

Carolina Amoroso / Juan Meiriño

# HACkEaR la ARGENTINA

La esperanza del boom tecnológico

Catarsis



Carolina Amoroso / Juan Meiriño

# HACkEaR la ARGENTINA

La esperanza del boom tecnológico

Catarsis

HACkEaR la Argentina

# **HACkEaR la ARGENTINA**

## **La esperanza del boom tecnológico**

**Carolina Amoroso**

**Juan Meiriño**

# Índice de contenido

[Portadilla](#)

[Legales](#)

[Prólogo](#)

[El último tren](#)

[El emprendedor](#)

[El hijo del estallido](#)

[El gigante silencioso](#)

[Del campo a la Luna](#)

[El inventor](#)

[El hacker que llegó al espacio](#)

[El marciano de los dos unicornios](#)

[Despegar y despegar de nuevo](#)

[Más que pizarras y papeles de colores](#)

[Una cajita y una solución millonaria](#)

[La revolución de los juegos](#)

[El elefante en la sala](#)

[Emprendedor por accidente](#)

[El autodidacta](#)

[La clave del éxito](#)

[La empresa que pateó el tablero](#)

Las comparaciones menos pensadas

La valija del futuro

Agradecimientos



Amoroso, Carolina Hackear la Argentina / Carolina Amoroso ; Juan Meiriquo. -

Hackear la Argentina

Carolina Amoroso / Juan Meiriño

Primera edición

Capitulo  
editores

Colombia 260 – B1603CPH

Villa Martelli, Bs. As., Argentina

info@catapulta.net

www.catapulta.net

Edición: Paula Mahler

Coordinación editorial: Agostina Martínez Márquez

Diseño de tapa: Cynthia Orensztajn

Diagramación: Lara Melamet

Corrección: Gisela Miliani

Foto de solapa: Germán Adrasti (Carolina Amoroso) -

Sebastián Romero (Juan Meiriño)

Producción gráfica: Mariana Voglino y Verónica Álvarez Pesce

Libro de edición argentina.

No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión, o la transformación de este libro en cualquier forma o por cualquier medio, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

© 2022, Carolina Amoroso / Juan Meiriño

© 2022, Catapulta Children Entertainment S.A.

Digitalización: Proyecto451

# PRÓLOGO

**Jorge Lanata**

No se confundan. Este no es un libro sobre el futuro. Es un libro sobre el presente. Internet (la red, la era digital, la telaraña, como quieran llamarlo) es el invento más democratizador de la Humanidad después de la imprenta, pero es también la responsable de haber instalado un nuevo sistema de valores, aún en transición. Hace más de una década, luego de haber realizado una serie de veinte documentales para Turner titulada 26 personas para salvar al mundo, llegamos a una conclusión general: la filosofía quedó varios cuerpos más atrás que la tecnología; unos chicos en un garaje dejaron obsoleto a Marx.

Hoy las empresas son, en muchos casos, más ricas que los países. Lo que comenzó como una travesura hippie construye ahora un tipo de capitalismo más salvaje que el de la Revolución Industrial, que instaló la ideología del cliqueo y la sumisión al algoritmo. Hoy, también, las personas pueden ser más importantes que las instituciones y estamos a dos segundos de una biblioteca mundial. Los datos son el nudo de la cultura de la época y así como la aparición de la publicidad en el siglo XX transformó a los ciudadanos en consumidores, el XXI los targetea de la más invasiva manera posible.

En esta época, en el presente, nacen y crecen los entrevistados de este libro. Son los héroes de esta época, como lo fueron quienes se animaron a la quimera del oro o a la conquista de América. Son los pioneros. Son los que se abren paso, los que se animan, los que deben resolver ahora las contradictorias trampas de la tecnología. Carolina Amoroso y Juan Meiriño son buenos periodistas. Esta calificación, que quizás en estas épocas de panelismo parezca poco, para mí todavía significa demasiado.

*28 de febrero de 2022*

## EL ÚLTIMO TREN

*Argentina es otra cosa. No es un país. Es una trampa.*

*Alguien inventó algo, como la zanahoria del burro.*

*Lo que vos dijiste: “Puede cambiar”.*

*La trampa es que te hacen creer que puede cambiar.*

*Lo sentís cerca, ves que puede pasar, que no es una utopía.*

*Que puede ser ya, mañana...*

*y siempre te cagan.*

### **Escena de la película Martín Hache, de Adolfo Aristarain**

Este libro se empezó a escribir cuando únicamente cinco empresas argentinas superaban la simbólica y mitológica valuación de los mil millones de dólares, es decir, cuando solo cinco empresas alcanzaban la categoría de unicornios. Nos llamaba la atención cómo las que lo habían logrado (Mercado Libre, Globant, Despegar, OLX y Auth0) no solo se mantenían en la élite del empresariado nacional, sino que además se agigantaban más y más en una Argentina de principios de la pandemia que desde hace diez años no crece sostenidamente.

Según los datos que se desprenden de un informe de la consultora Ecolatina, podemos concluir que Marcos Galperin vivió veintiuno de sus cincuenta años con la Argentina en recesión. Gino Tubaro, el más joven de los que hablan en este libro, once de sus veintiséis años, y quienes escribimos estas líneas pasamos, ambos, el 42 % de nuestras vidas con nuestro país en períodos recesivos. Así y todo, dos años después, no son cinco, sino doce, los unicornios



criollos.

En resumen, esto sucede en una Argentina en crisis. O, mejor dicho, en un país que parece atrapado en su propia imposibilidad de construir futuro. ¿Por qué? Los motivos son muchos y ameritan ya no un libro, sino una enciclopedia. Desde los más específicos hasta los que parecen intangibles: la falta de consensos políticos, el debilitamiento de las instituciones, la corrupción, la falta de visión a largo plazo, el fantasma recurrente de los problemas que la mayoría del mundo resolvió, como la inflación (2021 cerró con un 51 %). Todos ellos forman parte del elenco estable de un país lleno de paradojas.

Aun en esa carrera de obstáculos que es de a ratos esta patria que sufrimos, está pasando algo. En un mundo que cambia al ritmo de las nuevas tecnologías, desde principios del siglo emergió un nuevo sector productivo. En este ecosistema, conocido como economía del conocimiento, los Galperin son la punta de un iceberg de transformación a fuerza de capital humano innovador. Una ola que ya no solamente puede modificar la matriz productiva de la Argentina, sino también aspectos culturales vinculados a la concepción del trabajo, a la idea de progreso y al valor de formar parte de una economía global.

Grieta mediante —¡cuándo no!—, la discusión sobre la economía del conocimiento y sus emergentes ha sido escasa. En parte, por lo poco que se conoce a algunos de sus actores (por cierto, silenciosos) y también porque muchos referentes de la política argentina siguen asociando productividad y desarrollo solo a las grandes plantas industriales y a presidentes que dan discursos vestidos con mameluco y casco.

Más allá de los sesgos, aquí intentaremos pasar en limpio algunas cosas. ¿Quiénes construyen a diario la Argentina 4.0? ¿Por qué importa tanto este sector? Si estos empresarios son individuos capaces de entender qué pasa en esta época y construir mercado para sus emprendimientos, incluso por fuera de las fronteras del país, ¿qué tienen para decir sobre los problemas que lo atraviesan?

Según Argencon, una entidad que nuclea a las empresas de la economía del conocimiento, este sector engloba “aquellas actividades productivas que se caracterizan por el uso intensivo de tecnología y que requieren capital humano altamente calificado”. La categoría incluye: software, servicios informáticos y digitales, producción y posproducción audiovisual, biotecnología, neurotecnología e ingeniería genética, industria aeroespacial y satelital, servicios geológicos y de prospección, actividades de ingeniería, ciencias exactas y naturales, ciencias agropecuarias y ciencias médicas vinculadas a tareas de investigación y desarrollo experimental, servicios profesionales de exportación, inteligencia artificial, robótica, (IOT) Internet de las cosas, nanotecnología y nanociencia.

Según releva la misma institución, en nuestro país, cuatrocientos treinta y seis mil argentinos trabajan en las industrias del conocimiento, que fueron de las más resilientes dentro del contexto de la pandemia. Las empresas del sector crearon diecisiete mil puestos de trabajo entre 2019 y 2021 y tienen una proyección de quinientas mil personas empleadas en 2030. Estas compañías aportan seis mil millones de dólares en exportaciones y en la última década incrementaron un 65 % el nivel de empleo. Luis Galeazzi, Director Ejecutivo de la Cámara, indicó ya en 2020 que “a través de una política pública inteligente, el sector puede pagar la deuda externa”.

Cuando se piensa en las unidades que componen esta fuerza productiva, la idea de que un grupo de recientes graduados universitarios reunidos en un garaje pueden construir un emporio en términos económicos, sigue desafiando los límites de la mitología vernácula. Entonces se escuchan frases ya conocidas: “¿Se la llevan afuera?”, “Está bien, generan valor, pero ¿cuánto empleo realmente crean?”, “Hay que hacer una ley para que no hagan lo que quieran”.

Estas y otras reflexiones atraviesan la discusión pública cuando la realidad es la siguiente: la consultora Global Brand Finance ubicó a nuestro país entre los diez países del mundo con marcas más sólidas en el sector de IT, muchas de ellas con

valuaciones muy por encima de los mil millones de dólares, una cifra sideral.

¿La explicación? El talento humano, la creatividad, la capacidad de reformular modelos de negocio y la visión del mundo como mercado. Las mentes detrás de estas empresas, centradas en la tecnología y los servicios profesionales, son el eje de este libro. Nuestra motivación más profunda no es describir la sumatoria de casos de éxito o a sus personajes, sino pensar, ustedes y nosotros, a través de sus historias, en una Argentina que se enfrenta a una oportunidad: la de dejar de ser el país de la paradoja.

Pero para que algo de eso suceda, los protagonistas tienen que animarse a expresarse más allá del grupo de WhatsApp que nuclea a muchos de ellos (conocido como Nuestra Voz) y brindar su visión del país, cuestionable como todas, pero valiosa para la conversación pública. El desafío de romper esa membrana que parece desacoplar a estos personajes de las páginas de negocios de la realidad de un país siempre atrapado en la urgencia ha sido un estímulo extra para quienes escriben estas páginas. Aquí encontrarán, entonces, un puñado de conversaciones con hombres y mujeres que construyen la economía del futuro. En rigor, la del presente.

“La Argentina tiene siempre los mismos problemas”, repite Pierpaolo Barbieri, CEO de Ualá y una de las voces que más se ha escuchado en el último año. “Lo más duro es entender que la mayoría del mundo no piensa en la Argentina. Por suerte estamos en el G20, y es un honor, pero nosotros tenemos que resolver nuestros problemas. Nadie va a venir a salvarnos”, remarca Barbieri con ese empecinamiento optimista en una entrevista con el diario La Nación.

“Ojalá dejemos de contar los unicornios”. Así titulaba Martín Migoya, CEO de Globant, una columna de opinión en el diario Clarín. En su texto, Migoya pide reglas claras y sostenibles, y destaca que “el tamaño de la oportunidad muestra la importancia de seguir poniendo foco en una política de largo plazo que apueste a seguir generando unicornios. Si finalmente lo logramos, tendremos tantos que no

tendrá sentido contarlos”.

Si la salida no es Ezeiza, entonces ¿cómo hacer para que la Argentina no sea inexorablemente esa “trampa” de la que hablaba el personaje de Federico Luppi en la película Martín Hache? ¿Cuáles son las contradicciones que se les presentan a las mentes que están detrás de los tanques tecnológicos? ¿Qué piensan los emprendedores que buscan que sus proyectos tengan un impacto social, como Gino Tubaro, el creador de las prótesis 3D de las que habló el propio Barack Obama en su visita a la Argentina? ¿Cuánto resisten los proyectos de menor escala en un contexto de reglas de juego cambiantes? Todos hablan frecuentemente de una misma premisa que los motiva: enamorarse de los problemas. Ahora bien, frente al gran problema que es la propia Argentina, ¿qué tienen para aportar?, ¿qué ambicionan?, ¿se puede hackear la Argentina?

En resumen, nos importa hablar sobre estas empresas, no para contraponer las ganancias exorbitantes con los dolores de un país desigual y el cataclismo de la pandemia, sino para pensar que puede haber una forma distinta de entender la Argentina y quizás hasta de intentar cambiar su destino. Siempre y cuando nos animemos al menos a dar la conversación y subirnos, aunque sea por necesidad, a nuestro último tren.

■

## **Martín Migoya**

**CEO y fundador de GLOBANT**

**Dejen quieto el arco, invítennos a que la Argentina sea un país en el cual acepten a los emprendedores, nos quieran y nos respeten. Nos dejan el arco quieto y te puedo asegurar que podemos hacer muchos más goles.**



-

## EL EMPRENDEDOR

“Siempre fui tomando decisiones a contramano”. La primera frase que suelta Marcos Galperin lo define con precisión. Las determinaciones atípicas, la curiosidad y el aprendizaje permanente serán características que lo acompañarán durante toda su carrera y que también aparecerán repetidas veces durante nuestra conversación, mantenida vía Zoom en diciembre de 2021.

Promediando los intentos, el “no” ya era casi un hecho. Tenía en sus manos el resumen del trabajo, nuestros objetivos y los ejes temáticos en torno a los cuales giraría nuestra charla. Un día, llegó el “sí” menos inesperado. ¿Acaso habrá sido esta tolerancia a la frustración y a la incertidumbre la primera lección de emprendedurismo que quiso volcar en estas páginas? Quizá sea un exceso de interpretación, pero lo cierto es que, después de algunas idas y vueltas, Marcos Galperin, el hombre que creó la monumental Mercado Libre y que, desde que dejó el país, es noticia desde Uruguay con apenas un tweet, accedió a conversar con nosotros.

La respuesta a la pregunta sobre por qué abrimos este trabajo con su historia será descubierta por los lectores a lo largo de los capítulos subsiguientes. Galperin es respetado y admirado en partes iguales por competidores y colegas, y su impronta sobrevuela en casi todas las entrevistas de este libro.

Nos propusimos en esta charla entender qué hay en la mente del empresario que pasó de ser un golden boy corporativo en YPF a tener una empresa que supera en valuación a la propia petrolera y a la longeva Techint. Quisimos también conocer su visión acerca del emprendedurismo, la creación de talento y la importancia de asumir riesgos (e incontables fracasos) en el camino de crear. Por supuesto, también hablamos de la Argentina, el país que dejó hace unos años,



pero en el que inexorablemente sigue siendo un protagonista de este nuevo empresariado que, cuando se anima a hacerlo, tiene mucho para decir.

\*\*\*\*

Buenos Aires, diciembre de 1989. Carlos Menem llevaba algo más de seis meses como presidente, pero no lograba contener los precios y una segunda ola hiperinflacionaria, que alcanzó los 4.922,9 % anual, golpeaba fuertemente los bolsillos de los argentinos. Por aquellos días, Marcos Galperin terminaba la secundaria, colgaba la corbata azul y verde del Colegio San Andrés de Olivos y tomaba su primera decisión como adulto, que fue, justamente, “a contramano”. “Me fui a estudiar a los Estados Unidos, algo que no era común en ese momento. Me recibí con cien compañeros y el único que tomó esa decisión fui yo. Después, cuando en 1994 terminé mi carrera en Wharton, la escuela de negocios de la Universidad de Pensilvania, todos mis compañeros se iban a trabajar a Wall Street o a consultoras y tenían sueldos increíbles”, recuerda. Marcos volvió a la Argentina para trabajar en YPF y ganaba en un año menos de lo que sus colegas de banco recibían como sueldo en medio mes. Sin embargo, describe aquella experiencia como espectacular, una iniciativa tan atípica como valiente.

Luego llegó un posgrado en Stanford y con él vino el impulso para tomar el camino de emprender y aceptar riesgos. Marcos aprendió en la Universidad Californiana, cuna del emprendedurismo, a considerar cualquier crisis como una oportunidad. Su trabajo en YPF empezaba a perder sentido tras la venta a la petrolera española Repsol, su puesto en finanzas estructuradas dejó de existir y con ese cimbronazo, apareció la decisión que cambió su vida. “Vivía con mi mujer, pero no teníamos hijos. Había recibido una educación espectacular que me iba a permitir conseguir trabajo si me iba mal, entonces ¿por qué no tomar esta situación inesperada como una oportunidad? Tal vez si hubiese habido una empresa como Mercado Libre en América Latina, yo me habría ido a trabajar ahí en vez de armarla, pero no existía”. Con el diario del lunes, el camino era claro, pero corría 1999 y era muy infrecuente tomar ese rumbo en esta parte del mundo.

La anécdota es conocida, pero vale la pena refrescarla porque refuerza el sello Galperin en lo que fue la génesis del marketplace líder de América Latina. Estaba terminando sus estudios en California, pero en su cabeza ya daban vueltas los primeros trazos de lo que sería “Meli”. Necesitaba que alguien invirtiera en su idea y, para eso, encaró a un inversor de medios, John Muse, que había estado en Stanford dando una clase. Se ofreció como chofer y lo llevó al aeropuerto para intentar convencerlo: “Medio que le hice el verso. Él me decía: ‘Vos competís con Clarín y Clarín ya tiene clasificados’. Fui encadenándole ideas para que el ‘pibe’ invirtiera, porque a nadie se le pasaba por la cabeza poner dinero en una empresa de tecnología en América Latina”. El final de la historia es sabido, Muse invirtió y Mercado Libre no solo vio la luz, sino que, veintitrés años más tarde, cuenta con 139,5 millones de usuarios únicos y un volumen de pagos procesados que supera los 28.350 millones de dólares según el último reporte de febrero de 2022.

“Una de mis características es que soy muy curioso, me interesa comprender lo que no entiendo. Esa curiosidad intelectual y un interés por la realidad y la actualidad de la Argentina, América Latina y el mundo occidental me ayudan a entender. Pienso: ‘Está pasando esto en el campo tecnológico o medicinal, existen todas estas innovaciones y, sin embargo, la política o la economía van para otro lado’. Para mí, es sumar uno más uno. Si se puede hacer en otro lado, se puede replicar aquí”, dice sin titubear.

Nos centraremos en la empresa más adelante, pero, solo por citar algunos ejemplos, en 2021, cuando la pandemia seguía haciendo estragos, la compañía contrató a una persona cada cuatro horas y compitió palmo a palmo con la minera brasileña Vale por la primera posición entre las empresas más valiosas de América Latina.

Hoy, Galperin no es solo un referente por haber sido uno de los primeros en lanzarse a la aventura emprendedora a fines de los noventa. Tampoco por haber sido quien inauguró un camino que inspiró a cientos de argentinos. Galperin es

respetado (y temido como competidor) por algo de la impronta personal que imprime a sus negocios y que parece trascender incluso el destino de Mercado Libre.

\*\*\*\*

Marcos Galperin está instalado en Uruguay desde diciembre de 2019. Es su segunda estancia en ese país tras la aventura familiar que los tuvo lejos de Buenos Aires entre 2002 y 2015. Aunque sigue liderando la compañía y está completamente al tanto de lo que ocurre de este lado del río, sus visitas a la Argentina no son frecuentes. Nos revela que la última vez que cruzó el charco se sorprendió gratamente con el impacto que tuvo Mercado Pago y los pagos a través de un código QR en nuestro país: “Ver cómo en muy poco tiempo cambió todo lo relacionado con los pagos digitales me emociona”, dice.

Su visión de la Argentina y del ecosistema emprendedor local se cuelan indefectiblemente en nuestra conversación. Emprender es una tarea muy caótica, para bien o para mal, e internet está muy ligado a fracasar, a iterar, a arreglar y a arrancar de nuevo. A esto se le suma una realidad argentina también muy inestable y que muchas veces atenta contra los proyectos a largo plazo. “Mercado Libre y Mercado Pago son líderes en Brasil. Entonces, si con nuestras compañías podemos ser líderes en ese país, creo que podría suceder con otras. Sin embargo, no es lo que está ocurriendo. Sin duda, hay varios factores destacables de la Argentina. La calidad del emprendedor argentino es muy buena. El argentino todavía tiene esa arrogancia sana que proviene de que se la cree. Te la tenés que creer tanto que, además, tenés que poder convencer a otros. No solamente tenés que tirarte a la piletta sin saber nadar, sino que además tenés que convencer a otros de que se tiren con vos. En el proceso, tenés que explicarles cómo nadar y cómo llegar al otro borde. Creo que esa confianza que muchas veces tenemos los argentinos es positiva”, sostiene.

Pese a un contexto con adversidades, siguen apareciendo en la Argentina empresas con mucho potencial para competir en el mercado global. “El ecosistema que se ha creado en la Argentina es espectacular, es como un submundo con una solidaridad muy grande, incluso entre competidores. Hace poco cumplí cincuenta años e hice una fiesta. La gente de Globant me hizo una canción que decía: ‘¡Pará de robarnos empleados!’”. Mientras se ríe de su propia anécdota, Galperin reconoce la importancia de aquellas bases sentadas a principios de siglo por la propia Mercado Libre, por Despegar y hasta incluso por DeRemate, su primer gran competidor.

En 2000, había cuarenta y dos compañías en América Latina en el negocio de los marketplace. De esas cuarenta y dos solo dos no murieron en el intento: Mercado Libre y DeRemate. Las dos se fundaron el mismo día y a la misma hora. Hicieron la presentación en el mismo salón de Puerto Madero, pero en el barco no había lugar para dos capitanes, y uno de ellos terminaría indefectiblemente tirando la toalla. Compitieron ferozmente durante siete años, hasta que una compañía terminó fagocitándose a la otra. Hoy, esas viejas rencillas quedaron a un costado y ambos fundadores luchan por empujar la usina tecnológica argentina. “A Marcos lo sufrí como perro, pero lo disfruté también”, dice Alec Oxenford, socio-fundador de DeRemate y de OLX. Y Marcos recoge el guante: “Siento aprecio por Alec y si me pide ayuda con algo, no dudo ni un segundo en dársela. Más allá de que hayamos tenido diferencias, formamos parte del mismo mundo”.

Galperin es fundador de Endeavor, una red que selecciona y apoya a los emprendedores de alto potencial a través del respaldo de los socios más grandes. La iniciativa nació en la Argentina en 1998, con Wenceslao Casares (fundador y ex CEO de Patagom.com), María Eugenia Estenssoro (primera Directora Ejecutiva), Santiago Bilinkis y Andy Freire (cofundadores de Officenet), Hernán Kazah (fundador de Mercado Libre) y el propio Galperin. Se trata de una organización a nivel mundial, pero que tiene en la Argentina una de sus oficinas más importantes. Muchos de los fundadores invierten en otras compañías.

Hoy, con la experiencia también de trabajar desde ese espacio para estimular al sector productivo, es un convencido del potencial local: “Creo que estamos impulsando fuertemente el sector tecnológico, y hay otros espacios en los que también sucede, como, por ejemplo, el agro, que es de los más eficientes del mundo. Hay ámbitos en los cuales haciendo las cosas bien, podemos funcionar y progresar. Hay historias de éxito. Hoy en día, el mundo emprendedor tech lo está demostrando y creo que somos un ejemplo muy fuerte. Creo que lo que estamos implementando en el mundo tecnológico impacta en todos los estratos sociales. Es un faro. Se pueden hacer las cosas de otra manera. Los jóvenes tienen un chip en la cabeza que les permite pensar que, si algo está mal, se puede cambiar o que, si algo está mal y hay que crear algo nuevo o distinto para mejorarlo, es posible hacerlo”, resalta.

La economía del conocimiento funciona mayormente sin el aporte estatal, pero necesita reglas claras y estables para poder pensar a largo plazo. Hay emprendedores muy pequeños invirtiendo capital de riesgo, que hoy están generando trabajo, en un contexto en el que las cifras de generación de empleo privado en el país en los últimos diez años son preocupantes. Mientras que el empleo público se incrementó casi un 30 %, la generación de puestos en el sector privado disminuyó cerca de un 5 %.

“La economía del conocimiento está ahí. Como dice Marc Andreessen (cofundador de Netscape), ‘el software se está comiendo al mundo’. Cada vez más, tanto el desarrollo económico como la generación y la calidad del empleo pasan por la economía del conocimiento. Dado que estamos bien posicionados, esto ayuda al país, porque cada vez más el valor agregado pasa por estas industrias”, dice Galperin, y destaca que el sector puede apuntalar al país en la generación de empleo de calidad.

Cuando le preguntamos qué le diría a alguien que está emprendiendo hoy en la Argentina, no duda: “Primero, que sea un apasionado de su idea y de cambiar el mundo, su barrio, su país o una parte de la sociedad. Que esté tratando de resolver un problema y de agregar valor. Que de ninguna manera se enamore de

otras cosas, con esto me refiero a los que dicen: ‘Quiero emprender porque no quiero tener jefe’ o ‘Porque lo veo a Marcos que está en remera y yo estoy todo el día con corbata y camisa’. Nada de eso. Ojo con los mitos, la vida de los emprendedores es durísima, yo estoy online 24 x 7 desde hace veintitrés años y lo disfruto porque te tiene que gustar eso y tenés que estar enamorado de tu idea. Cuando veo gente haciendo fila para pagar con QR, me emociono. Si mañana me muero, muero tranquilo. Ya agregué mi granito, hice algo que cambió la vida de la gente. En segundo lugar, sea en la Argentina o en otro lugar, hay que pensar que lo que uno hace es un granito más de arena dentro del caos que es emprender. Le diría que se enamore de su idea y que arme un buen equipo, porque lo que va a empezar es largo y complejo. De esta manera se genera un ecosistema que se va retroalimentando y en el que, si bien competimos, somos todos conscientes de que cuanto más grande sea, mejor es para todos. Por eso la gente de Globant y yo invertimos en el lanzamiento de Digital House (1) y creamos la carrera de Digital Tech Developer. Digital House se dedica a enseñar aspectos de tecnología, que es lo que todas nuestras empresas necesitan, porque el mercado de programadores, desarrolladores y diseñadores es muy pequeño en el país y en América Latina y necesitamos agrandar la torta”.

En la charla no hay prisa, pese a que la agenda de Galperin es muy ajustada y que no da entrevistas desde hace un buen tiempo. Cuando lo abordamos por su mirada de la Argentina del presente, asegura que observa con preocupación, como la mayoría de quienes han brindado su testimonio en este libro, los grandes problemas macroeconómicos que han llevado, entre otras cosas, a muchos emprendedores a desarrollar sus proyectos fuera del país.

**—¿El entorno emprendedor puede seguir creciendo o ya pasó la oportunidad?**

—No, definitivamente no pasó —responde categórico.

Pese a lo que fueron, para él, dos años duros, Galperin sigue creyendo en el

sector que podría empujar a la Argentina hacia la competencia global y hacia un futuro más próspero. Parece que, aun del otro lado del charco, la confianza en la potencia creativa del país en eterna crisis no se pierde jamás.

■

1- Digital House es una escuela orientada a mejorar y acelerar la transformación de las empresas que ofrece cursos de capacitación en herramientas digitales, como programación, análisis de datos, marketing digital y diseño web.

■

## **Maximiliano Landrein**

**CEO y fundador de AGROFY**

**En cada contexto hay fuerzas que te juegan a favor y en contra. Si los ciclos son muy buenos, nadie se preocupa por probar cosas distintas. Nosotros siempre tratamos de que todo dependa más de nosotros que del contexto.**





-

## EL HIJO DEL ESTALLIDO

*Esta es la historia de la generación perdida.*

*Una generación que se quisieron saltear,*

*pero que seguirá buscando su final feliz.*

**Benjamín Villegas**

Si las crisis son una oportunidad, pues entonces la Argentina ha tenido incontables ocasiones para renacer de sus cenizas. El último sismo de proporciones monumentales, que todavía tiene sus réplicas en la crisis de confianza que sufre el país, fue la crisis de 2001. Entonces quedaba atrás, junto con los ahorros de toda una vida de miles de personas, el sueño del aperturismo y el “salto definitivo” de un país que, en default, se enfrentaba al mayor cataclismo económico de su historia reciente. Una debacle económica, política, social e institucional que se expresaba al grito desesperado del “¡Que se vayan todos!”.

En el año 2001, además, incontables familias de esa clase media que era sinónimo y orgullo de la Argentina mordieron el polvo. Ese mismo estrato de la sociedad daba a luz a una generación atravesada por un trauma. La frustración del viejo ingeniero que manejaba el remise o del primo más grande que se iba a España librado a su suerte pasó a formar parte de la narrativa obligada en medio de la indignación y el desencanto. Había que irse o quedarse a digerir la derrota.

Pierpaolo Barbieri es un hijo de ese crac. Quizá por eso, las oficinas de Ualá, su empresa de fintech, nos reciben con una foto captada en medio de aquella tragedia. Contienen los rostros desencajados y los brazos descontrolados de

hombres y mujeres que arremeten contra las sucursales de los bancos, casi como si de esa catarsis colectiva fuese a emanar la respuesta ante lo inexplicable. Pier quiere recordarlo todo, porque de ahí surge no solo el sentido de su negocio, sino también la herida fundamental que atravesó a su generación, la de los hijos del 2001.

De padre arquitecto e interiorista y madre contadora, Pier soñaba con finalizar sus estudios en el Colegio Argentina Modelo y llegar a ese mundo desconocido e idealizado de las universidades de élite estadounidenses. Pero llegó el estallido. Y con él, el drama de su mamá previsor que veía cómo se desvanecían todos los ahorros de esa familia de clase media acomodada y una encrucijada que llegaría poco después, cuando vino la hora de despegar del hogar.

Figúrense entonces a esa familia que, como tantas, apostó todo a la formación de su único hijo. El club de debate, el boletín perfecto. Y, finalmente, la noticia deseada. La idea del futuro aspiracional a un metro de distancia. Claro, todo en medio del crac que convertía el sueño en una quimera prácticamente imposible. “Me acuerdo de las discusiones sobre todo lo que había que pagar para aplicar a Harvard. Los exámenes son todos en dólares”, cuenta al comienzo de nuestra charla.

“En 2004, tuve una conversación muy difícil con mis papás, en la que ellos me decían: ‘Mirá, quizá tenemos que vender el departamento para pagarte la universidad’. Yo les dije: ‘No, no tenemos que hacerlo, no voy a hacer que vendan su casa para que yo pueda ir a la universidad. Me quedo acá’. Si no me daban una beca en Harvard, no iba a pedirles que vendieran su casa”.

Contra todo pronóstico, la beca de trabajo y estudio llegó. Hacía mucho tiempo que no entraban argentinos a Harvard y Pierpaolo lo había conseguido. A los pocos meses, llegó el momento de partir sin fecha de regreso. “Llegué a Harvard con dos valijas, algunos ahorros y nada más. No sabía cuándo iba a volver a casa. Esperaba poder hacerlo en Navidad, pero no sabía ni cuánto me iba a llevar

pagar el pasaje. No se compara con la gente que pasa hambre. Yo no pasé hambre, pero sí un cambio radical a nivel social que te hace entender. Te hace querer estudiar economía y finanzas, e historia también, como lo hice. Creó un deber en nuestra generación de construir una Argentina más robusta”, dice.

\*\*\*\*

Estamos sentados frente a él en la sala de reuniones de sus oficinas de Palermo. El lugar no es ostentoso y desde afuera parece una especie de búnker de fachada totalmente negra donde apenas se destaca, arriba de la puerta, una frase que solo puede leerse en el relieve: “Te venimos a bancar”. En la recepción, un banco de plaza es una suerte de guiño al interrogante que despiertan esta y otras tantas empresas del sector tecnológico vinculado a las finanzas.

Ualá, lanzada en la Argentina el 4 de octubre de 2017 y nacida como proyecto en 2015, es básicamente una aplicación vinculada a una tarjeta prepaga que permite hacer pagos, compras, solicitar un préstamo o un seguro e invertir. Cuando hicimos esta entrevista, contaba con cuatro millones de usuarios en el país y había logrado penetrar en el mercado al captar como usuarios en la Argentina al 25 % de las personas de dieciocho a veinticinco años. Es decir: uno de cada cuatro chicos dentro de ese grupo etario tiene la tarjeta y los menores de treinta representan el 70 % de los clientes.

La empresa, que se convirtió en unicornio en agosto de 2021 y tiene a “Manu” Ginóbili como uno de sus inversores, aspiraba emitir veinte tarjetas por día y hoy hace dos mil doscientas cincuenta; su crecimiento fue tan sorprendente como la penetración en el mercado. Lo que empezó como una empresa emergente (una startup) de quince personas, a los pocos meses escalaba a cincuenta. Hoy, cuenta con mil trescientos cincuenta empleados en todo el país, está desembarcando en Colombia y registra el mayor crecimiento entre las fintech en México.

## —¿Cómo nació Ualá?

—Yo crecí en Argentina, gané la beca para estudiar en Harvard y cuando terminé gané otra para hacer el posgrado en Cambridge, donde estudié Historia y Economía. Escribí un libro que nadie leyó y volví a los Estados Unidos para publicarlo. Trabajé en macroeconomía durante diez años y en 2013-2014 empecé a pensar que los activos argentinos estaban muy baratos, especialmente en el último cepo y después de la última crisis financiera global. Con una consultora de la que yo era parte trabajamos con un fondo de inversión grande para levantar un fondo dedicado a invertir en la Argentina. En ese proceso, nos hicimos accionistas de los bancos grandes que están listados en la bolsa. Entonces, vimos desde adentro, siendo accionistas, que la banca en la Argentina (y en Latinoamérica en general) tiene un gran problema, que es que hacen más dinero cobrando fees (comisiones) y prestándole al Estado que a la gente. No es realmente una banca universal. En Europa, cuando alguien posee una licencia bancaria, tiene que cumplir ciertos requisitos que lo vuelven una banca universal, es decir, que le otorga una cuenta a todo el mundo. Pero los bancos latinoamericanos no tienen una penetración grande, más del 50 % de los adultos de América Latina nunca tuvieron una cuenta bancaria.

## —¿Y en la Argentina?

—El 50 % de los argentinos no tiene cuenta bancaria. En México, el 70 % de la gente nunca tuvo una cuenta. En Brasil es del 30 %, porque los brasileños tienen políticas de inclusión financiera desde los setenta, ya que entendieron mucho antes que nosotros que si no tenés una cuenta, no podés crear una historia crediticia y si no podés crear una historia crediticia, no podés tener un préstamo y no podés progresar. Entonces ¿cómo salís de la pobreza?

Yo siempre digo: si querés movilidad social, necesitás inclusión financiera,

porque nosotros le pedimos a la gente que crea en la democracia y en el capitalismo, pero después no pueden acceder a los bancos. Entonces, no pueden suscribirse a Netflix, no pueden crear una historia financiera que les permita decirle a un banco: “Prestame plata que yo pago”, no pueden ahorrar. A lo sumo, pueden comprar dólares y ponerlos debajo del colchón.

Entonces dije: “¿Por qué no hacemos una cuenta universal gratuita?”. Paradójicamente, en la Argentina hay una ley que estipula que los bancos deberían brindar ese servicio, pero una cosa es que la ley diga algo y otra cosa es que pase en la realidad. Hablé con muchísima gente cuando empezamos y cada vez que los banqueros me decían que lo que yo quería hacer era imposible, me daban más ganas. Cuando hablaba con personas que trabajaban en sectores vulnerables de la sociedad, me decía: “La ley existe, pero a la gente a la que yo ayudo no la dejan entrar en la sucursal. Entonces ¿cómo va a acceder a la cuenta si le dicen: ‘No, señora, vestida así acá no entra’?”. La idea era hacer una cuenta universal, 100 % gratuita, vinculada a una tarjeta. Para eso hubo que hacer un montón de innovaciones. Número uno, tenía que ser digital, algo que no existía en la Argentina, donde tenías que ir a un lugar a firmar. Y yo no te puedo dar una cuenta digital si tenés que ir a un lugar a firmar. ¿Dónde vas a firmar? No existen las sucursales.

**—¿Tomaste algún modelo de negocios de algún lado?**

—No. A mí siempre me molestó la idea de que la única manera de hacer tecnología en Latinoamérica es tomar una idea de otro lado y copiarla acá. Yo no hago eso porque las necesidades financieras son locales. Lo pensé mirando a los bancos y pensando qué era lo que no existía en la Argentina.

**—Y te enfocaste en pensar un negocio para Latinoamérica.**

—Sí, Latinoamérica spanish speaking (hispanohablante). ¿Por qué? Porque Brasil es distinto, es otro mundo, otra cultura, y tiene una historia financiera mucho más profunda. El problema es que el 50 % de los habitantes de la Argentina, el 70 % de los de México, el 60 % de los del Perú, el 50 % de los de Colombia, el 90 % de los del Paraguay y el 40 % de los de Chile carecen de una historia financiera. Si para el sistema financiero sos un NN, no tenés historia financiera. Había que empezar con un método de pago. Te doy una tarjeta que crea tu historia. Pagás la luz, tengo un dato. Recargás el celular, otro dato. Con esa información, se puede originar un crédito.

**—¿Cuál era el objetivo cuando empezaste?**

—El otro día me hicieron un chiste en la oficina, cuando yo mandaba mails y decía: “Si tan solo llegáramos a cien mil usuarios, ¿se imaginan?”. Pero de golpe empezó a haber un volumen que nadie esperaba. Nos quedábamos hasta las dos de la mañana comiendo pizza, tomando cerveza y aprobando usuarios. Todos, desde la gerenta de medios de pago, a la que habíamos traído del Citibank después de veinte años de trabajar ahí, hasta yo, que soy un historiador que no escribí una línea de código.

**—¿Cómo te ves a vos mismo y a Ualá de acá a cinco años?**

—Nos queda mucho por recorrer, queremos un sistema financiero más abierto y competitivo, así ganamos todos. El futuro de nuestro país es exportar servicios de Argentina para el mundo. Es la oportunidad de hacer “soja digital”. Tenemos un enorme talento, especialmente en la industria tecnológica.

\*\*\*\*\*



La charla transcurre rápido, pero no sin interrupciones. Hay reuniones abajo, llamados frenéticos donde se intercambian tres monosílabos que hacen que el contenido sea indescifrable para nosotros. Alguien avisa que después de nuestra cita lo espera un funcionario importante. En medio de un día cualquiera, Pierpaolo habla al mismo ritmo vertiginoso al que crece su negocio. En su relato se cuelan referencias literarias, anécdotas de la universidad, novias de esos años, referencias a profesores ilustres que para nosotros son puras notas bibliográficas.

Recuerda con nosotros los años de universidad. La imagen de aquella partida traumática, una suerte de síndrome del impostor que le sobrevino al llegar, el trabajo en Apple vendiendo iPhone en un local cercano al campus (algo así como vender Coca-Cola en el desierto) que le permitía cubrir los costos y las revelaciones de un tiempo que lo marcó.

“La educación de una persona no depende solamente de esa persona y siento que eso te crea un deber, yo tengo un contrato de honor con la Argentina. Todos tenemos el deber de ponerle el pecho acá y construir acá, y dar laburo acá”, afirma hoy, a los treinta y cinco años. “Yo apoyo la idea de la educación pública, pero me parece que es injusto para la educación pública cuando los que más tienen no pagan para subsidiar a los que menos tienen. También así deberíamos pensar las tarifas, ¿no?”.

El contraste entre el desconcierto de la Argentina que intentaba volver a flote y el mundo deslumbrante de la educación de élite era abismal en aquellos años. “Me acuerdo del discurso del presidente hablando de la Argentina como país desarrollado y después vino 2001. Menem diciendo que somos el Primer Mundo y la inflación en 0. Vos, desde Argentina, mirabas el resto de Latinoamérica y veías que en Perú estaba Sendero Luminoso, en Colombia había guerra de drogas, Brasil estaba con Cardoso, intentando ser Argentina, y México tenía la crisis del Tequila. Nosotros vivíamos bárbaro, íbamos a Europa y nos sentíamos ricos. Y claro, es mucho más difícil estar arriba en el árbol, ver el paisaje y después bajar, que nunca haberte podido subir. La bajada duele más cuando

estuviste arriba”.

**—¿Cómo fue tu primera semana en Boston?**

—Hay un fenómeno muy particular de universidades como Harvard, todo el mundo tiene una crisis psicológica cuando llega, un sentimiento que se traduce en: “Yo no pertenezco”. Porque al llegar te encontrás con un pibe que a los doce años ya había inventado algo, como por ejemplo una manera nueva de sacar agua de las rocas; otro que había vendido su empresa a los diecisiete u otro que era basquetbolista olímpico y todos están ahí. Lo que sentía se llama admissions mistake syndrome. Es decir: “Yo soy un error”. Además, hacía varios años que no entraba ningún argentino, así que yo era el único argentino en el campus.

**—¿Con qué te encontraste?**

—Es el mejor lugar: estudié con las personas que escribieron los libros. Mi mentor, que hoy está en el directorio de Ualá y con el que habíamos creado una empresa antes, es uno de los historiadores más famosos del mundo, Niall Ferguson. Me acuerdo de su primera clase. Había llegado desde Oxford y dijo: “Se supone que ustedes son más inteligentes que los de Oxford. A ver si lo demuestran”. Era la clase introductoria de Harvard de Historia Occidental. No dijo nada durante diez minutos, puso una ópera de Verdi y todo el mundo se quedó mirándolo. Ya se había publicado en la prensa que Harvard había pagado medio millón de dólares para que pasara de Oxford a Harvard. Llega a su primera clase, dice eso, después pone un CD durante diez minutos.

**—Diez minutos con él y la clase en silencio...**

—En silencio. Doscientas personas y el tipo escuchando Verdi. De traje verde, con sombrero tipo inglés, llega y pone la ópera Attila, de Verdi. Cuando se produce el clímax, pausa el CD y dice: “El general le acaba de decir a Attila que invada Italia. ‘Avrai tu l’universo, resta l’Italia a me’ (Vos podés tener el universo, pero a Italia déjamela a mí). Nos mira y explica: ‘Eso es el nacionalismo. Esto es lo que vamos a aprender en este semestre’”.

\*\*\*\*

Pierpaolo no ahorra definiciones sobre el presente ni críticas a la política. Quizá por eso en Twitter es una de las voces más sonoras dentro del cauteloso empresariado tecnológico. Pese a las recomendaciones de su equipo de comunicación, no parece temerle mucho a las controversias.

En un artículo de 2012 publicado en el Wall Street Journal y titulado “La tragedia Argentina”, hacía referencia a la crisis griega y sus posibles consecuencias en Argentina. En el cuerpo de la nota se incluían imágenes de la catástrofe de inicios de 2000. En la edición digital, se puede ver la foto de un jubilado con un cartón sobre el pecho en el que se lee: “Jubilados \$150”. Al pie, el epígrafe dice: “Argentina 2001... ¿Atenas 2012?”.

En el artículo afirmaba: “Los que abogan por el camino de la Argentina deberían ver más allá de los engañosos índices de crecimiento nominales. El boom de los commodities convive con la caída de la competitividad, la corrupción rampante y un colapso en la inversión productiva”.

Después de la publicación, llegó un llamado del que casi no habla, aunque parece tentado a hacerlo. Lo cierto es que su mirada y sus incómodas preguntas sobre el estancamiento argentino lo han llevado a ser, además de un referente del

emprendedurismo, una rara avis en el sector, porque siempre se anima a opinar sobre la tambaleante coyuntura económica.

“Lo puse en la carta que recibe todo el mundo que usa Ualá. Nosotros somos de esa generación, nos guste o no, y nuestro deber es que no pase de nuevo lo que nos pasó, y tener que construir una Argentina más fuerte, más sustentable y un poco más justa también”, dice.

**—Tu empresa y tu vida transcurren en la Argentina. Según los últimos datos, el país tiene más de un 40 % de pobres y viene de una retracción en los últimos años. Retomando la idea del contrato de honor, ¿cómo superar los flagelos recurrentes de un país como el nuestro?**

—Escribí un libro sobre España y aprendí que las decadencias pueden ser muy largas, pero solamente se acaban cuando tenemos un acuerdo social básico que establece que hay cosas que no se rompen. Considero que Argentina tiene que salir de la misma discusión que venimos sosteniendo desde 1880 sobre los productos agroexportadores. Hoy tenemos una gran oportunidad: Argentina tiene que ser un exportador de servicios digitales para el mundo. Tenemos el talento, la posición geográfica, la conectividad y la experiencia y el ecosistema para hacerlo. Y eso me perjudica a mí, porque me conviene tener desarrolladores más baratos acá y no que venga Facebook y los contrate, que es lo que está pasando. ¿Por qué es una oportunidad? Porque la primera globalización fue sobre las cosas y acá no la aprovechamos porque nuestros empresarios pusieron su interés personal por delante del de Argentina. Prefirieron una protección que nos hace a todos más pobres para tener mansiones más grandes.

**—Eso pasa desde siempre.**

—Para mí, el capitalismo no es eso, eso es capitalismo de amigos. El capitalismo

de verdad es que haya competencia y apertura. Por eso a mí me llena de orgullo competir con Mercado Libre, que es la mejor empresa del país y, obviamente, ellos son los grandes y nosotros, los chicos, pero está bueno que haya competencia. Entonces, lo que necesitamos es que haya un mercado bien abierto donde el país pueda exportar servicios. Porque no logramos exportar teléfonos, no logramos exportar computadoras y cada vez que cerramos un mercado suben los precios internos. ¿Por qué pasa esto? Porque el de adentro dice: “Yo lo compré en Miami pero el que está acá que lo pague el triple de precio”. Paradójicamente, los mismos empresarios que protegen sus textiles, sus computadoras y sus electrodomésticos, que son más caros en el país que en el exterior, son los mismos que compran en Miami porque pueden viajar.

**—¿Y ahora puede cambiar el paradigma?**

—Yo creo que sí. Tenemos la oportunidad de crear servicios desde acá y exportarlos. ¿Por qué? Porque el costo de nuestro país es menor para un producto que podemos hacer con muy alta calidad.

**—¿Por qué creés que se dan esas condiciones favorables?**

—Porque tenemos un muy buen sistema educativo y los sueldos en dólares acá son bajísimos por la inestabilidad macroeconómica. Además, hay empresas que crean el talento. De las diez personas con las que empecé Ualá, tres venían de Globant.

**—Los tanques tecnológicos funcionan como escuelas o como usinas de talentos, pero llega un momento en que para escalar esa producción es preciso tener un volumen de gente con ese talento.**

—No solo eso. También inversión. Yo no podía hacer esto solo. En Ualá se llevan invertidos 190 millones de dólares. Por cierto, ningún inversor es del país. ¿Por qué? Porque mi primer plan de negocio decía que íbamos a perder dinero durante siete años. No hablé con ningún argentino porque sé cómo son. Me iban a decir: “No te banco perder guita dos años”. El mes pasado mis inversores me dijeron: “No estás perdiendo lo suficiente. Invertí más”.

—**Vas por el quinto año. ¿Seguís perdiendo plata?**

—Sí, cuatro millones de dólares el mes pasado. Así se construyen las empresas de tecnología, pero hay que tener inversores que digan: “No, está muy bien, bárbaro, gran resultado”. Los inversores chinos me dijeron el otro día: “¿Por qué no perdés ocho?”. Porque tenés que hacer más producto, más rápido, salir en Colombia enseguida, contratar más gente, lanzar en otros países. Es una manera completamente distinta de pensar. Acá la lógica es: “No, yo no voy a invertir en un negocio si no gano plata el año que viene”. No se puede construir una empresa así, Google perdió plata durante cinco años, Amazon todavía no gana mucho porque reinvierte todo.

Si realmente uno quiere construir empresas que sean disruptivas a nivel global o regional hay que invertir dinero. Y cuando nosotros levantamos la ronda de 150 millones dólares en octubre de 2019, dos meses después de las PASO, los que invirtieron fueron Tencent, que solamente invirtió en Satellogic; Goldman, que no había invertido en Argentina desde el Grupo Clarín en 1999; Soros, que no había invertido en Argentina desde Adecoagro, e IRSA, de Eduardo Elsztain.

—**Un momento de mucha incertidumbre...**

—Ese año nosotros fuimos el 95 % del venture capital en Argentina. No importa si tenés buenos pibes, buen desarrollo, buen talento, buenas ideas, porque si no

tenés capital para desarrollarlas, es imposible hacerlo. Ese es el gran problema, ¿quién va a creer en la Argentina? Si no puedo sacar la plata, si hay corralito, controles de capital y no dejan importar. Sueño con una Argentina donde no nos estemos preguntando si es bueno invertir acá. Soros subsidió la creación de un millón y medio de cuentas de gente que antes no tenía acceso a ellas. Algo que no hizo el Banco Provincia, sino un tipo desde Nueva York. Me han escrito en Twitter algunos liberalotes diciéndome: “Vos te vendiste a un comunista como Soros”. Mi respuesta es: “Primero, no sabés que Soros no es comunista y no entendés lo más básico... Dejalo a Trump que acá tenemos que bancarizar a pibes en Santiago del Estero”.

### **—Las filosofías del “sálvese quien pueda” y del antiapertura.**

—Es la filosofía de vivir con lo nuestro. Cerramos todo y que el mundo pase afuera. Ya nos perdimos la primera globalización y creo que la segunda se basará en servicios, no en electrodomésticos. Es una muy buena oportunidad para el país porque es como soja digital. Por eso a la empresa le quería poner Sodi, soja digital. Acá pensamos tanto en la soja que es tapa de El Cronista todos los días, si sube 2 %, 3 %, 1 %, o si baja. Y mientras tanto, no pensamos en toda la gente que hoy se está yendo a cobrar en bitcoins en Uruguay y no tributa.

### **—¿Quisiste irte alguna vez? ¿Tuviste la “tentación uruguaya”?**

—No. Amo Uruguay, me encanta ir a Uruguay. Yo me fui de la Argentina y volví. Creo que el talento está acá y creo que es un gran país para vivir. No me escapo del problema. Además, si nos vamos todos, ¿quién queda? Yo no entiendo a la gente que gana más dinero y después se preocupa por dónde le van a cobrar más impuestos. Si tenés un montón de plata, viví donde quieras vivir y disfrutá donde quieras disfrutar.

**—De pronto, en la Argentina se dicta una ley de teletrabajo que impacta mucho en las empresas de menor escala o se dilata la ley de promoción de la economía del conocimiento. ¿Qué pasa con ese “factor Argentina”?**

**—Si no te gusta, involucrate y resólvelo. Siempre me gustó la frase de que la única batalla que se pierde es la que se abandona.**

**—Pero ¿reconocés que la Argentina puede ser una prueba de obstáculos?**

**—Sí. Y creo que por eso tenemos que involucrarnos. Hoy todos estamos de acuerdo en que se necesita un balance fiscal, que no podemos vivir en déficit, especialmente cuando tenemos que imprimir plata que genera inflación.**

**—¿Todos estamos de acuerdo en eso?**

**—Yo creo que sí. Creo que hay un acuerdo en relación con estas cuatro ideas básicas: en que si hay déficit todos los años y hay que financiarlo imprimiendo plata que crea inflación, perdemos todos, porque la inflación castiga más al que menos tiene; en que el futuro del país está en una mayor exportación de servicios; en que hay que eliminar ciertos impuestos distorsivos, como Ingresos Brutos, que incentivan a no producir, y en insertar a la Argentina en el mundo para no perdernos la modernidad. Cuatro ideas básicas. Y una más: el empresariado no tiene que ir a pedirle subsidios al político.**

**—Es un cambio también en la cultura empresarial.**



—Una de las figuras históricas que admiro es Alexander Hamilton (el primer secretario del Tesoro estadounidense). Su política económica era excelente porque pensaba lo siguiente: “Podemos elegir exportar hacia Inglaterra y ser siempre sirvientes del Imperio inglés o podemos cerrar veinte años y decir a nuestros empresarios que les damos protección durante veinte años, pero que dentro de veinte años tienen que competir”. Entonces, durante veinte años acepto pagar costos más caros para que la industria naciente crezca. El problema es que acá cerramos en el 45 y nunca abrimos.

**—Al igual que los demás empresarios de tu sector, necesitás un volumen de talento que tiene que ser generado por el sistema educativo, pero se trata de un talento con un expertise muy particular al que no puede acceder la mayoría de los argentinos, al menos por ahora.**

—Sí, pero creo que la tecnología tiene una gran posibilidad de hacer más accesible la educación. Creo que es un crimen que solamente poca gente tenga acceso al trabajo mañana, por eso, lo bueno de la tecnología es que no necesitás cinco años de universidad para ser un buen coder, con seis meses de un buen curso y secundario completo tenés trabajo para toda tu vida.

**—¿Tomarías a un pibe sin título universitario?**

—Sí, sin dudas. La tecnología es una gran ecualizadora. Lo que importa es cómo es tu código, no importa si leíste a Foucault.

**—¿Te dedicarías a la política?**

—Yo estoy en Ualá, contento. No necesitamos un Mesías.

**—Una vez más: ¿te dedicarías a la política?**

—No. Una vez me ofrecieron hacer política en Italia porque soy italiano también, pero ¿para qué yo?

**—Porque alguien tiene que involucrarse.**

—Todos tenemos que involucrarnos, está bien, pero no sé si soy la persona más indicada para hacerlo porque tengo un proyecto en desarrollo acá y no tengo experiencia en la gestión de lo público. En la Argentina tenemos la idea de que viene alguien y nos salva. Creo que todos tenemos que entender que eso no es así. Nadie nos salva. Solamente vamos a salir si nos sentamos y nos damos cuenta de que tenemos que llegar a un acuerdo básico. Y lo peor es que todo el mundo habla del acuerdo básico, pero después, nadie lo pone en práctica.

■

## **Alec Oxenford**

**Fundador de DEREMATE y OLX**

**Si fuera un marciano que aterriza en el planeta Tierra y no tuviese ningún apego a nada y contara solo con la información disponible, ¿qué haría y dónde? Lo único que importa es ese momento. De eso se trata.**



-

## EL GIGANTE SILENCIOSO

*No creo que haya otra cualidad  
tan esencial para triunfar  
como la perseverancia.*

**John D. Rockefeller**

Muchas veces nos preguntamos por qué razón nuestro revés no es igual al de Roger Federer o por qué cuando agarramos una guitarra, los acordes de Here Comes The Sun no nos salen como a George Harrison. “Me gusta pensar en el talento como el producto del esfuerzo y no como un regalo de Dios, algo que tengo o no tengo”. La idea la enuncia Martín Migoya, CEO de Globant, uno de los cuatro amigos —luego socios— que se juntaban en el Down Town Matías del centro porteño para poner estas cuestiones sobre la mesa y una de las personas más influyentes del país. El concepto que tenemos sobre el talento y la importancia de ese supuesto don, sumado al misterio del alto desempeño, son problemáticas que andan dando vueltas por su cabeza desde chico. Pasaron incontables madrugadas y wiskeys discutiendo cómo aplicar estos conocimientos a los negocios y a una empresa que ni siquiera tenían en claro cuál sería.

Ingeniero por la Universidad de La Plata, Martín es papá de tres chicos y, aunque toca la guitarra, el bajo y el piano, se define como un músico frustrado. Tiene decenas de instrumentos e incluso armó un estudio de grabación en su propia casa. Los miércoles a las 20:00 son sagrados. Las horas de ensayo con la banda no se cambian por nada del mundo y suele pasar larguísimas noches, guitarra en mano, componiendo, ensayando, diseñando tapas para sus discos o masterizando temas. La Sonic. Diamonds Band hace música pop y suena bien, tan bien que Martín se dio el lujo de tocar tres canciones en la imponente Ballena Azul del Centro Cultural Kirchner.

Jugador de rugby y tenista, reserva sus tardes de los domingos para jugar con sus hijos o andar en bicicleta. Hinchado de Estudiantes, supo gritar tan fuerte ese gol de Juan Ramón Verón en Old Trafford que le permitió a su equipo ganar su única Copa Intercontinental, como festejar los pinchazos de Bilardo a los rivales en los tiros de esquina.

“Mientras duermo no laburo porque tengo que dormir, pero si no, siempre estoy contestando un WhatsApp o respondiendo mails”. Así funciona. No obstante, sabe que a medida que su rol y sus responsabilidades aumentan, necesita hacerse tiempo libre para poder despejar la cabeza y pensar con serenidad las decisiones estratégicas que han llevado a su compañía hasta la cúspide de las empresas.

Desde que se graduó, siempre se desempeñó en la industria de los servicios profesionales. Empezó en YPF desarrollando tecnología para la refinería de La Plata, luego cambió a la consultoría y así pudo entender con mayor profundidad cómo desarrollar un servicio profesional de alta calidad.

Globant es la segunda empresa más grande y robusta del sector tecnológico, solo por detrás de Mercado Libre. Con una valuación astronómica que ronda los diez mil millones de dólares y más de veinte mil empleados, se vale de la tecnología para brindar soluciones a empresas y organizaciones, combinando, como ellos mismos lo definen, ingeniería, innovación y diseño. El espectro es tan amplio que brinda soluciones a la empresa de Galperin, pero también a compañías tan diversas como American Express, LinkedIn, Nespresso, Nike y la líder mundial en videojuegos Electronic Arts. Para esta última, desarrollaron el juego FIFA para PlayStation. Incluso las Magic Bands con la cabeza de Mickey Mouse, que son muy parecidas a un reloj o un brazalete y que se utilizan en Disney para ingresar a los parques, también son un desarrollo de un equipo de “globers”, como se conoce a los empleados de la empresa.

Nacida de un plan de negocios de un renglón que solo rezaba: “Vamos a vender en Estados Unidos y en Inglaterra”, Globant opera hoy en dieciocho países de cuatro continentes y sus acciones tuvieron un crecimiento exponencial desde que en 2014 empezaron a cotizar en Wall Street.

\*\*\*\*

Para acceder a una entrevista por Zoom con Martín Migoya fueron necesarios seis meses de gestión. Días y días de idas y vueltas e intercambios de mails con el equipo de comunicaciones. Martín está en Madrid, en las oficinas que la compañía tiene en la capital española. La reunión es a media mañana (la tarde europea) y durará tanto como nos propongamos.

No puso ninguna condición de antemano para sentarse frente a nosotros y durante casi dos horas respondió a todas nuestras preguntas. Solo lo sacó de la conversación durante unos minutos una llamada urgente y el tiempo que le demandó hacerse cada uno de los tres cafés que tomó durante esta charla.

**—Contanos sobre el surgimiento de Globant, desde el garaje hasta hoy.**

—Globant nació en un garaje, en mayo de 2003. Un año antes empezamos a juntarnos los miércoles en un bar a conversar sobre lo que pasaba en el país. Era la época de la crisis masiva de 2001-2002 y veíamos cómo nuestros amigos más capaces se iban de la Argentina a probar suerte en otros lugares. Y, también, veíamos cómo había países que habían hecho de la tecnología su fuente de ingresos. Estudiábamos y volvíamos a reunirnos el miércoles siguiente con más información. Veíamos que había compañías que estaban reinventando el espacio de oportunidades para los jóvenes desde países subdesarrollados o en vías de desarrollo, como la India o Irlanda, o en países desarrollados, como Israel o



Canadá, al crear oportunidades laborales de clase mundial.

Toda esta industria tuvo un gran empuje durante el año 2000 y estaba creciendo muy rápido. Me acuerdo de que, en ese momento, con unos ahorros que tenía había comprado acciones de una compañía. Las compré a diecisiete y las vendí a treinta y cuatro, y usé esa ganancia para meterme muy en profundidad a estudiar qué era lo que pasaba en ese ecosistema, cómo podía ser que existiesen empresas que fueran capaces de transformar países y oportunidades, y generar tecnología para el mundo.

Eso fue el kickoff, el inicio. Un día tirábamos arriba de la mesa el caso de negocios de una compañía india; otro día, el de una irlandesa, y así fuimos analizando un montón de casos hasta que nos dijimos: ¿qué pasa si hacemos esto en América Latina? No había nadie haciéndolo en ese momento en la región, seríamos los primeros. En definitiva, nos estábamos preguntando qué tenemos que hacer para que mucha de esa gente capacitada que se estaba yendo se quedara en el país.

Nos dimos cuenta de que había un mercado global para la aceptación del desarrollo de tecnología y un mercado local en el cual el talento estaba buscando esas oportunidades. Hicimos de celestina entre las personas y las empresas.

La Argentina era un país muy difícil, estábamos en plena crisis y no era un mercado en el que pudiéramos desarrollar una empresa, no del tamaño que nos imaginábamos. Queríamos ser una empresa estable, sostenible y desarrollable en el largo plazo.

**—¿Globant nació global?**

—Sí, escribimos el plan de negocios, que forjó el ADN de la compañía, en términos de qué tipo de profesionales necesitábamos, qué tipo de habilidades, qué tipo de sistemas y de procesos. Te diría que la decisión estratégica más importante de nuestra historia fue haber iniciado la compañía fuera del país.

Había que cumplir con ese plan de negocios, que decía que venderíamos servicios en los Estados Unidos y en Inglaterra. Tomamos un avión y fuimos a visitar a dos amigos en Londres y a otros dos que estaban en Virginia y Nueva York. En ese momento le dije a mi mujer: “Me voy a vender por un par de semanas y voy a volver con un montón de contratos”, y cuando llegué me dijo: “Bueno, ¿qué tenés?”, y yo le dije: “Nada, no traje nada”; “¿Cómo que no tenés nada?”; “No, no vendí nada y la verdad que no era tan fácil como había pensado”.

Tres días después, me llamó una persona desde Londres y me dijo: “Martín, necesito que estés acá el próximo lunes”, y fuimos. Nos habían conseguido una reunión con lastminute.com (la compañía de viajes y turismo más grande de Europa en aquel momento), que fue nuestro primer cliente.

Nos entrevistamos con el gerente de Tecnología. Le contamos nuestra historia, la compañía no existía, pero le explicamos lo que éramos capaces de hacer. Y nos creyó. Nos dio la oportunidad de poder armar un equipo que, por primera vez, desarrollara el dinámico packaging en la industria del viaje, que es armar un paquete con un vuelo, un auto y un hotel, todo a un solo precio.

**—¿Cómo sigue esta historia?**

—Tuvimos mil problemas, nos dimos cuenta de que nos habíamos olvidado de pasarle el precio del hospedaje del equipo a nuestro cliente y se nos achicaban muchísimo los márgenes, así que tuvimos que alquilar una casa donde

pudiéramos vivir todos, fue muy divertido. Ahí el equipo empezó a crecer, pasamos de cuatro personas a setenta en proyectos distintos dentro de la empresa.

Un empleado de esa agencia de viajes que era cliente nuestro se había ido a trabajar a Google. Lo llamé y me contó sobre una licitación en la casa central de Mountain View. Estaban buscando la primera outsourcing company de la historia de Google y allí fuimos, nos presentamos y después de tres meses de idas y vueltas nos contrataron.

Ellos pedían un equipo de ingenieros, pero les propusimos algo muy novedoso. Les dijimos: “No tienen que ser ingenieros, tienen que ser diseñadores, tienen que ser antropólogos”, y les encantó el enfoque. Un día nos llamaron y nos dijeron que habíamos ganado. Y yo dije: “Imposible que hayamos ganado si nunca hablamos del precio”. “No, no, nosotros queremos trabajar con ustedes, en el precio es obvio que vamos a ponernos de acuerdo”. Lógicamente, nos pusimos de acuerdo en diez segundos.

Así fue como llegó el segundo gran proyecto de Globant, con el cual empezamos a crecer exponencialmente y que además nos sirvió como un sello de aprobación y de reconocimiento de muchas otras empresas. En esa época, nos presentamos en Electronic Arts, ganamos y empezamos a desarrollar juegos. Cerramos acuerdos con Nike y con Disney, que todavía es uno de nuestros clientes más grandes y, de a poco, nos fuimos transformando en el secreto mejor guardado del Silicon Valley.

**—Ayúdanos a entender dónde estaban parados, en qué lugar estaba cada uno cuando empezaron. ¿Cuál era la situación de ustedes en términos laborales?**

—Los cuatro socios trabajábamos en un ebuilder. Néstor (Nocetti), Martín (Umarán) y yo habíamos estudiado juntos en la universidad y ahí conocimos a Guibo (Guibert Englebienne). El tema fue dejar ese trabajo y saltar al vacío. Fue un proceso muy lindo, visto de lejos, porque en el momento daba bastante miedo. Pero frente al miedo hay dos reacciones: te paraliza o te moviliza, y a mí siempre me movilizó. No era consciente en ese momento de las altísimas probabilidades de que fallara, porque el 90 % de los emprendedores fracasa y quiebra. Al final del día, toda la historia emprendedora es hermosa, pero tiene también adosados riesgos muy grandes, de los cuales yo, por suerte, no era consciente en ese momento.

**—¿Tuvieron sobresaltos o el camino siempre fue ascendente?**

—La de Globant es una historia de crecimiento, pero también es una historia de sufrimiento. Hay un ringtone que hoy escucho y me pongo a llorar, que sonaba en mi teléfono cuando me llamaba el contador para decirme que no había más plata en el banco para pagar los sueldos. Pasamos por muchos momentos complejos. En la crisis de 2008, nuestro principal cliente, que era Google, se evaporó, desapareció y, de repente, los proyectos que teníamos con ellos empezaron a caer uno detrás del otro.

A pesar de eso, seguimos creciendo, seguimos empujando y seguimos intentando. Es como la historia de Mercado Libre, que conozco perfectamente. Cuando en 2000 explotó la burbuja puntocom, ellos habían juntado algo de plata, entonces Marcos se sentó arriba de la caja y la hizo durar años. En Globant pasaron cosas muy similares.

**—¿Cómo se hace para ampliar la escala de una compañía de servicios profesionales?**

—Con el talento, con la gente, con el capital, pero sobre todo, con la visión. Todos debemos tener una visión clara de qué queremos hacer. Todavía recuerdo el día en que Mercado Libre hizo el IPO (oferta pública de venta en el mercado bursátil). Llevé el artículo del diario a la oficina, me paré arriba de un escritorio y les grité a todos: “Miren, esto es lo que nosotros tenemos que hacer. No sé cómo, no tengo ni idea, pero si ellos pudieron, nosotros también vamos a poder”.

Fue como ponerle un norte, querer ser los mejores del mundo haciendo lo que hacemos, tener las mejores herramientas para financiarnos, como el IPO. Es como una carrera en la cual los objetivos se van moviendo todos los días y tu trabajo, como emprendedor y como líder de la compañía, es ir desplazándolos, haciendo que sean cada vez más ambiciosos, más globales y más grandes. En nuestro caso, queremos reinventar la manera en la que se brindan los servicios profesionales, usando herramientas nuevas e inteligencia artificial, y eso dio lugar a que mucha gente quisiera incluirse en esta historia.

Se trata de sostener una cultura y un sueño, de mantener unida a la gente y de proyectar los valores de la compañía. Para mí, se trata de cuánta pasión le pongas, cómo te ven trabajar, cuánto te quieren copiar o no. Me parece que son todas las cosas que hacen que una empresa salga de ser una del montón y pase a ser una líder en su industria o en su país.

**—¿Hacia dónde van ahora? Porque esa visión que querían ejecutar ya se logró con creces.**

—El juego recién empieza. Esta industria no ha sido reinventada en los últimos cincuenta años. Es una industria que, exceptuando a Globant, ha estado siempre prestando servicios de la misma manera, nosotros innovamos en todos los aspectos, desde cómo estamos organizados en una pirámide invertida en la cual los equipos que sirven a los clientes están arriba y toda la estructura de la compañía está abajo, yo más abajo que todos, brindándoles soporte. Esos equipos tienen que ser sumamente autónomos y tomar una cantidad de

decisiones mucho más rápido que las que podemos procesar a nivel central del management. Además, desde el principio, Globant mezcló ingeniería, innovación, diseño y otras disciplinas, y armó una cartera muy equilibrada de profesionales en todas esas áreas. También el modo en que estamos usando inteligencia artificial para poder acelerar la forma en la que generamos código, saber cómo unimos gente con proyectos y ver cómo reclutamos mejor.

Para darte un ejemplo, un recruiter (responsable de contrataciones) hoy puede comparar a un candidato contra las cien personas que conoce. Nosotros queremos que esa comparación, para ser más diversos y amplios, se haga con nuestros cinco mil mejores globers. Quiero que cada vez que ingresa un glober me diga cuál es la probabilidad de que sea exitoso en función de la comparación que hace con otros miles y no solo con los que conoce el recruiter.

Para mí, el uso de la inteligencia artificial es algo muy importante y no muchos jugadores la están usando a fondo; de hecho, lo hacen muy superficialmente. Globant tiene la oportunidad de reinventar esta industria, tiene la oportunidad de ser la Tesla de los servicios.

\*\*\*\*

Típico emergente de la clase media argentina, su mamá, profesora de inglés, lo anotó desde chico para que aprendiera el idioma y lo inscribió en piano, dos de las actividades que más valora como adulto. El inglés le abrió infinidad de puertas en el mundo de los negocios y el piano fue el puntapié inicial que despertó el bichito dormido de la música.

Migoya respiró desde chico el gen emprendedor. Su papá trabajó durante muchos años en la industria textil, primero en Alpargatas y, más tarde, en un

emprendimiento propio. De pequeño, Martín lo veía cortando telas en la mesa del living hasta las tres de la madrugada y creció preguntándole noche tras noche por qué llegaba tan tarde a casa. Ingeniero mecánico, don Migoya exportaba telas de jean de Alpargatas a todo el mundo y era frecuente que no estuviera en la casona de La Plata. Se iba meses enteros en tiempos en los que no había celular. “Yo mamé eso, mamé a mi papá emprendiendo y viajando por todo el mundo para vender su producto”. Hasta que un día todo cambió. La hiperinflación durante el gobierno de Alfonsín acabó con el negocio familiar y, a los cincuenta años, el ingeniero Migoya debió salir a buscar trabajo.

Signado por aquella frustración de su padre, Martín saltó al vacío y armó Globant. No se iba a permitir repetir la historia de desilusión que marcó a su papá a finales de los ochenta. Creador del grupo de WhatsApp de empresarios Nuestra Voz, Migoya es un convencido de que el ecosistema tecnológico tiene un potencial mucho mayor que el del megayacimiento Vaca Muerta, y es una de las voces que trasciende el chat de los empresarios para intentar hacer del nuevo sector productivo una verdadera usina del desarrollo.

### **—Esta suerte de Silicon Valley local, ¿tiene un techo?**

—La Argentina tiene una suerte muy grande en términos de densidad de talento, es decir, cuántas personas obtienen el empleo. Eso lo tenemos medido en función de cuántas personas aprueban las entrevistas en todos los países y la Argentina está muy bien posicionada, en el nivel de los Estados Unidos. No me gusta hablar del Silicon Valley vernáculo, pero la Argentina tiene lo suyo. Por eso es que aquí surgieron Emiliano Kargieman, Despegar o Marquitos Galperin. Es gente que tiene el foco, la claridad, la capacidad de aprender y adaptarse a las situaciones mejor y más rápidamente que nadie. Veo que el argentino medio es muy bueno en eso, creo que podemos criticar mucho a los gobiernos que han pasado, pero si hay algo que nos han dejado es esa capacidad de vivir en la incertidumbre plena y permanente, y usar eso a favor.

**—La Argentina nos tiene acostumbrados a ciclos de desandar, es decir que lo que estás haciendo ahora se puede deshacer por alguna razón coyuntural mañana. ¿Eso lo ves en la gente? ¿Está inscripto en los argentinos?**

—Está en el ADN argentino, definitivamente, y ese mismo ADN, interpretado de maneras distintas por parte de la gente, genera esa capacidad de aprender y de resiliencia, de acomodarse y volver a acomodarse. No hay muchos países de América Latina que tengan esa suerte. Dije suerte, a pesar de que es una desgracia. Somos una sociedad castigada por crisis permanentes. Hay que pensar que éramos un país potencia y que teníamos una clase media muy fuerte, que estudió y se preparó, y toda esta potencia por algún lado tiene que salir. Y si no puede aparecer en el mercado local, lo hará en el internacional. Argentina siempre fue reconocida por su clase media.

**—Considerando las legislaciones y las políticas de promoción, incluso de países más cercanos al nuestro, como Costa Rica o Colombia, que están fomentando la actividad, vemos que en la Argentina no hay una política en ese sentido.**

—La ley de software fue muy buena, es una política de Estado que va a seguir implementándose sin importar quién gobierne. Nuestra industria se transformó en el segundo generador de divisas del país, después de la soja, porque genera divisas netas. La industria automotriz exporta más, pero, definitivamente, la cantidad de dólares que genera es mucho menor a los seis mil millones de dólares que se exportan en la nuestra. Por eso me parece que es tan importante para la Argentina de hoy la economía del conocimiento.

**—Vos hablabas de esta economía que trae seis mil millones de dólares. ¿Qué tenemos que hacer para aprovechar este último tren que parece haber llegado?**



—Dejen quieto el arco, invítennos a que la Argentina sea un país en el cual acepten a los emprendedores, nos quieran y nos respeten. Nos dejan el arco quieto y te puedo asegurar que podemos hacer muchos más goles. De hecho, creo que la Argentina es más productiva los sábados y domingos que los días de semana.

**—No des ideas, te van a mover el arco el sábado o el domingo.**

—Tal cual, los fines de semana no te pueden mover el arco de lugar y entonces metés un par de goles. Después, el resto de la semana es más difícil, te lo ponen para arriba o para abajo, te lo dan vuelta, te lo hacen redondo. Pongan las reglas claras, dejen de tocar los impuestos, dejen de querer extraer todo lo que pueden de cualquier lado, dejen trabajar y la gente va a generar las oportunidades.

\*\*\*\*

La mística “pincharrata” está también en el ADN de Globant. Tres de los cuatro fundadores son hinchas fanáticos de Estudiantes de La Plata y llevan en la sangre la templanza y el amor por el trabajo del mítico Osvaldo Zubeldía. Aquel DT multicampeón transmitía los valores del trabajo en equipo y la tenacidad como nadie. Eso, sumado a su pericia táctica, permitió que el equipo ganara tres copas Libertadores y se convirtiera en campeón del mundo.

Según una semblanza del medio El Gráfico, firmada por Diego Borinsky, una mañana Zubeldía llevó a sus futbolistas a la estación de Constitución para que vieran a los trabajadores bajar del tren y les dijo: “Estos son los verdaderos laburantes; se rompen el lomo todo el día y solo tienen para comer. Ustedes trabajan de lo que les gusta y encima les pagan. Tienen la suerte de ser jugadores de fútbol. Si nos enchufamos, trabajamos en equipo y me hacen caso, vamos a

ganar y vamos a entrar en la historia”.

Al igual que el ídolo de su club, Migoya reivindica la constancia en el trabajo como valor fundamental para convertir el talento en acción y, eventualmente, en logros.

“Talent is overrated” (El talento está sobrevalorado) es el axioma en el que Martín basó gran parte de su recorrido profesional. La frase es el título del libro del editor y columnista de Fortune, Geoff Colvin, quien asegura que la clave está en la práctica deliberada, un ejercicio que no debe confundirse con experiencia. Pero no solo la práctica deliberada produce talento, sino que, además, debe ser significativa en cuanto al tiempo que se le dedica. En resumen, para Colvin, el talento excepcional es consecuencia del trabajo duro y continuo. Bajo esa premisa, en Globant, diseñaron lo que llaman el Talent Manifiesto, nueve mandamientos que se aplican como las tablas de Moisés: enfócate, aprende rápido, sé flexible, ten pensamientos claros, sé comprometido, sé colaborativo, sé íntegro, sé inclusivo y, por último, sé innovador, siempre.

### **—¿Cómo eligen a los integrantes del equipo?**

—Las primeras personas que seleccionamos eran muy reconocidas, algunas tenían medalla de oro del Instituto Balseiro; otras, eran profesores de historia que eran unos fenómenos tecnológicos increíbles. Siempre miramos lo mismo: la capacidad de compromiso y la velocidad para aprender. Hoy, en Globant no usamos el IQ como una medida, entendemos el talento como un producto no de la genética ni de nada heredado, sino del esfuerzo, de la práctica hasta el dolor, de la práctica más allá de los límites de lo razonable.

Esas personas extraordinarias que contratamos al principio tenían ese mismo sello de obstinación infinita en hacer algo, aprender rápido, trabajar en equipo,

innovar y pensar distinto. Hoy, en Globant tratamos de mantener ese espíritu en el cual el que más intenta, el que más estudia, el que practica cuando todos se van a dormir, el que se compromete con algo, el que lo ejecuta y el que hace el remaker es, en definitiva, el talentoso. El talento para mí es como un atajo que usamos para explicar por qué a alguien le va bien. En realidad, lo que pasa es que esa persona practicó más, estudió más, se esforzó más, realmente hizo algo distinto, y cuando todos dejaban de hacerlo, seguía adelante. Está lleno de ejemplos, en el ajedrez, en el fútbol, en todos los ámbitos, de que lo que nosotros llamamos talento, en realidad, es práctica hasta la enfermedad.

**—¿La clave de que ustedes sean el secreto mejor guardado es que han conseguido un equipo de gente que se obsesionó hasta la enfermedad con cada uno de los proyectos?**

—No sé si hasta la enfermedad, pero sí, la verdad es que si hay algo que caracterizó a todo el equipo siempre fue una pasión desmedida por hacer lo que estamos haciendo, y creo que eso tiene muchísimo que ver con el éxito. Teniendo un núcleo de personas que entendían esos valores pudimos reclutar a otras con los mismos valores. En lugar de guiarnos por otros indicadores, empezamos a pelear más por los nuestros y, sobre esta base, evaluar el talento.

**—¿Cuáles son esos indicadores?**

—Ustedes quieren que les dé la fórmula de la Coca-Cola, pero no se las voy a vender, de ninguna manera. Hay muchos procesos, ahora nos estamos ayudando un poco con la inteligencia artificial. Cuando converso con alguien, me interesa mucho entender el nivel de curiosidad de esa persona; saber qué hace además del trabajo, no por curiosidad, sino porque es un indicador excelente de cuán profundo puede ir alguien en algo. Te das cuenta de muchas cosas respondiendo esa pregunta, no hablando de trabajo, sino de cosas laterales. Nos fijamos mucho en algunas características como a qué velocidad podés aprender, la capacidad del trabajo en equipo, cuestiones que son bastante más difíciles de medir. El equipo

de Globant desarrolló un montón de entrevistas y de preguntas muy inteligentes en este sentido.

**—La industria del conocimiento es un sector donde la competencia es grande, y así como las empresas se pueden proyectar globalmente, el talento también. ¿Están teniendo problemas con eso? ¿Cómo compiten ustedes en ese mercado?**

—Somos una de las grandes empresas mundiales, así que competir en este mercado es lo que hicimos toda la vida. Globant ofrece oportunidades únicas. Si vos sabés que vas a trabajar para un marketplace, sabés que te van a poner a trabajar en la solución de la aplicación móvil de ese marketplace y vas a trabajar en ese proyecto siempre. En cambio, en Globant sabés que tenés treinta industrias, ochocientos clientes de cuarenta ciudades, dieciocho países para moverte y para trabajar, para cambiar de un proyecto a otro. Creo que esa movilidad y el atractivo de la carrera dentro de Globant nos hacen poder competir y tener el nivel de permanencia más alto dentro de nuestra industria.

En este momento tenemos un índice de desgaste del 14 % frente a una industria que está en un promedio del 30 %. Estamos muy orgullosos de esto y del tipo de carrera que nuestros globers pueden tener en la compañía, en la que el principal precepto es la autonomía. Queremos que definan y decidan sobre la mayor cantidad posible de aspectos de su carrera. Desde dónde quieren trabajar hasta en qué proyectos quieren trabajar, con quién quieren trabajar y en qué industria quieren trabajar. Todas esas cosas están formalmente especificadas para que ellos las decidan. Ese grado de autonomía, sumado al hecho de pertenecer a un equipo de excelencia mundial, más el propósito de tratar de ser los mejores del mundo, de reinventar esta industria, forman un combo motivacional muy interesante, que hace que tengamos esos niveles de fidelidad.

**—¿Tenés la sensación de haber tomado gente o haber armado equipos con personas que te superan en términos de talento para ejecutar?**

—Por supuesto, admiro el equipo que tengo y cada uno de los ejecutivos de Globant que tienen puestos relevantes son personas excepcionales por donde las mires y con capacidades muy distintas a las mías y a las de los otros ejecutivos, pero muy complementarias. Un hecho insólito que nos caracteriza es que los cuatro fundadores seguimos trabajando en la compañía. Eso habla exactamente de lo que es nuestra cultura y del apego a esa misión. Esta es una familia de gente brillante integrada por los fundadores iniciales y los equipos que fuimos encontrando y promocionando. Y lo que está por venir todavía, que es mucho más interesante.

**—¿Ves dentro de la compañía sucesores de ustedes cuatro? ¿Globant los va a trascender?**

—Totalmente. Ese también es el trabajo por el cual me pagan, tengo que hacerlo y es un placer hacerlo.

**—Martín, muchas gracias por el tiempo. Sabemos que costó, pero también sabemos, como vos, que somos insistentes hasta la enfermedad.**

—Hasta la enfermedad exactamente, no. No dije hasta la enfermedad, porque después me van a citar mal, dije hasta el dolor.

**—Creo que dijiste hasta la enfermedad porque así lo anotamos.**

—¿Sí? ¿De verdad? En realidad, es practicar hasta el dolor, hasta cuando ya te duele la mano de pegarle al palo de golf, cuando ya se te hacen ampollas de

agarrar la raqueta, hasta ese momento es la práctica.

■

## **Paula Cardenau**

**Cofundadora y directora de ARBUSTA**

**Nos enfocamos mucho en el potencial. Todo puede fallar, pero el potencial se ve. Lo que nos interesa no es que hablen de cosas que tengan que ver con la tecnología, sino que de alguna manera podamos ver que hay una mentalidad de crecimiento en las personas.**





-

## DEL CAMPO A LA LUNA

*La identidad, como el movimiento,  
se demuestra andando.  
Somos creativos, mis amigos.  
Por algo Belgrano,  
para crear la bandera, eligió Rosario.*

**Roberto Fontanarrosa**

En la década de 1930, Rosario se ganó un apodo polémico. La Chicago argentina se llamaba, en aquel momento, a esta ciudad de realidades contrapuestas. Los italianos Juan Galiffi —Chicho Grande— y su rival Francisco Morrone —Chicho Chico— la introdujeron sin aviso en las páginas policiales de los medios nacionales. Ambos eran señalados como los responsables de asesinatos, secuestros y estafas. La contracara de la “ciudad de la mafia” era, como hoy, el campo. Por fortuna, Galiffi y Morrone no fueron los únicos inmigrantes que llegaron por aquellos años a esas pampas. La Argentina era una potencia económica mundial y duplicaba en su PBI per cápita el promedio latinoamericano. El campo argentino era el motor de una economía agroexportadora, moderna, pujante y admirada en buena parte del mundo.

Hoy, Rosario sigue siendo lo que fue. Los fantasmas del narcotráfico la intimidan cada noche. La otra cara de la moneda la presenta uno de los complejos portuarios agroexportadores más grandes del mundo, una definición que la Chicago argentina exhibe con orgullo. Al igual que la ciudad estadounidense, que aglutina la producción del cinturón maicero y sojero de los estados de Iowa e Illinois, y funciona como salida hacia el puerto de Nueva

York, Rosario concentra el cinturón productivo del país. Trescientos cincuenta kilómetros separan el puerto del océano Atlántico y, por esta razón, las cerealeras, las empresas multinacionales, semilleras y empresas de biotecnología se fueron instalando en la ciudad y sus alrededores desde la década del noventa. Además, tiene una de las universidades más importantes y prestigiosas del país (la Universidad Nacional de Rosario) y cuenta con la vida social y cultural de una gran ciudad. No tuvo que pasar mucho tiempo para que, de semejante potencia, germinara algo tan intenso en el sector tecnológico.

Era el tiempo de la burbuja de las puntocom: Wenceslao Casares (fundador de Patagon.com, el sitio de internet de información y transacciones financieras que se vendió en quinientos veintiocho millones de dólares al Banco Santander de España en 2000) y Marcos Galperin picaban en punta e inauguraban un sendero que transitarían varios emprendedores. Detrás de ese sueño fueron Maximiliano Landrein y Alejandro Larosa, que se repetían a sí mismos una y otra vez: “Si Patagon democratiza la información para el mundo de las finanzas, nosotros tenemos que poder hacerlo para el mundo del agro”. Wenceslao, en una entrevista publicada en Clarín en 2002, reconoció: “Nos dieron un cheque en blanco y no supimos aprovecharlo. En dos años tiramos a la basura doscientos setenta millones de dólares y no logramos absolutamente nada”. La estrella del momento, una de las figuras latinoamericanas de Silicon Valley, donde todavía sigue brillando, los recibió en sus oficinas, los ayudó con aquellos primeros trazos de Fyo —la primera empresa de los socios— y los convenció de que se lanzasen a la aventura.

Maxi es un economista de Casilda. Papá de dos chicos y nieto de ópticos, que solo se relacionaba con el campo los fines de semana, cuando la familia entera se subía al auto para ir a la casona del abuelo paterno. Su socio, Ale, es, como Maxi, egresado de la Universidad Nacional de Rosario. Contador y papá de tres hijos, se define como un producto de la clase media urbana rosarina. Ninguno de los dos imaginaba, ni en su mejor sueño, un presente como el actual. Agrofy se convirtió en el marketplace de referencia y es líder absoluto en la región.

\*\*\*\*

Después de algunas idas y vueltas, de intercambios por WhatsApp, permisos de circulación (por la pandemia de COVID-19) y un viaje cancelado a Rosario, finalmente nos encontramos. Tanto Maxi como Ale nos hicieron sentir cómodos en el curso de una charla distendida. Entre ellos se respetan y se nota. Cuando uno habla, el otro escucha con la atención de quien parece escuchar por primera vez. Hablan despacio, piensan cada respuesta. Y entre mate y mate, la entrevista muta de a ratos en una conversación de amigos.

—¿Cómo surgió Agrofy?

**Landrein:** Con Ale nos conocimos en el año 1998, en la Bolsa de Comercio de Rosario. Participamos en un programa de capacitación para jóvenes profesionales sobre mercados de futuros vinculados a los mercados agrícolas y, a través de ese programa que, además, nos otorgó una beca, nos metimos en el mundo del agro. Empezamos a hablar con productores agropecuarios, a conocerlos y a entender sus problemas en el área comercial, para mejorar el proceso de compras, pero, sobre todo, para optimizar el proceso de venta de granos. Le enseñamos al productor cómo usar los mercados de futuros para hacer coberturas de precios.

Lanzamos un portal que se llamaba fyo.com (Futuros y Opciones punto com), en donde era posible encontrar mucha información necesaria para que el productor pudiera tomar mejores decisiones de comercialización como, por ejemplo, el precio de los granos online, que hoy parece una obviedad, pero que en aquel momento democratizó el acceso a ese tipo de información.

**Larosa:** Nuestra propuesta apuntaba a emparejar la cancha. Las grandes compañías globales del agro tenían información de la que el productor

**carecía y por eso se hacía muy difícil que hubiera transacciones justas porque, mientras que una compañía con oficinas en todo el mundo se enteraba de lo que iba a pasar con los mercados, el productor estaba operando a ciegas. Nosotros veíamos que internet iba a resolver esta cuestión y por eso creíamos en la propuesta de valor de la compañía. Con ese fin la construimos y por eso nuestros inversores, incluso después de la explosión de la burbuja, siguieron creyéndonos.**

**—Como el dólar de los productores hoy.**

**Landrein: Sí, imagínate que en ese momento los productores tenían que llamar por teléfono al acopio y consultar el precio con el que se había operado en la bolsa. Nosotros logramos poner todos los precios online y así empezamos a emprender en internet y en el agro, con el foco puesto siempre en la comercialización. Conseguimos que CRESUD (el gigante agropecuario de la familia Elsztain) hiciera una inversión de dos millones de dólares. En ese momento había una ebullición de emprendedores de internet y nos contagiábamos de ese espíritu. Empezamos a aprender lo que era el mundo de internet y, a su vez, el mundo del agro. Teníamos veintidós años y muy poca experiencia laboral previa.**

**—¿Ahí fue que despegaron?**

**Landrein: No, justamente esa idea no funcionó (risas). Esta empresa la reconvertimos y se transformó en lo que es hoy, la principal comercializadora de granos del país. En 2015 volvimos con la idea de armar el market del agro: lo que habíamos querido hacer en el 99, volvimos a pensarlo en 2015, pero esta vez con la intención de crear una empresa global. La verdad es que, desde que empezamos, no paramos de crecer. El timing que nos había fallado en el año 99 esta vez estuvo de nuestro lado.**

**Larosa:** Los dos estudiamos Ciencias Económicas en la Universidad de Rosario, pero no pensando en meternos en el agro. Este es un buen ejemplo del poder de un ecosistema. Maxi dijo algo que me parece muy fuerte. Nos conocimos en la Bolsa de Comercio, porque la Bolsa tenía un programa de pasantías para jóvenes profesionales. Estudiamos Ciencias Económicas sin haber pensado nunca en entrar en el mundo agro, pero gracias a la Bolsa nos conectamos con él y empezamos a emprender.

**Landrein:** Muchas de las personas que hicieron ese programa con nosotros después armaron sus propias corredoras o comercializadoras, o están trabajando en alguna de las grandes compañías. El poder que tuvo ese programa de capacitación en todos los ejecutivos en Rosario fue muy fuerte y es una lástima que lo hayan discontinuado. Para nosotros fue tan potente que, años más tarde, tratamos de hacer algo parecido. Todos los años, FyO forma a trescientos estudiantes de todas las carreras de Ciencias Económicas de las universidades de Rosario y los conecta con el mundo agro. De ese grupo, los mejores siete u ocho talentos quedan en la empresa y el resto va al mercado laboral.

**Larosa:** Ahora no tenemos lo que se necesita para que realmente el ecosistema florezca, como instituciones que apoyen a esos chicos jóvenes o empresarios que inviertan en startups y asuman riesgos. Todo eso es muy importante.

**Landrein:** A mí me marcó mucho haber pertenecido al Club de Leones. A los quince años ya era parte de una institución que formaba líderes. Ahí aprendí cómo llevar un equipo, tener un orden del día, hacer planes de acción y demás. Eso me sirvió mucho en el momento de emprender porque lo había hecho en otro ámbito desde muy chico.

Les encanta decir que Agrofy nació grande. Desde su génesis, la pensaron como una compañía global. Se daban cuenta de que tenía un potencial muy fuerte y

que podrían ampliar su escala a nivel regional y mundial, por lo que constituyeron un holding en los Estados Unidos que les permitiera, en un futuro, acceder a los mercados de capitales.

Apenas con un nombre —Agrofy es una palabra inventada que surgió después de que rebotaran ciento cincuenta posibles denominaciones—, pero sin estructura, oficinas ni empleados, la marca ya estaba registrada en los Estados Unidos, Brasil, Europa, Australia y China. De Rosario, al mundo.

**—Lo que ustedes ofrecen es básicamente talento. ¿Cómo es ese proceso de reclutamiento, si consideramos, además, que no tienen la base en Buenos Aires?**

**Landrein:** Haber armado FyO en Rosario nos generó una muy buena marca empleadora y todos nos conocen. Siempre fuimos una empresa de gente muy joven y cuando empezamos a armar Agrofy, logramos atraer talento a Rosario. El equipo nació acá, aunque con el tiempo hubo puestos específicos, sobre todo gente de e-commerce y de marketing online que hubo que buscar en Buenos Aires, porque acá no había ese expertise. Creo que logramos generar una cultura en la cual pudimos vincular el agro con la tecnología, pudimos hacer un mix entre ambos y construir una empresa con una cultura atractiva. Siempre buscamos estar a la vanguardia a nivel tecnológico y aplicarlo al sector agropecuario. Todo el tiempo tenemos que buscar una persona que provenga del agro y una del área digital y entre ambos, logramos la persona que necesitamos.

**Larosa:** Hay un tema que para nosotros también es importante. Que Rosario sea sede de Agrofy y que se convierta en un polo de agtech a nivel latinoamericano. Queremos que, así como nuestra ciudad lideró la comercialización de granos de la Argentina y es un polo muy importante de agronegocios, siga siéndolo a nivel agtech. Para nosotros, tiene una connotación muy especial que Agrofy haya nacido en Rosario y que siga

**liderándose desde esta ciudad.**

**—¿Ustedes son la única empresa de este tipo en Rosario o se crearon otras?**

**Larosa: FyO es otra compañía que tiene mucha gente de tecnología y que emplea a más de doscientas personas; Amauta, que es una compañía que también fundamos nosotros hace unos años, especializada en nutrición vegetal, y que generó más de cincuenta empleos; Bioceres, que ahora cotiza en Nueva York y es una compañía líder en biotecnología en Latinoamérica; Frizata, que está conectando el mundo foodtech, fabrica alimentos congelados y los vende directamente a los consumidores desde Rosario. Hay muchas compañías que están haciendo esto en la Argentina y que tienen su base acá.**

Yo quiero vivir en Rosario, en la Argentina, y quiero que mis hijos se críen acá. Ojalá pueda lograrlo. Hay veces en que, no te voy a mentir, dudamos de que este sea el mejor camino para nuestros hijos, pero seguimos trabajando para que así sea.

Creo que el impacto que generan nuestros emprendimientos va más allá de lo económico y alcanza nuestras vidas personales. Entre todos ya generamos más de seiscientos empleos de calidad, en blanco, de los que la gente se va siendo mejor profesionalmente de lo que llegó. Esto genera mucho valor, pagamos muchísimos impuestos y competimos de forma muy leal. Vemos que lo que hicimos a lo largo de estos veinte años tiene un impacto muchísimo mayor que los resultados que hemos generado.

**Landrein: Con respecto al impacto, creo que en Rosario logramos impulsar un estándar de empresa nueva. Acá había empresas muy tradicionales, con cien años de historia, donde la gente tenía que ir con traje y corbata, muy**



**autoritarias y verticalistas. Creo que modernizamos el mercado laboral de la ciudad con empresas con una estructura horizontal, en las que se capacita al personal y que no son burocráticas en absoluto. Hay veces en que uno piensa que tiene que armar cosas gigantes, pero con que generes un buen clima de trabajo, con un equipo de cien o doscientas personas, quizá produzcas un cambio importante en el mercado laboral.**

A veces hacemos una búsqueda y tenemos miles de postulantes. Ese es un indicador de los cambios que fuimos haciendo. Hoy, en Rosario o en la zona, podemos incorporar a nuestras empresas a cualquier persona que queramos elegir. Sabemos que van a querer venir a trabajar con nosotros.

Soñamos con armar, desde Rosario, la empresa global del agro del siglo XXI. Así como antes hubo exportadoras de granos que, desde la Argentina, se hicieron globales, creemos en unir el agro con lo digital y crear desde acá una empresa global. Nos encantaría poder estar en los Estados Unidos, Europa, Sudáfrica, Australia, Nueva Zelanda y en todos los países donde el agro es importante. Ese sería nuestro mayor logro.

\*\*\*\*

Según consigna un informe de la Bolsa de Comercio de Rosario, las cadenas agroalimentarias proporcionan el 7 % del PBI total y generan cerca del 70 % de las exportaciones argentinas. Además, crean uno de cada seis empleos y aportan miles de millones de pesos a la recaudación pública. Sin embargo, la relación con el sector público no se parece en nada a un camino de rosas.

El campo y los gobiernos argentinos tienen una relación de amor-odio desde que la primera gran inmigración, a fines del siglo XIX, pobló las zonas rurales y

convirtió al agro en la locomotora económica del país. Un modelo agroexportador exitoso que solo pudieron quebrar la gran depresión de 1930 y dos guerras mundiales. Así y todo, el modelo de industrialización por sustitución de importaciones que arrancó con fuerza en la segunda posguerra no impidió que las zonas rurales siguieran desarrollándose. El resto es historia conocida: los picos históricos en el precio de la soja, la Resolución 125 y el voto “no positivo” y los cepos a las exportaciones que marcaron los últimos veinte años.

Aun con las tensiones, el agro es un motor fundamental que muestra resistencia a los vaivenes del contexto argentino. Buena parte de su capacidad para actualizarse viene de la mano de la incorporación rápida de nuevas tecnologías y herramientas. Aquí entran en escena los protagonistas de esta historia.

—¿Cómo fue el recorrido realizado desde que empezaron?

**Landrein:** Aquellos emprendedores que se metieron en el mundo del agro digital porque había una burbuja y se podía conseguir plata rápidamente fueron los primeros que cerraron cuando vieron que no iban a poder seguir levantando capital. En cambio, nuestros inversores siguieron sosteniéndonos incluso después de la crisis de diciembre de 2001, que fue durísima porque en 2000 explotó la burbuja internet y en 2001 explotó el país, un detalle nada menor. Creo que esto fue lo más grave para nosotros como emprendedores. Se había frenado la Argentina, pero nuestros socios nos sostuvieron porque teníamos una visión de largo plazo que iba más allá de la burbuja o de lo que estuviese pasando en el país, y por eso nos permitieron reconvertir la empresa.

**Larosa:** Nunca invitamos a nuestros inversores a que nos acompañen basados en una coyuntura.

**—La coyuntura de aquel momento no los afectó, pero dos años después el precio de la soja se disparó y el país se sostuvo en gran parte con eso. ¿Ese superprecio de la soja los catapultó definitivamente?**

**Landrein: Claramente, dentro de los ciclos, nos conviene los ciclos buenos y no los ciclos negativos. Yo te diría que va más allá del precio de las commodities, porque estamos hablando de una serie de veinte años.**

**—Sí, veinte años en los que hubo dos crisis económicas y dos explosiones de las commodities.**

**Landrein: En cada contexto hay fuerzas que te juegan a favor y en contra. Si los ciclos son muy buenos, nadie se preocupa por probar cosas distintas. Nosotros siempre tratamos de que todo dependa más de nosotros que del contexto.**

**Larosa: Nunca tomamos decisiones con la tapa de los diarios y eso es lo que nos permitió atraer talentos en todos los contextos además de que nuestros inversores o accionistas nos apoyaran siempre. Empezamos Agrofy cuando pensábamos que Daniel Scioli ganaría las elecciones presidenciales y el agro estaba en un momento horrible, en conflicto con el gobierno y con intervenciones de todo tipo. Las exportaciones de maíz y trigo estaban intervenidas y el cepo cambiario, que implicaba un gran desdoblamiento del tipo de cambio, no le permitía ganar dinero al campo. En ese contexto armamos Agrofy y levantamos capital semilla de todos los empresarios del agro que no estaban pasando por un buen momento. En 2018 teníamos la intención de levantar la serie A y nos agarró la sequía histórica, la peor en cincuenta años, que provocó además la disparada del dólar. En ese contexto levantamos la serie A porque nuestra visión iba más allá.**

En 2019, cuando estábamos cerrando la serie B, debido a las vacaciones en el hemisferio norte se pasó la firma del 31 de julio al 12 de agosto, un día después de las PASO en las que Fernández le ganó a Macri. En ese momento, se destruyó la bolsa argentina, se disparó el tipo de cambio y se nos cayó la ronda. El inversor líder se retiró y nos dijo: “Mis inversores que leen el Wall Street Journal no me dejan que invierta en una empresa en la Argentina en este momento”.

Tuvimos que rearmar la ronda, pero por suerte ahí entró la gente de Silicon Valley, con quienes veníamos hablando desde hacía más de cinco años. Terminamos cerrando la ronda de agtech más fuerte y grande de Latinoamérica, de veinticuatro millones de dólares, en diciembre de 2019, cuando Alberto Fernández recién había asumido la presidencia. Si hay algo a lo que estamos acostumbrados es a la volatilidad constante del país. Estamos habituados a que, cuando no hay sequía, baja el precio de los granos, cuando sube el precio de los granos, los gobiernos aplican retenciones. Entonces, llegan los paros del campo. Así es nuestra historia. Si me pedís que te nombre dos o tres años de prosperidad ininterrumpida y creo que no puedo hacerlo. Ahora, Agrofy está un poco más diversificada: estamos en Colombia, Brasil y Chile.

**—Con la perspectiva que te da haber hecho pie en distintos países, ¿la Argentina, por decirlo de manera brutal, se ve como un país que no es normal?**

**Larosa: Yo creo que la Argentina tiene su propia normalidad; ojalá en algún momento se parezca más a la del resto del mundo. Nosotros creemos en el sector, porque es el único que realmente puede impulsar el desarrollo económico del país ya que, junto con el turismo y la industria del conocimiento (que es más incipiente), es el que permite realmente generar las divisas necesarias para el desarrollo. El potencial de los agronegocios de Argentina es enorme y el sector tiene tantas ventajas comparativas que resiste los errores de política económica o los ciclos del país.**

El largo plazo es más difícil de mantener en la Argentina. Seguimos apostando a que el agro sea el tractor que permita que el país salga del barro, haciendo una analogía con lo que pasa en el campo. Por ejemplo, por cada dólar que entra para Vaca Muerta hay que devolver noventa centavos una vez que lo explotaste. Entonces, ¿cuántas divisas te quedan en el país? Algo parecido sucede en la industria automotriz. ¿Hicieron la cuenta alguna vez de cuánto queda realmente por cada dólar que exporta la industria automotriz? Mucho menos de la mitad. En cambio, del agro quedan más de noventa centavos por cada dólar que exportamos. Es un sector que reinvierte. Somos fanáticos del campo y de la tecnología porque creemos que la Argentina tiene un potencial enorme.

—¿Piensan que en la política hay un discurso muy estridente de demonización de esos sectores, en especial del agro?

**Larosa:** No es toda la política ni todo el sector del gobierno. El interior está compuesto por gente que trabaja mucho, que emprende, y, justamente por ese motivo, adolecen de una buena comunicación con la sociedad urbana. El agro está empezando a darse cuenta de a poco, pero en este ámbito sí vemos una diferencia muy notoria con Brasil. Cuando empezamos este negocio, Brasil producía menos granos y menos carne que la Argentina y hoy es un mercado ocho veces mayor que el nuestro. Allí, tanto la sociedad como el gobierno reconocen el potencial de los agronegocios y lo consideran un sector clave para el desarrollo.

¿Por qué la sociedad no ve lo que es el agro argentino de los últimos treinta, cuarenta años? Me parece más un problema nuestro que de la sociedad. Nosotros, como emprendedores, siempre intentamos ver qué está bajo nuestro control, qué es lo que podemos hacer. Entonces, en vez de echarle la culpa a la sociedad que no nos entiende, quiero pensar qué es lo que no estamos haciendo para que nuestros amigos no reconozcan el tremendo valor que el agro genera acá, en Rosario. Cuando al agro le va bien, crece la industria de la construcción, pero los arquitectos no ven la conexión agro-construcción. Sin embargo, es un problema de comunicación de nuestro sector.

**—¿Alguna vez quisieron comprarles la empresa y por alguna razón no la vendieron?**

**Larosa: Sí, nos pasó varias veces. Nunca armamos ninguna compañía con el objetivo de venderla y sigue sin ser un objetivo para nosotros.**

**—¿Se trazan algún límite, tienen una idea de techo?**

**Landrein: ¿Ven mi remera?**

**—Sí, de astronauta.**

**Landrein: Un astronauta en la Luna con una remera de Agrofy.**

**—Eso responde claramente la pregunta.**

**Landrein: Cuanto más grande, más desafiante. Ese es nuestro techo.**

■

## **Emiliano Kargieman**

**Ceo y fundador de SATELLOGIC**

**En términos filosóficos, tenía un imperativo moral, una responsabilidad de utilizar el conocimiento para el bien de las personas. Lo que más ruido me hacía de mi carrera anterior en seguridad informática es que sentía que estaba haciendo algo que a mí me divertía, pero que no agregaba valor a las personas.**





-

## EL INVENTOR

*Romper y desarmar.*

*Romper y desarmar.*

*Romper y desarmar.*

Como la sucesión inacabable de descubrimientos pequeños. De este modo resume Gino Tubaro la simple secuencia de una niñez solitaria; con apenas estas dos palabras que cuentan también, sin quererlo, de qué está hecha su alma.

Inventor de profesión, Gino creció en una modesta casa de Pompeya, debajo de la cual funcionaba el locutorio que fue el medio de vida del hogar que conformó junto a su mamá, Martha. Allí creció desarmando aparatos, desatornillando, quemando, combinando dispositivos domésticos, creando nuevos usos para lo que le resultaba insoportablemente conocido. “Si veía algo que hacía ruido, se movía o se calentaba, lo rompía. Lo que me apasionaba era romper y desarmar para entender qué había adentro”, rememora. La inquietud, que nació prácticamente con los primeros recuerdos que tiene de su vida, apareció casi simultáneamente con un hecho que también signó su destino: “Mi viejo se fue de casa cuando yo era muy chico”, dice al comienzo de la charla.

Aunque es algo escueto a la hora de contar esa parte de su vida, en las páginas del libro que escribió años atrás, *Las manos que inventan*, explica que ese abandono fue una marca: “Siempre vivimos en Pompeya. Mi papá —que es técnico bacteriólogo— se fue de casa cuando yo tenía cuatro años. Nos dejó y desde entonces tengo poco contacto con él. Mi mamá es perito mercantil, una luchadora, una mujer de barrio. Ahora atiende el locutorio que tenemos debajo de casa. Supongo que parte de lo que hice fue para tapar esa figura paterna no

presente (¿vieron que me tomé en serio lo de las sesiones psicoanalíticas y hasta hago hipótesis?). Aprendí mucho de ciencia, pero entonces solo porque me divertía. Con un padre en gran parte ausente, no tuve la infancia promedio que veía a mi alrededor. Mi vieja y yo siempre nos esforzamos mucho. Me hacía regalos, juguetes que yo armaba y desarmaba prolija o desprolijamente, como si fuera una obligación o un impulso que no podía frenar”.

Muchos años y mucha vida transcurrieron desde aquellos primeros descubrimientos del mundo en su derredor hasta hoy. Gino, convertido en un referente del emprendedurismo tecnológico con fines sociales, pasó de ser un niño curioso a un preadolescente que sufría hostigamiento y bullying en una escuela que hacía poco por contenerlo. Luego, llegó a ser el alumno estrella de la ORT y de la escuelita de robótica y, finalmente, el joven que entrega gratis prótesis de manos creadas con impresoras 3D y a quien Barack Obama señaló como un ejemplo en su visita a la Argentina en 2016. En medio de todo esto, un sinfín de descubrimientos, inventos que no funcionaron, algunas decepciones, un amor incondicional y un camino tan vertiginoso como fascinante.

Nuestro encuentro fue en una vieja casa de la calle Deán Funes, en Parque Patricios. “Tráiganse cascos de obra”, sugirió entre risas. La sede de Atomic Lab, la organización que lidera, se encuentra en plena refacción y, como fiel reflejo de su alma mater, está lejos de ser la representación arquetípica de la oficina del emprendedor tech. Estamos en un barrio de casas bajas, con un complejo de edificios de viviendas sociales enfrente y una “oficina” en plena construcción. Allí nos reciben Gino, su novia Alex y su mamá, Martha. Con un sol abrasador de diciembre, nos sentamos en la terraza y, con una taza o vaso cada uno de un juego distinto, nos disponemos a hablar un largo rato.

**—Contanos sobre tu paso por el colegio.**

—Fui al Bernasconi, que está a unas cuatro cuadras, un colegio público. Ahí cursé el jardín y la primaria. Después, fui un año al Fray Luis Beltrán, que queda

en Jujuy e Independencia, y como gané un premio, cuando tenía doce años surgió la oportunidad de ingresar becado en la ORT.

**—¿Por qué proyecto te premiaron?**

—Era un tipo de enchufe que tenía una pequeña plaqueta que permitía detectar si el que estaba metiendo los dedos era un electrodoméstico o una persona.

**—La idea se te debe de haber ocurrido por las patadas que te habrán dado varios enchufes...**

—Acostumbradísimo a meter los dedos en el enchufe o quedarme electrocutado, así surgió esa idea. Además, tenía un par de robotitos que había hecho y unos dispositivos de seguridad para casas que eran otras tonterías con el mismo concepto: metías los dedos y saltaba la térmica individual del enchufe.

**—¿Qué pasó cuando finalmente te becaron para ir a la ORT?**

—¡Uy! ¡Qué alegría! ¡Una beca! Pude salir del Fray Luis Beltrán donde, en primer año, en la división había pibes que habían repetido cuatro o cinco veces. Eran casi adultos de diecisiete o dieciocho años que estaban en primer año. La beca fue el salto desde esas aulas, donde los alumnos estaban en otra (por ejemplo, le prendieron fuego el pelo a un profesor y le tiraron un preservativo por la cabeza) a una escuela que era otro mundo. Mis compañeros eran todos pibitos de mi edad y estábamos en un ambiente muy controlado y seguro para estudiar. Esa experiencia es la que te hace dar cuenta de la diferencia entre la escuela pública y la privada.

**—Antes de la beca, ¿cómo eran recibidos tus intereses en el contexto en el que vivías?**

—El ñoño de antes (como era yo ) no era el interesante o el cool de la clase, como puede pasar hoy. El Mark Zuckerberg de ahora es el cool, el niño tímido y estudioso que programa una aplicación, hace Facebook y termina siendo multimillonario. Con el paso de los años, a partir del desarrollo de la tecnología, cambió el concepto de ñoño. Pero cuando yo era el ñoño de mi clase era todo lo contrario. Era el pibe del que los demás pensaban: “Uy, el nerd” o “No lo elijamos para el fútbol”. Mucho bullying, muchas cosas que... (duda). Los niños son malos a veces.

**—¿Sufrías mucho?**

—Era feo. Por eso el fin de semana era un alivio. Todos los días, de lunes a viernes, contaba las horas para que llegara el fin de semana.

El antecedente de la beca que lo cambió todo había sido el recreo de los fines de semana en una escuelita de inventores. En una noche de insomnio, su mamá vio la publicidad de un taller para niños que ofrecía la Escuela del Sol, en el barrio de Colegiales, y tomó nota. El espacio no solo sería una forma de canalizar los intereses de Gino, sino también un lugar donde podría desplegar su compulsión de armar y desarmar todo lo que encontraba a su paso. “En la escuelita, empezábamos a la mañana desarmando cosas y después pensando en inventar algo. El día terminaba con un invento. La idea era buscar algo que solucione los problemas de la gente de una manera sencilla, fácil y económica. Todos los sábados, entre los seis y los quince fui a ese mismo lugar”.

Martha, que merodea con una bolsa plástica por la casa en refacción, acaba de volver de hacer algunas compras y, ante el llamado de Gino, se suma para contar su parte de la historia. “Era un niño tan curioso que no sabía dónde ubicarlo”, dice. “En el colegio no la pasaba bien, esa es la verdad. Era casi un incomprendido. Y un día me enteré de que había una escuela de inventores y ahí fue durante nueve años para canalizar lo que averiguaba, lo que investigaba, todo lo que le interesaba. Los sábados él florecía, era como renacer en esa escuela, con todas sus inquietudes. Su crianza para mí fue mucho más fácil porque estaba contenido en ese lugar”.

Pero, tal como describe Gino, de lunes a viernes la realidad era distinta. Por eso, una frase lapidaria terminó por hacer que esa mamá, el único sostén de la casa y la familia (en todo sentido), buscara alguna solución: “En el colegio secundario la pasaba mal, a tal punto que una profesora me dijo: ‘Tu hijo es una flor de loto creciendo en un basurero’. Y a mí me impactó en lo más hondo. Entonces, empecé a buscar y surgió la escuela ORT. Fuimos a pedir una beca y se la dieron. A partir de ese momento, lo que tuviera que ver con su educación resultó más sencillo”.

Por supuesto que la beca fue un alivio, pero había que seguir remando. Hasta hoy, Martha y Gino recuerdan el temporal que arrasó con el techo de la casa o las navidades que pasaban solos y en las que, con las doce horas de trabajo de lunes a lunes, Martha lograba colmar de regalos a quien fue y es el centro de su vida. “Soy una agradecida por todo lo que pasamos juntos. Logramos superar los problemas y el resultado está a la vista”, dice orgullosa.

**—¿Sentiste que por momentos un hijo así te superaba?**

**—**Todo el tiempo. Él me mostró siempre el más allá de todo.

\*\*\*\*

El camino de inventor de Gino Tubaro tiene un punto de inflexión: las prótesis creadas con impresoras 3D que dieron lugar a Atomic Lab y que también lo hicieron mundialmente famoso por haber puesto a disposición de cualquier persona en cualquier lugar del planeta sus propios diseños.

Ahora bien, ¿cómo llegó hasta ese lugar el chico que se destacaba en la escuela y había ganado el premio de la OMPI, la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual? Como en otros casos de emprendedurismo, en esta historia también hubo una buena cuota de casualidad, azar o de lo que algunos llamarían serendipia. “Me metí con las impresoras 3D porque necesitaba una herramienta que me ayudara a hacer los proyectos bien terminados. Muchos de los proyectos que hacía estaban terminados con cinta, papel o incluso telgopor pegado con silicona y su aspecto era horrible. A los quince años, mi amigo Federico Ducca me dijo que me anotara en TEDxRío de la Plata. No lo hice, pero él lo hizo por mí. Tenía dos inventos para presentar: un cubo que permitía crear un instrumento musical para personas no videntes y una banderita que permitía transformar las señales de wifi en electricidad. Me presenté en TEDX con el cubito y, como no me gustaba cómo se veía, busqué una tecnología para hacer que el proyecto se viese ‘lindo’. Ahí me encontré con la impresión 3D”, resume.

Fascinado con la tecnología que estaba descubriendo, decidió crear su primera máquina de impresión, que se enchufaba a través de una conexión USB. De pronto apareció un aliado temporal para darle rienda al proyecto de seguir indagando en el mundo de la impresión 3D. La sociedad duró poco, porque los objetivos de cada uno eran muy distintos, pero dio lugar al primer producto de Atomic Lab: las prótesis. Como en muchos casos, empezó con un problema por resolver, una necesidad con nombre y apellido. “Felipe es un chico de Tres Algarrobos, un pueblo a unos cuatrocientos kilómetros de acá, y nos había llegado por Facebook que necesitaba una prótesis. ¡Se la mandamos y funcionó!”.

Fue tal la repercusión de la iniciativa de entregar prótesis de bajo costo de manera gratuita que Gino y quien era por entonces su socio fueron convocados para trabajar en un programa estatal llamado Argentina 3D, un proyecto que terminó siendo una suerte de debut y despedida de la participación en la actividad política y los programas oficiales. “Yo quiero hacer ciencia, tecnología, no quiero que me metan a un flaco que quiere militar para un partido”, dice sin dar demasiados detalles. “Con el dinero que me habían pagado, compré dos impresoras, armé un minilaboratorio y empecé a diseñar todo de vuelta”.

Con el libre acceso a los diseños, como el proyecto de las prótesis, amplió su escala y llegó a miles de personas en el país y en el mundo. Tuvo tanto éxito y fue tan conocido que, durante su visita a la Argentina en 2016, el entonces presidente estadounidense Barack Obama señaló: “Gino es un gran ejemplo”. Con el espaldarazo que significaron esos segundos ante un auditorio repleto en la Usina del Arte y, por supuesto, ante el país entero, llegó el apoyo de empresas y personas que hoy respaldan a Atomic Lab en tanto organización.

**—¿Cómo fue que Obama llegó a nombrarte?**

—Noah Mamet (exembajador de Estados Unidos en la Argentina) debe haberle contado a Obama acerca de nuestro proyecto. Yo no sabía nada. Hasta ese momento estaba en el palco, parado a la izquierda y alguien me dijo: “Levantate que sos vos”. Sin poder creerlo, me paré y saludé. Mi mamá, que estaba filmando con el teléfono, se puso a llorar.

**—¿Cuántos de los que te habían hecho bullying te llamaron después?**

—Un montón (ríe). A partir de eso, fue un quilombo. Prendí el teléfono y era



llamada tras llamada. Para el proyecto sirvió mucho. Me gusta saber, además, que el mensaje llegó bien, que lo que intento transmitir llegó bien. No soy un famoso ni nada por el estilo. Solo hago lo que me gusta.

\*\*\*\*

No fueron pocos los prejuicios y batallas que Gino Tubaro tuvo que sortear al entrar en un mundo en el que sobresalen los jugadores de siempre. “Me acuerdo cuando empezamos a decir que las entregábamos gratis, nadie nos creía. ¿Dónde está el negocio? Mirá: el costo del material es bajo y con un kilo hacés tres, cuatro prótesis, depende el tamaño. Si es un chiquito obviamente te va a rendir más. Y gracias a las empresas que aportan, podemos seguir haciéndolo”, explica Gino.

Los primeros detractores fueron los fabricantes de prótesis, que veían una clara amenaza para un rubro controlado por algunos pocos. También, como siempre, aparecieron los eternos escépticos de lo que se crea en la Argentina. Pero el proyecto y sus resultados pudieron superar los escollos tanto que hoy sigue persistiendo gracias a iniciativas que ampliaron su alcance: la de los manotones, que recorren el país para entregar puerta a puerta las prótesis, y el argentinatón, una travesía también por las rutas argentinas para crear en el camino (y con energía solar) prótesis 3D de distribución gratuita.

**—¿Con qué te sustentás?**

—Mis medios de vida provienen de las charlas inspiracionales en empresas que me convocan. Si yo le facturara a la empresa o a la fundación sentiría que estoy metiendo la mano en el tarro.

**—La fundación está empatada, perfecto. Pero ¿cómo ganas dinero vos?**

—Con las charlas y ¿viste que había dos computadoras acá? Son mineras de criptomonedas, de ahí también saco un ingreso. O sea, para hacerla simple: tengo los huevos en distintas canastas.

**—Trabajás como ingeniero además.**

—Sí, a veces me piden hacer diseños, a veces me piden pavadas para programar y las hago como “freelos” (trabajos freelance), pero lo que más salen son charlas y de eso vivo. Tampoco consumo mucho, ¡tengo veinticinco años!

**—Pero vivís, ayudás a tu mamá y no tenés grandes aspiraciones en términos económicos.**

—No gasto mucho, tampoco...

**—¿Seguís viviendo en tu casa de Pompeya?**

—Sí, y también vivo en parte en estas oficinas. Abajo hay varios sucuchos.

**—Vivís acá, literalmente.**

—Estoy muy apasionado con mi trabajo (ríe).

—**O sea, tu vida es esto.**

(Asiente)

—**¿Alex es tu pareja desde hace cuánto?**

—Hace cuatro años, creo.

—**¿Dónde la conociste?**

—¡Alex!, preguntan dónde te conocí, ¿quierés que les cuente?

Alex, que está en la pequeña cocina de la casa-oficina acomodando bártulos, se acerca y se suma a la charla.

**Alex: —Contales la historia completa. Porque hay dos versiones...**

**Gino: —Alex se anotó como voluntaria en un manotón en febrero de 2017.**

—¿Dirías que ella te cambió la vida?

—(Sonríe) Bastante. Yo soy un bruto que hace tecnología, un tipo ingenieril.

\*\*\*\*

*“Cuando era chico, inventaba cosas y se las mostraba a mis amigos, pero ellos de a poco se volvieron más cerrados. Como si yo les pareciera un alien. Si lo que llevaba no lo veían antes en la televisión o en internet, era como que no servía, no les entraba en la cabeza (...). Me decían:*

*—¿Vos qué hacés inventando? ¿No tenés nada mejor que hacer que molestar?*

*Por eso quiero meter una pata en la educación y ayudar a que cambie la situación, restringir las distintas formas del bullying. Todavía no sé cómo, pero lo voy a lograr de alguna manera.*

*De chico, iba a un taller de inventiva donde teníamos una frase: “Más barato, más sencillo, más económico y con menos piezas es igual a mejor”. Era como un mantra. Creo que el resto de mi vida puede funcionar así. Tranquilamente.*

*Estos son mis sueños”.*

La cita, que pertenece a su libro, resume lo que Gino aspira a alcanzar de aquí en adelante. Mientras tanto, las dificultades, las decepciones y, por qué no decirlo, el factor Argentina, esa carrera de obstáculos que también lo llevó a replantearse cómo seguir su camino.

Llegamos al final de nuestra entrevista. Mientras Martha reparte ejemplares del libro en medio del calor intenso de la terraza de Parque Patricios, Alex sigue abocada a la tarea de poner un poco de orden en la cocina y la oficina en plena refacción y Gino nos dedica algunos minutos más para hablar de sueños.

**—¿Te sentís un líder?**

—Me siento un compañero. No el que dice: “Hagan esto”, sino el que te empuja, el que lleva el grupo adelante. Si alguien se siente mal y quizá no está rindiendo lo suficiente, intento entender por qué y ayudarlo.

**—¿Quién te parece ahora el mejor empresario de la Argentina?**

—¿Hay alguien que sea un muy buen empresario para vos? Una cosa es ser un unicornio y tener mucha guita y una gran empresa. Ahora, yo creo que a un empresario también lo define cómo es como persona.

**—¿Y quién es un referente para vos?**

—(Señala a Alex) Por ejemplo, ella.

**—¿Alex?**

—Sí, mi vieja y Alex. Te podés comprar el libro de Elon Musk, si querés. Si lo lees, solamente vas a enterarte de un 10 % de lo que dice el tipo, pero los que

más te enseñan son las personas de a pie.

**—O sea, tu vieja, su locutorio en Pompeya. Esa es tu referencia.**

—A mí no me van formar un libro de Globant o de Elon Musk, sino las cosas que vivo día a día. Eso es lo que impacta directamente. Haber peleado con mi vieja los dos solos es algo que me forjó más el carácter que el libro de Steve Jobs. ¡Y leí cuatro o cinco veces el libro de Steve Jobs! Además, tengo un tema con Jeff Bezos y es que él es la demostración de que ningún tratamiento contra la calvicie es efectivo. (Risas) ¡Y sí! Porque si el tipo más rico del mundo es pelado, no existe un tratamiento efectivo... Hablando en serio, creo que te pueden inspirar las historias o los modelos de negocio, pero muy pocas veces te cuentan cómo son como personas o qué cosas vivieron o a qué tuvieron que sobreponerse.

**—Esas otras cosas que a vos te forjaron el carácter.**

—Sí. Esto (con un gesto, abarca en un círculo todo el alrededor). Los problemas que pasamos, la sociedad en la que vivimos, más allá de los referentes.

**—Y hablando de eso, ¿cómo es la Argentina con la que soñás?**

—Como mínimo, creo que en la lista de deseos pondría lo siguiente. Primero reglas claras, seis a doce meses de reglas claras. Y más confianza en la gente. El argentino no confía mucho en otro argentino, salvo que lo conozca mucho. Yo confío en mi familia, en mis amigos y nada más. ¿Ustedes confían en alguien más? (...) Lo tenés a Mateo (Salvatto), tenés a (Marcos) Galperin, tenés un montón de unicornios y pibes que se están rompiendo lo que no tienen y están

dejando lo que no tienen, y sale uno diciendo que las SAS (Sociedades de Acciones Simplificadas) son para lavar plata. ¡Un boludo! Las SAS son la única herramienta de un pibe que recién empieza para emprender y cobrar al menos algo. Las SAS funcionan así: alguien que no tiene ninguna situación impositiva, saca una SAS y en unas pocas horas ya está inscripto, puede emitir facturas e, incluso, exportar inmediatamente. Y el otro día salieron a decir que ya no se puede hacer más SAS, se hace todo a través de papel. Somos neandertales en la tecnología.

**—Pero vos seguís creyendo ya que seguís trabajando acá, ¿por qué?**

—Estar en el país es transitorio. Hace cinco años te habría dicho: “Me quedo acá sin problema”. Pero la verdad es que hasta 2023 va a haber recesión y no podemos tener estabilidad de acá a tres meses. Es complicado plantar bandera y potenciar algo. También tengo un tema de arraigo, de estar con la familia, porque somos poquitos. Y en cuanto al proyecto, no solamente estamos con las prótesis, estamos haciendo férulas, estetoscopios, clamps, que son para nenes recién nacidos. ¿Viste cuando nacen que les ponen algo en el cordoncito umbilical? Bueno, en Haití, el 5 % de los bebés muere porque no tiene clamps. No llegan a comprarlos en China. Entonces, ante ese problema, ¿qué mejor que una impresora 3D para imprimirlos? Estamos diseñando una impresora 3D con energía solar que puede fabricar este y otros productos médicos para llevar al Impenetrable, a Haití, a África o a cualquier parte del mundo donde se necesiten. Así podemos hacer una miniestación de salud donde se imprima en 3D. Esta es una de las cosas que estamos haciendo para brindar ayuda y, también, para inspirar a otros. El mensaje, en definitiva, es este: “Si nosotros podemos hacer esto con muy poquito, ¿qué más podríamos dar si vos también te animás?”.

■

## **Marcos Galperin**

**Fundador de MERCADO LIBRE**

**No solamente tenés que tirarte a la piletta sin saber nadar, sino que además tenés que convencer a otros de que se tiren con vos. En el proceso, tenés que explicarles cómo nadar y cómo llegar al otro borde.**





-

## EL HACKER QUE LLEGÓ AL ESPACIO

*Después de todo, tú eres*

*tu única muralla.*

*Si no te saltas,*

*nunca darás un solo paso.*

**Luis Alberto Spinetta**

“A veces, no saber cómo se hacen las cosas es una gran ventaja”. Con esa expresión, Emiliano Kargieman, fundador y CEO de la única empresa argentina de nanosatélites, resume la premisa que lo llevó a embarcarse en esa aventura. Este exhacker, que trabajó en seguridad informática durante más de diez años, programa desde los nueve y fundó su primera compañía a los diecisiete, dirige hoy esta mini NASA argentina llamada Satellogic, un gigante tecnológico con sedes en seis países y más de doscientos empleados.

Contra lo que cualquier lector desprevenido podría presuponer, nuestro país es un jugador importante dentro de este ecosistema y tiene una larga tradición en la industria satelital mundial. La Argentina consiguió poner en órbita su primer satélite en 1990 y así confirmó, una vez más, la permanente y dolorosa paradoja del país: mientras miles de compatriotas corrían y hacían largas filas en los bancos para sacar sus ahorros tras la noticia bomba del Plan Bonex, apenas veintidós días más tarde, y a cuatro mil trescientos kilómetros de distancia, en la lejana Guayana Francesa, un aparato llamado Lusat-1 convertía a nuestro país en la primera nación sudamericana en orbitar un satélite propio. En 2021, el país contaba con veintiocho aparatos en el espacio frente a los once de Brasil y los cuatro de México.

Nacido y criado en un departamento de Palermo, Emiliano todas las noches batallaba con su hermana melliza Lucila para dirimir quién se quedaba con el mejor libro de aventuras para leer antes de dormir. Sus papás lo incentivaron permanentemente y lo empujaron a ser curioso. “De chiquito me dediqué a romper cosas, sobre todo tecnología, pero mis viejos nunca me retaron. Al contrario, me daban un destornillador”, recuerda. A los nueve le compraron su primera computadora, con la que pasaba sus madrugadas programando. Cuando tenía doce, él mismo eligió su propio colegio secundario con turno tarde para poder trasnochar y programar sin descuidar los estudios.

Hoy se define como un hijo prototípico de la clase media profesional argentina. Hizo la primaria y la secundaria en escuelas del Estado y terminó su carrera en la Universidad de Buenos Aires. Pasó la adolescencia oscilando entre la presidencia del Centro de Estudiantes del colegio y la programación. Su etapa escolar coincidió con la primavera alfonsinista y se metió de lleno en la política estudiantil. “Mi alejamiento empezó después de La Tablada —dice—. Empecé a entender la manera en que mucha gente joven se manejaba y yo no tenía nada que ver con eso”.

La entrevista es por Zoom, pero eso no impide que Emiliano hable con soltura. Nos cuenta que en febrero de 2020 por razones familiares se instaló en Barcelona junto con su esposa Pola y su hija Asia. Con Pola se conocieron de jóvenes. Ella trabajaba como hostess en un bar que Emiliano frecuentaba, pero se reencontraron años después como compañeros en la facultad de Filosofía. Nunca había dejado de pensar en ella y cuando volvieron a cruzarse, descubrió que ella tampoco lo había olvidado. Cuando habla de ese reencuentro, por primera vez desde que comenzó la charla, se acomoda en la silla, se rasca la cabeza y mira para los costados. Pola Caracciolo, conocida por su seudónimo Pola Oloixarac, es escritora, periodista, filósofa y traductora, y desde aquel bar, es la persona que más lo ha marcado.

Otro actor importante en su vida es su socio “Gera”. De Gerardo Richarte (ese es

su nombre completo) es amigo desde los dieciséis años y desde entonces los unen los proyectos y los negocios. Juntos fundaron su primera empresa a los diecisiete años. Después vinieron la segunda y la tercera. A ese socio y amigo de la vida le reconoce un pensamiento lateral que admira, una capacidad para pensar fuera de la caja que los lleva a lograr lo que hasta hace poco parecía imposible. No resulta sencillo disociar a Emiliano de Pola y de Gera. Por eso, se cuelan en esta charla, en cada paso clave de su vida y también en su búsqueda de sentido.

\*\*\*\*

Asiduo lector de ciencia ficción, Kargieman fue descubriendo dos tipos de futuro: distópicos y utópicos. Y eligió. “En términos filosóficos, tenía un imperativo moral, una responsabilidad de utilizar el conocimiento para el bien de las personas. Lo que más ruido me hacía de mi carrera anterior en seguridad informática es que sentía que estaba haciendo algo que a mí me divertía, pero que no agregaba valor a las personas”. Bajo esa premisa, destaca tres problemas que considera centrales para “nuestra” generación: cómo sacar a la gente de la pobreza, cómo sostener el crecimiento poblacional de la Tierra y cómo hacer todo eso sin dañar el planeta.

Satellologic es una empresa especializada en satélites fundada en 2010, cuya misión es: “Ayudar a resolver los problemas más urgentes del mundo”. Con una imagen precisa y actualizada de nuestro planeta, la constelación de satélites “ofrece a los clientes un flujo dinámico de datos geoespaciales para impulsar una mejor toma de decisiones”. Pero, claro, todo esto que ahora parece tan simple y hasta necesario, fue alguna vez un objetivo difuso y casi inalcanzable.

**—¿Cómo nació Satellologic?**

—El mundo es cada vez más volátil. Por un lado, por cuestiones que tienen que ver con el cambio climático antropogénico, que es el que creamos nosotros con nuestra propia actividad. Por el otro, por el nivel de interconexión que existe. Y esa volatilidad solo va a ir en aumento. Entonces, vivir y tratar de entender cómo funciona ese mundo y cómo mejorar o agregar valor en ese mundo empezó a obsesionarme. Muchos de los problemas que a mí más me interesaban residían en cómo tomamos la decisión de hacer una cosa en lugar de hacer la otra. Es decir, cómo decido que acá voy a plantar una especie y no otra, qué variables tomo y cómo; cuando sumás esas decisiones de todo un conjunto de gente, podés tener efectos emergentes que son muy distintos de lo que estás buscando.

—**¿Por ejemplo?**

—Por ejemplo, las estrategias de cultivo y qué cultivos elegimos plantar, cómo incide esto en relación con el suelo, los ciclos naturales del carbono, el nitrógeno, el fósforo y demás. Es un caso específico, pero sirve también para otras cosas. Si yo voy a plantar algo acá, por ejemplo, tengo un cultivo para biomasa, esa biomasa la puedo usar para dársela de comer a personas o a animales, para hacer whisky o para quemarla y transformarla en energía.

Cómo se adopta la decisión como individuo o como productor, como una gran empresa, como una región de un país, como un país entero o a nivel global. Muchas veces tomamos decisiones por dependencias heurísticas, por ejemplo, mi abuelo viene plantando esto acá desde hace cincuenta años, entonces seguimos plantando lo mismo porque a él siempre le fue bien. Hay mucho para optimizar y así fue como surgió Satellogic.

—**¿Satellogic trabaja con gobiernos o solo con el sector privado?**

—Trabajamos mayormente con empresas privadas, pero también con varios

gobiernos.

**—¿Trabajan con el gobierno argentino?**

—No. Trabajamos con algunos países de Latinoamérica, pero no con la Argentina. Hace unos años nos presentamos a una licitación de una agencia militar que hizo el gobierno argentino, pero al final se canceló. Creo que van a hacerla en algún momento y volveremos a presentarnos. No prestamos particular atención al gobierno argentino.

**—¿Siempre pensaste a nivel global?**

—Sí, una cosa es decir “voy a abordar este problema a nivel local” y otra, “voy a abordar este problema a nivel planeta”, porque cuando empezás a pensar a nivel planeta, te das cuenta de que podemos construir modelos de optimización, pero que no contamos con los datos para poder optimizar. Y, sobre todo, en un mundo con esta volatilidad. Si alimentamos modelos de tomas de decisión con información de hace cinco o diez años, terminamos tomando decisiones equivocadas. Este fue el origen y la resolución de mi modo de pensar. ¿Hay un “problema”?

**—¿Y cómo aparecen acá los satélites?**

—Yo soy un tecnólogo de alma. Mi manera de resolver ese problema fue decir: “Vamos a construir una infraestructura a escala global que permita digitalizar el planeta, que nos permita capturar todos los datos que necesitamos de cada metro cuadrado de la superficie de la Tierra para, con esa información, alimentar modelos de toma de decisión que nos permitan mejorar las cosas que hacemos

todos”. No estaba pensando particularmente en hacer satélites cuando arranqué. Primero pensé en poner cosas en el piso, después en teléfonos celulares y después en autos o en camiones, en drones, en aviones y, como iba subiendo, terminé en el espacio. Me di cuenta de que los satélites en órbita estaban particularmente bien posicionados para recuperar información sobre toda la superficie del planeta.

Durante diez años nos enfocamos en romper todas las barreras que hacían falta y hoy, después de haber puesto en órbita doce satélites y de haber armado este equipo y esta empresa, estamos en condiciones de realizar esa visión con la que empezamos, de capturar de manera frecuente cada metro cuadrado de la superficie del planeta para digitalizar la Tierra y transformarla en una variable que podamos usar para optimizar la toma de decisiones.

\*\*\*\*

Emiliano se conectó para esta charla a la hora señalada, ni un minuto antes ni un segundo después. Habla pausado, pero sin perder el hilo. La conversación fluye y su relato no se detiene. En los cincuenta y nueve minutos que dura nuestra entrevista, hicimos apenas once preguntas y otras cinco repreguntas. Su relato es tan interesante como hipnótico.

Suena el teléfono, pero no lo atiende; como en sus proyectos, no se desenfoca.

**—¿Cuál fue tu primer trabajo?**

—Empecé en el mundo de la seguridad informática, pero me desencantó porque sentía que había acertijos más grandes que el pequeño acertijo que nos



dedicábamos a resolver. La primera idea que tuve acerca de cómo poder aplicar la tecnología para resolver problemas más grandes fue armar un fondo de inversión (Aconcagua) que me permitiera identificar talento en Argentina y en la región. Yo sentía que había gente muy inteligente dedicándose a cosas muy poco ambiciosas y parte de ese gap no tenía que ver naturalmente con el interés de la gente. El paso más difícil, que era empezar, hacer una compañía y dejarlo todo para ir detrás de una idea, ya lo estaban dando. Lo que les faltaba era entender cómo podían hacer eso con un impacto mucho mayor del que estaban imaginando. Una de las piezas que faltaba era el capital; cuando es difícil o muy difícil acceder a capital, los tipos de proyectos que uno se plantea pueden quedar en el camino.

Sentía que había una oportunidad de cambiarle el mindset a la gente, que podía empujarlos a pensar en proyectos de mayor escala y ambición. Estuve tres años haciendo eso y fue la experiencia más frustrante de mi vida.

—**¿Por qué?**

—Porque yo no soy inversor, soy emprendedor, y cuando uno es un emprendedor, la entrega es muy distinta. Consiste en ir detrás de una idea, de una visión que esencialmente va en contra de las probabilidades. Son dos maneras opuestas de enfrentarse a la vida. Si bien aprendí mucho en mi período como inversor, fue una situación muy frustrante. El foco estaba mayormente puesto en resolver problemas que, en mi cabeza, no eran los que más valor podían aportar a la sociedad. En ese momento, 2007-2008, estaban empezando a aparecer las social networks (redes sociales) y el centro estaba puesto en desarrollar perfiles para posicionar publicidad. No podía ser que las mentes más brillantes de nuestra generación se estuvieran dedicando a vender publicidad.

Lo que más ruido me hacía de mi carrera anterior en seguridad informática es que no necesariamente sentía que estaba agregando mucho valor a las personas. Sentía que estaba haciendo algo que a mí me divertía, pero que no

necesariamente agregaba valor. Cuando me encontré investigando compañías que se dedicaban a mejorar la venta de publicidad, pensé que no solo no estaba agregando valor, sino que estaba haciendo algo contraproducente.

\*\*\*\*

A medida que avanza su relato, percibimos que, una y otra vez, superó obstáculos. Inquieto por naturaleza, estudió Matemáticas, Seguridad Informática y Filosofía. “Cuando decidí dedicarme a este proyecto, sabía que iba a ser de largo plazo. Entonces me tomé dos años para aprender”. Su camino lo llevó primero a un Instituto de Astrofísica en Tenerife, donde pasó seis meses conversando con ingenieros que se dedicaban a hacer telescopios. De allí cruzó el Atlántico y se instaló en Mountain View, California. La idea era construir sensores, pero terminó en Singularity University, un Centro de Investigaciones de la NASA, codeándose con los más reconocidos investigadores espaciales. Fue por diez semanas y se quedó diez meses.

“Mi historia en la matemática también juega un rol, porque los matemáticos tenemos el problema de que cuando hay una solución a los problemas, dejan de interesarnos tanto. Una vez que solucioné un problema, después solo es un trabajo de ingeniería”, relata. Como buen matemático, Emiliano es una persona lógica. Ensayaba cada respuesta pausadamente, pero sin detenerse. En su alocución todo tiene un porqué.

Pensar en Emiliano Kargieman como una suerte de Elon Musk argentino es una comparación obvia pero casi inevitable. A él, aunque dice no molestarle, le resulta algo incómoda. Describe a Musk como un gran vendedor y un visionario contemporáneo, pero claramente no está ni cerca de ocupar el podio de sus referentes. “Entre los ‘millonarios que hacen cohetes’, si esa es la categoría, me resulta mucho más admirable un tipo como Jeff Bezos, por ejemplo. Pero lo acepto, son las reglas de juego. Estas son las cosas que les gustan a ustedes, los

periodistas: hablar de unicornios y del Elon de Palermo”.

Más allá del lugar común, se trata de dos personas con algunos paralelismos: ambos son emprendedores y vienen de ramas que nada tienen que ver con la industria espacial. Ambos aprendieron a programar a los nueve años y se interesaron por el espacio en los primeros años de la década de 2000. Space X se fundó en 2002 y Satellogic en 2010.

**—¿Cuántas veces te miraron como si estuvieras perdiendo la cabeza?**

—Muchísimas. Los primeros años fueron todos así. Lo primero que comprobé era que resolver este problema me iba a llevar décadas. Todo cambia cuando uno se prepara a resolver un problema durante décadas.

El modo en que estábamos fabricando los satélites no servía, porque para lo que yo quería resolver, los satélites que capturaban el tipo de datos que necesitaba costaban cuatrocientos o quinientos millones de dólares. Empecé a entender que tenía que encontrar otra manera de hacerlos, una manera más barata. Pero, al mismo tiempo, viniendo de otra industria y con otro bagaje, me enfrentaba a los problemas de una manera completamente nueva. Si vos le preguntabas en ese momento a un ingeniero de la industria espacial: “¿Cómo hago para hacer un satélite mil veces más barato?”, te habría dicho que estabas completamente loco, que es lo que a mí me decían: “No se puede hacer eso, no es que hacemos los satélites así porque somos estúpidos, los hacemos así porque se hacen así”.

Empecé a encontrar muchos paralelismos con la transformación de la que yo había sido testigo en la industria informática. Ideas que para nosotros eran muy naturales en nuestra industria como, por ejemplo, construir confiabilidad haciendo redes de componentes diseñadas para no fallar. Esa idea de confiabilidad, que es muy común en informática desde hace treinta años, era un

concepto que no había llegado a la industria espacial. Yo tenía herramientas para pensar los problemas de maneras que ellos no veían.

**—Vamos por partes, ¿cómo los convenciste?**

—Una de las primeras cosas que hice fue escribir un documento, de unas cincuenta páginas, en el que detallaba mi visión de lo que quería hacer, por qué me parecía factible y cómo la iba a desarrollar. Empecé a mostrárselo a algunas personas alrededor de la NASA, pero todos me decían que estaba loco, 100 % loco. Pero entre ellos hubo un personaje que para mí fue muy claro, un ingeniero que se estaba retirando ese año, que era el Chief Technologist del NASA Ames del centro oeste. Insistí mucho en conseguir una entrevista con él y finalmente lo logré. Antes de la reunión, le mandé el documento.

**—¿Cómo fue ese encuentro?**

—Cuando llegué, me sorprendieron varias cosas. La primera es que había leído mi paper. Y la segunda es que, todavía, después de eso, me abrió la puerta y me dio un feedback increíble. Me hizo muchísimas preguntas sobre la manera en la cual tenía pensado llevar adelante mi proyecto. Disecó todas mis ideas y me marcó los problemas que tenían. Él siempre cuenta que pensó que no me iba a ver más la cara.

**—¿Cómo se llama?**

—John Hines. Tomé lo que él me dio, me fui a trabajar, volví dos semanas después y le mandé otro mensaje. Le envié otra versión en la cual sugería una solución a todos los problemas que me había marcado. Hicimos eso cuatro o

cinco veces, hasta que al final se encogió de hombros y me dijo: “La verdad, no tengo idea de por qué esto no va a funcionar. Lo que querés hacer no va a funcionar, pero no tengo idea por qué”. Fue ahí que dije: “Bueno, estoy listo para dar el próximo paso”.

**—Te largaste...**

**—Sí.**

\*\*\*\*

Emiliano tiene una visión particular sobre el “riesgo argentino”. Desarrolló sus satélites en nuestro país, aunque suene extraño, para bajar el riesgo de sus proyectos. La Argentina y sus problemas no es la temática en la que se siente más cómodo, pero igual responde.

**—¿Cuál creés que es el problema argentino, si tuvieras que definirlo?**

**—**Soy mucho mejor solucionando problemas que diagnosticándolos. Me incomoda esta posición de tener que definir tal o cual problemática. Argentina no es un país extraño. Tiene los problemas que tienen todos los países del mundo. El sector de la agroindustria puede ser una fuente de creación de valor. Tenemos un problema de base que es cómo generar valor e ingresos legítimos y otro problema, que es un problema distributivo. La tecnología puede ayudar a agregar competitividad a las industrias. La Argentina tiene muchas cosas para ganar con la tecnología.

Si, por ejemplo, puedo pensar un poco el problema a nivel mundial, tal vez podríamos extrapolarlo a la Argentina. Hay un blog, Our World in Data, que yo sigo mucho y que hace este tipo de análisis a nivel planetario. Hoy, más del 80 % de la población mundial vive con menos de treinta dólares mensuales. Entonces la pregunta es: ¿cómo hacemos para elevar ese número y sacar a la gente de la pobreza? No hay otra alternativa más que generar mayor riqueza. Según este mismo cálculo, el mundo duplica su PBI cada cuarenta años. Con estos números, la única posibilidad real de salir y poder avanzar, y esto sí podemos traducirlo a la Argentina, es generando más riqueza.

**—¿Por qué trajiste la empresa a la Argentina después de haber estado con gente de la NASA en los Estados Unidos?**

—El entorno regulatorio en los Estados Unidos para construir tecnología espacial es particularmente difícil. Si bien el tipo de tecnología que estaba queriendo construir iba a servir para resolver determinado tipo de problemas, se vería como un riesgo potencial para mucha gente, porque estamos hablando de democratizar el acceso a la información de origen espacial, que hasta ese momento solo poseían dos o tres grandes potencias en el mundo con programas costosísimos. No les iba a gustar la idea de llevar esa información a manos de cualquiera. No quería estar en un lugar donde el entorno regulatorio pudiera frenarme el proyecto mediante mecanismos muy sencillos. Entonces, la idea de salir de los Estados Unidos fue inmediata, sabía que no iba a desarrollar la tecnología ahí. Siendo extranjero iba a tener que contratar ingenieros estadounidenses que trabajaran para mí y hubiese tenido que hacerme ciudadano americano, algo que no quería hacer.

**—Y ahí fue que apareció la opción Argentina.**

—La Argentina fue un lugar un tanto obvio para mí, por un lado, porque ya había hecho una carrera en tecnología y conocía a un montón de gente. Es cierto que no tenía experiencia en el ámbito espacial, pero por lo menos, y esto es lo

importante, había muchas personas que me conocían y sabían que tenía la capacidad de hacer una empresa de tecnología. Lo que hago en este tipo de proyectos siempre es tratar de ir bajando el riesgo. En los Estados Unidos no tenía nada, pero en Argentina tenía una historia como empresario de tecnología que podía mostrar, gente que me seguía y, además, conocía a los que tenían el poder para impulsar un proyecto así.

Hice dos llamadas por teléfono antes de volver al país, una fue a Lino Barañao, que era el Ministro de Ciencia y Tecnología, a quien conocía desde hacía muchos años. Le dije: “Lino, estoy haciendo esto, tengo esta idea, es una locura, pero quiero volver a la Argentina a hacerlo”. Él no me prometió nada, pero me dijo que harían lo posible para ayudarme.

Llamé también a quien era el vicepresidente de Asuntos Espaciales de INVAP, Tulio Calderón, a quien conocía de mi época en seguridad informática. Le dije: “Mirá, Tulio, tengo esta idea, voy a hacer esto, es diez mil veces más barato que los tradicionales”. Tulio me dijo, literalmente: “Vos estás completamente loco, eso es imposible, pero vení, si querés hacerlo te abrimos las puertas”.

A través de Tulio nos juntamos con Cacho Otheguy, que era el gerente general de INVAP en ese momento. Nos dimos la mano y después de veinticinco minutos de una charla de café me dijo: “Vení a Bariloche cuando quieras, te abrimos las puertas”. Les pedí poder sentarme dentro de INVAP, que me dieran un rincón para armar un equipo y tenerlos trabajando ahí adentro. Poder conversar con sus ingenieros y usar sus laboratorios. Me abrieron las puertas por completo y terminaron apoyándonos con unos contratos que nos permitieron financiar el lanzamiento de los primeros dos satélites.

**—¿Siguieron en Bariloche o vinieron a montar la oficina a Buenos Aires?**

—En Bariloche lo que hicimos fue ir quitándole riesgo a las cosas. Yo venía del mundo de la tecnología sin ninguna experiencia espacial, pero me había pasado diez meses en la NASA hablando con gente y tenía otra experiencia. La persona que había sido Chief Technologist en la NASA me había dicho que no estaba completamente loco o por lo menos que no veía problemas demasiado obvios en mi proyecto. En INVAP podía llevar gente a mostrarle lo que estaba haciendo. El entorno me ayudaba porque, además, en ese mismo lugar se estaba construyendo el ARSAT.

**—Todo tenía un aroma espacial...**

—Obviamente sumaba a la credibilidad que nos dejaran estar ahí adentro. Ahí armamos nuestro propio equipo y diseñamos el satélite, y en abril de 2013 lanzamos el primero, Capitán Beto, y funcionó.

**—¿Por qué Capitán Beto?**

—Justo había fallecido el flaco Spinetta unos meses antes del lanzamiento y yo, que siempre fui muy fan del flaco, quería homenajearlo de alguna manera.

En ese punto todo empezó a tomar mucho más carácter de realidad. De repente, teníamos un equipo de chicos que habían salido de la universidad, que no tenían ninguna experiencia en la industria aeroespacial, y en un año, juntos, habíamos fabricado un satélite desde cero y lo habíamos puesto en órbita. Y, además, funcionaba. Entonces adquirimos un poco más de credibilidad.

Después de ese lanzamiento nos fuimos a Buenos Aires. En noviembre, lanzamos otro satélite, Manuelito, ya fuera de INVAP. En 2014, empezamos a



hacer nuestro tercer satélite, lo lanzamos, pero ya era mucho más grande y de probada capacidad.

Cuando habíamos ido a buscar por primera vez a nuestros potenciales inversores y a nuestros potenciales clientes, nos decían: “Sí, pibe”, pero cuando volvimos un año después con los avances que habíamos hecho ya nos creyeron un poco más. Vas creando esa credibilidad y esa confianza que te permite ir planteando cada vez objetivos más ambiciosos.

En algunos sentidos hubiese sido más fácil empezar con un background en la industria aeroespacial, empezar en un ecosistema ya armado como el estadounidense y con el fundraising de Silicon Valley. Pero yo creo que no hubiésemos podido construir la compañía que construimos hoy, no hubiésemos podido tener la oportunidad que hoy tenemos, porque también acceder a mucho capital en muy poco tiempo te obliga a moverte a una velocidad para la cual no estábamos preparados. Realmente tomó tiempo desarrollarlo, pero si lo hubiésemos hecho en los Estados Unidos, habríamos terminado construyendo una tecnología más parecida a la tecnología tradicional. Finalmente, nuestro recorrido y nuestra paciencia nos llevaron a rediseñar y a reinventar estos satélites desde cero, transformándolos en algo completamente diferente y de lo cual hoy podemos sentirnos orgullosos.

\*\*\*\*

A partir de la rebeldía que le provocó ver mucho talento destinado a proyectos que poco tenían que ver con “los grandes problemas”, Kargieman emprendió un reto sideral. Aunque son muchos los logros de Satellogic (que se perfila como el próximo unicornio con sello argentino), está claro que este camino, para él, apenas comienza. “Como humanidad tenemos el imperativo moral de salir de la Tierra a bacapear este mundo en otro lado. Existe un riesgo importante de que la humanidad desaparezca si no hacemos algo. Tenemos la tecnología para hacerlo

y creo que en los próximos veinte años, o antes, lo haremos”, dice.

■

**Matías Woloski**

**CTO y fundador de AUTH0**

**Todos tenemos ideas, pero la idea correcta en el momento indicado es como caer en paracaídas arriba de una moneda.**



-

## EL MARCIANO DE LOS DOS UNICORNIOS

*¿Esto es el cielo?*

*—Tonterías, no.*

*Es un mundo y tenemos aquí una*

*segunda oportunidad.*

*Nadie nos dijo por qué. Pero tampoco*

*nadie nos dijo por qué estábamos en la Tierra.*

***Crónicas marcianas, Ray Bradbury***

“Si fuera un marciano que aterriza en el planeta Tierra y no tuviese ningún apego a nada y contara solo con la información disponible, ¿qué haría y dónde? Lo único que importa es ese momento. De eso se trata”. Así resume su camino Alejandro Carlos Francisco “Alec” Oxenford Lahusen, fundador de DeRemate, OLX y Letgo (estas dos últimas con una valuación superior a los mil millones de dólares y con el estatus de “unicornios”). Su carrera y su vida privada transcurren según ese eslogan “marciano”.

De chico aprendió a defenderse, a superarse y, sobre todo, a mirar la vida desde una óptica diferente. Pasó sus primeros dos años en una incubadora. Su hermano mellizo, Jack, nació primero y después apareció él. Pesaba 1,3 kilos y era azul. Antes de empezar el jardín de infantes le diagnosticaron asma severa y de niño supo que no podría jugar al fútbol ni al rug-by como sus compañeros del colegio San Andrés de Olivos. Alec, simplemente, no podía y se sentaba debajo de los árboles a leer durante horas. Lo operaron varias veces de los pulmones, pero jamás se dio por vencido y a los treinta y nueve años decidió hacer lo que le

resultaba más difícil: se preparó para correr los cuarenta y dos kilómetros de una maratón. En el primer entrenamiento, a los doscientos metros comenzó a vomitar. Un año después terminó corriendo la carrera de Nueva York y quedó en el puesto veinte mil de los cuarenta mil corredores.

La historia familiar de Alec parece sacada de un cuento. Hijo de dos familias de inmigrantes: por un lado, ingleses y escoceses, y por el otro, alemanes y españoles. Su abuelo materno, Lahusen, estudió en Cambridge y, ya mayor, pasaba sus días entre Bremen (Alemania) y Buenos Aires. La familia tenía campos en Alemania, Australia, Canadá y Argentina, y exportaba lana desde la pampa húmeda hacia el resto de sus dominios. Si trepamos por las ramas del árbol genealógico, encontramos que el multiculturalismo familiar viene de larga data. El papá de don Lahusen tenía cuatro hermanos varones. Cuando llegó la Primera Guerra Mundial, los cinco decidieron alistarse como voluntarios, pero con un padre inglés y una madre alemana se vieron en la disyuntiva de tener que elegir en qué bando hacerlo. Todos se unieron al ejército del Imperio alemán y combatieron cuerpo a cuerpo en el frente durante cuatro largos años. Fueron una familia muy rica, hasta que la hiperinflación que sacudió al país durante el gobierno de Alfonsín hizo estragos en la economía familiar.

Por el lado paterno, el abuelo Eduardo Oxenford en 1940 fue el primer egresado del MBA del prestigioso Instituto Tecnológico de Massachusetts. Empezó como cadete en Alpargatas y terminó como presidente de la firma. Fue presidente de IDEA y de YPF, y Ministro de Industria y Minería en 1981. En 1977 lo secuestró la agrupación Montoneros, pero lo liberaron a los pocos días. No fue el único revés que sacudió los cimientos familiares. Dos años más tarde, en 1979, la temida Banda de los Comisarios secuestró y mató a uno de sus hijos. Eduardo Oxenford hijo, hermano del padre de Alec, tenía veintiséis años y lo asesinaron pese a que la familia pagó el rescate. El grupo delictivo estaba integrado por seis agentes de la Policía Federal que fueron condenados muchos años más tarde por el secuestro y asesinato de Oxenford, y de los empresarios Osvaldo Sivak y Benjamín Neuman.

Su papá, Alejandro Pablo Oxenford, se recuperó como pudo de aquel golpe y continuó su camino dentro del empresariado argentino. “Mi abuelo nunca contrató a nadie de la familia para trabajar con él, cada uno tenía que hacer la suya y construirse solo”, dice Alec con total naturalidad, asumiendo que sabía desde pequeño que debía hacer su camino. Su padre es presidente de Sullair, una compañía de maquinaria pesada para la construcción, y es un conocido habitué de las carreras de autos clásicos.

Cuando llega el momento de hablar de su mamá, Alec hace una pausa larga y no puede evitar que la mirada se cargue de nostalgia. María Cristina “Kitty” Lahusen no tuvo una vida fácil. “Cuando era joven era muy, muy linda, fue modelo en la Argentina y en Europa y se movía en los círculos de la alta sociedad. Era excéntrica, pero muy amorosa, aunque también muy enferma, sufría depresiones y esquizofrenia. Tuvo una vida difícil”, dice. Alec busca debajo de la mesa vidriada y saca una revista Gente de los años ochenta, cuando Kitty posaba feliz a los veintiún años. “Era hermosa, la extraño”. Con esa frase cierra el tema. Por dentro, la procesión continúa.

\*\*\*\*

El currículum de Oxenford es tan rico e interesante como su historia personal. Graduado con honores en Harvard, fundó DeRemate, DineroMail, OLX y Letgo, fue presidente de ArteBA y estuvo en los boards del Malba y del Fondo para América Latina del Museo de Arte Moderno de Nueva York. Vive en una coqueta casona en un barrio cerrado de Pilar, pero pasa sus días entre Buenos Aires, Barcelona, Río de Janeiro y Nueva York. Apoya económica y profesionalmente a artistas y emprendedores y compra obras de arte para su extensa colección privada. Papá de Sofi (19) y Agus (17), y separado desde hace nueve años de Feli, su novia desde los diecisiete, la vida de Alec está en constante movimiento. El arte, la naturaleza, la armonía, la creatividad, la perseverancia, el talento y los negocios se entrecruzan permanentemente en su relato.



La entrevista es en su casa, una soleada y cálida mañana de primavera. Entrar allí es como sumergirse en una suerte de galería de arte. Nunca se ingresa directamente. Apenas bajamos del auto, recorreremos un caminito de piedras blancas, pero la vista se desvía indefectiblemente hacia arriba, hacia la bocina de bronce de cinco metros de diámetro, elevada unos cuatro metros, que se mete en el interior a través de una larga cañería también de bronce. “Eso entra en mi habitación, toma el sonido de la naturaleza”, nos dice.

Alec nos espera en la puerta. El saludo es confuso, una especie de abrazo a medias (“ya tuve COVID, quédense tranquilos”, dice) mezclado con “codito”, “puñito” y un amague de beso que no termina de concretarse. Entramos en su luminosa casa de estilo modernista y el recorrido hacia el living es una especie de muestrario de arte que comprende lámparas exóticas, frases en las paredes y pinturas. Se destacan el blanco y la luz natural. Al fondo, de pared a pared, aparece Las lavanderas, una pintura gigante en tonos azules y verde que habla mucho de sí mismo. “Son varias capas, hay tres lavanderas y lleva un rato largo encontrarlas. Si te detenés y lo mirás el tiempo suficiente empiezan a aparecer. Me encanta porque tiene varias lecturas. Es como con las personas, tenemos muchas capas y muchas lecturas posibles”.

Se mueve todo el tiempo en el mullido sofá blanco. Por momentos parece distante, pero dispuesto a dejarse ver de a poco, como las lavanderas de su cuadro. No chequea el teléfono en las casi tres horas de conversación y aunque a veces parece dispersarse, nada lo apura.

**—¿Cómo arranca tu historia?**

—En Harvard, en 1997, cursé un MBA y me hice muy amigo de unos latinoamericanos con los que compartíamos un grupo de estudio. Todos los días nos levantábamos a las cinco de la mañana para preparar los casos del día.

## —¿Qué son los casos del día?

—El MBA en Harvard casi no tiene teoría, es todo práctica. Cada día te presentan un caso, que es un cuadernillo de entre diez y cuarenta páginas que describe una situación real, con los nombres verdaderos y las empresas verdaderas. Eso se estudia dentro del grupo y se presenta una solución al problema. Muchas veces, se invita a la clase a los protagonistas de los casos, que entran en los últimos veinte minutos y te dicen lo que pasó realmente.

En nuestro grupo veíamos lo que estaba empezando a ocurrir con internet. Acababan de arrancar Amazon, eBay, AOL, Yahoo y varias más. Nosotros imaginábamos que podían llegar a América Latina y nos decíamos: “¿Por qué no hacemos algo, no aprovechamos esta tendencia y la replicamos?” Esa fue la primera decisión importante que tomé con respecto al emprendedurismo, porque tenía veintiocho años y siempre había trabajado en consultorías, en Madrid y San Pablo. Lo primero que hice fue aplicar mis conocimientos como consultor y en materia de estrategias e identificar las tendencias. Tratar de asegurarme de que entendíamos cuáles eran las corrientes e ir con la corriente y no contra ella. Las decisiones generalmente no son buenas o malas, yo aprendí que son oportunas o inoportunas. La misma decisión es buena o mala según el momento. Por ejemplo, lanzar DeRemate hoy sería una estupidez, pero hacerlo en 1999 fue una genialidad.

Lo primero que detectamos fue que internet iba a ser un fenómeno global y que no iba a quedarse solo en los Estados Unidos. Con este grupo de estudio de Harvard fundamos DeRemate. Elegimos el modelo de eBay porque requería poco capital y generaba mucho valor. Hicimos una matriz con todos los modelos de negocios, esfuerzo, inversión y retorno, y eBay estaba arriba a la derecha, con poco esfuerzo y mucho valor. Entonces, lanzamos el sitio porque, justamente, era fácil. En el año 2000 había cuarenta y dos compañías en América Latina tratando de hacer lo mismo. De esas, solamente dos no murieron, Mercado Libre y DeRemate.

**—Con Mercado Libre tuvieron una pelea grande.**

—Luchamos encarnizadamente y aprendimos muchísimo. Nos asociamos con gente genial y salimos segundos, vendimos la compañía, ganamos plata y los inversores ganaron plata, pero DeRemate terminó siendo absorbida por Mercado Libre.

Con el paso del tiempo pienso que eso me hace sentir superbien, porque Marcos (Galperin) con Mercado Libre pasó sin dudas a otra liga. No me considero en el mismo nivel que él, hice muchas cosas que él no hizo, pero como emprendedor tecnológico fundó una compañía que transformó la realidad de un continente entero.

**—¿Cómo es tenerlo enfrente?**

—Me encanta que haya alguien como él. I walked with giants (caminé entre gigantes) y uno de los grandes privilegios que tenemos en esta vida es con quién caminamos, con quién compartimos la vida. Quién mejor para tener de contrincante. Es espectacular. Lo sufrí como un perro, pero también lo disfruté.

**—¿Qué pasó después? Porque OLX tiene similitudes con Mercado Libre.**

—Es similar, como también son similares un colectivo y una bicicleta, los dos son máquinas que te transportan, pero son muy diferentes. En nuestro caso, uno es gratis y el otro es pago. Mercado Libre tiene comisiones y OLX no; Mercado Libre no tiene subastas y OLX, sí; Mercado Libre vende cosas nuevas y OLX,

usadas; son bastante diferentes.

Cuando hice OLX en la India no competí con Marcos, competí con otros y les ganamos a todos. Somos número uno en la India y en Brasil. Si tienen amigos en Brasil, pregúntenles si usan OLX.

Y está mi otra compañía, Letgo. Si conocen a alguien en Turquía, les pido que hablen y le pregunten qué es Letgo. Es un monstruo, como pólvora, si está vivo seguro usa Letgo. Y eso que con Turquía no tengo ninguna relación previa.

**—¿Y por qué ahí entonces?**

—Porque tiene sentido. Mi vida es mucho así, hago las cosas porque tienen sentido, no porque sean fáciles. Había espacio disponible para un jugador como Letgo, porque había una compañía medio vetusta. Arrancamos en el momento perfecto y nos fue increíblemente bien. Turquía es un país de ochenta millones de personas, no es un país chico. Es un tema de timing. Si lo hubiéramos lanzado cuatro años antes, hoy todo el mundo sería Letgo en lugar de OLX.

**—Volvamos a OLX. ¿Cómo surgió la idea?**

—Cada vez que alguien compra un objeto en OLX, ese objeto usado tiene un valor más bajo que el nuevo, o sea, está generando valor automáticamente. Y cada vez que alguien vende algo en OLX está vendiendo algo que probablemente no hubiese tenido mercado y también está generando valor. A la vez, las transacciones son entre personas, no hay compañías en el medio. Esas dos personas que se juntan, además, se crean valor mutuamente. Cuando hacemos focus groups y preguntamos: “¿Por qué volviste a vender en OLX?”,

nos dicen: “Porque me sentí muy bien usándolo”.

DeRemate, OLX y Letgo están relacionadas con cosas usadas. Hoy, el equivalente a tres PBI mundiales está guardado en cajas. En los Estados Unidos hay más depósitos personales de cosas que sucursales de Subway, Starbucks y McDonald’s sumadas. Y son cosas que la gente no usa. Las personas guardan en esos storages, en promedio, diez mil dólares de valor, y pagan ochenta dólares por mes en promedio. Lo que sucede es que cuando quieren vender sus cosas, pasaron tantos años que ya nadie las quiere. En OLX y en Letgo movilizamos y hacemos circular esos bienes, porque alguien los va a necesitar.

En OLX hicimos una prueba: para ver qué pasaba pusimos a la venta unas piernas de una muñeca Barbie y ¡se vendieron! No hay nada que a alguien no le sirva.

**—¿Dónde funciona mejor? ¿Tienen mediciones?**

—En Brasil.

**—¿Y en la Argentina?**

—La Argentina es muy rara. Mis proyectos fueron mucho más grandes siempre fuera del país.

\*\*\*\*

“Un rato antes de nacer, cuando somos almas puras de energía, tenemos que decidir dónde hacerlo. Somos un alma con mucho potencial, pero con ciertas características específicas, esa alma sabe lo que necesita experimentar para alcanzar la plenitud”. La reflexión pertenece al filósofo japonés Yasuhiko Kimura, pero Alec la pone sobre la mesa para explicar muchas de sus decisiones. Pese a que su foco está puesto en los negocios, interpreta situaciones como mensajes divinos. Eso le ocurrió cuando comenzó a relacionarse con el arte. Lo invitaron a una reunión en el Malba y cuando salió del lugar pensó: “El universo me dijo: esto es importante. Así que me acerqué al curador Marcelo Pacheco y me puse a aprender”. Su “museíto” está desparramado por toda la casa. Empezó a gestarlo en 2008 y hoy cuenta con más de trescientas cincuenta obras —en su mayoría pertenecientes al período contemporáneo— que incluyen pinturas, fotografías, videos, instalaciones, performances, esculturas, grabados y obras site specific.

**—¿Cómo es tu rol dentro del ecosistema emprendedor?**

—Cuando uno se propone algo en serio, tiene que estar dispuesto al sacrificio. No es proponerse y decir yo quiero ser astronauta y en un año me subo al cohete, no funciona así. Hay que estudiar ingeniería, astronáutica y haber hecho cuarenta y dos pruebas seis meses antes. Tengo que dedicarme solo a esto, pero seriamente. Creo en el famoso practice made expert (la práctica hace al experto), o sea, estar expuesto a algo todos los días te va educando.

**—En el mercado se dice que sos buen vendedor, que siempre conseguís financiación para tus emprendimientos.**

—Es algo que hice bien. Hay que pensar qué es lo que busca el que quiere financiar. Hay alguien que tiene el capital y necesita encontrar un equipo y un proyecto; en ese orden, primero un equipo y después un proyecto. En una

compañía de tecnología el activo es la gente.

La primera levantada de plata para DeRemate fue a pura fuerza bruta. Nunca lo había hecho, nunca había levantado capital. Si a vos te dicen “tenés que levantar varios millones de dólares para un proyecto nuevo”, ¿cómo hacés? No teníamos idea de a quién llamar. Hicimos unas ciento veinte llamadas a Miami, Nueva York, California y España. Esas ciento veinte se tradujeron en dos viajes y recién en ese momento arrancamos con las reuniones presenciales.

Me acuerdo perfectamente de la que tuvimos con JP Morgan Chase. Fuimos a ver a un banquero que se llama Joe Delgado, en 11th Wall Street, a finales de 1999. Lo llamamos porque era uno de los jugadores importantes en el mercado, pero jamás nos atendió. Estábamos en Nueva York y teníamos dinero para quedarnos una semana. No comimos ni una sola vez en un restaurante, McDonald’s era un lujo total.

Delgado no nos confirmaba la entrevista, pero igualmente fuimos a verlo. Llegamos a las tres de la tarde y nos paramos en su oficina. La secretaria nos decía que estaba ocupado, pero nos quedamos ahí, no nos fuimos hasta la una de la mañana. A esa hora salió y nos dijo: “Bueno, si me esperaron ocho horas vamos a conversar”. Nos fuimos caminando con él. No invirtió ni un dólar en nosotros, pero nos dio muchísimos consejos sobre cómo prepararnos. Aprendimos a cambiar, a mejorar las presentaciones, a entender mejor lo que queríamos hacer para ir afinando la puntería. Yo levanté mucho capital en mi vida, pero esa vez fue la más difícil y también cuando más aprendí. Lo interesante es que después conseguí financiamiento de vuelta para DeRemate dos veces más, para OLX varias veces y para Letgo. En muchos casos de la misma gente. Fabrice Grinda fue inversor en DeRemate, cofundador en OLX e inversor en Letgo.

Es difícil conseguir capital, pero más difícil es hacerlo diez veces y durante años; eso sí es inusual y es de lo que estoy orgulloso.

**—¿Cuál es la clave a la hora de construir una compañía?**

—Los socios. Una vez me equivoqué con uno.

**—Si fue una sola vez está bastante bien.**

—En ese momento no le di tanta importancia, pero con el tiempo me di cuenta de que es necesario entender bien con quién vas a emprender. El carácter es muy importante, mis socios son de muy largo plazo.

**—¿Qué pasó esa vez?**

—Nunca lo entendí muy bien, pero me llevé una gran sorpresa. Un día me desperté y me di cuenta de que la persona que yo creía que era mi socio no era aquella persona con la cual me había asociado. Fue desagradable.

**—¿Cómo detectás el talento?**

—Creo mucho en el bottom-up, lo que funciona es de abajo hacia arriba, es la transparencia. Hoy importa la gente, traer personas inteligentes y capaces y darles espacio para que vuelen. Eso es de lo que más me enorgullezco, tanto en DeRemate como en OLX y en Letgo armé equipos brillantes.



**—¿Ves gente como vos abajo tuyo?**

—Sí, claro. Y mejores. Yo creo que somos todos bastante únicos, singulares, nunca hay otro como vos, y de acá al fin de los tiempos nunca habrá otro como vos ni como yo. Eso quiere decir que lo que no hagamos en esta vida, el universo se lo perderá para siempre. Einstein decía que todos somos genios y es verdad. El problema es que la sociedad le pide a un pescado que suba al árbol y al mono que nade. Casi toda la gente con la que me muevo es gente no standard. Es mucho más divertida que la gente totalmente predecible.

\*\*\*\*

La casona es realmente importante, en el sótano está el museo y en la planta alta vive su hijo Agustín, que baja por la escalera a media mañana con cara de dormido y los pelos arremolinados. “Estoy muerto, necesito dormir”, suelta. “Vení, Agus, sentate, ellos están haciéndome un montón de preguntas”, le dice Alec. El chico se desploma en el sofá medio a regañadientes, pero cuando empezamos a preguntarle se anima y muestra rápidamente que lleva encima los genes Oxenford.

Hablamos sobre las clases virtuales, la concentración, la relación con su padre y su pasión por el tenis y el básquet. Nos cuenta además que tiene un grupo de amigos que importan zapatillas, que son fanas de su papá y que le preguntan mucho sobre cómo encarar este emprendimiento. Habla de sus ganas de irse del país, una inquietud ante la cual su padre también tiene algo para decir.

**—¿Pensaste alguna vez en irte a vivir afuera?**

—Yo me fui, pero no me fui. Estoy, pero también estoy en otro lado. Los últimos seis años viví entre Buenos Aires, Nueva York, Barcelona y Río de Janeiro. Por lo menos, una vez por mes estoy en cada uno de esos cuatro lugares. Entonces tal vez por ese lado compenso. Eso que a mucha gente se le vuelve sofocante de la Argentina, lo equilibro yendo y viniendo y puedo enfocarme en lo lindo que tiene nuestro país.

—¿O sea?

—La calidez de la gente es extraordinariamente singular y eso hace que las relaciones entre las personas sean espectaculares. Eso es calidad de vida y ayuda a la gente a sentirse contenida. Creo, además, que Buenos Aires es una ciudad muy linda, culturalmente vibrante, arquitectónicamente atrapante, tiene una cosa rarísima y es que es muy buena para caminarla. Lo que pasa es que todo es muy entrópico. Nos quedamos en un debate de 1930 o de 1945, todo el mundo sabe que tenemos por lo menos cincuenta años de decadencia y eso es catastrófico.

—¿Creíste en algún momento que podíamos despegar?

—Con el primer gobierno de Menem, con Cavallo, en realidad. Se equivocó mucho, pero al principio pensé que significaría un cambio, porque me creí la integración al mundo y la estabilidad. Creo que lo más importante que pasó en Argentina, desde que yo nací, fueron esos cinco años de estabilidad macro, por primera vez nos parecimos al resto del mundo en algo tan elemental que todo el mundo ya resolvió excepto nosotros, los iraníes, los venezolanos y los cubanos.

Me acuerdo de que había inflación cero y que la gente sabía lo que valían las cosas, las podía comprar y las podía vender. Lo que pasó es que aumentó la deuda y explotó el sistema, pero yo tenía esa ilusión, pensé que había una luz al final del camino y que en veinte años seríamos España. Viví en Madrid tres años

y entendía lo que nos faltaba y cuál era el camino.

**—¿Te tiente meterte en política o te tentó en algún momento?**

—Fui candidato a diputado con Cavallo, me pusieron en la lista allá abajo y era imposible que entrara. Lo admiraba muchísimo, creo que hizo unas transformaciones alucinantes, pero se equivocó al final. Tenía muchas ideas muy importantes y sentí que tenía que ayudar de todas las maneras que pudiera. La otra vez que lo hice fue con Blumberg.

**—¿Con Blumberg? ¿Por qué?**

—Sentí empatía con él cuando le pasó lo del hijo. Le escribí un mensaje y me contestó, me invitó y hablamos. Fue una conexión rarísima, muy fuerte. Parecía que iba a ser el tipo que iba a reinventar la Argentina. Era una persona muy simple y muy sana. Todos los políticos se acercaron para ofrecerle todo lo que se te ocurra de turbio, de todos los partidos, y él dijo no. Por eso le hicieron la vida imposible y lo sacaron de la cancha.

**—¿Con Macri no te quisiste involucrar?**

—No, los conozco a todos, a Mauricio y a los demás, pero ya no me interesaba. Estaba cerca porque los conocía. Uno de los principales problemas de la Argentina es toda la gente que vive del Estado: pensiones, jubilaciones, planes, empleos nacionales, empleo en las provincias. En 2001 eran 6,2 millones; en 2019, 19,8 millones. Con Macri ese número creció en un millón de personas. No hay nadie hablando de esto. Mauricio y Néstor Kirchner fueron los únicos dos que podrían haber cambiado a la Argentina, los dos tuvieron cien mil millones

de dólares “de arriba”. Uno gracias a la soja y el otro, gracias al blanqueo. Esa cifra es lo que cuesta toda la transformación, porque no podés sacar a toda la gente del Estado y que se mueran de hambre. Ambos, dos veces, gastaron mucho más de lo que se gastó en Alemania con el Plan Marshall después de la Segunda Guerra Mundial. Tiramos a la basura diez veces el plan Marshall y nos lo gastamos en gastos corrientes. Eso es de lo que más me descorazona, ojalá se dé vuelta. No sé qué tiene que pasar, ahora los liberales están empezando a tener un poco más de vuelo, como Espert o Milei.

**—¿Por qué creés que nos pasa eso?**

—Soy fanático de Corea del Sur y conozco muy bien el caso. Corea del Sur, una versión un poquito más totalitaria como Singapur o incluso Japón o los países nórdicos, como Suecia, por ejemplo. En Israel es increíble lo que hicieron. Pero nosotros no aprendemos. Cuando Moyano bloqueó el depósito de Mercado Libre, escribí un tweet muy fuerte en apoyo a Marcos.

**—¿Sentís que son dos Argentinas en pugna?**

—Sí, son dos Argentinas en pugna, están los que hacen y los parásitos. Esa es la gran distinción, hay mil doscientas empresas grandes, seiscientas mil pymes, cinco millones de empleos formales y seis millones de empleos informales. Todos esos hacen, pero después hay muchos que chupan y que son parásitos. No podés tener algunos agregando valor y otros solamente viviendo de ese valor.

Tenemos millones de personas trabajando y rompiéndose el lomo, y tenemos grupúsculos que se dedican a aprovecharse de esa situación y, en un modo mafioso, extorsionan al resto de la sociedad. Usan el poder que tienen para, en lugar de crear valor, exprimir el valor del resto y quedarse con él. Ese es un problema muy serio, porque la ley no está funcionando bien para condenarlos.

Hay mucha gente que está consiguiendo beneficiarse durante mucho tiempo y generando una cultura parasitaria. Es muy triste, porque por otro lado tenés al grupo de hacedores, que están contra viento y marea. Yo quiero creer que algún día vamos a salir.

**—La última, ¿cómo te ves de acá a cinco años?**

—Siempre digo que quiero ser billonario —en el sentido estadounidense del término—, mi objetivo es ser billonario, pero no billonario por tener mil millones de dólares en la cuenta, sino billonario en el sentido de tocar a mil millones de personas. Yo quiero, antes de que me metan en el cajón, haber incidido de alguna manera en la vida de mil millones de personas.

\*\*\*\*

Su rol en el ecosistema tecnológico es claro: es uno de los pioneros y mantenerse a la vanguardia sigue siendo su meta. “Everything that you are going through is preparing you for what you asked for.” (Todo lo que estás atravesando te prepara para lo que pediste). Con este mensaje, que también aparece simultáneamente en nuestros teléfonos apenas subimos al auto para irnos, Alec nos despide y nos recuerda, una vez más, su visión del mundo.

■

## **Máximo Cavazzani**

**CEO y fundador de ETERMAX**

**Tal vez en unos años no habrá más SIDA, no vamos a necesitar quemar petróleo porque habrá energía de fusión nuclear, o tendremos una colonia en Marte. A mí se me pone la piel de gallina. Si puedo tener un pedacito de injerencia en ese cambio, quiero dedicar mi vida a trabajar en ello.**



-



## DESPEGAR Y DESPEGAR DE NUEVO

*I will recall this storm.*

*This storm recalls you.*

*Rise up, rise up, rise up...*

*Rise Up, U2*

Una historia de despegues y aterrizajes forzosos. En 2001, los más terribles atentados de la historia en Nueva York, Washington y Pennsylvania no solo derrumbaron los dos edificios más icónicos del planeta, sino que además golpearon a la industria de los viajes, un sector en pleno crecimiento. Dos años después, la guerra de Irak congeló las inversiones y frustró una operación de venta a la cual solo le faltaba la firma. En 2008, fue el derrumbe de las hipotecas en los Estados Unidos y, con él, la crisis de inversiones en una industria que las necesita como el agua. Tres tropiezos en los primeros diez años de vida que pudieron terminar con el sueño de cinco jóvenes emprendedores que carecían de cualquier conocimiento acerca del negocio turístico, pero que tenían clarísimo que internet sería la llave del futuro. Y cuando parecía que el temporal había pasado, llegó 2020.

Sin duda, la historia de Despegar tiene en su génesis la inminencia de la crisis. Pero la última, generada a partir de la parálisis del sector, significó un golpe como ningún otro. “Fue la tormenta perfecta, algo impensable, una crisis sin final a la vista y que, además, se desarrolló muy rápido”, cuenta Martín Rastellino, uno de los socios fundadores de la mayor empresa de viajes de Latinoamérica y el único que hoy continúa en el directorio de Despegar. Mil millones de pasajeros menos transportados que en 2019, una caída del 74 % en el movimiento de viajeros a nivel mundial y sesenta y dos millones de puestos de trabajo perdidos. La crisis del COVID-19 golpeó al turismo en la línea de

flotación con la fuerza de un tsunami. Y este capítulo no podía empezar en un momento que no fuese 2020, el año del peor cataclismo en la historia de esta industria y de la mayor prueba de fuego para Despegar.

“Fue un mazazo, nunca vi una empresa en la que las ventas de una semana fuesen cero y las de la semana siguiente también fuesen cero y la otra igual y la otra... meses enteros con facturación cero”. Rastellino se acomoda en la silla y recuerda con una mezcla de rabia y preocupación, porque la luz aún no se llega a ver con claridad al final del túnel.

Roberto Souviron, esa especie de gurú esquivo de cámaras y entrevistas que, según quienes lo conocen, combina un genio fenomenal con una extremada timidez, es el hombre clave en esta historia. CEO de Despegar desde su nacimiento hasta 2017, Souviron es uno de los emprendedores más reconocidos y admirados de América Latina. En 1999, “Roby”, Martín y Ernesto Cadeiras, otro de los cinco socios iniciales de Despegar (Christian Villate y Federico Fux completan el quinteto), estaban cursando un MBA en la Universidad de Duke, en Durham, un pequeño pueblito de Carolina del Norte. Cada vez que tenían que volver a la Argentina y luego regresar a los Estados Unidos, comprar los pasajes de avión representaba una verdadera odisea. Debían ir hasta el pueblo, comprar en la única agencia de viajes del lugar y pagar los billetes carísimos, con un montón de conexiones. Frente a ese panorama, algunos pueden ver un problema y otros, meditar su solución. Y, afortunadamente para los fundadores, Roby estaba en el lugar indicado. “Acá hay una oportunidad de hacer esto mucho más eficiente”, les dijo.

Despegar no fue la única compañía que se creó con outsiders. También es el caso de Amazon (Jeff Bezos es ingeniero eléctrico) y Tesla (Elon Musk es programador, economista y físico), que fueron creadas por referentes sin experiencia en el rubro específico del emprendimiento. “Ninguno de nosotros era del palo del turismo y Roby fue el que juntó las puntas”, recuerda Rastellino. Christian Villate también focaliza en ese satélite alrededor del cual giró Despegar: “Muchas veces planteábamos problemas y él [Souviron] los veía de

una manera diferente, pero siempre terminaba teniendo la razón. Era excelente obligándonos a pensar y encontrar soluciones”.

No ser del “palo” también tiene sus ventajas. Permite abordar el negocio y sus problemas sin prejuicios y desde una óptica despojada y creativa. Muchas veces, ser nativo en determinada industria puede funcionar como un límite para pensar lateralmente. Y eso fue lo que sucedió en este caso. “Muchos de nuestros empleados que venían del turismo nos desafiaban: ‘Ustedes están haciendo las cosas mal, no entienden cómo funciona este negocio, no saben de turismo’, nos decían”, recuerda Villate. Los referentes de la industria de aquel momento los veían como “bichos raros”; nadie creía que esa idea loca de Souviron pudiese funcionar.

Pero el pensamiento disruptivo de aquellos emprendedores entusiastas no solo consiguió ser exitoso sino convertirse en una referencia de las agencias de viajes a nivel mundial y modificar para siempre la manera en la que se contratan vuelos, hoteles y autos. Hoy en día, este gigante que se sobrepuso a cuatro crisis fenomenales, opera en veinticuatro países y emplea a cuatro mil quinientas personas. Es uno de los primeros unicornios argentinos y un faro dentro del ecosistema emprendedor regional.

En 2020, las ventas de pasajes aéreos de Despegar cayeron 138,9 millones de dólares, es decir que fueron inferiores en un 68,9 % a las de 2019, y las ventas de paquetes, hoteles y otros se desplomaron en 254,6 millones de dólares, lo que provocó un agujero financiero imposible de tapar.

—¿En qué situación los tomó la pandemia del COVID-19?

**Rastellino: Fue impensada. El mundo occidental se dio cuenta del problema con lo que sucedió en Italia, porque no se sabía mucho acerca de la**

**enfermedad y sus alcances hasta que llegó a Occidente. Todo demasiado rápido y la situación estaba fuera de cualquier plan de contingencia que pudiésemos tener. De un día para el otro un aluvión de gente empezó a pedir que le devolviéramos su dinero, que, además, era un dinero que nosotros no teníamos, sino que estaba en poder de las aerolíneas y los hoteles.**

**—¿Qué hicieron?**

**Rastellino: Mucho esfuerzo de liderazgo de la compañía y del board. Diseñamos un plan de emergencia que incluía muchas aristas: por el lado de los recursos humanos hubo que reducir la plantilla porque era imposible mantener ese nivel de gastos con ventas cero. Redujimos al menos un 30 % de la nómina de toda la compañía. En la Argentina fue más complicado porque, paralelamente, se dictó la ley de la doble indemnización por despidos, así que en nuestro país nos resultó mucho más complicado rearmar la empresa.**

Fueron decisiones duras porque necesitábamos reducir los gastos, pero también sabíamos que la gente es nuestro principal valor. La última prioridad fue despedir empleados, antes hicimos muchas reducciones de gastos de oficinas y operativos porque sabíamos que si se iban no íbamos a poder recuperarlos más. Pedimos waiver financieros, hicimos de todo.

Optamos por ofrecerles compensaciones futuras a cambio de las que tenían en ese momento, a algunos empleados estratégicos les entregamos acciones, que en 2020 eran baratas, pero que seguramente subirían cuando la industria se recuperase.

**—¿Qué pasó con los pasajeros que empezaron a reclamar?**

**Rastellino: Nunca habíamos vivido un escenario tan drástico en la historia, porque la pandemia afectó a muchísimas industrias en mayor o menor medida, pero a ninguna otra la frenó en un 100 % como a la del turismo.**

Hicimos un trabajo enorme para atender todos los casos pendientes de los pasajeros. En condiciones normales se cancela entre el 1 y el 3 % de los viajes. En una semana, ese número pasó al 100 %. De ninguna manera íbamos a poder manejar semejante nivel de reclamos, así que tuvimos que ampliar el call center y automatizar la mayor cantidad posible de procesos.

También tuvimos un lío grande con los proveedores. Las aerolíneas y los hoteles nos ofrecían cambiar las fechas, pero los pasajeros querían su dinero. Esa negociación con ambas partes fue muy estresante y complicada.

\*\*\*\*

Despegar nació en medio de una crisis, la de las puntocom. Menos de un año después de su fundación, explotó la burbuja y el 90 % de las nuevas compañías digitales debió cerrar sus puertas. Era el momento de la explosión de internet y la empresa había montado sus oficinas en Miami, la “meca” de la nueva movida digital.

“Pasábamos el día entero en la oficina, de ahí nos íbamos a cenar y luego a dormir cuatro horas antes de volver a trabajar. Vivíamos todos en un departamento en el que algunos dormíamos en el piso o compartíamos la cama con otro socio, en pleno verano y sin aire acondicionado”, recuerda Rastellino.

En esos primeros años lo fundamental del trabajo estuvo dedicado a lograr la confianza de sus clientes. Antes de convertirse en un sitio donde comprar pasajes y reservar noches de hotel, durante mucho tiempo Despegar funcionó como un portal de información. Se asemejaba bastante a lo que ocurría con los cajeros automáticos. Cuando los colocaron, la gente seguía haciendo la fila en la caja y no los usaba. Pensaba que si el cajero les daba cien pesos menos no tendrían a quién reclamarle. Los clientes estaban en la cola y los cajeros permanecían vacíos hasta que se generó una confianza estable en esa nueva tecnología. Eso mismo pasó con la compra de viajes por internet.

### —¿Cómo empezó Despegar?

**Rastellino:** Nos interesaba mucho más la tecnología que el turismo en sí, pero cuando empezamos a analizar nos dimos cuenta de que internet tenía sentido en la industria del travel. Había empresas en los Estados Unidos que hacían eso y les iba bien. El turismo es un negocio de volumen y de margen muy bajo, es decir, un tipo de negocio para el que internet es ideal.

Nos asociamos con una agencia de viajes en la Argentina, que nos proveyó del know-how de la industria hasta que fuimos aprendiendo. En cada país al que íbamos nos asociábamos con una agencia para que nos brindara sus conocimientos.

Para nosotros, era absolutamente obvio que la gente iba a terminar comprando pasajes por internet, pero en cada país nos costó muchísimo convencer a una agencia de que trabajara con nosotros, aun cuando no les pedíamos nada a cambio. Solo necesitábamos acceder a sus sistemas, les llevábamos ventas y encima les dábamos una comisión por eso. Así y todo, nos costó un montón.

**Villate:** Los primeros años fueron muy intensos. Mi percepción individual

**era que cada año de esos primeros equivalía a cinco años. Fue una locura, y encima, nos cayó la crisis de Argentina de 2001. Mirá cómo habrá sido que en mi memoria lo veo medio lejano porque estaba tan inmerso en los problemas de Despegar que me pasó por el costado.**

**—La crisis de Argentina y la de las puntocom, las dos juntas.**

**Villate: Así es, todo junto. Al año de haber arrancado, explotó la burbuja puntocom y se empezó a hacer un poco más difícil el financiamiento. Un año más tarde, el atentado a las Torres Gemelas frenó casi totalmente la actividad de la industria de viajes. Teníamos un negocio que recién había arrancado, que tenía escasa perspectiva de financiamiento y un montón de países en los cuales la gente no podía viajar. Fue la primera gran crisis y la primera reestructuración que tuvimos que hacer. Estábamos en Miami y no cobrábamos el sueldo. Eso lo hicimos durante unos cuantos meses y, francamente, en ese momento me pareció natural, sentí que era lo que tenía que hacer.**

Redujimos la estructura, la agresividad de crecimiento y seguimos adelante. Crecimos a un ritmo muy lento, pero constante, y en 2003 logramos avanzar con la principal compañía de viajes que había en los Estados Unidos en ese momento para vender la empresa. Lo veíamos como un éxito como accionistas, pero como un desastre desde el lado del management, porque vendíamos la empresa y no nos llevábamos un dólar. Pero no importó, a nosotros nos parecía un éxito y avanzamos con todo. En el momento de firmar el contrato, de un día para el otro el teléfono dejó de sonar. Hasta que un día lo hizo: “Muchachos, lamentablemente estamos con temas internos, tenemos que posponer la transacción indefinidamente”. Ese día empezó la segunda gran crisis de Despegar, cuando nos dimos cuenta de que la empresa no se vendería y que no teníamos plata para seguir operando.

**Rastellino: Ese fue el punto de inflexión, nos dijimos que no íbamos a**

**cerrar, que tenía que funcionar, porque estábamos seguros de que en el largo plazo iba a funcionar y de que podíamos hacer lo imposible para sacarla adelante. Fueron seis meses muy bravos, en los que todos los socios dejamos de cobrar el sueldo por un año y a muchos empleados tuvimos que decirles: “Mirá, no podés seguir trabajando porque no tenemos más plata, te tenemos que despedir y no te podemos pagar la indemnización porque no tenemos plata. Te pedimos que nos acompañes con la promesa informal de que, cuando consigamos plata, si la conseguimos, te vamos a pagar”. La mayoría aceptó.**

Tuvimos que ser muy creativos hasta que, después de cuatro o cinco meses, logramos poner la empresa de pie. A partir de ahí fue un nuevo Despegar, empezamos a juntar moneditas y cada monedita que juntábamos la ahorrábamos en dólares. Así pudimos empezar de nuevo.

**—La empresa que iba a comprar Despegar y luego no lo hizo debe de estar arrepentida.**

**Rastellino: Sí. Que se cayera la operación de venta en 2003 terminó siendo una buena noticia. Muchas veces algo malo puede convertirse en una oportunidad. También nos dejó como enseñanza el tema de la pasión. Cuando alguien me pregunta: “¿Qué hizo que Despegar funcione?”, la respuesta está en la pasión que le pusimos para seguir. No sé si fue la decisión más racional, pero había algo más que nos motivaba y que nos impulsaba a seguir adelante.**

**Villate: A partir de 2005 empezamos a crecer más y ya en 2006 la gente empezó a usar masivamente internet para viajar. Al principio lo utilizaban como una herramienta para tomar una decisión y terminaban llamando por teléfono, pero en algún momento, porque mejoraron las comunicaciones o porque el ecosistema en su conjunto se perfeccionó, no lo sé con claridad, la gente empezó a sentirse más cómoda online. Fuimos muy agresivos**



**comunicacionalmente y competitivos con los precios, hicimos cosas que la industria tradicional del viaje no hacía y empezamos a capitalizarlo como crecimiento.**

\*\*\*\*

El principal negocio de Despegar proviene del cobro de comisiones, que representa el 81,2 % de sus ingresos. En 2020, y después de años de crecimiento y de un cambio en la dirección de la compañía —Souviron dejó el cargo de CEO en febrero de 2017, lugar que ocupa hasta hoy Damián Scokin— las ventas cayeron en 393,5 millones de dólares por la pandemia, un 75 % menos en comparación con 2019.

Según el cálculo más optimista, la demanda recién se recuperará con fuerza en 2023. Pero hay que seguir y despegar de nuevo.

**—¿Qué perspectiva tienen a futuro?**

**Rastellino: Que hayamos cerrado una ronda de financiación nos permitió estar más sólidos y asegurarnos de que vamos a salir adelante sin problemas. En 2021 fuimos viendo que, de a poco, la industria se está normalizando y que la gente volvió a viajar sin temor.**

Cuando la gente viaja, empieza a olvidarse de los miedos y retoma, de a poco, la vida que tenía antes. Va a llevar un poco más de tiempo y hay muchas cosas que cambiaron. Nos vamos a acostumbrar a viajar en avión con tapabocas, porque los aviones son cerrados, aunque tienen filtros de purificación de aire y sabemos que los contagios adentro fueron muy bajos. En definitiva, la vida continúa.

■

## **Gino Tubaro**

**Fundador de ATOMIC LAB**

**El niño de antes (como era yo) no era el interesante o el cool de la clase, como puede pasar hoy. El Mark Zuckerberg de ahora es el cool, el niño tímido y estudioso que después programa una aplicación, hace Facebook y termina siendo multimillonario.**



-

## MÁS QUE PIZARRAS Y PAPELES DE COLORES

*No es nada sencillo entender  
lo simple.*

**Eric Hoffer**

“Cuando era chico, mi viejo, que era curioso como yo, me ayudaba a desarmar las licuadoras y aspiradoras en mi casa. Yo era el típico nerd al que le encantaba entender cómo funcionaban las cosas”. Con esta imagen de su infancia se presenta Patricio Jutard, responsable técnico de Mural, uno de los unicornios que asomó en un 2021 plagado de buenas noticias para el ecosistema emprendedor argentino.

Patricio es ingeniero informático egresado de la UCA, pero también autodidacta desde chico. Armaba sitios web mientras cursaba el secundario y gastó sus primeros ahorros en la compra de una computadora y de un prehistórico módem para poder navegar por ese mundo nuevo llamado internet. “Ese poder que tenía la red fue algo que siempre me maravilló, mandaba mails a gente de Australia y mis amigos del secundario me miraban como un bicho raro”, recuerda.

Hijo de un ingeniero civil y de una contadora, estudió en el coqueto St. Brendan's College de Belgrano, donde conoció a su socio, Mariano Suárez Battan, actual CEO de Mural. Ambos tenían en claro que querían ser emprendedores y, apenas recibidos, armaron una sociedad para hacer versiones de videojuegos en línea.

El gran punto de quiebre en su vida fue cuando Ideo, la agencia de innovación

estadounidense que se hizo mundialmente famosa por aplicar el concepto de Design Thinking, invitó a Patricio y a Mariano a pasar cuatro meses en sus oficinas de Silicon Valley. Esta empresa especializada en diseño de producto y procesos de innovación les abrió la cabeza por completo. “Aprendimos un montón, aprendimos qué quiere decir innovar, que no es otra cosa más que resolver los problemas de la sociedad de una forma más eficiente y eficaz”. El Design Thinking es una herramienta utilizada para analizar un problema tomando como referencia el método de un diseñador, con el fin de encontrar una solución. Uno de los conceptos básicos es que las ideas visualizadas y expresadas por escrito permiten un mejor análisis. Según esta teoría, aprendemos más cuando vemos las ideas en un pizarrón, pero también nos expresamos mejor por escrito. Pizarras y post-it digitalizados, eso es Mural. Un planteo simple, pero absolutamente innovador, centrado en el usuario, en sus problemas y en trazar un puente de empatía con su experiencia.

Así nació Mural, casi por casualidad, como quien choca con una idea que parecía haber estado ahí todo el tiempo. Su fundamento era sencillo: tomar las dinámicas más innovadoras del trabajo colaborativo en las reuniones de equipo e inspirarse en ellas para crear una plataforma que permitiera aplicarlas a la lógica del trabajo remoto. Porque, tal como aprendieron en Palo Alto, las ideas pueden surgir de cualquier lado, solo hay que estar atento. Y, por supuesto, también llegar en el momento justo.

\*\*\*\*

Pretender mantener una entrevista presencial con alguien que dedica su vida a reemplazar las reuniones cara a cara por encuentros virtuales más productivos no tenía sentido, así que ni siquiera lo intentamos. La conversación se acordó por mail y consistió en una videollamada con pantallas compartidas e intercambios de ideas. Así funciona Mural y así fue nuestra entrevista.

## —¿Cómo nació Mural?

—Toda sala de reuniones tiene un pizarrón. Hasta no hace mucho tiempo, te juntabas con un equipo de gente a cranear una idea o a hablar de un proyecto y todos terminaban escribiendo en una pizarra. Hay un montón de información que, dibujada, viaja de cerebro a cerebro mucho más rápido y eso hace que el entendimiento común sea mejor. Además, es más entretenido porque hay formas visuales de colaborar que son mucho mejores que hablar. Esto está probado y viene del mundo del diseño industrial.

Al principio habíamos fundado una empresa (Three Melons) que se dedicaba a hacer versiones de videojuegos para web. Trabajamos con el Lego, el Lego Star Wars, Indiana Jones, muchos juegos que tenían valor por el entretenimiento en sí y no solamente como upergames. Por eso, en 2008, decidimos convertirnos en una empresa de desarrollo de juegos nuevos. Nos ayudó mucho la aparición de las redes sociales porque, hasta ese momento, llegar al jugador con un videojuego desde un pequeño estudio de la Argentina era muy difícil. En esa época, podías coproducir o vender tu propiedad intelectual a los grandes publishers, como Sony o Nintendo, que tenían el aparato de distribución y monetización, pero, de repente, con las redes, se nos abrió un canal de acceso directo al usuario.

Convertimos la empresa en una compañía de social games. Creamos Bola, un juego de fútbol social en el que podías jugar con las flechas del teclado en Facebook, le mandabas el resultado parcial a tu amigo y su objetivo era dar vuelta el partido, con lo cual se generaba una dinámica social muy interesante. En 2009 vendimos la compañía a Disney, trabajamos con ellos tres años más y, a partir de ahí, nació Mural, porque nuestro trabajo era hacer un estudio de desarrollo de videojuegos, teníamos que concebir y crear nuevos productos con un equipo que estaba diseminado por todo el mundo.

Disney tiene empleados y tomadores de decisiones en muchos países y lo que

antes podíamos hacer en nuestra oficina de Buenos Aires, en una sala de reuniones con pizarrones, post-its y otros elementos, de pronto pasó a ser una videoconferencia. Ese fue el momento en que dijimos: “Acá falta algo, necesitamos un espacio de colaboración visual, una especie de pizarrón digital para colaborar con equipos que están distribuidos por el mundo”.

**—¿Nació como una herramienta para ustedes, para el trabajo in house, sin pensar en convertirla en un negocio, ni siquiera lateral?**

—El problema lo vimos en Disney, pero nació como una idea para crear un nuevo emprendimiento cien por cien. Nos fuimos de Disney para eso.

**—Para entender cómo se les ocurrió, contanos la historia desde el germen.**

—Hicimos un prototipo, era la época del nacimiento del iPad, así que lo desarrollamos para tablets porque tenía sentido interactuar de forma táctil con las ideas, con los post-its virtuales y los dibujos. El primer paso fue saber si en el mercado había feed para nuestra idea. Nos preguntamos si el problema que teníamos en Disney era compartido por otros y si, además, estaban dispuestos a pagar por una solución.

Era todo a prueba y error y lo que teníamos que entender era quién tenía el problema que tratábamos de resolver, ver cuál era la piedrita que más apretaba en el zapato para priorizar el aspecto del producto al que nos íbamos a dedicar, porque el producto es infinito. Es importante priorizar atacando primero los problemas más graves del usuario.

**—¿Cómo resultó esa primera prueba en el mercado?**



—En primer lugar, nuestra idea apareció tempranamente, aportábamos una solución para un problema cuya dimensión todavía no era tan importante. La gran mayoría de los equipos de laboratorio, innovación, creación de productos y servicios nuevos se reunía de forma presencial, así que las videoconferencias eran más que nada informativas.

\*\*\*\*

Una buena idea, pero desfasada en el tiempo. Con paciencia, resiliencia y un poco de suerte, las pizarras de Mural empezaron a masificarse. La llegada de la pandemia de COVID-19 y el incremento forzado del trabajo remoto sacó a la luz una idea, adelantada para 2012, pero ideal para 2020.

**—¿Cuántos golpes te diste en el camino de emprender?**

—Todos los días hay un porrazo, una dificultad. Los más graves siempre son los financieros, como cuando no llegás a fin de mes para pagar los sueldos. En la primera época era duro, había meses en los que no vendíamos lo suficiente como para mantener la estructura, hubo muchos en los que no cobramos nuestro sueldo. Tuvimos años donde todo era una gran incógnita. Mural crecía, pero despacio. Me acuerdo de una situación grave, cuando no conseguimos inversores para el año 2017. Yo me había separado y tenía solamente un departamento, que vendí para poner la plata en la empresa y seguir adelante.

**—Te iba a preguntar si alguna vez quisiste abandonar, pero veo que no.**

—Muchas veces dudé. Me preguntaba si era demasiado temprano para lo que estábamos proponiendo y si íbamos a poder capitalizar nosotros lo que estábamos haciendo u otras personas más adelante, pero también creí siempre en el proyecto porque lo había vivido y sabía que el mundo iba en esta dirección, sabía que cada vez más gente iba a trabajar desde sus casas. Veía que eso estaba llegando, pero mucho más lentamente de lo que creía. La pandemia, paradójicamente, fue un golpe de suerte que aceleró todo.

**—Desde un 2017 en el que tuviste que vender tu departamento hasta este escenario en 2020, ¿qué pasó?**

—Repentinamente, un negocio que venía creciendo de a poquito empezó a hacerlo exponencialmente. Se multiplicaron las ventas diecisiete veces de un día para el otro. Vorágine y crecimiento, inversores interesados porque, de pronto, éramos parte del nuevo paradigma del trabajo. Los temores que muchos tenían en relación con el teletrabajo y la colaboración remota desaparecieron porque, obligatoriamente, tuvieron que adaptarse a la nueva realidad.

Antes, si el jefe no veía a los empleados sentados trabajando en la oficina creía que se estaban “rascando”, pero eso no es cierto. En el software hace mucho tiempo que se trabaja en forma remota y por objetivos, y con una comunicación digital asincrónica. Nuestra industria se adelantó a esos cambios laborales: pasamos de noventa empleados en 2019, a los casi ochocientos de finales de 2021.

**—¿Cómo adaptaron la empresa a un crecimiento tan exponencial?**

—También de forma completamente remota, con estilos de management moderno, con gente en distintos países, incorporando talentos procedentes de grandes empresas como Google, Microsoft o Apple que ahora trabajan en Mural.

Fue espectacular.

**—¿Cuántas veces te dijeron que la idea de los pizarrones virtuales era una locura?**

—Mil veces. Nosotros mismos cometimos muchas equivocaciones, del mundo del B2B, de ir directo al consumidor, planteamos un producto no concebido para empresas. Nos dimos cuenta de que el consumidor final no estaba dispuesto a pagar por un producto diseñado para la colaboración en equipo y de que las empresas no estaban dispuestas a pagar por algo que está concebido para individuos.

Esa fue una de las rearquitecturas más importantes que hicimos, pero en ese momento, cuando empezamos, no la vimos. Era muy difícil explicar lo que estábamos haciendo en aquel momento.

**—¿Hay un salto de fe en lo que hacen ustedes?**

—Absolutamente. Cuando empezás, los primeros seis meses son de validación de una idea loca y a partir de ahí, es un salto de fe, saltás al vacío y ves si hay agua o no. En esto del emprendedurismo, si no hay riesgo, no hay recompensa. El primer paso es asumir un riesgo.

Soy optimista en cuanto al futuro del ecosistema y del mundo, porque creo que cada vez es más común que la gente se anime a emprender en la medida en que los emprendimientos intentan resolver los problemas de esta sociedad. Si no funcionan, nadie les paga, porque no lograron resolver el problema, y si funcionan, es porque están ayudando a un montón de personas. Además, crean

empleo y pagan impuestos.

\*\*\*\*

Patricio se sumó a la movida del software por la “onda” que tenía: “Me gustaba programar, pero siempre me pareció espectacular el mundo de la industria del conocimiento, con gente sentada en una silla pensando todo el tiempo, sin que importara cómo estaban vestidos ni que estuvieran atados a un lenguaje ceremonioso”. Percibió tempranamente que este estilo de trabajo que tanto lo maravilló cuando empezó lograría su propia onda expansiva a otros ámbitos e industrias veinte años más tarde. Claro que, en medio de los cambios radicales, aparece en la historia de Mural el “riesgo argentino”, un factor que siembra preguntas en un sector productivo que crece a pasos agigantados.

**—¿Cómo ves hoy a la Argentina?**

—Creo que seguimos pensando en un modelo industrial. Cuando analizás las medidas económicas, no benefician en absoluto a la economía del conocimiento. El panorama actual es el siguiente: muchas personas que exportan servicios con lo que tienen entre sus dos orejas, porque no necesitás más que eso y una conexión a internet, se escapan del país o terminan trabajando en negro y cobrando en el exterior.

El uruguayo que exporta conocimientos está en igualdad de condiciones que un argentino que hace lo mismo, pero de los cinco mil dólares de sueldo, al uruguayo le llegan a cuatro mil trescientos y al argentino, mil seiscientos. Entonces, la Argentina termina siendo más cara por las barreras del tipo de cambio e impositivas. Lamentablemente, este modelo de país no está pensado para la economía del conocimiento.

**—Y, aun así, ¿por qué creés que sigue dando frutos? Incluso más que en otros lugares donde el contexto o el marco regulatorio son más favorables.**

—Depende cómo midas “dar frutos”. Que haya emprendedores argentinos que crean compañías globales es muy bueno para el emprendedor y para los empleados, pero no necesariamente para la Argentina, porque no sé cuánto dejan de ganancias ni cuántos empleados siguen contratando esas grandes empresas en el país, debido a los desincentivos que existen para crear empleo.

Lo único que tienen de sello argentino los unicornios es el lugar de nacimiento de sus fundadores porque terminan siendo empresas globales. Para mí hay que cambiar eso y no es tan difícil. Pero ¿lo está entendiendo la clase dirigente? Creo que no, que está todo planteado más para el agro o para la industria.

**—¿Qué habría que hacer para que no sea solo una referencia geográfica de donde nacieron los fundadores?**

—A nivel digital se compete de igual a igual con todo el mundo. Hay un montón de cosas que se pueden hacer en materia de capacitación, talento, incentivo hacia las ingenierías, así como una mayor inversión en esta industria. Tenemos muy buen talento. Argentina es una usina de grandes emprendedores, técnicos y diseñadores creativos. Mi preocupación es que muchos terminan trabajando por fuera del sistema. Tenemos las bases, es cuestión de corregir algunas cosas de la macroeconomía para incentivar más el desarrollo y el ingreso de inversiones para estas empresas.

**—¿Cómo retienen el talento en tu empresa?**

—Es muy difícil, porque el programador no cobra lo mismo acá que en los Estados Unidos. Supongamos que un informático cobra cuatro mil dólares por mes. Por una parte, hay que pagarle en pesos; por otra, los dólares llegan como importaciones a la empresa al valor oficial, pero luego, hay que convertirlos al dólar paralelo. O sea que ese sueldo termina resultando mucho más caro que si le pagara los cuatro mil dólares a un estadounidense.

—**¿Cómo está compuesto el plantel?**

—Empezamos siendo todos argentinos y, de a poco, al atacar distintos mercados del mundo, fuimos contratando a gente de otros países. Hoy, aproximadamente, el 30 % es argentino.

—**Recién dijiste: “Hay que ordenar la macroeconomía en la Argentina”.**

—Para mí, es claro: los emprendedores, las pymes, las pequeñas empresas son los que más empleo generan, resuelven los problemas y terminan innovando. Las grandes empresas cumplen un rol importante porque contratan a las chicas, es un ecosistema. Lo que nos falta es empleo, mano de obra calificada en la industria del conocimiento. Podríamos no tener desempleo si, por ejemplo, fuesen todos programadores. Yo sé que es imposible, pero es una muy buena aspiración.

—**¿Cómo consiguen fondos para seguir adelante en este contexto?**

—Es una continuidad de lo que venimos haciendo después de haber vendido nuestra primera compañía a Disney. Ahí obtuve mis primeros ahorros, con los

que me compré un departamento e invertí en emprendedores. En este mundito nos conocemos todos y los que empiezan te tocan la puerta y te piden un consejo. Por ejemplo, los chicos de Tiendanube eran alumnos míos en el ITBA, donde yo dictaba una materia sobre desarrollo de videojuegos. En el mejor grupo de alumnos estaban Santi Sosa (CEO de Tiendanube) y sus compañeros, que vinieron a verme con esa idea. Los ayudé e invertí en un negocio que me parecía bueno y que diez años después fue un golazo. A Emiliano Kargieman, de Satellogic, también lo conocí en el mundo emprendedor, y cuando se lanzó con los satélites yo tenía unos dólares para invertir y lo hice en esta empresa. Con Matías Woloski, de Auth0, trabajé en una empresa con la que colaboré haciendo videojuegos. Me contó su idea y enseguida invertí.

**—Pusiste plata en una cajita de login. ¿Viste un negocio?**

—Sí, porque el futuro era ese, todas las empresas del mundo iban a interactuar de manera digital con sus clientes y sus empleados, y la parte clave de esa interacción es identificar a clientes y empleados. Ellos estaban seguros de que ese iba a ser un problema que tendrían que resolver todas las empresas del mundo y así fue. Sí, puse plata ahí, invertí veinticinco mil dólares en 2013 que en 2021 se convirtieron en doce millones de dólares.

**—¿Podrías mandarnos un mail con lo próximo que vas a hacer?**

—(Risas) Inviertan, pero sepan que es muy probable que pierdan ese dinero, sin embargo, apuesten, porque ese es el futuro. Podés ser emprendedor de venture capital en distintos estadios. Yo lo hago en la etapa inicial, que es la más difícil porque comprende a un volumen de emprendedores mayor, que necesita mucho monitoreo de nuestra parte, a fin de ayudarlos en sus negocios en otros países.

Buscamos que sea una comunidad de inversores y de mentores potente, basada

también en emprendedores. Así es como se sumaron Marcos Galperin, Martín Migoya o Facundo Garretón. Ahora se están incorporando muchos deportistas.

**—Ginóbili.**

—Ginóbili y otros más. Manu es un buen ejemplo, porque el emprendedor tiene una energía muy vinculada al atleta y a la que él tenía como jugador.

**—¿Cómo ves el futuro del ecosistema en la Argentina?**

—Hay mucha inversión. En primer lugar, se está viendo que Latinoamérica tiene un potencial enorme. La pandemia digitalizó el mercado, los temores de los que hablábamos hace un rato se derribaron. Muchos sacaron la tarjeta para comprar online por primera vez, muchos colaboraron online en trabajos y reuniones clave. Se derribaron muchos mitos. Segundo, los mercados están más maduros; los Estados Unidos y Europa ya superaron la ola de digitalización de las cadenas de valor y China está maltratando a las tecnológicas, así que se da una realidad mundial que hace que se ponga la lupa en las oportunidades que brinda Latinoamérica.

En el caso particular de la Argentina, somos un país agroexportador, pero el agro está concentrado en muy pocas manos. La tecnología lo puede democratizar. Hay tanto por hacer que, donde mires un poco y analices una cadena de valor de alguna industria, introducís digitalización y tenés ideas para hacer diez unicornios.

**—En 2021 hubo una segunda ola de unicornios...**



—Están empezando a surgir. Yo veo entre quince y veinticinco empresas nuevas por día a las que les cuesta ampliar la escala y financiarse porque no hay acceso al crédito. La única opción que les queda es el venture capital. Es difícil, pero están surgiendo, hay talento. Por primera vez hay un ecosistema bastante fuerte y muchos ejemplos de emprendedores a los que les fue bien. Hay buena calidad de talento, pero poca cantidad y se está generando a una ratio inferior a la necesaria.

Voy a crear o ayudar a crear unas cien nuevas compañías en los próximos cuatro años. Ese va a ser mi granito de arena con esta red de mentores e inversores que estamos armando. Ese es mi propósito, ayudar. Creo mucho en el rol del emprendedor, del emprendimiento como motor de la economía y como solución a los problemas de la sociedad. Hay que ayudar a que haya más empresas. Esa es mi visión de cómo hacer que nuestro país mejore y evolucione.

■

## **Guillermo Rauch**

**Ceo y fundador de VERCEL**

**Es muy importante que haya un cambio cultural y que empecemos a ver el vaso medio lleno. O sea, que se celebre la creación de estas compañías.**



-

## UNA CAJITA Y UNA SOLUCIÓN MILLONARIA

*Solución: acción y efecto de resolver*

*una duda,*

*una dificultad*

*o un problema.*

**RAE**

Un concepto simple pero millonario. “Todos tenemos ideas, pero la idea correcta en el momento indicado es como caer en paracaídas arriba de una moneda”, dice Matías Woloski, fundador y CTO de Auth0, que es ingeniero (y se nota). En la prueba vocacional que hizo en el último año del colegio secundario obtuvo dos resultados: ingeniería informática y arquitectura. “Trabajar con software es muy fácil porque podés borrar y empezar de nuevo, siempre. Programar es como resolver rompecabezas, tiene la satisfacción de que ponés la piecita y enganchó, y seguís, y ponés otra y enganchó, y seguís. Yo soy un constructor”, se define sin vueltas. Detectar el problema, diseñar la solución y ejecutarla son los tres pasos ineludibles que repite una y otra vez en cada proyecto que encara.

Auth0 es una empresa rara, cuesta definirla y ya veremos en las próximas páginas de qué se trata la “cajita del login”, una solución simple de autenticación de usuarios (como un pasaporte digital) que convirtió a sus dueños en multimillonarios. Comenzó con una oferta de “poquito más de un millón de dólares” en 2013, que los fundadores meditaron durante meses y que, finalmente, rechazaron para, ocho años más tarde, convertirse en una compañía que se vendió en seis mil quinientos millones de dólares, una cifra récord para una empresa argentina.

La regla de las diez mil horas para el éxito dice que, para lograr la excelencia en un ámbito determinado, se debe dedicar esa cantidad de tiempo a la “práctica deliberada”. Esta regla, basada en el trabajo del psicólogo sueco Anders Ericsson y divulgada por el periodista, escritor y sociólogo canadiense Malcolm Gladwell, fue adoptada por referentes de los negocios, como Bill Gates, Warren Buffett y Mark Zuckerberg. Y también por los protagonistas de esta historia: Matías Woloski y Eugenio Pace, fundador y actual CEO de Auth0. Ambos congeniaron sus trabajos en Microsoft con su proyecto personal. Le dedicaron cuarenta horas semanales durante los cinco años de investigación. Esas horas fuera de la oficina y “robadas” a los fines de semana y, por consiguiente, al tiempo con la familia, dieron sus frutos con el nacimiento de la compañía, en 2012.

Ese fue un año bisagra para Matías. Este ingeniero informático recibido en la UBA y papá de un nene de cuatro años y una nena de un año y medio, literalmente dio vuelta su vida antes de lanzarse a crear Auth0. “Me estaba divorciando y era una mala época personal, una época de cambios. Ese fue mi año de movimientos energéticos. Me divorcié y empecé Auth0, todo junto. En general, para mí es así: cuando veo que hay un cambio, me tiro de cabeza y lo encaro”, dice mientras repasa su historia.

\*\*\*\*

Woloski fue nuestro primer entrevistado. Después de meses de intercambiar ideas debajo de los árboles de las plazas de Núñez y de resolver las reuniones, pandemia mediante, sentados sobre dos ramas bajas y con el frío de julio trasasándonos la espalda, pulimos la idea y nos embarcamos. Una gestión veloz de Julia Bearzi y Yuliana Bustamante de Endeavor nos sirvió para llegar rápidamente a Matías. Y para reafirmarnos en nuestro entusiasmo de contar que algo estaba pasando en el Silicon Valley argentino.

La charla finalmente fue por Zoom. Matías estaba en los Estados Unidos, en la habitación de un hotel, y desde allí tuvimos la primera de las dos comunicaciones. Como buen ingeniero, su relato es ordenado, comparte su pantalla para mostrarnos el timeline de la empresa y, de esa manera, nos invita a indagar en la idea que cambió su vida: “la cajita del login”.

**—¿Qué es Auth0?**

—Lo que hacemos es confirmar la identidad. Vos te autenticás en un lugar y después, con esa herramienta, entrás en la aplicación, es como un pasaporte. En la vida cotidiana sería como identificarse en el registro nacional de las personas y que te den el pasaporte. Antes de que te lo entreguen, verificaron quién sos. Con ese pasaporte podés ir a cualquier lado porque certifica tu identidad.

**—¿Es un mecanismo único de autenticación para el acceso a todo?**

—Correcto. Al entrar en cualquier país, solo te chequean el pasaporte, no se ponen a verificar nuevamente si sos realmente quien decís que sos y dónde vivís.

**—¿Cómo surgió la idea?**

—Siempre me gusta explicar el contexto. En 2008 y 2009 empezaba a surgir el tema de la nube y el grupo en el que Eugenio trabajaba en Microsoft se encargaba de formular las buenas prácticas de uso y sobre cómo mover aplicaciones a la nube. Yo lo ayudaba a escribir sobre el tema. Hacíamos guías para programadores sobre cómo manejar la autenticación. En ese momento había empezado a cambiar el modelo tradicional de IT, basado en que toda la información corría dentro de la red de una empresa (intranet) y, como dueño, uno

tenía el control total sobre esos datos.

La llegada de la nube modificó esta situación. Nos preguntamos cómo solucionar el problema de la multiplicidad de contraseñas y nombres de usuarios por todos lados. Nuestro interrogante fue el siguiente: ¿qué pasaría si, en lugar de que la aplicación tuviera embebida la cajita del login, la sacáramos afuera? ¿Qué sucedería si fuese un servicio con protocolos y criptografía, como un token que se pudiera usar para acceder a esa aplicación? Entonces, en lugar de poner un usuario y una contraseña en la aplicación, se pondría afuera.

En esos años hubo una filtración muy grande de usuarios y contraseñas de la consola de juegos PlayStation. Habían hackeado a Sony y todos esos datos quedaron expuestos. Fue un desastre a nivel de prensa e imagen.

**—Caer con un paracaídas encima de una moneda.**

—Exacto, lo que hicimos durante cuatro años fue entender cómo resolver este problema, ver la matrix del tema y entenderla. Yo trabajaba en consultoría y eso tiene una ventaja, porque te expone a un montón de conflictos reales de las empresas. Y todos estos problemas podrían convertirse en potenciales productos que los resuelvan, si es que lográs generalizar una resolución.

Siempre me preguntan, “¿La cajita del login, solo eso?”. Y en realidad es así, es solo eso, pero es como la punta del iceberg, porque debajo hay muchas estructuras que hacen que eso sea fácil y seguro.

**—¿Cómo fueron convenciendo a las empresas para que les liberaran sus contraseñas?**



—Al principio no fue fácil, porque necesitábamos poder acceder a usuarios, contraseñas y a sus aplicaciones. Vuelvo al contexto, en 2008 las compañías que empezaban a ser hackeadas necesitaban una solución. Fue importante, porque la gente de sistemas empezó a preguntarse: “¿Guardo yo los usuarios y las contraseñas o se los doy a otro para que los administre con mayor seguridad?”. Funciona como los bancos, no ponés la plata debajo del colchón por si te vienen a robar, se la das a un banco que sabe cómo guardarla. Es una analogía un poco maquiavélica, pero bien gráfica.

Si en 2005 yo te decía: “Dame tu usuario y una contraseña que te los voy a guardar para vos y, además, voy a autenticar a tus usuarios”, seguramente me ibas a decir que no. Incluso hoy hay cierta resistencia del tipo: “Los usuarios son míos, mi capital son los usuarios que tengo”, pero no es así. Esa idea de que, si los tengo yo, vos no podés tenerlos, cambió.

Lo que más nos costó fue el primer año: teníamos clientes chicos, pero que nos empezaron a dar visibilidad, porque los usuarios ponían en Twitter “qué bueno como Auth0 resuelve esto” y empezaba a generarse ese boca a boca que siempre ayuda. Entre los programadores hay mucho de eso: “Usá Auth0 que te lo resuelve”.

La pregunta era cómo llegar a una empresa grande, y ahí fue donde tuvimos un golpe de suerte cuando conseguimos firmar con una compañía de seguros — Enterprise— que nos contrató después de meses de haber generado confianza. Ellos pensaban en equilibrar la cantidad de problemas que podíamos resolver con nuestro producto y la confianza que estaban depositando en unos desconocidos. Lo que pasó después fue como una bola de nieve que nos fue llevando a este lugar que tenemos hoy como líderes del mercado.

Basta solo con bucear un poco en la historia personal de Woloski para darse

cuenta de que, desde chico, desplegaba un impulso innovador. “A los once años me regalaron una computadora, una porquería, pero una computadora al fin de cuentas. No había internet y yo me pasaba horas leyendo el manual del sistema operativo (risas), un bodrio total. Fui aprendiendo a programar en el lenguaje Basic, que era lo que había en ese momento. Me provocaba una constante vibración de endorfinas copadas”, asegura.

La ORT y después la UBA potenciaron esa curiosidad, y así fue como se convirtió en uno de los mejores de su clase. Hoy recluta talento para su compañía, nativa y 100 % digital, que adoptó la lógica del teletrabajo mucho tiempo antes de que la realidad sanitaria producto del COVID-19 lo impusiera, y que continúa creciendo a un ritmo vertiginoso.

### **—¿Cómo es trabajar en Auth0?**

—Una cosa que es interesante es que proyectamos la empresa como remota desde el día cero. Yo estaba en la Argentina y Eugenio en los Estados Unidos, no teníamos otra opción. Esto fue en 2013, tenemos siete años de experiencia de trabajar de esa manera a escala, con un montón de gente a la que fuimos sumando. Así que posiblemente sea bastante diferente del trabajo remoto en otra compañía, porque está inserto en una cultura de muchos años. Si bien podríamos pensar en que es difícil generar una cultura cuando estás a distancia, la contracara es que, en general, tenés reglas y valores muy claros para la empresa.

### **—¿Cuáles son esos valores?**

—Tenemos tres que son nuestros pilares. Inciden en cómo queremos que la gente se comporte y, de hecho, usamos internamente unos emojis para generar identificación con esos valores. No importa que alguien venga de Nigeria, Japón o la Argentina, estos tres valores son fundamentales. El primero es One team,

one score (un equipo, un resultado), que mi equipo tenga mejor resultado que el otro no importa, lo que importa es que Auth0 gane. El segundo: We give a shit (nos importa una mierda), que suena fuerte, pero que tiene una acepción de pasión, porque buscamos gente que ponga todo de sí, no que venga a hacer solamente su trabajo. Le tiene que importar el problema que estamos resolviendo y le tiene que importar cómo lo estamos haciendo.

El tercero es más complejo, pero a la vez más simple:  $n+1 > n$ . Está relacionado con el concepto de que las cosas buenas se hacen de a poquito. No sirve encerrarse en una habitación y salir a los seis meses con un proyecto terminado porque no recibiste ningún feedback durante mucho tiempo. Es como un recuerdo: “Agregá un lego a lo que estás construyendo y eso en sí ya tiene más valor que lo que tenías antes”.

**—¿Cómo los afectaron la pandemia y la legislación sobre trabajo remoto?**

—No nos impactó, porque a nuestros colaboradores les damos un presupuesto que pueden gastar para comprarse lo que necesiten, un escritorio, una silla buena, internet y demás. Lo de la legislación no suma nada en el sentido de que lo único que hace es regular algo que es muy del siglo pasado.

**—Generalmente, cuando se incrementan los niveles de regulación suben las barreras de entrada a las empresas más chicas.**

—Todo lo que sea regulación lo único que hace es poner más trabas. Es una lástima que sea así, que se pierda tiempo en eso y no se invierta en construir en lugar de limitar.

**—¿Qué proporción del equipo está conformada por recursos humanos argentinos?**

—De los novecientos, debemos ser el 10 %, unas noventa personas.

**—¿Por qué?**

—Como empezamos como una empresa remota, nuestro pool de candidatos es global, entonces, cuando publicamos una búsqueda nos llegan postulantes de todo el mundo. Si contratamos a un argentino, es porque esa persona es muy buena en comparación con otra que vive en Londres o Nueva York. Pero, por otro lado, nuestras oficinas están en el país. Siempre me pareció que el talento argentino es muy bueno y por eso tenemos una oficina aquí y algunas búsquedas son solo de recursos humanos del país.

\*\*\*\*

Auth0 tiene hoy nueve mil clientes en más de setenta países, entre ellos, Atlassian, Siemens, NewsCorp, Latam Airlines, Mercado Libre, Aerolíneas Argentinas y la TV Azteca. En 2019 recibió una inversión de ciento tres millones de dólares y se convirtió en unicornio. Pasó de seis empleados a los novecientos actuales.

Volvemos a acordar una entrevista por Zoom con Matías, casi un año después de nuestro primer encuentro. La hicimos tras la venta de la empresa, un hecho que sacudió a la industria y la llevó a los titulares de todos los diarios y portales por el monto de la operación: seis mil quinientos millones de dólares.

**—¿Cómo viviste el proceso de venta?**

—Toda startup recibe en algún momento una oferta de adquisición. Nosotros habíamos recibido una ni bien empezamos, pero después, una vez que habíamos levantado bastante capital, nunca tuvimos una oferta formal. Se dio esta oportunidad con Okta (una compañía con sede en San Francisco especializada en gestión de acceso e identidad), una empresa pública con un recorrido y un tamaño interesantes, que fue lo que nos terminó de definir. Comparten la visión con la de Auth0 y nos pareció una posibilidad sumamente interesante por el impacto que implica poder simplificar el acceso a las aplicaciones de las empresas.

Además, con una oferta de este calibre es más difícil decir que no. Como mínimo teníamos que hablarlo con el board, no podíamos decidirlo nosotros solos como fundadores. Nuestra responsabilidad era llevarlo a la mesa del directorio y presentar la oferta. No existe la profecía del emprendedor que sabe que va a vender por seis mil quinientos millones de dólares, la estadística no juega a tu favor.

Fue como soltar un poco al bebé, pero lo que ayudó mucho es que sigue siendo una empresa independiente, no perdimos la marca Auth0.

**—Ustedes siguen integrando la empresa.**

—Sí, Eugenio ahora reporta al CEO de Okta, nos movemos dentro del paraguas de otra empresa. Es más una fusión que una adquisición, porque nos dieron el derecho a seguir operando de manera independiente. Nosotros seguimos trabajando ahí y esto significa romper con ese modelo mítico de que se

desmantela la empresa y cambia la cultura. Eso quizás es así en otras industrias, pero la gente que hace software tiene una cultura adquirida que no puede quebrarse a menos que se infrinja su valor. Es mejor que siga funcionando como una unidad independiente.

**—Mirando para atrás, ¿creés que el gran acierto de ustedes fue pensar globalmente?**

—Es posible tener un unicornio y ser regional, de hecho, los hay. Pero pensar globalmente definitivamente ayuda. Ser globales implica ser más grandes, tener una oportunidad mayor y un mercado de más envergadura. También creo que por eso alguien como Okta pagó esa suma, porque si hubiésemos sido solamente regionales no habría sido lo mismo.

**—Cuando hablamos por primera vez había cinco unicornios, pero ahora hay más de diez. ¿Cómo ves esa situación y cuánto necesita la Argentina de los emprendedores para impulsar el futuro del país?**

—Es claro que la Argentina tiene gente con mucho talento para poder hacer este tipo de cosas y que el futuro de la economía está ahora del lado de la tecnología. Es cierto que tenemos otras industrias de las cuales vivimos, pero si a eso le agregamos la tecnología, empujamos a todos para arriba.

En esta postpandemia, la marea subió para todos. Eso significa que podés crear un emprendimiento para Latinoamérica y va a resultar muy fácil conseguir financiamiento porque, como ahora todos trabajan de manera remota, los inversores se dieron cuenta de que pueden invertir en cualquier lugar. Es un viento a favor y la razón por la cual estamos viendo que surgen más y más unicornios. Y la razón por la cual vamos a seguir viéndolo en los próximos cinco años.

—¿En la Argentina también?

—El país tiene sus bemoles, pero sí.

**—Recién hablabas del viento de cola y pensaba en si eso no tiene que ver con el talento argentino.**

—Sí, para mí no es casualidad que haya más de diez acá, uno en Chile y algunos pocos en Colombia. El problema es que los argentinos están yéndose a trabajar al exterior. Los emprendedores están regionalizados, nadie piensa solo en Argentina.

**—Las inversiones llegan, pero a veces parece que, como país, hay algo que no podemos aprovechar.**

—La idea es dejar de pensar que la manera en la que crecemos es solo con commodities y agricultura. Tendríamos que pensar en cómo ser un país más competitivo en el costo, por ejemplo. Hoy ganás en dólares y terminás haciendo toda una “manganeta” para poder cobrar la plata afuera y traerla. Esa manera de hacer las cosas, digamos hackeadas, es muy nuestra.

Si el gobierno mirara la nueva realidad, se daría cuenta de que es diferente de la de los últimos cien años. Cómo hacemos para incorporar esa realidad y jugarla a su favor a nivel jurídico y legal. A nadie le gusta irse de la Argentina, a todos nos gusta vivir acá, pero de alguna manera el país te expulsa, porque todo te lleva el triple de esfuerzo.

En la Argentina hay tanta competencia por los programadores que habría que buscar la forma de que ganen más. Si se les paga en dólares oficiales y se les cobran todos los impuestos actuales, los buenos se van a trabajar afuera y cobran los dólares en el exterior. Es muy difícil competir con eso y ahí perdemos todos: pierde el Estado, pierde el empleado y pierde la empresa.

**—Es como si el talento argentino fuera muy recurrente a la hora de sortear este tipo de cosas.**

—Tenemos esa habilidad de hackear las cosas y eso es un recurso. Las startups lo necesitan y eso te lo da el músculo de estar todo el tiempo optimizando, porque las reglas cambian todo el tiempo y estás siempre corrigiendo.

**—¿Cómo te imaginás que puede seguir esta suerte de caótico Silicon Valley argentino?**

—Van a seguir surgiendo emprendimientos que van a seguir fondeándose. Vamos a seguir viendo que los argentinos triunfan, son talentosos y pueden hacer cosas más allá de la complejidad que tiene el país. Tenemos un ADN que nos permitirá seguir aprovechando este viento de cola. Hay tantas dificultades que a veces es difícil mirar para adelante, pero yo soy optimista.



■

**Oswaldo Giménez**

**Presidente de Fintech MERCADO LIBRE**

**No tengo dudas: la parte más interesante es la que viene y no la que pasó.**



-

# LA REVOLUCIÓN DE LOS JUEGOS

*No dejamos de jugar porque envejecemos;  
envejecemos porque dejamos de jugar.*

**George Bernard Shaw**

En 1994, la marca de telefonía danesa Hagenuk incluyó el Tetris en uno de sus modelos. Fue el primer juego que estuvo disponible en los teléfonos celulares y el que inauguró una revolución que ya no se detendría. Tres años más tarde, Nokia ofreció el Snake, pero, esta vez, con la posibilidad de que dos personas se conectaran para jugar juntas. El gaming es una industria que piensa al mundo como su mercado y que, según datos de un estudio de PricewaterhouseCoopers (PwC), publicados en julio de 2021 por el diario La Nación, espera facturar unos doscientos mil millones de dólares en 2025. El boom del streaming, los e-sports, los casual gamers que utilizan sus celulares, Twitch y los streamers potenciaron el fenómeno hasta niveles inimaginables hace apenas un decenio.

La Argentina no es ajena a esta revolución. Etermax y su fundador, Máximo Cavazzani, fueron la cabeza de la vanguardia local en gaming, en 2009. Asiduo concursante de las Olimpíadas de Matemática escolares, de chico siempre amó los números y tuvo el foco puesto en la ingeniería informática. Su relación con las computadoras arrancó a los doce años, cuando su papá le regaló su primer aparato, pero no para jugar, sino para enseñarle cómo funcionaba el programa CorelDraw y para que con esa herramienta lo ayudara a diseñar ropa en su taller.

“Mi papá me tuvo a los veinticuatro años”, nos dice, siempre poniendo en primer plano a su padre y referente durante todo el relato. La mamá tenía veintitrés y ambos vivían en una pequeña casa de San Isidro. Cavazzani padre era un

modesto emprendedor textil que trabajaba trece horas por día y seis veces por semana en su pequeño taller de la Zona Norte del Gran Buenos Aires. Pese a su organización autocrática —de la que Máximo tomó nota para no repetirla en el futuro—, pasó del taller a la fábrica y se abrió camino a fuerza de esfuerzo y emprendedurismo, dos características que su hijo lleva como estandartes.

Su abuelo paterno hablaba cuatro idiomas y perteneció a la nobleza italiana de finales del siglo XIX. Conoció el éxito y la gran vida, pero perdió todo tras la Primera Guerra Mundial y terminó en el exilio. A principios de los años cuarenta llegó al país junto con su esposa y se instaló en un departamento de dieciséis metros cuadrados en el que tuvieron a su hijo. Max aprendería años más tarde que la riqueza no está en las monedas de oro sino en la cabeza, aunque no deje de reconocer la influencia de la suerte en su carrera.

“Ahí está mi papá interrumpiendo”, suelta Máximo con una sonrisa. El padre da vueltas por la oficina vacía. Se encarga de que sepamos que está allí, sin invadir, pero atento a todo lo que sucede.

\*\*\*\*

Apenas atravesamos el portón negro de la calle Capdevilla nos recibe Roger, el encargado de Comunicaciones de Etermax, pero enseguida, detrás suyo, aparecen las figuras de Max y su papá. Nos invitan a pasar a una gran sala ubicada en el primer piso de las oficinas al que se accede por una larga escalera hecha íntegramente de pantallas en las que alternan colores y personajes en esta meca porteña de los juegos en línea. Impecablemente peinado, con un bigote lápiz y vestido completamente de negro, Máximo se dispone a hablar con nosotros en su oficina de Villa Urquiza, mezcla de futurismo gamer y viejo taller de barrio.

Comenzamos charlando sobre sus intereses. A los pocos minutos de empezar surge un título, Fooled by randomness (traducido al español bajo el título “¿Existe la suerte?”), el texto de cabecera del creador de Preguntados. En este texto, su autor, Nassim Nicholas Taleb, se encarga de demostrarnos cuán frecuentemente subestimamos el poder del azar y provoca a aquellas personas que se toman demasiado en serio a sí mismas a la hora de explicar su destino. “Pude haber sido un emprendedor frustrado, tuve suerte”, repite Max.

Esta filosofía de la incertidumbre lo acompaña en su relato, pero lo cierto es que Preguntados, un juego de preguntas y respuestas para teléfonos celulares en el que los participantes responden trivia y pueden competir entre sí, no es producto de un mero golpe de fortuna. En esta charla, en la que la palabra “jugar” se menciona cincuenta y una veces, Cavazzani demuestra que, como otros de su legión, es también un producto de la capacitación, el fracaso, la perseverancia, el ingenio, así como también de la capacidad para estar en el lugar indicado, en el momento preciso y con la idea correcta.

Egresado del Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA), Max programa desde sus años de estudiante. Entre apunte y apunte, solía pasar largas noches escribiendo código en su cuarto. Su primer éxito sobrevino después de un fracaso: invirtió seis mil dólares en la bolsa y lo perdió todo, pero ganó en conocimientos. A partir de ese traspié económico armó su primera aplicación, que servía para comprar y vender acciones a través de los teléfonos de Apple. iStockManager nació en 2008 y fue el primer proyecto que resultó tal como lo esperaba. En ese momento había varios sitios online para comprar y vender acciones, pero ninguno que permitiera realizar operaciones a través de un teléfono celular. Cavazzani descubrió la necesidad y empezó a trabajar para satisfacerla. Perdió dinero al principio, pero terminó vendiendo la empresa en millones de dólares a una firma estadounidense. Descubrió que el mundo financiero requiere una velocidad de compra-venta que un sitio web no puede proporcionar, y llevar esa posibilidad en el bolsillo podía ser una gran solución. Antes de eso, habían naufragado ideas tan brillantes como estafalarias, como una vincha que recrea las ondas cerebrales para evitar que los camioneros se quedaran dormidos en la ruta.

**—¿Cómo resumirías tu historia?**

—A partir de una pregunta que me hice cuando era chico: dónde querría trabajar el resto de mi vida. Me gustaba la tecnología y empecé a ver opciones. Me di cuenta de que, al menos cuando empecé a estudiar, no me atraía ninguna de las empresas que había en la Argentina. Todas eran una sucursal de una casa matriz de los Estados Unidos o Europa. Tenía dieciocho años y empecé a pensar en ser emprendedor.

Soy graduado del ITBA, que forma profesionales excelentes, pero que no es una universidad que promueve el emprendedurismo. Siempre tuve una ambición grande de hacer cosas. Me dije: “Si tengo cien mil dólares y los invierto en mí, nadie me puede decir nada, son mis cien mil dólares. Entonces, lo primero que tengo que hacer es ahorrar al menos mil dólares y empezar a generar un poco de capital”. Empecé a investigar cómo podía hacer crecer ese capital de manera más eficiente y arranqué con las acciones.

**—¿El primer dinero te lo dieron tus padres o lo conseguiste vos?**

—Mi primer capital lo ahorré yo. Me daba cuenta de que tenía buenas ideas, pero el problema era que no avanzaba con ellas. Las presentaba, me decían que eran buenísimas, pero no pasaba de ahí. Por eso me puse a construir una plataforma para poder probarlas. Con el primer proyecto que terminé ya me sentí más satisfecho y empecé un camino de educación propia sobre cómo ser un emprendedor. Creé esta aplicación para comprar y vender acciones y me fue muy bien; al año ya había ganado bastante plata y comencé a contratar personal. Tampoco es que haya descubierto la rueda, pero estoy orgulloso porque nunca pudieron superarla en velocidad. Siempre me interesó el producto y me esforcé mucho para que fuera el mejor del mundo. Mi competencia era a nivel mundial y si alguien en la India, los Estados Unidos o Europa hacía algo mejor que mi app,

iba a ganarme.

**—¿Con veinte años y sin haberte recibido todavía?**

—Veintitrés años, un año después me recibí y fundé Etermax. Mis dos socios y yo empezamos a trabajar en una oficina alquilada, que era acá mismo, porque en este lugar funcionaba la fábrica de ropa de mi papá.

Nos preguntábamos qué negocio teníamos para bancar a determinada cantidad de empleados y qué cantidad de investigación y desarrollo para generar nuevos negocios. Dos años más tarde llegó el primer hito de la empresa, que fue el primer juego. Nunca pensé que íbamos a hacer juegos porque estábamos pensando otras cosas. Veía que a nuestras apps las bajaban doscientas personas y a los juegos los bajaban treinta mil, no se podía competir. Vimos un nicho y así nació Apalabrados. Empecé a pensar la idea y a programar y subimos el programa al Apple Store.

A las tres semanas empezó a explotar en España y se convirtió en la aplicación más descargada en ese país. Vi un fenómeno, el de las apps, y vi el impacto que podía llegar a tener. Lo que pasó allá con Apalabrados es imposible de contar. Cuando decía: “Yo inventé Apalabrados”, nadie me creía. Cuando volví a la Argentina nadie sabía qué estábamos haciendo. ¿Cómo nos podía ir tan bien allá y en la Argentina, nada? Una de cada dos personas con teléfonos inteligentes en España tenía instalado mi juego. España era uno de los países con mayor penetración de smartphones en el mundo, estaba adelantado a su tiempo.

Todo lo que pasó después estuvo relacionado con el esfuerzo por intentar. Prefiero fallar habiendo intentado. De hecho, no me fue bien con mi segundo ni con mi tercer juego, pero el cuarto...



**—¿Cuál fue el cuarto?**

—Preguntados, que además surgió de una reflexión humilde sobre esos dos fracasos. Fue decirme a mí mismo: realmente necesito que esto funcione. En un programa de televisión podés tener veinte preguntas, pero en una app veinte millones. Me daba cuenta, además, de que no iba a funcionar lo local. Entonces, pensamos en esto de una fábrica de preguntas y eso significó patear el tablero.

Creamos un sistema en donde todas las personas, inconscientemente, construyen el sistema, porque nos envían preguntas, pero a ninguna le damos poder para controlarlo. Creamos un sistema muy complejo que nos ayudaba a filtrar las preguntas y a confeccionarlas. Eso permitió que nos fuera bien en lugares donde ni siquiera entendíamos el idioma. Fuimos número uno en Turquía, pero nunca nadie escribió una palabra en turco en esta empresa.

Eso fue Preguntados, uno de los juegos más exitosos de la historia, seguramente el más exitoso de la historia de este país y probablemente de Latinoamérica.

**—¿Cuántas descargas?**

—Setecientas millones, aunque hay otras formas de medir el éxito de un juego. En el ranking de Apple estuvimos más tiempo en el primer lugar que cualquier otro juego en la historia, fueron sesenta y seis días en los Estados Unidos durante Navidad. En enero de 2015 vos ponías el App Store en Estados Unidos y estaba Preguntados número uno gratis y pago. Estuvimos en el primer puesto en las tiendas de aplicaciones de ciento veinticinco países.

\*\*\*\*

El futuro está ahí, en cada rincón de Etermax. En las oficinas de Argentina, Uruguay, Alemania, Colombia, México o Estados Unidos. En esa escalera de led que se erige imponente ni bien se cruza la puerta de entrada de las oficinas de Buenos Aires.

“Me encanta no poder predecir el futuro”, dice, pero insiste en la idea de intentar, una y otra vez. En 2020, la compañía lanzó ocho juegos, de los cuales solo uno monetizó como se esperaba. En los otros siete se “fueron” unos cuatro millones de dólares. Sin embargo, esa experiencia no sirvió para otra cosa más que para redoblar la apuesta.

—**¿Cómo ves el futuro?**

—El trabajo humano de maquinaria va a desaparecer, necesita desaparecer. En los próximos años, el cerebro humano, que tiene una supercapacidad de procesar datos, no debería utilizarse para cosechar arroz. El problema va a ser cómo dar contención a muchas personas que se quedarán sin trabajo. Podría ser con un sueldo universal. En el año 2030, la pregunta será cómo hacer para reinsertar a toda la gente en la economía.

Pensemos desde un punto de vista frío y capitalista, es mucho más inteligente intentar reinsertar a esa gente en la economía y que puedan comprar sus propios pescados. Hay que enseñarles a pescar. El secreto está en mostrar cosas que se puedan hacer, pero tiene que ser progresivo. Tratar de que la gente emprenda bien la primera vez es como tratar de que tu hijo dé una vuelta a la manzana la primera vez que se sube a una bicicleta. Tiene que haber un camino gradual y cuidado hacia el emprendedurismo.

No es fácil predecir lo que va a pasar, lo que sí podés hacer es ubicarte en mejores lugares. Yo siempre busqué eso, ir poniéndome en el lugar donde quedaba mejor parado. Cuando tenía diecisiete años, me sentaba y hablaba, y a nadie le importaba lo que decía. Y decía las mismas cosas que hoy, hablaba del futuro, hablaba de internet, hablaba de lo que iba a pasar y a nadie le importaba. Hoy me siento y me escucha todo el mundo.

Cuando hice la aplicación para comprar y vender acciones, a nadie le importaba, solo me importaba a mí. Preguntados y Apalabrados fueron diferentes porque se convirtieron en fenómenos culturales.

—**¿Siempre estás pensando en lo que va a pasar?**

—Me sorprende lo poco que le entusiasma el futuro a la mayoría de las personas. Tal vez en unos años no va a haber más SIDA, no vamos a necesitar quemar petróleo porque habrá energía de fusión nuclear o vamos a tener una colonia en Marte. A mí se me pone la piel de gallina. Si puedo tener un pedacito de injerencia en ese cambio, quiero dedicar mi vida a trabajar en ello. Ahora entiendo lo complicado que es ser parte de eso, porque ese lugar te lo tenés que ganar. Por eso estoy preparado para fallar y para volver a intentar.

Uno tiene que imaginarse el futuro si quiere ser parte de él. No tiene sentido negarlo y decir “no, pero acá hay que hacer más empresas de autos”. Tesla vale más que todas las empresas de autos juntas y nosotros seguimos tratando de crear empresas de autos de combustión interna.

Estamos fallando como sociedad si un chico de diecisiete años no se da cuenta de que es mejor estudiar ingeniería informática que abogacía.

**—En definitiva, tu potencia es la curiosidad.**

—Sí. Una cualidad que siempre tuve es hacerme la pregunta correcta. ¿Cómo querés estar cuando tengas setenta años? ¿Qué es lo que te va a poner orgulloso y qué no? ¿Podés ser feliz trabajando todos los días y no haciendo nada más? ¿Podés ser feliz si dejás de trabajar? Esas preguntas son importantes porque te permiten tomar decisiones. Dicen que donde ponés la cabeza va la moto. Y en la vida pasa un poco eso también, según donde pongas el foco es a donde vas a ir.

**—¿Dónde tenés puesto tu foco?**

—Siempre me dicen: “Si fuese vos, me iría a recorrer el mundo, me compraría un montón de autos, tendría una casa en cada continente”. Bueno, cada uno tiene su idea. A mí lo que me gusta, la razón por la que hice todo lo que hago es porque quiero construir el futuro. Me gusta venir todos los días acá y hacer juegos que no existen o usar tecnologías nuevas. No puedo saber qué va a pasar, pero hoy pienso que esto que hago lo voy a hacer el resto de mi vida y cada vez quiero hacerlo mejor.

\*\*\*\*

Etermax es pionera y líder en su negocio. Contra todos los pronósticos, Cavazzani creó una compañía de juegos en la Argentina y la regionalizó rápidamente. Sabe que para ampliar su escala debe abrirse a otros países y así lo hizo desde el inicio. Ideó y programó juegos que fueron y son jugados por millones de personas en todo el mundo.

Al sentarse frente a un aspirante, hoy mira tres cualidades que no pueden faltar: conocimiento de un campo específico, capacidad de trabajo en equipo y capacidad de liderazgo. Creyente ferviente en la idea de la meritocracia, aunque atento a los avatares del azar, analiza detenidamente cada contratación para reforzar su plantel. Preguntados dejó la vara alta, pero siempre se puede subir.

**—¿Qué tipo de perfiles encontrás en la Argentina?**

—La Argentina es una buena fuente de talento, en cantidad y en calidad, sobre todo cuando se compara con el resto de América Latina, incluso con algunos países europeos. Creo que tenemos la capacidad de atraer muy buenos recursos y tratamos de quedarnos con lo mejor. Por eso es que los formamos, los motivamos y también intentamos entender cuáles son sus motivaciones.

Buscamos gente de buena madera para después poder implementar buenas técnicas de retención a largo plazo porque, cada vez que alguien se va de Etermax, sufro un daño incluso psicológico. Me molesta que la gente se vaya, sobre todo si alguien se va porque no encontró su lugar.

**—Sucedé, ¿no? Es un mercado volátil.**

—Sí, pero Etermax es una empresa de baja rotación, porque nos preocupamos mucho por eso. Competimos contra otras ofertas económicas, estamos en una industria que se disputa muchísimo el talento. Lo que sirve es generar empresas y propuestas de valor agregado, que es lo que ofrecemos en Etermax o en Mercado Libre. Nosotros generamos más valor agregado, es importante que haya emprendedores de tecnología de alto impacto y que apunten a mercados internacionales.

**—Nombraste a Mercado Libre, ¿qué te parece que representa en este ecosistema?**

—Es la empresa más grande de la Argentina, si uno mira su historia y las expectativas que tenía el país en ese momento (1999), el pensamiento era: “Uy, quizá sobrevive”, pero pasó de “quizá sobrevive” a “quizá supera a YPF”. Es importante entender el impacto que tuvo. Despegar, OLX, todos esos unicornios, son empresas que tuvieron ideas brillantes. Dijeron: “Vamos a salir al mercado, vamos a emplear a argentinos y vamos a vender al mundo a precio premium”. Creo que, si seguimos fomentando que la gente sea parte de esta industria, vamos a sacar mucho rédito. Me parece que hay ciertas construcciones con las cuales tenemos que estar todos alineados a nivel país.

**—¿Por qué creés que la gente del sector no difunde más agresivamente sus ideas? Si vos no contás tu historia, el lugar del relato lo ocupa otro discurso, dejan libre ese espacio.**

—Exactamente. Yo entiendo, no es lindo salir en los medios, pero siento esa responsabilidad. Disfruto cada vez que alguien me dice: “Sabés que te leí y dije, voy a estudiar esto” o “Te leí y dije: me voy a animar”. Siempre digo: “Estudien ingeniería informática”.

Mateo Salvatto es así también. Él es más chico y también es muy locuaz, me encanta. Es verdad que el 80 % de nuestras exportaciones seguirá proviniendo del campo durante un tiempo, y que el precio de la soja va a seguir dirimiendo si al país le va a ir bien o mal. Pero, mientras tanto, hagámonos fuertes en otros espacios y otras industrias.

Ahora, por ejemplo, vamos a trabajar con la Universidad de San Andrés para crear una carrera de Ingeniería de Inteligencia Artificial. Algo que hoy no existe,

pero la inteligencia artificial va a cambiar la manera en la que vivimos.

**—¿Qué cosas no te preocupan?**

—Lo que no puedo cambiar: en los negocios, cuando ya se hizo todo por ellos; el envejecimiento, la circunstancias que nos rodean...

**—¿El país?**

—El país y la política en general, el mundo como está no lo podés cambiar. Pienses como lo pienses, hoy el país, per cápita, está mejor que nunca en la historia. Tenemos celulares, avanzó la salud. Podemos quejarnos si nos comparamos con Chile o con Uruguay, podemos quejarnos si nos comparamos con 1890, pero una persona de esa época no vivía mejor que nosotros, aunque el PBI per cápita fuese más alto.

La pregunta es si podemos estar mejor. Y yo digo que sí, que podemos estar mejor. Pero no lo vamos a resolver en el asiento de atrás de un taxi ni tomando café. Lo vamos a resolver si nos lo proponemos, si vemos cómo podemos aportar algo más. Es muy fácil echarle la culpa al entorno, pero eso te bloquea. Cuando me preguntan: “¿Qué pensás del gobierno?”, digo “Y qué sé yo, yo me dedico a hacer juegos, no hago política”.

En la Argentina, las reglas del juego están cambiando constantemente. Tengo que pensar en mi negocio, la tasa de cambio en dólares, el gobierno y los sindicatos. Cuando se superan esas dificultades, estás preparado para cualquier cosa.

**—¿Cómo te ves de acá a diez años?**

—No lo sé, lo que sí sé es que no quiero que esto (Preguntados) sea lo mejor que me pasó en la vida. Siempre voy a buscar superarme. Es como subir el Everest, ¿por qué alguien querría hacerlo? Simple: porque es la montaña más alta del mundo.



■

## **Gastón Taratuta**

**CEO y fundador de ALEPH**

**Por ejemplo, vos sos constructor y levantás una torre en Sarmiento y Florida, pero el edificio está ahí, no lo podés exportar. En cambio, si sos un emprendedor de alta tecnología vas a poder conectarte con la abundancia, que es el resto del mundo, y tener la posibilidad de venderles a todos.**



-

## EL ELEFANTE EN LA SALA

“Primero, un líder necesita tener las agallas para pararse, destacarse del resto y hasta ser ridiculizado. Como lo que está haciendo parece tan fácil de seguir, aparece un primer seguidor con un rol crucial: él les va a mostrar a todos los demás cómo seguir. Noten cómo el líder lo incorpora como un igual. Entonces, ya no se trata solo del líder, sino de ellos. Es un plural. Luego, el primer seguidor llama a sus amigos. Si se dan cuenta, ese primer seguidor es una forma subestimada de liderazgo. Es el que transforma a un loco solitario en un líder”.

La charla TED (2) de la que se extrae este fragmento ha tenido millones de reproducciones. En ella, Derek Sivers hace esta descripción para explicar la graciosa secuencia de un video en el que un hombre se para en un parque a bailar y es seguido por un segundo hombre y, en solo unos minutos, por una multitud. La escena, si obviamos la dosis de vergüenza ajena o incomodidad que quizás puede generar en primera instancia, resume a la perfección el proceso mediante el cual una idea —sea cual sea— se convierte en algo más que una anécdota o un mero rapto individual. Es la demostración lúdica de ese salto que se da para convertir una idea en un movimiento.

A la hora de hablar de los grandes logros —y los grandes líderes—, conviene preguntarse también por esos primeros seguidores, por los que convierten a un loco o un visionario solitario en un faro para un proyecto. Algo que puede, incluso, convertirse en una revolución que forje un cambio de paradigma.

Mercado Libre es la empresa más grande de la Argentina y disputa ese liderazgo en toda América Latina. Entrevistamos a dos de los primeros “seguidores” de la visión de los fundadores, Marcos Galperin y Hernán Kazah: Osvaldo Giménez, hoy presidente del gigante de fintech Mercado Pago, y Juan Martín de la Serna,

presidente de Mercado Libre en la Argentina. Dos personas cruciales en la estructura del megaunicornio que dieron ese salto de fe y creyeron —como otros— en la visión fundacional. Tanto como para aprender lo que no sabían hacer en el proceso de ejecutarla y convertirla en realidad.

\*\*\*\*

## OSVALDO

Febrero de 2000. Un “retiro” empresarial en el recientemente inaugurado Sheraton de Pilar. Aquel primer equipo estaba embebido en ese entusiasmo único que tienen los inicios. En una hoja, tres puntos marcarían el rumbo y luego el destino casi sin desvíos del emprendimiento que nacía:

- **“Queremos construir el marketplace online más grande, más eficiente y más divertido para hablantes de español y portugués en el mundo”.**
- **“Queremos crear una empresa de clase mundial, multinacional y que valga múltiples miles de millones de dólares”.**
- **“Queremos convertirnos en líderes de la revolución de internet en América latina”.**

La visión estaba. De hecho, sigue intacta hasta hoy en la misma hoja que Osvaldo Giménez conserva con orgullo y busca entre tantos archivos al

comienzo de nuestra charla por Zoom. Claro que, en aquel momento, en ese primer retiro de poco más de veinte personas que participaban en el naciente proyecto, todo parecía un sueño lejano.

“Cuando empecé a trabajar, algunos meses después de que Mercado Libre comenzara, éramos veintiuna personas. Nos mudamos recién en Semana Santa de 2000. Vino a vernos un grupo inversor al que le mostrábamos esa diapositiva con esas tres ideas para convencerlos, más allá de que nosotros creíamos en ellas, de que veinte chicos y chicas que trabajaban en un garaje realmente podían ser una empresa de clase mundial con un valor de miles de millones”, recuerda. Tal como describe Osvaldo, en ese entonces, Mercado Libre (o “Meli”) funcionaba todavía en un modesto garaje del barrio de Saavedra y cuenta la leyenda que los pequeños logros de inversiones se celebraban con la económica Fresita.

La idea, que había surgido unos dos años antes en la cabeza de Marcos Galperin durante sus años del MBA en Stanford, era simple: crear una suerte de eBay latinoamericano, un marketplace de compras y ventas que atendiera las necesidades de mercados como el argentino. Comenzaron con lo que había a mano: vendiendo unos palos de golf viejos del propio Galperin y artículos que juntaban entre los que formaban parte del emprendimiento. Cada uno de los fundadores buscó unos doscientos productos y se lanzaron a la aventura un 9 de agosto de 1999. Son todos datos difíciles de creer con la foto de hoy: ¡en 2020, se realizaban trece compras por segundo y había disponibles más de doscientos millones de productos en la plataforma!

En este camino de más de veintidós años, pasó literalmente de todo. Atravesaron la crisis argentina de 2001 y antes, la explosión de la burbuja de las puntocom en 2000. Estuvieron a punto de perder el apoyo de sus inversores. Recibieron el respaldo de eBay y ahí comenzó un proceso de retroalimentación y crecimiento que, sin duda, marcó un antes y un después. Crecieron, apuntalados por la alianza, y pelearon con tanques en distintos países. Arrasaron a la competencia en algunos casos y actualmente están presentes en dieciocho países y se imponen

por sobre el gigante Amazon en mercados hipercompetitivos como Brasil. Además, incursionaron con dos derivaciones de su negocio —Mercado Pago y Mercado Crédito— en el universo de los medios de pago y de las finanzas.

Hablar de Mercado Libre como una empresa argentina es solo ver una parte de la película. Al haberse expandido en la región, la Argentina hoy no supera el 20 % de los ingresos totales, aunque el ADN local impregne la visión de sus líderes y el desarrollo de los productos. De sus veintinueve mil empleados, nueve mil ciento veintiséis están en la Argentina, equipo que solo supera en número la operación de Brasil, que cuenta con doce mil trescientos noventa y ocho personas (3). Considerando la diversidad de productos y servicios que ofrece, la lógica de trabajo está regida por tres ejes: diseñar productos, lanzarlos e iterar (es decir, ir perfeccionándose a medida que se monitorea la respuesta del usuario).

El salto que convierte a esta compañía en un caso extraordinario estuvo plagado de desafíos y puntos de inflexión, momentos en los que, lo que hoy parece una apuesta obvia, parecía un proyecto casi imposible. En palabras de Giménez: “El primer desafío fue lo que pasó con la burbuja de internet. Cerramos la ronda de financiamiento en abril de 2000 y, como se puede ver en los números de Nasdaq, en febrero o marzo internet empezó a caer fuertemente. Fue difícil. Algunos dudaron, porque no quedaba clara la sostenibilidad del negocio. Que esa primera ronda haya sido tan difícil nos cambió el paradigma. Levantamos cerca de cuarenta y cinco millones de dólares y el supuesto que adoptamos fue que existía la probabilidad de que fuera la última vez que levantáramos plata antes de que Mercado Libre ganara dinero. Empezamos a cuidar mucho más los costos y recién tuvimos utilidades en 2006.

En 2001, vino una bocanada de oxígeno que, en medio de la crisis argentina, permitió que Mercado Libre se expandiera y uniera esfuerzos con un gigante que entonces era referencia mundial en materia de comercio electrónico. “eBay ya era rentable. Había comprado empresas en el sur de Europa, una que operaba en Brasil y pensaban enfocarse primero en países europeos y en los Estados Unidos. Estuvieron dispuestos a entregar la empresa que habían comprado en Brasil a

alguno de los jugadores más grandes de la región. Por eso se juntaron con nosotros, DeRemate y otra empresa, y en ese beauty contest (4) nos eligieron a nosotros. Hicimos un acuerdo para compartir las mejores prácticas con ellos que nos sirvió mucho”, dice Giménez.

En ese aprendizaje mutuo, era preciso diferenciar lo que servía para el mercado local de lo que no lo hacía y entender las potencialidades que ofrecían los distintos países de América Latina. “eBay era una empresa ideal para subastas y para vender cosas usadas. La frase de ellos era: ‘Nosotros convertimos mercados ineficientes en eficientes’. Nosotros descubrimos que los mercados en América Latina eran mucho más ineficientes que en Estados Unidos. No solo para comprar un teléfono usado, sino que además el arbitraje de precios hacía que hubiera personas que pagaban muchísimo más por un mismo producto que quienes vivían en las grandes ciudades. Había una oportunidad muy grande de que alguien vendiera de forma más barata si lo vendía de forma remota. Ahí vimos la oportunidad de vender cosas nuevas. Hicimos la migración a un proceso que se parece más al de Amazon y eso nos dio la posibilidad de poder escalar más rápido”, agrega.

**—Para escalar tan rápido se necesita un equipo robusto. ¿Cómo se fue conformando?**

—Si mirás el senior team de Mercado Libre, la gran mayoría estamos desde entonces. Originariamente, teníamos un equipo que era un lujo. Pensá que en seis meses Mercado Libre ya estaba en seis países. Y parte de lo que hicimos fue tomar la red de contactos de excompañeros de Stanford para lanzarla en los distintos lugares.

Siento (y siempre sentí) que teníamos mucho potencial; nos dimos cuenta de que los perfiles de negocios de nuestro equipo eran muy buenos, pero que teníamos que invertir más en desarrolladores de tecnología y estuvimos varios años fortaleciendo ese equipo.



**—¿Cómo era tu día a día? ¿Cuántas horas trabajabas? Toda esa ebullición laboral se daba en la edad en la que a la vez te desarrollabas personalmente...**

—No había mucho que congeniar, era ciento por ciento trabajo. Te digo la verdad: fue muy intensa esa etapa y la parte personal sufrió un poco. En los primeros meses me levantaba, iba a la oficina, desayunaba, almorzaba y cenaba en la oficina. Cuando no podía más me volvía a casa.

**—¿En la oficina de Tronador? O sea, el garaje.**

—Sí, literalmente era el garaje. Me acuerdo de ese verano porque estaba todos los días por lo menos hasta las once de la noche en la oficina. A veces teníamos que hacer lanzamientos, me acuerdo de febrero de ese año: lanzamos en Colombia, Venezuela y Chile. Yo me quedaba acompañando al equipo de tecnología. El mejor horario para lanzar eran las dos de la mañana porque había menos tráfico. Lanzábamos, nos íbamos a dormir y volvíamos.

Era muy intenso, trabajaba catorce, quince horas por día y los fines de semana contestaba emails desde casa. Y después llegó un momento en que nos dimos cuenta de que esto iba a ser más maratón que sprint y de que eran cuarenta y dos kilómetros y no cien metros. No era sostenible. Afectaba la salud, la familia y los amigos, así que intentamos tener un poco más de normalidad en nuestras vidas.

\*\*\*\*

Todo era adrenalina en la vida de ese equipo fundacional. Podían hacer historia y así lo entendían. Para Giménez, un día cualquiera podía significar subirse a un avión, encerrarse en una habitación de hotel en cualquier país en el que estuvieran por abrir sus oficinas, hacer entrevistas para incorporar gente al proyecto y cerrar el día con una oferta concreta, convenciendo al aspirante de comenzar a trabajar al día siguiente. Había que contratar, cerrar. Ejecutar. Cambiar el logo, contratar contadores. Evaluar regulaciones. En fin. Poner en marcha una máquina implacable que avanzaba a toda velocidad. Mientras tanto, cada uno de ellos llevaba a cabo tareas de marketing, administración o recursos humanos. El tiempo corría y, aunque no tuvieran conocimientos sobre algunas de las funciones que les tocaba ejercer, había que aprender haciendo.

**—¿En algún momento te preguntaste si toda esa adrenalina podía llevarlos a chocar o siempre sentiste que estabas en el camino correcto? Supongo que entre 2001 y hoy te habrás hecho algunas preguntas...**

—El miedo que tenía en 2001 y 2002 era la velocidad de crecimiento. Si nos comparabas con los países donde estaba eBay y mirabas las curvas de crecimiento, estas tenían una forma de “S” con pendiente alta, que es lo que en general se ve en las curvas de adopción de tecnología de todo el mundo. Pero lo que me asustaba era que la pendiente de las curvas de América Latina era mucho más baja y eso podía deberse a que había menor penetración de internet. Cuando empezamos, solo el 5 % de América Latina tenía conexión.

La pregunta que me hacía era si la situación de internet en América Latina en esos años era suficiente para que el negocio creciera tan rápidamente como queríamos que creciera. Finalmente, fue una curva que definitivamente empezó más lenta, pero que fue más larga que en otros países. Donde ya estaba eBay, el crecimiento empezó mucho más rápidamente, pero se estancó; nosotros crecíamos lenta pero continuamente a medida que la gente se sumaba a internet.

\*\*\*\*

Hagamos ahora fast forward a un presente de números siderales. Mercado Libre creció a un ritmo insólito. El comercio electrónico tenía un potencial inmenso en América Latina y las recientes tendencias, aceleradas enormemente por los cambios de hábito que impuso la pandemia del COVID-19, solo parecen ser el viento de cola para un avión imparable.

Para dimensionarlo, basta con observar algunos indicadores en la hoja de datos que resume los principales logros: Mercado Libre es parte central de la economía de casi un millón de familias en la región y facilita el comercio de cerca de quinientas mil pequeñas y medianas empresas. Registra sesenta y seis millones de compradores y diecisiete millones de vendedores. En el último año, se generaron seis nuevos empleos por hora en Latinoamérica gracias a sus operaciones, que a su vez impactan directamente en el crecimiento del e-commerce en toda la región.

A la explosión del comercio electrónico y el liderazgo en el mercado se suma la incursión en el mundo de las finanzas a través de otro gigante: Mercado Pago. En palabras del propio Giménez, esta otra unidad de negocios vino a “democratizar” las finanzas en un continente signado por la informalidad. La cifra más impactante es la siguiente: hoy se realizan tres mil doscientas cincuenta y cuatro millones de transacciones en el año, unas ciento cuarenta por segundo en la plataforma.

**—A partir del surgimiento de Mercado Pago surgió un concepto nuevo del que se habla mucho: la inclusión financiera. En un país con tanto nivel de informalidad irrumpe un actor (y después se suman otros) que intenta atacar un problema bastante sistémico. ¿Previeron que sería así?**

—Sí, creo que sí. Mercado Libre democratizaba el comercio, que es poner en igualdad de condiciones a compradores y vendedores. Con Mercado Pago se democratiza el dinero y se facilita por igual el acceso a servicios financieros. Hoy, en América Latina existen dos mundos: el 20 % de la población top, que tiene acceso a todos los servicios financieros, y la mitad inferior que tiene una cuenta bancaria donde cobra un sueldo, pero que no tiene acceso al mundo financiero.

La tecnología permite atender a estos clientes por un costo sumamente bajo, casi cero. Además, se les ofrece un crédito a partir de la información sobre su comportamiento en nuestras plataformas. Si es un vendedor de Mercado Libre, puede acceder a un préstamo para capital de trabajo; si es un consumidor, un crédito para el consumo. E, incluso, si no lo conocemos, podemos tomar un riesgo y prestar un monto bajo y, a partir de la evaluación de su comportamiento de pago, otorgarle créditos más elevados. Ninguno de estos productos de por sí es revolucionario, lo revolucionario es poder hacer esto por un costo bajísimo y llegar a millones de usuarios latinoamericanos.

**—Si nos centramos estrictamente en la regulación, que es un punto polémico, ¿qué los diferencia de un banco?**

—Cuando empezamos Mercado Pago, en 2003-2004, no había regulación para este tipo de negocios en ningún país de América Latina. Hoy somos líderes en siete países donde hay regulación: Brasil, México, Chile, Colombia, Uruguay, Perú y Argentina. En ningún lado, para hacer lo que hacemos, tenemos que funcionar como un banco.

La potestad exclusiva de un banco reside en captar depósitos del público y, a su vez, prestarlos, multiplicar la cantidad de dinero. Esto conlleva un riesgo sistémico, porque si los presto mal, después me quedo sin plata para devolverle a mis usuarios. Por eso las entidades bancarias están reguladas en todos lados, por eso tienen requisitos de capitales mínimos, formas de calcular encajes y demás.

Nosotros no podemos hacer eso. Cuando damos créditos, entregamos plata nuestra (de Mercado Libre) o bien creamos carteras de fideicomisos financieros y los vendemos.

**—¿Cómo es la relación de Mercado Libre, y la tuya en particular, con el ecosistema emprendedor argentino?**

—Creo que seguimos todos bastante involucrados en el mundo emprendedor. Yo fui voluntario Endeavor durante veinte años, desde las reuniones originales en la casa de María Eugenia Estenssoro, allá en 1999 o 2000. Tenemos una afinidad muy grande con Endeavor y hay mucho compromiso por ese lado.

Además, creamos un fondo, Meli Fund, que invierte en empresas de América Latina de período temprano que nos resulten interesantes y en las que tengamos aportes por realizar.

Si les preguntás a los emprendedores si en los últimos meses se reunieron con otros que están empezando, seguramente todos van a responder que sí. Creo que es un poco el ethos de Silicon Valley. Antes de lanzar Mercado Crédito, dimos una vuelta por ese polo y fuimos a ver todas las empresas. Entendimos que son superabiertos y que hay una colaboración mutua muy importante en el mundo emprendedor.

**—Se ha hablado mucho de la figura de Marcos, vos trabajás con él desde hace más de veinte años, ¿quién es Marcos Galperin?**

—Creo que es muy difícil describir a una persona con una anécdota o una frase. Si tuviera que elegir una anécdota, sería la escena del video que circuló sobre la

fiesta de fin de año del 99, donde Marcos está brindando y diciendo que vamos a construir Mercado Libre y que va a ser la empresa más grande de América Latina. La empresa no tenía ni cuatro meses. Una cosa es haber dicho eso hace dos años; otra, hace veintiuno, cuando éramos veinte personas en un garaje.

Yo creo que Marcos tiene esa visión desde el día uno, combinada con determinación y resiliencia. Con todos los problemas que tuvimos, lograba mantenernos enfocados en lo que queríamos hacer y levantarnos de los golpes recibidos.

**—El contexto argentino puede llegar a tornarse particularmente adverso. ¿En algún momento se vuelve una prueba de obstáculos?**

—Nosotros trabajamos en siete países de América Latina, hace veintiún años con todo tipo de desafíos. Por un lado, hace que el trabajo sea más difícil, pero, por el otro, si podés resolver los retos, te volvéis muy competitivo. Hay desafíos que son mayores en América Latina que en los Estados Unidos o en Europa, y también oportunidades grandes a raíz de esos mismos desafíos.

Uno de los fundadores de Sun Microsystems decía que había que buscar los problemas porque “no problem, no opportunity, no company” (sin problema, no hay oportunidad y no hay empresa). Hay que buscar un problema y resolverlo: de ese modo se construye una empresa. Eso es lo que hemos venido haciendo: vemos obstáculos y ofrecemos cosas que les sirvan a los usuarios para sortearlos.

**—¿Dónde te imaginás a Mercado Libre en cinco años?**

—Hay dos grandes tendencias actuales que se aceleraron con la pandemia y creo

que va a haber mucho crecimiento. El e-commerce será cada vez más relevante como porcentaje del comercio total. Antes de la pandemia era del 5 % en la Argentina, el 12 % en los Estados Unidos y el 25 % en China. Vamos a un escenario donde la mitad del comercio sea e-commerce. Me parece que la gente no necesita probar la mayoría de las cosas que compra, porque eso no genera satisfacción, y que, si los productos llegan a la puerta de casa, es mejor. Creo que esta tendencia va a ir en aumento.

La segunda es la inclusión financiera. Me parece inconcebible que hoy en día la mayoría de las transacciones en Argentina se hagan con papelitos de colores y que la mayoría de la población no tenga herramientas de acceso al ahorro ni historial crediticio. Creo que estas dos tendencias que estamos viendo se van a masificar mucho. Cinco años es mucho tiempo, hace cinco años no teníamos casi envíos y hoy están muy desarrollado. Si la suerte nos acompaña, algunos de los diferentes productos que tenemos en la cabeza van a ser muy muy relevantes. Nunca preanunciamos productos, así que me lo guardo (risas). Vemos oportunidades adyacentes que son muy interesantes.

Hay una frase que dice que el partido se gana mirando la pelota, no el tablero. Miramos el negocio, no la valuación. Y mirando el negocio vemos que hay más. No tengo dudas: la parte más interesante es la que viene y no la que pasó.

\*\*\*\*

## **JUAN MARTÍN**

Llegamos al encuentro con Juan Martín de la Serna una mañana muy calurosa de febrero. Esperamos pasar todos los controles de seguridad en la puerta del conocido country de Pilar donde vive. Allí, luego de algunas vueltas, llegamos al

Club House donde nos espera con ánimo de hablar un buen rato, mientras intenta recuperarse de a poco del cansancio que dejó uno de los años más intensos en la historia de la compañía. Mientras un vecino del barrio privado toca un piano arrumbado en algún rincón del gran salón donde estamos, hablamos de vacaciones, de los planes para el verano y de lo mucho que costó agendar este encuentro. Su agenda es la del presidente de la compañía, el hombre que es rostro y voz de Meli luego de la partida de Galperin a Uruguay, en 2020, en coincidencia con el cambio en la gestión de gobierno de la Argentina.

La historia de Juan es atípica en comparación con la del resto de los integrantes del primer equipo senior de Mercado Libre. No venía del club de “Stanford”, de los que habían hecho el MBA y estaban tomados por la fiebre emprendedora. Él era “de antes”. En el momento en que Marcos lo llamó para contarle su idea, De la Serna, economista, se ocupaba de los negocios inmobiliarios de la familia Galperin. “Marcos me llamó y me dijo: ‘Juan, en unos meses voy a lanzar algo como un eBay en la Argentina’ —recuerda—. La respuesta, después del silencio y el desconcierto, fue: ‘Ah, ¡buenísimo! ¿Qué es eBay?’”. Unos diez minutos con la conexión dial-up de ese entonces le permitieron a De La Serna conocer el sitio que serviría de inspiración para el proyecto que, hasta hoy, lo tiene como uno de los protagonistas.

“El comienzo fue caótico. Superdivertido. Hace unos años, cuando cumplimos veinte, hicieron una réplica de la oficina del garaje donde empezamos. Llegamos a ser como cuarenta y pico ahí abajo. Cuando entramos a ver la réplica, se nos caían las lágrimas”, cuenta al comenzar la charla. “Todavía estamos discutiendo si fui el empleado número uno, dos o tres, porque hubo varias contrataciones simultáneas. Yo básicamente ayudaba a ejecutar iniciativas e ideas. Eran otros los que estaban emprendiendo y llegaban con ideas revolucionarias”.

Con cierta modestia, De la Serna se aparta del “brillo” del club de los visionarios. Su origen no era la tecnología ni tenía la vena entrepreneur, pero como todos los que han empezado un proyecto desde cero, sabe que los grandes ejecutores son también un pilar fundamental para hacer que las cosas sucedan.



Trabajó, al igual que todos los que formaron parte del equipo fundacional, en todas las áreas. Además, tuvo a su cargo uno de los puntos más delicados: la logística. Es decir: lograr que el producto llegara bien del vendedor al comprador. “Eso te pinta el ADN de Mercado Libre. Yo, que no era un experto en logística, empecé a liderar un equipo con desarrolladores para pensar qué necesitábamos para resolver el problema que tenían comprador y vendedor a la hora de finalizar la transacción”, dice. Fue tal el crecimiento de la empresa en ese aspecto que hoy cuenta en la Argentina con su propio Centro de Almacenamiento y Distribución (CAD) y, en Brasil y en México, ya tiene una flota de cuatro aviones para acelerar, a través de Meli Air, la entrega de mercadería.

**—¿Por qué creés que en su momento Galperin confió en vos?**

—Porque nunca le fallé y porque en general confía en todo el equipo que tiene. Si no hay confianza, no funciona. Nosotros discutimos, nos peleamos, pero nos conocemos tanto que es parte de nuestra dinámica. Actualmente, el 70 % del top management de la compañía, salvo algún que otro caso, tiene veintiún años en la empresa. A lo largo de los años hemos demostrado estar a la altura y ser capaces de ejecutar mucho de lo que él imagina o visualiza y que otros también van aportando. Pero creo que confía en mí porque siempre me dediqué y fui sincero para dar mi opinión acerca de todo.

**—¿Cómo cambió tu vida desde aquel primer llamado en el que Marcos te contó la idea hasta hoy?**

—Nunca le dediqué mucho tiempo a pensar en eso. Mirando en perspectiva, después de veintidós años, puedo decir que tuve el privilegio de haber experimentado en primera persona dos cosas: el nacimiento de la compañía hasta llegar a lo que es hoy y el haber trabajado siempre con Marcos y con un equipo de gente sumamente capaz e inteligente, mucho más que yo. Todo eso es un privilegio.

**—Seguramente tu familia te apoyó mucho en el inicio.**

—El tercero de mis hijos nació a los tres meses del lanzamiento, en diciembre del 99. En esa época del garaje no existían los fines de semana ni el descanso. Mi mujer venía a buscarme con una panza enorme y, a los tres meses, el mismo día de mi cumpleaños, nació mi hijo.

**—Cuando explotó la burbuja de internet debe de haber sido un momento crítico...**

—Yo no estaba tan al frente de esa situación, pero Marcos la pasó mal, estuvimos quince días pensando si cerrar o no, si teníamos los fondos para pagar los sueldos de ese mes. Hoy te diría que eso también nos permitió aprender. La virtud de Mercado Libre fue también haber elegido los socios correctos. ¿Por qué digo esto? Porque a pesar de haber tenido ofertas más interesantes desde el punto de vista de la inversión, optamos por un grupo de cuatro o cinco inversores de mejor calidad. Cuando explotó la burbuja de internet y algunos empezaron a dudar, los inversores que teníamos levantaron el teléfono y dijeron: “Esto es para pensarlo a diez o a veinte años”.

**—Cuando empezaron, hubo un Boca-River que fue la competencia con DeRemate, hasta que la adquirieron. ¿Qué importancia tiene el competidor para ustedes?**

—Miramos mucho lo que hace la competencia. Si me remonto a esos momentos en los que empezábamos, me animaría a decir que extraño esa competencia. Hoy también tenemos competencia en todos lados. Brasil es un mercado supercompetitivo y en México competimos con Amazon y ese desembarco nos

obligó a nosotros a prestar especial atención a ese mercado. Y lo que viene pasando en este escenario, en los últimos tres o cuatro años, es que crece, crece y crece y todavía hay espacio para competir creciendo a una tasa del 125 % al año. La competencia siempre ha sido así: feroz. En definitiva, el mundo es competitivo. Y esta es una industria donde, cuanto mejor te va, más te quieren competir, porque quieren sacarte una porción del negocio. Lo tomamos con total naturalidad.

**—Hablemos del contexto argentino. Tuviste la responsabilidad de ser el vocero de la empresa en momentos difíciles. Recientemente vivieron bloqueos sindicales en los Centros de Almacenamiento y Distribución. ¿Hay un “factor Argentina” que hace que la operación sea más inestable?**

—Es una cosa extraña, pero justamente lo que te dan esas experiencias es la habilidad de estar preparados para los cambios y para la inestabilidad.

**—Lo que sabés, casi como certeza única, es que es inestable.**

—Sí. Es triste. Esto no nos pasa en países como Brasil o México y la consecuencia es que, por ejemplo, en términos de logística, podríamos hacer un montón de cosas en la Argentina que hoy decidimos hacer en otro lado. Podríamos tener más centros de distribución, más espacios como los que nos bloquearon en ese momento. Por ejemplo, en Brasil tenemos ochenta y acá seis. Son proyectos que dan un montón de laburo, que mejoran los servicios. Pero finalmente no los llevamos a cabo. Y esto les debe pasar a muchas empresas. Es una lástima. Al mismo tiempo, creo que también esta realidad te hace estar mucho más alerta frente a los cambios de escenario y condiciones. Al final del día, cuando superaste los escollos, después de haberlos sufrido, te hace mejor y más fuerte.

**—¿Cuáles son tus cables a tierra? Porque estos últimos años han sido demasiado intensos.**

—¡En un año, envejecí cinco! Todos hicimos un esfuerzo tremendo para adaptarnos a trabajar desde otro lugar. Durante semanas o casi meses, en el área logística, se trabajaba desde las siete de la mañana hasta las diez de la noche, incluso los fines de semana. Ahora estás siempre disponible. Igualmente intento desconectar, cuando se puede. Soy bastante deportista, me gusta jugar al golf, esquiar y correr maratones.

**—Llevás casi veintidós años en Mercado Libre. Tenés cincuenta y cuatro y, como decís, hay mucho por hacer todavía. Con la tranquilidad de saber que podrías hacerlo, ¿pensaste en retirarte?**

—En algún momento había dicho que a los cincuenta no trabajaba más. Tengo cincuenta y cuatro y sigo acá. Y trabajando mucho. En una compañía como la nuestra, hasta estaría mal visto que un ejecutivo se la pase jugando al golf y vaya dos veces por semana a la oficina. No existe. Hablá con Marcos, con Osvaldo, con cualquiera. Están todos los días ahí, al pie del cañón, dando el ejemplo.

**—Si no estuvieras en Mercado Libre, ¿qué imaginás?**

—Sé lo que no me imagino. Sin dudas, no me imagino yéndome a alguna otra compañía. Jamás podría hacer eso. Primero, porque no me interesa y segundo, porque lo vería casi como una falta de ética hacia Mercado Libre. Si me preguntás ahora, te digo que me gustaría hacer deportes. Esquiar en invierno, hacer surf en verano. Pero, por mi esencia, necesito levantarme y tener algo para hacer. Así que lo que hago es darme cada vez más espacio para, en medio de la actividad, disfrutar de esas cosas. Ahora, por ejemplo, me voy solo de viaje con mi hijo de doce años. Él y yo.

**—¿Qué le dirías a alguien que va a emprender?**

—Que el camino va a ser más largo de lo que se imagina y que eso es bueno saberlo de entrada, pero que de ninguna manera es un impedimento para cumplir los sueños. Otra cosa que le diría es que se rodee del mejor talento. A veces, el talento que estás buscando puede parecer caro, pero vale la pena. Esas son las personas que hacen la diferencia. Le diría también que piense en el largo plazo, eso hace la diferencia, porque muchas veces hay que sacrificar cosas en pos de poder cumplir objetivos de más largo plazo, pero mucho más importantes. Generalmente, ese cóctel funciona, si está al servicio de una buena idea.

\*\*\*\*

Como ya es costumbre, Mercado Libre vuelve a ser noticia el mismo día en el que se escriben las líneas finales de este capítulo. “Mercado Libre lanzará desde Brasil su cripto para América Latina”, reza el título de Clarín del 25 de enero de 2022. De agosto de 1999 a hoy, pasó de ser el proyecto del garaje a pelear el lugar de la empresa más valiosa de América Latina. Primero fue un marketplace que barrió con todo, luego vino la irrupción en el mundo de los medios de pago y los créditos y ahora, el insondable mundo cripto. ¿Las claves? Un apasionado y un grupo de amigos talentosos y ambiciosos que lo siguieron. Una visión precisa, grande y clara. Un equipo implacable para lograr los objetivos y una conjunción de tiempo, oportunidad e inversores que vieron más allá. ¿Qué queda por delante? Solo el vértigo de una industria donde todo cambia a una velocidad apabullante lo dirá. Mientras tanto, el gigante avanza.

■

2- ¿Cómo iniciar un movimiento?, a cargo de Derek Sivers:  
[www.youtube.com/watch?v=V74AxCqOTvg](https://www.youtube.com/watch?v=V74AxCqOTvg)

3- Cifras de la empresa actualizadas a enero de 2022.

4- Significa, en su traducción literal, “concurso de belleza”. Es una expresión que, en el mundo empresarial, alude a una competencia entre empresas en la que son evaluadas según los mismos criterios.

■

## **Santiago Sosa**

**Ceo y fundador de TIENDANUBE**

**Mirar hacia adentro y no hacia afuera. Al final del día, no importa el tipo de cambio, porque no tenemos control sobre eso, forma parte del escenario. Yo no establezco las reglas de juego, pero dentro de ese ecosistema pienso: “¿Cómo paso de donde estoy a donde quiero ir?”.**





-

## EMPRENDEDOR POR ACCIDENTE

*Para ganar a lo grande,  
a veces necesitas tomar  
grandes riesgos.*

**Bill Gates**

En ocasiones, las oportunidades se persiguen. Otras veces, simplemente nos tropezamos con ellas. La sabiduría, acompañada por la suerte, reside en saber vislumbrar cuándo pasa el tren y en subirse a él sin dudarlo. Gastón Taratuta es uno de esos personajes que simplemente “la ve”. Fundador y CEO de Aleph, un holding de publicidad digital que opera con Facebook, Twitter, Twitch, Warner Music, EA Games, Snapchat y Spotify, entre otras, soñaba con “pertenecer”. Solo quería ser parte del mundo corporativo como ejecutivo de UOL (Universo Online), quería su ticket en Business Class, estacionar en el parking número 62 y que su secretaria lo esperara todas las mañanas con la puerta del despacho abierta y su café de Starbucks Venti en la mano. Pero no siempre las cosas salen como las soñamos. A veces, salen mejor.

“Vos no estás para esta carrera”, le dijo un profesor de derecho de la UBA. Y tenía razón. Tomó el camino de la economía porque, como machacaba su abuela, “tenés que tener un título porque si no, no vas a ser nadie”. Una vez recibido en la UCES (Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales), buscó su destino fuera de la Argentina. Instalado en los Estados Unidos desde hace años, cuenta que emprendió su viaje de ida en 1996. Hijo de padres separados, Taratuta durmió siete años en el sofá del departamento de sus abuelos. Todas las mañanas, el primer servicio de la línea de colectivos 65 hacía rugir el motor junto a su ventana y lo eyectaba de la cama a las seis y media. “Con la esposa de mi papá me llevaba mal y con mi mamá no quería estar, así que me fui a lo de

mis abuelos, porque tienen esa capacidad de quererte, pero no de educarte, así que era un mundo ideal porque tenía la libertad que necesitaba a mis veintitrés años”, recuerda.

La vida transcurría entre pequeños emprendimientos e inquietudes, hasta que un día salió de noche, volvió tarde, miró el bolso, juntó la ropa y les dijo a sus abuelos: “Me voy a los Estados Unidos”. No fue un rapto de locura. El padre de uno de sus mejores amigos tenía una distribuidora de productos electrónicos en Miami y fue hacia allí, con una posibilidad modesta, pero concreta, de poder trabajar.

Lo que sucedió luego de ese arranque intempestivo fue un tramo de seis largos meses de deambular por Florida sin mucho dinero y con demasiada nostalgia. Con esfuerzo, logró terminar un MBA en la FIU (Florida International University), un estudio que pagó gracias a ese entrenamiento forjado en la adolescencia en el arte de diferir los pagos. “Armé una bicicleta financiera constante para poder pagar la universidad, igual a la que hacía con mis amigos para pagarme el almuerzo todos los días en la escuela”, confiesa. En ese mismo relato, recuerda vívidamente a María, la cubana que tenía a su cargo la tesorería de la Universidad y con la que hizo rápidamente amistad gracias a sus dotes de “entrador”. Aquel lazo construido a pura “parla” le permitió ir prorrogando los pagos y terminar la carrera.

\*\*\*\*

Taratuta es un personaje peculiar. Tiene todos los rasgos típicos del porteño “cancho”, pero una claridad de pensamiento que lo separa del arquetipo. Vestido con pantalón corto y con un tono relajado, se hamaca en su silla, medita cada respuesta e indaga las intenciones de nuestro trabajo, y así convierte esta entrevista en una conversación. Los primeros veintiséis minutos se desarrollan dentro de este marco.

Lo que presentaremos en las próximas páginas es una entrevista cruzada. Nosotros le hicimos dieciocho preguntas a Gastón y él nos hizo dieciséis preguntas a nosotros. Con esta dinámica transcurrieron los noventa y cuatro minutos de conversación, la más larga de todas las que mantuvimos para el libro. Este primer ping pong sirvió para contextualizar, y para saber qué piensa de la Argentina y de los argentinos el más “argento” de los personajes de este libro.

—¿Cuánto tiempo tenemos?

—**El que vos tengas.**

—Entonces voy a apagar mi celular. ¿Puedo ofrecerles una idea? Recién, cuando me contaron acerca del libro, los escuché hablar de “nuestra realidad” y pensé en los primeros emprendedores. Los empresarios de la vieja guardia, Bunge y Born, Roca, etcétera. Son personas que emprendieron en el negocio de crear las vías férreas, por ejemplo. Mi abuelo, que construía edificios y casas, era emprendedor también, todos los italianos y españoles que vinieron a la Argentina fueron emprendedores. ¿Por qué digo esto? Porque hoy el emprendedor tecnológico puede emprender para el mundo, ¿están de acuerdo?

—**Sí, la mayoría, de hecho, hace eso.**

—Por ejemplo, vos sos constructor y levantás una torre en Sarmiento y Florida, pero el edificio está ahí, no lo podés exportar. En cambio, si sos un emprendedor de alta tecnología, vas a poder conectarte con la abundancia, que es el resto del mundo, y tener la posibilidad de venderles a todos. Cuando ustedes dicen “desde nuestra realidad”, la realidad puede ser diferente para un emprendedor argentino que desarrolla tecnología, porque tiene un foco que mira hacia el mundo.

Les doy otro ejemplo: conozco a un cliente que desarrolló una aplicación para la pérdida de peso. Él está en Córdoba, pero si miramos su mercado local vemos que es muy chico y que nadie le va a comprar nada. En cambio, cuando empezó a exportar sus servicios a los Estados Unidos, consiguió conectarse con la abundancia. El primer común denominador de todos los emprendedores con los que estuvieron conversando es que se conectan con la abundancia y no con la escasez.

**—Cuando decimos que queremos retratar a los emprendedores desde nuestra realidad, también apuntamos a una realidad discursiva, a una historia que la Argentina se contó a sí misma. Por ejemplo, a veces parece que en el país se discute la suma cero. Es decir, si vos te llevás un pedazo más grande de la torta es porque yo me llevo un pedazo más chico. Y no se discute agrandar la torta.**

—Estoy de acuerdo con ustedes. ¿Cuál es la definición más habitual sobre el capitalismo en América Latina? Es ganar mucho en poco tiempo. En cambio, en los Estados Unidos, es ganar poquito durante mucho tiempo.

Quería hacerles un comentario sobre la riqueza, porque el emprendedurismo está conectado con la riqueza: ¿Ustedes consideran que un argentino promedio es más pobre o más rico que un americano promedio?

**—Más pobre.**

—Yo pienso diferente, ¿saben cuál es la deuda promedio de un americano? Ciento noventa mil dólares per cápita. La del argentino, es de cuatro mil dólares. Tomemos el ejemplo de una manzana en Núñez. El 99 % de los departamentos

son propiedad de la gente y, si estás alquilando, es porque alguien es dueño. Donde yo vivo, en Miami, el 70 % de las propiedades es de los bancos. El estadounidense, dos semanas después de que lo echen de su trabajo no sabe qué hacer para seguir adelante. En la Argentina, si te echan, te pagan una indemnización y te vas arreglando. El problema actual de nuestro país es la credibilidad. No hay reglas de juego claras. La credibilidad es el punto central, no el talento.

**—La clase dirigente argentina está un poco alejada de este pensamiento, que es bastante habitual en los emprendedores. Pierpaolo y Migoya nos dijeron algo parecido. Reglas de juego claras por un período.**

—Vi que cuando yo dije eso hicieron un gesto, cálido para mí, de que ya lo habían escuchado. Les propongo ir cien años para atrás. Supongamos que los argentinos produjimos bienes y servicios por los que deberíamos haber pagado una cantidad determinada en impuestos durante los últimos cien años. Carolina, ¿creés que esta sociedad realmente pagó?

**—Poco, menos del 50 %.**

—Juan, ¿cuál es tu opinión?

**—También, porque trabajo informal siempre hubo y además, evasión.**

—Entonces lo formal sería la mitad. No nos quejemos de lo que hay, porque supongamos que un 10 % se la llevaron los políticos, ¿y el otro 40 %? El argentino promedio precisa entender que para tener un país con infraestructura, educación, seguridad y salud, hay que pagar impuestos. Cuando alguien me dice

“me robaron en la calle”, bueno, está bien, está incluido en el precio, le digo.

Probablemente, sus abuelos o bisabuelos no hayan pagado impuestos, creo que parte del empresariado argentino recibió el legado de no pagar y lo honra. Conozco gente que tiene mil hectáreas de campo, que valen entre cinco y veinte millones de dólares. Tienen la última pickup, pero no agua potable. Y yo les digo a estos gringos: “Ustedes, que evaden trescientos millones de dólares en impuestos, ¿por qué no construyen su propia red de agua potable si están evadiendo impuestos desde hace ochenta años? ¿Creen que el Estado les va a dar el agua potable?”. Es muy duro lo que estoy diciendo, me echaron de asados por hablar así.

Soy de esta idea: si vivimos en un barrio cerrado y tenemos un problema de seguridad, y las treinta casas que están en el barrio valen doce millones de dólares, pero no llega la seguridad estatal, pongamos a una persona de seguridad en la garita y paguémosla nosotros.

Tenemos que dejar de ser exclusivamente un país agrícola-ganadero para convertirnos en un país que exporte otro tipo de servicios, como lo hacen, por ejemplo, Globant o Mercado Libre. Una transformación de la cultura del modo de consumir, comprar y transferir dinero, porque, si no, estamos a merced de lo que los chinos puedan pagar por los granos.

Cuando agregás valor y vas hacia el mundo, tenés una puerta mucho más abierta. Un proyecto que sea exclusivamente para el mercado argentino no puede sobrevivir.

**—Por el tamaño del mercado.**

—Sí, y te das cuenta cuando vas a buscar financiamiento. El venture capital no invierte por la oportunidad de haber producido en el pasado, sino por la oportunidad de producir en el futuro, y esta se relaciona con cuáles son tus mercados y cuál es su tamaño, una cosa son cuarenta millones de personas y otra muy diferente son quinientos millones.

\*\*\*\*

“Mi papá hacía salideras en supermercados... no, mentira, es para cortar el hielo”, suelta para arrancar. El puntapié inicial de la charla con Gastón Taratuta marcó, sin dudas, el tono que recorre toda la conversación. Se entremezclan el humor, el sarcasmo, las comparaciones, las anécdotas y, sobre todo, los números.

Gastón se define como “judío de tradición, pero de los judíos pobres de Serrano y Corrientes”. Fanático de Racing e hijo de un empresario de la industria del calzado y de una mamá que se dedicó al negocio inmobiliario, cursó el secundario en la escuela Scholem Aleijem.

Dos episodios familiares traumáticos marcaron tristemente su adolescencia y, probablemente, tuvieron mucho que ver en su determinación de continuar su vida fuera de la Argentina. Sus padres se separaron, nada nuevo, excepto que en los ochenta eran contados los casos de familias divididas. El segundo es bastante más doloroso: a su papá lo secuestró la fatídica Banda de los Comisarios, una agrupación de policías que cometió raptos durante los primeros años de la década del ochenta y que se convirtió en la mayor organización de secuestradores de la historia argentina. Estuvo tres meses en cautiverio y fue una experiencia perturbadora para todos los Taratuta. “Un día, revisando cajones, encontré una declaración que mi papá le hizo a la revista La Semana sobre su secuestro y me largué a llorar, porque lo vi sufrir en carne propia una cosa tan fea como que te despojen de tu libertad”, cuenta.



**—¿Cómo fue tu adolescencia?**

—Estaba siempre emprendiendo, dándome la cabeza contra la pared.

**—¿Cuántas veces emprendiste y en qué?**

—Me gustaba hacer fiestas, trabajaba en una matiné.

**—¿Lo hacías para divertirte?**

—No, yo quería acumular riqueza cuando era chico y mi viejo me decía “pero a esta edad tenés que disfrutar”. Así y todo, lo mío era fracaso tras fracaso, pero después descubrí una veta, con la Rock & Pop. En 1995, Grinbank trajo a los Rolling Stones por primera vez a la Argentina y fue una locura. Se me ocurrió contactar a la producción y les propuse vender entradas en el interior, un servicio que ellos no tenían. Me dieron esa oportunidad y me fue muy bien. Fue muy linda esa etapa, hasta que en 2000 me llegó una posibilidad absolutamente inesperada para empezar en el mundo digital. Vi un banner que decía: “Empresa de internet brasileña busca personal de comercio electrónico en Estados Unidos”. Yo ganaba seiscientos dólares a la semana, así que me presenté.

Fui y el entrevistador era un argentino, Alejandro Revich, pero no había feeling. Había algo que me sonaba familiar, tenía una pinta de judío total. Me dije: “¿Cómo hago? No estoy conectando y se me va agotando el tiempo, van cuarenta y dos minutos del segundo tiempo y voy perdiendo dos a cero, tengo que hacer algo”. Entonces le dije: “Perdoname, ¿no tenés ningún hermano o

primo que haya ido al Scholem Aleijem?”. Así le hice saber que yo también era judío. Me contestó: “Sí, mi hermano y yo fuimos ahí, ¿vos fuiste al Scholem?”. De golpe, conectamos y nos pusimos a hablar. Me dijo: “Te hago una pregunta: ¿vos entendés algo de e-commerce?”. Le dije la verdad: “No. Yo no entiendo nada”.

**—Pero ya está, fueron al Scholem, estaban empatados.**

—¡Exacto!, dos a dos. ¿Podés creer que éramos familiares? Su papá y el mío eran primos de segunda línea. Con esa pequeña mentira piadosa, porque no conocía ningún Revich que hubiese ido al Scholem, empaté el partido, fuimos a tiempo extra, gané por penales y obtuve mi primer trabajo en el mundo digital.

Me fui a Brasil trasladado por mi empresa, UOL, con un contrato de dos años para seguir trabajando después en los Estados Unidos. Mi foco era la publicidad digital, era el head de venta de publicidad para América Latina. Un día, mi jefe me dijo: “Por favor, Gastón, andá a Miami, quiero que recibas un premio que me dio la revista Latin Trade”. Tres meses después, me llamaron de Recursos Humanos para decirme que la empresa no quería tener más oficinas en Estados Unidos y que, si quería seguir con ellos, la única opción era ser emprendedor. “Vos tendrías tu propia oficina y nos representarías a nosotros”, me dijeron. Mi jefe insistía: “Andá, vas a ser un gran emprendedor, vas a ser emprendedor a partir de mañana”. El 5 de febrero de 2005 fui a chequear al banco y no me habían pagado el sueldo. Ahí me di cuenta de que estaba en el horno, pero que a la vez tenía una oportunidad. Me dije: “Si quieren que represente a UOL en el mundo entero fuera de Brasil, lo voy a hacer”. Y así fue.

**—Te obligaron.**

—Sí, empecé IMS (Internet Media Services) con cinco mil dólares y sin ningún

inversor, pero tres años después le estaba vendiendo el 50 % de la empresa a Sony por diez millones de dólares. Estaba camino a firmar cuando me crucé con Esther Jackson, dueña de la revista Architectural Digest de Florida, y le conté que estaba muy contento porque había conseguido venderle mi empresa a Sony. Me preguntó cuántos años tenía y cuando le dije que treinta y dos, me dijo: “Esto del digital advertising recién comienza, ¿cómo le vas a vender tu compañía a los japoneses?”. Me convenció. Llamé a los abogados y cancelé la operación. En 2015 les vendí el 51 %, pero a cien millones de dólares. A veces hay que tener el valor de decir que no. Lo más increíble es que cuatro años más tarde ejecutamos una cláusula que decía que si ellos no nos compraban el 49 % restante, nosotros podíamos comprarles a ellos. Y eso hicimos, recuperamos el control de la compañía.

**—¿Cómo está conformado tu equipo?**

—Tengo un equipo de argentinos, pero también uno muy grande en Europa, lo mismo en Asia y en África. Tengo un equipo global de cuarenta ejecutivos de primerísimo nivel.

**—En total, ¿cuántos empleados tienen?**

—Dos mil.

**—Para una empresa con una valuación de...**

—Más de dos mil millones de dólares.

\*\*\*\*

Casado con Verónica, a quien conoció en Rosario en 1991 y quien lo siguió en esta locura de radicarse en el exterior, y papá de Sheila (22) y Mía (15), Gastón viaja seguido a Colorado, donde la mayor de sus hijas estudia Psicología en la Universidad de Denver.

Los norteamericanos le hicieron entender rápidamente —a la fuerza— en qué consiste el American way of life (estilo de vida estadounidense). Compró su primer auto en cinco mil dólares, un auto con trescientas mil millas que su dueño anterior había vendido en quinientos dólares. La ley de oferta y demanda fue la primera lección. “Cuando iba a la universidad, el auto estaba tan hecho pelota que se quedaba en el camino. Intenté arreglarlo varias veces, pero nada, así que terminé llevándolo a un mecánico. El tipo abrió el capó y le pregunté cuánto era. Trescientos dólares. “¿Cómo trescientos dólares si no hiciste nada?, tocaste dos cositas en quince minutos”. Pero me dijo: “No, mi amigo, no son quince minutos, yo hace veinticinco años que veo estos autos”. Y ahí me di cuenta de que la experiencia tiene un valor enorme y de que, además, se paga.

**—Cuando se mira retrospectivamente, ¿la historia tiene sentido?**

—Sí. Tiene sentido. Creo que tenemos mucho más para recorrer, este recién es el comienzo. Les voy a poner un ejemplo para que se entienda dónde ponemos el foco nosotros. Si ves a un obrero de la construcción en Chile, en Polonia o en México, y en una esquina ves a un tipo manejando un auto de superlujo, sabés que a ambos los une la posibilidad de tener acceso al mismo hardware. Uno tendrá un iPhone 5 y el otro un iPhone 10, pero el hardware es el mismo. Eso para mí es un social equalizer. Y Juan puede ganar cien millones de pesos al mes y Caro ganar cincuenta mil, pero cuando los dos mandan un email o un texto usan la misma antena; ese es otro social equalizer.

Teniendo en cuenta esto, y a través del hardware y la conectividad, encontramos una veta de un negocio que recién empieza, que básicamente consiste en ecualizar el conocimiento digital alrededor del mundo, especialmente en estos países donde los principales jugadores no tienen oficinas propias y donde nosotros vamos a ser sus representantes.

**—¿Tus clientes son todas las redes y todas las plataformas?**

—Sí, somos líderes en el segmento de representar exclusivamente a casi todas las plataformas en ochenta mercados a nivel global.

**—Y no te podés meter en los países en donde ellos están, ¿o sí?**

—No, y no me interesa porque ellos se ocupan. El mundo tiene doscientos seis países, ¿en cuántos creen que Facebook está presente con oficinas propias?

**—Cincuenta países.**

—En treinta y cinco. De los ochenta y siete trillones de dólares de la economía global, ¿cuánto creen que representan esos treinta y cinco países?

**—Debe ser más de la mitad, por lo menos.**

—Setenta y cinco trillones de dólares. Entonces son 171 que restan para 12 trillones de dólares. En el mundo hay 3,5 billones de personas que representan

un 15 % del total global. Nuestra ventaja reside en operar en mercados que para ellos son una desventaja. No hay economías de escala, son países chicos y la oportunidad de negocios es pequeña. Pero cuando juntás todos esos mercados en una sola compañía, el número es interesante.

**—Si se extrapola a la Argentina y a esta idea de la ventaja de los desventurados, surge un mundo de oportunidades que hacen que la realidad de empresas como la tuya contraste mucho con la del país. En una nación que tiene el porcentaje de pobreza de la Argentina, ¿qué oportunidad ofrece el sector en el que emerge tu empresa para que se dé ese salto cuántico al desarrollo?**

—Vamos a responder juntos la pregunta. De ese total global, ¿cuánto creen que es e-commerce? ¿El 2 %?

**—Habría estimado un poco más, pero sí.**

—Entre el 2 y el 3 %, pero va a llegar al 15 % en algún momento. Se podría crecer entre cinco y seis veces más. Mientras tanto, para que eso suceda se van a necesitar muchos agregadores de valor. Con el tema digital se acabaron los territorios. Pensar en un consumidor global es el primer cambio de paradigma. Con esta base y el social equalizer, el mundo se conecta. En Latinoamérica van a hacer falta treinta mil personas que conozcan el negocio de la comunicación digital.

**—¿Cuándo?**

—Ya se necesitan más profesionales en el mercado digital que entiendan el

negocio. Twitter es una cosa, Snapchat otra, Tiktok otra, Facebook otra y Google también es otra cosa. Hay mucha gente hablando, pero pocos que saben de verdad, y el mercado está dispuesto a pagar por eso, porque eso es servicio de exportación. Si no, preguntale a Globant.

Al empresario argentino grande, mediano o chico le diría que no piense únicamente en la Argentina, que exporte y mire el entorno como un mercado global. Que trate de ser la mejor o el mejor y de evitar la competencia todo lo que pueda.

**—¿Qué quiere decir evitar la competencia? Porque nosotros lo que venimos escuchando en la industria es todo lo contrario.**

—Lo que yo digo es que hay que especializarse en un segmento, buscar un segmento donde ser líder.

**—Cabeza de ratón...**

—Claro. Globant, por ejemplo. Este tema de la “seguridad detrás de escena”, que Disney o el Citibank no quieren resolver in house. Entonces, aparece Globant, que resuelve problemas que nadie quiere solucionar de manera eficiente. Y eso se paga muy bien.

**—Esa ola de la que hablás, ¿va a pasar por encima de todo?**

—Sí.

**—¿Cómo ves a la Argentina?**

—Si vos me preguntás a mí cuál es el mejor modelo o contrato social, es el de los países escandinavos. Está basado en que todos (el 95 % de la población) pagan impuestos. Estos individuos están dispuestos a pagar un 60 % de impuestos a cambio de que el Estado les brinde educación, salud, seguridad, el retiro y el seguro social. La gente confía su economía al Estado y este hace un muy buen trabajo. Tienen un propósito en común. ¿Cuál es el propósito común de la Argentina, del argentino promedio? Vivir en paz, que nadie te jorobe y pagar la menor cantidad de impuestos posible. Es decir, no mira hacia el futuro. Entonces, ¿qué pasa en la Argentina? Cuando alguien como Marcos (Galperin) genera riqueza, aparece el Estado y dice: “No, acá tenemos que poner los sindicatos y cobrar más impuestos”. En los sesenta, era la revolución, y hoy eso cambió, hoy es la evolución. Tenemos los mismos dirigentes sindicales de hace cincuenta años. Hay una nueva generación, ¡dejen que tomen esos lugares y que piensen con otra cabeza!

Vamos a darles a los chicos una oportunidad nueva. Nuestro país tiene recursos naturales y talento profesional de alto nivel, es el país de América Latina con mejor nivel de inglés, hay mucha gente preparada... Si mañana me dedicara a la política, mi bandera sería: hay tres cosas que no se pueden tocar por los próximos cincuenta años: salud, educación y seguridad social.

Hacía mucho que no pasaba una hora y veinte hablando con alguien, me entusiasmé.

**—La última, ¿qué le dirías a alguien que quiere emprender?**



—Lo que me dijo mi jefe de UOL cuando me convenció de ser emprendedor. Me dio un “cachetazo” para despertarme, me metió dentro del colectivo y me dijo: “Andá, este es tu viaje ahora, no tengas miedo”.

■

## **Juan Martín de la Serna**

**Presidente de MERCADO LIBRE**

**La competencia siempre ha sido así: feroz. En definitiva, el mundo es competitivo. Y esta es una industria donde, cuanto mejor te va, más te quieren competir, porque quieren sacarte una porción del negocio. Lo tomamos con total naturalidad.**



-

## EL AUTODIDACTA

Es difícil pensar que alguien que a los diez años ganaba sus primeros pesos en internet, que a los doce o trece ya cotizaba su trabajo en dólares y que a los treinta y pico es dueño de una empresa valuada en mil cien millones de dólares tenga alguna asignatura pendiente. Pero, aunque resulte increíble, en este caso es cierto. Guillermo Rauch, protagonista de esta línea de tiempo, adeuda todavía Historia del último año del colegio secundario Carlos Pellegrini. Y si no fuera por la benevolencia de una docente, también tendría pendiente Portugués. Su historia resume como pocas el peso que la pulsión autodidacta puede tener en el destino de un emprendedor tecnológico.

Hijo de dos ingenieros, Guillermo creció en una casa de clase media de Lanús. Cursó la primaria en una escuela católica del barrio y el “casi secundario” en el emblemático “Pele”. “Me quedaron las dos previas, pero ya tenía el pasaje a Suiza para irme a trabajar y, además, cuando te llevás una materia previa en el Carlos Pellegrini, te hacen estudiar todo desde cero y los profesores ya están medio enojados con vos, porque se preguntan cómo llegaste a esa altura. Y entonces ni me presenté a rendir Historia”, recuerda desde su lugar, San Francisco, al comienzo de nuestra larga charla.

Lo cierto es que para ese entonces ya estaban pasando muchas cosas en la vida profesional de Guillermo. Alentado por un padre que siempre vio el futuro de la ingeniería en el software, comenzó a indagar en las posibilidades de internet con el arcaico sistema de dial up. Ese fue el primer hito en su camino emprendedor, cuando ni siquiera era todavía un adolescente. Descubrió que estando online podía aprender y enseñar, compartir conocimientos y, además, ganar dinero con algo que empezaba a ser una pasión. Empezó vendiendo CD grabados en el colegio y creó así su propio “Spotify a manopla”, como le gusta decir. Luego, desarrolló páginas web sobre su obsesión de aquel momento: la serie de animé Dragon Ball. Y, finalmente, empezó a proveer servicios para que quienes

buscaban ser referidos hacia Mercado Libre (a través del programa Mercado Socios) lograran armar un sitio que tuviera esa funcionalidad. “Un día mi vieja estaba desayunando y yo, que solo tenía diez años, le entregué un cheque y le dije: ‘Andá al banco y depositá esto. Es por mi trabajo en internet’. Y un día volvió a casa y me los dio. En ese momento serían trescientos cincuenta pesos. No lo podíamos creer”, cuenta.

La posibilidad de ganar dinero con algo que era un desafío coincidió con un convulsionado momento de la Argentina (la crisis de 2001), por lo que su historia de éxito de a ratos contrastaba con la realidad de una casa de clase media que, como tantas otras, sufría los sacudones económicos. “Mis viejos no tenían tanta guita. Muchas subidas y bajadas. Un año estábamos estables y al año siguiente, en el horno. Mi viejo cada tanto necesitaba plata; mi vieja, también. Y yo ayudaba”.

Guillermo es fundador de Vercel, una compañía de código abierto similar a WordPress, que permite a los usuarios construir sus sitios web. Empresas como Nike, Twitch, Adidas o Marvel la utilizan. No supera los cien empleados, pero ya vale más de mil millones de dólares.

**—¿Te imaginabas que el futuro era esto? Al repasar tu historia describís a un chico de clase media argentina, de Lanús, con una familia que seguramente mordió el polvo algunas veces. ¿Creíste que podía pasarte esto?**

—En ese momento no había ejemplos. ¿Viste que ahora está todo el tema de la representación? Bueno, en esa época no estaban esas referencias. En la Argentina no había unicornios; de hecho, cuando empecé a programar se estaba creando Mercado Libre, que después sería uno de los primeros. El único conocimiento que tenía sobre San Francisco provenía de una clase de Geografía en la que nos hablaron del Silicon Valley, del silicio, de los microprocesadores. Pasaron dos cosas: a medida que trabajaba cada vez más freelance, mi trabajo se

hacía más importante globalmente y, a través del open source (software de código abierto), que es el marco sobre el que hoy está construida nuestra compañía, se generó equidad entre todos los jugadores del ecosistema. Eso fue muy importante, porque abrió el acceso a todo el mundo.

Para mi primer trabajo en Suiza, me encontraron por este empleo open source, y no por el sitio de freelancing. Les interesó que tuviera este expertise; después abrieron una oficina en San Francisco y yo me enteré: “Ah, San Francisco, vos podés hacer startups, podés tomar financiación solamente por tu conocimiento, no importa quién sos, si sos inmigrante o no. Lo que importa es tu visión y cuál es tu respaldo en términos de conocimientos y habilidades. Al principio, el proyecto siempre está compuesto por una, dos o tres personas y tenés que construir todo a mano”. Ese contexto fue lo que realmente me permitió poder abrazar esa visión y pensar: “En un futuro puedo crear una compañía enorme”.

**—Además de tus padres, ¿quiénes fueron los facilitadores de tu camino?**

—Me causa gracia la pregunta, porque en esta historia uno de los facilitadores fue el pibe desconocido que me dijo: “Usá el sitio de freelance, no te pases todo el día solamente dando conocimientos gratuitos en internet”. Ni siquiera recuerdo bien su nickname en el foro y nunca supe su nombre real.

Después, en un momento, mis viejos y yo pensamos en pasar de Windows a Linux, pero en ese momento instalar Linux era imposible y utilizarlo en tu computadora personal en el hogar era, literalmente, una locura. Fue un desafío muy grande para mí. También recuerdo que en un foro había un chico, Diego, que en el chat me ayudó a configurar la banda ancha en Linux. Era una de las primeras personas que se especializaba en Linux en Argentina, me llamó por teléfono y se tomó la tarde para ayudarme.

Esa gente, que fue parte de esas comunidades del open source, eran entusiastas de la informática y generaban esas conexiones. Me acuerdo de que había un grupo de usuarios de Linux de Lanús, compuesto por cuatro personas. Uno de ellos era Nahuel, un chico al que le interesaba estudiar y crear comunidades y que terminó mudándose a Gran Bretaña.

También en San Francisco hubo cientos de chicos con el mismo espíritu que aquellos, porque existe la cultura de impulsar la innovación y ayudar a otras personas a que creen cosas nuevas. Ese efecto de que un extraño te puede ayudar y tomarse su tiempo prácticamente en forma desinteresada se amplificó por cien cuando llegué acá.

\*\*\*\*

Con las comunidades de aliados anónimos, Guillermo fue forjando su camino de descubrimiento e innovación, hasta convertirse él mismo en un referente. Esas ayudas en apariencia desinteresadas estaban movilizadas por un interés más global: abrir la puerta para que fuesen cada vez más los que ayuden a pensar la ingeniería detrás de todo lo que podía ofrecer internet. Fue así que Rauch comenzó a especializarse en el back end, es decir, la infraestructura detrás de los sitios y las infinitas posibilidades de desarrollo que era posible generar.

Hoy, su empresa Vercel está dedicada específicamente a esas soluciones: “Lo que yo hice cuando arranqué fue crear un marco de trabajo a partir de las herramientas que habíamos desarrollado”. La premisa del emprendimiento era facilitarle al diseñador web la ingeniería que respalda el sitio. Esto le permitía crear, a partir del acceso libre, lo que Guillermo define como una “fábrica para generar sitios web a gran escala”. “No estamos hablando de un pequeño demo o un sitio web personal”, aclara. “Esta es la tecnología que potencia sitios como The Washington Post o Tik Tok”.



**—Si la tecnología es más accesible para todos, entonces se crea un escenario de competencia más justa.**

—Exacto. Es como en las olimpiadas: o todos tenemos el mismo esteroide o no tenemos ningún esteroide y las reglas de juego están equiparadas. Por eso decía que es muy positivo para lo que es el mundo de los emprendimientos en la Argentina.

**—¿Cómo te imaginás que el sector puede aportar en este contexto a la Argentina?**

—Si se siguen creando esas compañías que van a contratar gente en el país, va a haber una gran distribución de riqueza, porque todos van a poder participar en la creación de riqueza de esos unicornios. La persona que antes estaba tratando de conseguir una beca en la universidad para algún tipo de investigación o para algún proyecto artístico, ahora puede trabajar para Ualá, Vercel o Mercado Libre y contribuir de forma innovadora al producto y al proyecto. El impacto va a ser muy grande siempre y cuando estas compañías puedan continuar, operar y crecer, y sean aceptadas y fomentadas por la cultura.

Creo que ese es el requerimiento más importante. Cuando salió la noticia de que éramos un unicornio, hubo mucha especulación y muchas críticas. Por ejemplo, se decía que yo era un niño rico y cosas por el estilo. De hecho, la mitad de los tweets eran bastante negativos. Creo que es muy importante que haya un cambio cultural y que empecemos a tener la actitud de ver el vaso medio lleno. O sea, que se celebre la creación de estas compañías. Ese es el desafío más importante, que ni siquiera está relacionado con cuestiones políticas o jurídicas.

Efectivamente, las leyes están vinculadas con permitir las operaciones. No me pongas impuestos que me hagan tener que trasladarme y que hacen que no pueda contratar a ingenieros, artistas y diseñadores en la Argentina. Pero más allá de eso, es realmente importante fomentar la creación de estas compañías a nivel cultural.

En una entrevista comenté que vi en tiempo real la creación de Airbnb y Uber en San Francisco. También la de Instagram. Estaba en la misma oficina y me sentaba a tres escritorios del creador de Instagram. Vi el nacimiento de una de las empresas más grandes de comunicación del mundo. También estuve en uno de los primeros hogares que fueron alquilados en Airbnb y donde ellos se hospedaron para crear la plataforma. Entonces, ¿qué pasó después de la generación de estos primeros megaunicornios? Se fundaron empresas análogas en otros lugares. Esto tiene que ser bienvenido. Si se le pone freno a eso, se frena la innovación. Y creo que va a haber mucha innovación vinculada a cuestiones culturales, a los hábitos.

\*\*\*\*

Como para otros emprendedores, para Guillermo Rauch la proyección del futuro de su empresa estuvo lejos de la Argentina. Casado desde hace varios años con una mujer de San Diego y padre de tres hijos, la posibilidad de regresar parece hoy muy lejana. Aficionado a la lectura sobre temas que poco y nada tienen que ver con su hacer diario, Rauch se muestra optimista con respecto al futuro de la usina tecnológica local.

Sigue involucrado afectivamente con el país, que visita de vez en cuando, y su empresa Vercel también representa un lazo que lo mantiene en contacto con la realidad de un sector que ve nacer muchísimos proyectos y que, para él, podrían ser la llave en la dirección de un verdadero salto hacia el desarrollo.

**—¿El cambio cultural para valorizar la innovación en el sector tecnológico tiene que ser una decisión política?**

—La política y el establishment se mueven muy lentamente. Con una empresa como Toyota se dan cuenta del valor concreto porque ya entienden qué es y qué hace. Pero las startups pueden generar una velocidad de crecimiento y un ingreso tan significativos que las puede convertir en un poder más grande que el poder político. O sea, que pueden pasar a no depender de lo que haga el presidente de turno. Esto sucede en los Estados Unidos.

**—¿Decís que eso podría pasar en una cultura como la nuestra, arraigada en otro tipo de concepción?**

—Sí, pero hay que tener en cuenta que el emprendedor es como el ídolo local en los Estados Unidos. De hecho, a mí me sorprende cuando Vercel incorpora empleados que fueron a las mejores universidades de este país. Hay gente egresada de universidades de élite como el MIT (Massachusetts Institute of Technology) o Stanford que después quiere trabajar en una empresa como Vercel. Hay una cultura en la que se piensa: “Hay que laburar para este pibe porque este pibe es el que está innovando”. Y eso arranca con la gente, no tiene nada que ver con Joe Biden.

Es un fenómeno que surge de abajo hacia arriba. Y están abiertos a la innovación venga de quien venga. Yo, por ejemplo, todavía no tengo la ciudadanía, tengo una green card y estoy procesando mi ciudadanía.

**—¿Qué relación tenés con la Argentina? ¿Tenés oficinas en el país?**

—Técnicamente, no tenemos oficinas en ningún lado. Estamos desarrollando más nuestra presencia en Buenos Aires.

**—¿Qué creés que está pasando en materia de formación profesional en la Argentina? ¿Dónde estamos parados? Porque toda esta innovación y creatividad necesita profesionales capaces de ejecutar esa visión.**

—Cien por ciento. Primero, quiero aclarar que yo aprendí a programar solo. Quiero decir que es realmente posible desarrollar todas las capacidades necesarias para hacer lo que se te cante. Sin embargo, también es importante hacer una aclaración: no creo que eso sea tan escalable. Dudo de que los próximos cien mil ingenieros e ingenieras de software argentinos empiecen a aprender en un foro de internet y toda esa locura que experimenté yo. Personalmente, he invertido en una compañía que se llama Coder House, que está capacitando a gente en estas nuevas herramientas. Por ejemplo, si alguien tiene un título de grado en periodismo y quiere meterse en el campo de la tecnología, le enseñan a programar. Si uno ya estaba en programación y quiere mejorar sus habilidades, le enseñan. Está funcionando muy bien.

Entonces, creo que también va a haber mucha innovación en educación, porque la sociedad no está preparada hoy en día para llegar a ese “nivel MIT” sin tener un MIT en la Argentina. Lo bueno es que el propio MIT ofrece sus contenidos con acceso libre. Yo mismo actualizo mis habilidades. Hace poco vi una charla que me encantó y la estudié varias veces. Es del profesor que hizo la app de inteligencia artificial en el MIT.

Para resumir, creo que siempre todo vuelve a la cultura y a los valores que se promueven. Si nos damos cuenta de que toda esta información es gratuita, que adquirirla tiene mucho valor y que la persona que la obtiene, consecuentemente, es recompensada, ya sea con dinero o con estatus, entonces se genera un círculo

de incentivos. Es así de fácil.

A medida que la inteligencia artificial y el software se desarrollen más, todas las ciencias van a involucrar software. De modo que esas son las capacidades que hay que desarrollar. Por eso es muy bueno el movimiento hacia lo virtual. Ya no se necesita la infraestructura del mundo real. Uno puede tener su MIT con un dominio punto com.

■

## **Pierpaolo Barbieri**

**CEO y fundador de UALÁ**

**La educación de una persona no pertenece solamente a esa persona. Uno no construyó los puentes que lo llevaron a donde llegó y eso crea un deber. Yo tengo un contrato de honor con la Argentina. Todos tenemos el deber de ponerle el pecho acá, construir acá y dar trabajo acá.**



-



## LA CLAVE DEL ÉXITO

*Somos lo que hacemos repetidamente.*

*La excelencia, entonces, no es un acto,*

*sino un hábito.*

**Will Durant**

El título de este capítulo alude a la historia que contaremos, pero también hace referencia al libro de Malcolm Gladwell —La clave del éxito (5)—, que servirá de guía para relatar la historia de cuatro pibes de clase media que pasaron de la frustración a convertirse en los promotores de una de las compañías tecnológicas más grandes del país.

“En mi casa había oportunidades”, dice Santiago Sosa, CEO de Tiendanube, el único gigante (unicornio) argentino que no es global, sino regional. Y si de oportunidades se trata, Tiendanube, una compañía de customización de sitios de internet que se centra en las pymes y crea diseños personalizables que se adaptan a lo que cada negocio necesita, supo verlas y aprovecharlas. A Santiago le gusta repetir que fueron avanzando a partir de momentos mágicos que provocaron giros trascendentales en esta historia, como los de cualquier guion de ficción, es decir, esos puntos de giro que hacen avanzar la historia y que ubican a los personajes en un lugar y un rol totalmente diferentes.

La tesis principal de *The Tipping Point* es que los débiles o underdogs (perdedores previsibles) no son las víctimas, sino que, justamente, debido a las dificultades a las que se enfrentan, consiguen llegar más lejos.

“Cuando terminé el colegio secundario hubo una charla en casa para definir si yo podía ir a estudiar al ITBA. Me acuerdo haber escuchado a mis viejos charlando sobre si podrían pagarlo cuando, de la nada, apareció mi abuela y dijo que, si necesitaban plata, ella iba a poner sus ahorros para que yo estudiara”, recuerda Santiago con orgullo. La abuela paterna no había terminado el secundario y los ahorros forjados con su esfuerzo y el de su esposo electricista seguramente no alcanzarían para mucho, pero el valor simbólico de aquella intervención terminó por convencer a sus padres.

\*\*\*\*

Egresado del Colegio San Román de Belgrano, Santiago se dedicaba a configurar la red doméstica de internet, a jugar con el rúter y a crear sitios web en sus tardes libres. De allí nació su curiosidad tecnológica y la decisión de estudiar ingeniería informática, siempre con el foco puesto en el desarrollo de videojuegos. Hijo de un ingeniero electrónico egresado de la UBA que terminó trabajando en ENTEL (situación clave para conseguir la rápida instalación de internet en su casa) y de una maestra jardinera, primero, y traductora de inglés, luego, que trabajaba en el living con una computadora, Santiago pudo despuntar el vicio de “toquetear” módems y máquinas desde chico.

“Les cuento la historia que le cuento a mis nenas antes de dormir, la de la nonna, mi bisabuela, que vino de Italia con mi bisabuelo y juntos se asentaron en Buenos Aires. Siempre les digo que fue bastante trabajoso para mis bisabuelos y mis abuelos poder lograr que mi viejo fuera a la universidad. Mi papá terminó yendo a la UBA y siempre me decía ‘tenés que ir a la UBA, la UBA es buenísima, vas a ir a la UBA’. Siempre pensé que eso iba a suceder, hasta que apareció mi abuela y terminé en el ITBA”.

**—¿Cómo fue estudiar en esa facultad?**

—Al principio me costó bastante el nivel académico, la diferencia con mi colegio en términos de matemática y física fue un abismo. Pero después entré en ritmo y terminó yéndome bien.

**—¿Qué especialidad elegiste?**

—Informática, soy informático. El grupo de fundadores de la empresa tiene un solapamiento muy grande con mis amigos de la facultad. Ocho hicimos toda la carrera a la vez y de esos, algunos terminamos trabajando juntos y fundando Tiendanube.

**—¿Empezaron a pensar la idea mientras cursaban?**

—En los primeros años, adrede, la cultura del ITBA consiste en poner trabas para que los alumnos no puedan trabajar y se dediquen solo a estudiar. Al final de la carrera es a la inversa, pero, al principio, el decano dice frases como: “Comer y dormir es un lujo en el ITBA”. Los primeros tres años son bastante intensos y en los últimos dos te obligan a trabajar, hay una práctica laboral obligatoria que es una materia más.

La mayoría de mis compañeros se iban a Globant o a Mercado Libre, pero a nosotros nos entusiasmó la idea de hacer un marketplace. Le preguntamos a la directora si nos permitía que este proyecto fuese nuestra práctica laboral y aceptó. En 2008 creamos un marketplace que se llamaba Links Store.

Con una idea que tomamos de las redes sociales, nuestro foco consistía en ayudar a los compradores y vendedores a conectarse y, como en esa época había miedo de comprar...

**—Lo que no les daba miedo era competir con Mercado Libre, que ya existía.**

—Sí, Mercado Libre ya existía y tenía un tamaño más que grande, pero nuestro punto de partida era diferente: supongamos que alguien tiene una bici para vender y yo quiero comprar una, pero no te conozco y resulta que, justamente, mi comprador es amigo de Juan, a quien yo sí conocía...

**—Juan validaba.**

—Exacto, Juan validaba. Hicimos un programita que tomaba a los amigos de todos nosotros en Facebook y LinkedIn e iba formando una red, un nodo con conexiones. Francamente, cuando lo pongo en perspectiva, la idea no me parece nada mal, pero bueno, nunca funcionó. Entre 2010 y 2011, llevábamos casi cuatro años con este proyecto que no prosperaba, pero seguíamos insistiendo de testarudos, porque tendríamos que haberle dado fin antes.

\*\*\*\*

Según Malcolm Gladwell, existe un punto de inflexión a partir del cual los efectos de un proyecto o idea se potencian al máximo creando un cambio significativo. Las ideas, los productos, los mensajes y las conductas se extienden entre nosotros por contagio, del mismo modo que los virus.

“En casa siempre nos apoyaron, pero al mismo tiempo no entendían qué estábamos haciendo. Nos decían que estábamos gastando demasiado tiempo en ese proyecto sin ningún rendimiento económico. Hasta que hicimos un cambio que fue la clave de todo”, cuenta Santiago.

—¿Cuál?

—Los clientes nos decían que para comprar y vender ya existía Mercado Libre, pero que les gustaría tener más personalización en sus sitios. Me acuerdo de que vino un cliente que vendía palos de golf y le hicimos la página verde, nuestro sitio era amarillo, pero cuando entrabas a su perfil veías imágenes y cambiaba de color, se hacía verde. Empezamos a probar y a personalizar cada marca, nos dimos cuenta de que los clientes querían su propio lugar en el mundo, su identidad.

En algún momento de 2011, matamos el marketplace y creamos Tiendanube. Cambiamos el modelo de negocios y empezamos a cobrar suscripciones mensuales por el servicio. Pusimos tres planes, el más barato valía trescientos pesos de hoy, pero lo más importante fue que nos dimos cuenta de que alguien podía pagarnos por nuestro trabajo. Al principio fue todo a pulmón. Yo me tomaba dos colectivos para ir a ver a un cliente. Estaba una hora y media arriba de un colectivo para sentarme con un cliente, tener una charla de una hora y después decirle “son doscientos cincuenta pesos por mes”. Me miraban, parecía que les estaba tomando el pelo, pero no, realmente teníamos un servicio muy bueno y barato.

Un segundo hito fue cuando nos pagó un cliente al que no conocíamos, es decir que, de pronto, alguien a quien no conocíamos se había registrado en el sitio, usaba la plataforma y pagaba. Fue un momento de validación muy importante.

Empezamos a hablar con inversores, pero nadie imaginaba nada de todo lo que terminó pasando, salvo nosotros que teníamos una visión mucho más abstracta y conceptual. Conseguimos tener la habilidad de repetir una venta y que no dependiera de una persona que se tomaba dos colectivos. Ahí fue cuando Alec Oxenford (Fundador de DeRemate, OLX y Letgo) y Wenceslao Casares (Fundador de Patagon.com) invirtieron los primeros trescientos mil dólares.

Con esa plata me fui a Brasil. Conocía a un brasileño y le escribí. Hacía algo parecido a lo nuestro y me invitó a quedarme en su casa de San Pablo. Se fue sumando gente hasta que llegamos a ser tres argentinos y tres brasileños. El negocio empezó a crecer en Brasil y empezamos a contratar gente con un poquito más de experiencia. Eso fue en 2015. El negocio ya estaba creciendo bien, no a pasos agigantados, pero sí muy consistentes durante varios años. Tiendanube ya tenía en ese entonces unos veintidós mil usuarios y un equipo de casi cien personas entre San Pablo y Buenos Aires.

\*\*\*\*

Siempre según Malcolm Gladwell, existen personas excepcionales que son capaces de comenzar epidemias sociales (en el sentido de su rápida propagación y alcance). A veces se producen cambios gigantescos a partir de acontecimientos fortuitos que, además, pueden sobrevenir muy rápidamente. En este caso, la propia pandemia de COVID-19 potenció la epidemia Tiendanube.

**—¿Cuándo explotó el negocio?**

—Como les decía, teníamos un poco más de veinte mil clientes, pero este

número empezó a crecer muy aceleradamente en dieciocho meses, hasta que llegamos a los noventa mil a mediados de 2021. Todo este cambio de digitalización que trajo la pandemia y el mercado inversor, que cambió mucho su apetito de invertir en compañías de tecnología, nos impulsaron meteóricamente.

El negocio venía creciendo un 70 % el año previo a la pandemia, que es una tasa de crecimiento muy buena, pero la pandemia la aceleró todavía más.

**—Cambiaron los hábitos de la gente...**

—La pandemia nos obligó a todos a estar más cerca de la tecnología, no solo el e-commerce, los videojuegos, el entretenimiento, las herramientas de productividad y de trabajo, nos obligó a depender más de la tecnología para desarrollar nuestra cotidianidad, desde comprar un kilo de tomates hasta poder comunicarnos por videoconferencias con alguien por trabajo.

**—Un camino bastante irreversible, no parece que sea una tendencia que se vaya a corregir en el futuro.**

—Yo creo que iba a suceder de todos modos, solo que de forma más gradual. Porque pienso que trabajar desde casa con flexibilidad es más cómodo que estar obligado a ir a una oficina todos los días o porque comprar un teléfono por internet es más cómodo que ir a un negocio. Eso ya estaba pasando y velozmente, pero se aceleró aún más.

**—La vida de ustedes también cambió drásticamente. ¿Cómo vivieron estos cambios?**

—Lo más drástico, tal vez, hayan sido estos últimos dieciocho meses, que fueron de mucha locura en el sentido de que éramos cien, de repente doscientos, después quinientos, de golpe, un unicornio. Todo esto se sintió como una vorágine, pero yo, como profesional, soy el mismo; llegué a donde estoy hoy por un aprendizaje que fue muy gradual y de muchos años, en el que hablé con mucha gente y siempre estuve receptivo a ideas y a críticas.

—**¿Hoy el mercado es Argentina-Brasil, binacional?**

—Sí, la gran mayoría del negocio sí. Lanzamos en México en 2020, hoy es relativamente chico para nosotros, pero estamos llegando, dentro de poco tendremos los primeros mil clientes, cosa que en Argentina nos tomó cuatro o cinco años conseguir. El grueso está en esos dos países y Argentina sigue jugando un rol muy relevante para nosotros, se venden cinco mil millones de pesos por mes, es un mercado maduro. En total son un poco más de cien millones de dólares entre los dos países, si lo pongo en moneda local son cinco mil millones de pesos en Argentina y doscientos cincuenta millones de reales en Brasil.

—**Considerando también los contextos, están pensando en América Latina como un espacio de oportunidad, ¿por qué?**

—Creo que América Latina tiene ciertas particularidades que la hacen interesante. Por un lado, los mercados tienen ciertas similitudes, algunas más obvias que otras. Por ejemplo, la cultura del pago en cuotas. Si te enfocás en la región, podés desarrollar competencias que otros no ven. Nuestra tesis, que se está comprobando, es que hay espacio para un jugador local. Hay otras industrias donde no hay espacio para un jugador local. Netflix o Spotify, el entretenimiento en general, es un mercado en el que no puede participar un jugador local, sino que suele tratarse de un jugador global que atiende el mercado local.



**—Sos el primero de nuestros entrevistados que no nos dice que pensó la compañía a nivel global.**

—No, nosotros la pensamos basada en Latinoamérica, de hecho, no tendría nada de sentido para nosotros irnos a los Estados Unidos, por ejemplo, donde hay una idiosincrasia y una cultura completamente diferentes. También la competencia, nos guste o no, está en otro nivel, tienen otro estándar de sofisticación. Pero no porque nosotros seamos mejores o peores, simplemente porque empezamos quince años más tarde. En ese sentido, lo de Mercado Libre fue una especie de referente. Globant, por ejemplo, vende software, y la verdad que tiene sentido que lo vendan afuera y que Argentina sea una base de operaciones.

**—¿Cuál es tu opinión sobre lo que sucede en el ecosistema emprendedor tecnológico en el país? Porque existe un contexto con factores adversos, algunos comunes a otros países de América Latina, otros bastante más graves y, sin embargo, está en permanente ebullición desde hace un tiempo.**

—En mi opinión, tenemos en común con la gente que ya han entrevistado la idea de mirar hacia adentro y no hacia afuera. Al final del día, no importa el tipo de cambio, porque no tenemos control sobre eso, forma parte del escenario. Si estás en China o en Estados Unidos tendrás otros desafíos, pero si mirás puertas para dentro, decís: “¿Qué tengo que lograr? Las reglas de juego son estas. Yo no establezco las reglas de juego, este es el ecosistema donde a mí me toca convivir, pero dentro de ese ecosistema, yo tengo esta visión, entonces, ¿cómo paso de donde estoy a donde quiero ir”.

En fin, no quiero que suene feo ni arrogante, pero no pongamos excusas y hagamos lo que tenemos que hacer. ¿De qué se trata? De que el cliente esté satisfecho, crezca, de que le vaya bien. Yo creo que cuando te enfocás en eso y lo hacés durante un período de tiempo suficientemente largo, termina

funcionando.

Para mí, ese es el quid, no es la solución de todos nuestros problemas, pero es una herramienta clave. Porque si en un país se van desarrollando más emprendimientos y más empresas, se termina por generar empleo. Y lo que la gente necesita cuando es adulta, es trabajar para poder pagar las cuentas, ocupar su cabeza, estar bien y sentirse realizada.

Hoy, el empleo que nosotros generamos en forma directa es muy reducido en números grandes, son setecientos puestos de trabajo y eso no va a cambiar un país. Ahora, cuando mirás el impacto más indirecto, ves que tenemos noventa mil marcas que emplean a ciento cincuenta mil o doscientas mil personas, no es que Tiendanube genere esos puestos de trabajo, pero indirectamente los está apalancando.

Un país no funciona si se gestiona todo el tiempo para los próximos quince minutos, hay que hacerlo para el futuro, pensar en el largo plazo. Si este es el punto de partida, se piensa de otro modo en dónde poner el grueso de la energía.

Yo la pondría en la educación: pensaría en los chicos y las chicas que hoy tienen tres, cuatro o cinco años, y en qué capacidades va a necesitar el país cuando tengan treinta o treinta y cinco años y sean profesionales. Podemos diferenciarnos en algunas cosas, pero tenemos que mirar hacia dónde va el mundo. El mundo va en una dirección, no tiene sentido que vayamos en contra.

**—¿Cómo imaginás el futuro?**

—Esto empezó con la tienda online, que es el producto que conocen ustedes, el

que hoy tiene más visibilidad, pero hay un montón de productos que se pueden construir en torno a ella que tienen que ver con soluciones financieras o logísticas, tenemos el infinito por delante. También nos gusta mucho la idea de potenciar historias, porque para nosotros, cada cliente tiene una historia única.

■

5- Malcom Gladwell, La clave del éxito, Taurus, 2020. (Versión original en inglés: The Tipping Point, Little Brown, 2000).

## **Martín Rastellino**

**Fundador de DESPEGAR**

**Que se cayera la operación de venta en 2003 terminó siendo una buena noticia. Muchas veces algo malo puede convertirse en una oportunidad. También nos dejó como enseñanza el tema de la pasión. Cuando alguien me pregunta “¿Qué hizo que Despegar funcione?”, la respuesta está en la pasión que le pusimos para seguir.**



-

## LA EMPRESA QUE PATEÓ EL TABLERO

Su nombre es Virginia Beatriz Sánchez y ya en sus primeras respuestas deja ver que la timidez que parece caracterizarla no le resta un ápice de contundencia en cada palabra. Nos encontramos en una sala de reunión en las oficinas de Arbusta, la empresa en la que trabaja desde hace más de tres años.

Cuando se presenta nos aclara que le pusieron sus dos nombres en homenaje a sus abuelas. Y sin vueltas, resume lo más importante en su vida: “Mi familia está compuesta por mi mamá, mi hermano y yo. Mis papás se separaron hace un par de años y a mi papá no lo veo desde hace mucho tiempo. También tengo a mi gatita Lana y a mi novio”.

—¿Dónde vivís?

—Soy del Bajo Flores. A veces no me gusta decirlo. Siento que la gente tiene un prejuicio y piensa que alguien que vive en determinado lugar no va a llegar lejos ni a lograr determinadas cosas. Y, en realidad, en el lugar donde vivo hay muchas personas honestas que salen a trabajar todos los días. Yo soy una de ellas; mi mamá también.

Como tantos jóvenes que surgen de contextos vulnerables, Virginia tuvo que aportar económicamente en su casa desde muy temprano. En algún momento soñó con ser profesora de música, pero le puso un “parate” a algunos de sus proyectos para comenzar a ayudar a su mamá, que estaba separándose de su padre. Tenía diecinueve años cuando intentaba buscar trabajo sin tener experiencia y se encontraba con requisitos y preguntas imposibles de responder para alguien que, naturalmente, todavía estaba descifrando qué quería de su vida.

De repente, en Facebook, vio un aviso de Arbusta. La empresa buscaba —para sorpresa de Virginia— personas sin experiencia para trabajar en el área de Tecnología. Y aunque de tecnología mucho no sabía, mandó su currículum, con cierta desconfianza, pensando que, de quedar seleccionada, el diseño gráfico y web eran cosas que la motivaban. Una moneda más al aire. Nada que perder.

Pasaron exactamente cuatro horas entre ese mail y el llamado de una mujer del área de Capital Humano que buscaba entrevistarla. Al mes siguiente, Virginia empezaba a trabajar en la empresa, asignada a un proyecto de catalogación para la compañía Mercado Libre, una de las tantas que contratan los servicios de Arbusta.

Tribus, squads, capítulos temáticos para organizar los procesos de trabajo y el funcionamiento de equipos dinámicos fueron forjando en Virginia el interés por muchas áreas dentro de la tecnología y los procesos de transformación digital. Formó parte de proyectos de validación de pruebas de vida para Mercado Pago, aprendió sobre datos, machine learning y diseño web, hasta terminar hoy en el área que más la estimula: comunicaciones.

El camino que comenzó en 2018 la llevó a capacitarse en muchas herramientas digitales y ya empieza a pensar sus próximos pasos. “Este año hice la carrera de diseño front end y me di cuenta de que me encanta esto de diseñar. El año que viene voy a empezar la de Desarrollo UX/UI, experiencia de usuarios e interfaces. Mi mente y mi ser están enfocados en eso y el día de mañana me veo trabajando con esas tecnologías”, dice.

Con la posibilidad de ayudar en casa, donde todo hubiese sido demasiado cuesta arriba tan solo con el sueldo de maestranza de su mamá, poco a poco, Virginia fue cumpliendo algunos otros sueños: “Siempre quise viajar y de a poquito lo estoy logrando. Me pude ir a Bariloche, a Ushuaia y, próximamente, a San



Martín de los Andes. Mi gran sueño es conocer Londres. De chiquita miraba fascinada las imágenes del Big Ben y de esa ciudad con lluvia”.

—**¿Hablás inglés?**

—Just a little, un poco sí, pero igualmente me gustaría vivir en el exterior.

—**Si tuvieras que resumir en una frase qué significa Arbusta para vos, ¿cuál sería?**

—Para mí significa el empujón que uno necesita, no solo para adquirir experiencia, sino para aprender y decidir qué se quiere ser en la vida.

La historia de crecimiento y aprendizaje de Virginia, una pieza fundamental en el equipo que hoy integra en Arbusta, es apenas una de las cuatrocientas historias de jóvenes de Buenos Aires, Medellín, Montevideo y Rosario. La empresa, según su propia visión, se propuso “revolucionar el sector tecnológico rompiendo el paradigma de la escasez de talento empleando a jóvenes de alto potencial que el mercado no mira”. Está compuesta en un 90 % por millenials y centennials que provienen de contextos vulnerables. Arbusta construye su diferencial, como resumen Carlos March y Andrea Vulcano en su libro, con la “potencia del talento no mirado”.

Claramente, la línea de largada no es la misma para todos los jóvenes cuando salen al mundo buscando cómo forjar sus propios destinos. Si existe una industria como la tecnológica, donde esencialmente se aprende trabajando y los conocimientos se actualizan todo el tiempo, ¿qué posibilidades reales tienen quienes no cuentan con esos CV plagados de títulos y experiencias en edades

muy tempranas? Alguien tiene que romper con esa lógica. Una vez más, alguien tiene que dar el salto de fe.

En la historia de Arbusta, la idea nació de un grupo de profesionales muy distintos entre sí. Paula Cardenau, Emiliano Fazio y Federico Seineldin provenían de formaciones diferentes, pero los unía el deseo y, hasta cierto punto, el imperativo de crear un emprendimiento con impacto social. “Fede viene del palo de la tecnología, Emi había trabajado en responsabilidad social empresarial y yo estudié Ciencias Políticas. Siempre tuve en mi ADN esta idea de cambiar un poco las reglas de juego. Si hay un sistema que está un poco roto, ¿cómo hacemos para que se reconfigure y para demostrar que es posible?”, explica Paula Cardenau durante nuestro encuentro en un café de Palermo. Tiene un decir pausado y piensa cada una de sus respuestas que siempre —casi sin excepción— aluden a un plural: “nosotros”, “el equipo”.

Para Paula, las ganas de hacer de su vida profesional algo verdaderamente distinto de lo esperable nacieron muy temprano. A los trece, perdió a su papá y su mamá la crió a ella y a otros tres hermanos en un contexto que le permitió acceder a la universidad y empezar la carrera de Administración de Empresas. “En el segundo año de la facultad dije: ‘Acá me van a enseñar cómo hacer más guita, y yo no sé si estoy para esto’. Por eso me metí en Ciencias Políticas. Siempre me interesó entender las cosas por fuera de un sistema social cerrado”, relata.

**—¿A qué se dedica Arbusta?**

—Brindamos servicios a empresas; las acompañamos en la transformación digital. Nos focalizamos en nutrir la inteligencia artificial, también con las interacciones de las empresas con sus usuarios. Hacemos lo que se conoce como back office. Nos dedicamos a la información que necesitan marketplaces (como Mercado Libre) o la identificación y la validación de las identidades digitales para empresas de fintech. Además, hacemos testeos de software. Las empresas

cada vez más necesitan atender a todo lo que tiene que ver con la experiencia de los usuarios y nosotros resolvemos tareas relacionadas con esta cuestión.

**—¿Qué los diferencia?**

—Nuestra singularidad es que de las más de cuatrocientas personas que somos trabajando, el 90 % son jóvenes que no tenían experiencia laboral previa ni formación en tecnología. Nuestra apuesta —y es algo que estamos logrando—, es que aprendan trabajando. Empiezan con un cliente con el cual el proyecto no es demasiado complejo. Tienen un entrenamiento ahí, van adquiriendo enseguida habilidades técnicas y luego rotan de equipo y cambian de proyecto.

En Arbusta hay squads, células de quince personas con un líder, que, generalmente, es alguien que se formó trabajando y tiene dos o tres años de experiencia en la empresa. A esa altura, ya está lidiando con los clientes. También están los que tienen perfiles más técnicos, especialistas en ciertos temas. En general, el perfil del ingresante a la empresa tiene unos veintidós años en promedio.

**—¿Deben tener el secundario completo?**

—No. Pueden no haberlo terminado. En general, quienes no lo hicieron, lo terminan estando en Arbusta.

**—No hay requisito de título, entonces.**

—No. Solo primario completo.

—**¿Cómo es una entrevista laboral para entrar?**

—Las entrevistas de trabajo las diseñé yo sin ser experta en Recursos Humanos. Buscamos a alguien para quien este sea su primer trabajo formal.

—**Para muchos sería lo opuesto a lo que buscan en una entrevista laboral.**

—Bueno, es a la inversa. Nos enfocamos mucho en el potencial. Todo puede fallar, pero el potencial se ve. Lo que nos interesa no es que hablen de cosas que tengan que ver con la tecnología, sino que de alguna manera podamos ver que hay una mentalidad de crecimiento en las personas. Sucede mucho que entran mujeres buscando un trabajo y punto. Quizás antes de entrar a la empresa pensaban que no era un trabajo para ellas, que era un mundo más de varones. Y haciéndolo, de repente, descubren algo que les gusta y se anotan en alguna carrera de la UTN.

A veces les pregunto por algo difícil que hayan atravesado y quieran o puedan contar, e indago en cómo reaccionaron frente a eso. Las situaciones de adversidad son muchas y en sus historias también se puede ver mucho de eso.

—**¿Dónde aprendiste a hacer entrevistas?**

—Es intuición, pura intuición. Mucho de lo que hacemos en Arbusta tiene que ver con mirar las cosas de una manera distinta. En la medida en que cada uno

pueda y quiera, la idea es que se desarrollen. Con lo que sí somos claros en las entrevistas es que, más allá de los aspectos técnicos, cuando entran tienen que estar dispuestos a hacer un hackeo personal. En Arbusta, nadie salva a nadie. Este es un espacio donde todos tenemos situaciones vitales diferentes. Y hay que reconocerlo, no taparlo. Y entender que todos aprendemos de todos.

**—Es importante aclararlo: ustedes son esencialmente una empresa, no una ONG.**

—No, no. Eso es clarísimo. Somos una empresa. Acabamos de cerrar hace poco una ronda de inversión. Y tenemos que ser recontra mil eficientes porque si bien tenemos este proceso de aprendizaje extra que quizás en otras empresas no existe, las cuentas tienen que cerrar.

**—Hablemos del contexto argentino. Todas las empresas de tecnología parecen englobadas en una misma idea, pero tienen realidades muy diversas. Son proyectos muy distintos. ¿Cómo juega la inestabilidad del contexto para ustedes?**

—Hace que no sea posible prever, sobre todo por el aspecto económico-financiero. Y, además, está la cuestión de las reglas. Piensan una ley de teletrabajo pero para votar lo que votaron, mejor no hubieran hecho nada, porque está muy lejos de incentivar algo. Hoy, a nosotros nos conviene generar más operaciones en Montevideo y en Colombia que en la Argentina. Es una pena enorme. El gran tema con los inversores es que nos preguntan por qué tenemos tantas operaciones en la Argentina.

\*\*\*\*\*

Según un estudio publicado en junio de 2019, titulado “La pobreza en los ojos de los argentinos” y realizado por la consultora Voices! para el diario La Nación, el 77 % de las personas entrevistadas reconoce que los pobres son discriminados por la población. Ese mismo relevamiento arrojó muchos de los prejuicios que explican quizá la ausencia de oportunidades de crecimiento para los jóvenes más vulnerables. Por citar un ejemplo, el 58 % de las personas entrevistadas está de acuerdo con la afirmación: “La mayoría de los jóvenes pobres consumen drogas y alcohol en exceso y son violentos” y el 46 % dijo estar de acuerdo con la afirmación: “La mayoría de los jóvenes pobres prefieren estar en la calle que en la escuela”.

Paula y todo el liderazgo de Arbusta también tienen que hacer frente a esto a la hora de posicionar a su talento ante clientes e, incluso, dentro de la propia empresa. “Trabajamos para que acá nadie se sienta discriminado. Aquí queremos darles una oportunidad. Que no vivan lo que vivieron sus padres que vienen golpeando puertas desde hace un montón sin que nadie los escuche”, afirma.

**—¿Cómo es el vínculo con los clientes? ¿Se encuentran con prejuicios de gente que no forma parte de la empresa pero que tiene que interactuar con los equipos?**

—Gran parte de lo que hacemos es virtual y nuestro equipo tiene acceso a los sistemas de la empresa que nos contrata. Nos encargamos de conocer bien esos procesos con acuerdos de confidencialidad, y es como si formáramos parte de la empresa por el tiempo que dura el proyecto. Si en esa interacción entre nuestro equipo y el de la empresa se presenta alguna situación problemática, la conversamos con el líder, pero en general no sucede.

Una vez, la empresa que nos contrató consideró que el responsable del proyecto tenía que venir a Arbusta cada quince días y trabajar con nuestro equipo.

Notábamos que había algo. No lográbamos descubrir qué, pero algo no estaba funcionando. Y siguiendo de cerca la situación me di cuenta de que había un prejuicio. Un gran prejuicio de clase. Hablamos con la empresa y lo planteamos claramente: “Este tipo de interacción entre la persona de tu empresa y nuestro responsable de servicio no puede existir”.

**—En esto de patear el tablero y desterrar esos prejuicios debés de encontrarte con muchas situaciones incómodas.**

—Sí, me pasó algo con alguien a quien considero un tipo superimportante en el ecosistema emprendedor. Un día vino a conocer Arbusta, estábamos en nuestras oficinas de Abasto y me dijo: “Paula, ¿cómo hacen acá con los robos?”. Tardé varios minutos en entender lo que me estaba preguntando. “¿Los robos? No. La verdad que no tuvimos”. No quise ser violenta, pero estoy segura de que al visitar otra empresa no preguntaría eso.

**—Más allá de la oportunidad y el sueldo, ¿en qué otras cosas intentan brindar apoyo o contención?**

—El área de Recursos Humanos tiene muy claro que tenemos que dar un apoyo más integral. Trabajamos mucho en temas o situaciones que puedan tener que ver con violencia intrafamiliar. Les damos asesoramiento, acompañamiento. Hay mil temas ahí. Desde lo económico hasta otras cuestiones más profundas.

**—Cuando se habla de vulnerabilidad, es también entender que eso implica una red más frágil.**

—Muchas veces la red no existe. Y nosotros nos dimos cuenta de que teníamos

que poner a disposición nuestra red, que es enorme. Promovemos mucho la idea de integración. Una chica que recién había entrado me contó, después de que le pregunté cómo estaba, que le acababan de robar, que la agarró un motochorro, que fue una situación violenta, con un arma. Y me dice: “Es mi barrio”. Le pregunté si le había contado al líder de su equipo. Me dijo que no, porque “no se mezclan las cosas personales con las del trabajo”. Ahí me di cuenta de que nosotros como empresa tenemos otra cultura y le contesté: “No, a nosotros nos importa un montón”.

Nosotros mezclamos. Porque no somos robots, somos seres humanos. Todos los que armamos Arbusta creemos que integrarnos, que significa vernos como personas, nos mejora y nos hace crecer. En Arbusta todo el mundo sabe que si tiene un problema, puede levantar la mano.

**—Pero esto también se conjuga con la realidad de una empresa que tiene que dar resultados. ¿Cómo se aplica esa lógica?**

—Tenemos métricas de trabajo y de desempeño de acuerdo con los objetivos. Cuando alguien está arrancando, somos menos exigentes. Si llega un tiempo en el que ya debería estar en cierto nivel de desempeño y no lo logra, intentamos indagar qué está pasando, por qué le está costando más aprender o si está con algún tema que dificulta el rendimiento.

A veces pasa que entran con su vida prendida absolutamente con alfileres —y lo digo con mucho respeto, porque cuando me cuentan algunas de las cosas que atraviesan, siento realmente que yo no podría—, y el trabajo acá les permite anclarse para organizarse. Tenemos muchas mamás y mamás solteras y pensamos siempre en todos los casos en un plan de acompañamiento.

**—¿Hay alguna historia que te haya conmovido hasta los huesos?**



—Miles. Ahora me vienen a la mente la de Mary Vallejos, que tenía diecinueve años cuando entró y dos nenas y ahora está trabajando en otro lado. Me emociona saber todo lo que creció. Después está la historia de Nancy, una chica que vive en un barrio de la ciudad de Buenos Aires. Entró superapagada, mamá sola de un hijo, remándola un montón. Al principio a ella le costaba, pero a mí me parecía que tenía mucho potencial y talento. Un día, me preguntó si conocía a un abogado porque el papá de su hijo no le pagaba la cuota alimentaria y quería que esa situación cambie. Lo hice, la ayudamos. Puso en orden eso y ahora realmente arrasa. Despegó totalmente, incluso creo que pronto va a mudarse.

■

## **Patricio Jutard**

**CTO y fundador de MURAL**

**Disney tiene empleados y tomadores de decisiones en muchos países y nos dijimos: “Falta algo. Necesitamos un espacio de colaboración visual, una especie de pizarrón digital para que colaboren equipos distribuidos por el mundo”.**



-

## LAS COMPARACIONES MENOS PENSADAS

*Cada país tiene sus propias fortalezas, basadas en su historia, su cultura y su gente. El problema es que tendemos a ser ciegos ante nuestras fortalezas. Nos quejamos de aquello en lo que no somos buenos e ignoramos aquello que sabemos hacer. Eso es un problema por dos motivos. Primero, porque nuestros sistemas de innovación están contruidos en base a nuestras fortalezas. Y segundo, porque la gran oportunidad sin explotar es la de combinar fortalezas.*

**Saul Singer en el encuentro Our Crowd: Global Investor Summit 2020.  
Coautor, junto con Dan Senor, del libro Start-Up Nation: La historia del  
milagro económico de Israel**

Luis Galeazzi aguarda en un café de Núñez la hora de nuestro encuentro. Llegó antes y está preparado para charlar del tema que más lo apasiona. Es un hombre que dedicó décadas al mundo corporativo y a las finanzas y que hoy decide pasar sus días convenciendo a quien se cruza en su camino de que la Argentina tiene una salida posible de la mano de la industria del conocimiento.

“Imaginate, sectores que nunca antes habían enfrentado una transformación como esta, reconvirtiéndose por completo. Es claro para todo el sistema –para toda la política y toda la sociedad– que el cambio y el motor de la economía son las empresas de base digital”, dice apenas comienza la charla, con la mirada encendida. “Argentina produce talento –continúa el Director Ejecutivo de la cámara Argencon– a través de un sistema educativo que, con todos los problemas que quieras achacarle, sigue existiendo y produce recurso humano calificado. Y debido a un segundo don muy especial, que es característico del argentino, su altísima capacidad de adaptación. La gran pregunta es: ¿cuándo vamos a poder crear un ecosistema que tenga la estabilidad, la certidumbre y la continuidad como para que todo ese talento permanezca dentro del país?”.

Para Luis, el rebusque argentino también forma parte de la fortaleza local. Claro que es un arma de doble filo. La misma imprevisibilidad que nos ha ayudado a desarrollar mecanismos de adaptación frente a circunstancias de incertidumbre nos atrapa en un laberinto de difícil salida cuando lo que se quiere es estimular un sector productivo. “La clave que la política tiene que entender es que a esta economía tenés que atraerla, no apresarla. No podés encerrarla porque tiene un funcionamiento que no puede acotarse a la frontera de un país. Para atraer hay que crear condiciones, como un marco estable y previsible, en las que las empresas puedan capitalizar el valor que generan”, asegura Galeazzi.

A la hora de establecer una comparación, se refiere al caso de Polonia, un país con casi treinta y ocho millones de habitantes y algunas condiciones similares a las de la Argentina: “Polonia exporta treinta mil millones de dólares anuales en servicios de conocimiento (si se compara en relación con el PBI, en Polonia significa un 3 % y en la Argentina cerca del 0,5 %) mientras que Argentina exporta seis mil millones de dólares, es decir, cinco veces menos que el país europeo. A Polonia, ese desarrollo le llevó dos décadas, el año pasado incrementó sus exportaciones en servicios del conocimiento en dos mil quinientos millones de dólares, casi el 50 % de las exportaciones totales de nuestro país. ¿Qué tiene Polonia que no tenga la Argentina? Está en Europa, pero nuestro huso horario nos permite trabajar bien con los Estados Unidos. Tiene una tradición científica muy orientada a la física, pero la nuestra es muy poderosa en biotecnología. No nos saca ninguna ventaja en cuestiones estructurales, solo que ha puesto el foco en este tema de manera constante durante veinte años. ¿Podemos ser Polonia? Sin dudas. Argentina puede crear un mercado como el de la soja, basado en el conocimiento, sin ninguna limitación, la limitación somos nosotros mismos”.

La frase resuena por verdadera y también duele. “La limitación somos nosotros mismos”. Si hubiera que recopilar los reclamos o frustraciones que más reiteran distintos referentes del sector, incluso los favorecidos “unicornios”, el primero es que las reglas de juego cambiantes convierten al país en un ámbito hostil para las inversiones y la planificación, aun con todo el talento que ofrece. También están

los factores culturales y las generalizaciones falaces que fueron cimentando ciertos prejuicios contra cualquier sector empresario.

“Es difícil ser un empresario exitoso en la Argentina —asegura Galeazzi—. Hay una cultura muy negativa y equivocada de que ‘un empresario es exitoso porque es corrupto’ y eso no es así. Es una barrera cultural que hay que vencer. Hace unos meses, Globant anunció quince mil nuevos empleos en cinco años. Globant son cuatro muchachos de La Plata que hace veinte años se juntaron para hacer una empresa. Si alguien no ve algo virtuoso en todo eso, no sé qué es virtuoso entonces. Creo que acá es vital un cambio del chip social respecto del valor que tienen las empresas y los buenos empresarios”.

La necesidad de una transformación cultural convive con la gran promesa. O sea, con la frustración de lo que no es y puede llegar a ser. Luis, como tantos otros divulgadores y promotores del sector, lo sabe. Insiste en convencer y dar el debate. Cuenta, orgulloso, que su familia vive en la Argentina y, con los ojos llenos de lágrimas, resume su misión así: “Trabajé fuera del país y volví a elegirlo. Mi decisión es clara. Quiero que mis hijos tomen la misma decisión. Mis cuatro hijos trabajan acá, todavía, aunque tienen la posibilidad de irse; yo quiero que mis nietos vivan acá. Argentina es un país fantástico, creo que no sabemos el valor que tiene. Hay que hacer de esto una oportunidad para todos, no para cinco ni para diez millones, sino para cuarenta y cinco millones de personas. Y eso se logra con trabajo”.

## **EL CASO DE ISRAEL**

Israel, país al que se denomina Nación start-up, es reconocido como un caso paradigmático de desarrollo tecnológico. Con desafíos monumentales en las últimas décadas, supo sostener consistentemente una política de promoción del sector con múltiples aplicaciones (entre ellas, la propia defensa). Alan Hofman, Business Development Manager para Europa, Estados Unidos y América Latina

de Israel, asegura que el surgimiento de su país como usina tecnológica tuvo que ver con varios factores. En primer lugar, el ordenamiento macroeconómico, cimentado en acuerdos con distintos actores políticos. Luego, el acceso a fondos de inversión y un marco legal que fomente el desarrollo y el acceso a financiamiento para los emprendimientos. Y finalmente, la innovación derivada de los desafíos y limitaciones que vive el país en distintos aspectos, desde la necesidad de desarrollar tecnología aplicada a la seguridad hasta la disrupción en la agricultura.

En base a su expertise y teniendo en cuenta todos los problemas estructurales que atraviesa nuestro país, Hofman enfatiza una y otra vez, en una charla vía Zoom, el potencial que tiene hoy la Argentina. “Lo que veo en los últimos seis años es un crecimiento muy grande de empresas tecnológicas. Por otro lado, hay un interés importante de diferentes sectores en invertir en esta temática”, asegura.

“Si se elimina el ruido de alrededor, la Argentina muestra el crecimiento de un ecosistema muy interesante. Ha generado empresas grandes, con desarrollo territorial regional e internacional. Ahora bien, lo que permitió el desenvolvimiento de un ecosistema en Israel fue un contexto macroeconómico que lo habilitó. Es importante remarcar que si vos no tenés los recursos humanos, aunque te pongan en el horno más fuerte del mundo, no va a salir nada de ahí. Pero para este tipo de industria es importante entender que está plantada en el mundo, no es ni una posición política ni ideológica. Las empresas tecnológicas parten de la base de que son multinacionales y compiten en el mundo. No en el barrio ni en la provincia ni en el Mercosur, sino en el mundo. Entonces, ese es el desafío y esa es mi pregunta: si las empresas argentinas van a tener la capacidad y posibilidad de poder competir a nivel mundial. En ese caso, su potencial va a ser muy alto, porque hoy en día, incluso en los últimos veinte años, con todo el contexto de crisis y de problemas políticos y económicos, el ecosistema igualmente se desarrolló y sigue creciendo”.

El país de referencia puede variar. A la hora de comparar e inspirarnos, podemos



tomar a Israel como un ideal lejano o a Polonia, cuyas variables se acercan más a la realidad argentina. En cualquier caso, la pregunta sobre nuestro país y la oportunidad ante la que se encuentra sigue siendo la misma: ¿podemos generar un contexto de estímulos y reglas de juego estables para un sector que se proyecta hacia el mundo? ¿Puede dejar de ser, en palabras de Hofman, un “potencial muy alto” para convertirse en una realidad capaz de ofrecernos el salto definitivo? Esta es, sin dudas, la incógnita de la hora.

■

## **Alejandro Larosa**

**Fundador y presidente de AGROFY**

**Quiero vivir en Rosario, en la Argentina, y quiero que mis hijos se críen acá. Ojalá pueda lograrlo. A veces dudo de que este sea el mejor camino para nuestros hijos, pero sigo trabajando para que así sea.**



-

## LA VALIJA DEL FUTURO

*Cuando vengas a visitarme, acordate de traer la valija del futuro.*

**Juana (5) a su tía Caro (36)**

El 60 % de los jóvenes se iría del país por tiempo indefinido. El dato, conservador con respecto a otras estadísticas que miden el mismo fenómeno, se desprende de una encuesta realizada por Idea Joven, presentada en el coloquio 2021 de la organización empresarial. Allí, Mariana Mangish, que lidera el espacio para los jóvenes profesionales, hacía una pregunta retórica ante un auditorio repleto de exponentes del círculo rojo: “¿Estamos haciendo lo suficiente para retener al talento joven en el país?”.

Claramente, no. Esa fue la respuesta rotunda. Una sentencia que podría resultar triste, si no fuera porque encierra una oportunidad: podemos hacer más y mejores cosas para que Argentina contenga y ofrezca posibilidades de realización para los sueños de ese 60 % de jóvenes. Al igual que con el resto de las deudas pendientes, algo es seguro y hasta obvio: la Argentina tiene que crecer y generar trabajo. Aquí es donde nuevamente entra en escena la economía del conocimiento y su potencial. Si se dan las condiciones para que nazcan y se desarrollen más empresas del sector, no solo se crearán puestos de trabajo, sino también una usina de formación profesional.

Vayamos desde esas semanas de octubre en el Coloquio Idea a una tarde de mayo, en el Centro de Exposiciones de Buenos Aires, donde se lleva adelante el encuentro de Endeavor, una organización que nuclea a emprendedores. Allí, cerca de cuatro mil jóvenes se reúnen para escuchar a los rockstars de su época: empresarios exitosos que se aferraron a una idea y la llevaron a su mejor expresión. ¿Hay otro país posible? Sí. Está ahí, en esa fuerza creativa y

expansiva. En los inspiradores y, sobre todo, en aquellos a los que inspiran.

A pesar de las trabas que experimenta el sector tecnológico (ya mencionadas en este libro), la pulsión emprendedora, a veces inexplicable, está en muchos de los que hoy motorizan el desarrollo de la industria. Después de todos los testimonios que escuchamos en las entrevistas, vale la pena preguntarse: ¿cuáles son las claves para entender estos perfiles? ¿Qué variables marcaron una diferencia? Reconocemos en estas historias al menos cinco denominadores comunes, algunos obvios, otros, quizá no tanto.

1. Visión. Una idea que es mucho más que una idea. Es un proyecto, es enamorarse de un problema hasta la obsesión y dialogar con el contexto de manera tal que el problema a resolver sea realmente algo que puede cambiar un aspecto de la vida de las personas.

2. Pensar en grande. Esto puede parecer una consigna escrita en un sobrecito de azúcar, pero no lo es. Esta industria invita a pensar en la posible inmensidad de un negocio. Pensar de manera regional y global, pensar en los problemas que todavía hay que resolver en sociedades distintas, pero conectadas y atravesadas cotidianamente por algunas de las mismas necesidades.

3. Los equipos. El primer seguidor, la teoría con la que explicamos el inicio del gigante Meli, podría aplicarse a todos los casos. Alguien tiene una visión y otro se suma, con la idea de “ponerla a reto” y, también, de empujar para ejecutarla en todo su potencial. Ese alguien es, en realidad, el equipo de trabajo. En el caso de la industria del conocimiento, pueden ser miles de personas o apenas un puñado. La clave, en cualquier caso, es la comprensión de la visión.

4. Curiosidad. Todos los entrevistados de este libro han demostrado una afición por conocer ámbitos y mundos de conocimiento por fuera de su expertise. En

algunos casos, ese deseo de explorar lo que parece inabarcable fue el germen inicial de un proyecto exitoso.

5. Tolerancia frente a la frustración. Aunque se haya visto y escuchado incontables veces en las charlas Fuck Up Nights –un ciclo de historias sobre fracasos repletos de lecciones– y en las biografías de los hombres que hicieron de Silicon Valley el epicentro tecnológico más importante del planeta, hay una lección que nunca está de más enfatizar: emprender es amigarse con la idea del fracaso. Vivir y crear con la idea de iterar, es decir, siguiendo la premisa de probar formas distintas de un producto hasta alcanzar su versión óptima.

Sabemos que, si hacemos un punteo de las condiciones en las que se desarrollaron varios proyectos exitosos, no vamos a encontrar ninguna receta para el éxito. Son apenas un puñado de las condiciones necesarias –no suficientes– para explicar lo que sucede en un ecosistema que ha generado emergentes que merecen ser estudiados.

Más allá de los referentes de la industria que fueron el centro de nuestro trabajo, el objetivo de este libro es dar a conocer las ideas, los razonamientos y la visión de mundo de personas que, por una u otra razón, dieron un salto extraordinario en un escenario que cambia a un ritmo que podría resultar alienante. En medio de esa montaña rusa, nos pusimos como meta entender cómo la situación de nuestro país atraviesa estos proyectos en dos direcciones contrapuestas. Por un lado, los abastece de talento y de capital personal y colectivo; por otro, convierte la planificación de las empresas en una prueba de obstáculos. La industria del conocimiento es una de las tantas ventanas a través de las cuales nos podemos aproximar a esa Argentina dicotómica, a ese país Penélope, como fue resumido en la serie documental homónima de TN.

Ante esta nueva oportunidad, también aparecen las necesidades: un marco más estable que permita planificar, un esquema de estímulos para el sector (o al menos previsibilidad) y una mirada estratégica sobre la educación para formar a

todo ese talento que el sector requiere. Como dice Lanata, no se trata de discutir el futuro. Esto ya llegó y va a quedarse. La pregunta es, una vez más, si nos subiremos o veremos pasar también esta oportunidad para el desarrollo económico y social.

Sobre el cierre, no podemos evitar volver a las historias, a las personas y a nuestra propia vivencia. Quienes escribimos este libro, conocemos de cerca el proceso de despedir a amigos, hermanos, colegas. Todos movidos por el deseo de encontrar un destino mejor lejos de casa. Todos también atravesados por la desesperanza que muchas veces implica vivir y sobrevivir en un país signado por la imposibilidad de construir expectativa de futuro para muchos.

Quisimos exponer estas visiones de mundo tan distintas porque la esperanza es también un imperativo de vida y queríamos hablar, acaso para convencer y convencernos, sobre un futuro posible, sobre lo que se puede construir para los que vienen detrás.

La valija del futuro ya está lista. Quizás un día nuestra Argentina decida, de una vez por todas, emprender su vuelo.



## AGRADECIMIENTOS

Sobre este final de proyecto, las cosas como son: este libro es obra de la constancia y la visión de Juan Meiriño, la paciencia y la mirada aguda de Paula Mahler y, por supuesto, la apuesta de Catarsis, en los rostros amigos de Javier Polak y Agostina Martínez Márquez. A ellos, mi agradecimiento eterno.

Como siempre, gracias también a mis aliados en este camino empedrado. A mis viejos, que me hicieron amar la Argentina desde lejos y querer honrarla desde adentro. A Juan Pablo, el geek que me hace creer que las personas grandes de alma existen y están cerca. A Juan Miguel, por su forma tierna de estar siempre. A Eri y Aida, por ser familia. A Juana y Helena, que me obligan a creer en algo mejor. A la valija del futuro.

A mis amigos, todos. En especial, a Caro Fowler, Sofi Kudlak, Caro Sasse, Clari Moltrasio, Ine Jáuregui, Ine Pujana, Mary Katz, Nat Primak, Majo Meléndez, Maru Sinistri, Daniela Martínez Denaro, Cande, Fabio Sánchez, Joaquín Sánchez Mariño, Daniela Flores y al héroe Ángel Sastre. A Osvaldo Bazán y Adriana Amado, por las clases de vida. A Nicolás Wiñazki, por ser el mejor compañero que se puede pedir (en todas y cada una de las buenas y de las malas).

A mi dream team: Andrea Churba, Mauro Peralta y Diana Guelar.

Gracias a los que todavía creen en una Argentina posible. A los que la aman locamente. A los tantos héroes anónimos que conocí haciendo periodismo para abrazar esperanzas.

*Carolina Amoroso*

Para Pía, mi compañera de vida, de emociones y de aventuras. Para Joaco y Emi, mis dos soles en este mundo y quienes me alegran la vida todas las mañanas. Gracias a mis papás, Cris y Albert, que me alentaron desde chico a saltar vallas y a desafiarme constantemente. A mis hermanos, Martín y Santi, que están lejos, pero a los que siempre tengo cerca. A mi sobris-ahijados Juancito y Bruno. A Antonio y Stella, por cuidarme y adoptarme como un hijo más, y a David y Rose, por estar siempre. A Beto, de quien heredé la torpeza, pero también la perseverancia. A mi padrino Juan, siempre.

Gracias, Caro, por subirte sin pensar a esta locura y aportar tu profesionalismo y tu corazón en este proyecto que encaramos juntos.

A Paula Mahler, por tu infinita paciencia y por guiarme en esta primera experiencia. A Javier Polak y a mi amiga Gogó, por acompañarnos y apoyarnos.

A mis amigos-hermanos de la vida con quienes caminamos juntos desde hace más de treinta años: Andrés Mossi, Vero Kreimer, Hernán Macrino, Barbi Broese, Seba Arena, Natalia Mon, Joaquín Crosio, Ximena Schmoll, Fernando Weht, Laura Pagliaro y Alberto Guzmán.

A Florencia Etcheves, por aquella charla motivadora que me animó a encarar este camino de la escritura, y a “Góngora” Stabieli, por corregir mis primeros párrafos. A Germán Caresa y a Gabriel Baños, por abrir puertas. A Naty Carcavallo, Yami Scala y al “Colo” Morales, por escuchar y aconsejar. A mis compañeros y excompañeros de Artear, porque sin ellos no sería quien soy.

A todos aquellos que me hicieron abrir la cabeza, a los emprendedores que le ponen cuerpo y corazón a la vida, y a quienes creen que una Argentina diferente es posible.

*Juan Meiriño*

Y un agradecimiento final y conjunto a Jorge Lanata, nuestro prologuista y quien confió en que podíamos hacerlo bien.

También a Julia Bearzi y Yuli Bustamante de Endeavor, sin quienes este proyecto no hubiese siquiera arrancado. Y a Vero Cheja, Valeria Bazzi, Argencon, y a todos los que colaboraron con su testimonio.