



MIEM
MINISTERIO DE INDUSTRIA,
ENERGÍA Y MINERÍA



INACOOP
INSTITUTO NACIONAL DEL COOPERATIVISMO



PROYECTO DE IDENTIFICACIÓN Y PROMOCIÓN EN SECTORES ESTRATÉGICOS DE EMPRENDIMIENTOS DE ECONOMÍA SOCIAL

Informe final

(Productos I y II)

Equipo Técnico de Diagnóstico

Marzo 2014

Productos Esperados

- I. **“Mapa de áreas/sectores de oportunidad” para el desarrollo de iniciativas de Economía Social**
- II. **Propuesta de “estrategias de intervención” para la promoción de emprendimientos de Economía Social en los sectores más prometedores**
- III. **“Manual de procesos” para la recuperación de empresas por medio de cooperativas**

ÍNDICE

I. "MAPA DE ÁREAS/SECTORES DE OPORTUNIDAD" PARA EL DESARROLLO DE INICIATIVAS DE ECONOMÍA SOCIAL	3
I.1. Actividades realizadas	3
I.2. Criterios de selección y agrupamiento de sectores de oportunidad	3
I.3. Estudio y selección de variables sobre características y comportamiento sectorial	5
I.4. Generación de "baremos" para la valuación	7
I.5. Los cuadros/matrices y sus resultados.....	8
I.5.1. Cuadro 1: Oportunidades.....	8
I.5.2. Cuadro 2: Posibilidades Cooperativas	9
I.5.3. Apertura (resultados parciales) de los cuadros.....	10
I.6. Primer procesamiento de resultados	10
I.6.1. Oportunidades versus Dinamismo sectorial	10
I.6.2. Oportunidades, Posibilidades y Potencialidad según presencia cooperativa.....	11
I.6.3. Profundizando en el punto de partida sin dejar de pensar ampliamente las posibilidades	13
I.7. Agenda abierta.....	17
I.8. Mapa Sectorial de Oportunidades/Posibilidades y Estrategias de intervención	17
II. PROPUESTA DE "ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN" PARA LA PROMOCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS DE ECONOMÍA SOCIAL EN LOS SECTORES MÁS PROMETEDORES	19
II.1. Introducción.....	19
II.2. Repaso y Conclusiones preliminares de la Fase 1	19
II.3. Posibles Lineamientos Estratégicos.....	21
II.4. Caracterización de las Estrategias Sectoriales	23
II.5. Características de los Sectores presentes en los Cuadrantes I y III.....	25
II.6. Selección de los Sectores a profundizar	27
II.7. Características Generales de los Sectores Seleccionados.....	31
ANEXOS	38
Anexo I: Construcción de los Baremos	38
Anexo II: Proceso de testeo - Mapeo	49

I. “MAPA DE ÁREAS/SECTORES DE OPORTUNIDAD” PARA EL DESARROLLO DE INICIATIVAS DE ECONOMÍA SOCIAL

I.1. Actividades realizadas

- Selección y agrupamiento de sectores de actividad económica a considerar.
- Identificación de variables que permitieran discriminar los sectores en función de su peso económico, potencial de crecimiento, dinamismo, y las posibilidades para el desarrollo cooperativo en ellos. Revisión y ajuste posterior de las mismas en función de su potencial discriminador y de la información disponible.
- Con los sectores considerados y las variables seleccionadas sobre sus características y comportamiento, se construyeron 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.
- Relevamiento de información secundaria para valorar de 1 a 5 las variables seleccionadas, y construcción de ‘baremos’ (escalas) para poder realizar dicha puntuación.
- Valoración de cada sector/variable y cálculo de las medidas resumen para cada sector en ambos cuadros. Estas últimas surgen de un promedio simple entre el conjunto de variables consideradas -y efectivamente evaluadas- en cada sector. De esta forma, se logran medidas resúmenes (siempre aproximadas por cierto) 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 de un “Mapa Sectorial de Oportunidades/Posibilidades”.
- Primera aproximación al análisis de la información procesada en los cuadros/matrices.
- Diseño, realización y evaluación posterior de talleres con actores calificados y especialistas para el intercambio y testeo de los dos cuadros/matrices y de los primeros análisis a partir de los mismos.
- Apuntes sobre una agenda posible a partir del procesamiento y análisis de información realizado en este trabajo y de las sugerencias de los participantes de los talleres.

I.2. Criterios de selección y agrupamiento de sectores de oportunidad

1. Se tomaron los sectores que surgen del documento de OPP “Estrategia Uruguay III Siglo. Aspectos Productivos”.
2. Y se reagruparon en función de la necesidad de diferenciar sectores más dinámicos y con ventajas competitivas naturales o con alto potencial innovador (vinculados éstos en general a ‘actividades transversales’).

3. Se incorporan ciertos sectores de producción de servicios en general no transables (a los que se sumó turismo), conformando un tercer agrupamiento.
4. Se incorporan actividades de interés social por considerarse relevantes para el sector cooperativo (ventajas competitivas derivadas de identidad cooperativa).

GRUPO A (agroindustrias y transversales)

- Se prevé que crezcan igual o por encima de la media nacional (en cualquiera de los 3 escenarios del trabajo de OPP).
- En total son casi 25% del PIB y 65% de las exportaciones nacionales.
- Ventajas naturales competitivas (principales agroindustrias).
- Sectores transversales con alto potencial innovador (Bio tech, TICs y Transporte y logística).

A esos cuatro agrupamientos sectoriales del trabajo de OPP, se suman otros dos de importante dinamismo y con perspectivas de futuro:

- i) Energías renovables y otros sectores innovadores vinculados, y
- ii) Minería.

GRUPO B (agroindustrias menores e industrias intensivas en m/o o insumos importados)

- Cierta relevancia económica (9% del PIB y 25% de las exportaciones nacionales, concentradas en varios casos en la región) y en la generación de empleo y aporte al desarrollo territorial regional.
- Sin embargo, se prevé un dinamismo escaso de estos sectores (por debajo del promedio nacional en cualquiera de los 3 escenarios del trabajo de OPP).
- Algunos con problemas significativos de competitividad/sostenibilidad.
- Política pública en materia de aporte a su viabilidad es relevante.

Entre las industrias que conforman este Grupo se encuentran la mayoría de las Recuperadas existentes.

GRUPO C (servicios-mercado interno y turismo¹)

- Educación, Salud, Construcción, Turismo.
- Registran un peso relevante en el PIB (aproximadamente 26% en 2012) y en el empleo (algo más de 20%, sin considerar el turismo).
- En los últimos años han presentado mayor crecimiento de precios ganando participación en el PIB a precios corrientes.
- Son intensivos en mano de obra, con los mayores niveles promedio de calificación de los trabajadores (educación, salud).

El 'sistema de cuidados' estaría incluido en este grupo, el cual puede ser un sector relevante para el cooperativismo.

GRUPO D (sectores de interés social)

- Sectores del ámbito ambiental y sanitario vinculados a los desechos, limpieza y mantenimiento, pesca artesanal...
- Aquí es muy importante el estímulo o promoción de políticas públicas, ya sea a través del Gobierno Central, como por los gobiernos departamentales.

En este grupo se encuentran buena parte de las cooperativas sociales.

El conjunto de los sectores considerados

El conjunto de sectores considerados abarca buena parte de la economía nacional, representando entre 60-65% de su PIB y más del 95% de sus exportaciones. Sin considerar Salud, Educación, Construcción y otros sectores menores que se incluyen en este trabajo pero no en el utilizado como referencia de OPP, se tendría algo menos de la mitad del PIB.

I.3. Estudio y selección de variables sobre características y comportamiento sectorial

La selección de variables para visualizar las "Oportunidades" sectoriales (Cuadro 1) parte del Proyecto Original en el cual se desarrolla este trabajo, que vincula dichas oportunidades fundamentalmente al carácter dinámico y estratégico (en este sentido muy vinculado a la perspectiva gubernamental al respecto) de los distintos sectores de actividad económica.

¹ Si bien presenta varias características similares a los sectores del GRUPO A, se prefirió por conveniencia ubicarlo finalmente aquí, teniendo en cuenta que mayoritariamente el gasto realizado por turistas es en servicios no transables.

En concreto, dicha selección de variables de oportunidades procura relevar el primer término el peso del sector en la economía (PBI y ocupación) y en las exportaciones, a lo que se suman variables de desempeño en materia de tasas de crecimiento de la producción (volumen físico o PIB real), las exportaciones y de la innovación (6 variables cuantitativas sobre 10 que contiene el Cuadro 1 como se verá más adelante).

Asimismo, se consideran otras variables algo más cualitativas, que buscan reflejar la capacidad de competir en clave de sostenibilidad, así como las oportunidades de exportación en términos de perspectivas hacia adelante.

La variable “política de fomento” si bien es cualitativa se respalda en la existencia de políticas concretas orientadas a cada sector, y de la presencia institucional en políticas gubernamentales, tales como los consejos sectoriales del gabinete productivo, *clusters* o institutos especializados, entre otras.

Por último, se incorpora una variable de opinión, que busca sintetizar la percepción general de oportunidades en cada sector.

En resumen, son variables ‘típicas’ en su gran mayoría, surgen de la posibilidad que ofrecen las estadísticas nacionales y en otros casos de variables de interés, en general vinculadas estas últimas a percepciones que complementen y den una imagen agregada y de expertos más allá de las variables cuantitativas que fue posible incluir en el cuadro.

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

- 1) Las variables comprendidas en el Cuadro 2 como se verá enseguida, son variables que varias de ellas pueden ser discutibles, otras son bastante más ‘típicas’. Son cualitativas en mayor número que las seleccionadas para el caso de visualizar “Oportunidades” sectoriales.
- 2) Se trata de dos grandes bloques de variables:
 - a. En el primero, se trata de dos tipos de variables. Por un lado, variables que procuran visualizar que posibilidades brinda el sector económico en cuestión a empresas en general, sean o no cooperativas. Por otro lado, variables que intentan relevar aspectos claves de cada sector económico desde una mirada del cooperativismo; esto es, aspectos que la teoría o trabajos empíricos plantean como cuestiones 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 cooperativa actual en cada sector económico considerado como a sus posibilidades de crecimiento en ellos. Algunas son ‘típicas’ como el número de cooperativas, el nivel de empleo de las mismas 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 y refieren a la percepción del dinamismo cooperativo en el sector (dada la falta de series al respecto), las posibilidades de intercooperación y la percepción general de la posibilidad de nuevas cooperativas en cada sector.

- 3) Se trata de 16 variables:
 - a. 5 (30%) cuantitativas que surgen de bases de datos (concentración empresarial, intensidad de capital, n° de cooperativas, empleo de las mismas y peso en la facturación sectorial total).
 - b. 3 (20%) semi-cualitativas, dado que tienen referencias empíricas más o menos claros para su calificación (interés social, concentración territorial y presencia cooperativa internacional).
 - c. 8 (50%) de carácter cualitativas a la hora de calificar (incluidas 2 de percepción/opinión general).
 - d. Si solo se considera la segunda parte del Cuadro, vinculado a las "Potencialidades del cooperativismo según presencia en los sectores", aumenta el peso de las variables cuantitativas y con referencias empíricas más claras.

I.4. Generación de "baremos" para la valuación

Para establecer los puntajes (que van de 1 a 5 en cada sector/variable), se construyeron 'baremos' (escalas de calificación según el comportamiento de cada sector en cada variable).

Respecto al período de referencia, para las variables que implican evolución y siempre que fue posible contar con las series necesarias, se trabajó desde 2005, tanto por las características de ciertas fuentes estadísticas disponibles, como por razones de ciclo económico.

Sobre las distintas opciones de puntos de corte entre las cinco calificaciones (por ejemplo la determinación de tramos) y las fuentes y formas de calificar las variables de los cuadros/matrices, ver Anexo I.

A modo de ejemplo, para calificar la "participación en el PIB (en valores corrientes)" de cada sector, se utilizó la siguiente escala:

Puntaje	1	2	3	4	5
Condición	< 1%	1% - 2%	2% - 4%	4% - 5%	> 5%

I.5. Los cuadros/matrices² y sus resultados³

I.5.1. Cuadro 1: Oportunidades

Número de sectores	Agrupamiento intencional	Sectores	Dimensiones/Variables										Puntaje	Calificación	
			Import. Ec.			Caract. Sector				Desde afuera					
			Peso en PIB corriente	Tasa crec. VAB real o IVF	Competitividad/Sostenib.	Expor		% en ocupación total ec.	Intensidad innovación	Política de fomento	Percepción de dinamismo				
% en total país	% en ventas	Tasa crec.	Oport. Expor												
1	Grupo A (principales agroindustrias y sectores transversales)	Carne bovina	4	1	4	5	5	2	4	5	4	4	2	0,73	Alto
2		Carne ovina	2	3	4	1	5	3	4	2	3	3	4	0,62	Medio
3		Arroz	2	3	5	5	5	3	5	3	4	3	4	0,76	Alto
4		Oleaginosos	2	5	5	5	5	5	3	4	2	5		0,84	Alto
5		Granos	2	3	4	3	4	5	3	4	3	5	3	0,71	Alto
6		Cebada y malta	1	3	4	2	5	3	5	2	4	4	3	0,65	Medio
7		Lácteos	3	3	5	5	4	4	5	4	4	4	5	0,84	Alto
8		Forestal	3	5	4	5	5	4	5	3	3	4	5	0,84	Alto
9		Software y tecnologías info	1		4	3	3	4	5	1	5	4	5	0,70	Alto
10		Comunicaciones	3	5	3	3	1		2	1	3	4	4	0,58	Medio
11		Audiovisual	1		3	1	2		5	1	4	4	4	0,56	Medio
12		Diseño	1		4	1	1		5	1	4	4	4	0,56	Medio
13		Electrónica	1		2	1	3		3	1	5	4	3	0,51	Bajo
14		Farmacéutico	1	5	3	1	1	3	4	1	4	3	4	0,55	Medio
15		Bioteología	1	5	4	1	3	2	5	1	5	4	4	0,64	Medio
16		Nanotecnología	1	5	4	1		1	4	1	5	4	4	0,60	Medio
17		Transp. y Logist.	4	3	3	5	1	2	3	5	3	4	4	0,67	Medio
18		Energías Renov.	1	5	4				1	5	5	5	5	0,74	Alto
19		Minería	1	5	3	1		5	5	1	2	4	4	0,62	Medio
20	Grupo B (agroindustrias menores e industrias intensivas en insumos importados o mano de obra)	Pesca	1	1	2	3	5	2	2	2	2	3	2	0,45	Bajo
21		Cítricos	1	1	2	1	4	1	3	2	4	3	2	0,44	Bajo
22		Otros prod. agrícolas	1	2	2	1		3	2	3	2	4	2	0,44	Bajo
23		Cerdos y aves	1	2	2	1	1	5	2	1	2	2	2	0,38	Bajo
24		Vitivinicola	1	1	2	1	1	5	3	1	3	4	2	0,44	Bajo
25		Acuicultura	1	5	4	1	5	5	4	1	3	2	3	0,62	Medio
26		Apicultura	1	3	2	1	5	4	4	1	4	4	2	0,56	Medio
27		Plásticos	1	4	2	3	2	3	3	1	3	2	3	0,49	Bajo
28		Químicos (Fertilizantes + AS)	1	4	3	2	1	5	3	1	4	3	3	0,55	Medio
29		Pinturas y afines	1	3	2	1	3	2	2	1	3	1	2	0,38	Bajo
30		Metálicas y Equipos	2	2	1	2	1	3	2	2	3	3	2	0,42	Bajo
31		Automotriz	1	3	1	2	5	3	2	2	5	4	3	0,56	Medio
32		Naval	1	3	3	1	5		4	1	3	5	3	0,58	Medio
33		Textil	1	1	3	3	5	2	2	1	2	4	2	0,47	Bajo
34		Cueros	1	2	3	4	5	1	2	1	2	4	2	0,49	Bajo
35		Vestimenta	1	1	2	1	5	2	2	2	2	4	2	0,44	Bajo
36		Cerámica	1	1	2	1	4	1	2	1	1	4	2	0,36	Bajo
37	Calzado	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	0,27	Muy Bajo	
38	Grupo C (servicios vinculados a mercado interno y turismo)	Salud privada	3	1	4				3	3	3	3	0,57	Medio	
39		Edu privada	2	3	4				3	2	3	3	0,57	Medio	
40		Construcción	5	3	3				5	2	4	3	0,71	Alto	
41	Grupo D (sectores interés social)	Turismo	5	4	3	5	4	4	4	5	2	4	0,80	Alto	
42		Reciclado	1		3	1			4	3	4	4	3	0,51	Bajo
43		Limpieza y Mantenimiento	1		3					3	1	4	3	0,37	Bajo
44		Pesca Artesanal	1	5	2				1	1	3	2	0,43	Bajo	

² Casilleros en gris refieren a no corresponde y los naranjas a faltantes de información.

³ La forma de cálculo de las medidas resumen se describen en el Capítulo II.

I.5.2. Cuadro 2: Posibilidades Cooperativas

Número de sectores	Agrupamiento intencional	Sectores	Dimensiones/Variables														Puntaje	Calificación			
			Del sector							Del coop. en sector											
			Carac. generales			Posib. que ofrece		Caract. culturales		Presencia coop. en el sector			Posib. de intercooperación (general)								
			Nivel concentración empresarial	Intensidad capital por trabajador	Concentración territorial	Interés social / ambiental	De nuevos jugadores	De inserción en sus cadenas	De inserción en otras cadenas	Cultura de trabajo interna	Cooperación entre empresas	N° de cooperativas	Empleo cooperativo	Peso facturación cooperativa	Percepción de dinamismo coop.	Posib. de intercooperación (general)			Presencia Coop. en el mundo y apoyos	Percepción importancia posibilidad coop	
1	Grupo A (principales agroindustrias y sectores transversales)	Carne bovina	2	2	3	2	2	5	2	1	3	3	3	1	2	3	3	2	0,49	Bajo	
2		Carne ovina	3	2	3	4	2	3	5	2	2	3	5	5	4	4	4	3	4	0,70	Alto
3		Arroz	2	2	2	2	2	5	2	1	3	1	1	1	2	2	3	2	0,41	Bajo	
4		Oleaginosos	3	2	3	2	3	5	2	3	3	4	4	2	3	4	3	3	0,61	Medio	
5		Granos	3	2	3	3	3	5	2	3	3	4	4	5	3	4	4	3	0,68	Medio	
6		Cebada y malta	3	2	3	2	3	5	2	2	2	1	1	1	1	2	3	1	0,43	Bajo	
7		Lácteos	1	3	2	4	3	5	2	4	4	3	5	5	4	4	5	4	0,73	Alto	
8		Forestal	3	2	2	2	2	5	2	1	2	1	1	1	1	3	3	2	0,41	Bajo	
9		Software y tecnologías info	3	4	1	2	5	2	5	3	4	1	1	1	1	4	3	4	0,55	Medio	
10		Comunicaciones	1	1	1	3	4	2	3	3	4	1	1	1	2	3	2	3	0,44	Bajo	
11		Audiovisual	4	4	1	2	5	2	3	4	4	1	1	1	2	3	2	4	0,54	Medio	
12		Diseño	4	5	1	2	5	2	5	4	4	1	1	1	1	4	2	4	0,58	Medio	
13		Electrónica	3	5	1	2	4	3	5	2	3	1	1	1	1	3	1	3	0,49	Bajo	
14		Farmacéutico	1	4	1	2	3	2	3	1	3	1	1	1	1	2	2	2	0,38	Bajo	
15		Biotecnología	1	2	3	2	5	2	5	4	3	1	1	1	2	5	2	4	0,54	Medio	
16		Nanotecnología	1	2	1	1	5	2	5	4	3	1	1	1	1	5	1	3	0,46	Bajo	
17		Transp. y Logist.	3	2	4	4	5	3	5	2	3	5	5	2	3	5	5	5	0,76	Alto	
18		Energías Renov.	2	2	4	4	4	3	4	2	2	1	1	1	2	5	4	3	0,55	Medio	
19		Minería	3	1	2	1	3	4	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	0,34	Muy Bajo	
20	Grupo B (agroindustrias menores e industrias intensivas en insumos importados o mano de obra)	Pesca	2	3	3	3	3	4	1	2	2	1	1	1	1	3	4	2	0,45	Bajo	
21		Cítricos	2	3	2	4	3	4	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	0,43	Bajo	
22		Otros prod. agrícolas	4	4	4	4	3	4	1	5	4	4	3	1	3	4	4	5	0,71	Alto	
23		Cerdos y aves	4	4	3	4	3	4	1	4	4	1	1	1	1	2	2	2	0,51	Bajo	
24		Vitivinícola	2	3	3	3	3	4	1	3	3	1	1	1	2	2	3	4	0,49	Bajo	
25		Acuicultura	2	3	3	3	4	3	1	3	4	1	1	1	1	2	2	4	0,48	Bajo	
26		Apicultura	2	2	2	4	3	4	1	3	4	1	1	1	2	4	3	4	0,51	Bajo	
27		Plásticos	3	4	1	1	3	3	2	2	2	1	2	1	1	3	1	2	0,40	Bajo	
28		Químicos (Fertiliz. + AS)	3	1	1	1	2	3	4	2	2	1	1	1	1	3	1	2	0,36	Bajo	
29		Pinturas y afines	2	1	1	1	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	0,31	Muy Bajo	
30		Metálicas y Equipos	4	4	3	3	3	3	5	3	4	1	2	1	3	4	4	4	0,64	Medio	
31		Automotriz	1	4	3	2	4	4	4	3	3	1	1	1	1	3	2	3	0,50	Bajo	
32		Naval	2	4	1	3	4	4	4	2	3	1	1	1	1	4	2	3	0,50	Bajo	
33		Textil	3	5	3	3	2	5	1	3	3	5	5	4	4	4	4	3	0,71	Alto	
34		Cueros	1	4	3	1	2	5	2	3	3	1	1	1	3	3	2	3	0,48	Bajo	
35		Vestimenta	4	5	2	5	2	4	2	4	4	2	2	1	3	3	3	3	0,61	Medio	
36		Cerámica	1	2	2	4	1	3	2	3	2	1	4	4	3	3	2	3	0,50	Bajo	
37		Calzado	3	4	3	3	2	3	1	3	3	1	1	1	1	3	2	3	0,46	Bajo	
38		Grupo C (servicios vinculados a mercado interno y turismo)	Salud privada	1	5	3	4	3	4	2	5	3	4	5	1	3	3	4	5	0,69	Alto
39	Edu privada		2	5	4	4	4	2	4	5	3	4	5	1	3	4	3	5	0,73	Alto	
40	Construcción		4	3	4	4	4	4	5	4	4	2	3	1	3	4	3	4	0,70	Alto	
41	Turismo		4	3	3	4	5	5	2	4	5	1	1	1	2	4	3	4	0,64	Medio	
42	Grupo D (sectores interés social)	Reciclado	1	5	4	5	4	3	5	4	2	3	4	1	4	4	3	0,70	Alto		
43		Limpieza y Mantenimiento	5	5	3	5	4	2	5	3	3	5	5	2	5	4	4	4	0,80	Alto	
44		Pesca Artesanal	2	5	3	5	3	2	2	3	2	1	1	1	1	2	3	3	0,49	Bajo	

1.5.3. Apertura (resultados parciales) de los cuadros

Con objetivo de visualizar aspectos particulares, se trabaja con resultados parciales de ambos cuadros/matrices (resultado de la selección de algunas variables contenidos en ellos).

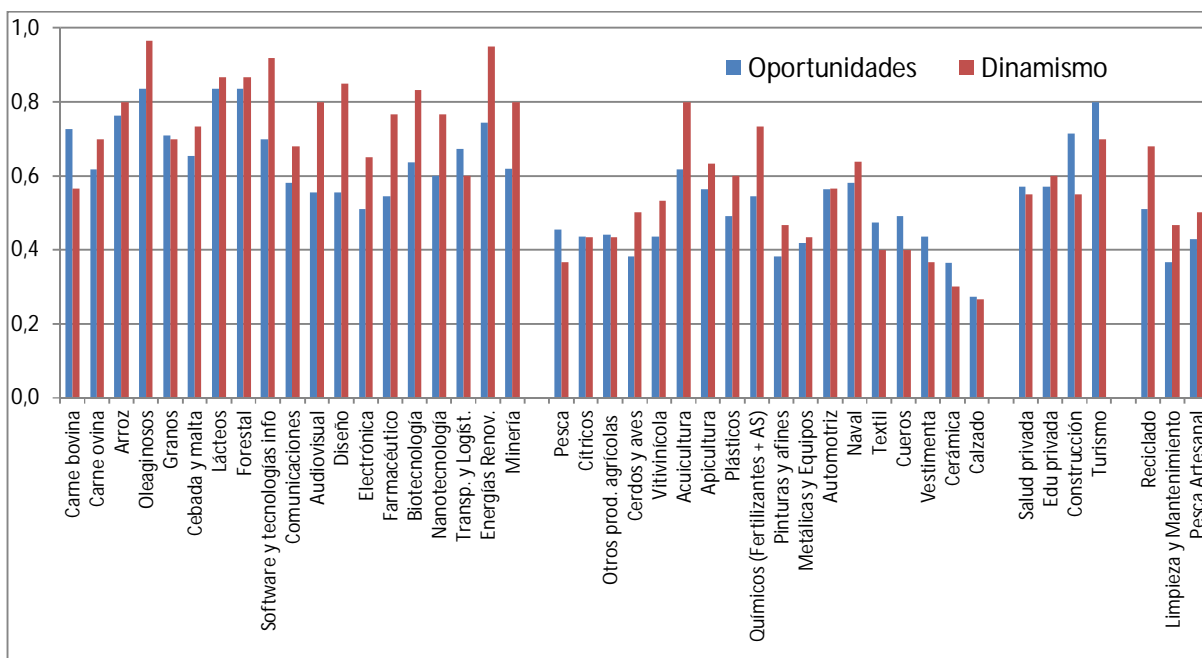
En el caso del Cuadro de Oportunidades (Cuadro 1), seleccionando algunas de sus variables se procura visualizar solo el desempeño/dinamismo sectorial y generar así una medida que no castigara a los sectores pequeños (o con pocas políticas de fomento) pero con alto dinamismo. Para ello se sacan del Cuadro 1 las variables de 'peso relativo' de cada sector (peso en el PIB, en las exportaciones, en el empleo nacional, la variable de políticas de fomento).

Respecto al Cuadro de Posibilidades Cooperativas (Cuadro 2), al considerar solo el resultado resumen de su segundo bloque de variables ("Del cooperativismo en el sector"), se tiene una aproximación a lo que aquí se denomina "Potencialidades a partir de la presencia cooperativa" en cada sector.

1.6. Primer procesamiento de resultados

1.6.1. Oportunidades versus Dinamismo sectorial

Tal como surge del siguiente Gráfico, 27 sectores presentan mayores niveles de dinamismo que de oportunidad, en 9 sucede lo contrario y en 8 no existen prácticamente diferencias. Ello si bien en líneas generales, hay excepciones, puede decirse que hay una cierta consistencia al mirar por grupos de sectores entre el carácter de oportunidad y el dinamismo sectorial.



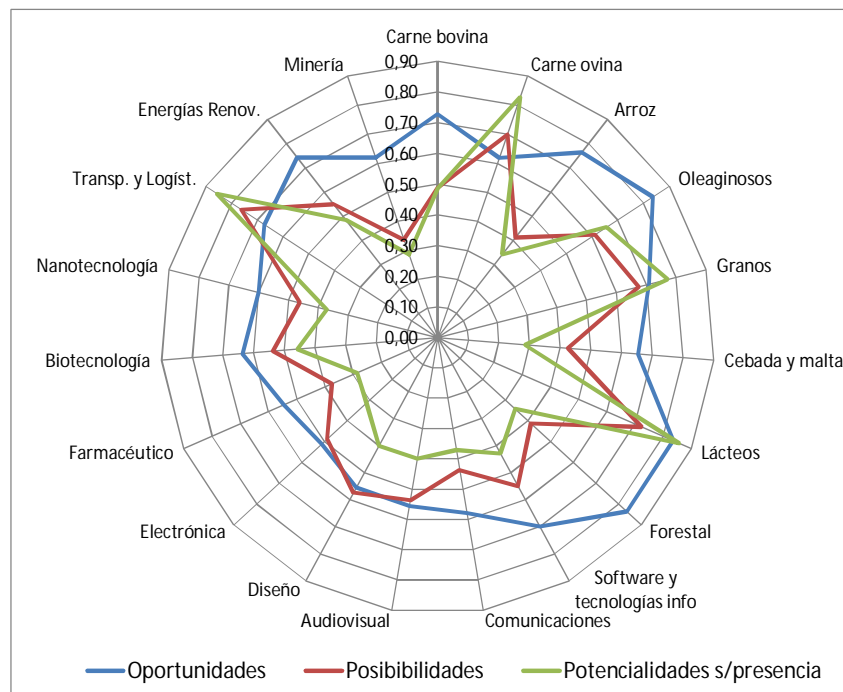
Al respecto, puede resumirse lo siguiente:

- Los sectores del GRUPO A son más dinámicos que de oportunidad, sobre todo los transversales, presentando en su mayoría los mayores niveles de oportunidad y sobre todo de dinamismo.
- En los del GRUPO B, salvo algunas excepciones, no hay mayores diferencias, y en promedio como era de esperar presentan menores niveles tanto de oportunidad como dinamismo.
- Los del GRUPO C son en general más de oportunidad que dinámicos (servicios con mucho peso económico pero no necesariamente mucho dinamismo), al contrario que los del Grupo A pero a niveles similares a ellos.
- Los del GRUPO D de forma similar a los del GRUPO A son más dinámicos que de oportunidad, pero a un nivel bastante más bajo (similar al GRUPO B), es decir, pesan poco pero presentan cierto dinamismo.

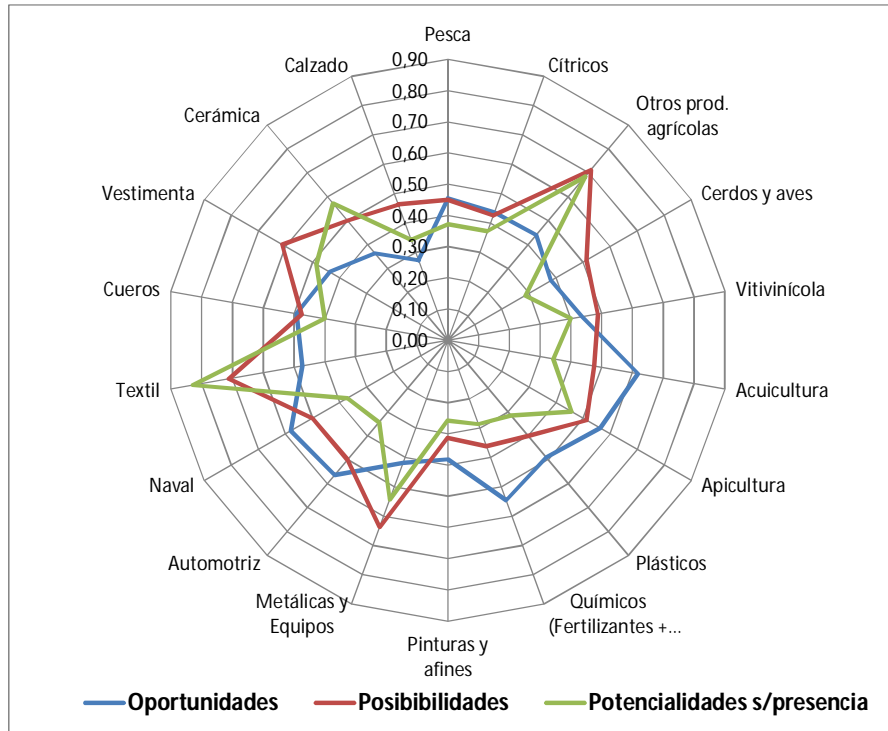
1.6.2. Oportunidades, Posibilidades y Potencialidad según presencia cooperativa

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 'granos' y 'lácteos' y sobre todo de 'carne ovina' 'transporte y logística', resultado de la buena presencia actual del cooperativismo nacional en dichos sectores.

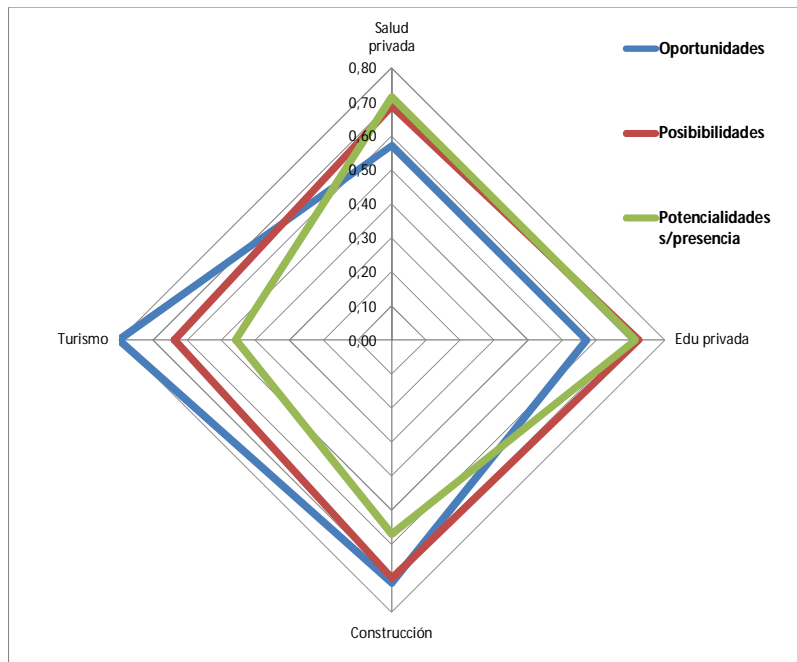
Es de destacar, en contrario, el caso de los sectores de Bio Tech y TICs, donde las diferencias mayores se dan con la presencia actual del cooperativismo en ellos, muy menor a las Pportunidades e incluso a las Posibilidades para el cooperativismo que estarían ofreciendo estos sectores. Sobre ello y la importancia de estos sectores para las estrategias del cooperativismo de cara al futuro se profundizará en el próximo capítulo.



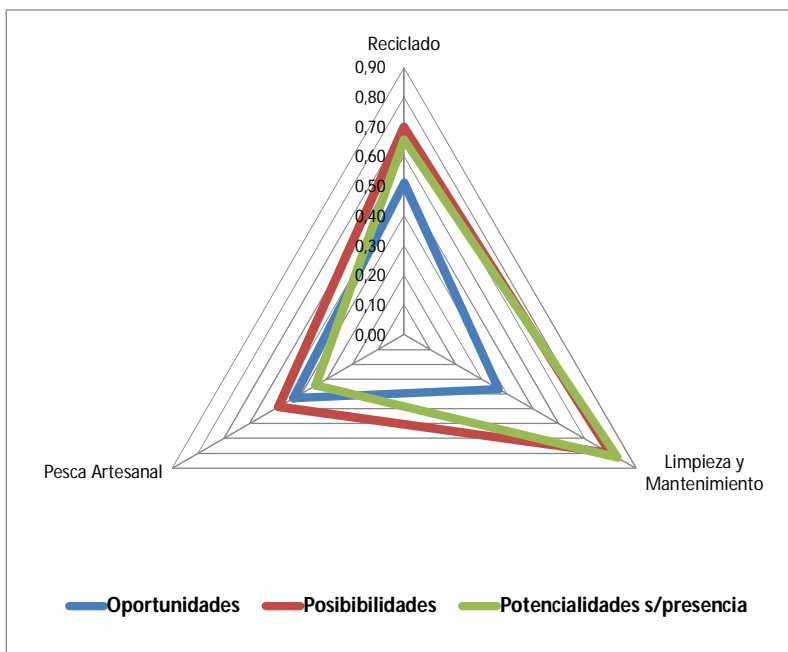
En el GRUPO B, por el contrario, las Posibilidades Cooperativas están cerca o por encima de las Oportunidades.



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



Finalmente, en el GRUPO D destaca que las Posibilidades en todos los casos superan las Oportunidades, al tiempo que la presencia cooperativa actual es igualmente muy elevada.



1.6.3. Profundizando en el punto de partida sin dejar de pensar ampliamente las posibilidades

Respecto a la presencia cooperativa y para visualizar claramente desde donde se parte, a continuación se presentan una serie de cuadros que muestran el bajo número de cooperativas en la gran mayoría de los 44 sectores considerados y que es aún menor si lo que se observa es la participación cooperativa en la facturación total de los mismos.⁴ No obstante, ello era esperable si se tiene en cuenta que el peso de las cooperativas en el total de empresas del país ronda el 1% y el peso en el VBP (Valor Bruto de Producción) el 2%.

En ese sentido, de lo que se trataba en este trabajo era no tanto visualizar la situación actual, por cierto necesaria para pensar hacia adelante, sino más bien visualizar posibilidades e incluso la presencia actual en términos más amplios que el simple número de cooperativas o su facturación actual. Así, al tomar las Posibilidades tal cual fueron aproximadas aquí (Cuadro 2), surgen algunas nuevas pistas de por dónde avanzar y la situación se presenta modernamente más alentadora.

⁴ Debe tenerse presente que los cuadros que siguen son muy sensibles a la información disponible y sobre todo a la forma de construcción de los 'baremos' (ver Anexo I), por tanto como en el resto de los casos, los resultados aquí presentados deben tomarse como aproximaciones, como ejercicios que pretenden ser una orientación o ayuda a la reflexión más que resultados acabados.

Cuadro a: Oportunidades frente a presencia cooperativa: N° de entidades por sector

		Oportunidades				
		Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
N° de Cooperativas	Muy Bajo	1. Calzado	1. Electrónica 2. Pesca 3. Cítricos 4. Cerdos y aves 5. Vitivinícola 6. Plásticos 7. Pinturas y afines 8. Metálicas y Equipos 9. Cueros 10. Cerámica 11. Pesca Artesanal	1. Cebada y malta 2. Comunicaciones 3. Audiovisual 4. Diseño 5. Farmacéutico 6. Biotecnología 7. Nanotecnología 8. Minería 9. Acuicultura 10. Apicultura 11. Químicos (Fertilizantes + AS) 12. Automotriz 13. Naval	1. Arroz 2. Forestal 3. Software y tecnologías info 4. Energías Renov. 5. Turismo	
	Bajo		1. Vestimenta		1. Construcción	
	Medio		1. Reciclado		1. Carne bovina 2. Lácteos	
	Alto		1. Otros prod. agrícolas	1. Salud privada 2. Edu privada	1. Oleaginosos 2. Granos	
	Muy Alto		1. Textil 2. Limpieza y Mantenimiento	1. Carne ovina 2. Transp. y Logíst.		

- Entre los 44 sectores analizados hay **2/3** (30 sectores) con 'muy bajo' número de cooperativas (**73%** de sumar 'baja' presencia).

- En **40%** de los 10 sectores de alta/muy alta oportunidad hay presencia cooperativa considerable (media o alta). Todos ellos vinculados al sector primario - agroindustrial.⁵

- Al tiempo que entre los 17 sectores de oportunidad media, casi **25%** tienen alta o muy alta presencia cooperativa, vinculados en general a servicios en buena medida de carácter no transables.⁶

Ahora bien, otra variable que es interesante visualizar por separado es el peso de la facturación cooperativa dentro de cada sector (Cuadro b), dado que puede que sean pocas cooperativas pero que pesen mucho por ser grandes o viceversa.

⁵ Incluso en materia de Construcción podría existir una mayor presencia cooperativa a la registrada, dada la dificultad para valorar el número actual de este tipo de cooperativas, en general no obstante vinculadas al mantenimiento o construcciones de menor porte.

⁶ Vale destacar que de considerarse el promedio del conjunto de las variables del segundo bloque de variables del Cuadro 2, que denominamos "potencialidad según presencia cooperativa" -lo que implica más que el solo número de cooperativas-, los resultados son muy similares (presentando solo una leve mejora) a lo registrado en el cuadro precedente.

Cuadro b: Oportunidades frente a presencia cooperativa: peso cooperativo en facturación

		Oportunidades				
		Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Peso de facturación cooperativa	Muy Bajo	1. Calzado	1. Electrónica 2. Pesca 3. Cítricos 4. Otros prod. agrícolas 5. Cerdos y aves 6. Vitivinícola 7. Plásticos 8. Pinturas y afines 9. Metálicas y Equipos 10. Cueros 11. Vestimenta 12. Reciclado 13. Pesca Artesanal	1. Cebada y malta 2. Comunicaciones 3. Audiovisual 4. Diseño 5. Farmacéutico 6. Biotecnología 7. Nanotecnología 8. Minería 9. Acuicultura 10. Apicultura 11. Químicos (Fertilizantes + AS) 12. Automotriz 13. Naval 14. Salud privada 15. Edu privada	1. Carne bovina 2. Arroz 3. Forestal 4. Software y tecnologías info 5. Energías Renov. 6. Construcción 7. Turismo	
	Bajo		1. Limpieza y Mantenimiento	1. Transp. y Logíst.	1. Oleaginosos	
	Medio					
	Alto		1. Textil 2. Cerámica	1. Carne ovina		
	Muy Alto				1. Granos 2. Lácteos	

La situación desde esta perspectiva en general empeora:

- Ahora en un **82%** de los 44 sectores hay 'muy bajo' peso de la facturación cooperativa (**89%** de sumar 'bajo' peso).

- Y solo en **20%** de los 10 sectores de alta o muy alta oportunidad hay peso significativo de la facturación cooperativa.

Cuadro c: Oportunidades frente a Posibilidad cooperativa

		Oportunidades				
		Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Posibilidades cooperativas	Muy Bajo		1. Pinturas y afines	1. Minería		
	Bajo	1. Calzado	1. Electrónica 2. Pesca 3. Cítricos 4. Cerdos y aves 5. Vitivinícola 6. Plásticos 7. Cerámica 8. Pesca Artesanal 9. Cueros	1. Cebada y malta 2. Comunicaciones 3. Farmacéutico 4. Nanotecnología 5. Acuicultura 6. Apicultura 7. Químicos (Fertilizantes + AS) 8. Automotriz 9. Naval	1. Carne bovina 2. Arroz 3. Forestal	
	Medio		1. Metálicas y Equipos 2. Vestimenta	1. Audiovisual 2. Diseño 3. Biotecnología	1. Oleaginosos 2. Granos 3. Software y tecnologías info 4. Energías Renov. 5. Turismo	
	Alto		1. Otros prod. agrícolas 2. Textil 3. Reciclado 4. Limpieza y Mantenimiento	1. Carne ovina 2. Transp. y Logíst. 3. Salud privada 4. Edu privada	1. Lácteos 2. Construcción	
	Muy Alto					

Con esta medición, donde no solo se mira el peso cooperativo actual en los sectores en el país, sino otro conjunto de cuestiones que ayudan a pensar las posibilidades cooperativas en términos más generales, las cosas mejoran en cierta medida:

- Solo en **0,5%** de los 44 sectores hay 'muy baja' posibilidad cooperativa tal cual fue medida por el Cuadro 2; y no obstante elevarse fuertemente la cifra de considerar también la 'baja' posibilidad (**55%**), la misma resulta bastante menor que en los casos anteriores.

- En **70%** de los 10 sectores de alta o muy alta oportunidad hay posibilidad cooperativa media o alta.

- También resulta interesante notar que en algo más del **40%** de los 17 sectores que presentan Oportunidades medias (pero muy cerca de ser altas en varios de ellos), existirían Posibilidades cooperativas medias o altas.

I.7. Agenda abierta

En línea con cómo se pensó la metodología de trabajo desde un inicio y de cómo fue efectivamente desarrollándose y valorándose por parte de los especialistas externos consultados, se plantea el **posible (deseable) uso “dinámico” a futuro tanto de la metodología general como del cumulo de información procesada.**

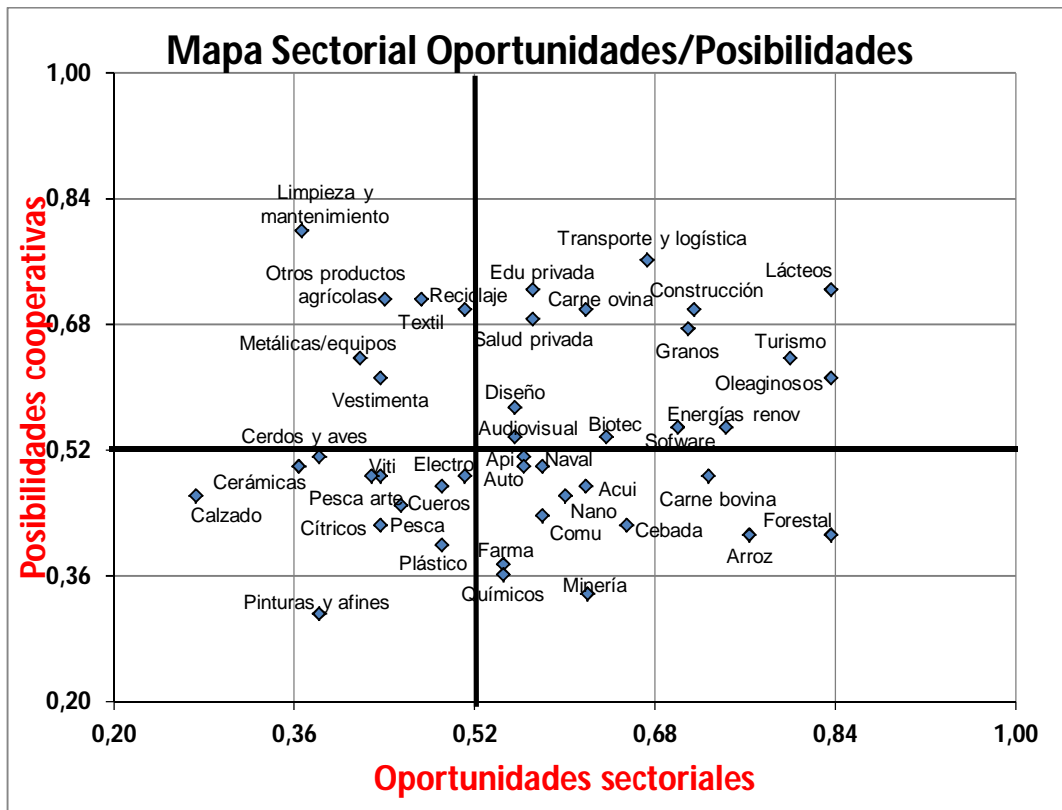
A modo de **agenda abierta**, puede apuntarse:

- **Ir actualizando la información** de los Cuadros. Posibilidad de incluir la actualización en curso en el DECON/UdelaR del trabajo de OPP utilizado como base del Mapeo.
- **Ponderar el peso de cada variable** (sobre todo en Cuadro 2) según intereses particulares de estudio o priorización de aspectos para selección de proyectos, etc. Posible vínculo con proyecto IECON-UEC que busca ver variables determinantes de la presencia cooperativa en la economía por sectores.
- Presentar los **datos por separado diferenciando para cooperativas agropecuarias y de trabajo**; bajo la hipótesis que las oportunidades y las posibilidades son diferentes.
- **Desagregar varios sectores de los considerados**, en particular según el nivel de exposición a la competencia; según misma hipótesis que en punto anterior.
- **Realizar el mapeo incluyendo o desde la perspectiva territorial.**

I.8. Mapa Sectorial de Oportunidades/Posibilidades y Estrategias de intervención

En general, **no existieron grandes cambios luego de los ajustes resultantes del testeo.** Durante el proceso de testeo no existieron mayores comentarios críticos, más bien sugerencias junto a una buena valoración de la metodología y de la pertinencia del Mapeo (para ver actividades y resultados del proceso de testeo, ver Anexo II).

Cómo **cuadro resumen** de los resultados de lo realizado en los Cuadros 1 y 2 surge el Mapa objetivo que se presenta en el siguiente gráfico.



Para trabajar en “Estrategias genéricas” a partir de visualizar cuatro áreas (cuadrantes) de comportamiento (lo que se desarrolla en Capítulo II), se decide por razones de conveniencia y pertinencia utilizar para dividir la nube de puntos e identificar dos zonas para cada variable (que en conjunto conforman los cuatro cuadrantes) no las medias de las valoraciones en uno y otro eje, sino el valor 2 (0,52 en el gráfico) de la escala de 1 a 5.

Del Mapeo a las Estrategias: esquema metodológico-secuencial

=> “Mapeo” -> Gráfico Síntesis

=> “Estrategias genéricas” -> identificación de 4 “Áreas de comportamiento”

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

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

=> Esbozos de “Estrategias sectoriales específicas”

II. PROPUESTA DE “ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN” PARA LA PROMOCIÓN DE EMPRENDIMIENTOS DE ECONOMÍA SOCIAL EN LOS SECTORES MÁS PROMETEDORES

II.1. Introducción

Esta segunda fase del Proyecto, toma como insumo principal las conclusiones e información generada en la Fase 1 del mismo.

En la misma se obtuvo un Mapa en el que se relacionaron “Oportunidades” (Cuadro 1) que ofrecen distintos sectores de la economía, vistos con una perspectiva de futuro, con las “Posibilidades cooperativas” (Cuadro 2) observadas dentro de esos mismos sectores, vistas desde un punto de vista del sector cooperativo, pero también con una mirada hacia el futuro.

Si bien la metodología utilizada, tiene algunas debilidades propias de la gran diversidad de información cuantitativa, falta de organización de la misma y a veces ausencia total de ésta en algunos sectores de la economía, y la necesidad de verificación y validación de algunos resultados presentados, es indudable que las conclusiones pueden ser un buen punto de partida para esbozar estrategias de intervención y promoción de cooperativas que permitan un sostenido desarrollo del sector, así como la participación del cooperativismo en sectores en los cuales tradicionalmente no ha tenido presencia o la misma es apenas marginal.

II.2. Repaso y Conclusiones preliminares de la Fase 1

A partir de las dimensiones y variables seleccionadas tal como se describe en la Fase 1 y los ‘baremos’ construidos para cada una de ellas (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, a saber:

- 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

Graficando los sectores en un Gráfico de Dispersión y asignando al eje de las abscisas los puntajes por sector del Cuadro 1 (Oportunidades) y al eje de las ordenadas los puntajes por sector del Cuadro 2 (Posibilidades), se construyó un Mapa Sectorial en el que se pueden identificar dos zonas para cada variable:

- Una zona con puntajes mayores a 0,52
- Una zona con puntajes menores a 0,52

Haciendo la misma segmentación para cada variable, se obtienen cuatro áreas, a saber:

- Una zona con puntajes mayores a 0,52 en ambas variables
- Una zona con puntajes menores a 0,52 en ambas variables
- Una zona con puntajes mayores a 0,52 en Oportunidades y menores a 0,52 en Posibilidades
- Una zona con puntajes menores a 0,52 en Oportunidades y menores a 0,52 en Posibilidades

Obviamente, que un análisis en profundidad de cada sector, podría producir una migración de algún sector a una zona diferente de la que originalmente se muestra.

No obstante ese riesgo, la metodología tiene cierta robustez dada la cantidad de variables analizadas por sector. Por consiguiente, es posible extraer algunas conclusiones preliminares:

- Existen algunos sectores con cierto dinamismo donde se visualizan Posibilidades de desarrollo de nuevas cooperativas o de las ya existentes (puntajes mayores a 0,52 en ambas variables). Designaremos a esta área como (I).
- Existen sectores que poseen también cierto dinamismo, pero en los que no se visualizan Posibilidades claras de desarrollo de nuevas cooperativas ni de las que existen en la actualidad en dichos sectores (puntajes mayores a 0,52 en Oportunidades, pero menores a 0,52 en Posibilidades). Esta área la designaremos (II).
- Por otro lado hay sectores con escaso dinamismo y algunos hasta en franco retroceso, pero en los que observan Posibilidades de desarrollo de nuevas cooperativas o de las ya existentes en el sector (puntajes menores a 0,52 en Oportunidades y mayores a 0,52 en Posibilidades). Esta área la designaremos como (III).
- Finalmente, algunos sectores evaluados mostraron bajo dinamismo y bajas Posibilidades de desarrollo cooperativo (puntajes menores a 0,52). Esta área la llamaremos (IV).

Esta clasificación, aunque imperfecta, permite sin embargo seleccionar/agrupar algunos sectores con características, desempeño y posibilidades para el desarrollo de cooperativas, sugiriendo la formulación de estrategias de intervención diferentes para cada segmento.

El tratamiento del punto de vista estratégico de cada uno de estos segmentos, necesariamente deberá ser distinto. El objeto de este trabajo es permitir enfocar el diseño de políticas de fomento en aquellos sectores que presenten un mejor perfilamiento, pero en ningún caso esta herramienta debería utilizarse para aprobar o rechazar iniciativas puntuales, provenientes de sectores independientemente de donde estén ubicados en el cuadro.

II.3. Posibles Lineamientos Estratégicos

Lineamientos para sectores del Área I

En esta Área se encuentran sectores dinámicos con posibilidades de desarrollo de nuevas cooperativas o fortalecimiento de las existentes.

En general los sectores de mayor participación en el PIB, pertenecen a las agroindustrias, en particular las que tienen ventajas competitivas naturales, ya sea por abundancia de materia prima, productividad de algún recurso clave o menores costos de producción por incorporación de tecnología o mejor calidad de los productos terminados debido a condiciones naturales en los suelos, clima o ubicación geográfica.

Entre ellos, son destacables el sector lácteo, con una fuerte presencia del cooperativismo y una tradición de cooperación, aunque con una fuerte concentración en la principal cooperativa de productores del país y el sector granos, en particular el triguero, el cual ha tenido una evolución importante en los últimos años, también con una importante presencia de cooperativas. Cabe también mencionar al sector oleaginoso (entendiendo por el mismo a la producción de soja y girasol). El mismo tiene un comportamiento similar al triguero, ya que varias empresas se dedican a la comercialización de ambos cultivos.

Estos sectores basados en la producción agroindustrial, son los impulsores del importante crecimiento del sector agropecuario de los últimos años, con una fuerte inversión en tecnología y una creciente participación en el mercado internacional.

Existe, por lo tanto, una posibilidad de participar en estos sectores como nuevos jugadores ya que hay espacio para un crecimiento sostenido en la producción de bienes con demanda incrementándose a nivel internacional. Sin embargo, una posición más sólida podría lograrse si la participación del sector cooperativo se desarrolla en subsectores con mayor valor agregado, como por ejemplo la producción de quesos, derivados de productos lácteos, ingredientes alimentarios y productos destinados a la salud como nutracéuticos.

Esta estrategia, permitiría apropiarse de las ventajas competitivas naturales, pero despegándose de los "*commodities*" como leche fluida, manteca, butter oil y leche en polvo, en los cuales el liderazgo de Conaprole es indiscutible.

Algo similar podría imaginarse en granos, con un desarrollo en productos de mayor valor agregado, tales como harinas especiales, mezclas e ingredientes para la industria alimentaria.

Otros sectores presentes en esta área (software, biotecnología, etc.) si bien presentan una participación mucho menor en el PIB, sus tasas de crecimiento son interesantes. Una debilidad, sin embargo radica en la falta de recursos humanos calificados suficientes para alimentar y sostener a largo plazo ese dinamismo. En particular, aquellos sectores vinculados a las tecnologías de la información, tales como software, diseño, biotecnología, deberán realizar esfuerzos en el desarrollo de recursos humanos con competencias en dichas áreas. La presencia cooperativa en los mismos es mínima o inexistente, por lo que el camino pasará por un adecuado sistema de incentivos y promociones dirigidas en particular a donde se encuentran dichos recursos calificados (universidades, incubadoras, etc.).

Lineamientos para sectores del Área II

En este segmento se encuentran varios de los principales motores del actual desarrollo económico del Uruguay, y no se espera que esto cambie en el futuro cercano.

El sector cárnico (Bovino), arrocero y forestal (y un futuro quizá el minero) representa la mayor porción del Producto del país (excluyendo servicios). Sin embargo, la presencia cooperativa es escasa, existe una importante concentración en algunas empresas y no parece haber espacios para una participación importante del sector cooperativo.

Sin embargo, estos sectores poseen ventajas comparativas también importantes y la competitividad está relativamente asegurada en el corto y mediano plazo.

La estrategia que se visualiza como más apropiada es aprovecharse del efecto de arrastre de estos sectores, participando no ya como actores directos sino como proveedores de servicios y productos de valor agregado que sustenten el dinamismo de estos sectores.

Es así que al igual que en los sectores del Área I, los sectores de transporte, software, biotecnología, etc., deberían enfocarse en incorporar valor agregado mediante el desarrollo de productos y servicios a estos sectores. Como ejemplo, podemos pensar en el desarrollo de cooperativas de transporte de granos, madera, minerales, etc., o en cooperativas de Software que desarrollen programas especiales para la industria arrocera, cervecera, oleaginosa, minera o forestal. Lo mismo podría decirse sobre la posibilidad de desarrollo de cooperativas en el área de biotecnología.

Tanto en los sectores de las Áreas I como de la II, se estima importante fortalecer la intercooperación como forma de sustentar y desarrollar tanto a las cooperativas nacientes como las existentes. Dicha intercooperación, concebida en términos amplios y no solo comerciales de compra venta entre cooperativas, podrá expresarse como acuerdos de largo plazo que permitan la conformación de redes que den una cierta sostenibilidad a la demanda ante fluctuaciones producida por eventos exógenos.

Lineamientos para sectores del Área III

Si bien en este segmento existen mayores fortalezas del sector cooperativo, en este segmento no se observa dinamismo y en algunos el estancamiento se ha agudizado en los últimos años, sin que se esperen cambios importantes en el futuro.

Allí se encuentran sectores como el textil y vestimenta que enfrenta una competencia dura desde mercados como China, Indonesia, India y Vietnam. La participación de estos sectores en el producto ha venido decreciendo y la competitividad se basa en un incremento de productividad del factor mano de obra.

Por otra parte, los insumos que utilizan los sectores de este segmento, así como la mayoría de los del Área IV, son importados, por lo que no se espera que pueda modificarse la competitividad en un mercado global con una desregulación creciente y mayor apertura.

La posibilidad del punto de vista estratégico, es la reconversión de algunos de ellos (por ejemplo el metal-mecánico, el mantenimiento y limpieza, etc.), incorporándose con productos de valor agregado y alta diferenciación destinados a los sectores dinámicos. También en este caso parece razonable el fomento de la intercooperación y la formación de redes, al igual que en el Área II.

Lineamientos para sectores del Área IV

Finalmente en este segmento, no se visualizan oportunidades de desarrollo cooperativo, ya que los sectores no presentan dinamismo ni fortalezas que lo hagan atractivo.

En principio, las políticas de fomento a desarrollar no deberían enfocarse de manera activa en dichos sectores.

No obstante esto, no significa que no puedan identificarse proyectos puntuales que resulten, a la postre, exitosos.

II.4. Caracterización de las Estrategias Sectoriales

Tal como se expresara anteriormente, podemos caracterizar a las estrategias de intervención, en términos generales, como estrategias de Diferenciación o Enfoque, siguiendo los criterios de Michael Porter.

En particular la Estrategia de Enfoque o Alta Segmentación, parece ser un camino adecuado para aquellos sectores que no pertenecen a los más dinámicos (por ejemplo, Biotecnología, Software, Diseño, Metal- Mecánica, Fabricación de Equipos, Electrónica, etc.), pero mediante la segmentación selectiva de los posibles productos que ofrecen, (enfocándolos a dar soporte o agregar valor a los productos de las cadenas dinámicas, tales como lácteos, forestal, cárnico, oleaginoso, arroceros, etc.), debería permitir una migración hacia la derecha en el Mapa Sectorial obtenido en la Fase 1.

Igualmente válida puede ser la opción estratégica de Diferenciación, aunque la misma podría aplicarse a los sectores más dinámicos y que enfrentan intensa competencia en los mercados donde actúan (por ejemplo cooperativas que se desarrollaran en los sectores primarios).

Por lo dicho anteriormente, cabe profundizar en el análisis de las características particulares de cada sector en cada uno de los cuadrantes definidos en los párrafos anteriores.

Sectores Cuadrante I	Sectores Cuadrante II	Sectores Cuadrante III	Sectores Cuadrante IV
<ul style="list-style-type: none"> • Lácteos • Carne Ovina • Oleaginosos • Audiovisual • Transporte y Logística • Granos • Energías Renovables • Software • Diseño • Educación Privada • Salud Privada • Biotecnología • Construcción • Turismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Forestal • Arroceros • Cárnico (Bovino) • Cebada/Malta • Acuicultura • Naval • Minería • Químico • Farmacéutico • Nanotecnología • Apicultura • Comunicaciones • Automotriz 	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza y Mantenimiento • Reciclado • Otros Productos Agrícolas • Metálicas y Equipos • Vestimenta • Textil 	<ul style="list-style-type: none"> • Electrónica • Vitivinícola • Pesca Artesanal • Cítricos • Curtiembre • Pesca • Plásticos • Cerámica • Calzado • Pinturas y Afines • Cerdos y Aves

Dado que el objeto del trabajo es la identificación de aquellos sectores donde existen mejores oportunidades de desarrollo o fortalecimiento de cooperativas, centraremos en primera instancia nuestro análisis en los cuadrantes I y III (aquellos que muestran mejores posibilidades de desarrollar cooperativas en su seno).

Las Estrategias Competitivas Genéricas según Michael Porter

De acuerdo a este autor, existen tres estrategias competitivas genéricas, a saber:

- **La Estrategia de Enfoque**

La Estrategia de Enfoque, puede caracterizarse por centrar los esfuerzos sobre un grupo específico de compradores, en un segmento de la línea del producto o en un mercado específico del punto de vista geográfico.

- **La Estrategia de Diferenciación**

La Estrategia de Diferenciación, podría ser aplicable en aquellos sectores que enfrentan amenazas competitivas y buscan obtener ventajas, generando productos dentro de los mercados en los que ya actúan, con elementos tangibles o intangibles que son percibidos por los clientes actuales o potenciales, como un valor agregado importante para ellos.

- **La Estrategia de Liderazgo en Costos**

Por último la Estrategia de Liderazgo en Costos, implica fuertes desafíos en inversión tecnológica, conocimiento profundo de las técnicas de fabricación y por lo general altos volúmenes de producción para obtener economías de escala, entre otros requisitos

Casi ningún sector de la economía uruguaya disfruta de estas condiciones estructurales como para liderar en este aspecto a escala mundial, por lo que en general, dejaremos de lado esta alternativa en análisis posteriores.

No obstante eso, debe quedar claro que el seguimiento de estrategias genéricas de Diferenciación o Enfoque, no implica la desatención de los costos productivos, ya que este aspecto siempre estará presente en las decisiones que tomen los clientes.

II.5. Características de los Sectores presentes en los Cuadrantes I y III

Teniendo en cuenta lo expresado hasta aquí, resulta razonable suponer que una de las características importantes es la capacidad de inserción de un sector dado en una cadena dinámica.

Por tal motivo, como forma de realizar un análisis más profundo de los sectores respecto a cada variable en particular, de manera de permitir un mayor poder discriminante en cada uno de los cuadrantes, se valoró de manera independiente a los distintos sectores con el fin de establecer un orden entre ellos.

Las dimensiones analizadas se muestran a continuación:

- Posición en el Cuadro Oportunidades-Posibilidades
- Posibilidades de Intercooperación
- Posibilidades de Inserción en otras Cadenas
- Posibilidades de Inserción en sus Cadenas

A continuación se muestra el análisis sectorial, ordenado de mayor a menor, por las variables Posibilidades de Inserción en otras Cadenas y luego por Posibilidades de Intercooperación.

Sectores	De inserción en otras cadenas	Posib. de intercooperación (general)	Puntaje
Biotechnología	5	5	1,00
Transp. y Logíst.	5	5	1,00
Software y tecnologías info	5	4	0,90
Diseño	5	4	0,90
Metálicas y Equipos	5	4	0,90
Construcción	5	4	0,90
Reciclado	5	4	0,90
Limpieza y Mantenimiento	5	4	0,90
Energías Renov.	4	5	0,90
Edu privada	4	4	0,80
Audiovisual	3	3	0,60
Carne ovina	2	4	0,60
Oleaginosos	2	4	0,60
Granos	2	4	0,60
Lácteos	2	4	0,60
Turismo	2	4	0,60
Carne bovina	2	3	0,50
Vestimenta	2	3	0,50
Salud privada	2	3	0,50
Otros prod. agrícolas	1	4	0,50
Textil	1	4	0,50

Del mismo modo, se puede hacer un análisis similar respecto a otras dimensiones, por ejemplo, ordenando a los sectores primero por Posibilidades de Inserción en sus Cadenas y luego por Posibilidades de Intercooperación.

De este modo, se obtendría un listado del siguiente tipo:

Sectores	De inserción en sus cadenas	Posib. de intercooperación (general)	Puntaje
Carne ovina	5	4	0,90
Oleaginosos	5	4	0,90
Granos	5	4	0,90
Lácteos	5	4	0,90
Textil	5	4	0,90
Turismo	5	4	0,90
Otros prod. agrícolas	4	4	0,80
Construcción	4	4	0,80
Transp. y Logíst.	3	5	0,80
Energías Renov.	3	5	0,80
Metálicas y Equipos	3	4	0,70
Reciclado	3	4	0,70
Biotechnología	2	5	0,70
Software y tecnologías info	2	4	0,60
Diseño	2	4	0,60
Edu privada	2	4	0,60
Limpieza y Mantenimiento	2	4	0,60
Audiovisual	2	3	0,50

Finalmente, se podría completar el análisis, observando las nueve primeras posiciones (20% del universo) en cada cuadro y ubicándola en el cuadrante correspondiente, de acuerdo a los puntajes generales asignados.

Procediendo de tal manera, se obtendría los siguientes resultados:

Sector	Cuadrante	Sector	Cuadrante
Biotechnología	I	Carne ovina	I
Transp. y Logíst.	I	Oleaginosos	I
Software y tecnologías info	I	Granos	I
Diseño	I	Lácteos	I
Metálicas y Equipos	III	Textil	III
Construcción	I	Turismo	I
Reciclado	III	Construcción	I
Limpieza y Mantenimiento	III	Transporte y Logística	I
Energías Renov.	I	Otros prod. agrícolas	I

II.6. Selección de los Sectores a profundizar

En base al análisis realizado anteriormente, y a las posibilidades de acceso a los sectores por parte de Cudecoop, se seleccionaron los siguientes para su profundización y en particular para un desarrollo más detallado de la estrategia posible a utilizar en dicho desarrollo. Se aporta información sobre los mismos que en general complementa y/o especifica la aportada en el los Cuadros 1 y 2 de la Fase 1.⁷

Biotecnología

- Número de Empresas Locales: **59 (2013)**
- Empleos del Sector: **2100 personas**
- Facturación: **U\$S 40.000.000 (2009)**
- Nivel de Exportaciones: **U\$S 20.000.000 (2009)**
- Tasa de Crecimiento de la Facturación: **29% (Exportaciones 2005- 2010)**
- Soporte de Instituciones de Investigación: **AUDEBIO, UdelaR, Universidad ORT, Clemente Estable, Instituto Pasteur, INIA.**
 - Instituciones con Carreras de Biotecnología: **UdelaR, Universidad ORT**
- Cantidad de Doctorados: **771 Profesionales (Mayoría con Doctorado)**
- Áreas de Trabajo
 - **Ciencias de la Salud**
 - **Agroindustria**
 - **Otras**
- Presencia Cooperativa en el Sector: **muy escasa, reduciéndose a algún laboratorio de análisis químicos y ambientales o de tipo veterinario y muy poco más.**

⁷ Fuentes:

Biotecnología:

Biotecnología: promoviendo la innovación en los sectores farmacéutico, agroindustrial y de salud humana y animal. Dr. Fabián Capdevielle, Dr. Alejandro Chabalgoity, Dr. Rodolfo Silveira, 2008. Documento elaborado como aporte al Plan Estratégico Nacional en Ciencia, Tecnología e Innovación (PENCTI)

Diseño: Plan de Refuerzo de la Competitividad (PRC). 2009. Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas

Software: Industria uruguaya del software prevé exportar U\$S 675.000.000 en 2013. 23.07.2012. Ciencia y Tecnología

Construcción: Infraestructura y construcción. Marzo 2013. Boletín Uruguay XXI

Turismo: www.uruguayxxi.gub.uy/wp-content/uploads/2011/11/Sector-Turismo-Uruguay-XXI-Febrero-2014.pdf

Transporte y Logística: www.uruguayxxi.gub.uy/wp-content/uploads/2011/11/Servicios-Log%C3%ADsticos-UYXXI-Agosto-2013.pdf

Lácteos: GABINETE PRODUCTIVO. Cadenas de Valor (I). 2008

Diseño

- Número de Empresas Locales: **320**
- Empleos del Sector: **1300**
- Facturación: **U\$S 19.200.000**
- Nivel de Exportaciones: **U\$S 1.900.000**
- Tasa de Crecimiento de la Facturación: **8,7% (promedio mundial)**
- Soporte de Instituciones de Investigación: **ADG, ADIT, ALADI, ADDIP**
 - Instituciones con Carreras de Diseño: **ORT, Udelar, BIOS, Strasser, Peter Hammers, Universidad de la Empresa, ENBA, Bureau Pablo Giménez**
- Áreas de Trabajo
 - **Diseño Industrial**
 - **Diseño Gráfico**
 - **Diseño de Interiores**
- Presencia Cooperativa en el Sector: **muy escasa o casi nula**

Software

- Número de Empresas Locales: **250**
- Empleos del Sector: **12000 (2010)**
- Facturación: **U\$S 615.000.000 (2010)**
- Nivel de Exportaciones: **U\$S 225.000.000 (2010)**
- Tasa de Crecimiento de la Facturación: **24% (2011)**
- Soporte de Instituciones de Investigación: **Udelar, ORT**
 - Instituciones con Carreras de TIC's: **Udelar, ORT, Bios, Universidad Católica, Universidad de la Empresa, Universitario del Sur**
- Cantidad de Doctorados:
- Áreas de Trabajo
 - **Desarrollo de Software**
 - **Robótica**
- Presencia Cooperativa en el Sector: **baja o muy baja, se trata de 2 o 3 empresas de informática en general.**

Construcción

- Número de Empresas Locales: **5.500 (2012)**
- Empleos del Sector: **70000 (2012)**
- Tasa de Crecimiento de la Facturación: **6.4% (Promedio 2005- 2011)**
- Nivel de Inversión: **U\$S 883.000.000 (2011)**

- Soporte de Instituciones de Investigación
 - Instituciones con Carreras de Ciencias de la Construcción
- Áreas de Trabajo
 - **Construcción de Viviendas**
 - **Infraestructura**
- Presencia Cooperativa en el Sector: **sin considerar las cooperativas de vivienda, se trataría de un número reducido de cooperativas destinadas a la construcción propiamente dicha. Por otra parte si existe un número significativo de cooperativas (sobre todo sociales) destinadas al mantenimiento y obras menores.**

Turismo

- Número de Empresas Locales: **1.600 aprox.**
- Empleos del Sector: **130.000 (2009)**
- Facturación: **U\$S 1.300.000.000 (2009)**
- Nivel de Exportaciones: **86%**
- Tasa de Crecimiento de la Facturación: **25% (2009)**
- Nivel de Inversión: **U\$S 676.000.000 (2011)**
 - Instituciones con Carreras de Turismo y Hotelería: **ITHU, Kolping**
- Áreas de Trabajo
 - **Turismo**
 - **Hotelería**
 - **Restaurantes**
- Presencia Cooperativa en el Sector: **muy escasa presencia, con algunas experiencias en el sector gastronómico y una en el de hotelería.**

Transporte y logística

- Número de Empresas Locales: **15.500**
- Facturación: **U\$S 600.000.000 (2012)**
- Tasa de Crecimiento de la Facturación: **4% (promedio)**
- Nivel de Inversión: **U\$S 180.000.000 (2012)**
 - Instituciones con Carreras de Logística y Transporte: **CIU, Bios, ACDE, Renglón Uno, LOGTRA**
- Áreas de Trabajo
 - **Transporte Terrestre**
 - **Transporte Fluvial**
 - **Transporte Ferroviario**
 - **Multimodalidad**

- **Forestal**
- **Minería**
- **Granos**
- **Sistemas de Almacenamiento**
- **Sistemas de Abastecimiento**
- Presencia Cooperativa en el Sector: **existe una larga y extendida presencia en el subsector transporte de pasajeros por tierra; de considerar el transporte de carga y actividades de logística, existiría presencia pero mucho menor (de carga serían menos de 5 cooperativas, y posiblemente algunas más de considerar actividades de almacenamiento y otras actividades vinculadas al transporte). En el resto de los tipos de transporte (hasta ALAS U recientemente) es inexistente prácticamente.**

Lácteos

- Número de Empresas Locales: **4.500 (2008) (35 en Fase Industrial)**
- Empleos del Sector: **23000 (2008)**
- Facturación: **U\$S 1.400.000.000 (2007)**
- Nivel de Exportaciones: **U\$S 974.000.000 (2007)**
- Tasa de Crecimiento de la Facturación: **4% (promedio)**
- Soporte de Instituciones de Investigación: **INIA, LATU, UdelaR**
 - Instituciones con Carreras de Lechería: **UTU**
- Áreas de Trabajo
 - **Leche Fluida**
 - **Leche en Polvo**
 - **Manteca**
 - **Quesería**
 - **Suero**
 - **Butter Oil**
 - **Productos Químicos Derivados**
 - **Aditivos Alimentarios**
 - **Lactoferrina**
 - **Lactoperoxidasa**
 - **Lactosa**
- Presencia Cooperativa en el Sector: **la misma no solo en número sino en participación en el mercado es muy importante y con larga tradición.**

II.7. Características Generales de los Sectores Seleccionados

Biotecnología

El Sector de Biotecnología se caracteriza por tener una alta tasa de crecimiento y es quizá, junto con Software y Transporte, uno de los más interesantes para promover una estrategia de enfoque, dada su naturaleza esencialmente transversal.

La diversidad de ámbitos de desarrollo, su gran vínculo con las Cadenas Agroalimentarias y de Ciencias de la Vida, lo convierte como un sector estratégico fundamental para la consolidación competitiva de los sectores primarios de nuestra economía, generando productos y servicios de gran valor agregado.

Asimismo, las múltiples líneas de desarrollo posibles, lo hacen a su vez sumamente atractivo para generar ámbitos de intercooperación, insertándose en las cadenas agroindustriales, en las diferentes modalidades que puedan requerir del mismo, ya sea mediante productos tangibles, en la provisión de servicios o en actividades de investigación y desarrollo.

No obstante estas fortalezas, el sector en el Uruguay presenta un desarrollo incipiente aun. El todavía bajo número de empresas presentes en el mercado, la escasez de técnicos capacitados, y la joven presencia de cursos universitarios específicos, hacen que el desarrollo potencial del sector se vea limitado.

El sector cooperativo, encuentra, a pesar de estas limitaciones un campo fértil para desarrollar emprendimientos de economía social en el sector biotecnológico. Los principales motivos a nuestro juicio son los siguientes:

- Comunidad Académica con similares valores y formación científica
- Emprendimientos de baja escala requerida
- Mercado firme para los productos y servicios allí generados
- Posibilidades de Intercooperación en Cadenas Agroalimentarias y de Ciencias de la Vida
- Posibilidad de insertarse a las Cadenas de Valor con relativa facilidad
- Presencia creciente de instituciones de investigación en la disciplina
- Características transversales del sector, lo que hace factible su inserción tanto en etapas primarias como finales de las Cadenas de Valor, así como la participación en Cadenas de distinta naturaleza.

Diseño

El Sector de Diseño engloba a un conjunto de disciplinas las cuales comparten la naturaleza del producto "Diseño". No obstante, los ámbitos de acción de los diseñadores son sumamente amplios, yendo del diseño industrial al diseño de modas, interiores, muebles, gráficos, etc.

Dicha naturaleza variada, hace que el contexto en el que se mueve el sector sea mucho más heterogéneo que el sector biotecnológico, por ejemplo, lo que en principio haría más dificultosa la aplicación de una estrategia de enfoque, al encontrarse una comunidad de técnicos muy atomizada, con especializaciones en ámbitos de acción muy distintos y con escasa masa crítica en cada uno de ellos.

Observando las características de este sector, se pueden extraer algunas conclusiones importantes, a saber:

- Elevada atomización en un gran número de emprendimientos
- Escaso componente exportador
- Tasa de crecimiento inferior a otros sectores
- Menor facturación que otros sectores
- Incipiente incorporación del concepto de diseño en la estructura de las empresas

No obstante estas debilidades, se observan ciertas tendencias a la asociación, ya sea mediante la creación de emprendimientos de varios diseñadores, o en asociaciones profesionales que actúan como gremio.

De todas formas y en resumen, si bien el desarrollo del diseño resulta auspicioso, existen dos aspectos que juegan en contra al desarrollo de cooperativas en este sector:

- Escaso desarrollo del concepto de diseño por parte de los eventuales clientes
- Elevada atomización de la comunidad profesional, la cual atiende rubros diversos y aún poco desarrollados.

Software y Tecnologías de la Información y Comunicaciones

El Sector de las llamadas TIC's, se caracteriza por tener una alta tasa de crecimiento y es quizá, como ya mencionamos, junto con Biotecnología y Transporte, uno de los más interesantes para promover una estrategia de enfoque, dada su naturaleza esencialmente transversal.

A pesar de que el concepto de TIC's, engloba una serie de actividades, en principio diversas, las mismas encuentran una aplicabilidad inmediata en prácticamente todas las cadenas de valor estratégicas para nuestro país, siendo por lo tanto un sector que tiene, por su naturaleza, excelentes posibilidades de integración a las mismas.

Asimismo, las múltiples líneas de desarrollo posibles, lo hacen a su vez sumamente atractivo para generar ámbitos de intercooperación, insertándose en las cadenas agroindustriales, en las diferentes modalidades que puedan requerir del mismo, ya sea mediante productos tangibles, o en la provisión de servicios, permitiendo un agregado de valor a los productos agroindustriales, ya sea por el incremento de la productividad o la mejora de la calidad de los mismos.

El sector de las TIC's en el Uruguay presenta un desarrollo importante. Los niveles de facturación son de los más altos dentro de lo que podríamos llamar Sectores Tecnológicos. Un número importante de personal se dedica al mismo, siendo su mayoría de alto nivel de calificación.

Por otra parte, la producción de nuevos profesionales es permanente, dada la diversidad de instituciones dedicadas a la formación en estas disciplinas, casi todas de nivel terciario. No obstante esta disponibilidad de instituciones de formación, el número de egresados de las mismas, no acompaña la tasa de crecimiento del sector, haciendo que el mismo tenga una demanda insatisfecha de personal calificado, lo cual explica el crónico bajo guarismo de desocupación.

Este aspecto, es quizá la principal traba para un desarrollo más acelerado del mismo, al no conseguirse personal para enfrentar la creciente demanda de los últimos años.

El sector cooperativo, encuentra, a pesar de estas limitaciones un campo fértil para desarrollar emprendimientos de economía social en el sector de las TIC's. Los principales motivos a nuestro juicio son los siguientes:

- Comunidad Académica con similares valores y formación científica
- Emprendimientos de baja escala requerida
- Mercado firme para los productos y servicios allí generados
- Posibilidades de Intercooperación en Cadenas Agroalimentarias
- Posibilidad de insertarse a las Cadenas de Valor con relativa facilidad
- Presencia creciente de instituciones de investigación en la disciplina
- Características transversales del sector, lo que hace factible su inserción tanto en etapas primarias como finales de las Cadenas de Valor, así como la participación en Cadenas de distinta naturaleza.

Asimismo, otras características estructurales hacen que este sector sea atractivo para el desarrollo de emprendimientos de economía social:

- Alto Nivel de Facturación, lo que asegura una demanda sustentable
- Relativamente baja inversión en Capital Fijo
- Alta presencia exportadora
- Diversidad de ámbitos de acción

Por consiguiente, estimamos que el sector de Software y TIC's, es uno de los más interesantes para explorar alternativas de desarrollo de emprendimientos de economía social, en virtud de las consideraciones mencionadas anteriormente.

Construcción

El Sector de la Construcción, a diferencia de los sectores con mayores componentes tecnológicos se ha caracterizado por tener una baja tasa de innovación y de los más difíciles de integrar a otras cadenas.

Dicha inserción, estaría basada principalmente en la construcción de obra civil asociada a dichas cadenas, lo que es un componente marginal del sector, el cual está basado esencialmente en la obra civil tradicional, la que está dirigida a la construcción de viviendas.

Si bien el Uruguay ha mostrado un déficit crónico de viviendas, últimamente se han comenzado a diseñar instrumentos de promoción de vivienda de interés social, dirigidos a satisfacer la demanda de sectores de la población de clase media y media-baja, los cuales son los que más dificultades tienen en acceder a los préstamos tradicionales de adquisición de vivienda.

No obstante eso, las empresas que aprovecharon este desarrollo, son en general de gran porte, las cuales aprovechan una infraestructura ociosa originada por la caída de la demanda de vivienda suntuaria, asociada a los vaivenes económicos de Argentina, principalmente en el este del país.

Otro rubro de interés es el de la construcción de obras de Infraestructura, principalmente vial y portuaria y en un futuro cercano ferroviaria. Son áreas de trabajo sobre los que inevitablemente pesará una demanda importante, fruto del crecimiento económico y comercial de la última década y de los proyectos de desarrollo industrial de gran porte previstos para el futuro cercano.

Si bien esta oportunidad resulta atractiva, un requisito aparentemente importante para el desarrollo de un emprendimiento de economía social, como es el acceso al capital, hace difícil, en principio, pensar en esa línea de acción de manera prioritaria.

El sector construcción, tal como se vio, es un sector maduro, con altos niveles de inversión, tendencia de crecimiento alentadora y fuertemente intensivo en mano de obra. Sin embargo, los altos niveles de inversión necesarios, hace pensar que quizá no sea uno de los prioritarios en una primera experiencia.

Las características salientes del sector, las podríamos resumir en lo siguiente:

- Escasa aplicación tecnológica. Fuerte tendencia a la construcción tradicional de alto costo.
- Baja innovación y productividad.
- Mercado firme para los productos y servicios allí generados.
- Posibilidades medias de intercooperación principalmente en obras de infraestructura vial y montajes industriales.
- Posibilidad media de insertarse a las Cadenas de Valor estratégicas.
- Presencia muy escasa de instituciones de investigación en la disciplina.

Turismo

El Sector de Turismo, a diferencia de otros sectores dinámicos, tiene un peso muy importante en la economía local. Los niveles de ingreso por turismo, representan un porcentaje alto del PIB, más allá de la dificultad de establecer una exacta correspondencia de la actividad del sector con dichos ingresos.

Respecto a la diversidad de orígenes de dichos ingresos, aparecen las actividades asociadas con Hotelería y Gastronomía como los más claramente vinculados, aunque muchos emprendimientos catalogados como Industria del Entretenimiento y del Ocio, se ven influidos de manera apreciable por la actividad turística, lo que hace más difícil clasificar un ingreso como perteneciente a uno u otro sector.

No obstante esa dificultad, se puede decir que el sector turístico es uno de los más importantes del punto de vista estratégicos para el país, tanto desde el nivel de ingresos que genera, como de lo intensivo del personal ocupado.

Sin embargo, hay otros aspectos que lo muestran con características menos favorables para el emprendimiento de economía social que los que están más asociados a los sectores tecnológicos. Entre dichas características podemos mencionar:

- Altos requerimientos de inversión de capital
- Escasa oportunidad de integración con otras cadenas de valor
- Alta influencia de aspectos exógenos en los resultados

Si bien los resultados de crecimiento del sector, confirman su dinamismo, es innegable la alta dependencia que sigue teniendo con el turismo regional, en particular con Argentina. Este aspecto, ya ha mostrado su impacto en la temporada 2013-2014, en el que medidas proteccionistas de Argentina, influyeron en un importante caída de ingresos en el sector.

Por consiguiente, resulta claro que el desarrollo del turismo de nichos podría ofrecer oportunidades, si bien mucho más pequeñas del punto de vista del monto, que el turismo masivo, quizá aseguraría una cierta estabilidad en el tiempo, al enfocarse a un mercado más exigente y de mayor poder adquisitivo que el común de Argentina.

Sin embargo, un gran esfuerzo se debería realizar para conducir tal desarrollo, en particular en la calidad de la hotelería en el interior del país, de la gastronomía y en los servicios en general.

Al ser un sector, que en general actúa de forma autónoma, no resulta tan clara su inserción en otras cadenas productivas y en las posibilidades de intrercooperación.

Transporte y Logística

El Sector de Transporte y Logística es uno de los más importantes del punto de vista estratégico para nuestro país.

En los últimos años, el desarrollo del mismo ha sido espectacular, acompañando el crecimiento de los sectores primarios tales como la forestación, la agricultura y la ganadería. Asimismo, se

prevé que el desarrollo de otras actividades económicas, tales como la minería, van a impactar en la demanda de crecimiento de este sector a mediano plazo.

A pesar de este panorama favorable, existen aspectos que juegan adversamente con dicho desarrollo. En particular, los temas de infraestructura vial y ferroviaria, en los cuales el país deberá hacer un gran esfuerzo de inversión en los próximos años, actúan como freno para el desarrollo del mismo, ya que algunas rutas están demasiado congestionadas y la solución ferroviaria para algunos sectores de la producción, todavía está lejana por la importante inversión requerida dado el abandono en que ha caído luego de la infortunada decisión de desechar al ferrocarril como medio de transporte de grandes volúmenes de mercadería.

Por otro lado, la multimodalidad no se practica de manera eficiente en nuestro país, punto en el que existe una excelente oportunidad de desarrollo de servicios logísticos. Esta ineficiencia, hace que se piense en un sistema logístico esencialmente unimodal, lo que sobrecarga la demanda de infraestructura vial, al descartarse otras opciones tales como la ferroviaria o la fluvial.

Una característica importante del sector, es su carácter transversal, tal como se señalara anteriormente. Las posibilidades de integración con las cadenas de valor, en especial las agroindustriales y extractivas son inmejorables, a tal extremo que el desarrollo de aquellas son imposibles de concebir sin un acompañamiento del crecimiento de este sector.

Las posibilidades de intercooperación en el mismo, resultan también muy atractivas, ya que la presencia cooperativa en los sectores agroindustriales es relativamente importante y los mismos son uno de los mercados más significativos de las actividades de Logística y Transporte.

No obstante estos aspectos favorables para el desarrollo de emprendimientos de economía social en este sector, existen otros que podrían dificultar dicho desarrollo, más allá de los ya mencionados, tales como la infraestructura. Entre ellos podemos citar:

- Necesidad de capacitación técnica especializada al personal
- Acceso al capital, dado que se requieren altas inversiones en activos

El sector de Transporte de carga, está virtualmente monopolizado por el transporte carretero. Como se vio antes, existe una gran cantidad de empresas medianas y pequeñas y una relativamente fuerte estructura gremial empresarial. Este aspecto deberá también ser tenido en cuenta a la hora de evaluar la conveniencia o no de incursionar en este sector para el desarrollo de un emprendimiento de economía social.

Al igual que los sectores de Biotecnología, Tecnología de la Información y Comunicaciones y Diseño, este sector se podría considerar transversal, pudiendo insertarse en diferentes etapas de la cadena de valor que se analice.

También la creciente inversión en Tecnología en el sector logística, hace que las posibilidades del mismo como objetivo de desarrollo de emprendimientos de economía social, esté también influido por la disponibilidad de personal calificado, para lo cual se deberá evaluar la disponibilidad de instituciones de capacitación en dichas áreas.

Lácteos

El Sector de Lácteo, ha tenido un crecimiento muy significativo en su participación en la economía local. La creciente incorporación de tecnología, la instalación de modernas plantas de procesamiento, algunas de ellas de origen extranjero, ha contribuido a un creciente aumento de la productividad y el rendimiento de leche por hectárea.

Esto ha permitido mantener una tradición de competitividad a nivel internacional, tanto en precios como en calidad. Uruguay, dado los excedentes obtenidos en su producción, es de los pocos países en el mundo que tiene una oferta exportable de productos lácteos.

Asimismo, si bien existe una gran concentración de la producción en pocas empresas de gran porte, las mismas se han enfocado a la atención de la demanda doméstica de leche fluida, derivados tales como quesos, manteca, yogures, helados, etc., y en la exportación de volúmenes significativos de leche en polvo, manteca, butter oil, etc.

Por tal motivo, a pesar que es un sector de alto dinamismo, con un nivel de innovación razonablemente bueno y alta inversión en tecnología y equipamiento, tiene aún posibilidades de desarrollo significativo en el desarrollo de derivados lácteos de mayor grado de procesamiento por consiguiente, mayor valor agregado.

Es allí donde consideramos que están las mejores oportunidades de desarrollo de emprendimientos de economía social. Las áreas donde se podrían explorar alternativas, podrían ser:

- Desarrollo de Productos Químicos a partir de componentes de origen lácteo
- Elaboración de Quesos de mayor valor para un segmento Premium del mercado local y de exportación

Nuevamente, la estrategia, al igual que casos anteriores, está ligada a la incorporación de valor a través de la tecnología y el conocimiento. Por consiguiente, las limitaciones para el desarrollo de cooperativas en estas áreas, son de la misma naturaleza que en aquellos casos:

- Insuficiencia de Recursos Humanos calificados en cantidad suficiente para sustentar el desarrollo.
- Necesidad de más instituciones dedicadas específicamente a la capacitación en las áreas mencionadas, así como a la investigación aplicada.
- Acceso al capital de riesgo, ya que incursionar en las áreas mencionadas, requiere inversiones significativas en activos.

A diferencia de los otros sectores, donde se expuso la relativa facilidad de inserción en otras cadenas de valor, este sector tiene escasas posibilidades de introducirse en dichas cadenas. No obstante, prácticamente todos los sectores analizados anteriormente, si tienen posibilidades de insertarse en él.

Además, la presencia cooperativa en el mismo es muy significativa (Conaprole, Calcar, Claldy, etc.), lo que hace que las posibilidades de intercooperación sean posibles y atractivas.

ANEXOS

Anexo I: Construcción de los Baremos

Sobre los puntos de corte entre las calificaciones, existen distintas opciones:

1. Simplemente puntuar de forma más o menos libre en base al conocimiento y datos existentes. Se recurrió a ello solo cuando fue imposible, por las características de las variables bajo evaluación o por falta de datos, lograr una regla como las que siguen.
2. Tomar una regla para la decisión (en general en base a la generación de tramos considerando una distribución más o menos normal de valores):
 - a) tomar tramos más o menos arbitrariamente 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 en base o considerando valores mínimos y máximos que toman las variables/dimensiones en el conjunto de los casos (se lo utilizó siempre que fue pertinente y posible),
 - c) puntuar en base a la consideración de una medida de referencia (ejemplo: el crecimiento sectorial teniendo como referencia el del conjunto de la economía, y generar tramos de alejamiento a dicho valor) (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.).

I. Fuentes y formas de calificar las variables del Cuadro 1

1.1. IMPORTANCIA ECONÓMICA

1.1. Participación en PIB corriente

Fuentes: BCU y DIEA. 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 a) y b).

Baremo: promedio desde 2005 siempre que fue posible, según la siguiente escala:

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

1.2. Tasa crecimiento VAB real o del IVF (Índice de Volumen Físico)

Fuentes: BCU e INE. Cuando la desagregación no lo permitía se utilizaron aproximaciones a partir de volúmenes de producción en Informes sectoriales y otras estadísticas disponibles.

Cómo evaluar: mezcla de 2.a) y 2.c).

Baremo: promedio desde 2005 siempre que fue posible, según la siguiente escala:

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%

1.3. Competitividad/Sostenibilidad

Capacidad de competir en precios y calidad en cualquier mercado competitivo, teniendo capacidad de mantenerse en él, esa es la idea general.⁸

Fuentes: Informes Sectoriales Gabinete Productivo y otros informes y estadísticas similares.

Cómo evaluar: 1. y 2.d).

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

1.2. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR

2.1. Exportaciones

2.1.1. % en exportaciones totales del país

Fuentes: BCU y Uruguay XXI. Cuando la desagregación no lo permitía se usaron aproximaciones a partir de Informes Gabinete Productivo y otros informes y estadísticas similares.

Cómo evaluar: mezcla de 2.a) y 2.b).

Baremo: promedio desde 2005 siempre que fue posible, según la siguiente escala:

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

⁸ Se procuró considerar:

- 1) disponibilidad futura acorde de insumos y factores productivos (capital, trabajo, tierra...),
- 2) disponibilidad de mercados de colocación,
- 3) posible competencia potencial devastadora,
- 4) atraso tecnológico en sentido amplio para lograr la calidad exigida por el mercado, y
- 5) elementos externos y artificiales que sostienen la actividad y su permanencia (políticas públicas, no cumplimiento de normas laborales, mercados hoy cautivos pero no necesariamente en el futuro, etc.).

2.1.2. % sobre ventas totales de cada sector

Fuentes: Básicamente se utilizó información extraída del documento: *Estrategia Uruguay III Siglo. Aspectos productivos (OPP)*,⁹ y para sectores donde no se disponía allí de datos, 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.b).

Baremo: dato disponible para 2007/2008 según publicación antes mencionada y

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

2.1.3. Tasa crecimiento

Fuentes: BCU, Uruguay XXI y DIEA.

Cómo evaluar: mezcla de 2.a) y 2.c).

Baremo: promedio desde 2005 siempre que fue posible, según la siguiente escala:

1	2	3	4	5
< -50%	-10% < x < -50%	+ - 10% media nacional	10% < x < 50%	> 50%
< 7,5%	7,5% - 14%	14% - 17%	17% - 23%	>23%

2.1.4. Oportunidad de exportaciones a futuro

Se intentó aquí tener en cuenta los siguientes elementos:

- 1) cantidad y crecimiento de la demanda mundial,
- 2) concentración de las exportaciones en la región,
- 3) diversidad/concentración de mercados (viendo n° mercados, peso de cada uno),
- 4) acuerdos de ingreso a determinados mercados, y
- 5) posible apertura de nuevos mercados.

Fuentes: Informes Sectoriales Gabinete Productivo y otros informes y estadísticas similares disponibles.

Cómo evaluar: 1. y 2.d).

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

⁹ Área Estrategia de Desarrollo y Planificación, Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OOP) - Presidencia de la República. Documento para discusión. Agosto 2009.

2.2. % en la ocupación total de la economía

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.b).

Baremo: según la siguiente escala:

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

2.3. Intensidad innovación

Fuentes: ANII. 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.b).

Baremo: siempre que fue posible, según Encuesta de Innovación Industrial y de Servicios 2007-2009 de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (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
< 20%	20% - 30%	30% - 40%	40% - 50%	> 50%

En el caso de actividades agropecuarias/agroindustriales también se utilizó la recientemente publicada Encuesta de Actividad de Innovación Agropecuaria (2007/2009) también de la ANII. En este caso, se trabajó (lo que comparten expertos sectoriales) 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". Considerado mejor que la Proporción Innovativa dado que esta última no tiene capacidad de discriminación al ser muy extendidas algunas actividades de innovación en el sector.¹⁰ En este caso, se utilizó como referencia la siguiente escala:

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

¹⁰ 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".

1.3. DESDE AFUERA

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: 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

3.2. Percepción de dinamismo

Percepción del dinamismo sectorial por técnicos y actores involucrados (sino por la sociedad en su conjunto) que actúa como factor de estímulo o atractivo para la acción en estos campos.

Fuentes: Informes Sectoriales Gabinete Productivo, otros informes y estadísticas 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. Fuentes y formas de calificar las dimensiones/variables del Cuadro 2

II.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SECTOR

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%

Comentario: Un problema es que en esa fuente de información, no se tiene información (que no se puede hallar por otros medios) del sector primario, por lo cual los datos para las agroindustrias es una estimación a partir de diversas fuentes y percepción general.

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 (último disponible), 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

Comentario: Un problema es que en esa fuente de información, no se tiene información (que no se puede hallar por otros medios) del sector primario, por lo cual los datos para las agroindustrias es una estimación a partir de diversas fuentes y percepción general.

1.3. Concentración territorial

Aquí se trató de visualizar la concentración del desarrollo 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

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 finalmente, 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

1.5. *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

1.6. *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 por los actores de la cadena que puedan ser provistos de manera competitiva por actores externos a la misma.

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

Es importante aquí el testeo con expertos.

Cómo evaluar: 1.

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

1.7. *De inserción en otras cadenas*

Se analizó la capacidad del sector para participar en otras cadenas. Se considera la capacidad del sector en 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 testeo con expertos.

Cómo evaluar: 1.

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

1.8. 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.

Es importante aquí el testeo con expertos.

Cómo evaluar: 1.

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

1.9. Cooperación entre empresas

Aquí se valoró la existencia de entidades de articulación y/o representación 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 testeo con expertos.

Cómo evaluar: 1.

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

2. PRESENCIA COOPERATIVA EN EL SECTOR

Comentario general previo sobre presencia cooperativa en Uruguay:

- a) Los datos surgen del Censo Cooperativo 2008/09 (datos a 2 dígitos CIU),¹¹ es decir: 230 cooperativas de trabajo (sacando en general las médicas que ya no son cooperativas o están en ese proceso), 95 sociales y 129 agrarias y SFR.
- b) Pero luego entre 2009 y mediados de 2013, se crearon 274 de trabajo, 197 sociales y 33 agrarias, es decir, que más que se habría duplicado el número de trabajo, triplicado el de

¹¹ Y en algunos casos se complementa/chequea el número de ellas en los distintos sectores con los del universo y la encuesta 2009/10 del IECON a las cooperativas de producción (datos a 5 dígitos CIU), su universo fue de 338 cooperativas, pero solo fueron entrevistada 193 de ellas.

sociales y crecido 25% las agrarias. Si bien no se sabe si terminaron el trámite, si realmente empezaron a tener actividad o si murieron en el camino, como tampoco se sabe qué pasó cinco años después con las que existían a 2008.

- c) De ellas no sabemos nada y no lo podremos saber dado que surgen del Registro de Comercio y no está (al menos por ahora) identificado su sector de actividad.
- d) Ello solo puede revertirse parcialmente, con la información de las cooperativas sociales que tiene el MIDES por ser quien las controla y fomenta, por investigaciones sobre algunos sectores particulares (por ejemplo las lácteas) y por el lado del *Directorio de Empresas (RPAE)* del INE, que no obstante subestima la cantidad de cooperativas en el país.
- e) En ese contexto, tenemos una foto, no evolución del sector, lo que se pretende aproximar por la "percepción de expertos".

Así, hay una primera variable que muestra el número de cooperativas en cada sector de actividad considerado, luego una segunda intenta dimensionar la importancia de las mismas a partir de los empleos generados (aproximación, lo que junto a que también es una aproximación el empleo en los distintos sectores registrado en el Cuadro 1, imposibilita ver el peso del empleo cooperativo en cada sector), la tercer variable procura ver el peso del cooperativismo en cada sector aproximándolo con la información disponible para el año 2008, según participación en la facturación (VBP) sectorial total, y finalmente, para tener alguna idea de evolución ante la falta de series, una cuarta variable refiere a percepción de dinamismo.

2.1. N° de cooperativas

Fuentes: Censo Cooperativo 2008/09, Encuesta Cooperativas de Trabajo IECON y Listado de Cooperativas de CAF, FCPU y MIDES.¹²

Cómo evaluar: 2.a).

Baremo: según la siguiente escala:

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

2.2. Empleo cooperativo

Fuentes: Censo Cooperativo 2008/09.¹³

Cómo evaluar: 2.a).

Baremo: según la siguiente escala:

¹² En algunos casos se utilizó información sobre recientes empresas recuperadas.

¹³ En algunos casos se utilizó información sobre recientes empresas recuperadas.

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

2.3. Peso facturación cooperativa sobre total del sector

Fuentes: Censo Cooperativo 2008/09 e Informes Sectores del Gabinete Productivo y BCU.¹⁴

Cómo evaluar: 2.a).

Baremo: según la siguiente escala:

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

2.4. 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.

Es importante aquí el testeado con expertos.

Cómo evaluar: 1.

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

2.5. 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.

¹⁴ En algunos casos se utilizó información sobre recientes empresas recuperadas.

Es importante aquí el testeado con expertos.

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

2.6. 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.

Es importante aquí el testeado con expertos.

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

2.7. Percepción importancia posibilidad cooperativa

Percepción de la importancia en general que tiene la posibilidad cooperativa en cada sector de actividad. Valoración expost luego de haber llenado el resto del Cuadro 2.

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.

Es importante aquí el testeado con expertos

Cómo evaluar: 1.

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

Anexo II: Proceso de testeo - Mapeo

1. Actividades de testeo realizadas

- Proceso que **llevó más tiempo del previsto** y que **implicó aprendizajes en la forma y contenidos**.
- Si bien se pensó y diseñó una encuesta a expertos sectoriales, razones metodológicas y operativas llevaron a su no realización.
- **Principales actividades:**
 - *Revisión y mejora de calificaciones* a partir de nueva lectura y más/mejor información.
 - *Reunión de interés general con Fernanda Solorzano*.
 - *Testeo de cada una de las calificaciones (punto por punto) en ciertos sectores* -con menos información- con responsables de investigaciones recientes.
 - **Dos talleres de trabajo:**
 - i. "Especialistas sector cooperativo".
 - ii. "Especialistas sectores de actividad e investigadores del sector cooperativo".
 - *Pedido a posterior de los talleres de envío de comentarios y testeo de calificaciones específicas* (escaso retorno por esta vía).

La falta de receptividad y de tiempo, con la necesidad de cerrar el "Mapeo", llevó a culminar 'temporalmente' la fase de testeo, pudiendo continuar en el futuro. En particular, faltaría un mayor intercambio con especialistas de sectores industriales y de servicios.

2. Resultados del testeo

METODOLOGÍA GENERAL

- **No existieron comentarios críticos**, más bien una buena valoración de la misma, y de la pertinencia del Mapeo.
- Además, se valoró su **posible uso "dinámico" a futuro y se aportó a la agenda abierta de temas** antes mencionada.

VARIABLES

- Hicimos un **testeo de sensibilidad** que da lo esperado:
 - robusto el Cuadro 1,
 - y el 2 más sensible al incluir o sacar 'conjuntos de variables', no es el caso al considerar las variables individualmente dado que son numerosas.
- Pero **las variables fueron en general bien evaluadas**.
- Surgieron algunas que se las había previsto pero no incluido por:

- dificultad de valorarlas (de tipo institucionales o políticas hacia el cooperativismo por sector),
- o estar correlacionadas con otras incluidas (peso K internacional o exposición a importaciones).
- **Sí se sumó “participación de las exportaciones en la facturación total sectorial” en el Cuadro 1.**

SECTORES

- **Se agregó solo un nuevo sector sugerido: Carne ovina.**
- Luego se mencionaron sectores menores o que no ameritaban desagregación.
- Finalmente, propuestas de desagregar sectores considerados que son muy diversos a su interna (energías renovables, transporte, otros productos agrícolas, educación, salud, químicos), lo que por tiempo, objetivos e información disponible no fue posible en este trabajo.

PUNTAJES

- Aquí no se logró un testeo punto por punto.
- El principal comentario refirió a dudas respecto a la valoración de algunos **rubros agroindustriales, en los que se trabajó para solucionar problemas, sumando nuevos datos.**

BAREMOS

- Aquí tampoco se tuvo comentarios evaluatorios críticos.
- Pero del intercambio y dudas planteadas, **surgieron ideas para mejorar la definición de cómo y qué se puntúa en algunas variables puntuales.**
- Se decidió **ser más exigentes en los parámetros de evaluación de las variables de presencia y percepción de dinamismo del cooperativismo en cada sector.**

CALIDAD DE LOS DATOS Y FALTANTES

- Se menciona que el Censo Cooperativo tiene problemas, a lo que se recuerda que el mismo es la base, pero se usan otras varias fuentes de información para valorar la “presencia cooperativa”.
- Existen algunos pocos faltantes de información que no se han podido solucionar (en particular, el crecimiento de sectores y de exportaciones, sobre todo para sectores intensivos en conocimiento).

OTROS RESULTADOS DEL CHEQUEO

- **Comentarios diversos de gran interés fueron considerados en la elaboración de las estrategias del Capítulo II de este Informe.**