

MEJORES PRÁCTICAS EN EL DISEÑO Y ORGANIZACIÓN DE UNA GREMIAL EMPRESARIAL DE TI

Ec. Irene González

Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información

**CAMARA URUGUAYA DE
TECNOLOGIAS
DE LA INFORMACION**



Contenido

NOTA METODOLÓGICA	3
1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INSTITUCIONAL ACTUAL EN EL SECTOR DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN DE PARAGUAY	4
2. BENCHMARKING: CÁMARA URUGUAYA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (CUTI)	5
2.1 Orígenes de CUTI: Cámara Uruguaya de Software	5
2.2 Etapas Estratégicas en la historia de CUTI.....	5
2.3 Estrategia Integradora	7
2.4 Funcionamiento de CUTI	7
2.4.1 Estructura	8
2.4.2 Canales de Comunicación	12
2.4.3 Fuentes de Financiamiento	14
3. RECOMENDACIONES.....	15

NOTA METODOLÓGICA

La metodología utilizada para el relevamiento de la situación institucional y de instituciones intermedias tales como cámaras, agrupaciones empresariales, mesas sectoriales y esfuerzos gubernamentales, consistió en entrevistas en profundidad con actores de la industria.

Si bien se realizó un número importante de entrevistas, la muestra obtenida no fue seleccionada con un criterio de representatividad, por lo que las conclusiones que se derivan se encuentran inevitablemente asociadas a la realidad que el equipo consultor pudo captar durante su estadía en Asunción.

Sin perjuicio de ello, el diálogo mantenido con diversos actores en cuanto a su percepción sobre la realidad del sector de TI en Paraguay nos da la pauta que, de haber realizado las entrevistas a una muestra seleccionada con un criterio de representatividad estadística, las conclusiones obtenidas habrían sido muy similares.

1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INSTITUCIONAL ACTUAL EN EL SECTOR DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN DE PARAGUAY

Las entrevistas realizadas nos permitieron el arribo a una serie de **conclusiones**, las cuales se detallan a continuación:

- Se detectó un alto nivel de fragmentación institucional, es decir, un número importante de entidades abocadas a fines muy específicos.
- Como consecuencia de ello, se observa una excesiva pequeñez de las instituciones, las cuales al carecer de estructura de trabajo, proveen mínimos servicios y no se encuentran en condiciones de satisfacer las necesidades de sus asociados.
- Adicionalmente, las instituciones exhiben exiguos niveles de coordinación. Dicha carencia tiene como consecuencia la realización de esfuerzos divergentes y la asignación ineficiente de recursos escasos.
- Se detecta una falta de visión global del sector. Si bien por un lado se replican muchas instituciones que nuclean empresas, por otro, hay una manifiesta ausencia de muchas otras que son requeridas por las empresas, como por ejemplo, incubadoras, consultoras especializadas en TI, empresas de marketing especializadas en TI, instituciones que provea capital de riesgo y otro tipo de financiamiento adecuado para empresas de tecnología, instituciones que brinden servicios de certificación de calidad de software, apoyo a la innovación, entre otros.
- También se observa una falta de cultura de asociatividad y de trabajo conjunto por objetivos globales/sectoriales y no estrictamente relacionados en el corto plazo con los resultados operativos de las empresas individuales.
- Es interesante notar que la Mesa Sectorial de Software, en ausencia de un liderazgo claro del sector privado, ha asumido este rol. Si bien el mismo ha sido aceptado por los actores, es decir cuenta con un nivel de legitimación importante, parece claro que dicha función debe llevarla adelante una institución del ámbito privado; no debe ser objetivo de la Mesa liderar el sector de TI en Paraguay, sino facilitar su proceso de desarrollo. Hay aquí una oportunidad para reestructurar la composición del sector y sus agentes, con una misión y visión estratégica clara de mediano plazo.

2. BENCHMARKING: CÁMARA URUGUAYA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (CUTI)

2.1 Orígenes de CUTI: Cámara Uruguaya de Software

La Cámara Uruguaya de Software - CUSOFT - fue creada en el año 1989 a partir de la iniciativa de 20 pujantes empresas productoras de software. En sus comienzos, la CUSOFT estuvo focalizada en la realización de campañas para la protección de los derechos de propiedad intelectual, decidiendo posteriormente concentrar sus esfuerzos en acciones que tuvieran como objetivo la promoción y desarrollo de la industria de software en Uruguay. Es así que en el año 2000, CUSOFT pasa a denominarse CUTI - Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información - como reconocimiento de una nueva realidad del sector, caracterizada por la presencia de otro tipo de empresas cuya actividad no era la producción de software. CUTI reúne actualmente empresas de los siguientes cuatro segmentos:

- Desarrollo de Software
- Consultoría y Servicios Informáticos
- Internet y Transmisión de Datos
- Comercialización de Hardware y Software

Desde sus comienzos, CUTI se ha propuesto ser el actor que lidere el desarrollo del sector de tecnologías de la información en Uruguay, para lo cual ha impulsado numerosos proyectos de dinamización de mercados, facilitadores del crecimiento y globalización de sus miembros, con énfasis en el desarrollo de las personas y la responsabilidad social.

2.2 Etapas Estratégicas en la historia de CUTI

En los 18 años de historia de la cámara, pueden identificarse una serie de etapas estratégicas, las cuales reflejan el objetivo particular que guió el accionar de CUTI en un período de tiempo determinado:

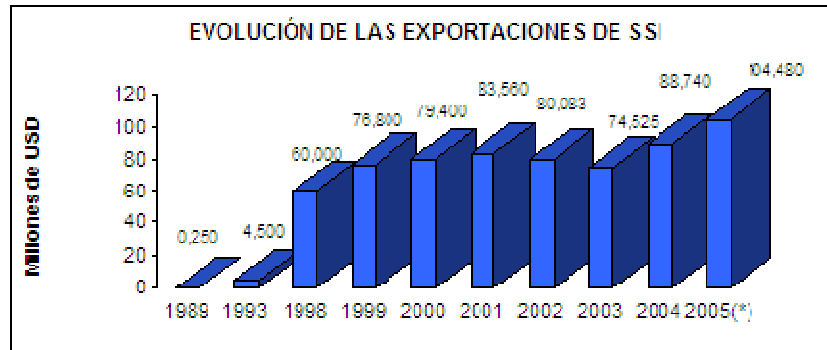
- a. Combate a la piratería (1989 – 1994) → como se mencionó anteriormente, la cámara en sus comienzos estuvo focalizada en la realización de campañas para la protección de los derechos de propiedad intelectual. Con el correr de los años, se decidió delegar dicha función en otros actores (en particular,

Software Legal Uruguay¹), y asumir un rol que se centrara en la promoción de iniciativas para el desarrollo del sector.

- b. Reconocimiento por parte del gobierno y la sociedad que las tecnologías de la información constituían un sector de actividad (1994 – 2000) → La promoción y desarrollo del sector de TI en Uruguay requería por parte de la Cámara una fuerte acción de sensibilización a nivel de todos los actores relevantes: gobierno, universidades, prensa, otras cámaras de la región y el mundo y organismos internacionales, sociedad en general. En el marco de esta etapa, la cámara se focalizó en la creación de una sólida red de vinculación con los diversos agentes, procurando que las TI ingresaran a la agenda pública. Se realizaron contactos a nivel de prensa, se prepararon informes que reflejaran la dimensión que estaba tomando el sector, se realizaron contactos con todos los actores políticos, etc. Como corolario, la industria de software es declarada de interés nacional por parte del Poder Ejecutivo de aquel momento, lo que implicó no sólo beneficios tributarios para las empresas del sector (exoneración del pago de impuesto a las ganancias), sino fundamentalmente un reconocimiento por parte del Estado de la existencia de este importante y pujante sector de actividad.
- c. La internacionalización de la industria uruguaya de TI (2000 – al presente). El hito en esta etapa es la aprobación por parte del BID de un proyecto de promoción del sector: PASS (Programa de Apoyo al Sector Software). Dicho programa comenzó a ejecutarse en 2001, e implicó el aporte de importantes fondos que permitieron a la industria local, encarar numerosos proyectos, siendo buena parte de ellos proyectos de internacionalización. La internacionalización de las empresas uruguayas de TI ha sido el principal motivador y guía del accionar de CUTI en los últimos años. La estrechez del mercado interno no permite pensar en un real desarrollo y expansión del sector si no es a partir de un crecimiento “hacia fuera”. Esto se ve claramente reflejado en las cifras de exportaciones de la industria uruguaya de TI:

¹ www.softlegal.org.uy

Gráfico 1



Fuente: Encuestas CUTI

Tal como se aprecia en el gráfico, el crecimiento exportador sólo se ve interrumpido en los años 2002 y 2003, a raíz de la fuerte crisis nacional y regional, retomándose en los años 2004 y 2005, superándose por vez primera la barrera de los 100 millones de dólares.

Entre las actividades realizadas por CUTI en la materia se destacan, además de la ejecución del PASS, la realización de misiones comerciales al exterior (España, México, Chile, entre otros), la realización de encuentros internacionales de negocios en Uruguay (Info Uy 2002, Foro ALETI 2004, Mini Foro IBEROEKA 2005, INTEGRATA TICs 2006), la contratación de consultores para la elaboración de estudios de mercado, la realización de actividades de capacitación para empresarios, entre otras.

2.3 Estrategia Integradora

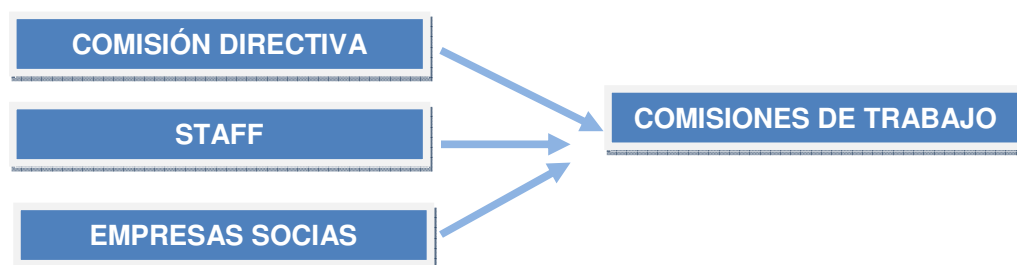
Tal como se expresó anteriormente, la cámara nace como Cámara Uruguaya de Software, y en sus 18 años de vida va incorporando y agrupando nuevos actores. Primero incorpora a las empresas de hardware, luego a las de Internet y Datos y finalmente, a las empresas de comercio electrónico. El objetivo de esta política de la cámara fue el de constituir una única institución robusta y representativa, que fuera un interlocutor válido para interactuar con los diferentes actores. Se buscó que éstos identificaran a CUTI como la institución referente en materia de TI, lo cual sería difícil si los distintos sub sectores, en lugar de agruparse en la cámara, creaban instituciones independientes.

2.4 Funcionamiento de CUTI

CUTI posee actualmente 200 socios, lo cual, teniendo en cuenta el número total de empresas que conforman el sector (350), da cuenta de un nivel de representatividad por demás importante.

2.4.1 Estructura

La estructura de la cámara se puede describir en tres grandes niveles: comisión directiva, staff y empresas socias. Las comisiones de trabajo constituyen el espacio donde interactúan estos tres niveles o grupos de actores.



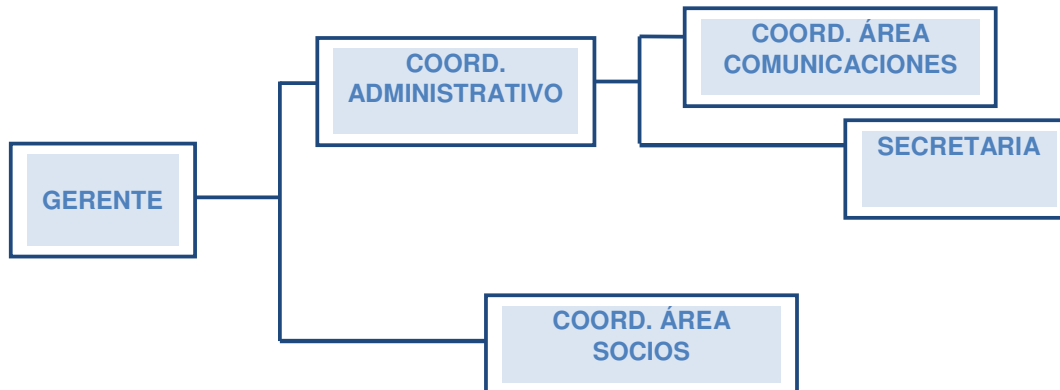
- a. **Comisión Directiva:** Está integrada por 20 miembros (presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, 3 vocales, 7 suplentes, 3 miembros de la comisión fiscal y 3 suplentes de éstos). Se reúne el primer martes de cada mes, abordando temas que por su relevancia, requieran el tratamiento de toda la comisión (obviamente, gran parte de los temas que afectan diariamente a la cámara son resueltos por el staff y las comisiones de trabajo). De la misma participa además el gerente de la cámara y un secretario de actas. La comunicación entre los directivos se realiza con el apoyo de una lista privada de distribución². Cuando la importancia de un tema así lo amerita, se realiza una convocatoria extraordinaria a la comisión.

En 2005 se aprobó una reforma de estatutos que implicó la creación de 4 vicepresidencias por áreas: Vicepresidente de Comunicaciones, Vicepresidente de Cooperación y Relaciones Internacionales, Vicepresidente de Desarrollo Empresarial y Relaciones con la Comunidad y Vicepresidente de Relaciones con el Estado. El objetivo de esta modificación en la estructura fue que CUTI contara con referentes en cada una de las áreas, quienes hoy son los responsables y voceros de las comisiones que corresponden a sus áreas

² Dirección de correo electrónico que permite centralizar la comunicación en una única dirección, además de permitir la privacidad tanto a la hora de recibir como de enviar mensajes. Sólo los integrantes de la lista pueden escribir a dicho correo y recibir los mensajes que se envían a través del mismo.

específicas. Se buscó un mayor involucramiento por parte de la directiva, dar mayor agilidad en los procesos de toma de decisiones y contar con referentes claros para el relacionamiento de CUTI con los diversos actores.

- b. Staff:** El staff de CUTI se integra por 5 miembros permanentes y 2 asesores. El organigrama de la estructura permanente del staff es el siguiente:



Por tratarse de un grupo reducido de trabajo, una de sus principales características es la gran disposición al trabajo de equipo y la polifuncionalidad de cada integrante. A pesar de ello, cada uno cumple ciertas tareas que le son específicas. A modo de ejemplo, el coordinador del área de servicios para socios posee formación en economía, es responsable del asesoramiento a socios en temas tributarios, información de acceso a mercados, investigaciones de mercados, es quien coordina actividades de rondas de negocios y misiones empresariales, genera información sectorial, entre otros. El coordinador de comunicaciones tiene la responsabilidad de coordinar todas las acciones de comunicación de CUTI, actualizar y alimentar los contenidos web, actualizar y gestionar las bases de contactos, elaborar las distintas newsletter, brindar soporte a la comisión de comunicaciones y actuar como facilitador del plan anual de comunicaciones de la cámara. Por otra parte, los tres coordinadores desempeñan un papel muy importante como soporte en la ejecución de los distintos proyectos de la cámara. El gerente es el responsable tanto del correcto cumplimiento de todas las actividades de la cámara, como de generar los nuevos proyectos y representar a la institución en diversos ámbitos.

Aparte de estos 5 miembros permanentes, la cámara cuenta con un asesor legal y un asesor en comunicaciones. En el caso del asesor legal, se trata de

un abogado especializado en Nuevas Tecnologías con el cual CUTI ha firmado un convenio que le permite acceder a sus servicios de asesoramiento de forma gratuita, otorgándole al profesional la calidad de socio de la cámara, y logrando adicionalmente que los socios de CUTI puedan contratar sus servicios a una tarifa diferencial.

Esta ha sido una muy buena experiencia, y se planea replicar con otro tipo de asesoramientos (por ejemplo, en lo que hace a asesoramiento tributario).

c. Comisiones de Trabajo: CUTI cuenta actualmente con un número amplio de comisiones de trabajo, algunas de las cuales se reúne asiduamente, mientras otras lo hacen exclusivamente cuando surge un tema que las atañe. Las mismas se integran por miembros de empresas socias, directivos y un miembro del staff. De esta forma, se acercan aquellos que se sienten interesados por la temática y están dispuestos a dedicar parte de su tiempo para discutir ideas, proyectos, resolver problemas, etc. Algunas de las comisiones que funcionan actualmente son:

- **Comisión de Estrategia:** define los lineamientos estratégicos del accionar de CUTI. Actúa de forma transversal al resto de las comisiones.
- **Comisión de Cooperación Internacional:** Búsqueda de proyectos de financiamiento para la promoción del sector. Ej. Esta comisión fue la encargada de redactar un Proyecto BID- FOMIN de fortalecimiento de la empresarialidad dinámica, el cual fue aprobado y CUTI se encuentra actualmente iniciando su ejecución.
- **Comisión de Internacionalización:** acciones para promover la internacionalización de las empresas. Trabaja en la promoción de encuentros de negocios, participación en ferias y misiones, estudios de mercado, entre otros.
- **Comisión de Mercado de Capitales:** promover el desarrollo de fuentes de financiamiento para las empresas del sector. Ej. Esta comisión fue la encargada de llevar a cabo un convenio con el Banco de la República³ el cual implicó la apertura de una línea de crédito para las empresas del sector, en condiciones favorables en cuanto a tasas, plazos y garantías.

³ Principal Banco del Estado.

- **Comisión de Comunicaciones:** Promover el desarrollo de los canales de comunicación al interior de la cámara, entre las distintas comisiones, entre la cámara y sus empresas socias, y finalmente, entre la cámara y sus *stakeholders*, tanto nacionales como internacionales. Ej. Esta comisión fue la encargada de realizar la selección de un consultor de comunicaciones, el cual presta servicios de asesoramiento a CUTI en cuanto a su imagen interna y externa, y se encuentra actualmente elaborando el Plan de Comunicaciones 2007-2010 de la cámara.
- **Comisión de Recursos Humanos para la Industria:** En virtud de creciente problema de escasez de recursos humanos que afecta a la industria uruguaya de TI, se creó esta comisión, la cual se encuentra integrada no sólo por miembros del staff, directivos y representantes de empresas socias, sino también por representantes de las universidades con carreras en TI (todas son socias de la cámara). Esta comisión tiene como objetivo el contribuir en la solución de la problemática mencionada. Ej. Actualmente se encuentra trabajando en un proyecto de relevamiento de las necesidades específicas de quienes demandan recursos humanos capacitados en TI, y la oferta existente.
- **Comisión de Desarrollo Empresarial de los Asociados:** La fortaleza técnica de los recursos humanos con que cuenta la industria uruguaya de TI no siempre va acompañada por una fortaleza similar en cuanto a capacidades de *managment*. Sus “empresarios” muchas veces requieren de capacitaciones específicas para poder complementar sus habilidades técnicas. Esta comisión tiene como objetivo trabajar en la línea de promover procesos de capacitación que tiendan a fortalecer la figura del “empresario”. Ej. Actualmente se encuentra trabajando en un proyecto de creación de una Escuela de Negocios en coordinación con las universidades.
- **Comisión de Marco Regulatorio:** Se trata de una comisión que se reúne esporádicamente, cuando la situación así lo requiere, y que tiene entre sus funciones trabajar en la generación de propuestas para la promoción del sector por parte del gobierno. Ej. Trabajó en colaboración estrecha con el gobierno en los incentivos que se establecieron en la Ley de Reforma Tributaria que entrará en vigencia sobre mediados de 2007.

2.4.2 Canales de Comunicación

Los diversos canales de comunicación que maneja la Cámara constituyen un elemento clave, puesto que le permiten reforzar los vínculos con todos aquellos actores relevantes. La política de CUTI en este sentido es la de desarrollar un abanico de medios de comunicación, dependiendo de lo que se desee comunicar, a quién se desee comunicar y cómo. Se detallan a continuación aquellos medios más relevantes en la política actual de comunicación de la cámara:

- Sitio Web (www.cuti.org.uy): se trata de un medio que requiere de un esfuerzo importante en lo que refiere a la creación y actualización de contenidos. La experiencia de CUTI con el sitio es que se trata de un medio de relacionamiento con agentes externos, tanto nacionales como internacionales. No son las empresas socias quienes más utilizan el sitio web, sino todos aquellos actores externos a la cámara, y que tienen a ésta como un referente del sector. Los contenidos más buscados son: noticias del sector, calendario de eventos, estudios e informes de mercado, entre otros.
- Newsletter Quincenal⁴: Este constituye el medio por excelencia para la comunicación con los socios. Si se utiliza correctamente, se trata de un medio sumamente efectivo. La política de CUTI en este sentido es muy estricta, procurando respetar al máximo el calendario de envíos, tanto en lo que refiere a evitar retrasos como a enviar comunicaciones especiales de forma continua, ya que esto va en detrimento de la efectividad de la comunicación. Si bien, como se dijo, el Newsletter constituye el principal medio de comunicación con asociados, es también un medio muy importante en lo que refiere a la comunicación con múltiples actores. Es la vía excluyente para mantener informados a socios y demás actores de las noticias más relevantes del sector, de próximos eventos, etc.
- Boletín de Oportunidades de Negocios (BON): CUTI se ha ido posicionando como un referente nacional como institución nexo entre oferta y demanda. Mensualmente la cámara recibe un promedio de 20 consultas por parte de empresas e instituciones de los más diversos rubros, que desean adquirir algún tipo de solución de TI. El procedimiento que ha establecido la cámara para el manejo de las oportunidades de negocios que surgen es el siguiente: Una vez que se toma contacto con un demandante de soluciones de TI, se le solicita la

⁴ Ver un ejemplo de Newsletter en el siguiente link: <http://www.cuti.org.uy/Default.aspx?tabid=82>

mayor información posible acerca de las características de su demanda, y luego se elabora el BON correspondiente. El mismo no incluye los datos de quien está realizando la demanda, sino que se solicita que aquellas empresas que puedan tener una oferta acorde, se contacten vía email con CUTI para solicitar los datos de contacto. El mail se envía a toda la base (socios y no socios), pero se deja constancia en el mensaje que se trata de una oportunidad exclusiva para socios CUTI⁵. A medida que se van recibiendo las manifestaciones de interés por parte de empresas que poseen soluciones adecuadas para la oportunidad presentada, se corrobora que sean socias, y se les van entregando los datos de contacto de la empresa demandante. Allí termina el papel que juega CUTI en esto, limitándose a oficiar de nexo, y evitando quedar en una situación de intermediario que para nada constituye su función. La cámara mantiene una política estricta en este sentido: muchas veces los demandantes se muestran reacios al mecanismo, y nos solicitan que seamos nosotros quienes les indiquemos qué empresas pueden proveer determinada solución. Tratamos en la medida de lo posible de evitar este tipo de cosas, de forma de mantener la ecuanimidad con los socios, y de evitar cometer injusticias con empresas socias que posean una oferta adecuada al requerimiento, pero que por nuestro desconocimiento, se ven imposibilitadas de acceder a esta oportunidad. En cuanto a los resultados que CUTI ha obtenido con la aplicación de este procedimiento, puede decirse que los mismos han sido muy satisfactorios. Cuando se envía un BON, el 80% de las respuestas por parte de posibles oferentes se obtienen el mismo día del envío, y el resto en un lapso de 2 o 3 días. Este tiempo de respuesta tan corto hace que el BON se torne en un instrumento sumamente eficaz para facilitar el encuentro entre oferta y demanda. Ello hace que el mismo sea ampliamente valorado tanto por los socios como por aquellas empresas que nos usan como vehículo para cubrir una necesidad (demandantes).

- Boletín de Noticias Empresariales (BNE): Se trata de un boletín que se envía con una frecuencia quincenal, a una amplia base de medios de prensa locales e internacionales. De forma previa, usualmente a través del Newsletter Quincenal, se solicita a las empresas que envíen noticias propias, pero cuyo contenido sea relevante desde un punto de vista internacional. El objetivo del

⁵ Ello ha constituido una importante fuente de nuevos socios, que se sienten atraídos por las oportunidades publicadas, y eso los motiva a integrarse a la cámara.

BNE es difundir casos de éxito internacional entre diversos medios de prensa, para que éstos puedan tomarlos y difundirlos a través de sus propios medios. Es así, que se envían quincenalmente, noticias que abarcan diversos temas, tales como: la apertura de oficinas en el exterior, la concreción de un importante negocio con un cliente del exterior, el haber ganado una licitación internacional, etc. De esta forma, se contribuye a fortalecer la imagen de Uruguay como país exitoso en materia de exportación de TI.

2.4.3 Fuentes de Financiamiento

La principal fuente de financiamiento de CUTI es el aporte que realizan sus socios a través de la cuota social. La misma se establece en función del número de personas que trabajen en la empresa, utilizándose las siguientes escalas: la cuota mínima para empresas de menos de 5 personas, una cuota baja para empresas entre 5 y 20, una cuota intermedia para empresas entre 20 y 50, y la cuota mayor para empresas con más de 50 personas. Asimismo, se manejan cuotas especiales para tipos de socios particulares, como por ejemplo las Universidades. También se utiliza frecuentemente el canje de cuota por servicios, por ejemplo en lo que refiere a temas vinculados con el sitio web (*hosting*, diseño, administración, soporte), software administrativo contable, comunicaciones, etc.

Otra forma de recaudar fondos es la de solicitar a las empresas socias más importantes, aportes especiales para financiar una actividad o proyecto puntual, como puede ser la contratación de asesoramiento legal para una problemática determinada, la contratación de un determinado estudio de mercado, etc.

Una tercera fuente de financiamiento es la ejecución de proyectos. Cuando CUTI ejecuta proyectos que benefician a las empresas del sector, frecuentemente logra obtener un cierto margen que le permiten continuar en la búsqueda de nuevos proyectos y nuevas oportunidades para sus socios.

Finalmente, una última fuente a destacar pero no por ello menos importante, es la realización de eventos que le permiten a CUTI recaudar el dinero proveniente de sponsors. Si bien este tipo de eventos suelen resultar muy costosos, si se organizan correctamente pueden otorgar un margen de ganancia importante, que permita financiar no sólo la operativa de la cámara, sino la realización de actividades y la ejecución de proyectos, sin requerir fuente de financiamiento adicional. Esto le otorga un grado de autonomía muy interesante.

3. RECOMENDACIONES

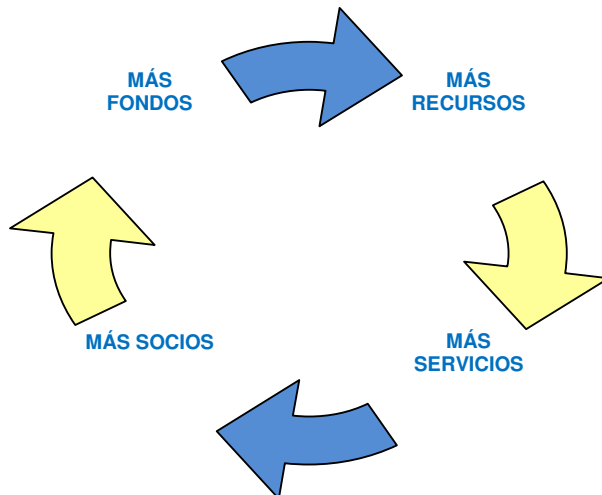
De la propia descripción de la estructura y funcionamiento de la Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información se desprenden las recomendaciones por parte del equipo consultor. El motivo de ello es que, por un lado, la descripción recoge casi 20 años de experiencia de la cámara, que le permiten hoy en día funcionar con un diseño y un esquema implementado tanto a partir de éxitos, como de errores y consiguientes lecciones aprendidas. Por otra parte, el equipo consultor considera que las características propias del sector en Paraguay, básicamente en lo que hace a su tamaño y localización, hacen posible que la experiencia uruguaya en materia de organización gremial, resulte válida y con posibilidades de aplicación a la realidad paraguaya.

A pesar de que la propia descripción del funcionamiento de CUTI entrañe en si misma una recomendación en cuanto al diseño óptimo de la estructura de una organización gremial en Paraguay, el equipo consultor considera pertinente destacar algunos puntos que resultan claves.

Las instituciones intermedias deben reflejar la realidad de la industria. No se deben crear estructuras que por su tamaño y objetivos estén desalineadas de las realidades de las entidades económicas a las que pretenden servir. El sector de las TI en Paraguay se encuentra en proceso de desarrollo, con apenas un puñado de empresas que tienen el tamaño, la organización, la gestión de proyectos de implementación de tecnología y el *know how* requeridos para desarrollarse exitosamente en el mercado.

Por consiguiente, en términos generales, nos parece claro que resulta imprescindible consolidar todas las estructuras existentes en una única agrupación de empresas que nucleee a las organizaciones que trabajan en tecnología, software, telecomunicaciones, internet, hardware, videojuegos y todas las actividades relacionadas con las TI. Esta cámara debería contar con un presupuesto inicial fuerte como para funcionar durante un año sin quebrantos. En ese lapso, debería diseñar, promocionar y generar un conjunto de servicios tal, que atraiga a la mayoría de las empresas del sector. Se trata en definitiva de romper el círculo vicioso que pudimos detectar durante nuestra visita a Asunción: las cámaras existentes tienen un número insuficiente de socios, por tanto son poco representativas y no disponen de los recursos necesarios para generar una oferta de servicios que resulte atractiva para captar nuevos asociados. Por tanto, si se logra obtener fondos para este presupuesto inicial (por ejemplo de algún programa

internacional), el círculo vicioso podría revertirse y transformarse en un círculo virtuoso: más fondos → más recursos (humanos y económicos) → más servicios para



los socios → más socios (y más representatividad, y mayores posibilidades de conseguir nuevos fondos y proyectos) → más fondos para la cámara → más recursos, y así sucesivamente.

Dada la importancia que el sector de las TI ha venido tomando en Paraguay en los últimos años, no resultará difícil conseguir un programa que financie el

fortalecimiento institucional del mismo. Debería presentarse un proyecto serio, ambicioso, que implique la creación de una estructura (o en su defecto el fortalecimiento de una existente), pero con un atractivo plan de actividades, ideas y proyectos que al cabo de un lapso razonable, sean autosustentables (una vez que la espiral mencionada comience a operar).

Asimismo, debería integrarse una comisión directiva en la que participaran representantes de los distintos sectores y comisiones transversales que apunten a la interrelación con el entorno (financiamiento, mercado internacional, compras gubernamentales, universidades y recursos humanos, y todas las que entiendan relevantes, de acuerdo al contexto y lo que se vaya presentando).

Por otra parte, un punto importante a tener en cuenta es que la calidad de los recursos humanos se considera como condición de base, es decir, todo este marco institucional carece de sentido si los recursos humanos – capital fundamental de las industrias basadas en el conocimiento – no presentan el nivel adecuado para responder a los desafíos que se presenten.

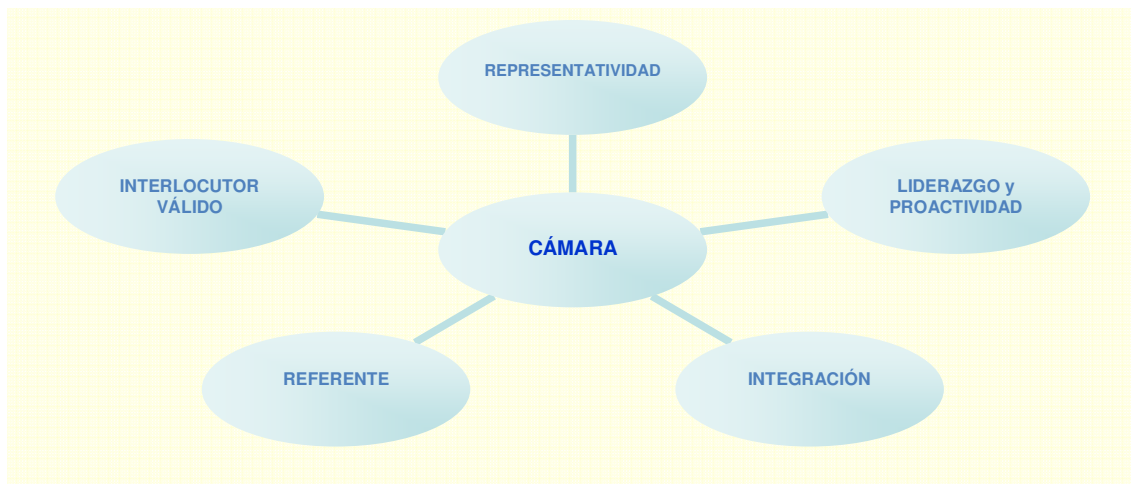
Finalmente, otro punto que merece destacarse tiene que ver con el relacionamiento de la nueva institución con el Estado⁶. La Cámara debe transparentar el relacionamiento con el Estado ya que éste de todas maneras se realiza; lo hacen las empresas de forma independiente o existe un relacionamiento de carácter institucional. Este último

⁶ Nótese que se ha incluido el término Estado y no gobierno, para denotar que debe apuntarse a un relacionamiento de carácter permanente, que vaya más allá de partidos políticos y gobiernos de turno.

sin duda presenta la ventaja de ser más “democrático”, más representativo y seguramente más eficiente que el que puedan llevar a cabo las empresas individuales a partir de sus propios esfuerzos. Asimismo, resultará más adecuado, más útil y más rentable en el mediano plazo, que la Cámara debata en sus organismos internos las posiciones que llevarán ante los representantes del Estado y luego de este debate, que las diferentes comisiones de trabajo de la cámara lleven directamente los planteos.

En este sentido, uno de los primeros temas a abordar en forma conjunta en Paraguay debería ser el tema de compras gubernamentales. Sin exigir que se prioricen las compras de tecnología nacionales, el papel del Estado debería ir en el sentido de fomentar la compra de riesgo, escalar proyectos, generar instancias asociativas entre las empresas, entre otros. Existen múltiples acciones que pueden realizarse para estimular el sector y comprar tecnología de calidad.

En síntesis, la nueva institución deberá presentarse ante sus asociados y *stakeholders* en general, como una institución representativa del conjunto de la industria de TI de Paraguay, como implementadora de una estrategia integradora que le permita fortalecerse agrupando en su interior los diversos segmentos y evitando así la dispersión y dilapidación de recursos, con vocación de liderazgo y con la suficiente proactividad como para conducir el proceso de desarrollo y consolidación del sector.



Asimismo, deberá posicionarse como referente ante la sociedad en general y como interlocutor válido, para todos los temas vinculados con las tecnologías de la

información. Esto es, ningún proyecto, iniciativa, programa, etc., que involucre a las TI, debería llevarse a cabo en Paraguay sin la participación, información, consulta, etc., de esta nueva institución. Debe aclararse que este status no se construye de un día para el otro, sino que es producto del trabajo de años, el cual una vez obtenido, se torna un capital absolutamente clave para la institución.