

# Movimiento Cooperativo por Uruguay Sostenible

## MAPEO PROSPECTIVO DE SECTORES DE OPORTUNIDAD/POSIBILIDAD PARA EL DESARROLLO COOPERATIVO

ACTUALIZACIÓN 2022

Econ. Milton Torrelli

## I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo representa la tercera actualización del Mapeo Prospectivo Sectorial Cooperativo o de Sectores de Oportunidad / Posibilidad para la Economía Social. Esta última realización se desarrolló en el marco del proyecto “Movimiento Cooperativo por Uruguay Sostenible”, cofinanciado por la UE y que desarrollan en conjunto CUDECOOP, CAF, CCU, CNFR, FCPU y FUCC.

El desarrollo de la metodología y el primer mapeo fueron realizados en el marco del “Proyecto de identificación y promoción de emprendimientos de economía social en sectores estratégicos” (2012-2014, MIEM-INACOOOP-CUDECOOP), y se planteó como primera tarea vincular, por un lado, las oportunidades que distintos sectores económicos en el país presentaban para la generación de nuevas empresas, y por otro lado, las posibilidades que ofrecían a emprendimientos de economía social (ES) en particular. Es decir, cómo visualizar sectores estratégicos y las posibilidades de desarrollo cooperativo en ellos, teniendo en cuenta sus características y la presencia de la ES en cada uno de dichos sectores. Y todo ello debía resultar en una forma de fácil visualización, resumida y, de ser posible, gráfica.

Se planteaba la necesidad de identificar sectores de actividad que resultaran de oportunidad y estratégicos para el desarrollo cooperativo, pasando de ‘jugar’ en forma reactiva para avanzar proactivamente vía nuevos emprendimientos de ES en sectores claves del país.

Como respuesta al desafío, se realizó un estudio en clave de mapeo sectorial y de potencialidades para las cooperativas, dando lugar a un mapa a partir del cual identificar estrategias genéricas para la promoción de cooperativas de acuerdo a la realidad sectorial. Luego, se trataba de identificar los sectores en donde priorizar el impulso de nuevos emprendimientos.

La herramienta desarrollada<sup>1</sup> resultó tan ‘novedosa y útil’ como ‘artesanal’ en su metodología para valorar niveles de oportunidad sectorial y sobre todo en su búsqueda de visualizar las posibilidades de la ES en ellos. Su propósito principal fue aportar al desarrollo de políticas informadas de cara a una ES más presente en los sectores claves de la economía. Procurando para ello no solo mirar el peso cooperativo actual en las distintas ramas, sino otro conjunto de aspectos que ayudaran a pensar las posibilidades cooperativas en términos más amplios y los caminos posibles para lograrlo.

---

<sup>1</sup> El equipo de trabajo que llevó adelante la tarea fue: Gabriel Isola, Alfredo Belo, Elizabeth Nuesch y Milton Torrelli.

El *Mapa de sectores de oportunidad/posibilidad para el desarrollo de nuevos negocios cooperativos* (en adelante Mapeo 2013) se elaboró con información actualizada a 2012 y bajo la idea implícita de que se pudiera mantener actualizado. Ese es el objetivo de este trabajo.<sup>2</sup>

## II. MAPEO ORIGINAL 2013

### II.1. Concepción general

Vincular sectores estratégicos por dinámicos y/o promovidos por las políticas públicas en el país, con las posibilidades que los mismos podrían brindar a emprendimientos de ES, obligaba a pensar una herramienta de carácter general. La estrategia a su vez debía ser clara y gráfica.

El objetivo era práctico, no exclusivamente analítico: debía vincular visualmente ambas cuestiones y poder discriminar para priorizar sectores donde promover emprendimientos para posicionar al cooperativismo en ámbitos claves de la economía nacional.

Para ello, se pensó en dos grandes cuadros-matrices, donde uno evalúa el ‘nivel de oportunidad’ que un cierto número de sectores específicamente escogidos presentan en base a variables típicas de dinamismo, promoción pública y perspectivas de futuro, y el otro, procura aproximarse a las posibilidades que dichos sectores ofrecieran a emprendimientos de ES.

En este último caso la selección de las variables que pudieran medir esas ‘posibilidades’ presentaba mayor complejidad. Se optó, por un lado, por variables que midieran características de los sectores que informan sobre las posibilidades del desarrollo de nuevas empresas en ellos y en particular de cooperativas, y por otro lado, variables que midieran la presencia cooperativa y sus perspectivas.

De esta forma, si bien -como se verá enseguida- el mapa de oportunidades-posibilidades se representa en dos dimensiones, en verdad podría pensarse en una perspectiva tridimensional, donde el resultado final del posicionamiento de un cierto sector resulta de:

---

<sup>2</sup> En ese sentido, del Proyecto inicial surgió la idea de instalar una Incubadora de Cooperativas, y es en el marco de la INCUBACOOP y del Proyecto Movimiento Cooperativo por Uruguay sostenible (CUDECOOP-Unión Europea) que se planificó esta actualización del mapa.

1. su tamaño en la economía, su evolución, el fomento por parte de políticas públicas, y sus perspectivas a futuro
2. de ciertas características de su funcionamiento, que dicen de sus vínculos con otros sectores y las posibilidades que ofrece a nuevas empresas, así como de algunos aspectos estructurales que favorecen o dificultan un mayor desarrollo cooperativo<sup>3</sup>
3. de la propia presencia sectorial del cooperativismo en el país (masa crítica inicial de alguna forma) y las perspectivas que pueden estimarse sobre la evolución de la misma, y de la experiencia internacional en la materia.

## II.2. Cinco pasos para el desarrollo del mapeo

### *1- Identificación de los sectores a trabajar*

Para la selección de los sectores de oportunidad en el país a considerar, se tomaron aquellos trabajados por el Área de Planificación de OPP en su informe “Estrategia Uruguay III Siglo. Aspectos Productivos” (2009). A ellos se sumaron otros sectores de servicio de fuerte peso económico en el país (salud, educación y construcción) y también se incorporaron ciertas actividades de interés social (como reciclaje o limpieza-mantenimiento), consideradas relevantes para el sector cooperativo (ventajas competitivas derivadas de la identidad cooperativa) y con una relativamente alta presencia de la ES en el país.

A su vez, se reagruparon los sectores del trabajo de OPP para diferenciar aquellos más dinámicos y con ventajas competitivas naturales o con alto potencial innovador en actividades transversales (Grupo A frente al B); agregando los mencionados servicios en general no transables -a los que se sumó turismo- (Grupo B) y los sectores de interés social (Grupo C).

Se trabajó así sobre 44 sectores de actividad.

---

<sup>3</sup> Quizás aquí el mejor ejemplo son los requerimientos de capital, un factor relativamente escaso para las cooperativas, o bien la cultura de trabajo en el sector teniendo en cuenta las particularidades de la gestión cooperativa.

- GRUPO A (agroindustrias y transversales -Bio tech, TICs y Transporte y logística-): sectores que según el mencionado trabajo de OPP se preveía crecerían igual o por encima de la media nacional de cara a 2030. Representaban casi 25% del PIB y 65% de las exportaciones nacionales totales en 2008.<sup>4</sup>
- GRUPO B (agroindustrias menores e industrias intensivas en m/o o insumos importados): sectores con cierta relevancia económica (9% del PIB y 25% de las exportaciones en 2008, concentradas en varios casos en la región) y en la generación de empleo y aporte al desarrollo territorial regional. Sin embargo, se preveía un dinamismo bajo de los mismos, por debajo del promedio nacional. Algunos con problemas significativos de competitividad/sostenibilidad, donde la política pública en materia de aporte a su viabilidad resulta relevante.<sup>5</sup>
- GRUPO C (servicios orientados al mercado interno -educación, salud, construcción- y turismo): sectores con un peso relevante en el PIB (aproximadamente 26% en 2012) y en el empleo (algo más de 20%, sin considerar turismo). Estos sectores presentaban en esos años mayor crecimiento relativo de precios, ganando así participación en el PIB a precios corrientes. Intensivos en mano de obra y con altos niveles promedio de calificación de los trabajadores (educación, salud). El ‘sistema de cuidados’, que puede ser una actividad relevante para la ES, estaría aquí.
- GRUPO D (sectores de interés social): sectores del ámbito ambiental y sanitario vinculados a los desechos, limpieza y mantenimiento, pesca artesanal. Sectores donde es importante el estímulo o promoción de las políticas públicas, ya sea a través del Gobierno Central, como por los gobiernos departamentales.<sup>6</sup>

El conjunto de sectores considerados abarcaba buena parte de la economía nacional, representando entre 60-65% de su PIB y más del 95% de sus exportaciones.<sup>7</sup>

## 2- Selección de variables

Se trató de identificar variables que permitieran evaluar los sectores en función de su peso económico, dinamismo, potencial de crecimiento, y presencia y posibilidades para el desarrollo cooperativo en

<sup>4</sup> Aquí se incorporaron dos sectores no contemplados por el trabajo de OPP: Energías renovables y Minería.

<sup>5</sup> Entre las industrias que conforman este Grupo se encontraban la mayoría de las Empresas Recuperadas.

<sup>6</sup> Aquí se encuentran buena parte de las cooperativas sociales del país.

<sup>7</sup> Sin considerar los sectores no considerados en el trabajo de OPP, se alcanzaba algo menos del 50% del PIB.

ellos. Luego, existió una revisión y ajuste posterior de las mismas en función de su potencial discriminador y de la información disponible.

La selección de variables para visualizar las “Oportunidades sectoriales” (Cuadro 1) parte del Proyecto Original en el cual se desarrolló el mapeo, el que vinculaba dichas oportunidades fundamentalmente al carácter dinámico y/o estratégico de los distintos sectores económicos.

Se trata de variables en su gran mayoría ‘típicas’ (peso en la economía, crecimiento, comportamiento exportador e innovador, etc.), surgidas de la posibilidad que ofrecían las estadísticas y estudios nacionales, y en otros casos son variables de interés, vinculadas a percepciones que complementen y den una imagen agregada más allá de las variables cuantitativas que era posible incluir.

En cuanto a las características generales de las variables para valorar las “Posibilidades Cooperativas” en cada sector (Cuadro 2), puede mencionarse brevemente que:

1. varias de ellas pueden ser discutibles, otras son bastante más ‘típicas’, siendo cualitativas en mayor número que las seleccionadas para el caso de visualizar “Oportunidades sectoriales” (Cuadro 1).
2. Se trata de dos grandes bloques de variables:
  - a) En el primero, hay a su vez dos tipos de variables. Por un lado, aquellas que procuran visualizar que posibilidades brinda el sector económico en cuestión a nuevas empresas en general. Por otro lado, variables que intentan relevar aspectos claves de cada sector desde una mirada del cooperativismo; esto es, aspectos que la teoría o trabajos empíricos plantean como aspectos claves para visualizar a priori un mejor o peor desempeño cooperativo. Así, se busca valorar el comportamiento sectorial en ciertas variables que pueden ayudar a visualizar la mayor o menor posibilidad cooperativa en ellos a priori.
  - b) El segundo bloque contiene variables que hacen a la presencia sectorial cooperativa así como a sus posibilidades de crecimiento en cada caso. Algunas son ‘típicas’, como el número de cooperativas, su nivel de empleo y su peso en la facturación sectorial total, o bien la presencia de cooperativas en el mundo en dichos sectores. En otros casos son algo más cualitativas y generales: percepción del dinamismo cooperativo en cada sector (dada la falta de series de datos al respecto), las posibilidades de

intercooperación y la percepción general de la posibilidad de nuevas cooperativas en cada sector.

### *3- Construcción de cuadros resumen*

Con los sectores identificados y las variables seleccionadas sobre sus características y comportamiento, se construyeron, como ya fuera mencionado, dos grandes cuadros-matrices: Cuadro 1, cuya medida resumen aproxima a las “Oportunidades” que ofrecerían los distintos sectores económicos; y Cuadro 2, cuyo resumen aproxima las “Posibilidades cooperativas” en ellos.

### *4- Valoración-calificación de cada variable*

Relevamiento de información secundaria para puntuar de 1 a 5 las variables seleccionadas, y construcción de ‘baremos’ (escalas) para poder realizar dicha puntuación.<sup>8</sup>

Valoración de cada sector/variable y cálculo de las medidas resumen para cada sector en ambos cuadros (promedio simple entre el conjunto de variables consideradas en cada sector).

De esta forma, se logran medidas resúmenes y comparables tanto de las Oportunidades como las Posibilidades para el sector cooperativo que ofrecerían los distintos sectores económicos, permitiendo así el cruzamiento de ambas dimensiones y con ello la generación gráfica de un “Mapa Sectorial de Oportunidades/Posibilidades”.

### *5- Testeo con expertos*

Evaluación posterior en talleres con actores calificados y especialistas sectoriales para el intercambio y testeo de la metodología general utilizada, de los resultados de los dos cuadros/matrices y de los primeros análisis a partir de los mismos.<sup>9</sup>

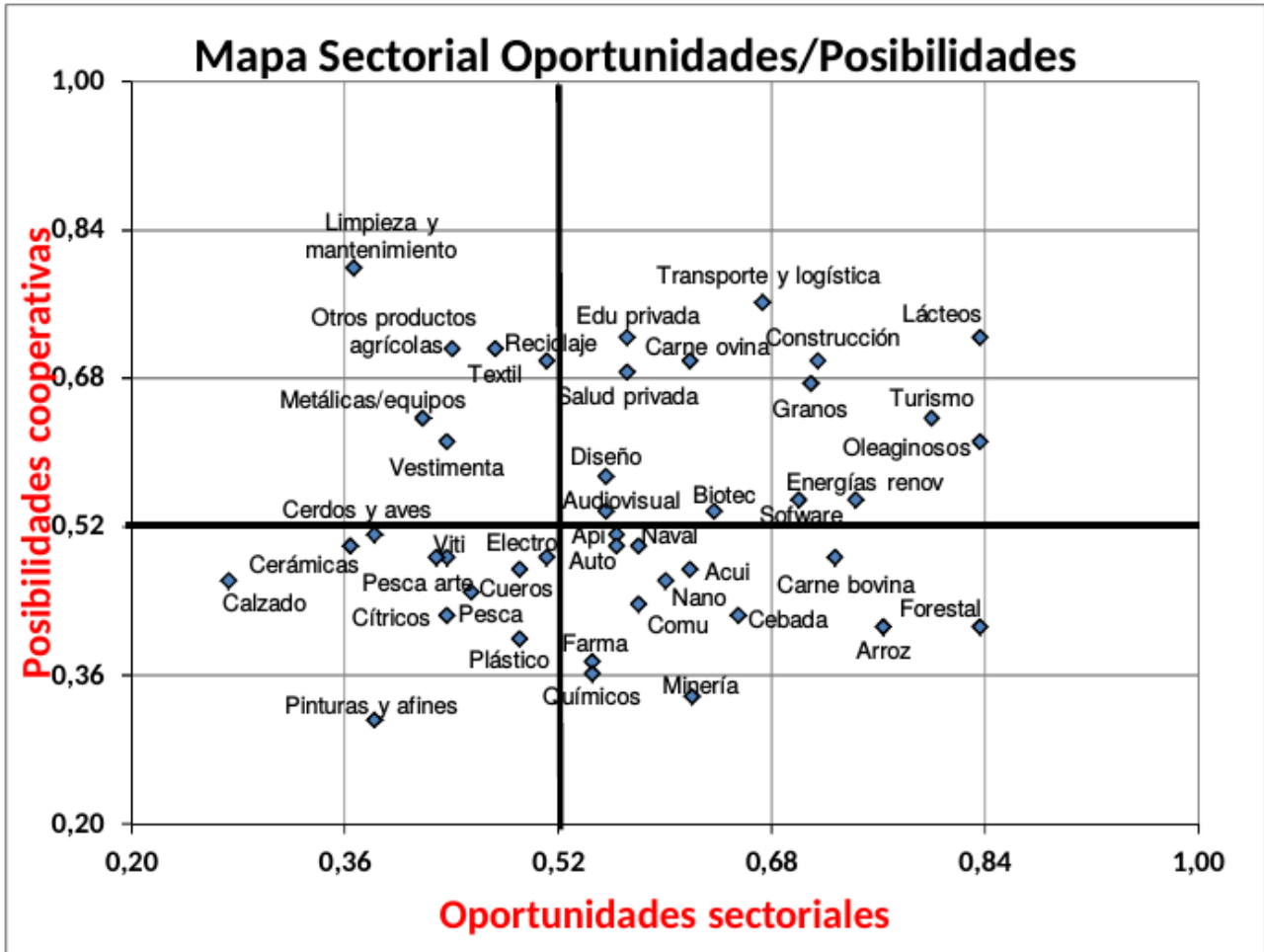
---

<sup>8</sup> En el Anexo puede verse la especificación de los baremos para cada variable de esta actualización, de forma que cada lector pueda conformarse una visión crítica del trabajo y en todo caso visualizar sus errores y/o limitaciones.

<sup>9</sup> No hubieron grandes cambios luego de los ajustes resultantes del testeo, no existiendo mayores comentarios críticos, sino más bien sugerencias junto a una buena valoración de la herramienta y su metodología.

### II.3. Resultados del Mapeo 2013

Cómo resumen de los resultados de lo registrado en los Cuadros 1 y 2 surge el mapa objetivo que se presenta en el siguiente gráfico.



Luego, a partir de la determinación de cuatro áreas (cuadrantes) de situación, se establecieron para continuar el trabajo del Proyecto madre, ciertas “Estrategias genéricas” asociadas a comportamientos a llevar adelante en las próximas etapas del mismo de cara al fomento de nuevos emprendimientos de ES, tal como se muestra en la siguiente figura.

**Del Mapeo a las Estrategias: esquema metodológico-secuencial**

=> "Mapeo" -> Gráfico Síntesis

=> **"Estrategias genéricas"** -> identificación de 4 "Áreas de comportamiento"

<p><b><u>Área III</u></b>  <i>"Pensar reestructuras,                  especializándose"</i></p>	<p><b><u>Área I</u></b>  <i>"Profundizar/expandir                  presencia cooperativa"</i></p>
<p><b><u>Área IV</u></b>  <i>"Apostar solo en caso de buenos                  proyectos" (puntuales)</i></p>	<p><b><u>Área II</u></b>  <i>"Generar capacidades                  cooperativas"</i></p>

=> Selección (técnico-política) de sectores a profundizar

=> **Esbozos de "Estrategias sectoriales específicas"**

Finalmente, mencionar que existió una actualización parcial del mapeo en 2017, cuya principal limitación fue la imposibilidad de actualizar la información del Cuadro 2 de "Posibilidades Cooperativas"; registrándose en definitiva movimientos de posición solo en el eje X del mapa, correspondiente al nivel de "Oportunidad" que presentan los sectores.

Ello fue resultado de la falta de información actualizada sobre la presencia sectorial del cooperativismo, no teniendo sentido así actualizar solo una parte del Cuadro 2.

### III. ACTUALIZACIÓN DEL MAPEO 2022

#### III.1. Cambios en el procedimiento respecto al Mapeo de 2013

La actualización procuró mantener la comparabilidad respecto al Mapeo 2013, si bien se debieron realizar modificaciones a la propuesta inicial. Hecho que nuevamente marca que no estamos ante una herramienta precisa matemáticamente y que la falta de información es un obstáculo significativo, y que por tanto la lectura de sus resultados debe ser cuidadosa y su utilidad radicada en considerar fundamentalmente las tendencias o aspectos generales.

Esto dado que para esta actualización se contó con:

- Menos disponibilidad informes sectoriales nacionales.
- Menor información estadística desagregada para el conjunto de sectores.
- Un cierto avance en la información del sector cooperativo respecto a 2017, en cuanto a su presencia sectorial en número de cooperativas y cantidad de trabajadores en ellas, no así en su peso en la facturación u otros datos que dieran cuenta de su dinamismo en los distintos sectores en el mediano plazo.

Dado los recursos disponibles para esta consultoría y los faltantes de información, se siguieron las siguientes estrategias.

1) La metodología presenta sensibilidad respecto al año base que se seleccione, al respecto para esta actualización se escogió el año 2016 siempre que fue posible (dado que ese es el año base de las nuevas Cuentas Nacionales que registra el BCU).<sup>10</sup>

2) Se debió reducir el número de sectores trabajados, fusionando -y revalorando en consecuencia- 3 de ellos con otros 2, y no considerando otros dos sectores por falta de información:<sup>11</sup>

- calzado (se trata junto con cuero)
- pesca artesanal y acuicultura (se tratan junto al sector pesca en general)
- bio-nanotecnología y cerámica no fueron abordados.

<sup>10</sup> Este y otros cambios en los parámetros de los baremos, pueden observarse en el Anexo.

<sup>11</sup> Téngase presente que ya en la actualización de 2017 se debieron fusionar 4 sectores con otros 4, a saber: trabajo conjunto con la cadena cárnica, bovina y ovina, unificar en granos tanto maíz y trigo con cebada y malta, fusionar el sector de bio y el de nanotecnología y el sector de la vestimenta y el textil.

3) Se actualizó la información del Cuadro 1, con tres comentarios al respecto:

(a) La actual forma de registro de las Cuentas Nacionales presenta menor desagregación que en el pasado, por tanto se fusionó la variable Crecimiento de la producción con la de Percepción de dinamismo, procurándose una visión aproximada al desempeño reciente de los sectores en la particular coyuntura de los últimos años.<sup>12</sup> Ello complicó también actualizar la variable Porcentaje de las exportaciones sobre el total de la facturación sectorial.

(b) En el caso de innovación, al no haber nuevas encuestas al respecto de ANII, solo se revisó en casos puntuales lo ya disponible de la actualización en 2017.

(c) Tampoco resultó fácil valorar el nivel de fomento desde las políticas públicas, en el marco de un nuevo gobierno y una coyuntura de pandemia en los años recientes.

4) Respecto al Cuadro 2, dos apuntes:

(a) la primera parte del cuadro, presenta ciertos indicadores con carácter bastante estructurales, de no fácil variación en el mediano plazo y de difícil cálculo a partir de las estadísticas actuales sea de BCU o INE, y otros que tienen mucho de aproximación a partir del conocimiento experto. Los primeros -salvo algunas excepciones- no fueron revisados (Nivel concentración empresarial o Intensidad de capital por trabajador, por ejemplo). En el caso de los segundos, en su mayoría fueron revisados y reestimados, y testeados por los actores calificados consultados.

(b) respecto a la segunda parte del cuadro, aparte de revisar y reestimar sus variables de aproximación a partir del conocimiento experto, se actualizaron los datos cuantitativos (número de cooperativas en cada sector, generación de empleo en ellos, y estimación del peso en la facturación sectorial del cooperativismo).

5) Dados los recursos disponibles, se procuró maximizar el testeo con los actores del propio Proyecto que dio origen a esta actualización, surgiendo en dicho proceso una revalorización de varios puntajes que mejoró la validación y precisión del mapeo.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Téngase presente que si bien se hace referencia a “sectores”, el mapeo se pensó desde una perspectiva de cadenas, lo cual tiene un límite en las estadísticas nacionales pensadas en su mayoría en clave sectorial.

<sup>13</sup> En este sentido, se agradece la disponibilidad y aporte de los siguientes actores: Gabriel Isola, Alejandro Pizzolón, Dabniel Egger, los equipos técnicos de las cinco organizaciones socias de CUDECOOP que participan del proyecto: Cooperativas Agrarias Federadas, Comisión Nacional de Fomento Rural, Centro Cooperativista Uruguayo, Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay y Federación Uruguaya de Cooperativas de Consumo, y, finalmente, al Comité de la Incubacoop.

### III.2. Resultados de la actualización del Mapeo 2022

A partir de las dimensiones y variables seleccionadas y de los ‘baremos’ contruidos para cada una de ellas (ver Anexo), en todos los casos puntajes de 1 a 5 para cada variable evaluada en ambos cuadros, se obtuvo un puntaje para cada sector en cada cuadro.

El mismo fue obtenido del siguiente modo:  $P_i = \frac{\sum_1^n x_i}{5n}$ , siendo  $P_i$  el puntaje obtenido por sector globalmente en cada cuadro,  $x_i$  el puntaje obtenido por el sector en cada variable evaluada y  $n$  el número de dimensiones evaluadas en cada sector.

De esta forma se obtienen calificaciones entre un mínimo de 0,20 y un máximo de 1,00 para todos los sectores, independientemente de las dimensiones evaluadas en cada caso. A partir de los mismos, de forma de generar franjas cualitativas, se dividió el rango total (0,8) en cinco categorías:

- Muy Bajo: Puntaje de 0,20 a 0,36
- Bajo: Puntaje entre 0,36 y 0,52
- Medio: Puntaje entre 0,52 y 0,68
- Alto: Puntaje entre 0,68 y 0,84
- Muy Alto: Puntaje entre 0,84 y 1,00

#### - Actualización del Cuadro 1: “Oportunidades sectoriales”

Siempre procurando dar visibilidad a lo actuado, a continuación se muestra el nuevo Cuadro 1 actualizado indicando con colores los movimientos registrados en las puntuaciones.

En el cuadro aparecen en naranja los sectores que caen un nivel en su calificación y en verde los que suben un nivel (no hay desplazamientos de a dos niveles), respecto al mapeo original de 2013.

Vale señalar aquí que los períodos considerados presentan realidades distintas, estando en los años recientes lejos del crecimiento del PIB en torno a 5,5% promedio anual del período 2005-2012, donde a su vez las exportaciones crecieron algo más de 15% en dicho período.

Nota: casilleros pintados en rosado indican falta de información y en gris que no corresponde.

En el comportamiento por grupos de sectores, se observa que, salvo casos puntuales a la baja, los sectores del Grupo A mantienen a las agroindustrias principales del país en niveles ‘Alto’, mientras que las actividades transversales se mantienen en un nivel ‘Medio’. No obstante, tanto Transporte y logística -que si bien no baja de categoría tiene una marcada caída en su puntaje global- como las energías renovables, no acompañan dicho comportamiento.

Por su parte, el Grupo B registra una tendencia al descenso en sus sectores más o menos generalizada.

Respecto a la situación de los servicios considerados en el Grupo C, la situación es dispar, mejorando su calificación la Salud Privada y presentando una evolución en contrario en esta nueva estimación del mapeo, tanto la construcción como el turismo.

Finalmente, en el caso de los dos sectores considerados en el Grupo D, ambos mejoran su puntaje e incluso Reciclaje sube de calificación.<sup>14</sup>

### **- Oportunidades vs dinamismo**

En este apartado, seleccionando algunas de las variables (5 de las 10) del Cuadro 1 de “Oportunidades”, se procura visualizar solo el dinamismo sectorial y generar así una medida que no ‘castigue’ a los sectores pequeños (o con pocas políticas de fomento) pero con buen desempeño.

Para ello se retiran las variables de ‘peso relativo’ de cada sector (en el PIB, en el empleo nacional, en las exportaciones y de éstas en las ventas totales), así como la variable de políticas de fomento. El resultado se observa en el siguiente gráfico.

De forma muy similar a lo ocurrido en el Mapeo 2013 y a su actualización 2017, en líneas generales, puede decirse que hay una cierta consistencia entre el carácter de oportunidad y el dinamismo sectorial al mirar por grupos de sectores.

- El Grupo A y el C presentan un escalón más alto (en torno a 0,6-0,7) que los grupos B y D (en torno a 0,4-0,5) en los niveles de ambas variables.

---

<sup>14</sup> Téngase presente al respecto, no obstante, que dichos sectores, por problemas operativos, estaban subvaluados en su nivel de “oportunidad” el mapeo original de 2013.

- Los sectores del Grupo A son en general más dinámicos aún que su nivel de oportunidad, sobre todo los transversales. Lo contrario ocurre con los sectores del Grupo C volcados al mercado interno, servicios con alto peso económico, pero no necesariamente gran dinamismo, en particular en el caso de la construcción y el turismo en los últimos años.
- También son más dinámicos que de oportunidad los del Grupo B, si bien como fue dicho en un escalón más abajo en niveles que en el caso de los sectores del Grupo A. En general individualmente se trata de sectores de no gran peso económico, siendo que en varios casos tienen un importante comportamiento exportador.
- Finalmente, respecto a los dos sectores del Grupo D, destacar que también presentan un dinamismo interesante, similar a su nivel de “oportunidad”.

### ***- Reestimación y actualización del Cuadro 2: “Posibilidades cooperativas”***

Nuevamente como en el caso del Cuadro 1, no se visualizan grandes cambios respecto a 2013, siendo quizás lo único a resaltar, las “posibilidades” que parecen surgir con mayor fuerza en el ámbito de distintas producciones asociables a la granja, la apicultura y la vitivinicultura.

Finalmente, destacar que tanto en el Grupo A como en el B, las “posibilidades”, salvo excepciones, tienen a ser ‘medias’ o ‘bajas’, lo contrario que en el C y el D, donde las mismas se tornan ‘altas’.

### ***- Mapa de Oportunidades sectoriales y Posibilidades Cooperativas***

Como fuera ya mencionado, conjugando los resultados de la actualización del Cuadro 1 de “Oportunidades sectoriales” y del Cuadro 2 de “Posibilidades Cooperativas”, se obtiene la nueva versión del Mapa 2022 que registra el siguiente gráfico de dispersión.

Los desplazamientos en el mapa, como era de esperar, no son muy significativos, mostrando cierta estabilidad en los resultados frente a lo registrado en el Mapeo 2013.

Los desplazamientos en el mapa, como era de esperar, no son muy significativos, mostrando cierta estabilidad en los resultados frente a lo registrado en el Mapeo 2013.

Vale destacar, no obstante, que 9 de los 35 sectores trabajados se desplazaron de cuadrante, pintados en el cuadro de un color diferente al azul.

- Automotriz, naval, químicos y minería pasan del cuadrante 4 (abajo a la derecha del cuadro) al cuadrante 1 (abajo a la izquierda), es decir, pierden nivel de “oportunidad sectorial”.
- Por el contrario, Recolección y Reciclado se traslada del cuadrante 3 (arriba a la izquierda) al 4 (arriba a la derecha), es decir, mejora su nivel de “oportunidad sectorial”, manteniendo sus buenos registros de “posibilidades cooperativas”.
- Finalmente, Cerdos y aves y comunicaciones suben a los cuadrantes de mayores niveles de “posibilidades cooperativas”, al igual que apicultura y vitivinicultura, con la particularidad de que en el caso de apicultura retrocede de cuadrante en materia de “oportunidad sectorial” (pasa de cuadrante 4 a 2), mientras que vitivinicultura gana terreno en ambas mediciones, pasando así del cuadrante 1 al 3.

La estabilidad de la estructura económica, junto a la propia metodología (que implica considerar varios años para captar evolución y no solo fotografía de actualidad, que incorpora varias variables de peso en el total del país -algo difícil de variar en el mediano plazo- y que puntúa en una escala ‘corta’ de solo 1 a 5), explican seguramente en buena medida el resultado.

### ***- Oportunidades, Posibilidades y Potencialidad según presencia cooperativa***

Otro ejercicio que se realizó en el Mapeo 2013 fue visualizar gráficamente “Oportunidades”, “Posibilidades” y “Potencialidad según presencia cooperativa” en cada uno de los sectores; tal como se muestra para esta nueva versión del Mapeo 2022 en la siguiente gráfica.

La medida de “Potencialidad según presencia” surge de considerar solo la segunda parte del Cuadro 2 de Posibilidades Cooperativas, denominada: “Del cooperativismo en el sector”. A su vez, en esta ocasión sumamos a las gráficas la variable ‘Nº de cooperativas’ presentes en cada sector.

Tal como surge del siguiente gráfico, en el GRUPO A las Oportunidades van en general por encima de las Posibilidades y las Potencialidades según presencia cooperativa.

Ello con la excepción de ‘lácteos’ y sobre todo de ‘transporte y logística’, resultado de la buena presencia actual del cooperativismo nacional en dichos sectores y las potencialidades que ello puede generar.<sup>15</sup>

Es de destacar, en contrario, el caso de los sectores de TICs, diseño, audiovisual o energías renovables,<sup>16</sup> donde las diferencias mayores se dan con la presencia actual del cooperativismo en ellos, muy menor a las Oportunidades e incluso a las Posibilidades y Potencialidades para el cooperativismo que estarían ofreciendo estos sectores en el país y el mundo. Existe una amplia perspectiva de dinamismo en estos sectores desde los actores del cooperativismo, pero falta materializarlo.

En ese sentido, no solo se trata de trabajar sobre la demanda, es decir, sobre sectores de oportunidad, sino sobre la oferta, sobre quienes tienen ese capital humano en el país para que la opción cooperativa sea una opción válida y ‘posibilitadora’ inclusive de proyectos que de no ser colectivos no pueden ser.

En el GRUPO B, por el contrario, las Posibilidades Cooperativas están cerca o por encima de las Oportunidades. Por otra parte, salvo excepciones, existe un bajo número de cooperativas en estos sectores.

Aquí se trataría, por un lado, de profundizar la presencia allí donde las posibilidades y potencialidades aparecen como relevantes, los casos ya mencionados de productos vinculados a la granja, la apicultura y la vitivinicultura.

---

<sup>15</sup> El caso de la cadena cárnica es algo especial, en particular porque están juntas la producción ovina y bovina, siendo en esta última mayor la presencia cooperativa, al tiempo que en la última década han aumentado los pequeños establecimientos asociativos, en particular a raíz de la política del Instituto Nacional de Colonización.

<sup>16</sup> Y aquí podríamos sumar como ocurría en el mapeo de 2013, lo que de seguro sigue dándose, al sector Bio Tech que no pudo ser tratado en esta actualización.

Y por otro lado, en la mayoría del resto de los sectores, en la línea de razonamiento de esta herramienta del Mapeo desde su versión inicial, no necesariamente la mejor por supuesto, deben pensarse bien los nuevos emprendimientos que allí se inicien, con planes de negocio robustos. Y para los emprendimientos que ya están en estos sectores, sería conveniente analizar la posibilidad de, o bien reestructurarse para ir hacia los nichos de mayor valor en estos sectores menos dinámicos o asegurar una demanda robusta de alguna forma, o bien desarrollar estrategias para migrar (o al menos conectarse) hacia los sectores dinámicos (“tractores” o como se quiera llamarlos).

En GRUPO C, existe un comportamiento similar a lo dicho en B, con la excepción del sector turismo, donde existe un gran desafío, siendo que no solo las Posibilidades van por detrás de las Oportunidades, sino que se manifiesta la baja presencia cooperativa actual en dicho sector.

Incluso en los otros tres sectores el cooperativismo ha avanzado en la última década, en particular en construcción, donde hasta la actualización del mapa en 2017, se registraba algo similar a turismo si bien en menor medida.

Finalmente, en los sectores del Grupo D, se observa como el cooperativismo maximiza las posibilidades de desarrollarse en ellos con una alta presencia (ver gráfico siguiente). No obstante, son sectores que brindan bajas oportunidades en la perspectiva de desarrollo de valor agregado con puestos de trabajo de buena calidad. Quizás la principal posibilidad es desarrollar nuevas propuestas en materia de Reciclaje e incluso en Limpieza y Mantenimiento, en una perspectiva de integrarse al sector de ciencias ambientales con valor agregado. Es decir, en línea con lo que busca el Proyecto en el marco del cual se desarrolla este trabajo, que procura trabajar en torno a oportunidades de negocio en clave de Economía verde para las Cooperativas.

#### IV. REFLEXIONES GENERALES Y POSIBLE AGENDA FUTURA

Se trata de pensar el Mapeo como una herramienta más, bajo la idea de que se debe seguir trabajando en este tipo de herramientas dentro de una planificación a largo plazo. Instrumentos que acompañen y ayuden a tomar decisiones e implementar líneas de política hacia el desarrollo de la ES con mayor valor agregado y calidad de trabajo, fomentando la innovación en un sector donde el centro son las personas y sus necesidades, pero también y no menos importante, sus capacidades y creatividad.

En primer lugar, es importante considerar que los objetivos del Mapeo y las estrategias de trabajo surgidas de él fueron inicialmente y lo siguen siendo, particulares para el desarrollo de proyectos de trabajo de cara al fomento cooperativo en ciertos sectores priorizados. Pretende ser un aspecto más a tener en cuenta en la toma de decisiones, procurando avanzar hacia una toma de decisiones más informada en el marco de las políticas hacia la ES, pero nunca una receta.<sup>17</sup> Y claramente no procura ser una herramienta para el desarrollo en general de la ES en tanto sector económico o movimiento social. Ello involucraría muchos otros aspectos y desarrollar otras tantas estrategias e instrumentos.

Respecto a la actualización realizada en este trabajo, la misma genera sensaciones encontradas, como ocurriera en la actualización parcial de 2017. Ello dado que arrojar cierta estabilidad general de resultados en relación a la versión original del mapeo en 2013.

No obstante, esta nueva actualización permitió corroborar resultados, visualizar algunos movimientos sectoriales, revisar la metodología críticamente, y pensar como seguir avanzando.

A su vez, desde otra perspectiva, tal como se planteaba ya en 2017, podría considerarse que la estabilidad que muestra el mapa, indicaría que las medidas tomadas en consecuencia, deberían sostenerse o incluso profundizarse.

A su vez, es de valorar de este mapeo el posible empoderamiento con la herramienta de actores claves del fomento cooperativo, que podrán hacer un uso del mismo e incluso modificarlo, etc.

Pero también surge la necesidad de desarrollar estudios y herramientas complementarias, así como espacios de trabajo que fortalezcan las estrategias concretas.

---

<sup>17</sup> Al respecto, se adjunta a este informe los cuadros-matrices utilizados de forma que pueda operarse con ellos por parte de los distintos actores involucrados en el fomento cooperativo de la forma que lo estimen pertinente.

- *A modo de posible agenda de trabajo a futuro*

De forma similar a como a partir del primer Mapeo 2013 surgió la necesidad de su actualización a futuro y la idea de crear una incubadora de cooperativas en sectores innovadores, en el Mapeo 2017 surgió la necesidad del sector cooperativo de generar información básica sobre su desempeño y en ello ha habido avances, a partir de esta nueva actualización continúan pendientes aspectos ya planteados en dichos trabajos previos al tiempo que aparecen otros nuevos.

A futuro puede mejorarse la metodología, variables y sectores incluidos en este mapa. Han surgido en el marco de esta actualización propuestas al respecto, sobre todo de apertura de sectores muy amplios tal como están planteados, nuevos sectores y otras variables, así como también aquí la desagregación de algunas de ellas (como por ejemplo, separar el interés social y el ambiental) y la posibilidad de ponderar el peso de cada una de ellas según la importancia que se le otorgue a las mismas según distintos objetivos de trabajo.

En similar línea, aumentar la escala de los baremos (por ejemplo, de 1 a 10) sería muy útil para elevar la sensibilidad de las valoraciones y su poder discriminador, no obstante, ello requiere más y mejor información.

Además, siempre es posible mejorar y ampliar los procesos de intercambio y testeo con expertos (OPYPA, MIEM, CUTI, etc.), máxime teniendo en cuenta que la perspectiva detrás del mapeo es de cadenas, lo cual complejiza aún más las valoraciones, dado que las estadísticas muchas veces son de tipo sectorial. También está como objetivo la siempre deseable territorialización del Mapeo.

Ahora bien, dado el cambio ocurrido a todos los niveles entre la primera propuesta de hace diez años y la actualidad (cambios económicos y sectoriales relevantes, cambio de énfasis de política, cambios en las estadísticas e información disponible, cambios en la composición del sector cooperativo, etc.), quizás lo más conveniente sea emprender un nuevo proceso de investigación como aquel que le dio origen a esta propuesta de mapa. De forma de generar una o varias nuevas herramientas que pueda dar respuesta a la búsqueda del sector cooperativo de verse reflejado en la economía nacional, para tomar acciones de cara a maximizar sus posibilidades y potencialidades de insertarse de forma dinámica y creciente en ella, y que renueven la mirada respecto a lo que ha surgido de esta propuesta de mapeo en sus distintas versiones.

Vale destacar, en cualquier caso, que sigue siendo necesario que el sector cooperativo mejore y amplíe la información sobre su desempeño. Esta actualización da cuenta, por un lado, de la falta de información del sector cooperativo en ciertas variables claves (como su peso en la facturación sectorial) y la necesidad de un nuevo censo cooperativo (o de un relevamiento similar de amplio alcance), y por otro, muestra las posibilidades que brinda contar con información sistematizada, como la utilizada aquí proveniente del procesamiento de los datos del BPS por parte de INACOOOP-MTSS. En el futuro, también podrían explorarse la posibilidad de generar estadísticas en forma colaborativa entre el INACOOOP y otros actores, tanto del sector (federaciones, confederación) como de fuera de él, privados o públicos. En este sentido, hay un amplio camino aún por recorrer y es sabido que se encuentra en proceso una consultoría convocada por CEPAL de cara a perfeccionar y desarrollar los sistemas de información sobre el cooperativismo nacional.

Finalmente, un trabajo pendiente, que requeriría de una metodología más profunda y precisa, es observar hacia dónde se ha dirigido sectorialmente el crecimiento en el número de cooperativas y su generación de puestos de trabajo en el país en las últimas décadas, y compararlo con los movimientos en el desempeño sectorial a nivel nacional.

En ese marco, vale mencionar nuevamente para cerrar este trabajo, lo planteado en la actualización 2017, respecto a lo conveniente que sería desarrollar un área de ‘pienso y acción concreta’ sobre posibles negocios dentro de sectores que resultan priorizados en el Mapeo. La propuesta de una Antena de Negocios Cooperativos surgida en esos años iba en esa línea. Ello ayudaría a pensar formas de operacionalizar las estrategias genéricas antes planteadas para cada cuadrante del mapa, así como estrategias específicas para el pasaje de un cuadrante a otro.

## **Anexo: Construcción de los Baremos**

Existen distintas opciones para establecer los puntos de corte entre las calificaciones:

1. Simplemente puntuar de forma más o menos libre en base al conocimiento experto y datos existentes. Se recurrió a ello solo cuando fue imposible lograr una regla.<sup>18</sup>

2. Tomar una regla para la decisión:

- a) tomar tramos más o menos arbitrarios según la escala de medición que se esté considerando (se lo utilizó combinado con otros criterios y de forma exclusiva solo en última instancia),
- b) generar los tramos considerando valores mínimos y máximos que toman las variables en el conjunto de los casos (se lo utilizó siempre que fue pertinente y posible),
- c) tramos a partir de una medida de referencia, por ejemplo, la media nacional de cierta variable (se lo utilizó siempre que fue pertinente y posible), o
- d) tener en cuenta otras consideraciones más allá del dato o medida de referencia (ejemplo, aparte de considerar el número de empleos también visualizar su calidad o dónde se generan en el territorio; posibles efectos derrame de la actividad al considerar peso en PIB, etc.).

Vale destacar como ya fuera mencionado, que en todos los casos resulta clave el testeado con expertos, máxime en esta actualización dada la menor información disponible respecto a 2013.

### **I. Fuentes y formas de calificar las variables del CUADRO 1**

#### ***I.1. IMPORTANCIA ECONÓMICA***

##### *I.1.1. Participación en PIB corriente*

Fuentes: Cuentas Nacionales del BCU. Cuando la desagregación no lo permitía, se utilizaron aproximaciones a partir de estudios, prensa y/o otras fuentes disponibles.

Cómo evaluar: mezcla de 2.a) y 2.b).

Baremo: promedio desde 2016 siempre que fue posible (dado que ese es el nuevo año base de las Cuentas Nacionales), según la siguiente escala:

---

<sup>18</sup> Como fuera mencionado, en esta actualización hay más de este tipo de situaciones que en las anteriores dos versiones del “mapa”.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
< 1%	1% - 2%	2% - 4%	4% - 5%	> 5%

### *1.1.2. Percepción de dinamismo sectorial reciente*

Fuentes: Múltiples. Cuentas Nacionales, Encuesta Anual Industrial (IVF), Anuario OPYPA, Monitor de la industria de Tecnologías de la Información, prensa, etc.

Cómo evaluar: 1).

Baremo: 1 muy mala evolución, 2 mala, 3 regular, 4 buena, 5 muy buena

### *1.1.3. Competitividad/Sostenibilidad*

Capacidad de competir en precios y calidad en cualquier mercado competitivo, teniendo capacidad de mantenerse en él.

Fuentes: Estudios, prensa y otras fuentes y estadísticas disponibles.

Cómo evaluar: 1. y 2.d).

Baremo: 1 muy mala, 2 mala, 3 regular, 4 buena, 5 muy buena

## ***1.2. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR***

### *1.2.1. Exportaciones*

#### *1.2.1.1. % en exportaciones totales del país*

Fuentes: Cuentas Nacionales del BCU y Uruguay XXI. Cuando la desagregación no lo permitía, se utilizaron aproximaciones a partir de estudios y/o otras fuentes disponibles.

Cómo evaluar: mezcla de 2.a) y 2.b).

Baremo: promedio desde 2016 siempre que fue posible, según la siguiente escala:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
< 1%	1% - 2%	2% - 4%	4% - 5%	> 5%

#### *1.2.1.2. % sobre ventas totales de cada sector*

Fuentes: Ídem.

Cómo evaluar: mezcla de 2.a) y 2.b).

Baremo: información para 2016 siempre que fue posible, según la siguiente escala:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
< 25%	25% - 40%	40% - 60%	60% - 75%	> 75%

*1.2.1.3. Tasa de crecimiento (en dólares corrientes)*

Fuentes: Ídem. También se utilizó la base de datos de Uruguay XXI por producto.

Cómo evaluar: mezcla de 2.a) y 2.c).

Baremo: promedio desde 2016 siempre que fue posible, según la siguiente escala:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
< 1%	1% - 2%	2% - 4%	4% - 5%	> 5%

*1.2.1.4. Oportunidad de exportaciones a futuro*

Fuentes: Estudios, prensa y otras fuentes y estadísticas disponibles.

Cómo evaluar: 1. y 2.d).

Baremo: 1 muy mala, 2 mala, 3 regular, 4 buena, 5 muy buena

*1.2.2. % en la ocupación total de la economía*

Fuentes: INE. Cuando la desagregación no lo permitía, se utilizaron aproximaciones a partir de estudios y/o otras fuentes disponibles. Por ejemplo, “Estimación del empleo agropecuario”.<sup>19</sup>

Cómo evaluar: mezcla de 2.a) y 2.b).

Baremo: según la siguiente escala:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
< 1%	1% - 2%	2% - 4%	4% - 5%	> 5%

*1.2.3. Intensidad innovación*

<sup>19</sup> María Noel Ackermann y Ángela Cortelezzi. MGAP – OPYPA. Convenio OPYPA-BCU. Octubre 2018

Fuentes: ANII. Cuando la desagregación no lo permitía se utilizaron aproximaciones a partir de estudios y otras fuentes y estadísticas disponibles.

Cómo evaluar: mezcla de 2.a) y 2.b).

Baremo: siempre que fue posible, según Encuesta de Innovación Industrial y de Servicios 2010-12 de la ANII, en base al indicador resumen “*Empresas Innovativas: esta variable es el resultado de si realizó al menos una Actividad de Innovación*”, según la siguiente escala:

1	2	3	4	5
< 15%	15% - 25%	25% - 35%	35% - 45%	> 45%

También se utilizó la Encuesta de Actividad de Innovación Agropecuaria (2007/2009) de la ANII, única realizada para este sector. En este caso, se trabajó (lo que comparten los expertos) con el indicador Proporción Innovadora: “*la proporción de explotaciones relevadas que consideran que las actividades de innovación realizadas implicaron cambios en productos, procesos, organización interna, o comercialización*”. Ello discrimina mejor que la Proporción Innovativa, al ser muy extendidas algunas actividades de innovación en el sector.<sup>20</sup> Se utilizó la siguiente escala:

1	2	3	4	5
< 30%	30% - 40%	40% - 50%	50% - 60%	> 60%

### ***1.3. DESDE AFUERA: Políticas públicas***

#### ***1.3.1. Políticas de fomento***

Cuestiones a considerar:

- a) existencia de institucionalidad e institutos especializados,
- b) presencia dentro de sectores estratégicos o prioritarios (por ejemplo, del MIEM),
- c) proyectos o programas de fomento e importancia de volúmenes comprometidos,
- d) y percepción general de importancia dada por gobierno.

Fuentes: Estudios, prensa, webs institucionales, y otras fuentes y estadísticas disponibles.

<sup>20</sup> Vale mencionar que en dicha encuesta para el agro, a diferencia del caso para industria y servicios, “*las limitantes discutidas en torno a la tasa de respuesta y las divergencias encontradas en el análisis de consistencia, impiden estimar con precisión el porcentaje de explotaciones innovativas e innovadoras en cada rubro*”.

Cómo evaluar: 1. y 2.d).

Baremo: 1 muy baja, 2 baja, 3 regular, 4 alta, 5 muy alta

## II. Fuentes y formas de calificar las dimensiones/variables del CUADRO 2

### II.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SECTOR

#### II.1.1. Nivel de concentración empresarial

Fuentes: INE. Cuando la desagregación no lo permitía se utilizaron aproximaciones a partir de Informes Sectoriales Gabinete Productivo y otros informes y estadísticas similares disponibles.

Cómo evaluar: mezcla de 2.a) y 2.c).

Baremo: Según datos del “Personal Ocupado en Entidades Jurídicas con actividad económica del Sector Privado, por tramo de personal ocupado”, para el año 2012, según siguiente escala para el peso en el total de las empresas con 100 o más ocupados:

1	2	3	4	5
< -50%	-10% < x < -50%	+ - 10% media nacional	10% < x < 50%	> 50%
< 2,5%	2,5% - 5%	5% - 6,5%	6,5% - 8,5%	> 8,5%

**Nota:** Un problema es que en esa fuente, no se tiene información del sector primario, por lo cual los datos para las agroindustrias es una estimación a partir de diversas fuentes y percepción general.

#### II.1.2. Intensidad de capital por trabajador

Fuentes: INE. Cuando la desagregación no lo permitía se utilizaron aproximaciones a partir de Informes Sectoriales Gabinete Productivo y otros informes y estadísticas similares disponibles.

Cómo evaluar: mezcla de 2.a) y 2.c).

Baremo: Según indicador construido “Activos Fijos por Puestos de trabajo ocupado en cada sector de actividad”, para el año 2009, según la siguiente escala (miles de pesos):

1	2	3	4	5
< -50%	-10% < x < -50%	+ - 10% media nacional	10% < x < 50%	> 50%

< 500	500 - 900	900 - 1.100	1.100 - 1.500	> 1.500
-------	-----------	-------------	---------------	---------

**Nota:** Un problema es que en esa fuente, no se tiene información del sector primario, por lo cual los datos para las agroindustrias es una estimación a partir de diversas fuentes y percepción general.

### II.2.3. Concentración territorial

Se trató de visualizar la concentración de la actividad en número de departamentos del país, bajo la idea de que a mayor concentración mayores posibilidades de economías de aglomeración y mayor posibilidad cooperativa a priori.

Fuentes: Informes Sectoriales Gabinete Productivo, otros informes y estadísticas similares disponibles y otras fuentes diversas y conocimiento general de la materia.

Cómo evaluar: 1. y 2.d).

Baremo: 1 muy baja, 2 baja, 3 regular, 4 alta, 5 muy alta

### II.1.4. Interés social / ambiental

Aquí se valoró actividades con alta utilización de mano de obra de población vulnerable o de baja calificación, la condición de servicio público de la misma, y/o el aporte al cuidado del medio ambiente que pueda tener su desarrollo o su contrario.

Fuentes: Informes Sectoriales Gabinete Productivo, otros informes y estadísticas similares disponibles y otras fuentes diversas y conocimiento general de la materia.

Cómo evaluar: 1. y 2.d).

Baremo: 1 muy bajo, 2 bajo, 3 regular, 4 alto, 5 muy alto

## II.2. POSIBILIDADES QUE OFRECE EL SECTOR

### II.2.1. Posibilidades que ofrece De nuevos jugadores

Se valoró la capacidad del sector para incorporar nuevos competidores. Para ello se consideró la demanda potencial del sector en relación con la capacidad instalada, así como la estructura interna del mismo.

Cómo evaluar: 1.

Baremo: 1 muy baja, 2 baja, 3 regular, 4 alta, 5 muy alta

### II.2.2. Posibilidades que ofrece De inserción en sus cadenas

Se analizó la capacidad del sector para aceptar nuevos actores de afuera del sector en procesos inherentes a esa cadena. Para ello se considera las características de los insumos, servicios, etc., requeridos que puedan ser provistos de manera competitiva por actores externos al sector.

Fuentes: Informes Sectoriales Gabinete Productivo, otros informes similares disponibles y otras fuentes diversas y conocimiento general de la materia.

Cómo evaluar: 1.

Baremo: 1 muy baja, 2 baja, 3 regular, 4 alta, 5 muy alta

### *II.2.3. Posibilidades que ofrece De inserción en otras cadenas*

Se analizó la capacidad del sector para participar en otras cadenas. Se considera la capacidad de producir de manera competitiva bienes o servicios demandados por la cadena de otro sector.

Fuentes: Informes Sectoriales Gabinete Productivo, otros informes similares disponibles y otras fuentes diversas y conocimiento general de la materia.

Es importante aquí el testeado con expertos.

Cómo evaluar: 1.

Baremo: 1 muy baja, 2 baja, 3 regular, 4 alta, 5 muy alta

## **II.3. CARACTERÍSTICAS CULTURALES EN EL SECTOR**

### *II.3.1. Cultura de trabajo interna*

Variable de muy difícil consideración, tanto por lo que implica como porque depende en buena medida de cada empresa en particular. Se procuró valorar tanto las características generales para cada sector y del servicio o producto producido y las formas de organización de la producción y el trabajo, así como más en general la cultura de trabajo colectivo o en equipo que se dan en el país en cada uno de ellos. Se explica entre otras cuestiones por la mejor performance en la innovación de procesos de organización del trabajo que presentarían las cooperativas.

Fuentes: Informes Sectoriales Gabinete Productivo, otros informes similares disponibles y otras fuentes diversas y conocimiento general de la materia.

Cómo evaluar: 1.

Baremo: 1 muy baja, 2 baja, 3 regular, 4 alta, 5 muy alta

### *II.3.2. Cooperación entre empresas*

Aquí se valoró la existencia de entidades de articulación y/o representaciones sectoriales, el desarrollo de *clusters* o conglomerados y más en general la existencia de una cultura colaborativa y de acuerdos en diversas esferas de la actividad comercial y económica.

Fuentes: Informes Sectoriales Gabinete Productivo, otros informes similares disponibles y otras fuentes diversas y conocimiento general de la materia. Es importante aquí el testeado con expertos.

Cómo evaluar: 1.

Baremo: 1 muy baja, 2 baja, 3 regular, 4 alta, 5 muy alta

#### **II.4. PRESENCIA COOPERATIVA EN EL SECTOR**

##### *II.4.1. N° de cooperativas*

Fuentes: “Empleo en cooperativas y sociedades de fomento rural según registros oficiales Uruguay 2021” (Astiazaran y Castiglia 2022, MTSS-INACOOOP) y otras fuentes disponibles.

Cómo evaluar: 2.a).

Baremo: según la siguiente escala:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
< 10	10 - 20	20 - 30	30 - 40	> 40

##### *II.4.2. Empleo cooperativo*

Fuentes: Ídem.

Cómo evaluar: 2.a).

Baremo: según la siguiente escala:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
< 100	100 - 200	200 - 300	300 - 400	> 400

##### *II.4.3. Peso facturación cooperativa sobre total del sector*

Fuentes: Censo Cooperativo 2008/09 e Informes Sectores del Gabinete Productivo y BCU como base y luego actualización estimada por otras fuentes.

Cómo evaluar: 2.a).

Baremo: según la siguiente escala:

1	2	3	4	5
< 1%	1% - 5%	5% - 10%	10% - 20%	> 20%

#### II.4.4. Percepción de dinamismo cooperativo en el sector

Se trata de observar con el conjunto de información disponible y la experiencia en campo de técnicos y actores calificados, el dinamismo del cooperativismo en cada sector de actividad considerado. Ello implica tener una aproximación al comportamiento de las anteriores variables cuantitativas: número de cooperativas, empleo y peso en la facturación sectorial; aparte de otras consideraciones de interés por fuera de las mismas.

Fuentes: Informes y trabajos académicos o de consultoría existentes en el país, otros informes y estadísticas sectoriales disponibles para algunos sectores donde la presencia cooperativa es significativa y esta desagregada, y otras fuentes diversas y conocimiento general en la materia.

Cómo evaluar: 1.

Baremo: 1 muy baja, 2 baja, 3 regular, 4 alta, 5 muy alta

#### II.4.5. Posibilidades de intercooperación (general)

Se entiende por intercooperación la búsqueda de espacios donde es posible lograr acuerdos que potencien emprendimientos, ya sea en una lógica horizontal (pares) o vertical (encadenamiento productivo), y está sustentado en la sinergia que generan los emprendimientos y la densidad de entramado solidarios. Esto permite en muchos casos generar economías de escala y espacios comunes de aprendizaje colectivo.

A los efectos de valorizar esta variable, se consideró tanto la presencia actual como el potencial de intercooperación.

Fuentes: Informes Sectoriales Gabinete Productivo, fuentes diversas que muestren las características de los actores del sector y conocimiento general de la materia.

Cómo evaluar: 1.

Baremo: 1 muy baja, 2 baja, 3 regular, 4 alta, 5 muy alta

#### II.4.6. Presencia Cooperativa en el mundo y apoyos posibles

Esta variable considera la presencia cooperativa en el mundo en cada uno de los sectores, sustentado en que a mayor presencia internacional mayores posibilidades generales del cooperativismo en esos sectores, así como de obtener apoyos para el desarrollo para el cooperativismo nacional en ellos.

Fuentes: Informes varios disponibles y conocimiento general de la materia.

Cómo evaluar: 1.

Baremo: 1 muy baja, 2 baja, 3 regular, 4 alta, 5 muy alta

#### *II.4.7. Percepción de la importancia de la posibilidad cooperativa*

Percepción de la importancia en general que tiene la posibilidad del desarrollo de cooperativas en cada sector de actividad.

Pretende ser una “síntesis informada y calificada” pero también algo más, involucrando información no necesariamente considerada en las restantes variables del Cuadro 2.

Fuentes: A partir de la experiencia de técnicos en la materia, la lectura de informes y revisión de estadísticas sectoriales y especializadas del sector cooperativo en ellos, y de la percepción general según otras fuentes diversas y conocimiento general del tema.

Cómo evaluar: 1.

Baremo: 1 muy baja, 2 baja, 3 regular, 4 alta, 5 muy alta