

Ecosistema Ristretter: entre confianza y monetización. Un caso de estudio de la empresa argentina

Ristretter Ecosystem: Between Trust and Monetization. A Case Study of the Argentine Company

 <https://doi.org/10.21803/adgnosis.14.16.924>

MAXIMILIANO IVICKAS MAGALLAN

 <https://orcid.org/0000-0002-1646-5713>

PATRICIO CAVALLI

 <https://orcid.org/0009-0003-1344-4225>

Cómo citar este artículo:

Ivickas, M. y Cavalli, P. (2025). Ecosistema Ristretter: entre confianza y monetización. Un caso de estudio de la empresa argentina. *Ad-gnosis*, 14(16). e-924. DOI: <https://doi.org/10.21803/adgnosis.14.16.924>

Resumen

Introducción: El presente trabajo se centra en el análisis del binomio monetización/confianza dentro de las relaciones empresariales. En el contexto actual de alta competitividad y digitalización, las dinámicas entre valor económico y valor relacional adquieren relevancia para comprender la sostenibilidad y legitimidad de los vínculos corporativos. **Objetivo:** El objetivo general es analizar cómo se manifiesta el equilibrio entre la monetización y la confianza en las relaciones empresariales. De manera específica, se busca conceptualizar y describir las estructuras de networking, para determinar si prevalece la lógica transaccional y especulativa sobre el valor humano de las relaciones. Y por otro lado, examinar el caso del empresario argentino Claudio De Stéfano, con el fin de interpretar y describir las acciones estratégicas implementadas para alcanzar un balance entre ambos componentes del binomio. **Metodología:** La investigación es de carácter interpretativo y descriptivo, sustentada en un análisis etnográfico. Se realizaron entrevistas y observación participante con el empresario en sus actividades cotidianas, además de interacciones con miembros del ecosistema empresarial y asistencia a diversos eventos durante un periodo de un año y medio. **Resultados:** El estudio permite identificar un proceso de transformación organizacional impulsado por la profesionalización de las estructuras empresariales. El propietario se apoya en un grupo de gerentes para administrar relaciones y productos de alto valor agregado, mientras delega en otros actores las tareas comerciales y la identificación de nuevas oportunidades de negocio. **Conclusiones:** Se observa que el equilibrio entre monetización y confianza depende de la capacidad de las organizaciones para distribuir responsabilidades, profesionalizar los vínculos y mantener una visión relacional del capital social. Con ello, el estudio busca contribuir al campo de la antropología empresarial, aportando una mirada sobre las tensiones entre valor económico y valor simbólico en las redes corporativas.

Palabras clave: Confianza; Ecosistemas; Empresas; Monetización.

Clasificación JEL: M13, M54, Z13

Abstract

Introduction: This study focuses on the analysis of the monetization/trust binomial within business relationships. In the current context of high competitiveness and digitalization, the dynamics between economic value and relational value become crucial for understanding the sustainability and legitimacy of corporate connections. **Objective:** The general objective is to analyze how the balance between monetization and trust manifests in business relationships. Specifically, the study seeks to conceptualize and describe networking structures in order to determine whether transactional and speculative logics prevail over the human value of relationships. Additionally, it examines the case of the Argentine entrepreneur Claudio De Stéfano, with the purpose of interpreting and describing the strategic actions implemented to achieve a balance between both components of the binomial. **Methodology:** The research adopts an interpretative and descriptive approach, grounded in an ethnographic analysis. Interviews and participant observation were conducted with the entrepreneur during his daily activities, along with interactions with members of the business ecosystem and participation in various events over a period of one and a half years. **Results:** The study identifies a process of organizational transformation driven by the professionalization of business structures. The entrepreneur relies on a group of managers to oversee relationships and high value-added products, while delegating commercial tasks and the identification of new business opportunities to other actors. **Conclusions:** The findings suggest that achieving a balance between monetization and trust depends on organizations' capacity to distribute responsibilities, professionalize relationships, and sustain a relational vision of social capital. This research contributes to the field of business anthropology by providing insights into the tensions between economic and symbolic value within corporate networks.

Keywords: Trust; Ecosystems; Companies; Monetization.



1. INTRODUCCIÓN

En las últimas tres décadas, la literatura empresarial ha puesto el foco en la importancia que tienen para los empresarios y tomadores de decisiones las redes de relaciones sociales que los vinculan entre sí. Bajo el formato conceptual de ecosistemas (Kantis et al. 2021; Kantis & Angelelli, 2020), *clusters* (Alinsaoui et al., 2024; Pitizaca Guamán & Soria Orbe, 2024; Porter, 1998) o redes de *networking* (Ramírez Carvajal et al., 2021), lo que buena parte de la bibliografía plantea es que, si bien existe competencia en el mercado y los empresarios no dejan de ser maximizadores de beneficios (Mankiw, 2012), la cooperación también es valorada positivamente en múltiples circunstancias y escenarios. Sobre todo, en aquellos contextos donde la volatilidad, la incertidumbre, el cambio y la ambigüedad son la regla y no la excepción (Terlato, 2019).

Encarar el proceso de toma de decisiones se convierte así en una acción que requiere de información, pericia, asertividad, eficacia, eficiencia, intuición y otra serie de atributos que complejizan su aplicación y que, incluso si el decisor las tuviera todas, no habría garantías de éxito. La cooperación, entonces, se presenta como un rasgo atractivo en ese intento de minimizar riesgos, obtener más información, aprender con otros, crear y cocrear valor dentro de la empresa. El riesgo, como es de esperarse, pasa por la pérdida de identidad y, sobre todo, el límite o balance que existe en la transmisión de información con otros cooperadores-competidores.

Lo anterior permite sintetizar el contexto en el que operan empresarios como Claudio Destéfano, quien se presenta a sí mismo como un especialista en *networking* y constructor de comunidades de negocios y cuyo caso se expone en esta investigación. Su tarea es llevada a cabo principalmente en la Argentina, pero gracias a la tecnología y a la red de contactos que desarrolló a lo largo de más de tres décadas, cruza la frontera y brinda un ambiente propicio para la internacionalización de empresas. Con más de veinte años en el mercado ofreciendo productos y servicios a medida para vincular personas, su unidad de negocios más fuerte, el ecosistema Ristretter, resulta un objeto de estudio “denso” en los términos propuestos por Clifford Geertz (1973) para captar a nivel micro las dinámicas propias del mundo social y empresarial.

En las próximas páginas se analizará y desarrollará en profundidad la discusión sobre cómo se resuelve el binomio monetización/confianza en las relaciones empresariales. En particular, se abordará si, en las estructuras de *networking*, tiene más importancia la transacción y la especulación en lo que se va a obtener de la red o predomina el peso de las relaciones previas entre las personas que la componen. Para dar una respuesta parcial a esta pregunta de tipo universal, se trabajará sobre un caso particular: *Ristretto*, la unidad de negocios de Claudio Destéfano. Desde esta plataforma, se buscará responder una pregunta más concreta, derivada de las anteriores: ¿qué acciones estratégicas realiza el dueño de la empresa en este sentido?

La hipótesis es que su negocio, como muchos otros, está viviendo un proceso de transformación marcado por la velocidad y la profesionalización de sus estructuras (con relativo éxito), apoyado en un grupo de gerentes (a los que denomina su “mesa chica”) que administran las relaciones simbólicas y los productos de mayor valor agregado. Este éxito se puede percibir en la aceptación por parte del ecosistema a sus nuevos productos y servicios que le permiten mejorar

el ticket promedio de la membresía. Por otro lado, delega en los administradores de los grupos de WhatsApp (bastoneros) las tareas comerciales y de detección de nuevas oportunidades de negocios. Estos últimos ocupan un lugar central en su actual esquema de negocios y son los encargados de ampliar el ecosistema, ya no solamente ofreciendo contenido y nutriendo a los grupos de novedades (Cavalli & Ivickas, 2024), sino desde una perspectiva más anclada en lo comercial.

El trabajo es de carácter interpretativo y descriptivo, basado en un análisis etnográfico y de fuentes documentales escritas. Su alcance se circunscribe a la búsqueda de validez o cercanía con el caso aquí estudiado para captar el sentido de la acción en el ecosistema y encuentra un límite en la representatividad o universalidad del fenómeno a nivel global. 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 y medio. Con esta investigación, se espera realizar un aporte al campo de la antropología empresarial y, de manera indirecta, a la ética en los negocios a partir de los valores que guían la acción de los tomadores de decisiones.

El trabajo se estructura de la siguiente manera: en el apartado 2 se presenta la metodología utilizada para abordar el tema. En el apartado 3 se presenta a Claudio Destéfano, su trayectoria empresarial y los negocios que actualmente maneja en su porfolio. El apartado 4 condensa, a nivel teórico-conceptual, el rol que juega la confianza a la hora de tomar decisiones y cómo impacta en un proceso de transformación organizacional. En el apartado 5 se describe e interpreta en profundidad el rediseño organizacional que vive la empresa, poniendo el foco en dos verticales: la profesionalización de sus empleados y el aumento de la monetización. El apartado 6 hace zoom en un actor determinante dentro del ecosistema Ristretter: los bastoneros. Se busca comprender la manera en la que intervienen en el negocio y su importancia de cara a los próximos años. Finalmente, el apartado 7 presenta las conclusiones de esta investigación.

2. METODOLOGÍA

Esta investigación adopta un enfoque de estudio de caso único, centrado en una empresa que construye comunidades de negocios en base al relacionamiento estratégico. Lo que se busca es analizar en profundidad tanto el contexto como los elementos específicos que inciden en la tensión del binomio confianza y monetización en las relaciones entre empresarios. Por la complejidad de los lazos y conexiones de sentido que se generan en las redes de *networking*, el estudio de caso único permite captar las particularidades del entorno en el que se desarrollan, que difícilmente podrían ser replicadas o comparadas mediante un enfoque de casos múltiples.

Otro motivo por el que se eligió el estudio de caso único como estrategia de abordaje, tiene que ver con que fue posible acceder de manera privilegiada a información detallada sobre la operatoria, los clientes y el equipo de trabajo que conforma la empresa. En este sentido, se trabajó siguiendo la propuesta de Yin (2018), quien sostiene que el estudio de caso único es especialmente pertinente cuando el caso representa una situación crítica, típica o reveladora. Es una idea

similar a lo sostenido por Flyvbjerg (2006), quien propone que los estudios bien seleccionados, además de confirmar o refutar teorías existentes, permiten generar nuevas hipótesis. El caso aquí abordado representa una oportunidad significativa para analizar en profundidad el peso que tienen en las redes de *networking* empresarial las nociones de confianza y monetización, así como también las acciones concretas y estratégicas que permiten integrar ambos componentes.

A nivel epistemológico, la elección del estudio de caso único para abordar un problema de la realidad permite realizar una aproximación intensiva al objeto de estudio, evitando caer en una perspectiva reduccionista. Es una manera de pensar el problema en cuestión dentro de su contexto real y, como señala Stake (1995), resulta pertinente cuando se investigan procesos complejos y multidimensionales, como lo es el tema aquí abordado; a saber: las redes de *networking*.

En términos de alcance el trabajo es de tipo interpretativo y descriptivo. Lo que se espera es captar el sentido mentado de la acción y las motivaciones que dan lugar a las prácticas empresariales concretas dentro de la red (Weber, 1969). Es un tipo de alcance que pretende ser coherente con la profundidad buscada. En este mismo sentido se realizó un análisis etnográfico, en tanto permitió comprender la suma de tramas de significación (Geertz, 1973), que hacen a la organización de Claudio Destéfano. Esta aproximación permitió ver las actividades y los modos en los que la misma funciona en un determinado tiempo y lugar, a partir de la observación e interacción en la cotidianeidad del objeto de estudio.

En términos operativos o procedimentales, se realizaron quince entrevistas en profundidad con el dueño de la empresa y actores con capacidad de decisión dentro de la organización. También se realizaron múltiples observaciones participantes con el dueño de la empresa en sus actividades cotidianas, además de interactuar con miembros del ecosistema y asistir a más treinta eventos durante un año y medio. Con esta aproximación y marco metodológico se espera transmitir con el mayor detalle posible cómo se articulan estrategias efectivas de gestión de redes de *networking*.

3. CLAUDIO DESTÉFANO: UNA BREVE RESEÑA DE SU TRAYECTORIA Y ESTRUCTURA ACTUAL DE NEGOCIOS

Claudio Destéfano es un periodista y empresario argentino, aunque prefiere definirse como *networker*. Tiene 62 años y cuenta con más de tres décadas de experiencia en medios gráficos, televisivos, radiofónicos y otros no convencionales. Antes, trabajó en el sector bancario, experiencia que le abrió el campo cuando, años más tarde, dio sus primeros pasos como periodista en la revista *Apertura* y el diario *El Cronista*. Desde hace casi veinticinco años tiene una productora que genera contenidos integrales. La piedra angular de sus inicios como empresario independiente se remonta al año 2004 cuando creó una *newsletter* que se caracterizó por ser disruptiva para su propia época, llamada *D: Biz*. Allí, se lanzaban noticias o se presentaban intuiciones basadas en indicios sólidos del sector NEF (Negocios, Empresas y Finanzas). Muchas veces, eran primicias que salían antes que en los medios masivos.

La característica distintiva del *D: Biz* fue su capacidad de interactuar con su comunidad de

recepción en el sector de negocios. Tenía una suscripción gratuita y era respaldado con el patrocinio de sponsors en *banners* digitales, permitiendo brindar el contenido sin costo a los suscriptores. Durante casi diez años, este modelo de negocios fue exitoso para financiar el contenido ofrecido en la *newsletter*. Sin embargo, los cambios en la forma en que las empresas se daban a conocer en los medios masivos y la consolidación de la pauta en internet a través de buscadores como Google y las redes sociales hicieron que Claudio comenzará a repensar la manera en que debía financiarse y monetizar sus contenidos, buscando alternativas al formato del *banner*.

Fue en ese momento que decidió confeccionar un listado de un centenar de empresas con las que había construido un vínculo de confianza con dueños, directores y gerentes que —suponía—, seguirán acompañando el proyecto. Les consultó si podían abonar una membresía anual, a lo que la mayoría accedió. Para Claudio, esto no solo significó una garantía de continuidad del negocio, sino también dos cuestiones adicionales: por un lado, las personas contactadas percibieron el valor agregado de los contenidos ofrecidos en el Ristretto. Por otro lado, validó su capital simbólico (entendido como prestigio, estima y/o reputación entre su red, en este caso) (Cavalli & Ivickas, 2024).

Con el tiempo, la *newsletter* recibió un *rebranding* y, finalmente, derivó en lo que hoy en día son los grupos de WhatsApp especializados por los que se abona una membresía. Estos tienen como meta principal brindar contenidos específicos y sectorizados para los suscriptores. Es, en esencia, lo que se propuso Destéfano con el *D: Biz* hace más de veinte años, adaptado a los nuevos tiempos, contextos y canales de comunicación. La segmentación y el nicho de negocios, economía y finanzas sigue siendo el eje vertebrador de los grupos, con derivaciones en cuestiones de *lifestyle*, que serán tratadas más adelante.

La empresa mantiene el formato de una PyME, con vías de ser profesionalizada: son un poco más de diez las personas estratégicas de la compañía que tienen repartidas las actividades comerciales, operativas y administrativas. Después, existen colaboradores con menor responsabilidad y mayor rotación para tareas específicas que no son centrales en las unidades de negocio en las que Claudio tiene intereses. En todos sus años de carrera, hubo varios momentos en los que redefinió su propuesta de valor. Aunque no todos fueron acertados, las malas decisiones también contribuyeron en el proceso de búsqueda de mejoras. El propio Destéfano ha señalado al respecto: “Yo nunca pierdo, cuando me equivoco aprendo” (C. Destéfano, comunicación personal, 11 de marzo de 2024).

Como empresario, Destéfano no tiene complejos al momento de eliminar o reducir a su ínfima expresión cualquier elemento, producto e inclusive miembro de su ecosistema que no le agregue valor. Es un ejemplo casi perfecto de la concepción que Schumpeter (1942) tiene sobre la destrucción creativa: 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” (p. 83). La reinención es una constante y no una excepción.

En la actualidad, las unidades de negocio que se propone en el ecosistema Ristretter podrían

resumirse en cuatro grandes líneas: el editorial del Ristretto, los grupos de WhatsApp, los almuerzos de trabajo y los encuentros en el Templo del Otro Partido (TOP). En todos los casos, la constante es el *networking* y, para acceder a ellos, se debe suscribir a una membresía que tiene diferentes costos. Cada “paquete” permite el acceso a un determinado número de productos y servicios. Por ejemplo, si un ristretter abona la membresía más costosa de U\$S 350 anuales, accede de manera ilimitada a los más de 60 grupos de WhatsApp, al Ristretto, a dos almuerzos y a los eventos que se realizan en el TOP. En el otro lado de la balanza, la membresía más económica es de U\$S 100 y permite el acceso a un grupo de WhatsApp y al Ristretto.

En términos de contenido y oferta, el Ristretto es el editorial diario que escribe Claudio Destéfano. Son textos que se leen, aproximadamente, en diez minutos y combinan información de coyuntura con la perspectiva del empresario. No solo es el espacio donde canaliza su perfil periodístico, sino también es la plataforma en la que transmite las novedades de los grupos y donde construye los puentes entre oferentes y demandantes dentro de su ecosistema. A modo de ejemplo: “Cliente de un ristretter busca campo ganadero de 900 hectáreas en la Cuenca del Salado y alrededores de la provincia de Buenos Aires. Precio: entre 2500/3000 dólares por hectárea. Pedí Gonzalo A” (Ristretto, 13 de febrero de 2025). Otro ejemplo: “Un cliente en el rubro tecnológico de Maxi Chino P., fabricante de cables de fibra óptica y módems, entre otras cosas, busca distribuidores no exclusivos en Argentina y Cono Sur. En caso de estar interesado te cruzo con Maxi”. (Ristretto, 10 de febrero de 2025).

Los grupos de WhatsApp son el producto de la microsegmentación de intereses presentes en el ecosistema. Con casi setenta grupos, se aprecia un notable trabajo de interpretación de intereses en la audiencia, además de una búsqueda constante de la novedad (Eslava Zapata et al., 2024). Dentro de esta unidad de negocios, hay dos propuestas o formatos: al primero, Destéfano lo denomina “riego por goteo” (C. Destéfano, comunicación personal, 15 de abril de 2024). Se observa un desarrollo constante de nuevas ofertas, para apalancar allí crecimiento en el costo de la membresía promedio. Con el foco puesto en el *lifestyle* como producto central, Claudio se hace una pregunta que repite cual mantra: “¿Cómo crecer en el ticket promedio con quienes tengo fidelizados y que no les duela el bolsillo?” (C. Destéfano, comunicación personal, 15 de abril de 2024).

La segunda propuesta consiste en aportar estructura para la gestión comercial, *know-how* para el manejo de los grupos de WhatsApp. Lo que hace es ofrecer 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. Es un esquema que le permite expandirse sin perder su sello y llegar a un nuevo público convocado por el líder de ese grupo que, anteriormente, no formaba parte de su ecosistema. Allí, es donde los productos de *lifestyle* y microsegmentación tienen un gran potencial de crecimiento. Para el empresario, esto no es otra cosa que “branding orgánico” (C. Destéfano, comunicación personal, 29 de febrero de 2024).

La tercera unidad de negocio son los almuerzos de *networking*, que generan espacios de conversación semiformales y fluidos para que los participantes puedan relacionarse, encontrar conexiones posibles y, de máxima, generar negocios. Claudio busca constantemente hacer sentir

importantes a los comensales. Comprende con un alto grado de lucidez la importancia que tiene el *research* previo sobre la gente que se sienta en esas mesas, por lo que, al momento de la charla, tiene tres o cuatro datos laborales y/o profesionales para comentar de cada uno de sus comensales. Las mesas son heterogéneas y, para la variedad temática que requiere gestionar grupos diversos, esto es un factor positivo.

El cuarto negocio tiene al cruce entre deportes y negocios como elemento destacado y se da en el Templo del Otro Partido (TOP), el museo privado más importante de la Argentina con estas características. Destéfano fue quien lo inició desde el momento cero. Allí atesora y conserva recuerdos y productos deportivos con algún significado histórico: camisetas, diarios, revistas, trofeos, fotos y otros artículos. Hasta el 2024, los eventos en este espacio eran más focalizados en lo deportivo, pero, a partir del siguiente año, comenzó a ser un lugar con mayor presencia y reuniones de negocios. La locación no es divulgada públicamente, sino que solo 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 pasó de ser un producto boutique para unos pocos eventos a tener un rol protagónico en la estructura de relacionamiento estratégico en el ecosistema Ristretter.

En lo que respecta al presente y futuro de la empresa, en un trabajo anterior (Cavalli & Ivickas, 2024), Destéfano señaló que, en el corto plazo, la gobernanza de datos era una cuestión de la que debía ocuparse para garantizar la continuidad del ecosistema, más allá de la confianza como valor. Parecería que ese tópico se encuentra en proceso de construcción sobre la base de la “tokenización” y de la creación de un *marketplace* que le permita a oferentes y demandantes conectarse con cierto control dentro del ecosistema y con mayor transparencia gracias a la intermediación de la tecnología. La empresa ha iniciado el procedimiento de migrar el ecosistema del WA hacia una aplicación, lo que confirma que es un proyecto nodal de este momento.

También, señaló que, para el mediano y largo plazo, la prioridad era rediseñar la arquitectura de la organización, buscando una actualización temática y un formato más ágil de gestión, capaz de contener la velocidad de los cambios y ofrecer una plataforma atractiva para los miembros del ecosistema (Cavalli & Ivickas, 2024). Como se verá más adelante, la profesionalización de los mandos medios y de los bastoneros, cumpliendo nuevos roles comerciales y de representación, parecen tener un vínculo directo con este objetivo macro propuesto por Destéfano recientemente.

4. EL DESAFÍO DE LA CONFIANZA EN LA TRANSFORMACIÓN

La confianza es un activo en todas las relaciones, incluso en aquellas donde existe una intermediación monetaria o pecuniaria (Fukuyama, 1996). La intimidad, estima y cercanía son elementos clave a la hora de pensar una manera de medir el grado de confianza existente entre personas. En este sentido, es un concepto relacional 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 los ámbitos de negocios, si bien hay lazos contractuales que obligan a las partes a cumplir con cuestiones preestablecidas, también existen esquemas basados en el relacionamiento conti-

nuo 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. Los autores afirman que los empresarios y las organizaciones trabajan 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. Así, 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.

Para Montoro (2000), 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” (p. 7). En línea similar se expresan Sabater y Montes (2001), quienes proponen que es el primer paso en cualquier proceso de cooperación. Sin confianza no resulta posible organizar las decisiones posteriores en el plano productivo, económico ni empresarial.

Para el caso de las PyMES, el estudio empírico de Cegarra-Navarro et al. (2005) señala que, para consolidar la cooperación, la confianza es la variable más influyente a la hora de pensar en encontrar nuevos socios. Proponen que esta consolida a la cooperación y que “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).

Los estudios enfocados en el liderazgo empresarial sostienen que 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). Es un elemento subyacente que cimienta o consolida los lazos comerciales y directivos en el mundo empresarial.

De manera intuitiva, 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: “Si es Ristretter, mejor”, propone el dueño de la empresa.

En esta construcción de sentidos compartidos por los miembros del ecosistema, el factor tiempo y el factor interactivo resultan fundamentales. 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. Es un mecanismo sobre el que los especialistas han teorizado 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, esta también condicionada socialmente” (Lockward Dargam, 2011, p. 491).

Como puede apreciarse, la dimensión simbólica cobra fuerza cuando se analiza una categoría como la confianza. En el caso de Claudio Destéfano, existe una percepción de valor basada en relaciones que trascienden al contrato explícito, una marca “tattoo”, como a él le gusta llamarlo. Para hablar de lealtad de marca en términos conceptuales, Vargas Rocha et. al. (2020) proponen que la confianza “Tiene un efecto significativamente positivo sobre el compromiso” y que también “tiene un efecto significativamente positivo sobre la lealtad” (p. 135).

Ante un proceso de transformación como el que se propuso encarar Claudio Destéfano en términos del uso de la tecnología aplicada al negocio, la manera de relacionarse con mayor cantidad de intermediarios entre su figura y la comunidad, y la intención de aumentar el ticket promedio de la membresía, resulta razonable preguntarse por los costos de esta transformación: ¿cómo impactó en el volumen de la red?, ¿qué consecuencias reputacionales tuvo este proceso de cambios macro?

En primer lugar, se produjo un cambio sustancial cuando Claudio Destéfano tomó la decisión de eliminar en la membresía la posibilidad de formar parte de un grupo de WhatsApp de manera gratuita. Esta figura buscaba atraer a una mayor cantidad de Ristretters para que, luego de conocer el producto, decidieran apostar por una membresía paga. La estrategia no tuvo el resultado deseado y, luego de comunicar que aquellos que quisieran seguir en la comunidad debían abonar un *fee* de U\$S 50, el grupo pasó de 4500 a 3600 miembros, aproximadamente.

Esto implicó una reducción del 20% en términos de personas y una consecuente reacción dentro de los grupos y la comunidad. En un primer momento, el resultado no fue el esperado, sino que se esperaba monetizar parte de esas salidas y retener a partir de una percepción positiva de valor agregado generado por las oportunidades del ecosistema. Sin embargo, una vez delimitado el nuevo escenario y en términos del negocio no fue un proceso negativo, sino más bien, todo lo contrario. Le permitió desprenderse de lo que comercialmente no generaba ganancias y, a la vez, fidelizar a aquellos que sí abonaban la membresía, destacando la importancia que tiene su aporte en la comunidad. En sus propias palabras: “Después del trabajo de depuración hubo un 20% de caída de los ristretters. Los que quedaron, pagan. Ese 20% te pedía cosas, pero no pagaba. La repercusión fue positiva: me están valorando que yo pague (dixit Ristretter)” (C. Destéfano, comunicación personal, 8 de noviembre de 2024).

La estrategia que orienta este proceso de transformación se nutre de la información que proviene de los grupos de WhatsApp, donde los bastoneros cumplen un rol estelar, como se verá en el próximo apartado. La información también deriva de los almuerzos, espacio de *networking* por excelencia para Claudio: “Los focus groups están en los almuerzos. Nosotros sondeamos en los almuerzos. Marcelo con sus anotaciones va tomando la data. Por estar tanto tiempo sobre la comunidad, veo cómo seguir” (C. Destéfano, comunicación personal, 8 de noviembre de 2024).

El proceso que viene operando sobre la estructura de la empresa parece tener un ritmo que,

por momentos, incómoda a su dueño: “Empieza la preocupación de cómo vamos a llegar a todo esto. Estoy preocupado por lo nuevo, pero también tengo la seguridad de que voy a poder estar más ocupado en lo nuevo” (C. Destéfano, comunicación personal, 29 de noviembre de 2024). En este sentido, resulta sensato pensar que en los procesos de transformación —cuando se cumple con los pasos debidamente racionalizados y programados en la implementación estratégica—, surjan este tipo de sensaciones. Racionalidad y emocionalidad intervienen por igual en los procesos decisorios (Goleman, 1995; Goleman & Boyatzis, 2017; Smith et al., 2020).

En momentos de cambio, la ejecución lo es todo, determinando la eficacia y eficiencia de quien lo hace. En este caso, son Claudio Destéfano y Marcelo Canda quienes definen estas acciones. Según Marcelo, son muy ejecutivos con Claudio. Este es un atributo positivo que, sumado a la intuición e implementación, les permite ejecutar con celeridad: “Un tándem que hacemos con Claudio es pensar la acción y ejecutar en el momento” (C. Destéfano, comunicación personal, 8 de noviembre de 2024).

En esta línea analítica de la ejecutividad, Destéfano es consciente de que el crecimiento genera conflictos. En lo que refiere a la comunicación y al vínculo con los viejos y nuevos ristretters, actualmente está trabajando con el foco puesto en transmitir el producto y dejar claro el valor agregado que le genera a esa persona formar parte de la comunidad: “Hoy estoy en una política de explicarle a la gente lo que es el producto. Los de siempre puteaban porque no llegaban a disfrutar el producto. Tenía un problema de baja conversión con los nuevos”. (C. Destéfano, comunicación personal, 27 de enero de 2025).

Siendo consciente de la necesidad de generar una estrategia de fácil implementación y que pueda ser replicada en el tiempo, la empresa creó una nueva instancia “personalizada” con Claudio para las incorporaciones nuevas, el Ristretto *per me*:

Un zoom de 30 minutos con cada persona que lo desee. Cada reunión es espectacular y saco ideas. En ese encuentro les digo 3 cosas:

1. Sacarse un tabú: pedime cosas para poner valor en mi producto.
2. Les doy dos malas noticias: vamos a tener más grupos en 2025 y vamos a llegar a los 3 dígitos en 2026.
3. Decime cinco cosas que te gustan en la vida y te ayudo a encontrar tus cinco grupos.

Cuando vos te bajas de los grupos es sano porque encontrás tu sustentabilidad en el ecosistema. (C. Destéfano, comunicación personal, 27 de enero de 2025)

Esta acción, que es personalizada, aunque *aggiornada* a los tiempos y al volumen de la comunidad (un zoom y no necesariamente un café o almuerzo), busca posicionar nuevamente lo que hace fuerte a su comunidad: el *networking* y el propósito. El primer atributo es el más nítido. Si el segundo no es percibido con claridad, Destéfano acompaña al nuevo ristretter en una recorrida

por lo que serían góndolas de contenido, al mismo tiempo que le brinda asesoría directa.

Detrás de estas prácticas que se perciben en la superficie, lo que realmente se está haciendo es algo más profundo: buscar el sentido de la acción en los términos propuestos por Max Weber (1969). Es decir, se intenta interpretar el sentido mentado de la acción y actuar con la recíproca bilateralidad correspondiente. Cuando Destéfano menciona que en esos encuentros saca ideas —o, como propone en otro trabajo, que el contenido lo genera la propia red (Cavalli & Ivickas, 2024)—, en realidad está diciendo que logra acercarse lo suficiente a las motivaciones íntimas de esas personas. Esto para luego operar en consecuencia, construyendo productos y servicios con la capacidad de transformarse en elementos monetizables.

Lo que hace especial este caso es la capacidad que tiene Destéfano de convertir los capitales simbólico y cultural en económico, siguiendo la noción ofrecida por Pierre Bourdieu (1986). El ecosistema es una trama de relaciones que, individualmente, no suponen un valor agregado en la agenda de contactos de cada uno de los individuos que la componen. Pero en la estructura de grupos de WhatsApp segmentados y especializados, curados y validados por el ojo de Claudio Destéfano y ejecutados por expertos (los bastoneros), no solamente tienen sentido, sino que además se perciben como generadores de valor.

Ahora bien, ¿cómo justificar esta inferencia? En base a que los ristretters están dispuestos a pagar una membresía anual para acceder al ecosistema. Incluso, se puede pensar que cada una de las opciones de la membresía suponen un determinado grado de confianza en el capital simbólico y cultural que encierra el producto. En otras palabras: existen distintos grados de percepción sobre la capacidad de *networking* que ofrece la red y la potencia que tiene sobre los planes de carrera e intereses de sus miembros.

La transformación impacta en otras aristas, como la generación de un nuevo modelo de negocios que permita escalar y crecer en volumen, sin perder en su totalidad la esencia de la cercanía generada en los inicios entre Claudio Destéfano y los ristretters. A partir del *know-how* en la gestión de grupos de WhatsApp y del *networking*, lo que se busca es desarrollar un producto llave en mano.

Según Marcelo Canda: “Hay mucho valor de estar presencial. Lo que se dice acá, queda acá. Esto puede ser marca blanca”. (M. Canda, comunicación personal, 29 de noviembre de 2024). Para el dueño de la compañía, esa mirada es acertada y esboza una idea sobre las líneas de trabajo en el futuro cercano: “Generación de microinfluencers y acercar los contenidos y la convocatoria. Vendemos *know-how*, con la expertise de manejar 65 grupos desde hace seis años” (C. Destéfano, comunicación personal, 29 de noviembre de 2024).

También están cambiando los encuentros presenciales. En los últimos años, se venían desarrollando entre dos y tres encuentros semanales de *networking* en una reconocida cadena gastronómica. Situada en el corazón del barrio de Palermo, la locación le permitía a Claudio desarrollar eventos de *networking* que combinaran buena gastronomía y conversaciones guiadas por él para encontrar puntos de contacto entre los asistentes a la mesa. A partir del 2025, estas reuniones

tienen una frecuencia de una vez por semana y se suman más encuentros en el Templo del Otro Partido (TOP). Los motivos, según Destéfano, tienen que ver con que “es más eficiente. Hacemos un meet and greet en La Cabrera todos los martes, donde muchas veces hacemos el Ristretto per me” (C. Destéfano, comunicación personal, 27 de enero de 2025).

En este proceso de transformaciones, la comunicación se convierte en algo vital. Desatender lo que la audiencia espera y demanda no es una posibilidad y Claudio lo sabe. Sin embargo, también es consciente que con los procesos y herramientas que actualmente dispone no puede establecer grandes correlaciones o medir el impacto de sus acciones con la precisión que desea. La manera de contrarrestar esta falta de indicadores se basa en la escucha activa y en la empatía: “Yo hablo con todos cuando hablamos de los cambios. Hay mucho que se pierde en el camino. Quiero saber cuánta gente lee lo que mando. En un punto no tengo claro la medición de eficiencia del grupo” (C. Destéfano, comunicación personal, 8 de noviembre de 2024).

A partir de esas conversaciones y en su análisis del entorno que enmarca al ecosistema Ristretter, propone nuevos cursos de acción y testea su impacto en el negocio. El proceso funciona de manera iterativa y consiste en ofrecer siempre más opciones o contenidos que, si funcionan correctamente, pueden reemplazar otros elementos previos. Por ejemplo, para apuntalar la conversión y sostenimiento de las nuevas membresías, desarrolló un sistema de padrinos: “Los viejos ristretters acompañan a los nuevos. La idea es agregar valor y que la comunidad no baje” (C. Destéfano, comunicación personal, 27 de enero de 2025).

Lo que caracteriza a este proceso de construcción de confianza para desarrollar nuevos negocios y sostener los existentes es un afán personal de Claudio Destéfano y, paulatinamente, de su equipo gerencial, por adaptar, cocrear y rediseñar el vínculo con los miembros de la comunidad. Parecería existir cierto grado de coherencia entre lo que él quiere transmitir sobre lo que el producto es y la calidad percibida del mismo por parte de los adherentes a la membresía. El esfuerzo por captar modas y tendencias tiene una repercusión en las oportunidades de negocio que se generan sobre la base de cimientos sólidos en el eje confianza.

5. REDISEÑO ORGANIZACIONAL: HACIA UN PROCESO DE PROFESIONALIZACIÓN Y MAYOR MONETIZACIÓN

La empresa nació como un proyecto unipersonal, siendo Claudio Destéfano el director, analista contable, tesorero, relaciones públicas y responsable de las demás tareas. Con el tiempo, fue armando un equipo que lo sigue acompañando, con personas que trabajan con él desde hace más de diez años. Ese grupo operativo, encargado de las cobranzas, las reservas de los espacios, el vínculo con proveedores y otras tareas administrativas y de control, es el que le dio y le sigue dando horas y momentos libres para generar las conexiones presenciales de networking y el vínculo con los bastoneros y grupos de WhatsApp. En este lote de actores “silenciosos” se destaca su esposa, quien ejerce un rol protagónico a la hora darle estabilidad al negocio.

En los últimos dos años, se fueron sumando nuevos actores a la organización, con la intención de encarar un proceso de transformación apalancado en la tecnología y con miras de escalar

el modelo de negocios. Martín Destéfano (hijo de Claudio), Marcelo De Arregui y Marcelo Canda son los responsables de “gerenciar” lo nuevo, sin perder de vista el desafío de conservar la cuota necesaria de cercanía característico del vínculo entre Claudio y los miembros del ecosistema.

Martín Destéfano no es alguien nuevo en la estructura. Si bien trabaja con su padre desde hace algunos años, lo que sí se modificó fue su rol: actualmente, es una suerte de gerente operativo que conoce los detalles y la dinámica de la empresa como pocos, aportando continuidad y entendimiento del negocio de su padre. Por su parte, Marcelo De Arregui tiene un rol gerencial más específico en las actividades y grupos de mayor seniority y precio del ticket dentro del ecosistema. Es un actor que está a mitad de camino entre la consultoría externa o tercerización de servicios y un rol dentro de la empresa part time.

Por otro lado, Marcelo Canda cumple una función gerencial enfocada en la innovación y la escalabilidad de las múltiples oportunidades que surgen en el networking. Además, tiene la misión de organizar y estructurar un rompecabezas muy grande: los distintos almuerzos o encuentros en el TOP. Él es la persona que, luego de tomar notas y captar posibles cruces entre ristretters, reflexiona con Destéfano los posibles pasos a seguir y da inicio a la ejecución. En términos prácticos, Canda intenta jerarquizar y separar lo estratégico de lo táctico para que Destéfano se enfoque en lo estratégico del negocio; a saber: el networking en todas sus formas posibles.

Claudio completa esta mesa “ratona” siendo el dueño y gerente general a la vez. Es un decisor que escucha y está abierto al cambio, pero no delega en otros la última palabra. Su figura y presencia sigue siendo determinante a la hora de hacer negocios. Si bien ha podido delegar tareas y algunas actividades, continúa siendo alguien requerido por la comunidad. Su reputación es la piedra angular sobre la que se construye la confianza para lograr los objetivos propuestos, tanto a nivel personal como económico dentro de la red.

En este proceso de transformación, otros actores también se han incorporado. Por ejemplo, existe una nueva figura que tiene la misión de encabezar el trabajo de los bastoneros. Conviene recordar que los bastoneros son las personas que lideran los grupos de WhatsApp sobre temas específicos o micro segmentados. En esta unidad de negocios, que será tratada en detalle en el próximo apartado, el jefe de bastoneros viene a aportar una nueva mirada.

El uso y manejo del tiempo, claves en la función gerencial clásica y moderna (Jones & George, 2014; Robbins & Coulter, 2014), se hacen presentes entre los problemas que enfrenta Destéfano actualmente. Resulta complejo distribuir en forma eficiente los momentos de monetización en el networking de aquellos que implican un análisis del mercado o posicionamiento. Esto es percibido por el dueño de la empresa cuando afirma: “Voy solo a los eventos de compromiso con los sponsors. Me estoy limpiando todo lo posible. En su momento supe tener a Mr. y Mrs. cóctel. El tema es que tiene que venir con algo. Tenemos que encontrar una cholula o un cholulo” (C. Destéfano, comunicación personal, 8 de noviembre de 2024).

También, aparecen incógnitas o dudas relacionadas al manejo de la tecnología. A la hora de pensar en el futuro de la empresa y los canales en los cuales espera apoyarse, Destéfano afirma

que “no manejarlas yo, me hace un poco de ruido: streaming, pago con tarjeta, etc.” (C. Destéfano, comunicación personal, 29 de noviembre de 2024). Si bien entiende que la tecnología es aliada y no enemiga del proceso de transformación, es consciente que no es la única manera de apalancarse para crecer en el mundo del networking. En este sentido, le otorga valor al formato convencional del negocio: “Quiero generar guita por las suscripciones que vayamos generando, la participación en los eventos y el prestigio de la marca” (C. Destéfano, comunicación personal, 29 de noviembre de 2024).

Los nuevos instrumentos o acciones de monetización en un momento de cambios como el que atraviesa la empresa de Claudio Destéfano se sostienen en, al menos, cinco verticales:

1. Generación de nuevos sponsors en los grupos de whatsapp por la vía del bastonero. Es una manera de ampliar las redes y establecer nuevas relaciones entre los miembros del ecosistema. Liderado por Marcelo Carbone, este eje apunta a que el bastonero tenga funciones comerciales. De los ingresos generados por este nuevo sponsor, el 50% queda para la empresa y el otro 50% se divide en partes iguales entre el bastonero y el jefe de bastoneros.
2. Presentaciones de productos y servicios por parte de los ristretters con una audiencia segmentada. En este caso, un miembro de la comunidad paga u\$s500 y obtiene a cambio un evento llave en mano en el templo del otro partido, con un número determinado de asistentes que, por la microsegmentación y el manejo de la base de datos de las membresías, le permitirían llegar a un potencial cliente. Si bien el monto no es pequeño, una campaña convencional de marketing puede duplicar o triplicar esos montos.
3. Transferencia de conocimientos y know-how. Este es un vertical que inició con el grupo de whatsapp a medida llamado “beyond” y que, actualmente, está siendo desarrollado: “estamos trabajando para coachear y acompañar gente, todos subproductos que tiene la gente. Hay marca blanca y podemos franquiciar” (c. Destéfano, comunicación personal, 29 de noviembre de 2024).
4. La membresía exclusiva destefaniana (med). Este es un producto boutique que se propone afianzar la noción de exclusividad, segmentación y personalización de la experiencia en el ecosistema. Para Marcelo Canda, “la idea es que acá se perciba todo el agregado de valor que generamos. Que la gente vea que Claudio Destéfano es el gran concierge y Marcelo Canda el gran gerente. A nosotros se suma Martín Destéfano y Marcelo Darregui para la gestión del med que es 24/7” (c. Destéfano, comunicación personal, 27 de enero de 2025). El med es un activo que plantea desde todas sus aristas un upgrade basado en la exclusividad y personalización en el trato. Según Destéfano:

Es como un club MED; all inclusive. Te incluye todo, es la pulserita: ristretto, almuerzos ilimitados, grupos, etc. Es un producto que pueden usar 2 personas pagando la misma membresía (vos y tu jefe o vos y tu gerente). Es muy exclusivo y busca tener un experto por área. No va a haber más de 50 de estos. Algunos van a tener grupo de autor y muy pocos van a ser invitados sin

cobrarles porque tiene un costo de u\$s 350 mensuales. Con este producto, te garantizo exclusividad, no va a haber dos referentes de un mismo rubro. (C. Destéfano, comunicación personal, 27 de enero de 2025).

5. Ristrebusiness. Es el producto que apunta al volumen y a la demanda creciente por estar presencial en actividades de networking. Consiste en la compra de packs de almuerzos: 10 almuerzos cuestan u\$s 1000 y, por ese volumen, se obtienen dos más bonificados. En el caso de que la compra sea de 20 almuerzos para todo el año, el costo es de u\$s 1500. Esta acción comercial es complementaria al MED y a los eventos a medida en el TOP porque permite aumentar el ticket promedio de oferentes de productos, servicios y experiencias, así como también de quienes demandan en el ecosistema Ristretter este tipo de bienes y servicios.

Adicionalmente, el Ristrebusiness contempla la flexibilidad para el uso de los almuerzos y la libre disposición por parte de quien lo compra: “La idea es que lo uses como un blíster de pastillas. Cuando se te acaban comprás otro y podés usarlos todos seguidos o espaciados. Esta es una nueva categoría y me permite trabajar el nicho 1 a 1 de ese que me dice ‘quiero ir a este almuerzo’” (C. Destéfano, comunicación personal, 21 de marzo de 2025). Pero también, supone un servicio más personalizado y a la carta, agregando una cuota más de presión y estrés sobre el frágil equilibrio por el que se mueve Claudio Destéfano en lo que refiere al manejo del tiempo.

En los cinco elementos mencionados anteriormente aparece un denominador común: la capacidad intuitiva de Claudio Destéfano para asimilar las novedades que ofrece el contexto o clima de negocios y transformar esas novedades en oportunidades concretas de monetización. Si bien no siempre las acciones propuestas resultan exitosas, la variedad y diversidad de opciones -pensadas a la medida de distintos públicos dentro del ecosistema-, hacen pensar que el esquema de trabajo da resultados.

De todas maneras, Destéfano corre el riesgo de pasar de ser un ‘early adopter’ de tecnología —newsletters en los 2000; WhatsApp en 2015— a quedar como un ‘laggard’ (Rogers, 1962) si no se adapta a los rápidos cambios de la digitalización. Si bien WA parece un campo de juego natural y muy conveniente —es rápido, efectivo, versátil y gratuito—, esa plataforma está sobresaturada de grupos, la competencia es cada vez más amplia vía los canales de medios, clubes de fútbol, etc... que compiten por la atención del usuario. Por otra parte, no queda claro si puede atraer a un público más joven —managers sub-30— que se manejan a través de otras plataformas como la mensajería instantánea (Slack Microsoft Teams o Discord), videollamadas (Zoom, Google Meet, Microsoft Teams) y redes sociales empresariales (Yammer, Workplace by Meta).

6. EL BASTONERO COMO PUNTA DE LANZA EN LA TRANSFORMACIÓN

El bastonero es un elemento central en la estructura organizacional de la empresa construida por Claudio Destéfano. Los bastoneros cumplen varios roles a la vez: son dinamizadores de los grupos de WhatsApp aportando contenido, velan por la convivencia armoniosa entre los miembros del grupo que administran, aportan nuevos contactos a la red y son poleas de transmisión

entre el creador del ecosistema y los *networkers*. Cuando los grupos se crearon hace algunos años, no cobraban por sus tareas, sin embargo, pasaron a tener una suerte de incentivo, que no puede considerarse un sueldo, sino más bien un estímulo. Este estímulo es un reconocimiento pecuniario a su labor.

Los bastoneros se ocupan de múltiples tareas que, en palabras de algunos de sus protagonistas, son las siguientes:

Testimonio 1

1. Hago las recomendaciones de la semana (exposiciones, espectáculos, etc). 2. Defino la temática de cada semana y busco y preparo los contenidos del día de salida (los sábados). Doy siempre mi mirada personal sobre el tema, en vez de pegar y mandar directamente los contenidos. 3. Una vez emitidos, abro el grupo y modero los comentarios que surjan si es necesario. 4. Hay miembros que me contactan por privado con consultas sobre contenidos que desean compartir, y los guío para que los formateen del modo más apto al grupo. 5. Inserto la publicidad de los sponsors. 6. En alguna etapa proponía a los participantes que hicieran la selección de contenidos, en un takeover, y en esos casos me ocupaba de hacer la curaduría de sus propuestas. 7. En menor escala por falta de tiempo y/o conflicto de intereses con mis actividades principales, búsqueda de sponsors. (Bastonero anónimo, comunicación personal, 10 de diciembre de 2024).

Testimonio 2

Comparto información de lunes a viernes, trato de poner cada dos horas sin saturar, el 20% es de desarrollo propio, notas, post míos y el resto comparto notas, contenido que me llega por gacetillas, busco promos y descuentos para los miembros. (Bastonero anónimo, comunicación personal, 19 de diciembre de 2024).

Testimonio 3

Pueden cambiar según el grupo. La mayoría, compartir contenido que puedan ser de interés, agreguen valor y que fomenten la participación y el networking. El contenido puede ser: news, licitaciones, informes u otro que pueda resultar de interés, no sean accesibles por medios tradicionales o que podamos primerear. (Bastonero anónimo, comunicación personal, 13 de diciembre de 2024).

Pero las transformaciones del ecosistema propuestas por el creador del Ristretto también impactaron en ellos. Lo que hasta el 2024 era una actividad semiformal, basada en prácticas homogeneizadas por el sentido común y acciones pasadas de otros bastoneros, comenzó a transformarse en un rol más concreto, específico y delineado.

Bajo el nombre “Plan de acción Bastoneros” (en adelante PAB), Claudio Destéfano y su equipo le dieron forma a un proyecto que coloca a estas personas en un rol más protagónico dentro

del ecosistema y define los objetivos centrales que deben cumplir. La idea es “crear un plan de acción que guíe a los bastoneros comerciales en identificar y atender las necesidades específicas de sus contactos” (PAB, 2024: 1).

El documento, cuya extensión tiene cinco páginas, propone como estrategia general “desarrollar una serie de pasos y herramientas para fortalecer la capacidad de los bastoneros en identificar y actuar sobre las oportunidades de negocio” (PAB, 2024, 1). Esta propuesta, que a simple vista no es más que un esquema de profesionalización en lo comercial, se choca con un perfil de impronta creativa, capaz de motivar y motorizar las discusiones de los grupos de WhatsApp.

Es una idea que pone en tensión el equilibrio basado en la expertise temática. El bastonero, en adelante, parece ser concebido como un ejecutivo de cuentas senior, capaz de reconocer intereses y necesidades de los miembros de la red que sintonizan con el nuevo requerimiento de monetización del *mánager* de la red. Antes, formar parte de los grupos de WhatsApp implicaba pagar una membresía y ese era uno de los objetivos de máxima. En la actualidad, el modelo va hacia otro lugar en donde el piso es la membresía en cualquiera de sus accesos y lo que se quiere es generar nuevos negocios a través del *networking*.

El plan consiste, básicamente, en 5 pasos:

1. Identificación y documentación de participantes de cada grupo.
2. Reconocimiento del potencial de negocio por integrante.
3. Entrecruzamiento de la base general de participantes con los demás grupos.
4. Desarrollo de materiales y objetivos de capacitación y activación de prospectos (individual y grupal).
5. Lanzamiento de estrategias.

Podría decirse que el bastonero es, en este plan, un analista de *market research*, con menor ponderación creativa y mayor peso analítico-comercial. Este plan está validado y justificado por Destéfano en una conversación personal, donde se percibe como prioridad la transformación del perfil de esta figura en el ecosistema. Incluso, propone que esto es el puntapié en la creación de un modelo de intrapreneur dentro de la compañía: “Si el bastonero trae un nuevo *ristretto* se queda con la membresía y la reparte entre él y el jefe de bastoneros. A partir del segundo año queda para la compañía. Es un incentivo para el bastonero a captar talento” (C. Destéfano, comunicación personal, 29 de noviembre de 2024).

En esta nueva dinámica, se invierte el peso de la presión para hacer crecer a los grupos de WhatsApp. Esto es posible por la microsegmentación realizada en etapas anteriores, que permite diferenciar con mayor grado de precisión los principales intereses de la comunidad. Según Marcelo Canda: “Los grupos se están transformando en sistemas controlados. El comentario de

la gente es que hace un networking de extrema utilidad” (M. Canda, comunicación personal, 27 de enero de 2025).

Este proceso de transformación podría generar un giro sustancial en el rol del bastonero: pasar de ser un armador del juego, distribuidor de reglas y garante de la continuidad de los grupos a ser un gerente de relaciones humanas, un prospectador comercial y detector de oportunidades de negocio. Para la estructura comercial del negocio y el corto plazo, los resultados pueden ser positivos. Sin embargo, se percibe una erosión sobre el fundamento de la legitimidad del bastonero: se pasa de una legitimidad basada en la expertise y validada por los miembros de esa microcomunidad, que es el grupo de WhatsApp especializado, a una legitimidad basada en resultados económicos, validada a nivel interno de la organización por Claudio Destéfano.

No queda claro además cómo será remunerada esta nueva serie de tareas que se le suman al bastonero. De ser un puesto casi honorario y entregado por amistad, pasa a cumplir tareas similares a la de project manager, entendiéndose a éste como un profesional con obligaciones múltiples, cuyo objetivo es hacerse responsable de planificar, coordinar y supervisar un proyecto desde su inicio hasta su finalización. Este rol implica liderar equipos, gestionar recursos y comunicarse eficazmente con todas las partes interesadas para garantizar el éxito del proyecto. Podría pensarse que, en la actualidad, son muchas las actividades para alguien que trabaja de manera *part time* (PMI, 2017).

Un cambio de esta magnitud puede modificar el tipo de sinergia en los grupos y en la noción compartida sobre lo que la confianza implica para sus miembros. En este sentido, cabe preguntarse: ¿es posible seguir sosteniendo que lo que amalgama a la comunidad es la confianza o hay nuevos criterios que priman en el entramado de relaciones de la red de *networkers*? Para Claudio Destéfano, la respuesta es sí. En sus palabras: “Yo siento que crecimos, pero no se distorsionó” (M. Canda, comunicación personal, 21 de marzo de 2025). En una primera intuición, la propuesta de cambio probablemente genere tensiones. Sin embargo, resulta difícil establecer algún tipo de afirmación concluyente al respecto.

7. CONCLUSIONES

La empresa de Claudio Destéfano permite observar cómo opera en términos empíricos la noción conceptual de confianza. A lo largo del manuscrito, no solo aparece como eje vertebrador de los negocios que se desarrollan en el ecosistema, sino que también es el concepto puente que explica cómo se conectan las distintas unidades de negocio que tiene la empresa. Para quienes ingresan al ecosistema, confiar no es un tema menor. Lo que otorga legitimidad y seguridad a lo que se dice y hace, tanto en los encuentros presenciales como en el mundo digital intermediado por los grupos de WhatsApp, es el propio Destéfano.

Esa validación simbólica garantiza el sentido de pertenencia y cercanía en una comunidad de negocios y *lifestyle*. A partir de esos cimientos, es que logra explotar con mayor eficiencia la asi-

metría de información generada por los grupos y las personas, creando productos y servicios más sofisticados, con un ticket promedio cada vez más elevado. La clave para lograrlo se encuentra en el *upselling*, antes que en la ampliación de la red. Si bien la empresa trabaja en los ejes precio y cantidad, aumentar el número de miembros resulta, por el momento, complejo.

También, se percibe un alto grado de interés por generar *engagement* con los nuevos miembros y con aquellos que requieren acompañamiento en su recorrido por el ecosistema. Esto se manifiesta en el trabajo pedagógico sobre el uso y la potencia de la herramienta de *networking* con el Ristretto *per me*. Al detectar que, en términos potenciales, podría generarse un conflicto en la comunicación de lo que el producto le ofrece al ristretter, resultó un gran hallazgo la detección de este tema para la mejora continua de la compañía y sus principales intangibles: la sensación de cercanía y la confianza.

Si bien esta dinámica tiene mucho potencial cuando se observa hacia adelante, parece no haber permeado aún la imagen construida por los miembros de la red con su creador previamente. La situación genera distorsiones en la comunicación, menor percepción de valor en los segmentos más económicos y mayor en los productos boutique. El resultado final medido en márgenes económicos puede resultar positivo, pero no está clara la sostenibilidad en el tiempo si no se mejoran las acciones con los segmentos que menor valor generan. O, al menos, no está claro si puede ofrecerse un producto con el nivel de homogeneidad que, actualmente, se ofrece.

En este proceso de transformación organizacional que pone el foco en mejorar la monetización de los productos y servicios ofrecidos, resulta razonable dejar abierto el siguiente interrogante: ¿la noción de costo y beneficio entendido como un cálculo racional por parte de los miembros de la red puede destronar a la confianza como el vector organizador de la misma? Desde la perspectiva de los investigadores, la respuesta dependerá del lugar que su dueño le asigne en el futuro al uso del tiempo: si concentra su esfuerzo en la escalabilidad y aumento de la rentabilidad en el corto plazo, probablemente, la respuesta sea sí. En cambio, si prioriza la construcción de relaciones duraderas, grados de satisfacción y percepciones que los miembros tienen acerca del producto y de su reputación, la confianza seguirá siendo el elemento ordenador de las relaciones transaccionales y personales del ecosistema Ristretter.

8. REFERENCIAS

- Alinsaoui, R., Shehadeh, A., Beris, E. & Kaldis, P. (2024). Clusters in Business: A Review of Successful International Models, Factors and Characteristics. *Open Journal of Business and Management*, 12, 886-917. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2024.122047>
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. En J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-258). Greenwood.
- Brandenburger, A. & Nalebuff, B. (1996). *Coopetition*. Crown Business.
- Cavalli, P. & Ivickas Magallan, M. (2024). *Emprender con propósito. El caso de Claudio Destéfano y el ecosistema Ristretter*. Universidad del CEMA. https://ucema.edu.ar/sites/default/files/2024-06/dt870_0.pdf
- Cegarra-Navarro, J. G., Briones-Peñalver, A. J. & 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*, 18(30). https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/5245
- Eslava-Zapata, R., Sánchez-Castillo, V. & Chacón-Guerrero, E. (2024). Experiencia del consumidor: análisis de la tendencia de la investigación. *Bibliotecas. Anales de investigación*, 20(2), 1-13.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Fukuyama, F. (1996). *Confianza*. Atlantida.
- Geertz, C. (1973). *La interpretación de las culturas*. Gedisa.
- Goleman, D. & Boyatzis, R. (2017). Emotional Intelligence Has 12 Elements. Which Do You Need to Work On? *Harvard Business Review*.
- Goleman, D. (1995). *La Inteligencia emocional*. Kairós.
- Ivickas Magallan, M. & Cavalli, P. (2024). La Confianza como activo: Claudio Destéfano y el ecosistema Ristretter. Un caso de éxito argentino. *Revista De Ciencias Empresariales Y Sociales*, 11(8), 1-26.
- Jones, G. & George, J. (2014). *Administración Contemporánea*. McGraw-Hill.
- Kantis, H. & 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. <http://dx.doi.org/10.18235/0002331>
- Kantis, H., Fernández, C. & Menéndez, C. (2021). *¿Cómo serán los futuros ecosistemas de emprendimiento en la pospandemia?: tendencias y escenarios en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo BID. <http://dx.doi.org/10.18235/0003449>
- 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*, 36. [10.22206/cys.2011.v36i3.pp464-502](https://doi.org/10.22206/cys.2011.v36i3.pp464-502)

- Mankiw, G. (2012). *Principios de Economía*. Harvard University Press.
- 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.
- Pitizaca Guamán, F. & Soria Orbe, M. (2024). Los clústeres empresariales, una opción de mejora para la productividad, competitividad y la rentabilidad de las PYMES en Ecuador; un análisis descriptivo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13945
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76, 77-90.
- Ramírez-Carvajal, D., Carvajal-Henao, M., Toro-Cardona, A. & Grisales-Aguirre, A. (2021). Competencias en networking: perspectivas desde una revisión literaria. *Revista de Ingenierías Interfaces*, 4(1), 103-127.
- Ristretto. (2025, 10 de febrero). *Ristretto con explicaciones*.
- Ristretto. (2025, 13 de febrero). *Más allá de los números*.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2014). *Administración*. Prentice-Hall.
- Rogers, E. (1962). *Diffusion of Innovations*. Free Press.
- Sabater, R. & Montes, A. (2001, 1 al 3 de septiembre). *La fase inicial del proceso de cooperación empresarial: Propuesta de un modelo* [ponencia]. *XI Congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE)*, Zaragoza, España.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Routledge.
- Smith, M., Van Oosten, E. & Boyatzis, R. (2020). The Best Managers Balance Analytical and Emotional Intelligence. *Harvard Business Review*.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE Publications.
- Terlato, A. (2019). Estrategia y Decisiones en ambientes VICA. Implicancias de este entorno para las empresas. *Serie Documentos de Trabajo UCEMA*, N° 699. <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/699.pdf>
- Vargas Rocha, F., de Esteban Curiel, J. & Moura Cunha, L. (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*, 29. <https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.3839>
- Weber, M. (1969). *Economía y sociedad*. FCE.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods (6th ed.)*. SAGE Publications.