

ENTREVISTA A MAURICIO SALVATIERRA*

POR LOS PROFESORES
SUSANA MÁSPERO Y DANIEL FARRÉ

1. Para nuestros lectores especialistas en Gestión y Costos, los números son claros. Con un valor de mercado de más de siete mil millones de dólares ustedes forman parte del podio de unicornios argentinos que cotiza en bolsa con Mercado Libre y Despegar. ¿Cuáles son las claves de este éxito?

La frase que más nos define es “Pensar en grande” o “Vamos por todo”. Desde su inicio, los fundadores se plantearon ser los mejores en lo nuestro a nivel mundial.

2. ¿Cómo gestionan los ecosistemas de comunidad y negocios? ¿Cómo consideran a la UNICEN dentro de ese mapa? ¿Nos contás qué es FLAMA y qué es Prendete?

Creemos en el concepto de hélice de cuatro aspas¹, academia, sector privado, sector público y ciudadanía, moviéndose en el mismo sentido. Consideramos a la

* Mauricio Salvatierra es ingeniero en sistemas. Se desempeña como Argentina's Talent Development Center Manager en Globant.

¹ La perspectiva de triple hélice, que explica la interacción entre (1) academia / universidades, (2) gobierno y (3) industria fue desarrollada por Etzkowitz & Leydesdorff en el 2000, si bien encuentra sus antecedentes en el “triángulo de Sábato” expuesto en su ponencia “Ciencia, tecnología, desarrollo y dependencia” (Sábato, 1971). En ella explica que la innovación depende de “... un esfuerzo concentrado, un objetivo explícito y una acción coordinada entre tres elementos fundamentales: gobierno, infraestructura científico-tecnológica y

Unicen como socia estratégica y realizamos muchas acciones sinérgicas con ellos y la Intendencia.

FLAMA (<https://www.flama.ar/>) nació en 2022. Es un sueño que nos representa como ciudad, nos vincula como personas y nos permite crecer unidos en la divulgación de nuestros conocimientos. Es un espacio donde estudiantes, trabajadores, emprendedores, empresarios, docentes, investigadores, profesionales, deportistas y funcionarios pueden compartir conocimientos a través de charlas, talleres y exposiciones. En Flama, el año pasado seguimos creciendo. Pasamos de 80 experiencias a 150 experiencias.

El Prendete (<https://www.prendete.com.ar/>) fue un concurso de ideas de innovación que nació hace muchos años y ahora se lo pasamos a la universidad². Ya van cinco ediciones. El ganador se va una semana a Silicon Valley con agenda armada y hacen la presentación de su caso de negocio ("*pitch*") a los inversores ángeles. De hecho, de acá salió el mamógrafo óptico MamoreF³. "*Pitchearon*" en Prendete 2017, ganaron el premio y levantaron algunos millones de dólares.

El otro día estuve de jurado en el Prendete Academia, escuchando a alumnos de secundario con unas presentaciones divinas. Ahí es cuando decís "no pierdo las esperanzas. Hay mucho talento".

3. En la industria en la que operan, existen distintos tipos de tarifación de los servicios con menor o mayor riesgo, de las más conocidas⁴: Staff Augmentation, Time & Material, Llave en Mano y Success Fee. ¿Cuán importante es cada uno?

Nuestra estrategia principal está en el Time & Material. Si bien tenemos el servicio de Staff Augmentation, preferimos no promocionarlo, porque nuestros profesionales tienen más identificación con Globant y nuestra cultura en el primero.

estructura productiva de la economía". La perspectiva de cuádruple hélice incluye una cuarta hélice de la sociedad civil (Leydesdorff, 2012; McAdam et al., 2012).

2 Prendete es un concurso de ideas innovadoras que busca ayudar a las Startups nacionales a fortalecerse, desarrollarse e impulsarse gracias a mentorías, tutorías y coaching a cargo de emprendedores, VCs y profesionales relacionados al mundo del emprendedorismo.

3 Para mayor detalle, <https://www.eleco.com.ar/la-ciudad/asi-es-el-mamografo-unico-en-el-mundo-creado-por-un-equipo-de-la-facultad-de-exactas>; <https://bionirs.com/index.php/technology/>

4 Nota del editor. Staff Augmentation y Time and material: se facturan las horas insumidas a un valor acordado; Llave en Mano: se factura el valor acordado, independientemente de las horas que incurren; Success Fee: se factura en función del valor agregado logrado por el cambio generado en el cliente.

4. Respondiendo desde el concepto de cadena de valor de la industria, ¿conocen y/o gestionan los costos mesoeconómicos más allá de los propios dentro de su empresa-eslabón?

¿Cuál es nuestro eslabón anterior? ¿La Universidad desarrollando talentos que nosotros necesitamos? Nos vinculamos fuertemente con la Universidad (en este caso, aquí en Tandil, con la Unicen) en una relación ganar-ganar. ¿Esto responde a la pregunta de gestionar los costos mesoeconómicos?

5. Buena respuesta. Más allá de sus servicios con esencia de alta direccionalidad costos-tarifa, ¿ofrecen productos de tecnología?

Fuera de nuestro core de negocio, vamos incorporando “productos”, algunos por adquisición, como Genexus, otros por desarrollo propio como MagnifAI, una herramienta de automatización de pruebas impulsada por la Inteligencia Artificial para escenarios complejos de pruebas visuales (por ejemplo, en el sector del gaming).

6. En su política de crecimiento exponencial también necesitan de crecimiento inorgánico. ¿Cuáles fueron los criterios para elegir las compañías que adquirieron? ¿Cómo pudieron fusionar las distintas culturas?

Son distintos, de acuerdo con cada estrategia. Cuando compramos Genexus Enterprise AI buscamos talento y producto. También compramos empresas en búsqueda de talento especializado en SAP o Blockchain. O por cobertura territorial. Cuando compramos una empresa en India, buscamos talento en zonas horarias acorde a la de nuestros clientes. A nuestros clientes de EE. UU., nuestro primer foco, la podemos proveer desde Latinoamérica. Siguiendo el lema de “Conquistar el Mundo”, para Europa necesitábamos una empresa asiática. Cuando fui a India adquirimos una empresa para abastecer Europa del Este y occidental. para lograr ese “Footprint” (área de cobertura). Adquirimos talento muy similar a la nuestra. Yo voy allá y tengo que poner en marcha Globant. En esa adquisición del 2015 eran 1300 personas. Ahora Globant India son seis mil.

7. Disculpáme un paréntesis para ilustrar a los lectores con la experiencia india. ¿Cómo lograste ese cambio cultural?

Ese es el desafío de Globant. Estamos en más de 25 países. Tenemos que ser interculturales si o sí. El desafío es muy fuerte, porque nuestra estrategia es que adopten rápidamente la forma de trabajo *Glober*. En el caso de la India, ellos son más jerárquicos y nosotros somos matriciales, empoderando para abajo, el triángulo invertido. No sé cuál fue la “fórmula” mágica del cambio cultural. Pasó. Establecí relación desde la comunicación humana. Conecté con ellos. El “hola”, “qué tal”,

“perdón”, “gracias” funcionan universalmente. Me entendieron que cuando pedía algo no era porque quería pedirlo porque era el Señor Globant. Contaba toda la historia y comunicaba el propósito. La verdad, no tengo una respuesta. Iba a sus casas a comer, jugábamos al fútbol juntos, salíamos a tomar algo...

8. Decís que no tenés respuesta, pero me diste dos muy fuertes: fuiste empático y con estilo de conducción teleológica, desde el propósito.

Aprendimos a ser empáticos. En un taller que hicimos que se llamaba “Líder Consciente”, en el ejercicio de role playing nos dimos cuentas que habíamos hecho reuniones con India y Bielorrusia a las 3AM de ellos. Cero empáticos.

9. Sigo con la curiosidad. ¿Cómo comparan los profesionales indios – líderes mundiales en desarrollo– con los argentinos?

El profesional argentino te lo comparo con el resto del mundo. Tenemos esa “pasión” por querer resolver problemas que está en el borde entre talento y las herramientas. La expresión que nos aplica es “jugamos en toda la cancha”. Cuando tenés esa capacidad, todo el mundo te quiere.

10. ¿Cuáles son sus objetos de costeo? ¿Utilizan técnicas de Activity Based Management y Activity Based Cost?

Nosotros costeamos por proyecto. Dentro del proyecto, las horas incurridas por “perfil”. Lo “atómico” es el proyecto/perfil. Ese “perfil” es el que lleva adelante las actividades que nos contrata el cliente, con quien cerramos uno o varios proyectos. ¿Con esto contesto la pregunta?

11. Sí, sobre todo en el principal de tus productos, el servicio “time and material”. Pasando de Kaplan a Osterwalder, ¿utilizan técnicas cartográficas como el CANVAS para “mapear” el negocio?

Sí, utilizamos la técnica Canvas. Y, dentro de nuestros servicios a terceros, también otras técnicas, de acuerdo con lo que nos pide el cliente.

12. ¿Cómo logran gestionar los costos de proyectos internacionales con salarios distintos en función del país de origen del talento asignado al mismo?

Los costos salariales se vinculan con la oficina, y la competitividad de los precios que se logran dependen del acuerdo con el cliente con la mejor combinación de fuente de los recursos asignados. Le abrimos el juego al cliente. Si ellos quieren el mismo producto, pero tienen un presupuesto menor, le proponemos asignar equipos de zonas de menor costo (India, Argentina), pero ellos deberán “hamacarse” con las dificultades de la diferencia horaria.

13. En vuestra industria es conocida la alta rotación de los talentos. ¿Cómo gestionan la retención? ¿Cómo incide en sus costos el equilibrio retención/rotación de sus colaboradores?

La nuestra es una industria globalizada, con mucha competencia local y del exterior. Nosotros no nos diferenciamos por el salario: estamos en el salario estándar. No pagamos mucho más ni mucho menos que el mercado. En cambio, hemos incluido componentes de “salario emocional” como las frutas, los masajes. Pero apenas Mercado Libre o nosotros los incluimos, nuestros competidores nos igualan. Tenés que pensar los salarios emocionales cada tres meses.

La política de cuidado de nuestros globers también es una ventaja retentiva. Cuando surgió la guerra de Rusia y Ucrania ofrecimos a nuestro personal de Bielorrusia si querían ser *expat* transitorios en Argentina (con pasaje de ida y vuelta). O nuestras políticas de *reskilling* de *globers* para que no pierdan su trabajo. En ciertos casos de volatilidad/inestabilidad monetaria hemos incluido esquemas de referencia dolarizada en el cálculo de los ajustes salariales.

14. ¿Cuáles son las incertidumbres y riesgos más relevantes en vuestro negocio? ¿Cómo gestionan los riesgos? ¿Los consideran costos en sus informes de la Contabilidad Directiva?

Nuestro “Pensar en grande” o “Vamos por todo” tiene implícito asumir riesgos. Si tenemos que salir del Time & Material como herramienta de “Door opening” tenemos reuniones de análisis y autorización de excepciones, estableciendo puntos de control temporal para verificar que en el mediano y largo plazo se regularice la situación.

15. ¿Utilizan enfoques y técnicas de Contabilidad de Gestión o Directiva en su proceso de toma de decisiones? ¿Utilizan información proyectada?

En una Industria como la nuestra, ¿cuánto tenemos de visibilidad de futuro? Tenemos un alto grado de incertidumbre. Cada región trabaja su presupuesto, pero no es fácil acertar la demanda. Un día te dicen “necesito doscientos profesionales desarrolladores en Java” para el mes próximo. Y la respuesta es “¿Por qué no me lo dijiste con más tiempo?”. Pero no fue por error de anticipación o planeamiento. Nuestro negocio es así. Y hay países como India que necesitan de dos meses para salir del empleo anterior. Con lo cual quizá debamos asignar recursos de otras plazas menos económicas. Por otra parte, no podemos mantener gran cantidad de profesionales sin asignación esperando demandas fluctuantes. Nuestro profesional no soporta estar sin asignación.

16. ¿Cómo impactó el boom de la Inteligencia Artificial Generativa en sus costos?

No veo que se trate de un impacto en nuestro modelo de negocios. El cliente está constantemente evaluando la productividad de nuestros recursos, lo que incluye a la productividad asistida por la tecnología que va evolucionando. Si se rompiera esa relación, nos pediría reemplazos. Y no es lo común que el cliente nos pida reemplazos por improductividades.

17. ¿La Ley del Conocimiento (LEC) apoya el desarrollo de la industria tecnológica argentina? ¿Es sólo apoyo económico?

Sí. Está muy buena la ley. La LEC no es sólo económica. Si no estuviera, las empresas tecnológicas argentinas no orientarían su estrategia hacia el crecimiento.

18. ¿Cuál es la visión de Globant sobre la sustentabilidad?

La sustentabilidad es un lineamiento que tenemos en nuestra filosofía "*Be kind*". Y no sólo es una filosofía nuestra. Los clientes te empiezan a preguntar cada vez más sobre ESG (*Environment, Society and Governance*): ¿Qué hacemos por la sustentabilidad?

19. ¿Qué aspectos diferenciales tiene el edificio icónico? ¿Qué es la certificación "Leed platinum" (Leadership in Energy and Environmental Design) del U.S. Green Building Council -USGBC- y cómo obtuvieron los 94 puntos que le permiten liderar en Argentina?

Este es el primer edificio que fue creado por Globant para Globant. Queríamos hacer algo completamente distinto, y darle nuestra impronta, nuestra identidad. Nace mediante un concurso a arquitectos que debían presentar un edificio que tuviera que ver con nuestro ADN, nuestra cultura organizacional. *Be kind* ("Ser amables") se constituye de cuatro pilares: ser mejores con nosotros mismos, con nuestros pares, con la humanidad y con el medio ambiente. Por eso fue pensado desde el inicio para certificar *Leed*, que es la certificación de construcción ecológica más exigente a nivel mundial. Ahora estamos trabajando para certificar con otra norma que tiene que ver con el bienestar de las personas que están dentro. *Leed* va sumando puntos por cada característica de la construcción. Obtuvimos el mayor puntaje de Argentina. Sobre 110 estamos en 94 puntos. Certificación *Platinum*. Octavos a nivel Latinoamérica. Tenemos trazabilidad de origen de las maderas, reciclado de agua de lluvia (que se utiliza en todos los sanitarios del edificio y para riego automatizado), invernaderos, espacios verdes para confort térmico y acústico, igual que el efecto de los parasoles que se mueven en función del recorrido del sol. Tenemos dos composteras eléctricas y proveemos compost para alguna huerta educacional. Separamos residuos. Todo ello protocolizado en la norma *Leed*.

20. ¿Están capacitando a sus desarrolladores para “codear” con procesos que sean más eficientes en huella de carbono (menor procesamiento en Data Centers, menor consumo energético, menor uso de agua para enfriamiento)?

No hay muchos desarrolladores especialistas en diseñar y desarrollar código eficiente ecológicamente y los clientes no piden desarrollos con poco consumo de servidores. Sin embargo, nosotros tenemos profesionales con esas competencias. Diseños con poco consumo de servidores.

Por otra parte, Globant Ventures cuenta con Fondos de Inversión de *Green Tech* que apoya desarrollos tecnológicos en ese sentido.

21. ¿Puedo ir por una pregunta personal? Siendo de Coronel Dorrego, con familia dedicada al campo: ¿convenciste a tus familiares de gestionar con datos, ahora que las sembradoras y cosechadoras te dan información detallada geolocalizada de precisión, y los satélites te detallan desde la fenología de los cultivos hasta el grado de carbono enterrado para cobrar los bonos de sustentabilidad?

Te cambio el enfoque de la respuesta. La próxima generación no va a tener otra posibilidad más que la de gestionar asistido por la tecnología.

22. ¿Qué tiene que haber para que existan otros “casos Tandil”?

Que exista el concepto de hélice de cuatro aspas: academia, sector privado, sector público y ciudadanía moviéndose en el mismo sentido.

Yo tengo una fórmula: kilo de carne por litro de vino, multiplicado por la suma de la Institución más la academia más el sector privado. En Tandil resolvemos todo con un asado. ¿Cuál es la diferencia en ese asado? Pensamos, volamos, creamos como en cualquier asado. Pero nos llevamos tarea, porque queremos y creemos en el propósito de lo que creamos. Si vos logras encontrar en esas ciudades un grupo de personas que lo que quieren es llevar a esa ciudad a otro nivel, y quieran hacer, lo único que necesitas encontrar entre la Academia, el sector privado y el Estado es que los dejen hacer. A nosotros nos dejan hacer.

23. En la India muchos de los programadores surgen de instituciones terciarias, sin ser necesaria una carrera universitaria, ¿aplicaría esa idea en la Argentina?

Cuando el gobierno Nacional lanzó el programa ciento once mil (100.000 programadores, 10.000 ingenieros y 1000 emprendedores) nosotros participamos. Senté a producción de la Nación, al Ministerio de Trabajo que era el que ponía los fondos, senté a la universidad, y me senté yo. Hicimos el lanzamiento con 1000

pipas, se anotaron 1500, terminaron capacitándose alrededor de 700 en 8 meses. Y hoy debe haber 400 trabajando.

24. Para ir cerrando, soñando el futuro: ¿cuál es tu visión sobre el próximo paso en este camino?

¿Conocen las escuelas ProA? Son bachilleratos en desarrollo de software creadas en Córdoba por Gabriela Peretti, amiga mía. Al tiempo de escucharla aparece un colegio aca, que tenía un primario, y quería armar un secundario. ¡Justo! Nos sentamos dos veces por semana a las 8 AM, revisamos la currícula del ProA y la adaptamos a lo que la provincia de Buenos Aires nos dejaba.

Y así como logramos esto, ahora mi visión es crear un secundario de biotecnología. En el libro "La singularidad está cerca"⁵ predicen que en 2045 vamos a empezar a transicionar de lo biológico a lo no biológico. Podremos ser más inteligentes combinados con la tecnología: genética, nanotecnología y robótica. El año pasado trajimos a Galo Soler a Tandil. Es el referente de Nanotecnología en Argentina. Me di cuenta que tenemos expertos en IA, tenemos la suerte de estar en Tandil con Globant y con un plan que habla mucho de tecnología, pero no estamos llevando las discusiones hacia la nano y hacia la bio. Quiero crear una secundaria de nano y bio.

© 2025 por los autores; licencia otorgada a la revista *Costos y Gestión*. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo los términos y condiciones de una licencia Atribución-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0) de CreativeCommons. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

5 Kurzweil, 2005.