propiedad intelectual.

2.1. Moda

A la industria creativa de la moda se la suele relacionar con la vestimenta, pero en realidad es donde el arte, la arquitectura, el diseño y la creatividad se encuentran con los negocios. Para que esto sea posible, hay una cadena de valor tácita donde se ven involucrados una gran cantidad de factores y sujetos.

Esta cadena de valor es tácita porque, por ejemplo, en ocasiones, las prendas son confeccionadas en oriente, pero los diseños son argentinos. Para que esto sea posible hay exportación de conocimiento, de creatividad, de diseño y patrones. Un claro ejemplo de esto es la empresa Blue Star Group (dueña de Todomoda e Isadora) cuya cabeza es Martín Castelli, que cuenta con un equipo creativo para el diseño de sus productos, mientras que aproximadamente el 50% de la fabricación se produce en el país y el resto se importa de otros. Su modelo de negocio consiste en la tercerización (outsourcing) y deslocalización (offshoring) de la producción. Existe una exportación de servicios cuando la empresa contratante, en este caso Argentina, envía especificaciones, diseño, ingeniería o tecnología a un proveedor externo, localizado en China, por ejemplo, para que fabrique el producto.

La industria de la moda utiliza el modelo 4.0, también llamada la Cuarta Revolución Industrial, que implica la digitalización total de la fabricación. Ya no se trata solo de usar máquinas, sino de que esas máquinas estén conectadas entre sí y tomen decisiones inteligentes. Conceptos como la Inteligencia Artificial, robótica, impresión 3D, ciberseguridad son incorporados para aumentar la competitividad y potenciar las posibilidades del sector.

La transformación digital da lugar a un camino que se centra en la innovación y el crecimiento mediante la automatización. Esta representa un cambio significativo en el funcionamiento de la industria de la moda, alejándose de los métodos tradicionales y abrazando el potencial de la innovación digital.

Imagen 1. Funcionamiento del modelo de la Industria 4.0 y 5.0



Fuente: www.audaces.com

Latinoamérica en general, y Argentina sobre todo, tardan en adaptarse a las nuevas maneras de producir, pero como en todo, hay excepciones. Hay que tener en cuenta que, en nuestro país, el sector indumentario está sufriendo una crisis en el rubro de fabricación textil debido a la apertura de importaciones y las dificultades competitivas de la producción local, combinada con la caída en el consumo. El presente de muchos fabricantes, comerciantes y proveedores de bienes tangibles relacionados a la moda es negativo. Toda la cadena se ve afectada por estos factores y por las altas cargas impositivas. Sobre los productos fabricados en Argentina pesa una fuerte carga impositiva y laboral. Las PyMEs pagan 37 impuestos (impuestos indirectos, ingresos brutos, impuesto al cheque, impuestos municipales, tasa de financiación, etc) a lo largo del proceso productivo (Claudio Drescher, expresidente de la Cámara Argentina de empresarios y actual presidente de la Cámara Argentina de Indumentaria, en La Nación+, 30/01/2026), lo que complica las posibilidades de competir en el mercado de la confección. Sin embargo, el diseño, el know-how y la creatividad continúan siendo un servicio exportable y competitivo.

2.2. Editorial

La economía naranja en el rubro editorial abarca un universo que incluye no solo bienes (libros, publicaciones, revistas, etc), sino servicios, actividades basadas en creatividad e información que agregan valor sin ser productos físicos. Dentro del sector se desarrollan grandes focos de intercambio de servicios, de los que se desprenden, a su vez, subgrupos:

- Servicios editoriales (corrección, edición, diseño de libros)
- Plataformas digitales de publicación o distribución
- Marketing cultural y literario
- Formación de talentos creativos (workshops, cursos)
- Servicios de gestión de derechos de autor
- Traducciones y derechos de traducción.

La industria editorial depende directamente de la creatividad, la escritura, el diseño y la propiedad intelectual. Dentro de este gran paraguas encontramos actividades que no pueden escindirse del trabajo creativo de edición digital, maquetación, corrección y traducción.

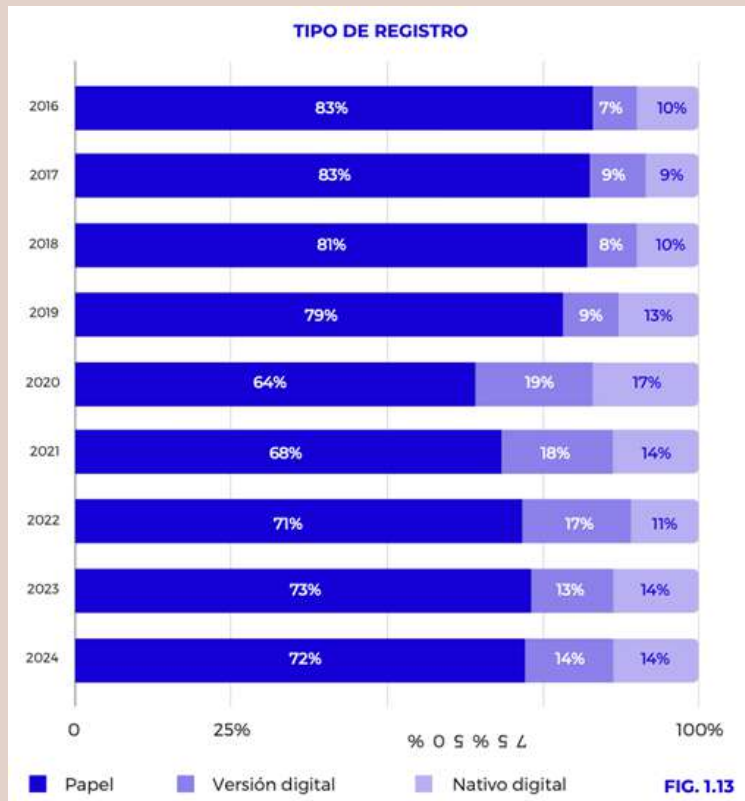
Hasta hace apenas algunos años, el mercado editorial se basaba principalmente en libros físicos y distribución tradicional en librerías. Pero el sector editorial, al igual que otros sectores creativos, ha tenido que adaptarse a tecnologías digitales y plataformas de distribución online, lo que ha ampliado su alcance y generado nuevas formas de consumo cultural (e-books, audiolibros, plataformas de autopublicación).

Una de las principales consecuencias del avance tecnológico en la industria tiene que ver con los tiempos de producción. Hoy en día, no solo se han acortado, sino que además han permitido a la industria física incorporarse a la tendencia de publicación ON DEMAND. Esta tendencia, que en algún momento experimentamos en el rubro audiovisual a través de las plataformas de Streaming, hoy permite a las editoriales innovar desde la oferta de libros físicos.

Editoriales como Teseo, dan testimonio de esto. Fundada en 2007, es una editorial especializada en libros de Ciencias sociales y Humanidades. El sistema de distribución que utiliza es mixto, y parte de la base de formatos electrónicos, o impresos bajo demanda. Esta dinámica ha permitido a la empresa evitar la acumulación de stock y bajar los costos fijos. De este modo, Teseo no sólo minimiza los riesgos que conlleva una inversión en este rubro, sino que además responde a las nuevas formas de consumo adoptando un modelo flexible que redefine la relación entre producción, circulación y demanda en el sector editorial.

Se puede observar, entonces, como la apertura hacia lo digital, crea nuevos modelos de negocio. Podemos acceder a ebooks y otras publicaciones digitales, pero también existen, a través de Plataformas y redes sociales, la autopublicación que permite a los autores llegar directo a los lectores en cualquier parte del mundo. La distribución digital, sin duda, ha bajado las barreras de entrada al mercado y ha permitido expandir las audiencias, ampliando y diversificando la cadena de valor.

Gráfico 2. Tipos de registro de libros digitales (2024)



Fuente: Informe de producción anual 2024, Cámara del Libro.

Sin embargo, la sostenibilidad del sector requiere no solo el funcionamiento a nivel local, sino también la necesaria internacionalización con objetivos, no solo de ampliar el mercado, sino además de difundir ideas, valores y nuestro imaginario cultural al exterior.

La economía naranja ha permitido transformar las ideas y la cultura en valor económico. Pero a su vez considera la protección de la creatividad mediante los derechos de autor y licencias, lo que es especialmente relevante en la industria editorial.

2.3. Animación audiovisual

La elección del sector de animación audiovisual responde a algunos criterios específicos:

- Se trata de un subsector intensivo en capital humano calificado y tecnologías digitales, plenamente encuadrable dentro de los SBC.
- Opera mayoritariamente bajo el Modo 1 del Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS), lo que facilita la exportación transfronteriza.
- Presenta escalabilidad, bajos costos marginales y creciente demanda internacional, especialmente asociada a plataformas OTT (Over-The-Top).
- Enfrenta barreras específicas (tributarias, tecnológicas, de estándares) que lo convierten en un caso relevante para el análisis de oportunidades y restricciones.

El comercio internacional de contenido audiovisual para plataformas digitales se ha reconfigurado profundamente en la última década, dando lugar a tres transformaciones estructurales que definen su dinámica actual y sus perspectivas futuras. En primer lugar, se observa un proceso de servicificación acelerado, mediante el cual el valor económico ya no reside en el bien físico (DVD, película en cinta) sino en el servicio digital prestado a través de internet (streaming, entrega de paquetes de animación vía Frame.io o Aspera). Esta transformación ha desmaterializado la cadena de valor, eliminando barreras logísticas tradicionales y permitiendo que proveedores de cualquier ubicación geográfica compitan en mercados globales sin necesidad de presencia física (BID, 2024, p. 58).

En segundo lugar, las plataformas globales de contenido —Netflix, Disney+, Amazon Prime Video, entre otras— han impulsado una descentralización creativa deliberada, exigiendo diversidad geográfica y cultural en sus catálogos como estrategia para capturar audiencias locales y globales simultáneamente. Este fenómeno ha abierto oportunidades considerables para productores no tradicionales de regiones como América Latina, que hasta hace pocos años estaban marginados de las cadenas globales de valor audiovisual (BID, 2024, p. 59). La producción de series como *Narcos* (Colombia), *El Eternauta* (Argentina) o *La Casa de Papel* (España) para plataformas estadounidenses ejemplifica esta tendencia.

En tercer lugar, la producción audiovisual contemporánea ha incrementado su intensidad en capital humano STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas), requiriendo competencias especializadas en modelado 3D, física computacional, scripting en Python y USD (Universal Scene Description), y manejo de motores en tiempo real como Unreal Engine 5. Esta evolución tecnológica mitiga parcialmente —aunque no elimina— el riesgo de automatización por inteligencia artificial, ya que desplaza el valor hacia tareas de alto juicio creativo y coordinación técnica que aún resisten la sustitución algorítmica (BID, 2024, p. 71; Benítez-Rueda & Parrado, 2024). Estas tres transformaciones posicionan a la animación y post-producción como un subsector estratégico dentro de los SBC, con alta escalabilidad, bajo umbral de entrada física y potencial significativo de captura de valor agregado para economías con talento creativo y técnico calificado.

La exportación de servicios audiovisuales opera bajo lógicas económicas y operativas fundamentalmente distintas a las del comercio tradicional de bienes, lo cual implica que las políticas públicas diseñadas para el sector manufacturero o agroexportador resultan en gran medida inadecuadas para potenciar este subsector. Estas diferencias estructurales pueden analizarse a través de cinco dimensiones críticas.

En primer lugar, la dimensión logística presenta contrastes radicales. Mientras que la exportación de bienes como la soja o los automóviles requiere transporte físico, gestión aduanera, seguros de carga y una cadena logística compleja que incrementa costos y plazos, la exportación de servicios audiovisuales ocurre en un 100% de forma digital, mediante la transferencia de archivos a través de internet utilizando protocolos especializados como Aspera o Frame.io. Esta desmaterialización elimina barreras geográficas tradicionales y permite que un estudio ubicado en Córdoba o Buenos Aires entregue su trabajo a un cliente en Los Ángeles en cuestión de horas, sin intermediarios logísticos ni costos de flete (Giordano & Ortiz, 2021).

En segundo lugar, la estructura de costos difiere sustancialmente. Las exportaciones de bienes tradicionales presentan altos costos fijos asociados a infraestructura física, maquinaria y plantas de producción, mientras que los servicios audiovisuales exhiben una estructura inversa: bajos costos fijos (estaciones de trabajo, licencias de software) y altos costos variables concentrados en el talento humano calificado. Esta característica confiere al subsector una flexibilidad operativa notable, pero también lo hace vulnerable a la volatilidad cambiaria, ya que los ingresos se reciben mayoritariamente en dólares estadounidenses mientras que los costos laborales y operativos se erogan en moneda local (Trachtenberg, 2022).

La tercera diferencia radica en la escalabilidad. Las exportaciones de bienes están limitadas por la capacidad física de producción, almacenamiento y transporte, lo que genera cuellos de botella naturales al crecimiento. Por el contrario, los servicios audiovisuales presentan una escalabilidad casi ilimitada: un mismo estudio puede servir simultáneamente a múltiples clientes en distintos continentes, multiplicando su facturación sin necesidad de incrementar proporcionalmente su planta física o su dotación de personal (López, 2018).

En cuarto lugar, el riesgo cambiario opera de manera asimétrica. Si bien tanto exportadores de bienes como de servicios enfrentan exposición al tipo de cambio, los segundos carecen de instrumentos financieros eficaces para cubrir esta exposición. Mientras que los exportadores de commodities pueden utilizar futuros en mercados organizados para estabilizar sus ingresos futuros, los estudios de animación no disponen de mecanismos equivalentes para protegerse de la volatilidad del peso argentino frente al dólar, lo que introduce una incertidumbre estructural en su planificación financiera (Gayá, 2024).

Finalmente, las barreras al comercio presentan naturalezas distintas. En el comercio de bienes predominan las barreras arancelarias, fitosanitarias y técnicas vinculadas a estándares de producto. En el comercio de servicios audiovisuales, en cambio, las restricciones son predominantemente no arancelarias: tributarias (retenciones en origen por falta de convenios para evitar la doble imposición), técnicas (certificaciones DCI, Dolby Vision, HDR que requieren inversiones significativas) y regulatorias (cumplimiento de GDPR en Europa, normas de accesibilidad como la Ley ADA en Estados Unidos) (BID, 2024, p. 83). Esta naturaleza específica de las barreras exige políticas públicas focalizadas y diferenciadas, orientadas a resolver cuellos de botella regulatorios y tributarios más que a subsidiar costos logísticos o arancelarios.

La animación y la post-producción audiovisual para plataformas digitales se inscriben plenamente dentro de los SBC, dado que su producción es mayoritariamente digital, el costo marginal de reproducción es bajo, la exportación no requiere logística física, la calidad depende de talento, software y estándares técnicos.

De esta manera, el encuadre permite analizar al subsector desde una lógica de comercio internacional de servicios, y no únicamente desde una perspectiva cultural o artística. Estas características de la comercialización internacional de servicios audiovisuales son, en la mayoría de los casos, aplicables también a los demás subsectores.

3. Poniendo la lupa en los servicios: el lugar de América Latina y de Argentina

3.1. Moda

Un indicador del potencial argentino en la región es el liderazgo en el modelo de franquicias. Argentina se ha consolidado como uno de los exportadores de conceptos de moda más importantes de Latinoamérica, ocupando el primer lugar en el mercado de las exportaciones de franquicias en la región, superando a países como Brasil y México. Como mencionamos, lo que viaja en estos casos no es siempre la mercadería física, sino la propiedad intelectual: el manual de marca, el diseño del local, la curaduría de las colecciones y el prestigio del nombre. Marcas nacionales han logrado posicionarse en mercados exigentes no solo por el producto, sino por la capacidad de vender un "estilo de vida" y una identidad visual sólida. Este modelo de negocio, al mismo tiempo, reduce los riesgos logísticos de la exportación tradicional.

Sin embargo, en el mercado local, el sector moda/textil está atravesando una de sus peores crisis, a partir de la apertura y el ingreso masivo de marcas globales (Vitovich, A., 2026).

Tabla 1. Cambios recientes en el mercado de indumentaria argentino

Variable	Llegan / se expanden	Se van / cierran
Naturaleza	Marcas internacionales vía master franquicia	Marcas locales y fabricantes textiles
Formato	Importación + retail de punto de venta	Producción local + venta wholesale a terceros
Timing decisional	Activado por apertura 2024–2025 Milei	Pre-Milei (salidas internacionales) + crisis locales 2024–2025
Vehículo de inversión	Grupo One, Regency, Leuru, Tucci, Am. Apparel AR, Enter, Grimoldi, Bisa	Concurso preventivo, cierre definitivo, reconversión a importador
Capital	USD 50–100 M por proyecto (Bestseller, Decathlon)	Pasivos > ARS 2.000 M por empresa local
Empleo	500–1.000 nuevos puestos por operador	11.500–16.000 puestos perdidos en textil
Canal preferido	Shoppings premium IRSA / Cencosud	Pequeño comercio peatonal, outlets de saldos
Segmento ganador	Lujo accesible, premium, running, lencería	—
Segmento perdedor	—	Indumentaria mid-market, básicos, infantil mid, fabricantes de terceros

Fuente: Vitovich, 2026

Hoy en día, existen en Argentina más de 1.900 marcas que utilizan el sistema de franquicias, de acuerdo con los últimos datos del Relevamiento Nacional sobre la Evolución de las Franquicias que realiza la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (AAMF). Estas marcas operan una red de unos 53.000 puntos de venta (PDV) en todo el país, incluyendo propios y franquiciados, y emplean a unas 247.000 personas de forma directa. El rubro de indumentaria da cuenta de aproximadamente el 10% de las mismas, siendo uno de los principales motores de las franquicias argentinas.

El valor agregado de la industria nacional reside en lo que técnicamente se conoce como know-how o el "saber hacer" argentino. Existe una herencia artesanal y creativa que, sumada a la formación académica de los diseñadores locales, permite crear productos de alto valor simbólico. Este diferencial es lo que permite que el diseño de autor argentino sea visto como un "lujo accesible" en el exterior. La capacidad de mezclar la artesanía tradicional con una mirada moderna es lo que nos permite competir por arriba (calidad y diseño) en lugar de por abajo (precio masivo), donde la competencia con mercados como el asiático es inviable.

La incorporación de herramientas tecnológicas es el motor que permite que el talento local se transforme en un servicio exportable y eficiente. En este sentido, plataformas como [Audaces](#)¹ han revolucionado el sector al permitir que el diseño trascienda el plano manual para convertirse en un proceso 100% digital y tridimensional.

El rol del patronista se transforma por completo en este entorno: ya no se trata de cortar moldes en papel, sino de crear patrones digitales con una precisión milimétrica que pueden ser enviados a cualquier parte del mundo en segundos. Esta digitalización de la moldería elimina las barreras geográficas, permitiendo que una empresa argentina exporte la arquitectura de una prenda para que sea fabricada en su mercado de destino, optimizando costos y tiempos de entrega.

¹ **Audaces360** es una solución completa que integra todas las etapas de la moda, desde la creación hasta la producción, automatizando procesos y aumentando la eficiencia. Optimiza el flujo de trabajo, ofreciendo rapidez, precisión e innovación para la confección.

3.2. Editorial

La comercialización de los derechos de autor y traducción son dos de las principales actividades dentro del sector, que permiten la trascendencia de las obras literarias, ampliando los márgenes de los mercados locales (entrevista con Alejandro Dujovne, 11/02/2026 y entrevista con Martín Mengucci, 19/03/2026).

Sin embargo, también existen nuevas formas de ingresar al mercado de los servicios, accediendo a un crisol de actividades que se desprenden de las industrias creativas, y de la interrelación entre los distintos sectores.

Alejandro Dujovne, investigador del CONICET especializado en el estudio de las distintas dinámicas que se dan en el sector editorial, hace hincapié en el surgimiento de nuevas formas de difusión de las obras literarias argentinas. Es el caso, por ejemplo, de la venta de derechos de autor para obras que pasan del sector editorial al sector audiovisual. La venta de los derechos y su posterior adaptación a guiones cinematográficos, que a veces es llevada a cabo por guionistas y otras, incluso, por escritores reconocidos, es una realidad cada vez más reconocible y que cada vez cobra más peso.

La realidad es que hay pocos autores que logran hacer de los derechos de autor su única fuente de ingresos. Sin embargo, la proliferación de las plataformas audiovisuales con producción local de contenido basado en obras argentinas es creciente. Algunos de estos contenidos también se suelen producir en Uruguay y México y suelen adaptar el contenido a la mirada de donde es producida. Un ejemplo de ello es el caso de Cometierra, una novela de Dolores Reyes, autora argentina, que fue llevada a las plataformas como serie, dirigida por Daniel Burman. Esta pieza audiovisual fue filmada en México y la historia fue adaptada al público mexicano. Este ejemplo plantea la oportunidad que representa para obras locales el paso a sectores con otras lógicas. Sin embargo, la fragmentación de los territorios que existe en el sector editorial suele presentar desventajas considerables en relación al audiovisual.

Aunque este es un fenómeno global, la difusión de obras literarias argentinas en idiomas extranjeros, lo que ha contribuido a su conocimiento y expansión, se relaciona con la puesta en marcha del Programa Sur de traducciones, una política de estado modelo en Latinoamérica por su volumen en comparación al resto de los programas de la región. Los resultados de dicho programa, una política que se sostuvo en el tiempo, pueden verse en el creciente interés en el exterior, en obras y autores argentinos, como Mariana Enríquez y Claudia Piñeiro, entre otros. Hoy en día los catálogos ofrecidos por las editoriales nacionales, agentes literarios y distribuidores están nutridos de autores que van de clásicos como Borges a autores contemporáneos, como Enríquez, y emergentes (entrevista con Alejandro Dujovne, 11/02/2026).

A pesar del éxito de esta política, el espacio editorial de la lengua castellana es un ámbito marcado por desigualdades. Hoy en día, España es el centro organizador de la edición en lengua castellana. Y, aunque México y Argentina ocupan un lugar relevante, España sigue reteniendo la primera posición para editores que se inician en la lengua castellana, prevaleciendo como principal exportador a nivel global.

La internacionalización del sector tiene objetivos económicos y culturales. Desde un punto de vista económico, la internacionalización de la industria aporta al crecimiento general del país y dinamiza la demanda laboral, mientras que, desde el punto de vista cultural, la valoración y presencia internacional, fortalece y amplía la oferta literaria. Por eso, el sostenimiento de políticas que ayudan a expandir la llegada de autores argentinos a mercados globales es tan imprescindible.

3.3. Animación audiovisual

A pesar de la ausencia de estadísticas oficiales desagregadas que permitan medir con precisión el aporte del subsector de animación y post-producción dentro de los Servicios Personales, Culturales y Recreativos (SPCR), es posible reconstruir una estimación razonable mediante la triangulación de múltiples fuentes. Según datos del INCAA (2024), las exportaciones totales de SPCR alcanzaron los USD 851 millones en 2023. La Asociación de Studios de Animación (ASA, 2024) estima que la animación y post-producción representan entre el 35% y el 40% de este total, lo que arroja un rango de USD 298 a 340 millones anuales en exportaciones directas. Esta cifra se ve reforzada por estimaciones sectoriales que, considerando el crecimiento del 30% interanual reportado por Gayá (2025) para SPCR en 2024, proyectan que el subsector habría alcanzado entre USD 387 y 442 millones en exportaciones durante el último año. Dado que no existen estadísticas oficiales desagregadas públicas para el subsector, estas cifras deben interpretarse como órdenes de magnitud aproximadas basadas en triangulación de fuentes (INCAA y ASA, 2024).

Este dinamismo coloca al subsector como uno de los segmentos de mayor crecimiento dentro de los SBC argentinos, superando el promedio general del sector (20,6% interanual) y consolidando su posición como un motor de exportaciones no tradicionales con alto contenido de valor agregado nacional. A diferencia de otros rubros exportadores intensivos en insumos importados, la animación y post-producción generan valor principalmente a partir de capital humano local, lo que maximiza el impacto en divisas netas y empleo calificado (Giordano & Ortiz, 2021).

El impacto económico del subsector trasciende su contribución directa a las exportaciones, extendiéndose a través de multiplicadores sectoriales que generan empleo, valor agregado y derrames hacia otros sectores de la economía. Aplicando los multiplicadores calculados por el BID (2024, p. 94) para el comercio de SBC en América Latina, es posible estimar que cada USD 10 millones adicionales invertidos en el subsector de animación y post-producción generan aproximadamente 231 empleos directos y 662 empleos en total cuando se incluyen los efectos indirectos (proveedores de insumos, servicios profesionales) e inducidos (consumo de los trabajadores).

En términos de valor agregado, el multiplicador oscila entre USD 1,6 y USD 1,9 por cada dólar invertido, lo que significa que una inversión inicial de USD 100 millones en el subsector termina generando entre USD 160 y USD 190 millones de valor agregado para la economía nacional. Este alto multiplicador refleja la intensidad en capital humano calificado y la baja dependencia de insumos importados que caracteriza al subsector (BID, 2024, p. 94).

Los salarios en el sector refuerzan su carácter de actividad de alto valor agregado. Según datos del Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial (2024), los trabajadores registrados en empresas de animación y post-producción perciben remuneraciones que superan en un 70% a 90% el salario promedio del sector privado formal argentino. Esta brecha salarial no solo refleja la escasez relativa de talento calificado, sino también el alto valor percibido por los clientes internacionales por el trabajo argentino, particularmente en segmentos de mediana y alta complejidad técnica.

4. Oportunidades y desafíos en el comercio internacional de servicios creativos

4.1. Tendencias generales del mercado internacional

El comercio internacional de bienes y servicios creativos ha experimentado una transformación significativa en las últimas décadas, impulsada por la digitalización, la expansión de las tecnologías de la información y la creciente valorización de los activos intangibles en la economía global. A diferencia del comercio tradicional de bienes manufacturados, los intercambios creativos se caracterizan por una alta intensidad en propiedad intelectual, una fuerte heterogeneidad sectorial y una creciente participación de servicios basados en contenidos y derechos de autor (UNCTAD, 2024; UNCTADstat, 2025).

Según el Monitor de Comercio e Integración 2024 del BID, las exportaciones mundiales de servicios basados en el conocimiento (SBC) crecieron a un ritmo anual acumulativo del 7,0% entre 2013 y 2023, superando ampliamente tanto al comercio de bienes (2,3%) como al de servicios en su conjunto (4,9%). Este desempeño diferencial posiciona a los SBC como uno de los segmentos más dinámicos de la economía global contemporánea, con una participación que ascendió del 7,7% al 11,5% del comercio mundial total en el período analizado (BID, 2024, p. 54).

En América Latina y el Caribe (ALC), el crecimiento de las exportaciones de SBC alcanzó un 4,7% anual acumulativo en la misma década, una tasa que, si bien supera el desempeño de las exportaciones de bienes en la región (2,9%), se ubica por debajo del promedio mundial. Esta brecha refleja tanto las limitaciones estructurales de competitividad de la región —en capital humano calificado, infraestructura digital y marco regulatorio— como las oportunidades no aprovechadas derivadas de su inserción aún incipiente en cadenas globales de valor de alto

valor agregado (BID, 2024, p. 61). No obstante, el subsector de Servicios Personales, Culturales y Recreativos (SPCR), dentro del cual se inscribe la animación y post-producción audiovisual, ha mostrado un dinamismo particular en los últimos años, impulsado por tres factores convergentes: la expansión acelerada de las plataformas over-the-top (OTT), el fenómeno del nearshoring creativo y la creciente demanda internacional de contenido en español neutro para mercados globales (BID, 2024, p. 67; Gayá, 2025).

Históricamente, el comercio internacional de bienes creativos —como libros impresos, publicaciones, productos de diseño y soportes físicos audiovisuales— estuvo condicionado por costos logísticos y barreras arancelarias. Sin embargo, a partir de la digitalización de contenidos y expansión del comercio electrónico, estos intercambios han experimentado cambios importantes: los servicios creativos, como la producción y posproducción audiovisual, las plataformas de distribución digital, los contenidos editoriales electrónicos y el diseño globalizado, han crecido con mayor dinamismo que los bienes físicos (UNCTAD, 2024). Este fenómeno refleja el desplazamiento del comercio de bienes tangibles al comercio de servicios intensivos en creatividad y propiedad intelectual.

Las estadísticas más recientes muestran que las exportaciones de servicios creativos han superado consistentemente a las de bienes creativos en términos de valor total, particularmente en regiones desarrolladas, aunque con crecimiento también notable en economías emergentes (UNCTADstat, 2025). En el caso de América Latina, la participación en el mercado global de servicios creativos presenta grandes asimetrías: mientras países con industrias consolidadas de producción audiovisual y servicios digitales logran inserciones crecientes, otros sectores enfrentan barreras estructurales que limitan su acceso a mercados globales (UNCTAD, 2024).

En sectores como la industria editorial, la transición hacia formatos digitales ha ampliado el alcance potencial de los productos creativos, aunque también ha intensificado la concentración económica en grandes plataformas de distribución global y editoriales multinacionales. De manera similar, la producción y posproducción audiovisual se ha internacionalizado a partir de la expansión de servicios de *streaming* y acuerdos de coproducción, lo que permite una mayor circulación de contenidos, pero también plantea desafíos relacionados con la apropiación de derechos y captación de ingresos significativos para productores locales. En contraste, los servicios de moda combinan la circulación de bienes físicos con servicios de diseño y marca, insertándose en cadenas globales cuya competitividad depende tanto de factores culturales como de capacidad productiva local (UNCTAD, 2024).

En este contexto, la configuración actual del comercio internacional de bienes y servicios creativos refleja tanto oportunidades como desafíos estructurales. La digitalización y globalización de contenidos han ampliado mercados potenciales y reducido ciertos costos de transacción, pero también han reforzado la importancia de contar con marcos regulatorios que protejan la propiedad intelectual y promuevan la captura de valor local. Para economías como la argentina, el desafío consiste en consolidar una inserción internacional que aproveche sus ventajas comparativas creativas sin reproducir dinámicas de dependencia o precarización.

4.2. Oportunidades y desafíos específicos para los sub-sectores elegidos

4.2.1. Moda

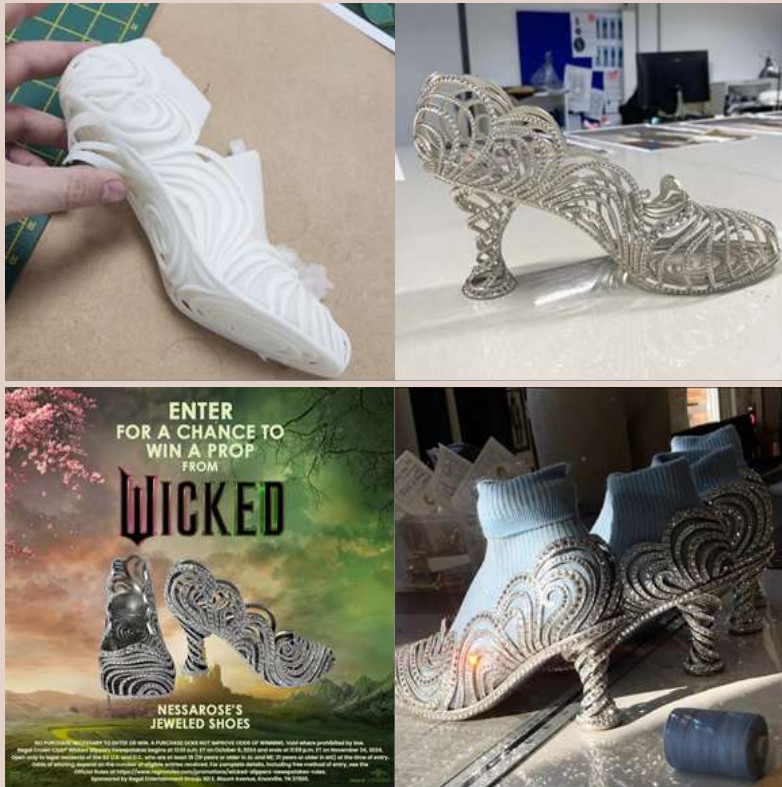
En el sector moda, el avance tecnológico no solo facilita el comercio, sino que potencia la eficiencia productiva y la sostenibilidad, pilares fundamentales de la [Industria 5.0](#). El software permite realizar tizadas automáticas que aprovechan al máximo la tela, reduciendo drásticamente el desperdicio de material. Asimismo, la aprobación virtual de colecciones mediante simulaciones en 3D permite visualizar cómo cae una prenda sobre un cuerpo sin necesidad de coser un solo prototipo físico. Esto significa que ya no es necesario enviar muestras por avión de un continente a otro para recibir comentarios, lo que baja los costos operativos y reduce significativamente la huella de carbono del proceso creativo.

Sumado a estas herramientas de diseño asistido, la Inteligencia Artificial (IA) aparece como un catalizador de la creatividad, tal como destaca el informe State of Fashion de McKinsey. La IA aplicada al diseño no busca reemplazar al creativo, sino potenciar su capacidad de respuesta ante un mercado que cambia constantemente. Mediante algoritmos, es posible generar cientos de variantes de un mismo diseño (como un bolso o un estampado) en una fracción del tiempo que llevaría hacerlo manualmente. Esto permite a las marcas probar conceptos y tendencias de manera virtual antes de invertir en producción, minimizando el riesgo comercial y permitiendo una hiper-personalización que hoy el consumidor global valora profundamente.

Esta evolución tecnológica responde a un cambio de paradigma en el consumo, donde la prioridad está pasando de la propiedad al acceso. El informe de McKinsey señala que el nuevo consumidor busca "moda como servicio", lo que incluye desde el alquiler de prendas hasta servicios de asesoramiento de imagen y styling digital instantáneo. Argentina tiene una oportunidad estratégica en este punto: posicionarse no solo como un fabricante de ropa, sino como un polo exportador de servicios basados en el conocimiento. En este nuevo modelo, la verdadera exportación no es el objeto físico, sino el "paquete" de ideas, patrones digitales, marketing e innovación creativa que conforman una experiencia de marca integral y global.

Un caso emblemático que ilustra el potencial de estas tecnologías a nivel global es el vestuario de la película Wicked. El diseñador Paul Tazewell utilizó la impresión 3D para la creación de los zapatos de Nessarose (los icónicos zapatos que luego pertenecen a Dorothy). Esta tecnología permitió fabricar una pieza con un nivel de detalle mecánico y ornamental que sería casi imposible de lograr con métodos de zapatería tradicional en los tiempos de una producción de Hollywood. Lo que realmente se exportó e importó en este proceso fue el archivo digital. La creatividad de Tazewell y su equipo se transformó en datos que permitieron que la tecnología resolviera la complejidad del diseño, asegurando además que fueran funcionales para el rodaje ya que, al ser un musical original de Broadway traído a la pantalla grande, hay mucho baile y movimiento. El artesano Miodrag Guberinic trabajó para encontrar el equilibrio y el remolino que representa el famoso tornado que arrasa la ciudad de Kansas.

Imagen 2. Proceso de producción de los zapatos de Wicked



Las imágenes, extraídas del perfil de Instagram de Tazewell, muestran la materialización de un servicio de diseño y efectos especiales. El servicio exportado es el saber hacer (know-how), cómo pasar de un concepto artístico a un molde técnico (como uno de silicona que permite crear el tacón) que permite replicar accesorios con una estética específica.

En una gran producción de Hollywood como Wicked, la cadena de suministro es internacional. Hay una contratación transnacional donde una productora contrata a un taller especializado (en este caso, Jitterbug Boy en Canadá) para resolver un problema técnico de vestuario. El flujo principal no es la venta de moldes o modelos 3D, sino la prestación de servicios de manufactura personalizada y consultoría de diseño.

Todo este trabajo de zapatería es una artesanía altamente especializada y poco visibilizada. Es un rubro aún no explorado del todo, es por eso que estos productos solamente los vemos en pasarelas o en la gran pantalla de producciones de Hollywood. Este modelo de trabajo no solo preserva la tradición sino abre puertas a todo un mundo de creación, disciplina y posibilidades. En palabras de Tazewell, todo esto sirve como inspiración para anotarse a una clase o curso, aprender una habilidad y hacer algo con nuestras propias manos. A veces el camino hacia la artesanía comienza con un solo zapato u objeto. En un mundo donde la IA asusta constantemente a la gente, contar con una habilidad o explorar nuevas herramientas es lo que marca la diferencia.

Si bien este es un éxito de escala internacional, se relaciona directamente con el modelo de negocios que Argentina puede potenciar a través de los Servicios Basados en el Conocimiento. La capacidad de un diseñador o patronista local para generar estos archivos digitales y enviarlos a centros de fabricación avanzada en el exterior es la definición técnica de exportar valor agregado. En nuestro país, aunque con otros recursos, ya existen cruces similares en producciones de alta complejidad como la serie de Netflix, *El Eternauta*, donde el diseño de los trajes aislantes requirió un trabajo de ingeniería textil y modelado previo para combinar lo artesanal con soluciones visuales tecnológicas.

Otro antecedente importante en la región es el trabajo de diseño para películas de época o ciencia ficción producidas localmente, donde el uso de software de modelado previo permite optimizar recursos antes de la confección física. Al igual que en *Wicked*, la clave no es intentar fabricar millones de zapatos, sino posicionarse como el cerebro creativo que diseña esas piezas únicas, utilizando la tecnología para que el talento argentino sea, literalmente, exportable con un solo clic.

4.2.2. Editorial

En el marco de los procesos de internacionalización del sector editorial, las ferias internacionales del libro se consolidan como espacios estratégicos que permiten observar, de manera concreta, tanto las oportunidades como los desafíos que enfrentan las editoriales de América Latina y, en particular, de Argentina. Estos eventos no solo funcionan como plataformas de comercialización, sino también como instancias clave para la generación de redes profesionales, la circulación de obras y la inserción en mercados globales altamente competitivos. Al mismo tiempo, evidencian las limitaciones estructurales del sector, como las dificultades de acceso, la necesidad de profesionalización y la dependencia de políticas públicas de apoyo. En este sentido, el análisis de la participación en ferias internacionales permite comprender de qué manera se articulan las estrategias de crecimiento, las condiciones del mercado y los obstáculos que condicionan el desarrollo de la industria editorial en la región.

“La Feria del Libro de Fráncfort es, indudablemente, el llamado networking a nivel mundial: uno se puede conectar aquí con todo el mundo. Fráncfort es el centro de encuentros de editores y agentes del mercado de habla inglesa, además de los editores de Asia y África. Hay casos, incluso, en los que editores de países vecinos en América Latina, que antes nunca tuvieron contacto, se han conocido aquí en Fráncfort.

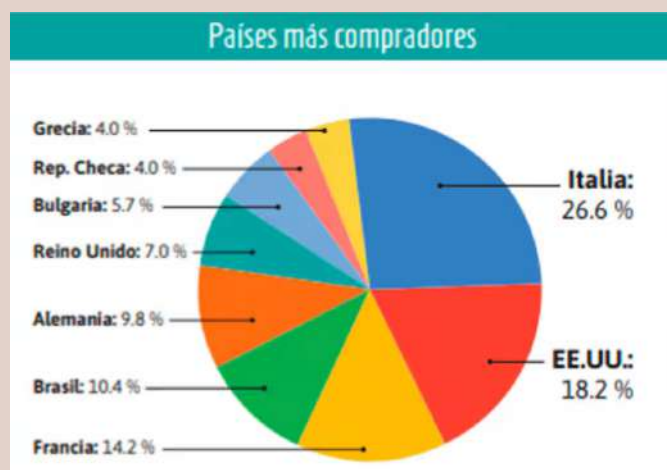
Otra razón concreta es el hecho de que la Feria del Libro de Fráncfort cuenta con el mayor centro de agentes literarios a nivel mundial. En 2018 participaron 890 agentes literarios y 337 agencias y la tendencia, comparando los últimos años (2017: 788; 321), es creciente. A nivel internacional, Fráncfort es el lugar más importante en cuanto a los derechos y las licencias del libro.” Esto afirma la encargada de Latinoamérica de la Feria internacional de Frankfurt, Marifé Boix García (citada en Dujovne, A., 2020, p. 59)

Además, la feria de Bologna, por ejemplo, en el subsector de literatura infantil y juvenil a nivel mundial, no solo tiene relevancia a nivel editorial, sino que además ha sido el territorio para que Argentina demuestre la relevancia a sus ilustradores, dado que el país ocupa un lugar destacado en el rubro de la ilustración y la novela gráfica, junto a Japón (entrevista a Martín Mengucci, Encargado de ferias internacionales de la Cámara del Libro en Argentina, 19/03/2026).

El objetivo de la participación en una feria internacional es múltiple. Principalmente la comercialización de derechos y/o de ejemplares dependiendo de la especificidad de la feria. La participación de las editoriales del país en ferias internacionales se promueve a partir de una acción articulada entre entes públicos y privados. Desde el sector público, participan Cancillería, a través de la Dirección de Asuntos Culturales, que focaliza su acción en el plano cultural; la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (AAICI, antiguamente Fundación Exportar), a cargo de las cuestiones comerciales y el Ministerio de Cultura de la Nación. Dichos organismos convocan, a la vez que asisten en las necesidades de las Cámaras del sector privado (CAL y CAP).

Un punto de inflexión en la promoción en el sector fue la creación, en 2010, del Programa Sur de apoyo a las traducciones, año en el que Argentina fue el país invitado de honor a la Feria de Frankfurt. El Programa, impulsado por el Estado argentino, es una política pública orientada a promover la difusión internacional de la literatura nacional mediante el financiamiento de traducciones de obras de autores argentinos a otras lenguas. A través de este programa, se subsidia a editoriales extranjeras para reducir los costos de traducción, facilitando así la publicación de libros argentinos en mercados internacionales. De este modo, el Programa Sur se constituye como una herramienta clave para la internacionalización del sector editorial, al ampliar la circulación global de autores y contribuir a fortalecer la presencia cultural de Argentina en el exterior. El impacto del programa ha sido considerable y determinante, no solo para el éxito de la difusión de obras, sino que además ha demostrado el compromiso del estado de manera sostenida ya que sigue en funcionamiento hoy en día. Consecuencia de este impulso, pueden verse en el creciente número de premios y distinciones literarias internacionales recibidas por autores y autoras argentinas en los últimos años, además de, como ya mencionamos, la creciente participación de obras literarias contemporáneas argentinas como punto de partida para piezas audiovisuales en toda Latinoamérica.

Gráfico 3. Países que compraron derechos de autor de escritores argentinos (2010-2022, en porcentaje)



Fuente: Fundación Typa

El Programa Sur en Argentina fue modelo en la región, porque si bien países como México, Brasil, Colombia, Uruguay y Chile tienen programas similares, Argentina llegó a subsidiar un número de 150 obras anuales, hasta diez veces más que en otros países. El programa inició con una amplia cantidad de obras en las que se podían encontrar, incluso, autores clásicos como Julio Cortázar y Roberto Arlt. La estrategia partía de generar interés con estos autores ya consagrados en el exterior y utilizar los mismos catálogos para introducir nuevas voces. Hoy en día, el programa está limitado en recursos y llega a subsidiar aproximadamente 20 traducciones anuales con un máximo de US \$3200 por subsidio, destinados a autores emergentes que no han penetrado aún en otros países.

Frente a un mapa en donde el 60% de las publicaciones a nivel mundial son en inglés, la producción en lengua castellana se ubica en un lugar semiperiférico y comparativamente, en volumen, las traducciones desde nuestro idioma llegan solamente al 3% de lo que se edita anualmente en el mundo.

Pero la verdadera eficacia de un programa se mide en el tiempo. Por eso, es indispensable nutrir al sector estratégicamente y de manera sostenida.

Figura 2. ¿Qué idioma tiene más libros publicados?



Fuente: <https://love-books-review.com/>

Otras medidas sugeridas por el manual de Políticas y estrategias de internacionalización editorial en América Latina elaborado por Alejandro Dujovne para la CERLALC son: misiones comerciales, armado de catálogos de derechos para presentar a los mercados objetivos, y capacitaciones. Estas últimas son necesarias para poder complementar los modelos de negocios de objetivos culturales, con aspectos económicos de sustentabilidad y éxito. Como indica el informe de la CERLALC: “el trabajo de internacionalización requiere conocimientos específicos de los que, en general, carecen los editores pequeños y buena parte de los medianos. Esto exige desplegar un plan sistemático de capacitación acorde con estas necesidades, que contribuya a elevar de forma paulatina la profesionalización del sector.” (Dujovne, 2020)

Ahora bien, ¿cómo podemos generar un plan estratégico para el crecimiento de esta industria? Explorando a través de los estudios de las Cámaras y expertos en el sector, vemos que falta información concreta sobre las cifras de intercambio de este tipo de servicios. Si bien los servicios que se exportan deben hacerlo con factura E, carecemos de un organismo que clasifique; aunque sea públicamente, los tipos de servicios.

En lo que concierne a la venta de derechos, además, entra en juego una negociación entre autor, traductor o editorial, con el importador en el exterior. Los derechos se pueden negociar a través de una venta única, en donde el exportador vende los derechos de la obra y cobra por ello en una sola operación, o también puede negociar un royalty por el porcentaje de las ventas. Esto, a veces, dificulta aún más la medición, ya que es muy difícil hacer un seguimiento del destino de los libros que se comercializan en el tiempo indefinido que implica una venta determinada.

4.2.3. Audiovisual

La escalada arancelaria impulsada por Estados Unidos desde 2025 y la consecuente fragmentación de cadenas globales de valor han generado una demanda creciente de nearshoring creativo: plataformas y productoras estadounidenses buscan activamente proveedores en países de la región con los que comparten zona horaria, afinidad cultural y costos intermedios, como alternativa a los hubs asiáticos afectados por los nuevos aranceles. Para Argentina, esto representa una ventana de oportunidad concreta: el mismo fenómeno que presiona a la industria manufacturera puede beneficiar al sector de animación y postproducción, siempre que existan las condiciones regulatorias y de infraestructura para capturarlo. Aprovecharla requiere actuar con rapidez sobre las barreras tributarias y de certificación que hoy frenan la conversión de interés externo en contratos formalizados.

El diagnóstico permite identificar tres oportunidades estratégicas concretas para potenciar la inserción internacional del subsector. En primer lugar, el mercado intrarregional latinoamericano presenta un potencial significativo aún no explotado. Según Gayá (2025), las exportaciones argentinas de SBC hacia América Latina y el Caribe crecieron un 24% interanual en 2024, la tasa más alta entre todos los destinos, pero estas ventas representan apenas el 22% del total exportado por el país. Esta brecha sugiere un margen considerable para profundizar la integración regional, particularmente en segmentos como efectos visuales para producciones locales y doblaje/subtitulado especializado para plataformas regionales emergentes.

En segundo lugar, la especialización en efectos visuales (VFX) de alto valor representa una vía viable para escalar en la cadena de valor global. La digitalización acelerada de los flujos de trabajo —evidenciada por la adopción masiva de estaciones de trabajo en la nube y motores de renderizado distribuido— ha reducido drásticamente la dependencia de hubs físicos tradicionales como Los Ángeles o Londres. Esta tendencia democratiza el acceso a mercados globales y posiciona a Argentina, con su talento técnico consolidado y similitud horaria con Estados Unidos, como candidato natural para convertirse en hub regional de VFX para toda América Latina.

Finalmente, la estrategia de coproducción con propiedad intelectual compartida emerge como el camino más promisorio para retener valor agregado a largo plazo. A diferencia del modelo tradicional de work-for-hire —en el cual el estudio argentino recibe un pago fijo por servicios prestados y cede todos los derechos al cliente—, los acuerdos de coproducción permiten a los estudios locales participar en los ingresos derivados (merchandising, licencias de gaming, spin-offs) y conservar derechos territoriales para la explotación en mercados específicos. La participación del talento local en la adaptación de *El Eternauta* para Netflix (2025) ilustra el atractivo internacional de propiedades intelectuales argentinas y el rol creciente del sector en producciones de alto perfil para plataformas globales.

5. Algunos lineamientos en términos de regulación y promoción de los servicios elegidos

En Argentina, estos sectores y su producción se encuadran bajo la ley de Economía del Conocimiento ([Ley N° 27.506](#)), la cual crea un Régimen de Promoción para empresas que aplican ciencia y tecnología para mejorar procesos. Esto no es automático solo por ser "especializado", sino que depende de que cumpla con requisitos estrictos de tecnología, innovación y facturación.

La ley ampara a empresas que realizan "creación, diseño, desarrollo, producción e implementación o adaptación de productos y/o servicios" intensivos en conocimiento.

En el sector de moda, por ejemplo, un taller textil tradicional difícilmente encuadre. Pero, si el taller aplica diseño industrial avanzado, software de simulación, investigación y desarrollo (I+D) en materiales, o indumentaria tecnológica, podría encuadrarse en la categoría de "diseño" o "servicios profesionales" de alto valor agregado. Para ser beneficiario, la persona jurídica debe demostrar que al menos el 70% de su facturación proviene de esa actividad promovida, o bien demostrar que la tecnología está integrada transversalmente en sus procesos. Además, deben cumplir al menos dos condiciones: certificar calidad (normas ISO, por ejemplo), invertir en I+D (mínimo 3% de la facturación) o capacitar empleados (mínimo 8% de la masa salarial). Si el perfil encuadra con estas condiciones, se pueden recibir [beneficios](#) tales como reducción del impuesto a las ganancias (hasta un 60% para MiPyMEs), estabilidad fiscal, y bonos de crédito fiscal transferibles para el pago de impuestos nacionales.

En términos regulatorios, el sector editorial está sujeto a leyes que buscan proteger la propiedad intelectual, garantizar la diversidad editorial, y evitar la concentración excesiva de la distribución. Para esto, la Ley 11.723 de Propiedad Intelectual, protege las obras literarias y garantiza la remuneración de los autores o titulares de dichos derechos. Además, esta ley prevé la obligación a cargo de editoriales, la entrega de ejemplares de las obras a bibliotecas nacionales con el fin de preservar el patrimonio cultural y garantizar el acceso público.

Por su parte, la ley 25.542 de Defensa de la Actividad Librera, establece un precio único del libro, concepto por el cual se evita la competencia desleal y protege a librerías independientes frente a monopolios.

En cuanto a la promoción que impulsa el sector desde las instituciones públicas, como ya mencionamos, el Programa Sur es el mecanismo de subsidios a la traducción cuyo objetivo es fomentar la traducción de obras literarias argentinas en idiomas extranjeros. El organismo nacional que está a cargo de su ejecución es la Dirección de Asuntos Culturales del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.

A nivel internacional, la OMC ha incorporado en el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios GATS, la importancia de la propiedad intelectual y los servicios creativos para sostener la industria de los países en desarrollo.

Para los países latinoamericanos, el desafío es negociar condiciones que permitan:

- Exportar servicios creativos sin asimetrías.
- Proteger industrias culturales locales.

Lo servicios alcanzados por estos acuerdos se orientan a:

- La exportación de corrección, traducción y edición digital.
- Servicios editoriales prestados a distancia.
- Tratamiento arancelario y barreras regulatorias.

En el caso específico del subsector de animación y postproducción, resulta fundamental que la normativa se extienda hasta 2035 e incluya explícitamente a estudios certificados del sector. Tres ajustes concretos maximizarían su impacto: permitir la deducción del 150% en gastos de capacitación STEM, inglés técnico y herramientas de IA generativa; incorporar una línea de crédito blando para infraestructura en la nube y certificaciones técnicas (DCI/Dolby), gestionada a través del Banco Nación o BICE; y habilitar la exención impositiva temporal para ingresos derivados de coproducciones internacionales con IP compartida. Estas medidas son complementarias a la negociación del CDI con Estados Unidos y no requieren nueva legislación: pueden instrumentarse mediante decretos reglamentarios en el marco de la ley vigente.

6. Haciendo zoom en las empresas. Algunos casos ilustrativos

6.1. Moda

Para comprender cómo estas teorías de la Industria 4.0 se aplican en el terreno real, podemos observar el caso de Nicolás Sánchez, diseñador industrial especializado en indumentaria que a sus 20 años ganó el premio Mallorca Design Day en 2019 y realizó su primer desfile en España. Él es nacido en Pehuajó y estudió Diseño Industrial en la facultad de Mar del Plata.

Este concurso de diseño de moda es muy importante en España y ese año había sido la primera vez que se incorporó la categoría internacional en el certamen. Nicolás tuvo que presentar un portfolio/dossier con ocho prendas de una colección inspirada en alguna parte del mundo y decidió hacerla sobre Tokio, Japón, el origami y los kimonos. Sus diseños tenían textura y diseños 3D. Investigó sobre técnicas y decidió volcarlas en lo textil.



Al ganar, Nicolás fue premiado con un viaje para presentar su colección con un desfile en Puerto Portals (Mallorca), y 2500 euros para continuar con su emprendimiento. En una reciente [publicación de Instagram](#), comparte su experiencia y deja un mensaje a los estudiantes para incentivarlos a participar en este tipo de concursos ya que es una muy buena forma de ganar experiencia y mostrar el diseño argentino en el mundo. Luego de su triunfo, cuenta que lo convocaron para participar de la Semana de la Moda en Sevilla, y que un profesor de la facultad de Morón le escribió para que vaya a explicar la técnica a alumnos de diseño.

Hoy pasaron ya casi 7 años y Nicolás sigue innovando, siendo un referente en el uso de nuevas tecnologías. En el 2025, su nombre resonó en los medios debido a que fue víctima de un delito creativo grave. Una reconocida diseñadora irlandesa se apropió de sus carteras y las presentó en la Fashion Week de Irlanda como si fueran propias².

Su trabajo en plataformas globales como [Cults3D](#)³ y su reconocimiento internacional ofrecen una perspectiva clara sobre el cambio de paradigma: hoy en día, para un emprendedor argentino, la exportación de productos digitales es mucho más viable que la de productos físicos. Según Nicolás, los altos costos de fabricación y los gastos de envío hacen que la mercadería física pierda competitividad, mientras que el diseño digital permite saltarse toda la infraestructura logística tradicional.



² https://www.instagram.com/p/DP2B0_LEX_P/

³ Otras plataformas como Cults3D para descargar o subir modelos propios STL e imprimir en 3D son [Printables](#), [Stlfix](#), [Thingiverse](#) y [MakerWorld](#).

Esta nueva forma de comercio se basa en lo que podríamos llamar "producción virtual y automatizada". El caso de este diseñador es un ejemplo concreto de exportación de conocimiento, ya que ha logrado vender sus archivos digitales a más de 40 países. En este modelo, el diseño viaja como un dato y se materializa localmente en destino a través de granjas de impresión 3D. Como él mismo define, "viaja el diseño, no el objeto", lo que representa una descentralización total de la industria donde una máquina en Europa o Asia puede fabricar un producto diseñado en Argentina de manera autónoma.

Sin embargo, este modelo de "arquitectura de moda" digital trae desafíos importantes en cuanto a la protección del capital intelectual. Nicolas explica que, aunque utiliza licencias en las plataformas de venta, una vez que el archivo digital es descargado, es prácticamente imposible tener un control total sobre su reproducción. A pesar de haber sufrido el robo de algunos de sus diseños, su enfoque se mantiene en el valor del servicio y en la comunidad que respeta su trabajo (hoy cuenta con 37 mil seguidores en Instagram), evidenciando que los marcos legales tradicionales todavía corren por detrás de la velocidad de la exportación de servicios basados en el conocimiento (SBC).

Lo que realmente posiciona al profesional argentino en este mercado global, según la visión de Nicolas, es una combinación entre la formación académica sólida y la capacidad de adaptación. La ventaja competitiva reside en esa forma propia de "resolver con poco" y encontrar soluciones creativas ante la falta de recursos. Esta resiliencia, sumada al dominio de herramientas como el renderizado (proceso de convertir un modelo hecho en 3D, que es solo geometría y líneas en la computadora, en una imagen que parece real) y la dirección de arte, permite que el talento argentino no solo compita por precio, sino por la calidad de su pensamiento de diseño. Así es como el futuro del sector parece alejarse de las "cajas de ropa" para enfocarse en el envío de archivos, moldería digital y conocimiento técnico, transformando la crisis de competitividad física en una oportunidad de liderazgo creativo digital.

Hace casi una década, en junio de 2016, la provincia de Córdoba (Argentina) fue el escenario del 3D FASHION DAY, primer desfile de moda creado por impresión 3D de Latinoamérica, impulsado por la Cámara Argentina de Impresión 3D. Diez diseñadores de indumentaria nacional e internacional, en conjunto con expertos de la IMPRESIÓN 3D, presentaron sus creaciones diseñadas a partir de estas nuevas tecnologías. Durante la performance, que vinculó moda, diseño, arte y tecnología, los modelos exhibieron en una imponente pasarela que estuvo montada en la Capilla del Paseo del Buen Pastor, más de 30 trajes producidos con tecnología de impresión 3D, fabricación digital y robótica.

Este hito marcó el comienzo de una transformación en la fusión entre moda y tecnología en la región. Desde entonces, el sector ha evolucionado hacia la sostenibilidad y la digitalización, integrando desfiles virtuales (tendencia consolidada en 2020) y herramientas de IA para potenciar la creatividad y la eficiencia productiva.

Otro evento realizado en la provincia fue el [Eco-Fashion Day 2021](#), enfocado en el reciclaje y la reutilización de materiales. Este fue el primer desfile sustentable de la provincia y funcionó como una plataforma para marcas locales (como Trebisacce, Pixi Sustentable y Onna Bugeisha) que aplican técnicas de diseño responsable y ética productiva. En el desfile se destacaron procesos clave para la Industria 5.0, como la moldería zero waste, donde el diseño de los patrones encaja como un rompecabezas para no generar desperdicios, y el supra-reciclaje (upcycling) de materiales complejos, como el denim o descartes de la industria automotriz. Iniciativas de este tipo demuestran que el circuito de moda consciente en el país está en plena expansión, impulsando un modelo de economía circular donde las prendas se piensan para ser reutilizadas, reparadas y transformadas continuamente.

Recientemente, a finales de marzo de 2026, la ciudad de Córdoba volvió a posicionarse como un centro de innovación con la realización de la [Expoimpresión + ExpoTex](#). Este encuentro se consolidó como uno de los espacios más relevantes para la actualización técnica en comunicación visual y fabricación digital aplicada al sector textil. Al igual que el Eco-Fashion Day, este evento refuerza la importancia de Córdoba como un polo estratégico donde los diseñadores pueden acceder a las últimas tecnologías de impresión 3D y sublimación, facilitando la transición hacia procesos productivos más ágiles y con un mayor valor agregado.

En la provincia de Buenos Aires, en agosto del 2025 se realizó [Tecnomoda](#), el primer evento en Argentina en fusionar moda, e-commerce y tecnología en un solo lugar. Bajo el lema **"Moda que vende. Tecnología que potencia"**, sirvió como punto de convergencia para marcas, agencias, creadores de contenido y referentes de la industria, quienes debatieron sobre las nuevas tendencias del negocio digital. La organización de este encuentro, a cargo de Tienda Nube, respondió a la enorme relevancia que el segmento de indumentaria ha cobrado dentro de las plataformas de venta online. De este modo, se subrayó la necesidad de consolidar un ecosistema innovador y sólido que permita fortalecer competitividad y alcance comercial a través de la transformación tecnológica.

Aunque el concepto de Industria 4.0 plantea un horizonte de eficiencia óptima, la realidad del sector textil en Argentina presenta matices que obligan a un análisis más profundo. Tras el recorrido bibliográfico y la entrevista realizada a Nathalie Puex⁴, se observa que el obstáculo principal para la competitividad no reside únicamente en la falta de maquinaria, sino en una fragmentación estructural de la cadena productiva. En el modelo local, la producción se encuentra atomizada en pequeñas unidades independientes (corte, aparado, terminación), lo que dificulta la trazabilidad y el cumplimiento de normativas éticas internacionales, requisitos indispensables para la exportación de alta gama.

⁴ Nathalie Puex es antropóloga especializada en diseño. En su [Instagram](#) recorre talleres y locales de ropa, y realiza entrevistas a artistas que aportan creatividad, valor y nuevas maneras de producir, y nos invita a reflexionar cómo nos vestimos y de donde viene el material de nuestra ropa. Por ejemplo, visitó el taller de Sheila Klein, quien realiza prendas a partir de trapos de cocina debido a su composición es de fibra natural y de Dacal, marca que busca darle una segunda vida a telas y trajes creando un upcycling con mucha impronta de sastrería.

Esta investigación ha permitido identificar una paradoja de precios que afecta directamente la proyección exterior: mientras que el diseño de autor en Argentina es altamente competitivo y de bajo costo en términos de divisas, la indumentaria industrial masiva presenta precios elevados y márgenes de ganancia desproporcionados en comparación con estándares globales. Esta distorsión responde a una cultura empresarial arraigada en la falta de crédito y la búsqueda de rentabilidad inmediata, lo que limita la inversión en la innovación tecnológica que propone la etapa 4.0.

Asimismo, el fenómeno del consumo actual, marcado por la irrupción de plataformas de "ultra fast-fashion" (como Shein), ha generado una suerte de "revancha del consumidor" local frente a los altos precios internos. Este escenario plantea una disyuntiva estratégica para el sector: la imposibilidad de competir por precio obliga a Argentina a competir por valor. En este sentido, el proyecto identifica una oportunidad clave en la exportación de Propiedad Intelectual y Servicios Basados en el Conocimiento. El éxito de ciertas marcas nacionales en el exterior demuestra que el verdadero motor de exportación no es necesariamente la prenda física, sino el diseño, la moldería y la construcción de marca; activos que pueden viajar digitalmente superando las barreras logísticas tradicionales.

Finalmente, el camino hacia una Industria 5.0 en la región parece estar ligado al aprovechamiento de las fibras naturales (lana merino, algodón, fibras de vicuña y guanaco) y la biotecnología. El desarrollo de nuevos materiales sustentables y la puesta en valor del "saber hacer" local son los ejes que permitirían a Argentina posicionarse no solo como un proveedor de manufactura, sino como un polo de innovación y creatividad ética para el mercado de lujo global.

6.2. Editorial

Flanbé ediciones, creada por Jimena Passadore, es una editorial independiente con sede en Buenos Aires, Argentina, especializada en la publicación de libros de artista y publicaciones de arte visual concebidas como "exposiciones portátiles". Se caracteriza por publicar libros de artistas y diseñadores con fuerte énfasis en el diseño y la experimentación visual.

Flanbé nació 16 años atrás como un proyecto personal para mostrar su trabajo artístico, desarrollando un concepto de cuadernos editados en tiradas pequeñas que permitían controlar costos de producción. La editorial ha evolucionado desde un proyecto artesanal inicial hasta tener 26 títulos en total. El desarrollo de una página web con carrito internacional en dólares ha permitido no sólo atender solicitudes de artistas de otros países, sino acceder a mercados de mayor poder adquisitivo, más afines a los productos de la editorial.

Por lo general, y por el carácter artesanal de la editorial, opera con tiradas limitadas (de hasta 400 ejemplares), firmadas por los autores. Este aspecto representa un valor dentro de la corriente de comercialización cross-border, ya que Flanbé, no solo llega a otros países con sus libros, sino que exporta experiencia desde Buenos Aires para replicar el modelo en otros mercados.

Muchas de las ediciones son alianzas de Jimena con artista residentes en otros países. Por ejemplo, el proyecto Daily Snaps del japonés [Akinori Oishi](#), que además hizo el diseño del logo de la editorial o la colaboración con la artista Leyla Rodríguez. Dice Jimena: “Leyla es la artista que creó a Leylox un personaje que interviene las calles de distintas ciudades con textiles encontrados. Editamos juntas su libro Homeless en 2019 dentro de la colección de artistas de Flanbé. Leyla es argentina, emigró a Alemania a los 9 años y vivió en distintas ciudades de Alemania entre ellas Leipzig y Hamburgo. Yo también viví en ambas ciudades un tiempo. Leyla encontró en 2018 un libro de Flanbé en una librería muy grande de Berlín ([@mottobooks](#)) y se puso en contacto conmigo ya que quería que su libro Homeless se imprimiera en Argentina.” (Entrevista con Jimena Passadore, 6/03/2026).

Si bien su fuerte es la venta on line de libros físicos, en 2025, y a partir de una circunstancia en particular, se abrió un nuevo panorama. Su libro Ressemblance agotó su primera edición y encontró, en la feria de Hamburgo, la oportunidad de ofrecerse de manera de e-book. Todo un nuevo horizonte para este tipo de libros de tirada muy reducida. Este formato le permitirá a esta editora poder alcanzar nuevos nichos en mercados inexplorados aún.

6.3. Audiovisual

El ecosistema exportador argentino de animación y post-producción puede clasificarse en tres tipologías empresariales claramente diferenciadas por su tamaño, modelo de negocio y posición en la cadena de valor global. Los estudios premium —con plantillas de entre 30 y 100 empleados— representan aproximadamente el 45% de las exportaciones del subsector. Estas empresas se han posicionado como socios creativos de plataformas globales, participando en la concepción y desarrollo de propiedades intelectuales originales o adaptaciones regionales de franquicias internacionales. Su modelo de negocio se basa en acuerdos de coproducción con participación en ingresos derivados, lo que les permite capturar una porción significativa del valor agregado generado.

Los microestudios especializados —con entre 5 y 20 empleados— constituyen el 35% restante de las exportaciones y se distinguen por su alta sofisticación técnica en nichos específicos: efectos visuales para publicidad de alto nivel, motion graphics para marcas globales o sonorización y diseño de audio inmersivo. Estos estudios operan predominantemente bajo el modelo de boutique, ofreciendo servicios de alta calidad a clientes selectos que valoran su expertise técnica por encima del costo. Su ventaja competitiva radica en la especialización extrema y la capacidad de integración técnica con flujos de trabajo globales mediante estándares como Cryptomatte y USD (Universal Scene Description).

Finalmente, los freelancers globales —profesionales independientes que operan individualmente o en pequeños equipos de hasta tres personas— representan el 20% de las exportaciones del subsector. Estos trabajadores acceden directamente a mercados internacionales a través de plataformas digitales como ArtStation, Upwork y ProductionHub, ofreciendo servicios especializados como compositing, modelado 3D o rigging. Si bien su

contribución individual es modesta, en conjunto conforman un reservorio flexible de talento que absorbe picos de demanda y permite a los estudios más grandes escalar operaciones sin incrementar su planta fija.

Un rasgo estructural preocupante del sector es que aproximadamente el 70% de las exportaciones provienen de transacciones bajo el modelo de work-for-hire, en las cuales el estudio argentino cede todos los derechos de propiedad intelectual a cambio de un pago fijo. Esta dinámica limita severamente la retención de valor agregado a largo plazo y expone al sector a la competencia de países con costos laborales aún más bajos, como India o ciertos países del este de Europa (ASA, 2024).

Estudios premium: transición hacia la coproducción y gestión de IP

Las empresas de mayor escala han migrado del modelo vendor hacia acuerdos de codesarrollo con retención parcial de derechos, canalizados a través de mercados de pitching internacionales como Ventana Sur o Anney. Los contratos resultantes distribuyen roles de forma asimétrica: el estudio local aporta dirección artística, guión y producción, mientras el comprador internacional asume distribución, marketing y financiamiento. Los acuerdos más avanzados incorporan cláusulas de derechos derivados que habilitan ingresos recurrentes por merchandising y adaptaciones interactivas.

Un rasgo recurrente en este segmento es la estructuración de operaciones en jurisdicciones vecinas para optimizar la tributación de regalías, práctica extendida ante la ausencia de un CDI integral con Estados Unidos que evite retenciones del 30% sobre pagos por servicios creativos. Efectiva fiscalmente, esta estrategia introduce complejidad regulatoria y evidencia la necesidad de un marco tributario bilateral que formalice divisas y empleo local.

Microestudios especializados: adopción de infraestructura virtual

Ante las restricciones de acceso a hardware y la volatilidad cambiaria, una parte significativa de los microestudios ha virtualizado completamente sus flujos de trabajo, migrando a estaciones en la nube (AWS, Azure, Google Cloud) y adoptando licencias flotantes de software especializado. La capacitación en estándares de interoperabilidad global —USD, Cryptomatte— ha sido determinante para integrarse en cadenas de suministro técnicas internacionales.

Los resultados son concretos: los estudios que adoptaron este modelo reportan ahorros relevantes en hardware y una ampliación de su capacidad operativa simultánea, pasando de gestionar uno a hasta cinco proyectos en paralelo con el mismo equipo humano e infraestructura escalable bajo demanda. El enfoque ilustra cómo la nube puede reducir la brecha competitiva respecto de estudios de países desarrollados sin requerir inversión de capital fijo.

Casos ilustrativos

Can Can Club — coproducción latinoamericana con IP compartida

Can Can Club es un estudio de animación 2D porteño cuyo modelo de internacionalización se apoya en la coproducción regional con retención de propiedad intelectual, en contraste con el esquema work-for-hire dominante en el sector. Su caso central es *Dos Pajaritos*, serie

desarrollada junto a Palermo Estudio (Uruguay) y Señal Colombia, donde cada socio aportó capacidad técnica, financiamiento y acceso a mercados diferenciados, preservando derechos de IP compartidos.

El recorrido fue gradual: premiado en Ventana Sur en 2018, el proyecto accedió a MIFA Pitches en Annecy 2019 —seleccionado entre más de 190 proyectos globales—, lo que abrió el contacto con compradores internacionales inaccesibles para un microestudio. En 2022, la serie obtuvo el Premio del Jurado a Mejor Serie de TV en Annecy —única obra latinoamericana en competencia oficial entre más de 3.000— y el Prix Jeunesse International en Múnich, además de un acuerdo de distribución con la francesa Autour de Minuit.

El caso ilustra que los circuitos de pitching especializados (Ventana Sur, MIFA, Pixelatl) operan como infraestructura de internacionalización que compensa la asimetría de recursos frente a distribuidores globales, especialmente cuando la participación institucional del INCAA y la Agencia Argentina de Inversiones reduce los costos de entrada individual. La coproducción regional con IP compartida desde el desarrollo se consolida así como un camino viable para escalar en la cadena de valor global sin ceder todos los derechos en la primera instancia contractual.

2veinte — motion graphics y branding global desde Buenos Aires

Fundado en 2007, 2veinte es un estudio boutique especializado en motion graphics, branding televisivo y animación 2D que construyó una cartera de clientes internacionales de primer nivel —Disney, Nickelodeon, MTV— sin presencia física fuera de Argentina. Su inserción en cadenas globales de valor se basa en diferenciación estética antes que en escala productiva: un estilo visual reconocible —uso expresivo del color, inclinación surrealista— que funciona como activo de diferenciación frente a la competencia de precio proveniente de Asia y Europa del Este. El punto de mayor visibilidad internacional fue el videoclip *At The Door* para The Strokes, con más de 9 millones de reproducciones en YouTube.

El modelo opera sobre proyectos de ciclo corto con equipos reducidos y alta especialización, lo que permite controlar flujos de caja y diversificar la cartera sin depender de un único cliente. Sin embargo, el caso también expone también las restricciones estructurales del subsector: la ausencia de un acuerdo sobre doble tributación con Estados Unidos genera retenciones que erosionan la rentabilidad neta, y la volatilidad cambiaria introduce incertidumbre en la planificación estratégica de largo plazo, pese a que en el corto plazo la brecha entre ingresos en dólares y costos locales resulta favorable. 2veinte ilustra tanto el potencial exportador de los microestudios creativos argentinos cuando logran posicionarse por diferenciación como la fragilidad estructural que persiste más allá del éxito comercial.

7. Hallazgos, aprendizajes y reflexiones finales

Nos gustaría abrir esta sección final con una matriz FODA que condense los principales hallazgos de este estudio en relación a los sectores analizados.

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capital humano calificado y creativo con reconocimiento internacional. • Identidad cultural argentina con potencial de diferenciación internacional en narrativa, diseño y estética. • Bajas barreras físicas a la exportación y posibilidad de comercialización digital o escalable. • Flexibilidad productiva y estructuras livianas que permiten rápida adaptación, iteración y personalización. • Trayectoria exportadora previa en industrias creativas y sectores vinculados a SBC. • Integración intersectorial entre audiovisual, diseño, editorial y contenidos digitales. • Similitud horaria y cultural con mercados estratégicos como Estados Unidos. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento global sostenido de la demanda de servicios y contenidos creativos. • Expansión de plataformas globales: OTT y streaming (animación), marketplaces editoriales y ebooks, e-commerce y D2C en moda. • Nearshoring y outsourcing creativo impulsados por la reconfiguración global de cadenas de valor. • Creciente demanda de contenidos en español y propuestas con identidad regional. • Herramientas digitales accesibles que reducen costos de producción, distribución y comercialización. • Potencial de monetización vía propiedad intelectual: licencias, royalties, merchandising y coproducciones. • Mercado intrarregional latinoamericano aún subutilizado y con potencial de expansión. • Incorporación de IA generativa y nuevas tecnologías como herramientas de productividad.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Predominio de modelos work-for-hire que limitan la captura de valor sobre la propiedad intelectual. • Registro incompleto de obras, marcas y diseños; débil protección y defensa de derechos. • Falta de estadísticas sectoriales sistemáticas y baja disponibilidad de información desagregada. • Políticas públicas discontinuas e inestabilidad regulatoria. • Baja escala empresarial y acceso limitado al financiamiento para expansión e innovación. • Profesionalización insuficiente en negociación internacional, licenciamiento y gestión contractual. • Dependencia de intermediarios y plataformas con mayor acceso a mercados internacionales. • Alto grado de informalidad en los tres sectores. • Déficits en trazabilidad y seguimiento de derechos, regalías y explotación de activos intangibles. • Limitaciones técnicas y de certificación internacional en parte del sector audiovisual. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Piratería y uso no autorizado de contenidos, diseños y obras creativas. • Fragmentación regulatoria internacional en materia de propiedad intelectual y comercio digital. • Concentración de plataformas globales que genera asimetrías de negociación. • Competencia internacional de países con incentivos y marcos institucionales más sólidos. • Volatilidad macroeconómica argentina y restricciones cambiarias. • Ausencia de acuerdos que reduzcan costos operativos en mercados clave. • Obsolescencia tecnológica acelerada y desplazamiento de tareas de bajo valor por IA generativa. • Cambios rápidos en hábitos de consumo cultural y modelos de monetización. • Incremento de desigualdades entre grandes plataformas y pequeñas empresas creativas.

El análisis desarrollado a lo largo de este trabajo permite confirmar que **Argentina posee ventajas comparativas reales en los tres sectores estudiados** —animación y postproducción audiovisual, industria editorial y moda—, pero que la conversión de esas ventajas en captura efectiva de valor continúa **limitada por barreras regulatorias, tributarias y tecnológicas**. El problema central no radica en la ausencia de talento ni de demanda internacional, sino en las dificultades para construir un marco institucional estable que permita transformar creatividad y conocimiento en inserción internacional sostenible.

Uno de los principales hallazgos del trabajo es la **existencia de patrones estructurales compartidos entre los tres sectores**. Todos operan predominantemente bajo el Modo 1 del AGCS⁵, basado en la prestación transfronteriza de servicios, y dependen crecientemente de la **protección, gestión y monetización de activos intangibles**. Asimismo, los tres enfrentan desafíos vinculados con la digitalización acelerada, la actualización de capacidades técnicas y la necesidad de fortalecer estrategias de propiedad intelectual y comercialización internacional. En este sentido, **la ausencia de un convenio para evitar la doble tributación** con mercados estratégicos —particularmente Estados Unidos— aparece como una limitación transversal que reduce competitividad y rentabilidad exportadora.

Sin embargo, el estudio también evidencia **diferencias relevantes entre los subsectores analizados**. El audiovisual enfrenta mayores exigencias técnicas y una exposición más inmediata al impacto de la inteligencia artificial generativa; el sector editorial presenta dificultades particulares en materia de medición estadística y circulación de derechos; mientras que la moda refleja con mayor claridad la tensión entre la exportación de bienes físicos y la creciente valorización de servicios asociados al diseño, la marca y el conocimiento. Estas diferencias demuestran que, aun compartiendo la lógica de los servicios basados en conocimiento, **cada subsector requiere herramientas específicas de política pública, financiamiento e internacionalización**.

En el **caso editorial**, el trabajo pone especialmente de relieve el **rol estratégico de las políticas públicas** sostenidas en el tiempo. Instrumentos de promoción internacional, participación en ferias y programas de traducción contribuyen no solo a ampliar mercados, sino también a construir redes, reputación y confianza internacional. La discontinuidad de estas iniciativas limita significativamente la consolidación internacional del sector y evidencia que la competitividad de las industrias creativas depende tanto de capacidades empresariales como de la existencia de entornos institucionales previsibles y coordinados.

El **sector moda** pone de relieve cómo los **servicios basados en conocimiento pueden transformar una industria tradicionalmente asociada a bienes físicos en un espacio crecientemente orientado hacia la exportación de diseño, creatividad y know-how**. La digitalización de procesos, el desarrollo de moldería virtual, la impresión 3D y las herramientas de inteligencia artificial muestran que el valor agregado ya no reside exclusivamente en la

⁵ El AGCS (Acuerdo General sobre Comercio de Servicios) regula el comercio internacional de servicios en el marco de la OMC.

fabricación de prendas, sino también en los activos intangibles vinculados al diseño y la construcción de marca. Al mismo tiempo, el trabajo evidencia tensiones significativas: la crisis de competitividad de la industria textil local, la fragmentación productiva y las dificultades para competir en precio frente a actores globales obligan a reorientar la estrategia hacia segmentos de mayor valor agregado. En este contexto, **la moda argentina encuentra su principal oportunidad** no en la producción masiva, sino en la **capacidad de posicionarse internacionalmente a partir de creatividad, innovación tecnológica y diferenciación cultural**.

Por último, en el caso del **sector audiovisual**, el trabajo demuestra que la **animación y la postproducción representan una de las expresiones más dinámicas de los servicios basados en conocimiento en Argentina**. Su inserción internacional se apoya en la exportación digital de servicios intensivos en talento, con bajos costos logísticos y una creciente demanda impulsada por plataformas globales y procesos de nearshoring creativo. Sin embargo, el análisis también evidencia **limitaciones estructurales importantes**: la ausencia de un convenio para evitar la doble tributación con mercados relevantes (por ejemplo, EEUU), las exigencias de certificación técnica y el predominio del modelo *work-for-hire* restringen la capacidad de captura de valor de largo plazo. En este sentido, el **principal desafío** para el sector no consiste únicamente en aumentar exportaciones, sino en **avanzar hacia esquemas de coproducción y gestión de propiedad intelectual que permitan retener mayores beneficios económicos y consolidar capacidades tecnológicas locales**.

Otro aprendizaje relevante es que **la economía del conocimiento no debe analizarse como un conjunto de sectores aislados**. La creciente convergencia entre audiovisual, editorial y moda muestra cómo las industrias creativas funcionan cada vez más como **ecosistemas interconectados**, donde contenidos, diseño, marcas y plataformas circulan de manera transversal. Adaptaciones audiovisuales de obras literarias, construcción de identidades de marca basadas en narrativas culturales y expansión de contenidos en múltiples formatos son ejemplos de una lógica productiva donde el valor surge de la articulación entre sectores. Esta convergencia amplía oportunidades de internacionalización, pero también incrementa la **necesidad de contar con marcos regulatorios y capacidades empresariales capaces de gestionar activos intangibles complejos**.

Finalmente, el contexto internacional refuerza la urgencia de actuar estratégicamente. La expansión del nearshoring creativo, la demanda global de contenidos en español y la reorganización de cadenas globales de valor abren una ventana de oportunidad concreta para Argentina. Sin embargo, esa oportunidad no permanecerá abierta indefinidamente. Surgen del trabajo **tres prioridades: avanzar en acuerdos internacionales y marcos regulatorios locales que reduzcan costos tributarios y regulatorios para la exportación de servicios, fortalecer los marcos de propiedad intelectual y desarrollar programas formativos alineados con la transición tecnológica y la integración de inteligencia artificial**. La posibilidad de posicionar a Argentina como un proveedor creativo-tecnológico de alto valor no depende únicamente de su capital humano, sino de la capacidad de construir continuidad institucional, previsibilidad y estrategias de largo plazo.

Referencias

Audaces (s/f). Diseña la moda del futuro con una producción eficiente y sostenible.

<https://contenido.audaces.com/la-moda-del-futuro>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2024). Monitor de Comercio e Integración 2024: Desafiar la tendencia. El potencial de los servicios basados en conocimiento.

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Monitor-de-Comercio-e-Integracion-2024-Desafiar-la-tendencia-El-potencial-de-los-servicios-basados-en-conocimiento.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo & Netflix. (2023). *El impacto económico de la industria audiovisual en Latinoamérica* (Monografía del BID N.º 5043). Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/el-impacto-economico-de-la-industria-audiovisual-en-latinoamerica>

Basco, A. I., Beliz, G., Coatz, D., & Garnero, P. (2018). *Industria 4.0: Fabricando el futuro* (Monografía del BID N.º 647). Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/industria-40-fabricando-el-futuro>

Benítez-Rueda, M., & Parrado, E. (2024). Mirror, mirror on the wall: Which jobs will AI replace after all? A new index of occupational exposure (Documento de Trabajo IDB-WP-1624).

Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0013125>

Buitrago Restrepo, F. y Duque Márquez, I. (2013). La Economía Naranja: una oportunidad infinita. BID. <https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/La-Economía-Naranja-Una-oportunidad-infinita.pdf>

Cámara Argentina del Libro (2024). Informe Anual de Producción del Libro Argentino. https://www.camaradellibro.com.ar/informe-produccion-libro-argentino-2024/?utm_source=chatgpt.com

Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (CERLALC). (2022). *El ecosistema del libro en Iberoamérica: Un estado de la cuestión*.

CERLALC. <https://cerlalc.org/wp-content/uploads/2022/05/docEl-ecosistema-del-libro-en-iberoamerica-vr4.pdf>

Dujovne, A. (2020). Políticas y estrategias de internacionalización editorial en América Latina. CERLALC. <https://cerlalc.org/wp-content/uploads/2020/09/Politicasy-estrategias-de-internacionalizacion-editorial-en-America-Latina-1.pdf>

Dujovne, A. (2022). Agenda para el desarrollo de una Iberoamérica Lectora y creativa. CERLALC. <https://cerlalc.org/publicaciones/agenda-para-el-desarrollo-de-una-iberoamerica-lectora-y-creativa/>

Dujovne, A. (2024). Traducir y publicar en el Sur Global. El programa de traducciones y la difusión de obras de autores/as argentinos, 2010-2022. Revista Chilena de Literatura, Número 109, Mayo 2024. <https://revistaliteratura.uchile.cl/index.php/RCL/article/view/71625>

Gayá, R. (2024). Servicios basados en conocimiento en Panamá: Oportunidades y retos para la internacionalización. Propanamá. <https://www.propanama.gob.pa/wp-content/uploads/2024/06/INVESTIGACION-SBC-2024.pdf>

Gayá, R. (2025, 30 de septiembre). EE.UU. y Europa impulsan un nuevo récord del comercio argentino de SBC. <https://www.rominagaya.com.ar/post/eeuu-y-europa-impulsan-un-nuevo-r%C3%A9cord-del-comercio-argentino-de-sbc-1>

Giordano, P., & Ortiz De Mendívil, C. (2021). Trade in Services in Latin America and the Caribbean: An Overview of Trends, Costs, and Policies. IDB Technical Note IDB-TN-02266. Banco Interamericano de Desarrollo. <http://dx.doi.org/10.18235/0003801>

Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales (INCAA). (2024). Estadísticas sectoriales 2023–2024. <https://www.incaa.gob.ar/estadisticas>

La Nación+, Crisis en la industria textil: las ventas cayeron un 24%, 30/01/2026. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=Lx9N66MC2PU&t=945s>

La Nación. (2023, 14 de noviembre). Entre 2010 y 2022, gracias al Programa Sur, aumentó la traducción de libros de autores argentinos. La Nación. <https://www.lanacion.com.ar/cultura/entre-2010-y-2022-gracias-al-programa-sur-aumento-la-traduccion-de-libros-de-autores-argentinos-nid14112023/>

López, A. (2018). "Los Servicios Basados en Conocimiento: ¿Una Oportunidad para la Transformación Productiva en Argentina?," [Documentos de trabajo del Instituto Interdisciplinario de Economía Política IIEP \(UBA-CONICET\)](#) 2018-31, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Instituto Interdisciplinario de Economía Política IIEP (UBA-CONICET).

Lorenzti Bolaños, A. A. (2025). *Economía naranja: La otra cara de la moneda* (1.ª ed. digital). Autor-editor.

Love Books Review. ¿Qué Idioma Tiene Más Libros Publicados?. https://love-books-review.com/es/datos-y-cifras/literatura-por-idiomas-y-traduccion/que-idioma-tiene-mas-libros-publicados/?utm_source=chatgpt.com&utm_source=chatgpt.com

Maleva. (s. f.). *Con Maleva como sponsor llega Tecnomoda: el primer evento en Argentina que fusiona moda, e-commerce y tecnología en un solo lugar.*

Maleva. <https://malevamag.com/con-maleva-como-sponsor-llega-tecnomoda-el-primer-evento-en-argentina-que-fusiona-moda-e-commerce-y-tecnologia-en-un-solo-lugar-disenadores-desfiles-y-charlas-imperdibles/>

Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial. (2024). Salarios en sectores intensivos en conocimiento: Argentina 2024. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación.

Sidicaro, N., & Rubio, J. (2024). Servicios basados en el conocimiento. Argendata. Fundar. <https://argendata.fund.ar/topico/servicios-basados-en-el-conocimiento/>

Szpilbarg, D. (2015). Transformaciones de las prácticas de edición en la era del capitalismo informacional. El caso de la editorial Teseo.

[https://www.academia.edu/88104380/Transformaciones de las prácticas de edición en la era del capitalismo informacional El caso de la editorial Teseo](https://www.academia.edu/88104380/Transformaciones_de_las_pr%C3%A1cticas_de_edici%C3%B3n_en_la_era_del_capitalismo_informacional_El_caso_de_la_editorial_Teseo)

Trachtenberg, D. (2022). Tax barriers to services imports in Latin America and the Caribbean: The case of IT services. Banco Interamericano de Desarrollo.

<http://dx.doi.org/10.18235/0004511>

Vitovich, A. (2026). Desembarco internacional de moda en Argentina 2024–2026: Arquitectura de una apertura. SSRN Electronic Journal. 10.2139/ssrn.6649299.