



**Integración
productiva regional**

Informe de revisión bibliográfica sobre **complementariedad productiva regional**

 **País
Industrial**

TRABAJADORES Y EMPRESAS EN ACCIÓN
POR EL DESARROLLO DE URUGUAY



**Cámara de
Industrias
del Uruguay**


CUESTA DUARTE
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN
Y FORMACIÓN DEL PIT-CNT

Financia:
INEFOP
INSTITUTO NACIONAL DE EMPLEO
Y FORMACIÓN PROFESIONAL

Autores

Lic. Santiago Martínez

Gestor técnico

Cámara de Industrias del Uruguay

Ec. Angela Garofali

Gestora técnica

Instituto Cuesta Duarte

Mayo 2026



Índice

<u>03</u>	<u>Introducción</u>
<u>04</u>	<u>Rol del documento en el proyecto</u>
<u>05</u>	<u>Marco analítico: principales conceptos de la problemática</u>
<u>09</u>	<u>Revisión bibliográfica</u>
<u>22</u>	<u>Insumos y aportes a la problemática</u>
<u>25</u>	<u>Próximos pasos</u>
<u>26</u>	<u>Referencias bibliográficas</u>



Introducción

Este documento tiene como objetivo presentar el relevamiento de la bibliografía encontrada en materia de complementariedad productiva regional. Es pertinente en la medida que es el primer insumo importante de los equipos técnicos en la medida que permite la apropiación del conocimiento disponible en la materia. Este documento se relaciona con una de las líneas estratégicas del proyecto (desarrollo de capacidades que perduren mediante la formación continua del equipo técnico). Al mismo tiempo se entiende que, si bien existen materiales dispersos sobre la complementariedad productiva en clave regional, se entiende que la recopilación bibliográfica de diversos autores, países y temporalidades aportan a una mayor comprensión del desafío que Uruguay y, en particular el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), tiene respecto a esta temática.

Por otro lado, este documento resulta oportuno para la comprensión y discusión sobre un tema que recientemente ha vuelto al radar de la agenda pública: el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) coloca a la “Integración regional como estrategia de fortalecimiento productivo” como uno de los pilares estratégicos para este período de gobierno, donde se proponen trabajar por “acuerdos sólidos y duraderos, que otorguen certezas a nuestra industria y generen beneficios concretos para la ciudadanía” (MIEM, 2025, s/p). Este documento nos permitiría describir no solo los principales conceptos utilizados en este lineamiento, sino también la temporalidad que ha tenido dicho debate y visualizar casos a nivel regional donde se hayan dado actividades de complementación o integración regional.

Por último, este documento permite mapear a los principales autores (lo cual se puede constatar en las referencias bibliográficas), tanto nacionales como regionales, que se encuentran publicando y participando de la temática, los cuales podrían ser contactados para la realización de futuras actividades (como los encuentros regionales o la invitación a la presentación de los resultados), así como ser consultados en calidad de informantes calificados o potenciales aliados.



Rol del documento en el proyecto

Este relevamiento bibliográfico tiene varias finalidades, a saber:

1. Estructuración del saber sobre la temática: esto bajo el entendido de que el conocimiento se encuentra fragmentado, disperso y buena parte de el desactualizado.
2. Insumo para el equipo técnico: el documento pretende elevar los criterios a la hora de tratar este objetivo específico
3. Exploración del estado del arte: resulta necesario saber lo que se ha hecho, lo que se ha hablado y escrito, y lo que se habla y escribe en materia de complementariedad productiva en clave regional.
4. Mapeo de informantes calificados y potenciales aliados: este relevamiento pretende ir identificando referentes que resulten de interés para el proyecto.
5. Lineamientos para futuras actividades del proyecto: cada documento relevado aporta líneas, ideas, propuestas o recomendaciones que deberían al menos ser consideradas para la elaboración de futuras actividades del proyecto.



Marco analítico: principales conceptos

En esta sección se presentan brevemente los principales conceptos utilizados en la bibliografía especializada que son de interés para esta línea de trabajo del proyecto. Entre ellos están: complementariedad productiva, integración productiva, cadenas de valor.

Complementariedad productiva

La complementariedad productiva se define como “acciones destinadas a aunar diferentes capacidades aplicadas a la producción de bienes y servicios” (Gana, 1995, p.2). Dichas acciones no son circunstanciales o referidas solo al área comercial, sino más bien a alcanzar una mayor eficiencia y competitividad a la hora de producir de forma conjunta, ya sea entre empresas o países (Ídem).

La complementariedad productiva, dependiendo del contexto, puede tener distintos tipos: puede ser comercial cuando la complementariedad se da en relación a las ventajas comparativas (asociadas a recursos como bienes, capitales, etc) que una empresa (o país) posee sobre la otra (Bittencourt, 2003, p.18); otra más integral o abierta cuando los relacionamientos entre empresas va más allá de “operaciones comerciales aisladas” sino que las mismas se enmarcan en un determinado esquema de integración, vinculando tanto cadenas productivas complejas como agentes productivos (Ídem, p.20). Por último, se puede hablar de una complementación productiva transnacional que, con la existencia de empresas transnacionales se terminan ampliando las posibilidades de complementación productiva a nivel internacional (Ídem). En el contexto del MERCOSUR las formas de complementariedad han obedecido al contexto histórico y político en el cual se encontraba el bloque. Esto se verá con mayor profundidad en la revisión bibliográfica.¹

¹ Estos tipos de complementariedad se realizan con el objetivo de ordenar las acciones del 1 bloque a nivel general. Sin embargo, estas no son excluyentes.



En resumen, si por complementariedad productiva entendemos al grado en que las estructuras productivas de diferentes países presentan especializaciones diferenciadas y articulables, donde se conforman procesos productivos compartidos, con encadenamientos interindustriales y generación de valor agregado a escala regional, es posible defender que la complementariedad productiva no puede ni debe ser apenas una construcción económica, sino que es principalmente una construcción política e institucional.

Integración productiva

De acuerdo con Molinari y de Angelis (2016), es la inserción de los aparatos productivos nacionales en cadenas de valor. Puede darse a través de estrategias de integración de tipo vertical (por especialización) u horizontal (por complementación).

También se puede hacer una lectura del concepto de integración productiva (IP) como política regional, como herramienta de política pública que coordina a las políticas productivas para ofrecer un entorno eficaz que favorezca la cooperación. Para el caso del MERCOSUR fue el resultado de la decisión política de los gobiernos de avanzar con los procesos de integración (Botto y Molinari, 2013).

Por su parte, Chiliatto-Leite (2021, p.34) afirma que, para poder entender los procesos de integración regional, resulta necesario analizar las estructuras productivas del bloque, dado que aquella es fruto de esta.

Para el caso del MERCOSUR la IP se inició a través de la integración de la cadena automotriz y el liderazgo de este proceso fue compartido entre las empresas (ubicadas en otros países) y los Estados de la región. En ese marco de IP surgen iniciativas por sectores, los cuales pueden venir desde el gobierno o desde las empresas interesadas (Botto y Molinari, 2013).

Del relevamiento bibliográfico se constata que el desafío del MERCOSUR no es la ausencia de integración productiva, sino la dificultad para pasar de esquemas verticales incompletos hacia esquemas horizontales más densos. Por ejemplo, los casos que aparecen rápidamente cuando se piensa en integración productiva refieren a aquellos de integración vertical intra-firma, en la lógica casa matriz-filial, en la que un país (frecuentemente el de mayor tamaño relativo) concentra las etapas de mayor valor agregado, mientras que otros se especializan en tramos específicos del proceso productivo.

Un ejemplo que se puede observar en Uruguay es la cadena cárnica y las empresas que operan en el mercado. Algunas están presentes en todo el bloque y el modelo de negocios que prevalece es el de disputar cuotas y mercados externos. Hacia atrás hay eslabones nacionales que integran esa cadena de valor, pero ese tipo de integración muestra que toda la articulación productiva se da en torno a la firma y no a las estrategias de los países. Es decir, no hay una política cárnica regional del MERCOSUR que articule estas capacidades en clave de estrategia común.

El hecho de que podamos identificar fácilmente casos como estos en los diferentes sectores productivos de los países que integran el bloque da cuenta de que, al menos aparentemente, es el tipo de integración que prevalece: vertical, con internacionalización de grandes empresas. Esto es expresión también de algo que se mencionaba más arriba: se desarrolló una visión comercialista del MERCOSUR en lugar de una integración más productiva o de cooperación.

A los efectos de identificar mejor a qué nos referimos con integración productiva horizontal y vertical, presentamos el siguiente cuadro que ilustra las diferencias entre un proceso y otro.

Dimensión de la integración productiva	Horizontal	Vertical
Lógica central	Coordinación entre sectores o empresas similares	División del trabajo entre etapas distintas de la cadena
Posición en la cadena de valor	Mismo eslabón productivo	Eslabones diferentes (insumos → partes → ensamblaje → comercialización)
Tipo de especialización	Especialización dentro del mismo sector	Especialización por etapa productiva
Relación entre países	Simétrica o cuasi-simétrica	Asimétrica
Jerarquía productiva	Baja o inexistente	Alta (centro-periferia, casa matriz-filial)
Comercio predominante	Intraindustrial	Interindustrial
Tipo de bienes intercambiados	Bienes similares o diferenciados	Insumos, partes, bienes finales
Nivel tecnológico	Similar entre países	Diferenciado
Aprendizaje e innovación	Difusión horizontal del conocimiento	Transferencia vertical y selectiva
Autonomía productiva	Alta (mayor margen de política industrial)	Baja (dependencia de decisiones externas)
Riesgo de reprimarización	Bajo	Alto
Encadenamientos locales	Fuertes y diversificados	Débiles o enclaves
Rol del Estado	Coordinador, armonizador, promotor	Facilitador de inversiones y logística
Estabilidad en el tiempo	Mayor (si hay instituciones)	Alta volatilidad ante relocalización
Ejemplos típicos	Automotriz UE; alimentos Mercosur	Maquila; ensamblaje electrónico

Fuente: elaboración propia

Cadenas de valor

Refiere al conjunto de actividades que se necesitan para que un producto o servicio pase por diferentes etapas de producción, desde su concepción hasta la entrega final a los consumidores y, en algunos casos, la disposición de los residuos generados por ese producto o servicio (Kaplinsky y Morris, 2002, en CEPAL, 2016, p.17). Cada una de estas etapas (concepción y diseño, producción del bien o servicio, tránsito de la mercancía, consumo y manejo, y reciclaje final) se le conoce como eslabón y la cantidad de eslabones en una cadena de valor varía según el sector industrial que se considere (Ídem, p.17). En caso de que las empresas exporten, de forma directa o indirecta, se hablará de Cadenas Regionales de Valor (CRV) o Cadenas Globales de Valor (CGV) (CEPAL, 2017; SUBREI, 2025).

Resulta pertinente mencionar que a este concepto se le ha conocido con otros nombres como “Fragmentación Productiva” pero refiere a lo mismo: “modo de



producir en el que los países participan de eslabones de cadenas de producción integradas multilateralmente” (San Juan Melongo, 2017, p.10). Teóricamente, lo que se encuentra atrás de este concepto es una nueva forma de integración productiva a finales de los años 80 bajo un contexto de economía abierta (Ídem, p.5). En base a lo relevado, la bibliografía sugiere que, en un enfoque de cadenas de valor, la competitividad que pueda llegar a tener un determinado producto o servicio en el final de la cadena se ve condicionada en gran parte por la eficiencia alcanzada en los eslabones anteriores (Rozemberg, 2015, p.3).

De acuerdo con Lalanne (2020), los encadenamientos pueden ser hacia adelante o hacia atrás.

Los encadenamientos hacia adelante (forward linkages) refieren a las conexiones donde la producción de una industria se usa como insumo (materia prima o componente) para otra industria posterior en la cadena de valor. Los encadenamientos hacia atrás (backward linkages) refieren a la conexión de una industria con sus proveedores de insumos y materias primas, es decir, las industrias de donde compra lo necesario para producir; estimulan el desarrollo de esos sectores primarios al generar demanda y estabilidad, reduciendo la dependencia de importaciones y fomentando la integración productiva en una economía.

Revisión bibliográfica

Evolución del proceso histórico del Mercosur

En esta primera sección, se pretende realizar un breve recorrido del estado de complementariedad productiva de la región. Para eso, se considera pertinente realizar un recorrido del Mercosur desde sus inicios como acuerdo bilateral entre Argentina y Brasil hasta la actualidad, con un Tratado de Libre Comercio (TLC) con la Unión Europea (UE), identificando tipos de complementariedad productiva en base a la conceptualización observada con anterioridad.

Comenzando con la presentación del bloque, ha de destacarse que el mismo (su creación) se inscribe en un contexto posterior al agotamiento del modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI) y en la búsqueda de nuevas estrategias de inserción productiva y comercial. Este modelo tuvo una serie de limitantes entre las que destacan el limitado crecimiento que tenían las empresas industriales debido a las limitaciones de las importaciones, altos costos asociados, baja competitividad, débil planificación que devino en que no se pudiera generar un crecimiento de Producto Bruto Interno (PBI) sostenible en el tiempo (Bittencourt, 2003, p.2). En otras palabras, debido a la falta de competitividad de las industrias (ya que el crecimiento era “hacia adentro”, el modelo “tocaba un techo” en materia de desarrollo económico).

En el marco del modelo ISI agotado, los países de América Latina (en particular del MERCOSUR) fueron abriendo sus economías, llegando a su punto álgido a finales de los 80 mediante el Consenso de Washington. Esta primera apertura tuvo una tonalidad más bien bilateral entre Argentina y Brasil, los dos grandes miembros del bloque (Bittencourt, 2003; Quijano, 2005; Botto y Molinari, 2013).

No fue hasta la conformación formal del MERCOSUR mediante el Tratado de Asunción que ingresan Uruguay y Paraguay, sino que también se establece una zona de libre comercio de bienes y servicios, un Arancel Externo Común (AEC) y una política comercial común (Bittencourt, 2003, p.5). Sin embargo, las asimetrías a la interna del bloque resultaban evidentes, fruto de las diferenciadas estructuras productivas nacionales, y “más que una política de integración industrial activa, consistió en una política de coordinación arancelaria” (Botto y Molinari, 2013, p. 11).

Botto (2019) denomina a esta primera etapa de la región el “MERCOSUR Comercial” (2019, p.62) y el tipo de complementariedad existente en esta etapa era la comercial, identificada en la sección anterior, la cual estuvo marcada, entre otras cosas por las diferencias entre intereses, preferencias y tamaños de las economías del bloque.

No fue hasta después de las crisis de Argentina y Uruguay y la llegada de gobiernos de corte progresista con una visión distinta de la integración regional en contraposición a sus comienzos en los 90. En este nuevo período, denominado por Botto (2019) como “MERCOSUR Productivo” los países de la región entendían



que se debían de mejorar los compromisos entre los miembros, así como la revisión de las asimetrías existentes entre ellos (Botto, 2019; Botto y Molinari, 2013; Chiliatto-Leite, 2021).

Aprendiendo de las experiencias de la Unión Europea (UE) se creó en 2004 el Fondo de Convergencia Estructural del MERCOSUR (FOCEM) para reducir las asimetrías, financiando proyectos en materia de donaciones no reembolsables (FOCEM, s/f, s/p); en 2007 se crea el Fondo MERCOSUR de Apoyo a Pequeñas y Medianas Empresas (FoPyMe) bajo el entendido de que "...las PyMEs y no las grandes empresas regionales, eran las principales fuentes de trabajo y las sostenedoras del mercado interno regional" (Botto, 2019, p.65) y en 2008 se creó el Programa de Integración Productiva del MERCOSUR (PIP) el cual busca centralizar las iniciativas productivas de corte sectorial, para promover instancias de complementariedad productiva entre los países miembros.

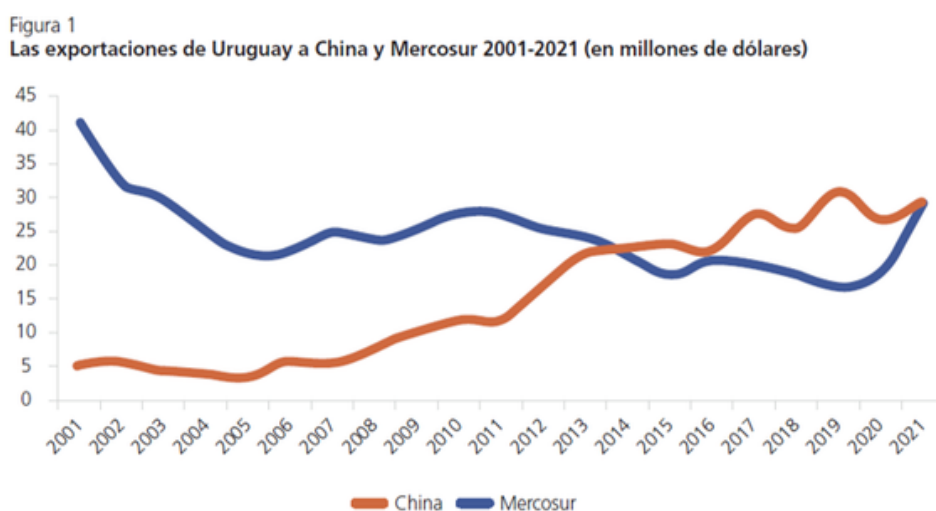
Se observan entonces múltiples iniciativas de integración. Pudiendo orientar esta segunda etapa del bloque y sus acciones a lo que en la sección anterior denominamos como complementariedad productiva integral. Sin embargo, las mismas "...no fueron ni suficientes ni efectivas para cambiar la impronta del modelo de desarrollo regional vigente en el MERCOSUR comercial" (Botto, 2019, p.65), en particular debido a la irrupción de China como principal comprador de commodities del sector primario (Ídem, p.66).

Botto (2019) señala que para 2016 el escenario regional era totalmente distinto al del "MERCOSUR Productivo", ya que mientras algunos presidentes habían sido electos de forma democrática, otros lo conseguían mediante golpes institucionales (2019, p.67). Así, se apuntó a "recuperar el MERCOSUR comercial" ya que se entendía al bloque como una "plataforma para que cada uno de ellos pudiera mejorar su proyección internacional como productor de materias primas y/o servicios donde la región era competitiva por sus ventajas estáticas" (Ídem). En este sentido se dio prioridad a reforzar vínculos con el resto del mundo, principalmente con China y Estados Unidos, en particular con el primero (Botto, 2019; Chiliatto-Leite, 2021). En contraposición a esto, el comercio intra-bloque entre los países miembros descendió: en el caso de Uruguay, entre el período 1990-2018, Argentina y Brasil fueron los miembros más importantes del bloque



aunque a nivel decreciente, mientras que miembros extrarregionales comenzaron a ganar protagonismo, en particular China (Reig, 2022, p.3).

Los tipos de complementariedad que se pueden encontrar en este tiempo (y en parte en la actualidad) del bloque son predominantemente dos: el comercial y, de forma potenciada, la transnacional, debido no solo al fortalecimiento de los vínculos con China y Estados Unidos,² sino también a la deslocalización productiva de las empresas transnacionales en países del MERCOSUR. Este nuevo período se podría denominar el “MERCOSUR elástico” debido a la impronta de flexibilización que varios de sus miembros han propuesto, en particular Uruguay (Rodríguez Díaz, 2022 en Rodríguez Díaz et al., 2022, p.7). En la actualidad, esta tendencia se sigue manteniendo: Según Oglietti y Dondo (2025) tanto las exportaciones como las importaciones intra-bloque decrecieron de forma considerable; en contraposición a este dato, en el siguiente gráfico se puede observar cómo aumentaron las exportaciones hacia China de manera considerable para el período entre 2001-2021, coincidiendo el aumento con la cronología del bloque y la irrupción de China como nuevo “centro” del sistema (Chilliato-Leite, 2021).



Fuente: Rodríguez Díaz, 2022 en Rodríguez Díaz et al., 2022, en base a datos de Uy XXI

² Por este y otros motivos conocidos es que Venezuela actualmente se encuentra suspendido del bloque.

En lo que respecta a Uruguay y llegando a actividades recientes del bloque, los intentos de negociar con bloques internacionales han adquirido distintas dinámicas según el gobierno de turno. Durante el 2021, se iniciaron las negociaciones con China para la firma de un TLC, bajo el contexto de una apertura y flexibilización del bloque, donde el entonces presidente Lacalle Pou señaló que “Uruguay necesita que técnicamente, y sobre todo políticamente, el MERCOSUR tome una decisión al respecto” (La Diaria, 2021). Años más tarde y con un gobierno con una impronta política distinta al anterior, si bien no se mencionó la firma de dicho tratado, el presidente Yamandú Orsi y Xi Jinping mencionaron sus aspiraciones de dar inicio a “negociaciones para un acuerdo de libre comercio entre el MERCOSUR y el gigante asiático” (Ámbito, 2026).

Otro tanto sucedía con el TLC entre MERCOSUR y la UE: en 2019 ambos bloques firmaron “tras 20 años de negociaciones, el acuerdo en principio de asociación birregional”: Uruguay en particular en el año 2020 pidió “acelerar la ratificación del acuerdo con la UE” (Rodríguez Díaz, 2022 en Rodríguez Díaz et al., 2022, p.7). A principios del año pasado, se firmó el acuerdo entre los bloques, donde Yamandú Orsi destacó que “el MERCOSUR era y es el camino del progreso”, señalando que “Integrarnos no nos debilita, nos potencia” (GUB, 2025).

Llegados a este punto, se pueden extraer una serie de conclusiones interesantes, a saber:

1. **La complementariedad productiva ha sido (y es) un objetivo fluctuante:** en particular en los últimos años donde se pasó de pedidos de flexibilización del bloque por parte de determinados países (en particular Uruguay) a conformar tratados en bloque a nivel internacional.
2. **El desarrollo de la complementariedad productiva estuvo condicionado por las asimetrías estructurales:** prueba de esto es la creación del FOCEM, cuyo objetivo, aparte de la promoción de integración y la cohesión entre los miembros del bloque, es el de “reducir las asimetrías, en particular de los países y regiones menos desarrollados” (FOCEM, 2025, p.12).
3. **El desarrollo de la complementariedad productiva estuvo fuertemente marcado por los ciclos políticos de los países del bloque:** cuyas corrientes ideológicas condicionaron los procesos de integración productiva del bloque.
4. **Pese a todo lo anterior, existen evidencias de complementariedad productiva regional:** las cuales nos permiten matizar esta trayectoria general.



En este marco, el análisis de casos concretos permitirá evaluar en qué medida, y en qué condiciones, la complementariedad productiva logró materializarse más allá de los lineamientos generales del proceso de integración. En ese sentido, se presentan brevemente algunos casos de éxito en materia de complementariedad productiva. Vale aclarar que los sectores seleccionados no son los que se desarrollarán en el marco del proyecto: solo se utilizan para justamente dar cuenta de casos concretos de complementariedad e integración productiva a nivel regional.

Complementariedad productiva: evidencias en el bloque

Sector automotriz

Si se quiere hablar de casos de éxito en el bloque, es necesario hablar del sector automotriz: la literatura especializada destaca que “la integración productiva del MERCOSUR se inicia, como en el ASEAN, el NAFTA y la UE, a través de la integración de la cadena automotriz” (Botto y Molinari, 2013, p. 11). En este sentido, han existido varias experiencias de integración productiva en el sector, algunas más horizontales (donde se puede observar estrategias de complementación) así como verticales (asociadas a la especialización y eventual inserción en cadenas de valor), motivo por el cual es complicado mencionar solo una.

En 2009, Brasil presenta a FOCEM el proyecto “Intensificación y Complementación Automotriz en el ámbito del MERCOSUR” cuyo objetivo era el de “fomentar el proceso de intensificación e integración productiva de la cadena automotriz del MERCOSUR”, estimulando entre otras cosas “los procesos de complementación industrial entre las empresas autopartistas del MERCOSUR a fin de mejorar su competitividad” (Presidencia, 2013; FOCEM³).

Se puede acceder a información completa del proyecto en el siguiente link:
<https://focem.mercosur.int/es/normativa/fondo-para-la-convergencia-estructural-del-mercursos-proyecto-intensificacion-y-complementacion-automotriz-en-el-ambito-del-mercursos/>



En el año 2013, el proyecto comenzó a ejecutarse con el objetivo de “fortalecer la competitividad de pequeños proveedores de autopartes y viabilizar la sustitución de importaciones regionales” (Presidencia, 2013). El Director de Industrias de la época, Sebastian Torres, no solo destacó la participación de 10 empresas uruguayas, sino también que “el sector automotriz es tradicionalmente intensivo en empleo a nivel mundial y en particular en Uruguay” (Presidencia, 2013). Entre las principales actividades de complementación ejecutadas, se destacan el desarrollo de competitividad de proveedores y promoción comercial; difusión tecnológica y divulgación de buenas prácticas y accesos a oportunidades de negocios (FOCEM, s/f).

Si bien el proyecto finalizó en 2018 y no se encuentra información disponible sobre si las empresas que participaron mejoraron métricas de productividad o si vieron fortalecidos sus vínculos comerciales, el proyecto es un claro ejemplo de complementariedad productiva a nivel regional. Recientemente en una nota de la Agencia de Información Paraguaya se destaca que las empresas de Brasil como Paraguay operan bajo una lógica de complementariedad productiva, buscando en conjunto competitividad y crecimiento en el plano internacional (IP, 2024). En definitiva, se habla de un sector dinámico y con grandes capacidades (y potencialidades) de complementariedad a nivel regional.

Sector juguetero

Si bien este sector puede resultar menos conocido en comparación al sector anterior, resulta importante que sea mencionado en el sentido de que ha sido presentado por MERCOSUR como un logro del bloque en materia de complementariedad e integración productiva a partir del PIP. Para dicho logro se destaca la consecución de interacciones y articulaciones entre las cámaras empresariales de los estados miembros, dando como resultado “una mayor participación en el mercado regional, la generación de empleo de calidad, y la disminución de los precios al consumidor” (MERCOSUR, 2022).

En la Decisión Mercosur N° 60/10 (aprobada por Uruguay mediante decreto) se destacaba la necesidad de “promover la integración de cadenas en el sector de juguetes en todos los Estados Partes” (Consejo del Mercado Común del MERCOSUR, 2010, art.2; (Ministerio de Economía y Finanzas [ROU], 2011). Para el año 2014 se aprobó el “Programa de Integración Productiva del Sector Juguetes” cuyo objetivo era el de fortalecer la industria del juguete mediante



una serie de acciones asociadas a la complementariedad productiva y la inserción de las empresas en el plano internacional.

Entre las acciones identificadas se encuentran: encuentros empresariales en materia de integración productiva; talleres de formación y seminarios de certificaciones a nivel regional; y participación conjunta de las empresas en ferias internacionales y misiones comerciales conjuntas del sector (Acta 3/2014, 2014). En la siguiente imagen se puede observar el cronograma de actividades que el PIP elevó al Grupo Mercado Común (GMC) dando cuenta de la planificación que tuvo el programa durante los años en los que se esperaba ejecutar.

ACTIVIDAD	2015-2019											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1. ARTICULACIÓN EMPRESARIAL												
1.1 Encuentros Empresariales de Integración Productiva												
1.2 Plan de mejora de la competitividad												
2. MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD												
2.1 Talleres de formación												
2.2 Programa universitario de estudio en diseño (*)												
2.3 Seminarios sobre certificación de productos												
3. PROMOCIÓN COMERCIAL												
3.1 Estudios de mercado												
3.2 Talleres preparativos												
3.3 Ferias comerciales												
3.3.1. Feria Hong Kong Toys & Games Fair												
3.3.2. Spielwarenmesse Int. Toy Fair												
3.3.3. Feria ABRIN												
3.3.4. Feria de Juguetes, Juegos coBón y Navidad. Buenos Aires.												
3.4 Misiones Comerciales												
3.5 Campaña de promoción para el posicionamiento del juguete MERCOSUR en la región. (*)												

Fuente: Acta 3/2014

Por consiguiente, este sector ha sido un claro ejemplo de complementariedad productiva a nivel regional, pudiendo dilucidar una serie de acciones en relación a esto.

Para agregar, ha de destacarse la crisis que atraviesa dicho sector debido a las compras en el exterior (amenaza identificada por la Cámara de Industrias a nivel internacional en el Día de la Industria). La Asociación de Jugueteros de Uruguay destacó que “El impacto es tremendamente negativo. En lo que va del año hay alrededor de unos 40 puntos de venta que han cerrado” (Telemundo, 2025).

Sector Farmacéutico

Por último, se presentan experiencias de complementariedad e integración productiva para el sector farmacéutico. Rozemberg (2015, p.14) ya destacaba de este sector “la existencia de algunas inversiones y negocios cruzados entre sedes corporativas y/o empresas locales ubicadas en los países del bloque”. El autor resalta que, debido a las especificidades del sector y las barreras que lo limitan, este sector se considera propicio para el desarrollo de proyectos conjuntos, identificando actividades de complementariedad productiva como el desarrollo de joint ventures entre empresas argentinas y otras empresas de la región y empresas transnacionales, destacando a Uruguay como una de los principales mercados (Ídem).

Siguiendo con este último, el trabajo de Rozemberg destaca el papel que ha tenido la complementariedad productiva en la medida que el país cuenta con una base empresarial estable, compuesta por empresas nacionales, transnacionales y provenientes de otros países de la región como se ha visto con Argentina.

Esta base ha dado lugar a la colaboración de proyectos conjuntos, particularmente en la rama de la investigación, destacando entre sus resultados su participación en el mercado brasileiro (2015, p. 15) y la inauguración en 2016 de Mega Labs, la planta farmacéutica más importante de América Latina, la cual tiene como finalidad “promover la creación, captación y el desarrollo de empresas basadas en el conocimiento y la innovación, y así desarrollar un cluster con foco en sectores de alto valor agregado, relacionados a ciencias de la vida, la salud y de alta tecnología” (CND, 2016; El Observador, 2016).

Recientemente, a nivel regional en el marco de la Presidencia Pro Tempore de Brasil, se presentó en el 2025 el Proyecto de Integración Farmacéutica Regional, el cual tiene como objetivo “construir una capacidad común orientada a producir IFAs, vacunas y biosimilares, instalar una red regional de ensayos clínicos, avanzar hacia una convergencia regulatoria entre agencias nacionales... y movilizar financiamiento coordinado desde BNDES, FOCEM, Fonplata y el BID” (Pharma Baires, 2025). El diagnóstico realizado presentado en esta instancia destaca el déficit comercial creciente en productos farmacéuticos, baja inserción exportadora y dispersión de las capacidades tecnológicas, lo cual da lugar a posibilidades de complementariedad entre los países del bloque,



destacando entre las medidas propuestas consorcio regional de laboratorios, compras públicas integradas, cooperación tecnológica y estrategias conjuntas en materia de acceso a la innovación (Ídem).

Enfoques metodológicos

A partir de la revisión bibliográfica se identificaron algunas herramientas que podrían contribuir al proceso de comprensión sobre complementariedad productiva de la industria en la región y a partir de ellas cómo avanzar en su fortalecimiento. Entre las herramientas identificadas están el espacio de producto y cadenas productivas de valor.

Espacio de producto

De acuerdo con Amar y Alvarez (2025), el Espacio de producto es

una herramienta que busca identificar oportunidades de diversificación de las exportaciones, partiendo de las capacidades existentes. Esta metodología consiste en estimar las “distancias” entre productos de exportación, entendidas en términos de la diferencia en las capacidades necesarias para especializarse en cada uno de ellos. Así, un producto sería cercano a otro si las capacidades - productivas, tecnológicas, institucionales, estatales, la disponibilidad de recursos, etc.- requeridas para especializarse en ellos son similares” (2025, p.11).

Las autoras definen una serie de indicadores que ayudan a construir esta herramienta y son los siguientes:

- **diversificación relacionada y no relacionada**, utilizada para clasificar la diversificación productiva. La primera refiere al conjunto de actividades económicas con potencial que se encuentran relacionadas a la estructura económica vigente (empleada en sectores similares). Por su parte, la diversificación no relacionada involucra actividades que no están directamente vinculadas con la estructura productiva existente (requiere generar nuevas capacidades que permitan el salto hacia sectores nuevos o emergentes, propiciando un cambio estructural) (Amar y Alvarez, 2025, p.9).

- **Índice de ventajas comparativas reveladas** (VCR) mide cuán intensiva es la exportación de un determinado producto para un determinado país, y sirve para mapear la especialización en determinadas mercaderías (Amar y Alvarez, 2025, p.11).
- **La complejidad económica de los productos**, que permite distinguir entre oportunidades más demandantes de nuevas capacidades y aquellas que reproducen la estructura productiva vigente (Amar y Alvarez, 2025, p.13).

El uso de esta herramienta ha arrojado, de acuerdo con las autoras, la siguiente evidencia:

- A nivel global los países tienden a diversificar sus exportaciones hacia bienes que están cerca en el Espacio de producto (p.15);
- Para el caso del MERCOSUR todos los países cuentan con ventajas en la agricultura y agroindustria/alimentos (p.17). También existen oportunidades más desafiantes en otros sectores, en el caso de Uruguay en medicamentos, plásticos y productos de papel (p.20);
- Existen complementariedades entre las estructuras productivas del bloque: algunos países tienen VCR importadoras en los productos en los que otros tienen potencial exportador. Si los países lograran consolidar su posición en estos productos, podrían ganar mercados dentro del bloque, fortaleciendo el comercio intra-MERCOSUR (p.21).

Cadenas productivas de valor

Otra contribución metodológica para aportar herramientas cuantitativas en el análisis de la integración productiva es la de Molinari y de Angelis (2016), que proponen la utilización de un enfoque de cadenas de valor para medir la integración productiva potencial entre los socios de un bloque regional. Según las autoras argentinas, este enfoque es pertinente para “la identificación de potencialidades y desafíos dentro de las diversas cadenas productivas, con el fin de aportar nuevas herramientas para el estudio del proceso de profundización (comercial y productiva) de la integración entre los países del bloque” (De Angelis y Molinari, 2016, p.4).

A los efectos de capturar la estructura productiva, las autoras construyen una nueva clasificación en base a cadenas productivas, las cuales están compuestas por todas aquellas actividades que participan en la fabricación de determinado bien final, en base al CUCI-5 . El método consta de dos etapas. Primero, se determinan las principales cadenas (y sus sub-cadenas) productivas de acuerdo con la estructura productiva de los socios del bloque, identificando un total de 14 cadenas productivas: Agroindustria, Productos de origen animal, Bebidas, Marroquinería, Foresto-industria, Textiles e indumentaria, Combustibles y energía (y sus productos), Medicamentos, Insumos difundidos, Automotriz, Otro equipo de transporte, Bienes de capital, Otras manufacturas y Resto. La tabla quedaría así (se presenta a modo de ejemplo):

Núm.	Cadena/Subcadena
1	AGROINDUSTRIA
1.1	Agroquímicos
1.2	Alimentos para animales
1.3	Cereales, oleaginosas, leguminosas y sus manufacturas
1.4	Frutas, legumbres y hortalizas, y sus manufacturas
1.5	Otros agroindustria
2	PRODUCTOS DE ORIGEN ANIMAL
2.1	Carne aviar y huevos
2.2	Carne porcina
2.3	Carne vacuna
2.4	Lácteos
2.5	Pescado y mariscos
2.6	Otros productos de origen animal
3	BEBIDAS
3.1	Bebidas alcohólicas
3.2	Bebidas no alcohólicas
3.3	Vinos
4	MARROQUINERÍA, CALZADO Y OTRAS MANUFACTURAS DE CUERO Y PIELES
4.1	Calzado
4.2	Cueros y pieles
4.3	Químicos para cueros
4.4	Otros cueros y marroquinería

Fuente: De Angelis y Molinari, 2016, p.5



Luego, cruzan los CUCI-5 por uso económico, con el objetivo de filtrar los datos de acuerdo con el grado de elaboración, lo cual permite reclasificar los productos en distintas categorías:

- bienes primarios (PP),
- bienes intermedios (productos semiterminados, ST, y partes y componentes, P&C)
- bienes finales (de capital, BK, y de consumo, BC).

Estadio en la Producción		CGCE/Descripción
Productos Primarios		111 Alimentos y bebidas principalmente para la industria
		21 Suministros industriales
		31 Combustibles y lubricantes
Bienes intermedios	Semiterminados	121 Alimentos y bebidas procesados principalmente para la industria
		22 Suministros industriales procesados
		321 Gasolina
		322 Otros combustibles y lubricantes procesados
	Partes y componentes	42 Piezas y accesorios de bienes de capital
		53 Piezas y accesorios de equipo de transporte
Bienes finales	Bienes de capital	41 Bienes de capital excepto equipo de transporte
		521 Otro equipo de transporte industrial
	Bienes de consumo	112 Alimentos y bebidas para el consumo de hogares
		122 Alimentos y bebidas procesados para el consumo de hogares
		51 Vehículos automotores de pasajeros
		522 Otro equipo de transporte no industrial
		61 Artículos de consumo duraderos no especificados en otra partida
		62 Artículos de consumo semi-duraderos no especificados en otra partida
		63 Artículos no durables de consumo no especificados en otra partida

Fuente: De Angelis y Molinari, 2016, p.8

Si bien esta aproximación es amplia, las autoras sugieren que:

la existencia de cadenas/subcadenas con importantes ventas al MERCOSUR como al resto del mundo reflejaría un indicio de cierta escala y capacidad productiva, mientras que, si en el mismo rubro los socios también importan mucho desde extrazona, habría posibilidades de desviar comercio hacia el bloque, reforzando de esa manera las CRVs. Este mismo análisis debería darnos algunas pistas en cuanto a la complementación y especialización productiva regional, identificando los eslabones de la cadena de valor donde los socios se podrían complementar entre sí y aquellos en los cuales se especialicen (De Angelis y Molinari, 2016, p.9).

Entre las principales conclusiones del uso de la herramienta las autoras destacan lo siguiente:

- si se toma como principal indicador de integración productiva el intercambio de bienes intermedios y de capital, se evidencia que la cadena Automotriz es una cadena que presenta fuerte IP, fundamentalmente entre Argentina y Brasil, la evidencia muestra que hay potencial pero no se ha logrado crear una plataforma regional de producción con miras a lograr una inserción internacional (ps.18-19);
- sobre el comercio de bienes de capital y de insumos difundidos (metales y químicos), existe capacidad productiva en el bloque (Br y Arg) y habría oportunidades para desviar comercio hacia el MERCOSUR (p.19).

Insumos y aportes a la problemática

El proceso de revisión bibliográfica tiene como objetivo aproximarse al tema de estudio, reconstruir el estado del arte y relevar aquella evidencia que los autores concluyen a partir de sus trabajos e investigaciones. También nos sirve para identificar vacíos analíticos y la necesidad sobre la orientación programática que justifican la pertinencia del OE 5 en el proyecto. A continuación, se presentarán conclusiones y proposiciones, organizadas por tema, a las que diferentes autores han llegado.

Cadenas de valor

- Sobre la inserción en cadenas de valor. Por un lado, sólo se desarrollan en el país bienes para mercados globales sin aranceles o para mercados regionales muy protegidos y dependiendo de reglas de origen relativamente laxas. Se ha verificado un fuerte incremento de la concentración en pocas empresas que hacen uso de instrumentos de exoneración fiscal en vez de los tradicionales apoyos a la exportación. Con algunas excepciones, grandes segmentos de la oferta exportable del país no muestran evidencia de mejoras en el upgrading de sus productos, lo que para un país con las características del Uruguay debería ser una prioridad (Lalanne, 2020).

- Para el caso de Uruguay, los sectores con altos encadenamientos hacia atrás son los dos sectores químicos, los plásticos, los vehículos y las bebidas. Los productos que el país exporta a la región tienen muy pocas etapas en el país. El extremo de esto es la cadena de la bebida, que tiene el largo mínimo (uno), es decir, se inserta directa y exclusivamente en un insumo que se exporta a la región (Lalanne, 2020, ps.19-20).
- La utilización de insumos importados crece con el nivel de cercanía a la demanda final, brindando evidencia de que Uruguay realiza etapas cortas. Los bienes industrializados finales tienen una muy alta incidencia de insumos importados.

Comercio exterior

- La política comercial es un aspecto central para la integración en cadenas; los tipos de inserción en cadenas se han desarrollado al amparo de condiciones de política comercial particulares, que determinan las posibilidades de crecimiento y los intereses de los productores en materia de política comercial. Los segmentos que más utilizaron preferencias arancelarias fueron los bienes industriales intermedios específicos y los finales, que se destinan en mayor proporción a la región. Los bienes primarios intermedios son los que tienen menor utilización de preferencias. Solamente la producción de primarios finales logra exportar a mercados con niveles altos de protección (Lalanne, 2020).
- El peso de los flujos interiores al bloque en el comercio de los países registra una caída secular; la pérdida de diversidad impacta en la tendencia de crecimiento de las exportaciones, agudizando la restricción externa al crecimiento económico en el largo plazo. Las canastas exportadoras concentradas en productos primarios ya se enfrentaron durante las décadas pasadas a una elasticidad ingreso de las exportaciones baja y una alta exposición a los precios de los commodities (Amar y Alvarez, 2025, p.7).
- los rasgos más salientes de las exportaciones uruguayas en los últimos años son: la concentración de las exportaciones, el crecimiento del peso de los bienes primarios intermedios y la reducción de los bienes finales industrializados (redunda la evidencia de que el porcentaje de diferenciación de las exportaciones cayó) (Lalanne, 2020).



Integración regional

- Las iniciativas y políticas de integración productiva regional han sido muy cambiantes y vulnerables a los cambios ideológicos del contexto. Gobiernos más afines a revalorizar las premisas del desarrollo y del papel del Estado alientan estos procesos, haciendo de la voluntad política una cuestión determinante (Botto y Molinari, 2013; Botto, 2019).
- Sobre el MERCOSUR y las agendas bilaterales para la promoción de la integración productiva: Uruguay debería profundizar los aspectos estratégicos de su agenda externa; el incremento en los volúmenes de comercio entre países no es suficiente para avanzar en un proceso de integración genuina. Hay una agenda de integración productiva que depende de diversos sectores no basados en ventajas comparativas asociadas a la mano de obra barata o en el factor productivo tierra, en la que sí ha existido un fuerte dinamismo (Torres, 2020).
- Para pensar en la integración regional es necesario pensar en el cambio estructural (hacia una mayor diversificación industrial frente a la producción de bienes primarios). Si bien la expansión de la liquidez internacional y el aumento de los precios de los productos básicos a principios del siglo XXI aliviaron la restricción externa de América Latina, esos mismos elementos se convirtieron en un fuerte incentivo para el mantenimiento de las estructuras productivas (o incluso la reprimarización), que resultó ser más fuerte que las iniciativas de algunos países para formular políticas industriales de diversificación (Chiliatto-Leite, 2021, p.51).

Desafíos identificados y recomendaciones de política

- Torres (2020) plantea que los desafíos para Uruguay están vinculados a problemas estructurales (inserción internacional periférica). Para superar su condición dependiente, Uruguay debería impulsar, de forma coordinada con la región una ambiciosa política de desarrollo de nuevos complejos productivos y de reconversión de sus sectores más tradicionales, especialmente a través de: i) diversificación de la matriz productiva (capacidad de los sectores de generar conocimiento, tecnología y encadenamientos así como capacidad de difundirlos al resto del tejido productivo); ii) promoción de políticas públicas específicas, en sectores y eslabones productivos intensivos en conocimiento, generadores de nuevas ventajas competitivas, así como aquellos basados en ventajas comparativas tradicionales.



- Al mismo tiempo, se debería avanzar en materia de: i) negociación de la inversión extranjera directa (tecnología y soberanía, identificación de capacidades locales existentes y establecimiento de un programa de desarrollo de proveedores nacionales); ii) compras estatales y reserva de mercado PYMES; iii) Banca Nacional de Desarrollo: financiamiento para el desarrollo productivo (Torres, 2020).
- Bittencourt (2003) plantea el uso diferenciado de instrumentos de política según los sectores productivos (según sean tradicionales intensivos en mano de obra, complejos agroindustriales para exportación, con presencia dominante de transnacionales). También sugiere que cabría acotar el otorgamiento de incentivos en función de objetivos. En el marco de las limitaciones estructurales, plantea que es necesario definir una estrategia productiva y de inserción internacional que apunte a diversificar la estructura productiva incorporando masivamente tecnología (implica profundizar el proceso de integración, la negociación internacional, políticas industriales o de competitividad y diversas formas de promoción a las actividades innovadoras y generadoras de externalidades positivas).

Próximos pasos

En esta primera etapa se realizó un relevamiento bibliográfico que permitió constatar que la información disponible sobre la temática se encuentra dispersa y, en muchos casos, desactualizada. Esta situación refuerza la pertinencia del objetivo planteado en el proyecto y la necesidad de recurrir a investigaciones especializadas, dado que los enfoques metodológicos identificados muestran que la complementación productiva constituye un campo complejo que requiere conocimientos técnicos específicos. Por consiguiente, este primer relevamiento nos permite contar con un “corpus teórico” relevante sobre la temática y saber que elementos considerar en dicha investigación, la cual tendrá como objetivo analizar el estado de complementariedad productiva de la industria manufacturera a nivel general entre Uruguay y los países del Mercosur.

Asimismo, este documento se concibe como una herramienta dinámica y en permanente construcción, que se enriquecerá con los aprendizajes obtenidos a través de entrevistas, capacitaciones, foros y otras instancias de intercambio, fortaleciendo tanto el proyecto como las capacidades técnicas del equipo.



Referencias bibliográficas

Amar, A; Alvarez, V. (2025). Oportunidades de diversificación exportadora en el MERCOSUR. Un abordaje desde el espacio del producto. Serie Estudios y Perspectivas N° 59, CEPAL. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/83912-oportunidades-diversificacion-exportadora-MERCOSUR-un-abordaje-espacio-producto>

Ámbito (2026). Uruguay busca profundizar la Asociación Estratégica Integral con China y avanzar con el TLC a nivel MERCOSUR. Disponible en: <https://www.ambito.com/uruguay/busca-profundizar-la-asociacion-estrategica-integral-china-y-avanzar-el-tlc-nivel-MERCOSUR-n6241703>

Ámbito (2026). El Parlamento Europeo frenó el acuerdo MERCOSUR-UE y lo envía a la Justicia. Disponible en: <https://www.ambito.com/economia/el-parlamento-europeo-freno-el-acuerdo-MERCOSUR-ue-y-lo-envia-la-justicia-n6236750>

Araujo de Souza, N. (2012). América Latina: as ondas da integração. Revista OIKOS | Rio de Janeiro | Volume 11, n. 1 • 2012 | pgs 87-126. Disponible en: <https://revistas.ufrj.br/index.php/oikos/article/view/51872>

Bittencourt, G. (2003). Complementación Productiva Industrial y Desarrollo en el MERCOSUR. Documento de trabajo No. 15/03, Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Sociales, UdelAR. Disponible en: <https://ideas.repec.org/p/ude/wpaper/1503.html>

Botto, M; Molinari, A. (2013). Un Análisis sobre las Políticas de Integración Productiva en el MERCOSUR. Cuaderno de Negocios Internacionales e Integración, num. 77, Universidad Católica del Uruguay. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/260097013_Un_Analisis_sobre_las_Politicas_de_Integracion_Productiva_en_el_MERCOSUR

CEPAL (2014). Cambio estructural para la igualdad. Una visión integrada del desarrollo. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/3078-cambio-estructural-la-igualdad-vision-integrada-desarrollo-trigesimo-cuarto>



CEPAL (2016). Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40662-manual-fortalecimiento-cadenas-valor>

Chiliatto-Leite, M. (2021). Integración constreñida en América Latina: análisis a partir de una visión centro-periferia en el siglo XXI. Revista CEPAL. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/7d50280e-03b7-4dcb-9d35-f9dee7340955>

CND (2016) Presentaron el Parque de las Ciencias, proyecto impulsado por Mega Pharma. Disponible en: <https://www.cnd.org.uy/noticias/presentaron-el-parque-de-las-ciencias-proyecto-impulsado-por-mega-pharma>

Consejo del Mercado Común del MERCOSUR. (2010). Decisión Mercosur N.º 60/10: Arancel externo común (16/12/2010). Dirección Nacional de Aduanas – Uruguay. Disponible en: https://www.aduanas.gub.uy/innovaportal/v/7768/3/innova.front/decision-mercosur-n%C2%B0-60_10.html

El Observador (2016). Uruguay tiene la planta más importante Mega Pharma en América Latina. Disponible en: <https://www.elobservador.com.uy/nota/uruguay-tiene-la-planta-mas-importante-mega-pharma-en-america-latina-2016378590>

Fróes de Borja Reis, C; Altimiras Martin, A. (2018) Complementariedade produtiva na América do Sul em 2005: uma análise através da matriz insumo-produto regional. Revista Tempo do mundo, v. 4, n. 1, jan. 2018. IPEA. Disponible en: <https://www.ipea.gov.br/revistas/index.php/rtm/article/view/1>

FOCEM - Fondo para la Convergencia Estructural del MERCOSUR (2025) FOCEM 20 AÑOS: Integración, desarrollo y enfrentamiento de las asimetrías. Disponible en: <https://www.mercosur.int/documento/focem-20-anos-integracion-desarrollo-y-enfrentamiento-de-las-asimetrias>

FOCEM - Fondo para la Convergencia Estructural del MERCOSUR (s/f). Intensificación y Complementación Automotriz en el ámbito del MERCOSUR. Disponible en: <https://focem.mercosur.int/es/proyecto/intensificacion-y-complementacion-automotriz-en-el-ambito-del-mercosur/>



FOCEM - Fondo para la Convergencia Estructural del MERCOSUR (s/f) Qué es FOCEM. Disponible en: <https://focem.MERCOSUR.int/es/que-es-focem/>

Gana, E. (1995). Síntesis de la reunión sobre Complementación Productiva de los Países miembros del MERCOSUR, CEPAL, Santiago de Chile. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/3326ba93-3def-46c1-b982-bdc7da880cf5>

García de la Cruz, J.M. (dir.) et al (2010). La integración productiva en MERCOSUR: orientaciones para la Unión Europea. Fundación Carolina, Madrid. Disponible en: www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2014/07/Avance_Investigacion_41.pdf

GUB (2026). Orsi, tras firma de acuerdo entre MERCOSUR y UE: “Estamos asumiendo una responsabilidad histórica”. Disponible en: <https://www.gub.uy/presidencia/comunicacion/noticias/orsi-tras-firma-acuerdo-entre-MERCOSUR-ue-estamos-asumiendo-responsabilidad>

IP (2024). Made in Mercosur, the vision for productive integration of the regional bloc. Disponible en: <https://www.ip.gov.py/ip/2024/07/08/made-in-mercosur-the-vision-for-productive-integration-of-the-regional-bloc/>

La Diaria (2021). Lacalle Pou dijo que el MERCOSUR “no puede ser un lastre” y Fernández respondió: “Si somos un lastre que tomen otro barco”. Disponible en: <https://ladiaria.com.uy/politica/articulo/2021/3/lacalle-pou-dijo-que-el-MERCOSUR-no-puede-ser-un-lastre-y-fernandez-respondio-si-somos-un-lastre-que-tomen-otro-barco/>

Lalanne, A. (2021). La inserción internacional del Uruguay desde la perspectiva de las cadenas de valor. Insumos para la política. Serie Estudios y Perspectivas N° 51, CEPAL. Disponible en: <http://cepal.org/es/publicaciones/45797-la-insercion-uruguay-cadenas-valor-america-sur>

Lalanne, A. (2020). La inserción del Uruguay en las cadenas de valor de América del Sur. Serie Estudios y Perspectivas N° 49, CEPAL. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45797-la-insercion-uruguay-cadenas-valor-america-sur>



MERCOSUR (2014). Acta N° 03/14, XCVI Reunión Ordinaria del Grupo Mercado Común (publicada en el Boletín Oficial de Argentina, 09-03-2015, n.º 33085). Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/acta-3-2014-244294/texto>

MERCOSUR (2018). La Cooperación intra-MERCOSUR (2005-2015): análisis de siete sectores. Disponible en: <https://www.mercosur.int/tema/cooperacion-internacional>

MERCOSUR (2022). Logro 19: Complementación productiva: casos. Disponible en: <https://www.mercosur.int/logro-19-complementacion-productiva>

Ministerio de Economía y Finanzas (República Oriental del Uruguay). (2011). Decreto MEF 1218/2011. Disponible en: https://archivo.presidencia.gub.uy/sci/decretos/2011/07/mef_1218.pdf

Molinari, A; de Angelis, J. (2016). Especialización y complementación productiva en el MERCOSUR: un enfoque de cadenas productivas de valor. Serie Documentos de Trabajo del Instituto Interdisciplinario de Economía Política de Buenos Aires. Disponible en: <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/33764>

Oglietti, G. y Dondo, M. (2025). MERCOSUR: Trayectoria, estado actual y mala suerte. Disponible en: <https://www.celag.org/MERCOSUR-trayectoria-estado-actual-y-mala-suerte/>

Pharma Baires (2025) El Mercosur abre un capítulo histórico con un Proyecto de Integración Farmacéutica Regional. Disponible en: <https://www.pharmabaires.com/salud-e-interes-publico/3612-el-mercotur-abre-un-capitulo-historico-con-un-proyecto-de-integracion-farmaceutica-regional>.

Presidencia (2013). Kreimerman abogó por expandir cadenas regionales de valor en el sector automotriz. Disponible en: <https://www.gub.uy/presidencia/comunicacion/noticias/kreimerman-abogo-expandir-cadenas-regionales-valor-sector-automotriz>

Presidencia (2013). MERCOSUR destina US\$ 4 millones a integración del sector automotor. Disponible en: <https://www.gub.uy/presidencia/comunicacion/noticias/mercotur-destina-us-4-millones-integracion-del-sector-automotor>



Presidencia (2013). Nueve autopartistas nacionales participarán de un proyecto de integración productiva. Disponible en: <https://www.gub.uy/presidencia/comunicacion/noticias/nueve-autopartistas-nacionales-participaran-proyecto-integracion-productiva>

Quijano, J. (2005). MERCOSUR: ¿el relanzamiento? Disponible en: https://static.nuso.org/media/articles/downloads/3283_1.pdf

Reig, N. (2022). Integración regional y crecimiento económico en los socios menores de distintos bloques: Uruguay en el MERCOSUR y México en el TLCAN 1990 - 2018. Tesis de doctorado. Universidad de la República (Uruguay). Facultad de Ciencias Sociales. Disponible en: <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/32893>

Rodríguez Díaz, D. (2022). 30 Años de Mercosur: escenarios futuros de la integración regional en un mundo (des)globalizado. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/374260670_El_futuro_del_Mercosur_una_mirada_interdisciplinaria_desde_Uruguay

Rozemberg, R. (2015). Integración productiva y cadenas de valor en el MERCOSUR. Disponible en: <https://redlatn.flacso.org.ar/2015/01/26/working-paper-no157/>

Secretaría del MERCOSUR (2018). La cooperación intra-MERCOSUR (2005-2015). Análisis de siete sectores. Montevideo. Disponible en: www.mercosur.int/wp-content/uploads/2018/12/Estudio-02-18_Cooperacion-intra-MERCOSUR.pdf

SUBREI (2025). Cadenas Globales y Regionales de Valor. Disponible en: <https://www.subrei.gob.cl/ejes-de-trabajo/cadenas-globales-de-valor-cgv/cadenas-globales-de-valor-cgv>

Telemundo (2025). Asociación de Jugueteros del Uruguay advierte que el auge de las compras en el exterior ha generado una crisis en el sector. Disponible en: <https://www.teledoce.com/telemundo/nacionales/asociacion-de-jugueteros-del-uruguay-advierte-que-el-auge-de-las-compras-en-el-exterior-ha-generado-una-crisis-en-el-sector/>

Torres, S. (2020). En: Los desafíos de la transformación productiva en América Latina. Perfiles nacionales y tendencias regionales. Tomo 2: Cono Sur. Friedrich-Ebert-Stiftung. Disponible en: <https://collections.fes.de/publikationen/ident/fes/16323>





País Industrial

TRABAJADORES Y EMPRESAS EN ACCIÓN
POR EL DESARROLLO DE URUGUAY

 paisindustrial.uy



Cámara de
Industrias
del Uruguay



CUESTA DUARTE
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN
Y FORMACIÓN DEL PIT-CNT

Financia:

INEFOP
INSTITUTO NACIONAL DE EMPLEO
Y FORMACIÓN PROFESIONAL