



Jaime Olivares

Se viene el cambio de Directorio y las tareas que vienen por delante son abrumadoras.

Solo para empezar, hay que contratar una Fumigadora, que desinfecte la casa, eliminando todo tipo de sabandijas, rata de campo, cucarachas y todo tipo de pajarracos, que se tomaron las instalaciones

Dos ejemplos bastan para graficar la urgencia de un nuevo modelo, que optimice la administración.

Según el Balance 2025 de la administradora, el año pasado los ingresos totales de Zofrisa fueron, en cifras redondas, unos 57.000 mil millones de pesos y los gastos totales por costo de ventas y administración, 40 mil millones. Resumiendo, un % 70 de los ingresos totales, zofrisa se los gastó en sí misma.

Otro ejemplo. Los ingresos totales del Mall fueron de 21 mil millones de pesos y los gastos de administración del Mall ascendieron a 5.621 millones de pesos. Resumiendo el KPI del Mall fue del % 27 y el ratio aceptable del retail nacional es del % 10 y como máximo del % 12.

Un ratio del % 15 implica un pésimo manejo y ciertamente el Gerente es despedido sin mayores contemplaciones.

La pregunta es cómo diablos, la administradora, gastó 5621 millones en el Mall, si se considera, que el gasto mayor: promoción y publicidad, en promedio es de unos mil millones, de los cuales, unos setecientos los aporta el propio empresario.

Donde invierten la plata o más bien, que gastos le son endosados al Mall, cuyas cuentas claramente no calzan. Es un hoyo negro que hay que auditar.

Último ejemplo. Según el Balance, el año pasado se pagaron cuatro mil millones de pesos en Bonos de Reconocimiento. La pregunta es: Reconocimiento de qué, porque el Ministerio de Hacienda en su diagnóstico final expresa que: "El modelo de negocios de zona franca está obsoleto, que zofrisa toma

decisiones sin la participación de los usuarios y trabajadores, que existe una percepción de arbitrariedad en la definición de tarifas, que existe ausencia de planificación territorial, que hay un deterioro visible de las áreas comunes del Barrio Industrial y Recinto Amurallado, que hay precariedad laboral, que existe una muy débil gestión, en seguridad" y etc... etc.

Resumiendo: Habiendo desinfectado las instalaciones, hay que definir una nueva estructura administrativa, que sea mucho más liviana, externalizando muchos servicios, eliminando varias gerencias y contratando un ingeniero experto en inteligencia artificial, que solucione los problemas de trazabilidad digital, ponga en vigencia la ventanilla única y reduzca los tiempos

administrativos y legales a una fracción de lo que hoy se demoran.

Por cierto, hay que traer de vuelta un conjunto de recursos humanos muy valiosos que fueron, en su mayoría, despedidos por haber observado una creciente fragilidad en la toma de decisiones.

Finalmente, hay que aceptar que el modelo actual de negocios de ZOFRI, con un enfoque obsoleto, centrado en rentabilidades de corto plazo, se encuentra desalineado de las oportunidades estratégicas de la región, en particular de la gran minería que sin duda alguna, con los incentivos adecuados, podría posibilitar la radicación de un potente conglomerado industrial, que sea capaz de proveer piezas y partes a ese importante sector, reduciendo las importaciones y agregando

valor a las exportaciones. En esta materia NEPTUNO PUMPS es un ejemplo a seguir, sobre todo si se considera, que es la empresa que provee más empleos de zona franca, que tiene mano de obra altamente especializada, que tiene tecnología de última generación y que son líderes mundiales en Economía Circular.

La industrialización es el camino a seguir, pero claro, se requiere una profunda transformación del modelo de negocios de ZOFRI, superando su enfoque inmobiliario y alineándola con su vocación histórica, de ser una región minera, ubicada en un punto privilegiado de comercio, que le permite - además - ser una potente plataforma continental de negocios.

## MATAMOS POR ENCARGO