

Introducción: Lo que me hierve la sangre.

Por qué importa, y por qué un Cruce

Empecemos por para qué sirve esto.

La inteligencia artificial no es una aplicación más. Se va a meter en todo lo que hacemos, nos guste o no. Consume electricidad las veinticuatro horas, necesita obras, genera y requiere empleo calificado, importaciones, exportaciones y capacidad técnica. Los países que la alojan y aprenden a operarla van a vender inteligencia y tener más control de su destino. Los que no, la van a alquilar en dólares, con reglas escritas por otros, por mucho tiempo.

La Argentina está en la lista corta de los que pueden elegir. Tiene viento patagónico de los más fuertes del mundo, el segundo recurso de gas no convencional del planeta, una red de gente formada que ya exporta miles de millones de dólares en servicios, y el idioma de 635 millones de personas en todo el mundo. Nada de eso se compra. Se tiene o no se tiene.

Y tiene una ventana que no se abre dos veces. La capacidad de cómputo del mundo se está repartiendo ahora, en contratos que se firman a quince y veinte años. Lo que se ubique en otro país en 2027 no se muda en 2032.

Ahora el por qué de la palabra cruce, que no es adorno.

Primero, porque describe el problema real. La Argentina no pierde esta carrera contra Estados Unidos, contra China ni contra el Golfo. La pierde contra su propia cordillera: **la energía que no se puede transportar**, el capital que sale caro, **los proyectos que quedan en anuncio**, el talento que se va y no vuelve. El obstáculo está adentro, y por eso depende de nosotros.

Segundo, porque un cruce no se gana con épica. Se gana con logística. Se cuentan las mulas, se mide el paso, se fabrica lo que no se puede comprar y se sale en el orden correcto. Eso es lo contrario de un anuncio, y es todo lo que esta propuesta plantea.

Tercero, porque ya lo hicimos una vez. En 1817 un país sin dinero y sin fábricas armó un ejército con campanas de iglesia fundidas y mulas alquiladas, lo hizo cruzar la cordillera más alta del continente y ganó en veinticuatro días. No fue milagro. Fueron veintiocho meses de preparación en Mendoza. La pregunta de esta propuesta es si somos capaces de repetir esa preparación, no esa hazaña.

Cuarto, porque el cruce no se hace solo. Salieron seis columnas por seis pasos distintos y llegaron coordinadas. Esa es la parte que este país sabe menos y la que el último capítulo discute entera.

Lo que está en juego: si esto sale bien, dentro de diez años un pibe de Comodoro Rivadavia o de Añelo puede operar la infraestructura que le da inteligencia a medio mundo, y cobrar en dólares sin irse de su casa. **Si sale mal, no pasa nada dramático. Es la fábula de la rana en la olla: el agua se calienta de a poco, la rana se acostumbra, y cuando quiere saltar ya es tarde. Los biólogos probaron que una rana de verdad salta ^{1 2}. Un país, no siempre. Sigue todo como está, alquilando lo que podríamos haber construido. Nadie se entera. Nadie mide el costo de las oportunidades perdidas.**

Y sin embargo, esta vez hay algo distinto. No es que la Argentina tenga por fin lo que le faltaba: es que por primera vez tiene todas las piezas al mismo tiempo. El viento ya sopla. El gas ya sale. La gente ya está formada y ya exporta. El idioma ya lo hablan 635 millones de personas en todo el mundo. Lo único que nunca tuvimos es el orden, y el orden no se compra ni se importa: se decide. Esta propuesta es una lista de decisiones que cualquier argentino puede leer, entender y exigir.

Buenos Aires, pasada la medianoche. La cocina de un restaurante

Tengo quince años y llevo ocho horas de pie lavando platos. Me duelen las manos y me duele la espalda. Cobro, salgo a la calle y espero el colectivo 60 por una hora. Dos horas hasta casa, por calles que no siempre son seguras. No me quejo. No hay a quién quejarse.

Abro la puerta despacio para no despertar a mi madre. Cuando me levanto, ella ya se fue de madrugada, sola en la oscuridad. Hace dos turnos. Cuatro horas de colectivo por día, solo para ir y volver. Nunca habló de eso. Lo hacía y listo.

Me siento en la cama y abro el libro de texto. Nadie me lo pidió. Nadie me estaba mirando. Estudiar era la única salida hacia adelante. Lo sabía con esa certeza que da ver a tu madre entregar todo lo que tiene: lo mínimo que yo podía hacer era entregar todo lo mío.

Eso fue en el conurbano. Ahí uno aprende temprano que nadie lo viene a buscar. Lo aprende en las esquinas del barrio y en los pasillos de la escuela, antes de tener edad para entender lo que está aprendiendo. No lo cuento como mérito. Lo cuento porque es la escuela que le toca a mucha gente acá, y a todos les deja la misma idea metida en la cabeza: lo único seguro es lo que uno consigue solo.

Estudiar de noche fue lo único que estuvo siempre a mi alcance. Una beca del Rotary Club de General Pacheco y Talar hizo posible lo que mi casa no podía pagar. Después vino la universidad de noche, mientras trabajaba de día.

Y después, en el 2001, a mitad de mi carrera profesional, vino el día que me partió la vida en dos: un secuestro. Sobreviví y me fui del país para seguir adelante en Inglaterra. Con un sueño, sin contactos, sin dinero, otra vez sin un apellido que significara algo en ninguno de los lugares a los que iba. Empecé de cero, desde abajo, a diez mil kilómetros de todo lo que conocía. El chico que aprendió a los quince que nadie iba a venir a salvarlo ya sabía qué hacer: volver a empezar, bajar la cabeza, hacer el trabajo y seguir adelante.

No cuento esto para dar lástima ni para acusar a nadie; en la Argentina muchos lo pasan mal. Lo cuento por una razón, y es el corazón de esta propuesta: lo que la Argentina pierde por mala gestión no se ve. El día que me fui, la Argentina perdió a un trabajador, y no se enteró. No hubo un registro, ni una llamada, ni una política pública que dijera "pará, esta persona nos sirve acá". Me fui, ignorado, como se fueron miles antes y miles después: por miedo, por inseguridad o por trabajo.

Lo que pasó después

Viví en cinco países. Trabajé en la trinchera comercial de AWS, de Google Cloud, de HP y de muchos otros. En HP lideré por diez años el negocio de Gobierno, Defensa, Salud y Educación, y fui miembro fundador del marketplace de software de Amazon en Europa, Medio Oriente y África. Armé desde cero canales de socios que movieron miles de millones de dólares. Hice un doctorado escribiendo de madrugada, cuando mis hijos ya dormían, sobre una pregunta sencilla: por qué algunas empresas de tecnología crecen para siempre y otras desaparecen.

Viví en Dubái y vi de cerca cómo un país chico, con carácter y disciplina, decide reconvertir sus recursos para construir capacidad de inteligencia artificial. Y la anuncia con socio, sitio y fecha. Vi también, en otros países, la otra versión: la de los anuncios enormes que nunca llegan al hormigón.

Todos los días leo los diarios argentinos, y cada vez que leo sobre el gas de Vaca Muerta, sobre el viento patagónico, sobre los chicos que programan desde Córdoba para empresas de California, pienso en lo mismo. **Tenemos las piezas. No tenemos el cruce. Y me hierve la sangre ver anuncios que no se cumplen y oportunidades desperdiciadas que privan a los argentinos de una vida mejor.**

La cordillera

En junio de 1816, José de San Martín le escribió a Tomás Guido, su amigo y hombre de confianza en el gobierno de Buenos Aires, una frase que cualquiera que haya intentado construir algo grande entiende en el estómago. Lo que no lo dejaba dormir no era la oposición de los enemigos, sino atravesar esos inmensos montes. El enemigo no era el problema. El problema era la cordillera.

Ese es el punto de esta propuesta. El enemigo no es el problema. El problema es la cordillera de siempre: energía, capital, anuncios y talento. Y cruzarla pide disciplina y carácter para terminar lo que se empieza.

San Martín no cruzó solo porque fue valiente. Cruzó porque pasó veintiocho meses en Mendoza fabricando cañones con campanas de iglesia, cosiendo uniformes, juntando mulas, mandando espías a Chile y formando alianzas con los pueblos de la cordillera. Cuando las columnas salieron, el cruce ya estaba ganado en Mendoza. Eso es lo que hago hace treinta años, con otro vocabulario. **Se llama estrategia de ecosistemas: conectar piezas que solas no alcanzan.**

Sé que a mucha gente le gusta criticar lo que otros hacen, en lugar de hacer lo que hace falta. Por eso comparto esta propuesta: para que abra un diálogo que pronto se convierta en un plan ejecutable, con un ecosistema ganador para la Argentina.

Cómo leer esta propuesta

La propuesta sigue la campaña de San Martín en cinco partes. El campamento (capítulos 1 y 2): por qué ahora y con qué. La cordillera (3, 4 y 5): los obstáculos físicos, la energía que no llega, los anuncios que no se construyen y el riesgo de alojar sin ser dueño. El arsenal (6, 7 y 8): lo que hay que fabricar, la cadena del cómputo, las reglas

que duran y la gente. Las columnas (9, 10 y 11): cómo se ejecuta, seis misiones, un piloto y un nodo regional. Y Maipú (12 y 13): las siete decisiones en una página, y quién las dirige.

Cada capítulo tiene la misma forma, para que usted sepa siempre dónde está. Una escena con fecha, la idea en una frase, los datos con su fuente, quién lo hizo bien en el mundo, qué lo frena, cómo se calculó cuando hay cuenta propia, una entrada de mi Cuaderno de campaña, una propuesta con prueba a doce meses, una máxima y cuatro preguntas para que usted responda. Las trece entradas del Cuaderno, leídas seguidas, cuentan una sola historia: la del que se fue de esa cocina de Buenos Aires, trabajó veinticinco años afuera y ahora vuelve para compartir unas ideas.

Las licencias que me tomo, dichas de frente

Antes de empezar, qué es esta propuesta y qué no es, para que usted la lea con la vara correcta.

Uno. Esto es un ensayo práctico, no un trabajo académico ni un informe de consultoría. Está escrito para que alguien que decide, o que vota, o que estudia, entienda un problema y vea qué se puede hacer con él. No busca ser exhaustivo. Busca ser útil.

Dos. Me apoyo en la historia como estructura, no como tesis. El Cruce de los Andes aparece en cada capítulo porque es la mejor imagen que conozco de lo que quiero decir: que lo que decide una campaña es la preparación y no la epopeya. No pretendo aportar nada a la historiografía, ni discutir con los historiadores, ni agotar el episodio. Tomo de 1817 lo que sirve para explicar 2026 a mi manera.

Tres. Elijo la claridad antes que la precisión técnica. Cada vez que tuve que optar entre el término exacto que entienden treinta personas y la palabra común que entienden treinta mil, elegí la segunda. Un ingeniero eléctrico, un abogado de contratos o un especialista en modelos de lenguaje van a encontrar en estas páginas simplificaciones que en su campo serían imperdonables. Las asumo a propósito.

Cuatro. No soy experto en energía, ni en política pública, ni en historia. Soy experto en una sola cosa: armar y coordinar redes de empresas para que un negocio funcione en un país donde antes no funcionaba. Llevo treinta años haciéndolo en cuatro continentes. Lo que aportó acá es esa mirada aplicada a un problema argentino frecuente, y algunos datos dispersos juntados en un solo lugar.

Cinco. Toda cifra propia está declarada como propia. Esta propuesta distingue tres cosas que el debate argentino suele mezclar. Un dato verificado sale de una fuente pública con fecha y enlace; una cuenta propia es un cálculo mío sobre datos verificados, con los

supuestos a la vista en el Anexo de cálculos; un escenario es una proyección, y se dice con todas las letras. Nada de esto es dogma ni pretende ser la verdad absoluta. Si ves errores, avisame.

Seis. Las fuentes están para que usted las revise, no para que me crea. Cada número lleva una referencia con institución, documento, fecha y enlace. En el anexo, cada ficha dice también qué es lo que la fuente no dice, que suele ser más importante. Si encuentra un error, escríbalo: las correcciones se publican en la página web del libro con la fecha del cambio, y el texto mejora con cada lector que lo controla.

Siete. Nada de esto envejece bien, y por eso está separado. Los precios, las leyes en trámite y el estado de cada proyecto se mueven. Viven en el Anexo de Datos, con fecha de corte, y en la página web.

Espero que sepa disculpar el permiso que me tomo, y que lo lea como está pensado. Un texto que un experto no puede objetar en ningún punto suele ser uno que nadie fuera de su campo puede leer. Preferí el otro riesgo. Si creés que podés hacerlo mejor, hacelo, ya mismo, y ayudá a resolver los obstáculos de nuestro país.

Escribo desde afuera

Escribo esto desde afuera, y sé lo que eso significa. Me lo van a decir, y con razón: vivís en Dubái. Es cierto, viví en varios lados, treinta años de ellos en la Argentina. También es cierto que un país no se construye solo con los que están adentro. Se construye con todos los que quieren empujar, estén donde estén. Yo quiero empujar. Y escribo sin deberle el lugar a nadie: en cincuenta años nunca dejé que mi opinión cambiara por lealtad ciega a un bando; ni en el barrio, ni en una empresa, ni ante un gobierno. Tuvo su costo, y lo pagué muchas veces con gusto, porque esa independencia es lo que me permite seguir fiel a mis principios y valores.

Al chico pobre de barrio, que luchaba junto a su madre, nadie vino a salvarlo. Aprendió lo que aprendimos y hacemos todos los argentinos de bien: bajás la cabeza, hacés el trabajo, seguíis remando, hacia adelante. Este documento propone casi lo mismo, pero mejor: que esta vez, en lugar de aguantar solos, crucemos juntos.

Una última cosa sobre el Cuaderno de campaña

No puse esas entradas para hablar de mí. Las puse porque cada una es una prueba de que lo que propongo funciona en algún lado. Cuando digo que un ecosistema se arma con ocho socios y no con doscientos, lo digo porque lo hice y me costó años aceptarlo. Cuando digo que una regla publicada que se cumple atrae más que un subsidio, lo digo porque lo vi. Mil quinientos participantes de seiscientas agencias se anotaron en

nuestro Partner Academy en seis meses sin un peso de incentivo. El lector tiene derecho a saber de dónde viene cada afirmación. En mi caso, de haber estado ahí, muchas veces, en empresas, idiomas y países distintos.

Lo que viene

El primer capítulo empieza el 7 de septiembre de 1814, el día en que un hombre sin ejército llegó a Mendoza con un cargo. Y explica por qué a la Argentina de hoy le toca hacer lo mismo, y por qué ahora.



Datos actualizados, correcciones y novedades del libro:
www.waroftheecosystems.com

