

La confianza como activo: Claudio Destéfano y el ecosistema Ristretter.

Un caso de éxito argentino

Patricio Cavalli¹

pcavalli@ucema.edu.ar

Maximiliano Ivickas Magallan²

lsolla@ucema.edu.ar

Fecha de recepción: 27 de septiembre de 2024

Fecha de aceptación: 20 de diciembre de 2024

ARK CAYCYT: <https://id.caicyt.gov.ar/ark://262ahxrk3>

Resumen

Esta investigación se propone interpretar y comprender en profundidad cómo opera el concepto o noción de confianza en los ecosistemas empresariales modernos. Para ello, se analiza el caso de una productora de contenidos y, más específicamente, la dinámica de una de sus unidades de negocio: el Ristretto. La pregunta que motivó el análisis fue la siguiente: ¿en qué medida la confianza opera como un elemento beneficioso para el negocio de un empresario o conjunto de empresarios que interactúan en un mismo ecosistema? La hipótesis es que la confianza es el eje o vector que garantiza las transacciones monetarias y los lazos simbólicos que le permiten a estos sujetos generar niveles de intimidad, cercanía y valoración que prevalecen por encima de la competencia. En el caso aquí estudiado, Ristretto, la empresa creada por Claudio Destéfano, se asienta en este concepto y en la idea de que su ecosistema genera valor agregado para otros actores del ámbito público, privado y el tercer sector en función de la confianza. El trabajo es de tipo interpretativo.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

¹ Docente en UCEMA e ITBA. Asesor en estrategia de marketing y negocios
<https://orcid.org/0009-0003-1344-4225>

² Investigador del Instituto Shaw de Estudios Empresariales (UCA). Docente en UCA y UCEMA. Consultor empresarial en temas organizacionales y contextuales.
<https://orcid.org/0000-0002-1646-5713>

La metodología es cualitativa y se basa en los aportes de la antropología aplicada al campo empresarial con el método etnográfico. Se realizaron entrevistas y observación participante con el dueño de la empresa en sus actividades cotidianas, además de interactuar con varios miembros de la red o ecosistema y asistir a múltiples eventos a lo largo de un año. Con esta investigación, se espera realizar un aporte conceptual a la discusión sobre el mundo empresarial y a la manera de interpretar el sentido que le dan los actores a su acción cuando desarrollan negocios y toman decisiones.

Palabras clave: Confianza; Negocios; Networking; Ecosistemas; Propósito.

Abstract

This research aims to deeply interpret and understand how the concept or notion of trust operates in modern business ecosystems. In order to do this, the case of a content production company is analyzed, with a specific focus on the dynamics of one of its business units: Ristretto. The question that motivated the analysis is the following: To what extent does trust operate as a beneficial element for the business of an entrepreneur or group of entrepreneurs who interact within the same ecosystem? The hypothesis is that trust is the core or driving force that guarantees monetary transactions and the symbolic ties that allow these individuals to generate levels of intimacy, closeness, and appreciation that prevail over competition. In the case studied here, Ristretto, the company founded by Claudio Destéfano is built on this concept and the idea that its ecosystem creates added value for other actors from the public, private, and third sectors, based on trust. The work is interpretive in nature. The methodology is qualitative and relies on contributions from anthropology applied to the business field using the ethnographic method. Interviews and participant observation were conducted with the owner of the company in his daily activities, along with interactions with several members of the network or ecosystem, and attendance at multiple events over the course of a year. With this research, the goal is to make a conceptual contribution to the discussion on the business world and to the way in which actors interpret the meaning of their actions when conducting business and making decisions.

Keywords: Trust; Business; Networking; Ecosystems; Purpose.

Resumo

Esta pesquisa propõe interpretar e compreender em profundidade como o conceito ou noção de confiança opera nos ecossistemas empresariais modernos. Para isso, é analisado o caso de uma produtora de conteúdos e, mais especificamente, a dinâmica de uma de suas unidades de negócio: o Ristretto. A pergunta que motivou a análise foi a seguinte: em que medida a confiança opera como um elemento benéfico para o negócio de um empresário ou grupo de empresários que interagem em um mesmo ecossistema? A hipótese é que a confiança é o eixo ou vetor que garante as transações monetárias e os laços simbólicos que permitem a esses sujeitos gerar níveis de intimidade, proximidade e valorização que prevalecem sobre a concorrência. No caso aqui estudado, Ristretto, a empresa criada por Claudio Destéfano, se baseia nesse conceito e na ideia de que seu ecossistema gera valor agregado para outros atores do setor público, privado e do terceiro setor com base na confiança. O trabalho é de caráter interpretativo. A metodologia é qualitativa e se baseia nas contribuições da antropologia aplicada ao campo empresarial com o método etnográfico. Foram realizadas entrevistas e observação participante com o dono da empresa em suas atividades cotidianas, além da interação com vários membros da rede ou ecossistema e participação em múltiplos eventos ao longo de um ano. Com esta pesquisa, espera-se contribuir conceitualmente para a discussão sobre o mundo empresarial e para a forma de interpretar o significado que os atores atribuem às suas ações ao desenvolverem negócios e tomarem decisões.

Palavras-chave: confiança, negócios, networking, ecossistemas, propósito.

Introducción

El ecosistema Ristretter es una comunidad de negocios segmentada y especializada, desarrollada y liderada por el periodista y empresario argentino Claudio Destéfano. Tiene más de veinte años en el mercado y la integran, en la actualidad, cerca de cuatro mil personas que abonan una suscripción, lo que les da acceso a todos los contenidos y servicios que la empresa ofrece. Si bien nació como un emprendimiento para el nicho de NEF (Negocios, Economía y

Finanzas), porque su fundador tenía mayor cantidad de contactos, terminó por convertirse en una multiplicidad de grupos segmentados en donde, además de los anteriores, los temas vinculados al *lifestyle*, la política y la tecnología tienen gran peso. Es, en esencia y como se verá más adelante, una “comunidad de confianza” basado en dinámicas relacionales.

El crecimiento también se produjo en otras unidades de negocio: almuerzos de *networking*, capacitaciones a medida para empresas, desarrollo de planes de negocios para clubes de fútbol, etc. En todo este esquema que presenta múltiples variables, existe una sola constante: su dueño está en el centro de la escena. Su presencia es determinante para construir lazos y negocios. Podría decirse que la impronta que Destéfano le imprime a su estrategia en términos conceptuales se apalanca en un *asset*: la confianza. Esto lleva a que el análisis del caso tenga una serie de atributos específicos.

La capitalización de su agenda de contactos fue la primera acción estratégica (Porter, 1980; Mintzberg y Quinn, 1993). La información es poder y tener acceso directo a empresarios, deportistas y políticos es parte de esa información. El segundo movimiento clave fue delimitar con claridad los productos y servicios ofrecidos al ecosistema: pasar del plano de la planificación y de la construcción de confianza a ofrecer tangibles e intangibles en sintonía con el mercado. Esto sería en los términos de Pierre Bourdieu (2009), transformar o convertir el capital simbólico en capital económico.

El estudio de este caso permite ilustrar algunos elementos comunes a los ecosistemas de negocios. Se espera demostrar que la construcción de comunidades de negocios y *networking* con una misión y objetivos delimitados permite alcanzar las metas fijadas por los actores que las componen. El éxito, en algunos casos, no está solamente vinculado a la cuestión económica. También permite mostrar cómo se pone en práctica la creatividad y de qué manera la toma de decisiones y la velocidad de las mismas modifican el curso de acción en contextos volátiles, inciertos, cambiantes y ambiguos (Terlato, 2020; Cavalli y Dell’Anno Irigoyen, 2020).

El trabajo se estructura de la siguiente manera: en el apartado 2 se reconstruye el perfil multifacético de Claudio Destéfano, analizando su paso por el mundo deportivo, el periodismo y los negocios; en el apartado 3 se somete a análisis el perfil del ecosistema Ristretter y la manera en la que se piensa la innovación; en el apartado 4 se somete a consideración el rol que tienen la confianza y la dimensión simbólica en la generación de negocios; en el apartado 5 se

analizan los negocios presentes y el futuro que vislumbra su dueño; y, finalmente, en el apartado 6 se ofrecen una serie de reflexiones finales sobre las afirmaciones planteadas.

Un perfil multifacético: periodismo y negocios

Para Claudio Destéfano es normal presentarse como periodista y empresario. Tiene poco más de 60 años y posee una extensa trayectoria en prensa gráfica, televisión, radio y medios no convencionales. Desde hace veinte años, tiene una productora de contenidos integrales y sus inicios en el mundo emprendedor están signados por la innovación. Por el año 2004, lanza el *D: Biz*, una *newsletter* disruptiva. Lo novedoso era que se basaba en adelantar noticias del sector NEF (Negocios, Empresas y Finanzas) antes de que salieran en los medios masivos. Destéfano y sus productos, creados, modificados, destruidos y vueltos a construir en un ciclo casi sin fin, son un claro ejemplo de innovación disruptiva (Schumpeter, 1942). Esto se produce cuando la empresa, sirviéndose de una nueva tecnología o mediante la implementación de un nuevo modelo de negocio, adquiere la capacidad de adueñarse de un mercado existente mediante el desarrollo de un producto o servicio que deja obsoleta la oferta actual del líder, ya sea por sus prestaciones o por su precio (Santolo, S/F).

El *D: Biz* fue uno de los primeros diarios interactivos de negocios que tenía una suscripción gratuita y se financiaba con el patrocinio de *sponsors* en *banners* digitales. A grandes rasgos, esa fue, durante casi una década, la manera en la que se financió la *newsletter*. Luego de ese período, comenzó a percibir un nuevo cambio de tendencias en la asignación de pautas publicitarias por parte de las empresas e intuyó que algunos *sponsors* podían dejar de acompañarlo en este formato: las redes sociales comenzaban a canalizar buena parte de esos recursos. Ante esta situación, Destéfano tomó la decisión de confeccionar un listado de cien empresas en las que confiaba que podían seguir acompañando el proyecto y les consultó si podían abonar una membresía anual. En un breve período de tiempo, la mayoría de ellos accedió. Para Claudio esto significó que las personas contactadas percibieron el valor agregado de los contenidos ofrecidos en el Ristretto.³

³ Para un análisis más detallado de la evolución del negocio y de la historia recorrida, ver: Cavalli, P. e Ivickas Magallan, M. (2024). “Emprender con propósito. El caso de Claudio Destéfano y el ecosistema Ristretter”. *Serie Documentos de Trabajo Universidad del CEMA*, N° 870, junio.

A lo largo de los años, se ha encargado de mantener vínculo con la gente que trabaja para extender lo que hoy es su ecosistema Ristretter. El basamento o pilar de su esquema de negocios está apalancado en la confianza y será uno de los activos centrales en su carrera, como se espera demostrar a lo largo del presente trabajo. La dinámica de esta red de relaciones coloca a Claudio en un lugar central, porque a través de él fluye la información y también los posibles contactos entre partes. Con el tiempo, la *newsletter* recibió un retoque de imagen. Finalmente, a través de un proceso de reinención constante, el D: Biz derivó en lo que hoy son los diversos grupos de WhatsApp especializados con membresía, que agregan valor y especificidad a los intereses de los suscriptores.

Destéfano tiene conexión con los principales actores del mundo político, económico, social y cultural. Interactúa con dueños de empresa, funcionarios, políticos, gerentes, periodistas y actores del tercer sector. Aunque no se presenta como *entrepreneur*, la manera en la que encara el futuro y cómo ejecuta las decisiones en sus diversas unidades de negocio, lo colocan en una posición de innovador que se adapta al clima de negocios y al impacto de la tecnología en el sector de medios y periodismo. En este último sentido, es un generador de tendencias antes que un implementador de innovaciones.

La manera en la que opera el proceso de toma de decisiones en su empresa mantiene el formato de una PyME: son seis las personas estratégicas de la compañía que tienen repartidas las actividades comerciales, operativas y administrativas. Más allá de este grupo, hay otros colaboradores que van rotando o cumplen funciones muy específicas que no tienen que ver con las decisiones nodales sino más bien con garantizar el funcionamiento de cada una de las unidades de negocio en las que Claudio tiene intereses.

A lo largo de los años, supo reformular su propuesta de valor en base a un proceso de toma de decisiones que tuvo en cuenta la temporalidad, las limitaciones y la vida útil de sus servicios. Si bien no todos fueron aciertos, las malas decisiones fueron útiles para buscar la mejora continua. Como ha señalado Claudio en una de las entrevistas realizadas “yo nunca pierdo, cuando me equivoco aprendo” (C. Destéfano, comunicación personal, 11 de marzo de 2024). En esa simple frase se condensa una densidad de contenido fenomenal, representativa de la

manera en la que encara el proceso de generación de valor y que será profundizada en los siguientes apartados.⁴

Con un poco más de veinte años de experiencia administrando comunidades de negocios y generando valor para quienes forman parte del ecosistema Ristretter, puede inferirse que sus miembros interpretan que el retorno de inversión de la membresía es mayor que los costos económicos. Y, posiblemente, aunque no lo afirmen de manera explícita, entienden que tener como *partner* a Claudio Destéfano, en cualquiera de sus formas, supone una mejora en sus empresas/negocios. Con esto parece resolverse lo que Clayton Christensen (1997) denomina el “Dilema del Innovador”.

Destéfano no duda en eliminar o reducir a su ínfima expresión cualquier elemento, producto e inclusive miembro de su ecosistema que no agregue valor o que pueda causarle stasis. Es la misma actitud y filosofía de Jeff Bezos, quien describe así su permanente estado de “Día Uno” para su empresa. Según Bezos, “el Día Dos es stasis, seguido de irrelevancia, seguido de un insoportable y doloroso declive. Seguido de la muerte. Y es por eso que siempre estamos en el Día Uno (Bezos, 2017)”. En el *modus operandi* de Destéfano puede verse -si bien intuitivamente y no a causa de haber hecho *benchmark* del modelo Amazon-, ese mismo acercamiento, donde es preferible “moverse rápido y romper cosas” (Facebook Inc, 2010), innovar y tratar de no perder la pelea con los grandes medios, aprovechando flancos y explotando oportunidades que otros por su tamaño no ven, o desmerecen, que aferrarse a lo hecho y comprobado. Es imposible concebir su forma de hacer negocios sin pensar en un ciclo permanente de destrucción creativa, donde, en palabras de Schumpeter (1942), el “viento perenne de destrucción creadora [describe] el proceso de mutación industrial que incesantemente revoluciona la estructura económica desde dentro, destruyendo incesantemente la antigua, creando incesantemente una nueva”.

Dado que las categorías “empresario” y “periodista” se encuentran bastardeadas en la visión de Destéfano, elige posicionarse como *networker*. Afirma que en materia de negocios detecta nichos “desde siempre” y que su paso en la juventud por el sector bancario le abrió muchísimo

⁴ También se pueden extraer inferencias interesantes de sus propias palabras sobre lo que es el aprendizaje en negocios a partir de las malas experiencias: Fuckup Nights Buenos Aires. (2 de septiembre de 2016). Fuckup Nights Buenos Aires. Vol. III - Claudio Destéfano [Archivo de video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=uUkp8IoUFNY>

el campo cuando, unos años después, empezó a trabajar en la revista *Apertura* y el diario *El Cronista* como periodista: “Yo había estado en el mercado, otros tenían que preguntar” (C. Destéfano, comunicación personal, 29 de febrero de 2024). Para lograrlo, afirma que su estrategia fue seleccionar personas desconocidas hasta el momento, pero prometedoras: “Yo agarraba a los tipos que nadie les daba bola en la city”. (C. Destéfano, comunicación personal, 29 de febrero de 2024)

El Ristretto y su comunidad. Un ecosistema innovador en constante expansión

El ecosistema Ristretter es, en esencia, una “comunidad de confianza”. La construcción se basó en una dinámica relacional. El Ristretto, que estaba canalizado por el email, pasó a los grupos de Whatsapp, que comenzaron a tener una envergadura en el mundo empresario. La manera en la que Destéfano enfocó su mirada en los temas que ocupan a las personas de negocios, no pasaba desapercibida. Esta es una muestra del carácter Schumpeteriano de la operatoria de Destéfano: destrucción creativa en estado puro. Un mes su centro de gravedad era el Ristretto por correo electrónico y, literalmente en 32 días, se desplazó a un grupo de WhatsApp. Destéfano consultó a su círculo íntimo y del mundo de la web y los mails se desacopló rápidamente y empezó a colonizar este espacio antes de que lo hiciera otro grupo multimedial.

Al principio, la información fluía de una manera bastante informal. Los datos que le llegaban como rumor o especulación, en la mayoría de los casos, terminaban cumpliéndose. Producto de esta dinámica y de un proceso sostenido en la confianza que los interlocutores tenían con él y viceversa, es que se construyó una suerte de pacto tácito entre las partes, donde el secreto y la confidencialidad se daban por sentado. Los contenidos surgían a partir de acciones descontracturadas que él proponía: desde encuentros regulares con pizzas y empanadas cuando jugaba un equipo de fútbol, hasta sorteos o regalos. Lo importante de todo esto es que sabía que estaba haciendo algo más que simplemente informar: el D: Biz tenía su lenguaje particular. Generaba pertenencia y comenzaba a crearse el sentido de “comunidad” apalancado en la confianza.

Casi como un discípulo de la “sundown policy”, política que el banco Merrill Lynch tenía con sus clientes, Destéfano responde a todos los grupos de Whatsapp antes de ir a la cama. Hace lo que esperan de él: que esté. Y él está. El reverso de esa misma moneda es que la

empresa nació unipersonal y se mantiene, por el momento, Destéfano-dependiente. Esto no necesariamente es un problema, pero sí supone un límite al volumen, escala y operatoria de sus unidades de negocio.

Como todo emprendedor, fue encontrando barreras, tanto de mercado como propias, en lo que tiene que ver con los productos ofrecidos. En su búsqueda de nuevos consumidores para el Ristretto, se hizo la siguiente pregunta: “¿Cómo tengo que estar parado frente a las cosas que pasan?”. Para responderla, recurrió al coaching como eje de cambio. La persona que lo asesoró le dejó un solo interrogante: “¿Querés ser Hadad o Longobardi?”. Es muy interesante porque, a partir de este cuestionamiento, se generó un problema: “Trabajar el ego del periodista y elegir entre el camino del número uno en el periodismo (Marcelo Longobardi) o el número uno del mundo empresarial de medios (Daniel Hadad)” (C. Destéfano, comunicación personal, 8 de marzo de 2024). Se puede afirmar que optó por el segundo camino y que, en términos organizacionales, la comunidad que tiene una base de sustanciación digital se apoya en cuatro pilares:

1. Micro-segmentación: grupos donde se reúnen personas con intereses muy claros y delineados. Se garantiza la segmentación y se nutre a ese grupo de un público especializado e interesado en el tema.
2. Micro-felicidad: quienes trabajan en el ecosistema buscan dar respuestas y soluciones a problemas cercanos o terrenales que tienen sus miembros. Allí es donde opera Destéfano y su red.
3. Networking con propósito: es un concepto o idea relativamente simple pero muy potente. Consiste en ayudar a otro sin esperar nada a cambio. Este concepto define el paraguas estratégico de su negocio. Es una manera de lograr que las transacciones económicas pasen a un segundo plano para los miembros de la red.
4. Confianza: es el pilar más importante del ecosistema. Quienes pagan la membresía lo hacen fundamentalmente porque confían en que los productos de Destéfano son de buena calidad y, también, porque observan que otros consumidores perciben lo mismo.

El valor agregado del negocio se orienta a generar elementos intangibles: sensaciones, valores y gustos. En los términos de Pierre Bourdieu (2009), Claudio Destéfano posee un capital cultural que logró transformar en capital económico a través de la suscripción o

membresía. Parecería que el *core* del negocio se apalanca al inicio en elementos fluctuantes y difíciles de medir. La percepción de satisfacción por parte de los *ristretters* se puede encontrar en el crecimiento de la red y el mantenimiento de las suscripciones. Al menos desde una perspectiva cuantitativa puede resultar un buen indicador.

La idea de reciprocidad tiene un lugar destacado en el modelo de negocios. Si alguien necesita algo, recurre a Claudio y viceversa. En ese lema descansa buena parte de su construcción de poder y de la continuidad en el tiempo de su proyecto. También, se sustenta en otro elemento que puede considerarse como una ventaja competitiva, a saber: la escucha activa y el análisis del mercado. Sin proponérselo de manera explícita, el ecosistema es un conjunto de pequeños *focus group*.

En materia de percepción sobre la manera de pensar los negocios, el entrevistado habla de “círculo virtuoso” y afirma: “La positividad es lo que me permite crear. Las encuestas me ayudan mucho. Es una comunidad pensante, no tribunera” (C. Destéfano, comunicación personal, 15 de abril de 2024). Conviene señalar que, mayoritariamente, los grupos están compuestos por profesionales y empresarios que buscan en el contenido un valor diferencial o agregado a lo que puede ser una suscripción a un diario tradicional. En esos lugares se buscan noticias, mientras que en el ecosistema posiblemente sean otras cuestiones como el saber experto o una mirada compartida del mundo.

El ecosistema *Ristretter* es una construcción basada en la toma de decisiones sobre lo que el mercado pide, pero también necesita de la creatividad para construir una identidad específica. Esto es algo que Destéfano resalta: la importancia de construir productos con marca personal (“ahí mi trabajo se ve”). La triangulación entre creatividad, decisión e intuición ha sido la mayoría de las veces virtuosa y le permitió a este empresario apropiarse de segmentos o nichos diferenciados para generar ingresos. El ecosistema, según su creador “genera un engagement muy importante y funciona como una prepaga: la mayor parte del tiempo no la necesitas, pero cuando la necesitas y responde, se amortiza todo su costo” (C. Destéfano, comunicación personal, 22 de marzo de 2024).

Hay algunas situaciones -pocas-, que pueden poner en discusión la ética del negocio. Por ejemplo, cuando se juntan en un mismo espacio funcionarios públicos y empresarios, o cuando Destéfano cuenta en sus grupos los contactos que tiene en tal o cual área de gobierno: “Otros

periodistas no te pasan los contactos. Acá, si los dos son parte de la red, el contacto te lo puedo hacer.” (C. Destéfano, comunicación personal, 15 de abril de 2024). Es decir, existe una delgada línea entre el *networking* y el tráfico de influencias. Claudio, lejos de escaparse o rehuir a este problema, es consciente de la situación y afirma: “Vivo al filo de la navaja” (C. Destéfano, comunicación personal 15 de abril de 2024). Es en estas situaciones que se pone a prueba el valor de la confianza que tiene la comunidad en su figura y en la ética de trabajo. Tanto el creador de la red como sus miembros parecerían basarse en este precepto muy poco sofisticado, pero a la vez tan potente como un sistema de auditorías internas o algo semejante.

Para mantener su rol de influencer periodístico utiliza el Ristretto. Esa es su editorial, el lugar en el que cuenta y describe lo que está pasando. Ya no es más la newsletter inicial de hace veinte años. Es la intuición de Destéfano puesta a disposición del ecosistema, que reúne a perfiles tan disímiles como ricos por su variedad: profesionales independientes, empresarios, actores del mundo corporativo, políticos, funcionarios públicos, actores del tercer sector, etc.

La diversidad es, justamente, lo que nutre de información a todos los grupos. Pero no alcanza solo con la cantidad. Es su curaduría o intervención y la de su equipo lo que hace que el contenido llegue en el momento preciso y al grupo preciso. O que el puente entre A y B sea posible cuando en muchos casos solamente hay una idea muy borrosa de lo que se quiere o necesita. Como se mencionó en párrafos anteriores, los miembros de la comunidad no están buscando necesariamente noticias sino historias que puedan resultar verosímiles porque las aportó alguien en quien Claudio Destéfano confía. Sobre esto último, la confianza, es que se avanzará en el apartado siguiente.

La confianza en los negocios. El valor de la dimensión simbólica

La confianza es un activo preciado en cualquier tipo de relación humana. Supone un nivel de intimidad, cercanía, estima y valoración en una persona, o conjunto de personas, que no se encuentra o percibe en otros. En este sentido, la confianza es un concepto relacional que se expresa en grados o probabilidades de existencia y que requiere, además de acciones concretas, suponer que hay compromiso o voluntad de la otra parte a operar en consecuencia con lo que se dijo o se pactó.

En el mundo empresarial, existen las relaciones contractuales que obligan a las partes a cumplir con sus compromisos y/o establecen las sanciones correspondientes en caso de incumplimiento. Sin embargo, esta manera de concebir los negocios resulta restrictiva y limitada. Las empresas no son solamente la suma de los contratos o una relación entre el principal y el agente. También son esquemas de confianza basados en el relacionamiento continuo y sobre el que se destinan palabras, tiempo, dinero, debate e incluso conflicto hasta alcanzar lo que podría considerarse un nivel óptimo de confianza.

Uno de los trabajos clásicos en la integración de la noción de confianza a la discusión empresarial es el texto de Brandenburger y Nagelbluff (1996), donde se sostiene que las empresas compiten pero también cooperan. Este último concepto pone de manifiesto el conjunto de estrategias y acciones orientadas a que los empresarios y las organizaciones trabajen de manera conjunta para mejorar eficiencias productivas, pero también para encontrar puntos de contacto y posibles espacios para nuevos negocios que, si se proyectan de manera individual, serían inviables. En este tipo de dinámicas, la confianza es una construcción requerida y deseada para lograr las complementariedades necesarias entre personas y organizaciones de diverso perfil, además de los contratos y pactos legales.

En un nivel conceptual más profundo, la confianza es entendida como “la creencia de una empresa de que las acciones de su socio tendrán resultados positivos para ella, además de que éste no realizará acciones inesperadas que puedan provocar efectos o consecuencias negativas para la empresa” (Montoro, 2000, p. 7). Es una perspectiva que complementa la visión clásica respecto de este tema. Algo similar sostienen Sabater y Montes (2001) al afirmar que la confianza es el primer paso en cualquier proceso de cooperación; el cimiento que aglutina las decisiones posteriores en el plano productivo, económico y empresarial.

En un estudio empírico realizado por Cegara Navarro et al. (2005) a una muestra de empresas PyMes, los autores observaron que, para consolidar la cooperación, la confianza es la variable más influyente a la hora de pensar en encontrar nuevos socios. Según proponen: “la confianza consolida la cooperación, su adecuada configuración sirve para coordinar y motivar a las personas que participan en ella, pues proporciona un lenguaje común que facilita la comunicación y asegura que se comparta la información y el conocimiento básico para la operativa cotidiana del acuerdo” (p. 94).

Desde la perspectiva del liderazgo, la confianza es “la base de la comunicación y la comunicación es uno de los pilares de una buena administración de las organizaciones” (Lockward Dargam, 2011, p. 465). De manera intuitiva o con conocimiento explícito de estas referencias teóricas, Claudio Destéfano realiza negocios y conecta empresarios, funcionarios, líderes corporativos y fundaciones con una consigna: la comunidad ante todo. Esa comunidad no es otra cosa que un grupo de personas que comparten valores e ideales. El *slogan* “Networking con propósito” es su paraguas y el propósito es lo que está en constante construcción, permitiendo, así, que se regeneren las oportunidades para todos los miembros de la red de entablar nexos que resulten con sentido para ellos. “Si es Ristretter, mejor” propone el dueño de la empresa.

Más allá de la autopercepción generada por Destéfano, están las percepciones, opiniones y puntos de vista de quienes conforman el ecosistema Ristretter. Estos últimos validan *a priori* lo expresado por el creador de la red y agregan otras aristas para el análisis. Por ejemplo, para Daniel R., formar parte del ecosistema le agrega valor porque implica adquirir “sensaciones, valores y gustos. En definitiva, ser parte de una experiencia” (Daniel R. comunicación personal, 19 de junio de 2024). Si bien hay una motivación a formar parte de esta experiencia a partir de cuestiones materiales basadas en lo económico, el entrevistado destaca un elemento adicional: formar parte de la red es hacer “networking con misión y objetivos claros” (Daniel R. comunicación personal, 19 de junio de 2024).

Lo que se observa es que, tanto quien genera la red como quienes acceden a ella, están de acuerdo en que detrás de la existencia del contrato monetario o transaccional -la membresía y los productos adicionales que puedan adquirir-, hay un correlato simbólico muy eficaz: la garantía de que se van a generar nuevas experiencias para quienes intercambian información y hacen *networking*. El valor agregado propuesto por Claudio Destéfano es una combinación de experiencias personalizadas, información segmentada y veloz, y la persecución de ese atributo o producto que todavía no está instalado en el mercado. Todo esto, siempre circulando por sus manos y desde su óptica, otorgándole ese activo que se espera en la red: la confianza.

La trayectoria de vida también opera como un aglutinador para construir confianza. En el caso de Destéfano, su tránsito por los *Boy Scouts* no pasa desapercibido entre los miembros de la red. Mariano L. afirma que “la formación (y la de sus hermanos) como Boy Scout (...) le dio

una enseñanza que se ve o por lo menos yo la veo reflejada en todo lo que hace. Son como las reglas de la Matrix” (Mariano L., comunicación personal, 1 de julio de 2024). En este caso es una visión ética compartida que no está explícita, pero se infiere a partir de lo que es ser un *Boy Scout* y de lo que eso implica para desarrollar relaciones de lealtad con otros.

Hay momentos en los que se necesita reorganizar la comunidad y dar de baja a miembros. Con esto, lo que se busca es proteger al ecosistema de quienes puedan colarse, tratar de colapsarlo, desbordarlo o pervertirlo. En su lenguaje empresarial, ese proceso se llama *rightsizing*, pero la ejecución también contiene elementos propios de un espacio de contacto directo o cercano relacionado con la confianza o cercanía que quiere transmitir: “Mi gente me dice: ‘Dejá que los saquemos nosotros a los que están de más’, pero no, quiero ser yo quien los elimine. Me tomo el trabajo y voy uno por uno, que sepan que los saqué yo y que los que se quedan sepan que soy yo el que está limpiando el ecosistema”. (C. Destéfano, comunicación personal, 15 de agosto de 2024). En este sentido, cobran vigor las palabras del mismo Destéfano al anunciar su así llamado *Proyecto Defensa y Justicia*, donde redujo la cantidad de personas en su ecosistema. A continuación se cita el extracto de una de sus comunicaciones a los grupos de WhatsApp que ilustra cómo es su presencia y participación en la red:

“Aviso a la comunidad ristretter. Este fin de semana, y los subsiguientes hasta llegar a la letra "Z" (voy por la "G") verás que personalmente estaré eliminando a varios integrantes de los grupos. Tanto a los que seguro los conocés como a los que simplemente te aparecen números. Quiero aclarar que la razón de la remoción NO ES PERSONAL NI PROFESIONAL. Simplemente encaré un proceso de VALORACION de la comunidad, y establecimos con el equipo un muro de pagos de 50 dólares por año el ticket mínimo de participación (incluye un grupo de whatsapp). Por eso estoy invitando a los participantes que solo estaban en un grupo a decidir si quieren seguir adelante, o no. Aquellos a los que fui eliminando son los que sintieron que la comunidad no les agregaba valor suficiente para invertir esos 50 dólares de los que hablé al principio. A esta acción que seguramente me llevará todo el mes de agosto la bauticé "Defensa y Justicia": a) DEFENSA de quienes apostaron al proyecto y renuevan su membresía cada año,

y b) JUSTICIA para los "bastoneros" de los grupos, que recibirán la mitad de los 50 dólares que inviertan quienes estaban en un grupo free y decidan seguir adelante. Esta aclaración es para dejar bien en claro que la eliminación tiene un carácter **ESTRICTAMENTE COMERCIAL** y de valoración de producto, **PARA NADA PERSONAL NI PROFESIONAL**. Gracias a los que siguen y a los que van a definir desde la G hasta la Z por ser parte de la comunidad ristretter... Claudio Destéfano". (C. Destéfano, comunicado en grupos de whatsapp, 28 de julio de 2024)

La cercanía y la confianza aparecen incluso cuando hay que dar malas noticias o plantear situaciones no tan cómodas. En estos casos, Destéfano no delega y parecería demostrar que parte de su estrategia consiste en centralizar su presencia para estas cuestiones como una manera de reforzar el valor que tienen aquellos que apoyaron y siguen apoyando económicamente el proyecto del ecosistema. En este ejercicio, de manera directa o indirecta, la no valoración del producto por parte del consumidor es interpretada como una no valoración del contenido ofrecido por su creador.

Otra perspectiva enriquecedora es la que propone Fabián G. quien también forma parte del ecosistema y entiende que "lo que logró el Ristretto (y la metamorfosis procesada) en este intenso proceso generador de innovaciones, es actuar como un sistema social abierto, complejo y adaptativo en continua interacción con otros dentro de su propio entorno, cumpliendo diferentes funciones sociales" (Fabián G., comunicación personal, 10 de junio de 2024). El producto generó la confianza suficiente entre sus miembros como para ampliar las capacidades y objetivos iniciales, centradas en la monetización de su creador y la posibilidad de encontrar oportunidades de *networking* e información para quienes accedían a la membresía.

Para Juan R., al principio el Ristretto era, según sus propias palabras, una "chantada". Le costó encontrar el valor generado al inicio de la relación, pero como él mismo afirma "a medida que pasó el tiempo empecé a verle el lado bueno a lo que hace" (Juan R. comunicación personal, 20 de julio de 2024). Es interesante esta mirada porque, de alguna manera, pone de manifiesto el complejo entramado de valores compartidos que es necesario construir antes de confiar en algo y/o en alguien. Esto ha sido observado por los especialistas que teorizan al respecto cuando

sostienen que la confianza “se forma a través de un proceso gradual de conocimiento e interacción, en la experiencia personal de comunicación con el otro, y si bien está asociada, en primer lugar, al sistema personal de valores éticos, está también condicionada socialmente” (Lockward Dargam, 2011, p. 491).

Como puede apreciarse, la dimensión simbólica cobra fuerza cuando se analiza una categoría como la confianza. El intercambio material y las oportunidades de *networking* para generar retornos económicos no desaparecen del escenario para quienes pagan la membresía. Tampoco desaparece la intención de lucrar y monetizar los productos y servicios por parte del creador de la red. Lo que sucede en este caso es que, más allá de la calidad de los mismos, existe una percepción de valor basada en relaciones que trascienden al contrato explícito. Esto es algo que Vargas Rocha et. al. (2020) analizan en su investigación sobre la lealtad de marca y proponen dos hipótesis: la primera es que “la confianza tiene un efecto significativamente positivo sobre el compromiso”; la segunda es que “la confianza tiene un efecto significativamente positivo sobre la lealtad” (Vargas Rocha et al, 2020).

La lealtad y el compromiso -elementos clave en una red donde la interacción lo es todo- operan como valores esenciales para entender la confianza que se genera entre Claudio Destéfano y los miembros de la red. Para Daniel R. el *netoworking* con propósito no es otra cosa que “ayudar a otros sin esperar nada a cambio” (Daniel R., comunicación personal, 19 de junio de 2024). Esa ayuda se brinda a un otro que no siempre es conocido, pero como está en el ecosistema generado por Claudio y “él conoce su ecosistema, ergo su ecosistema es de confiar” (Daniel R., comunicación personal, 19 de junio de 2024). Si bien son elementos conceptualmente simbólicos, la lealtad y el compromiso se materializan en acciones que demuestran su potencia.

También es interesante hacer notar que, así como en las grandes empresas la transparencia es un activo valorado por los accionistas, en el caso del ecosistema Ristretter sucede algo similar, solo que en una microescala. Ejemplo de esto es el manejo del dinero en las campañas solidarias como la que tuvo lugar durante el 2024 en la etapa previa a los juegos paralímpicos que se disputaron en Francia. Bajo el nombre de #Dale al Campeón!, el propio Destéfano se puso a la cabeza de una campaña que permitió recaudar más de diez millones de pesos

(alrededor de u\$s 10000) en un muy corto período de tiempo para potenciar las posibilidades de los atletas paralímpicos.

El trabajo, que de por sí incluyó una ingeniosa campaña basada en la subasta de productos donados por atletas olímpicos como Luciana Aymar (Hockey), Fabricio Oberto (Basket) y Paula Pareto (Judo) -entre muchos otros-, también mostró la importancia que tiene la transparencia a la hora de plantear en qué se gastó cada peso recaudado.⁵ Rendir cuentas no solamente es un proceso necesario y deseado cuando se administra dinero. Es, además, una manera de presentar los valores éticos que guían la misión y el propósito empresarial. Esto es lo que sostiene Alonso Almeyda (2009) cuando analiza la confianza de accionistas e inversores en empresas que informan por internet su estado de situación y propone que “la comunicación y el diálogo pueden crear confianza activa mediante la apreciación de la integridad de la otra parte” (Alonso Almeyda, 2009p. 14).

Desde otro ángulo, las acciones de Claudio Destéfano con miras a desarrollar una estructura empresarial basada en la confianza, pueden ser percibidas como una construcción histórica, paciente, silenciosa. Similar a la forma en que el inversor se inclina por la capitalización compuesta y el peso que tiene el paso del tiempo en esa ecuación. En este mundo, la confianza es una puerta que se abre en ambos sentidos. La lógica del sistema se reduce al siguiente axioma: él confía en vos, vos podés confiar en él. Si se tienen en cuenta sus inicios en el periodismo, podría afirmarse que empezó siendo un confidente de decenas, centenares de personas que le pasaban los “datillos” anónimamente, que confiaban en él y su “libreta azul” donde anotaba. Nadie fue traicionado, y las fuentes no fueron reveladas. Los “datilleros” iban anónimos tranquilos, algo que después se llamó “ponerse en Off” en la jerga del ecosistema. En esta dinámica relacional se aprecia con cierta nitidez que la confianza la genera Claudio para luego transmitirla al grupo. Es un sistema radial que lo coloca a él en el centro y en el que es muy difícil permanecer si no se logra calibrar la ética individual con lo que la red propone.

La confianza se percibe en otros aspectos como la creación de un lenguaje común y ciertos códigos de conducta en un entorno muy dinámico y cambiante, como lo es el de los grupos de WhatsApp. Si bien se requiere en ocasiones de la intervención del propio Destéfano para

⁵<https://www.lanacion.com.ar/deportes/como-se-gesto-la-campana-millonaria-que-ayudo-a-24-atletas-paralimpicos-argentinos-para-los-juegos-nid28082024/>

garantizar que algunos comentarios o situaciones no trasciendan más allá de la esfera del ecosistema Ristretto, persiste la confianza de los miembros de la red en que los temas tratados y la información compartida son un recurso para cuidar y resguardar.

Negocios actuales y perspectiva futura

Para Destéfano, una estrategia de negocios y su ejecución tienen que tener un planteo inicial más o menos definido: “La toma de decisión es muy clara cuando está muy clara la estrategia” (C. Destéfano, comunicación personal, 15 de abril de 2024). De este modo, afirma que tiene dos grandes modelos de negocio en su compañía. En el primero, la empresa funciona como “riego por goteo” (C. Destéfano, comunicación personal, 15 de abril de 2024). El crecimiento en el costo de la membresía promedio está apalancado de manera orgánica, con el foco puesto en el *lifestyle* como producto central. En sus propias palabras, la pregunta que Claudio se hace constantemente es “¿cómo crecer en el ticket promedio con quienes tengo fidelizados y que no les duela el bolsillo?”. Es una pregunta de compleja resolución porque implica comprender, interpretar y, finalmente, elaborar un producto segmentado para una comunidad con más de cuatro mil miembros.

La segunda propuesta o modelo está en construcción y escala con velocidad. Consiste en aportar estructura par a la gestión comercial, *know how* para el manejo de los grupos de WhatsApp y parte de su red de contactos a un tercero, quien paga un costo fijo en dólares. No es para cualquier interesado sino para actores relevantes del mundo de los negocios, el deporte o el *lifestyle*. En este caso, Claudio cobra un canon fijo por su aporte. Lo que surge es un nuevo modelo de negocios en donde su rol es menos protagónico y le permite expandirse sin perder su sello. Pero es todavía más importante la posibilidad de llegar a un nuevo público que viene de la mano de quien lidera el grupo y que no formaba parte hasta ese momento de su ecosistema. Esas personas son las que, potencialmente, pueden sumarse a otros productos de *lifestyle* en el ecosistema y/o comprar las demás propuestas. Básicamente “Deja un fijo y me genera nueva base que me conoce. Es branding orgánico” (C. Destéfano, comunicación personal, 29 de febrero de 2024).

El paraguas que contiene a estas unidades de negocio y las demás propuestas de la empresa es lo que su dueño denomina “networking con propósito”, el por qué y el para qué. El grupo

de WhatsApp que mejor ilustra esta misión es El Timbre Indicado: un grupo de tipo emisor que tiene más de 700 Ristretters que quieren estar para ayudar a otros que mayoritariamente no conocen. Según su creador “estás porque querés, no porque necesitás estar”.

El *networking* con propósito va más allá de sus intereses personales o una actitud responsable con el entorno que lo rodea. El propósito está relacionado con la segmentación. De esas situaciones también es que surgen nuevas oportunidades que no solo están orientadas al lucro. Muchas veces, conecta a quien necesita algo con quien está dispuesto a ceder algo. En esta situación de intermediario se transforma en alguien a quien se le debe un favor por el lado del necesitado, pero también como una persona con mejor reputación en su red cuando se tiende una mano. En esta mecánica, él siempre actúa de intermediario.

Otra de las unidades de negocio que se complementa a la de los grupos de WhatsApp son los almuerzos de *networking*. Allí se encarga de generar un espacio de conversación semiformal y fluido para que sus asistentes entablen relaciones estratégicas para sus empresas o emprendimientos. Todos los participantes se sienten importantes y tienen espacio para hablar y desarrollar ideas. Comprende con un alto grado de lucidez la importancia que tiene el *research* previo sobre la gente que se sienta en esas mesas. Al momento de la charla, tiene tres o cuatro datos laborales y/o profesionales para comentar de cada uno de sus comensales. Aquí es donde se ve que cuenta con un equipo que le da soporte. Es un mecanismo para generar empatía, hospitalidad y empoderamiento. En ese momento no tiene apuntes ni *handnotes*: todo está almacenado en su cabeza. Eso contribuye a que las personas se sientan únicas y especiales. Las mesas tienen una variedad de público que les da mucha riqueza: la edad, las profesiones, los puestos laborales, el perfil sociocultural y económico de quienes pagan por sentarse para generar oportunidades de negocio es sorprendente.

El cuidado de la información y de los contactos por parte del anfitrión resultan una regla de oro. No cede de manera gratuita el contacto, sino solo lo estrictamente necesario. En el caso de los almuerzos de *networking*, una vez finalizados los eventos, llega el mail de las personas que estuvieron presentes para seguir la relación. Aquí se observa con cierta claridad cómo es el vínculo que establece con su red: una relación radial. Para cualquier cosa que no sea recibir contenido de los grupos emisivos, los Ristretters se contactan con Claudio y él distribuye el juego. Pueden ser favores, vínculos con algún especialista, contacto por una necesidad puntual

o situaciones extraordinarias. Es una manera eficaz de conservar el capital simbólico y cultural construido a lo largo de tres décadas de trabajo.

En esta relación radial también se ponen en juego dos elementos de carácter simbólico: poder y prestigio. En el ecosistema Ristretter, Claudio no se presenta como un elemento más sino como el motor o dinamizador del mismo. Tiene una participación muy activa y, con ella, lo que demuestra es que su prestigio continúa vigente porque es sometido a escrutinio cada vez que le piden algo. Es un mecanismo de retroalimentación y validación. En este entramado de relaciones, la información juega un rol de infraestructura. No es un fin en sí mismo transmitir información, sino demostrar conocimiento e interpretación de lo que se conoce de los otros.

Párrafo aparte para hacer mención al Templo del Otro Partido (TOP). Es el museo privado más importante de la Argentina en materia deportiva. Atesora y conserva recuerdos y productos deportivos con algún significado histórico: camisetas, diarios, revistas, trofeos, fotos y otros productos. En ese lugar, Destéfano suele organizar eventos y reuniones más descontracturadas. También es una base de operaciones por su localización estratégica en el centro de la ciudad. La locación no es divulgada públicamente, sino que solamente les llega a las personas que han sido convocadas para un evento o reunión, lo que lo convierte en un espacio privilegiado o VIP.

El TOP es un producto boutique que fusiona las agendas corporativa y deportiva. Dos intereses que atraviesan a su dueño de manera trascendente. Actúa como un espacio de acercamiento y, a la vez, le permite a su creador tender puentes entre las dos industrias en las que mejor se desenvuelve: el marketing deportivo y el *networking* empresarial. También es un espacio que sirve para el esparcimiento en su rutina cotidiana. No todos los empresarios tienen en su oficina un estadio a escala de su club de fútbol o una colección de camisetas que contabiliza de a miles.

Desde otra aproximación, la racionalidad que opera detrás de la construcción de los negocios en el mundo Destéfano, coloca como vectores principales a la intuición y la velocidad en la ejecución de las decisiones apalancadas en la intuición. Esto sucede, en sus propias palabras, “solo si sos intuitivo. Tengo la cabeza abierta a buscar. Esta gimnasia es una actitud diferencial. Tengo que mostrarme alguien distinto” (C. Destéfano, comunicación personal, 14 de enero de 2024). Para conectar personas e intereses dentro de una red, este requisito parecería resultar

esencial. Es interesante pensar que la intuición y la confianza, dos activos difícilmente cuantificables, actúan como soporte principal para reducir la incertidumbre típica de la acción social desarrollada en la red.

Sobre esta plataforma de certezas, su empresa desarrolla con otros y para otros. Lo hace con actos certeros y concretos. Podría incluso caracterizarse a su perfil en los negocios como ágil, potente y preciso. Su lema es “La pelota en el terreno del otro. Es esencial que la definición siempre quede del otro lado” (C. Destéfano, comunicación personal, 22 de marzo de 2024). Detrás del *slogan* hay una precisión más profunda sobre su acción: es la muestra de una actitud propositiva frente a la necesidad o demanda del cliente y la convicción de avanzar rápidamente con un portfolio de productos, donde ese miembro de la red siente y percibe que fue creado a medida de sus necesidades. Esa demostración de trabajo a destajo para alcanzar una propuesta atractiva de negocios, consolida la confianza en la relación cliente-proveedor.

Por otro lado, sirve como estrategia de marketing: “En promedio, recibo diez nuevos potenciales *ristretters* para sumarse a la comunidad, recomendados por los mismos miembros de la comunidad. ‘Tenés que conocer el Ristretto’ es la frase corriente. Efectivo, y mucho más rentable” (C. Destéfano, comunicación personal, 22 de marzo de 2024). La recomendación personal no solo sirve para atraer nuevos clientes; también se afianzan los que ya están en la red. Nuevamente, la confianza aparece como elemento garante del orden empresarial.

Esto abre otra reflexión relacionada al futuro o la prospectiva del negocio. Hacer este tipo de análisis obliga al investigador a tomar ciertos recaudos, porque hablar del futuro con empresarios no es otra cosa que barajar supuestos o hipótesis que manejan los agentes con diversos grados de acceso a la información, sistematización y porcentajes de probabilidad que le asignan al cumplimiento efectivo de estas visiones. Incluso haciendo estas salvedades, los investigadores de este trabajo consideran que merecen ser desarrolladas. Buena parte de la fundamentación se basa en la importancia que tuvieron en el pasado este tipo de análisis para posicionar al negocio en la vanguardia del sector. Es probable que este pensamiento prospectivo sea la base de ideas disruptivas o transformadoras en el mercado.

En el corto plazo, para Destéfano la gobernanza de datos es un tema del cual debe ocuparse para garantizar la continuidad de su ecosistema. Si bien hoy la confianza juega un papel fundamental a la hora de resguardar la información y lo que se dice en los grupos, este

intangibles se puede ir diluyendo a medida que la escala es mayor: “quiero llevar el ecosistema de WA a una aplicación. El acierto fue optimizar donde la gente más mira” (C. Destéfano, comunicación personal, 22 de marzo de 2024).

Otro eje en el que ha puesto el foco pasa por los límites a la escalabilidad que tienen sus productos. Al ser un negocio basado en la confianza y reputación que tiene su dueño, cabe preguntarse qué pasaría si él no está presente en sus unidades de negocio. Sobre esto, tiene más o menos claro que el límite es el tiempo real que tiene para atender cada una de estas cuestiones. Para darle una primera respuesta a la cuestión, se ha corrido por completo de lo operativo y administrativo de la empresa. Así, trabaja en lo que le gusta: “salgo de la operación y estoy muy liviano para crear”. (C. Destéfano, comunicación personal, 8 de marzo de 2024).

En el mediano plazo, el foco está orientado a reformar el diseño organizacional: “el gran desafío es lograr que una empresa que requiere agilidad de surfear no se quede anticuada”. En línea con la construcción de lealtades y confianza, Claudio trabaja con un staff pequeño pero estable. Finalmente, para lo que tiene que ver con el largo plazo, Destéfano percibe que “en diez años la tendencia es a una plataforma o supermercado de cosas que pasen. Yo tengo al pibe que compra cosas. Como compré cosas, te llevo a la audiencia particular” (C. Destéfano, comunicación personal, 15 de abril de 2024). En síntesis, el camino de la empresa, visto con los ojos de Destéfano hoy será “aprovechar mi network con sponsors y compradores para venderles cosas atractivas (contenido de otros)” (C. Destéfano, comunicación personal, 15 de abril de 2024).

Reflexiones

La confianza es un atributo valioso para la construcción de relaciones humanas. En el mundo empresarial puede llegar a tener tanto o más peso que un contrato legal, si este valor es percibido por ambas partes. También es un concepto ordenador de la legitimidad de la acción empresarial: se avanza o se rechaza un negocio en función de la confianza que generan los sujetos. El ecosistema Ristretter se encuentra atravesado por esta dinámica. Los productos y servicios ofrecidos se apalancan mayoritariamente en el vínculo de los miembros con Claudio

Destéfano. La confianza se deposita no sólo en él; también en algunas de sus capacidades. Se destacan:

1. Adaptación y flexibilidad a las coyunturas: ha sido y es un negocio que se basa en la interpretación de necesidades del mercado.

2. Apertura a la novedad y la innovación como motor de expansión y crecimiento: se apalanca en la propuesta de nuevos productos y servicios basados en una visión de tendencias que conjugan la información con la intuición.

3. Visión estratégica para desarrollar negocios: Claudio es una persona hábil para monetizar las ideas que surgen en el relacionamiento con otros, explotando las asimetrías de la información que se producen en el vínculo con los Ristretters.

4. Propósito e impronta como *networker*: ese espíritu personal es un propósito en sí mismo para su vida, que transmite a través del ecosistema Ristretter.

Uno de los argumentos más potentes ofrecidos por Destéfano con relación al valor que genera su empresa es el siguiente: “Estoy dispuesto permanentemente a hablar. Porque soy parte de la solución y no del problema. Si no lo hago todavía, tengo que crearlo. Te tenés que ir con la sensación de que lo logré o lo intenté, que soy alguien que te abre puertas. Yo quiero que al menos una vez al día alguien me diga gracias. Yo lo provoqué”. En estas palabras se condensan las verticales del negocio: propósito, escucha activa y acción. Todos elementos que le dan sustento a la construcción de confianza para generar valor y transformar en capital económico una serie de elementos simbólicos.

Bibliografía

Alonso Almeida, M. M.(2009). La transparencia de las empresas en internet para la confianza de los accionistas e inversores: un análisis empírico. *Cuadernos de Administración*, Vol. 22, N° 38.

Aulet B. (2024). *Disciplined Entrepreneurship*. John Wiley & Sons Inc

Amazon News - Jeff Bezos on Why It's Always Day 1 at Amazon | Amazon News

Bezos, J. (2017). Why It's Always Day 1 at Amazon | Amazon News https://www.youtube.com/watch?v=fTwXS2H_iJo

- Bourdieu, P. y Passeron, J. C. (2009). *Los herederos: los estudiantes y la cultura*. Buenos Aires: Siglo XXI editores.
- Brandenburger, A. y Nalebuff, B. (1996). *Coopetition*. Crown Business
- Brown, D. (2013). *Unhappy at Work? Be an Intrapreneur.ayo* . Link a la web: <https://www.wired.com/insights/2013/05/unhappy-at-work-be-an-intrapreneur/>
- Bucardo Castro, A.; Saavedra García, A.; Camarena Adame, E. (2015). “Hacia una comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios”. *Suma de Negocios*, Vol. 6, N° 13, 98-107
- Campbell, J. (1949). *Monomito: El Heroe de las Mil Caras*. Estados Unidos: Princeton University Press, Pantheon Books.
- Cavalli, P. y Dell’Anno Irigoyen, M. (2020). *Superjump: toma de decisiones en el mundo digital pospandemia*. Kindle e-book.
- Cegarra-Navarro, J. G.; Briones-Peñalver, A. J., y Ros-Sánchez, M. (2005). La confianza como elemento esencial para la mejora de la cooperación entre empresas: un estudio empírico en pymes. *Cuadernos de Administración*, Vol. 18, N° 30.
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business Review Press.
- Collis, W. y Collis, D. (2020). *How to Build a Digital Brand That Lasts*. Harvard Business Review, October 29.
- Faiña, J.; Losada-López, C. y Montes-Solla, P. (2016). *Innovación y emprendedurismo: Ordenando el rompecabezas de la Nueva Gestión Empresarial de la Innovación*. Munich Personal RePEc Archive, Paper No. 75479, 8 December.
- Kantis, H. (editor); Angelelli, P. y Moori Koenig, V. (2004). *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kantis, H. y Angelelli, P. (2020). *Los ecosistemas de emprendimiento de América Latina y el Caribe frente al COVID-19: Impactos, necesidades y recomendaciones*. Banco interamericano de Desarrollo.
- Kantis, H. y Federico, J. (2021). *Resiliencia y reinención de los emprendedores latinoamericanos en el contexto del impacto provocado por la pandemia*. Banco Interamericano de Desarrollo.

- Kantis, H.; Fernández, C. y Menéndez, C. (2021). *¿Cómo serán los futuros ecosistemas de emprendimiento en la pospandemia?: tendencias y escenarios en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: Univ of Chicago.
- Lockward Dargam, A. M. (2011). El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos en la Administración. *Ciencia y Sociedad*, Vol. XXXVI, julio-septiembre.
- Melendrez, L. (2018). Principales factores asociados al éxito o fracaso en el emprendedurismo. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales*, N° 27, 1-19.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Montoro, M. (2000). El éxito de la cooperación internacional en investigación y desarrollo: un análisis de los factores organizativos. *Jornada sobre Alianzas Estratégicas y Cooperación Empresarial*, Universidad Rey Juan Carlos I, Madrid, España.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press: New York.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Bernarda, G.; Smith, A.; Papadakos, T. (2014). *Value Proposition Design. How to Create Products and Services Customers Want*. Strategyzer series.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Random House.
- Sabater, R y Montes, A. (2001). La fase inicial del proceso de cooperación empresarial: propuesta de un modelo. *XI Congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE)*, Zaragoza España.
- Santolo, F. (S/F) *¿Qué es la innovación disruptiva?*; Scalabl Academy.
<https://www.scalabl.com/videos/es/francisco-santolo-que-es-la-innovacion-disruptiva>
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: Routledge.
- Uribe Toril, J. y de Pablo Valenciano, J. (2011). Revisando el emprendedurismo. *Boletín Económico de ICE*, 3021, 1 al 31 de diciembre, 53-62.

Vargas Rocha, F. R.; de Esteban Curiel, J.; Moura Cunha, L. R. (2020). La relación entre la confianza y el compromiso y sus efectos en la lealtad de marca. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, Universidad Pablo de Olavide, Sevilla, Vol. 29.

VVAA (1999). *La iniciativa emprendedora*. Harvard Business Review. Deusto.