

Setiembre, 2020

Presentación de informe final

Josefina Correa
Roberto Horta
Nicolás Albertoni

OBJETIVOS

El objetivo de esta consultoría de acuerdo con los Términos de Referencia es:

Fortalecer la estrategia asociativa del sector TIC del litoral norte uruguayo, desarrollando sus capacidades directivas mediante análisis situacional, definición estratégica y propuestas concretas.

METODOLOGÍA

Conocimiento del contexto

A nivel internacional, de Uruguay y de la región del litoral norte.

Con datos primarios y datos secundarios:

- Encuesta a actores de la región
- Encuesta de la UCU
- Entrevistas en profundidad
- Datos de diversas fuentes nacionales e internacionales

Análisis de la información

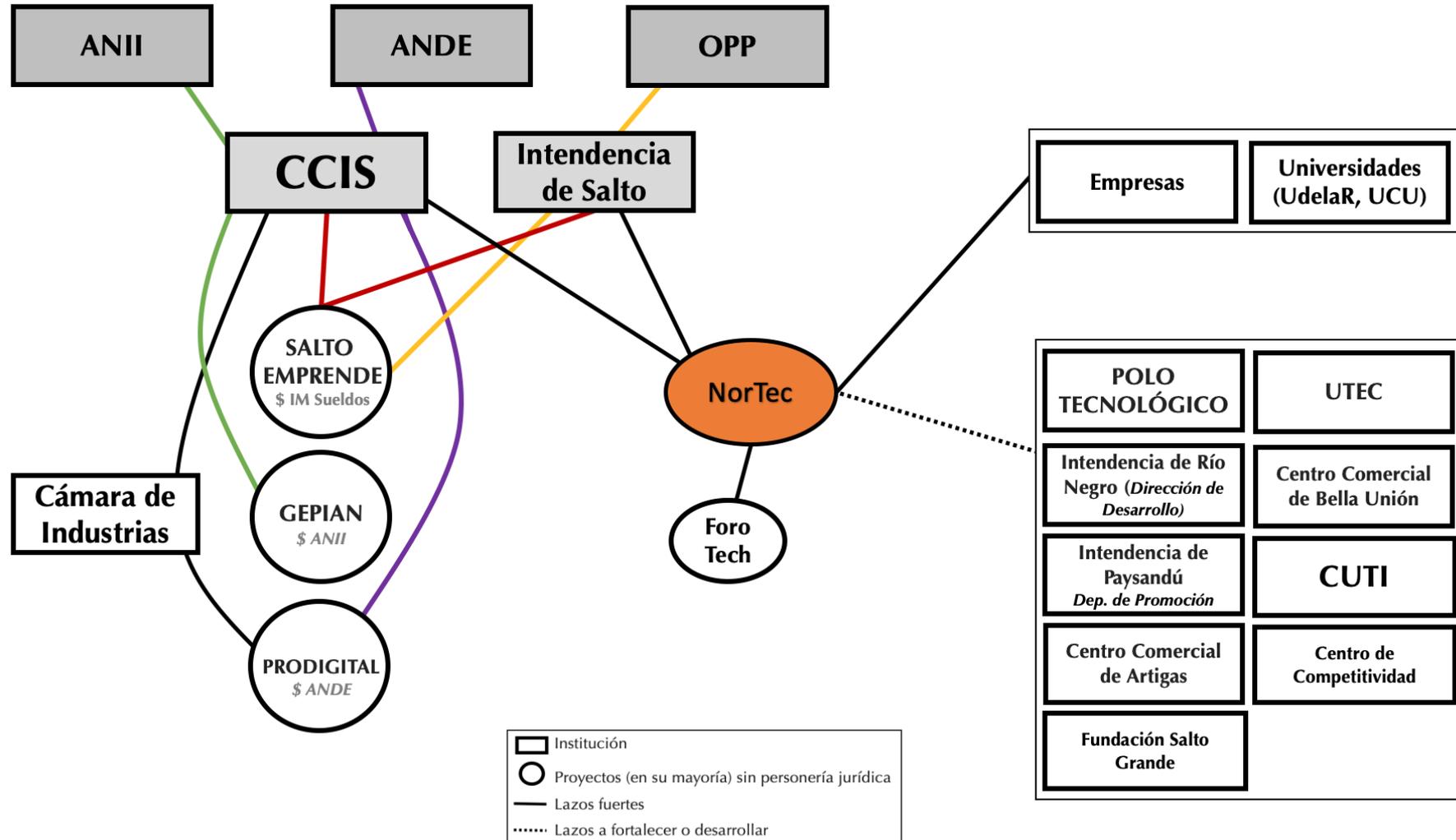
Mapeo de Actores:

- Visualización y descripción de actores en el ecosistema del NT
- Análisis bajo una lógica de clusters
- Simulación del Mapa del Cluster TIC

Conclusiones y Recomendaciones

- Resumen de las conclusiones a partir del análisis FODA
- Pilares y propuestas estratégicas
- Recomendaciones

ANÁLISIS DE LA RED DIRECTA E INDIRECTA DEL NT



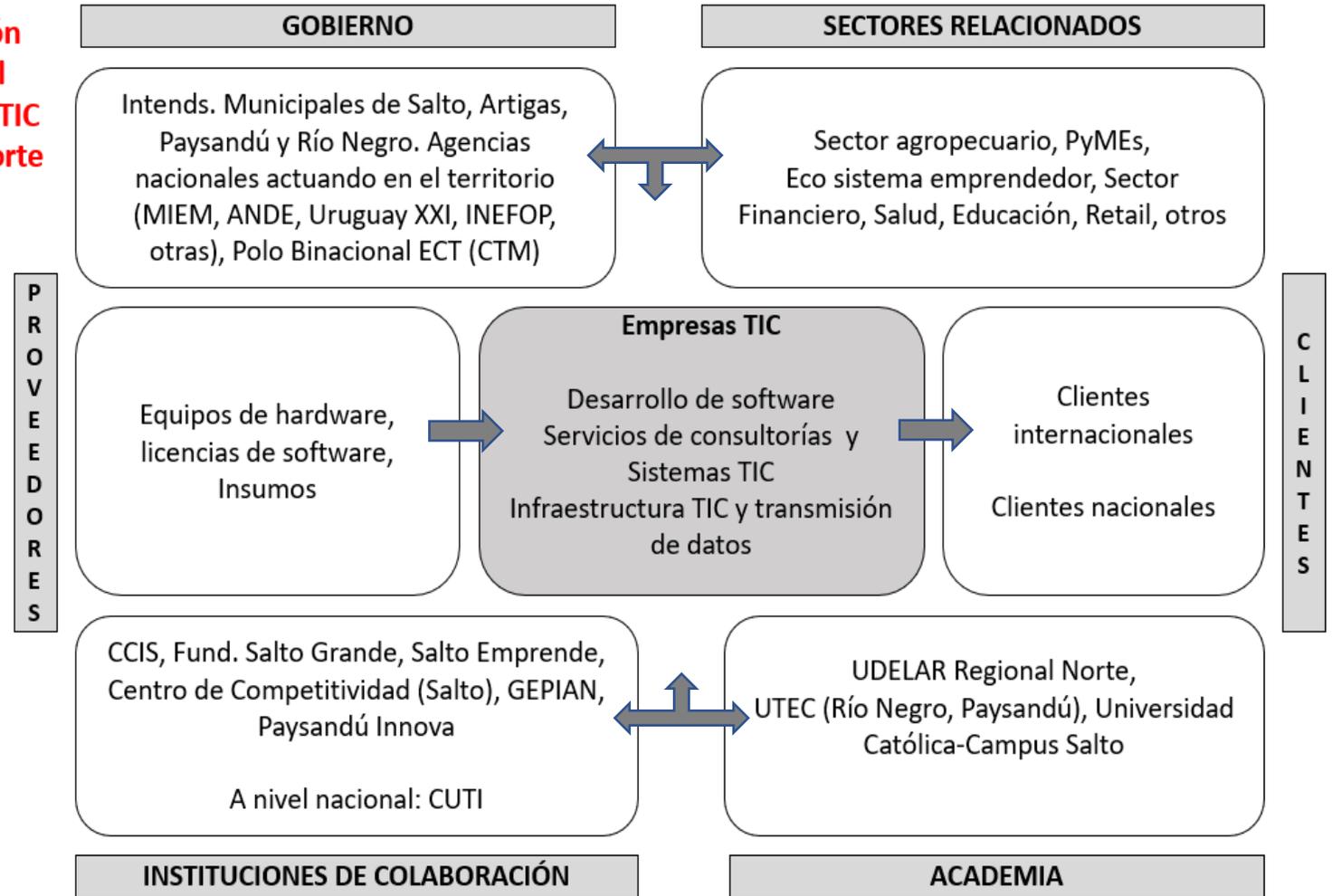
ANÁLISIS DE CLUSTERS: Asociatividad – Colaboración – Competitividad



Cluster: “un grupo geográficamente próximo de empresas e instituciones asociadas, interconectadas en un campo específico, ligadas por actividades e intereses comunes y complementarios”
M. Porter

Fuente: Ö. Sölvell y M. Williams

Simulación MAPA del CLUSTER TIC Litoral Norte



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE CLUSTERS: Experiencias internacionales



Cluster Negocios Digitales



ANÁLISIS DE CLUSTERS: Fortalezas y fracasos de cluster tech.

- Favorecen el incremento de la productividad y la eficiencia
- Se generan ambientes favorables para la innovación
- Facilitan nuevos negocios
- Falta de mapeo geográfico e identificación de empresas e instituciones
- Falta de una marca clara y reconocible
- Necesidad de un hito que marque un quiebre

ANÁLISIS FODA

| | |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none">• Composición multisectorial• Respaldo del CCIS• Instancias de diálogo regulares• Empresas internacionalizadas | <p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Territorio abarcado• Institucionalidad poco clara• Carencia de gobernanza• Comunicación: confusa utilización de redes sociales |
| <p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Presencia de educación superior• Experiencia empresarial en TIC• Atracción de empresas internacionales• Impulso país a innovación y emprendedurismo• Contexto favorable a las TIC | <p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none">• Desconocimiento del NT• Ecosistema con superposición de iniciativas• Baja experiencia en RRHH• Dificultades en la búsqueda de fondos |

PROPUESTAS ESTRATÉGICAS

Las propuestas a continuación están pensadas para desarrollarse en dos fases:

- **Fase 1 - Definiciones Estratégicas y Consolidación Institucional**

Esta Fase se caracteriza por la definición de los objetivos estratégicos básicos y la implementación de diversas acciones para la consolidación del NT desde el punto de vista institucional.

- **Fase 2 - Regionalización y Clusterización**

Lo desarrollado en la Fase 1 permitirá que NT pueda ir consolidándose, no sólo en Salto, sino a nivel de la región de referencia, con un accionar particular y propio, a partir de una visión estratégica donde prime la lógica de los cluster.

PROPUESTAS ESTRATÉGICAS – 1. IDENTIDAD Y OBJETIVOS

Se considera clave que NT defina en forma explícita su **identidad** y los objetivos que considere más adecuados para desarrollar sus actividades futuras.

Se sugiere la realización de algunos **talleres**, liderados por un moderador, con participación de todos los actores que actualmente participan de NT, a los efectos de concretar las siguientes actividades.

Actividades

Establecer qué es el NT hoy y que quiere ser en el futuro

Definir las motivaciones que llevan a impulsar la iniciativa

Establecer objetivos a mediano y largo plazo

Determinar aspectos distintivos del NT: ¿cuál es el valor del NT?

PROPUESTAS ESTRATÉGICAS – 2. GOBERNANZA

La estructura de gobernanza de una institución o iniciativa va a determinar cómo se toman las decisiones, otorgará formalidad a la misma y determinará **responsables** para el cumplimiento de los objetivos. En este sentido, se propone:

- 1) La creación del rol de Director Ejecutivo como encargado de la gestión
- 2) La formación de una Junta Directiva compuesta por 5 interesados (mix de empresas privadas y actores públicos) que aporten dirección estratégica y orienten la gestión del Director Ejecutivo.

Actividades

Diagnóstico de las capacidades internas actuales

Designación de la Junta Directiva

Designación de un Director Ejecutivo

PROPUESTAS ESTRATÉGICAS – 3. INSTITUCIONALIDAD

El NT debería pensar la pertinencia o no de crear una institucionalidad propia. La misma le brindarán a NT **mejores capacidades** para coordinar esfuerzos entre los actores públicos, privados e internacionales al posicionarse como un actor relevante en la región.

En caso de optar por una estructura institucional independiente, la naturaleza jurídica más apropiada en nuestra legislación para una iniciativa como la de NT es la de formar una Asociación Civil.

Actividades

Discutir la pertinencia o no de crear una institucionalidad propia

Formar institucionalidad independiente (en caso de considerarse pertinente)

PROPUESTAS ESTRATÉGICAS – 4. FINANCIAMIENTO

Se sugiere que la búsqueda de financiamiento sea por **etapas**, de acuerdo a las necesidades de cada momento (ver cuadro de actividades).

La búsqueda de financiamiento será una de las principales responsabilidades del Director Ejecutivo (DE)

Fase 1, programa de membresía a NT, que mediante un aporte anual, búsqueda de fondos para DE.

Actividades

Evaluar una redistribución de los recursos ya existentes en el ecosistema en el que se encuentra el NT para el financiamiento del equipo administrativo

Postulación a fondos concursables para asegurar la remuneración de un Director Ejecutivo por al menos 3 meses

Desarrollar programa de membresías

Búsqueda constante de fondos por parte del Director Ejecutivo

PROPUESTAS ESTRATÉGICAS – 5. INICIATIVAS Y PROYECTOS

Los proyectos serán el **motor** del NT, a través de los cuales el NT cumple sus objetivos y serán la principal forma de financiamiento en el largo plazo.

Del análisis de tendencias de cooperación para el área TIC, se sugieren cuatro posibles áreas estratégicas: mujeres en STEM, reconversión de segunda generación, tercera edad y TICs (un aporte a la vejez activa), captación de capital humano local.

Actividades

Desarrollo de programa de mujeres en STEM

Desarrollo de programa de reconversión de segunda generación

Desarrollo de programa de tercera edad y TICs

Desarrollo de programa de captación de capital humano (pasantías)

PROPUESTAS ESTRATÉGICAS – 6. COMUNICACIÓN

Desarrollar una estrategia de comunicación es fundamental para que realmente se conozca lo que sucede en el litoral norte del país, a través de una fuerte apuesta a una campaña de marketing y promoción.

El NT tiene una tarea clave de **concientización** hacia adentro de los departamentos del litoral (educar sobre la importancia de TICs) y de **promoción** hacia afuera (capacidades y recursos disponibles).

Actividades

Desarrollar vínculo con universidades y centros de estudio

Desarrollar vínculo con empresas

Crear portal de empresas miembros del NT

Modernizar el nombre Norte Tecnológico

Organizar redes sociales

Desarrollar material promocional

Participar de ferias y eventos

PROPUESTAS ESTRATÉGICAS – 7. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Es fundamental la creación y participación en alianzas con instituciones y organizaciones con las que se comparten objetivos similares o con organizaciones que puedan apoyar proyectos e iniciativas del NT.

El objetivo debe ser crear una red que le posibilite al NT potenciar sus capacidades y beneficiarse de los conocimientos adquiridos por instituciones con experiencia en la promoción de sectores y clusters.

Actividades

Consolidar y potenciar las alianzas existentes

Crear nuevas alianzas a nivel regional

Crear nuevas alianzas a nivel nacional

Crear nuevas alianzas a nivel internacional

ANEXOS

ENTREVISTAS CON ACTORES

- Nicolás Remedi y Zaida González (Norte Tecnológico)
- Paula Thomas (Agencia de Desarrollo de Paysandú)
- Ricardo Cabillón (Paysandú Innova)
- Martín Sorondo (ex Intendencia de Río Negro)
- Matías Reina (Abstracta)
- Leonardo Loureiro (Presidente de CUTI / Empresa Quanam)
- Roxana Oliveri (Gepian)
- Ana Bartaburu (BF Sistemas)
- Isabella Antonaccio (Uruguay XXI)
- Renzo Rocca (Soluciones)
- Ramiro Pérez y Virginia Alonso (DINATEL-MIEM),
- Rodolfo Silveira (UTECH)
- Michello Breventano, Gustavo Surt, Christian Blanc (CTM - Polo Tecnológico Binacional)

DOCUMENTOS CONSULTADOS

ANDE (2019). Programa Bienes Públicos para la Competitividad. Modalidad I: Bienes Públicos Sectoriales. Bases de la convocatoria 2019.

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2006). Cluster una Estrategia para Crear Ventaja Competitiva. Documentos Comunidad Cluster N° 1.

CLAEH Universidad, Programa de Desarrollo Local (2019). Foro II Agenda Salto 2030. Salto 2030 Construyendo Futuro.

Criscuolo, A., Uchenna Onugha, I. y Varela, G. (2018). República Oriental Del Uruguay Integración a las Cadenas de Valor Mundiales: La Industria Láctea y la Industria de las TIC.

Banco Mundial INFORME No.: AUS17180, <https://www.worldbank.org/>

Diario El Pueblo (2020) Mirando el Salto que viene, <http://www.diarioelpueblo.com.uy/titulares/mirando-el-salto-que-viene.html>

El Observador, Suplemento Software El Salto Cuántico: 5,1% del PIB en 2025. Publicado 18 de julio de 2020.

INE, AGESIC (2019). Encuesta de Usos de Tecnologías de la Información y Comunicación 2019 Principales resultados.

Instituto de Competitividad, UCU (2015). La Industria de las TIC en Uruguay: Análisis de la competitividad y las posibilidades de clusterización.

MIDES, MIEM, IECOM (2012). Mapeo de Capacidades Territoriales y Desarrollo Productivo: Oportunidades de Intervención para el Desarrollo Local con Inclusión.

McKinsey Global Institute (2019) Brazil Digital Report, http://www.abragames.org/uploads/5/6/8/0/56805537/brazil_digital_report.pdf

McKinsey Global Institute (2011) Building globally competitive cities: The key to Latin American growth, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/urbanization/building-competitive-cities-key-to-latin-american-growth>

Observatorio Económico de Salto, UCU. (2020). Relevamiento del proceso de formación de las capacidades e inserción laboral en el sector TIC en Salto. INFORME DE AVANCE.

Presidencia Uruguay, Departamento de Salto - Localización de la Agenda 2030.

PWC (2018). Consultoría en BPO, ITO, KPO en Paysandú. Informe final.

The Economist (2014). Tech Startups. Special Report.

Uruguay XXI (2016). Oportunidades de Inversión en Salto – Uruguay.

Uruguay XXI (2019). Oportunidades de Inversión en Paysandú – Uruguay.

UTEC (2020). Plan Estratégico 2021-2125.