

**UNIVERSIDAD DEL CEMA**  
**Buenos Aires**  
**Argentina**

Serie  
**DOCUMENTOS DE TRABAJO**

**Área: Negocios**

**EMPRENDER CON PROPÓSITO. EL CASO DE CLAUDIO  
DESTEFANO Y EL ECOSISTEMA RISTRETTER**

**Patricio Cavalli y Maximiliano Ivickas Magallan**

**Junio 2024**  
**Nro. 870**

**[https://ucema.edu.ar/publicaciones/doc\\_trabajo.php](https://ucema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.php)**  
UCEMA: Av. Córdoba 374, C1054AAP Buenos Aires, Argentina  
ISSN 1668-4575 (impreso), ISSN 1668-4583 (en línea)  
Editor: Jorge M. Streb; Coordinador del Departamento de Investigaciones: Maximiliano Ivickas



# Emprender con propósito

## El caso de Claudio Destefano y el ecosistema Ristretter<sup>1</sup>

Patricio Cavalli<sup>2</sup> y Maximiliano Ivickas Magallan<sup>3</sup>

### Resumen

Este trabajo se propone conocer el modelo de negocios de la productora de contenidos de Claudio Destefano para comprender con mayor detalle el funcionamiento de las comunidades o los ecosistemas emprendedores en base al estudio de caso de una de sus unidades: el Ristretto. La pregunta que motivó el análisis fue la siguiente: ¿por qué la construcción de un ecosistema beneficia el negocio de un empresario o el mundo empresarial? En esa indagación, se profundizará conceptualmente sobre la idea de “networking con propósito” que la empresa coloca en el centro de su *storytelling*. La hipótesis de trabajo es que esta idea le permitió a Claudio Destefano construir, comunicar, transmitir y convencer a empresarios y actores relevantes del mundo de la política y el tercer sector que su ecosistema genera valor agregado para todos ellos. El trabajo es de tipo exploratorio e interpretativo y, para alcanzar el objetivo propuesto, la metodología fue de carácter cualitativa, basada en el análisis de material documental de la empresa, observación participante, entrevistas semiestructuradas al titular de la misma y testimonios de informantes claves. Con esta investigación, se espera realizar un aporte conceptual a la discusión sobre el mundo emprendedor y a la manera de interpretar el sentido que le dan los actores a su acción cuando desarrollan negocios y toman decisiones.

**Palabras clave:** networking, ecosistemas, entrepreneurship, negocios, propósito.

### 1. Introducción

El ecosistema Ristretter es una comunidad de negocios segmentada y especializada, desarrollada y liderada por el periodista y empresario argentino Claudio Destefano. Con más de 20 años de funcionamiento ininterrumpido, el ecosistema está integrado actualmente por, aproximadamente, 4000 personas que pagan una suscripción y tienen acceso a los servicios que la empresa provee. Esta se insertó inicialmente en el nicho de noticias NEF (Negocios, Economía y Finanzas), donde su fundador tenía mayor cantidad de contactos, a raíz de su paso previo como periodista de negocios y finanzas. Luego, se transformó en una multiplicidad de

---

<sup>1</sup> Los puntos de vista de los autores son personales y no representan la posición de la UCEMA.

<sup>2</sup> Docente en UCEMA e ITBA. Asesor en estrategia de marketing y negocios.

<sup>3</sup> Investigador del Instituto Shaw de Estudios Empresariales (UCA). Coordinador del Departamento de Investigaciones de la UCEMA.

grupos segmentados en donde, además de los anteriores, los temas vinculados al *lifestyle*, la política y la tecnología tienen gran peso.

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, entre otros. En todo este esquema que presenta múltiples variables, existe una sola constante: Claudio Destefano es el centro de la escena. Su presencia no solo es determinante en la construcción de lazos y negocios, sino que esto fue lo que llevó al crecimiento de la firma en los últimos años. La impronta que su dueño y fundador le imprime la convierte en un caso con una serie de atributos específicos.

En primera instancia, logró monetizar en el momento indicado lo que otros no han podido: su agenda de contactos. Lo hizo -y hace- a través de una *newsletter*, suscripciones a grupos de WhatsApp, desayunos y almuerzos de trabajo a la medida de inversores, *stakeholders* e interesados en mostrar una idea. En segunda instancia, para su propuesta de valor, incorporó elementos simbólicos que no son necesariamente cuantificables pero que mejoran la experiencia de sus clientes en el ecosistema: espacios de discusión segmentados, dinámicas de trabajo concisas y protocolos para cada una de las actividades. Esto sería lo que Destefano denomina “networking con propósito”.

Uno de los puntos más notables de su estrategia empresarial fue el hecho de haber capitalizado su agenda de contactos, ya no a nivel personal como empleado o *freelancer* que vende sus servicios a un único sujeto, sino como información valiosa y, por lo tanto, costosa. El abanico de productos y servicios ofrecidos al ecosistema es preciso, con un horizonte de objetivos claros, tanto para quien lo comercializa como para quienes lo consumen. Todo esto permite pensar, inicialmente, que el principal *asset* de Claudio Destefano fue y sigue siendo la capacidad de transformar su capital simbólico en capital económico (Bourdieu, 2009).

Estas cuestiones, que parecen una simple apreciación observacional, tienen una serie de consecuencias analíticas considerables. En los últimos años, las ciencias empresariales han puesto el foco en interpretar y describir cómo funcionan las redes o ecosistemas de empresas, sobre todo en el mundo emprendedor (Kantis, 2004; Messina et. al., 2012; Uribe Toril y De Pablo Valenciano, 2011; Encinas Melendrez, 2018). Es por eso que este trabajo se propone conocer el modelo de negocios de la productora de contenidos de Claudio Destefano con el objetivo de comprender con mayor detalle el funcionamiento de las comunidades o los ecosistemas emprendedores en base al estudio de caso de una de sus unidades de negocio: el Ristretto.

La pregunta que motivó el análisis fue la siguiente: ¿por qué la construcción de un ecosistema beneficia el negocio de un empresario? En esa indagación, se profundizará conceptualmente sobre la idea de “networking con propósito” que la empresa coloca en el centro de su *storytelling*. La hipótesis es que esta idea le permitió a Claudio Destefano construir, comunicar, transmitir y convencer a empresarios y actores relevantes del mundo de la política y el tercer sector que su ecosistema genera valor agregado para todos ellos.

En muchos sentidos, el “Storytelling”, una técnica refinada por el marketing y el mundo de los negocios para relatar una historia y asociarla a una marca y un bien de consumo, es uno de los assets principales de Destefano. Como veremos a continuación, mucho de su recorrido profesional refleja el “Camino del Héroe” de Joseph Campbell (1949), con sus llamados a la acción, abismos, recuperaciones y transformaciones. Nada en la narrativa de negocios creada por Claudio Destefano es casual, pero tampoco es premeditada. Su periplo es causal, donde un simple evento o un viaje puede generar un cambio sísmico en su vida, trabajo y modelo de negocios. En ese sentido, veremos cómo este "héroe" protagonista se lanza a la aventura desde su mundo cotidiano a regiones de maravillas sobrenaturales.

La investigación tiene un carácter exploratorio e interpretativo. Para alcanzar el objetivo propuesto, la metodología es de tipo cualitativa, basada en el análisis de material documental de la empresa, observación participante, entrevistas semiestructuradas al titular de la misma y testimonios de informantes claves. Se espera realizar un aporte conceptual a la discusión sobre el mundo emprendedor y a la manera de interpretar el sentido que le dan los actores a su acción cuando desarrollan negocios y toman decisiones.

El ecosistema Ristretter, además, permite discutir y visibilizar ciertas características de los ecosistemas de negocios y del mundo emprendedor. Se espera demostrar, a partir del caso Destefano, que la construcción de comunidades de negocios y *networking* con una misión y objetivos delimitados permite alcanzar el éxito económico. Esta idea se encuentra en línea con lo que sostiene una parte de la literatura (Kantis, 2020 y 2021). También, tiene una finalidad didáctica por su capacidad interpretativa y explicativa de situaciones específicas como lo son el liderazgo, la toma de decisiones y la velocidad de las mismas en contextos volátiles, inciertos, cambiantes y ambiguos (Terlato, 2020; Cavalli y Dell’Anno Irigoyen, 2020). La elección del caso no es azarosa. Al ser una productora multiplataforma y multipropósito, parecería tener como objetivo central conectar nodos de diversos mundos en un mismo ecosistema: empresas, política, deportes, medios de comunicación, intelectuales y expertos.

El trabajo se estructura de la siguiente manera: en el apartado 2, se reconstruye brevemente la trayectoria biográfica y empresarial de Claudio Destefano; en el 3, se caracteriza y describe

el Ecosistema Ristretter, sus orígenes y funcionamiento; en el apartado 4, se hace un análisis desagregado de las unidades de negocio que lo componen; en el 5, se establece una prospectiva de negocios basada en la interpretación del propio Destefano sobre el futuro de su empresa; y, finalmente, en el apartado 6 se ofrecen una serie de reflexiones parciales sobre el caso analizado.

## **2. Claudio Destefano: periodista, empresario, networker**

Claudio Destefano se presenta como periodista y empresario. En la primera categoría, lo hace como periodista especializado en negocios y marketing deportivo. En la segunda, como empresario, a secas. Tiene 61 años y posee una extensa trayectoria en prensa gráfica, televisión, radio y medios no convencionales. Desde hace 20 años, tiene su propia empresa de consultoría integral. En el 2004, lanza una *newsletter* que considera sumamente disruptiva: el D: Biz. Lo novedoso para el momento fue que se basaba en adelantar noticias del sector NEF (Negocios, Empresas y Finanzas) antes de que salieran en los medios masivos. Para lograrlo y darle dinamismo, se basaba en una comunidad que le enviaba “datillos”: *insights* y adelantos, inferencias y novedades de lo que pasaba o estaba por pasar en la industria o la empresa. Esa comunidad, en un principio, no era otra cosa más que su agenda y capacidad de construcción de redes interpersonales.

Destefano y sus productos, creados, modificados, destruidos y vueltos a construir en un ciclo casi sin fin, son un claro ejemplo de innovación disruptiva. 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 es un buen ejemplo de esta innovación disruptiva implementada por el hombre en cuestión.

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. Claudio Destefano cuenta que en ese momento no existía una política de precios en las empresas para este tipo de publicidad. Para sumar patrocinios a su proyecto ideó la siguiente propuesta: “Si yo pongo para un producto por internet, le pongo un precio superior a lo que vale un auspicio en la radio, no lo iban a comprar, iban a pedir permiso arriba (la gerencia) e iban a decirle que no. Por eso, a Pablo Anchordoqui, que en ese momento era el gerente de marketing de ProSegur, le dije ‘mirá,

sale lo mismo que un aviso en la radio” (C. Destefano, comunicación personal, 7 de diciembre de 2023). A grandes rasgos, esa fue, durante casi una década, la manera en la que se financió el D:Biz.

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 caerse: las redes sociales comenzaban a canalizar buena parte de esos recursos. Ante esta situación, Destefano tomó la decisión de confeccionar un listado de 100 empresas, en las que confiaba que podían seguir acompañando el proyecto:

Les mandé una carta muy conceptuosa, diciéndoles, bueno, voy a crear un producto que se va a llamar Ristretto, que va a tener información que no sale en otros lados. Ristretto, que lo tengo registrado, era el concepto de cortito y contundente, como el café. Y me sorprendió, porque de esos 100 mails que mandé, aparecieron cerca de 60 que en ese mismo día me dijeron, vamos para adelante. Respuestas increíbles, como no sé qué vas a hacer pero te acompaño un año, y otras mucho más emocionantes que decían: ‘ahora me toca a mí’. Una persona que te dice ‘ahora me toca a mí’, es porque percibió valor hasta ese momento. Y así nació Ristretto por membresía, con una comunidad chiquita que iba creciendo. No había productos, no se vendía información en esos momentos. (C. Destefano, comunicación personal, 7 de diciembre de 2023)

Cuando se conversa con Claudio Destefano, es fácil percibir que detrás de las etiquetas hay algo más que un periodista o un empresario. Es alguien que genera relaciones y construye puentes entre sus relaciones. A diferencia de muchas personas del mundo de los negocios que “pretenden” que los demás les importan, a Destefano realmente le importan los demás. Al menos, aquellos que forman parte de su ecosistema. Se toma el tiempo de estudiarlos, conocerlos, hablar con ellos y determinar su aporte en el entramado de relaciones que giran a su alrededor.

A lo largo de los años, se ha encargado de mantener vínculo con la gente que ha trabajado para extender lo que hoy es su ecosistema Ristretter. La *newsletter* fue el punto de partida para demostrarle a la comunidad que Claudio los conocía a todos ellos. Eso implicaba que si estaban suscriptos era porque él los conocía y si Claudio los conocía, entonces eran personas de confianza. Esta última cuestión, la confianza, será uno de los activos centrales en su carrera, como veremos a lo largo del presente trabajo.

Para él, hay algunos códigos que no se traspasan. El primero y elemental es no “puentearlo”: si alguien espera recibir algo o conseguir abrir una puerta, tiene que pasar por él para que pueda definir a quien “tocar” o, simplemente, para “curar” la información y definir un curso de acción. Es, además, la manera que tiene de mantenerse en la centralidad de su ecosistema. Si llevamos a esto al mundo de las analogías, Destefano es al Ecosistema Ristretter y sus empresas lo que

el Emperador Cleon I es al Imperio galáctico de Fundación: “Yo soy el río del cual todos los ríos fluyen” (Asimov, 1951).

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 (realizado por el estudio de diseño Futurebrand) y adhirió a normas ISO para mantener el nivel de *delivery*, servicios, *backoffice*, etc. 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.

Cuando se indaga en su faceta periodística, esta fue siempre parte de su vida, según el propio Destefano. Afirma que desde los 10 años no dudó en la elección. Sus inicios, sin embargo, fueron otros. Arrancó como cadete en un banco, al mismo tiempo que participaba como scout, actividad que realizó durante 11 años (y que aparece sucesivamente en las conversaciones mantenidas para esta investigación). A mediados de la década de 1980, el vicepresidente del banco en el que trabajaba le ofrece entrar a la mesa de dinero. Este hecho, según sus palabras, le cambió la vida porque, a partir de ahí, comenzó a construir su red desde adentro. En el periodismo, la construcción de la carrera tal vez fue más consciente. Con relación al lugar en el que trabajó, afirma: “Yo elegí *El Cronista* antes que *Clarín* porque en *Clarín* me lee mi tía, en *El Cronista* los dueños de los bancos” (C. Destefano, comunicación personal, 8 de marzo de 2024). Esto habla de una visión estratégica relacionada con la elección de nichos.

Ahora bien, no todas fueron buenas decisiones en el mundo de los negocios. De hecho, su incursión en *Radio Splendid* como propietario junto a otros socios en 1998 fue un fracaso desde lo económico. Dos años después de haber iniciado el proyecto, el negocio no funcionó y perdió un millón de dólares. Según sus propias palabras, le llevó diez años terminar de pagar esa deuda con el banco.<sup>4</sup> También, tuvo una situación no muy grata en su salida de un multimedio masivo a principios de la década del 2000. Sin embargo y visto en retrospectiva, fue para mejor. El 15 de enero de 2004 nace el Destefano Biz y comienza a construir su propio ecosistema informativo y de relacionamiento no convencional.

En tanto empresario, Destefano tiene conexión con los principales actores del mundo político, económico, social y cultural. Interactúa con dueños de empresa, funcionarios,

---

<sup>4</sup> Para más detalles contados en primera persona por Claudio Destefano sobre este tema ver: 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>

políticos, gerentes, periodistas y actores del tercer sector. Si bien no se autopercebe como un *entrepreneur* (es más clásico en su visión de sí mismo), sus diversas unidades de negocio son un ejemplo de la capacidad de adaptación al clima de negocios de cada época y del impacto de la irrupción de la tecnología en el sector de medios y periodismo. Quizás en esto tenga que ver su formación profesional, donde no se apalanca en un título universitario, sino que supo fortalecerse con la formación ejecutiva: “Compro historias con las marcas y hago cosas ahí” (C. Destefano, comunicación personal, 8 de marzo de 2024). Por eso, realizó cursos en el IAE, en Disney, en Harvard y en Google.

Las decisiones de la empresa se toman en una suerte de mesa chica: 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.

La manera que tiene de encarar los negocios y crear valor lo convierte en un emprendedor (Bucardo Castro et al., 2015). También, lo que es interesante en este caso tiene que ver con que Destefano se mueve con virtuosismo en las dos formas prototípicas del emprendedor: como *entrepreneur* y como *intrapreneur*. Aunque la primera es más nítida que la segunda, se verá a lo largo del trabajo que genera disrupción y valor agregado en organizaciones o empresas que no son suyas.

En ese sentido, entendemos que el intraemprendimiento se basa en los principios del emprendimiento (Faiña; Losada-López y Montes-Solla, 2016). Mientras que el emprendimiento es el acto de encabezar un nuevo negocio o emprendimiento, el intraemprendimiento es el acto de encabezar nuevos programas, productos, servicios, innovaciones y políticas dentro de su organización.

Ser un intraemprendedor puede brindarle la capacidad de obtener una mayor satisfacción laboral, porque puede ejercitar su creatividad, asumir una posición de liderazgo, desarrollar su credibilidad y generar un impacto significativo en el negocio, todo dentro de un entorno razonablemente seguro. El intraemprendimiento puede ser una opción perfecta si se piensa: “necesito hacer algo diferente que me permita usar mis talentos, compartir mi pasión y satisfacer mi necesidad de tener el control, pero sin hacer un cambio importante en mi carrera”.

Además, es crucial dado que todas las empresas necesitan personas que tomen la iniciativa y utilicen su espíritu emprendedor para impulsar la innovación y agudizar la ventaja competitiva de la empresa. Como resultado, los intraemprendedores son algunos de los

empleados más valiosos para una organización, lo que fortalece su seguridad laboral y su potencial de ingresos (Brown, 2013).

Como *entrepreneur*, supo reformular su propuesta de valor, teniendo conciencia de la temporalidad, limitaciones y vida útil de sus servicios. En lo que refiere a su faceta de *intrapreneur*, desde hace dos décadas construye y administra comunidades de negocios, generando valor para quienes forman parte del ecosistema ristretter, que entienden que el retorno de inversión de la membresía es mayor que los costos económicos. Y, posiblemente, aunque no lo afirmen de manera tácita, entienden que tener como *partner* a Claudio Destefano, en cualquiera de sus formas, supone una mejora en sus empresas/negocios.

En este sentido, parece resolver rápidamente lo que Clayton Christensen denomina el “Dilema del Innovador”, es decir, cómo las grandes empresas titulares pierden cuota de mercado al escuchar a sus clientes y proporcionar lo que parece ser los productos de mayor valor. Sin embargo, las nuevas empresas que sirven a clientes de bajo valor con tecnología mal desarrollada pueden mejorar esa tecnología de forma incremental hasta tener rápidamente la cuota de mercado de los negocios establecidos (Christenssen, 1997).

En ese sentido, lo que Destefano hace es no dudar 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. En su *modus operandi*, es preferible “moverse rápido y romper cosas” (Facebook Inc, 2010), innovar y tratar de no perder la pelea con los grandes medios atacando sin pausa mediante una guerra de guerrillas, aprovechando flancos y explotando oportunidades que otros por su tamaño no ven, o desmerecen, que aferrarse a lo hecho y comprobado. De todas formas, como veremos más abajo, los cambios no siempre le resultan cómodos y en esto no se aparta de la norma sino todo lo contrario.

Destefano innova de forma constante y lo hace con gusto, aun sabiendo que innovar implica sacrificar, darse golpes contra las paredes hasta encontrar el MVP (Minimum Viable Product) y el “segmento-market fit” correcto. Innovar implica miles de no por cada sí: “nadie, en su naturaleza humana, quiere innovar. La innovación es una imposición del contexto, algo que no queremos o no necesitamos hacer, a menos que algo o alguien nos lo imponga. Innovar es muy distinto de inventar, y la mayoría de las empresas que existen desde el siglo XIX se dedicaron a inventar cosas: el auto, el teléfono, el DVD, los buscadores de internet” (Cavalli – Dell’Anno, 2020: 50-55).

Y, sin embargo, este trabajo para Destefano es algo natural. Es imposible concebir su forma de hacer negocios sin pensar en un ciclo permanente de destrucción creativa, donde el “viento perenne de destrucción creadora [describe] el proceso de mutación industrial que

incesantemente revoluciona la estructura económica desde adentro, destruyendo incesantemente la antigua, creando incesantemente una nueva” (Schumpeter, 1942).

Para él, tanto la palabra “empresario” como “periodista” se encuentran bastardeadas y son, por momentos, urticantes. Tampoco se posiciona como emprendedor, sino más bien como *networker*. Para ser un *networker*, Destefano afirma que en materia de negocios detecta nichos “desde siempre”. Su paso en la juventud por el banco le abrió muchísimo el campo cuando 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. Destefano, comunicación personal, 29 de febrero de 2024). Para lograrlo, dice 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”. Afirma que todos fueron creciendo y que ellos le retribuyen esas acciones del pasado. La lealtad es para Destefano un camino siempre en línea recta y es, como veremos, fundamental en el credo Destefaniano.

### **3. El ecosistema Ristretter**

El ecosistema Ristretter es, en esencia, una “comunidad de confianza”. La construcción se basó en una dinámica relacional y, en parte, fortuita: “Siempre escribía el Ristretto en mis vacaciones. Pero ese año me fui a Istanbul y decidí no hacerlo. Pero ofrecí hacer una especie de diario de viaje desde mi celular y por WA. Inmediatamente tuve casi 200 personas (pueden ser más) y a los pocos días Samsung me estaba sponsoreando el canal. Ahí dije ‘Ya está, es por acá’” (C. Destefano, comunicación personal, 14 de enero de 2024). Esto escaló en la creación de grupos. El Ristretto comenzó a tener una envergadura en el mundo empresario. Esto quiere decir que la manera de ver las cosas que Claudio tenía no pasaba desapercibida.

Aquí se demuestra rápidamente el carácter Schumpeteriano de la operatoria de Destefano: destrucción creativa en estado puro. Un mes su centro de gravedad era el Ristretto por mail y literalmente en 32 días, se desplazó a un grupo de WhatsApp. Destefano consultó a su círculo íntimo y a su siempre presente y consejera esposa, pero no mucho más. Tampoco pestañeó al modificar el curso de acción, intuyendo quizás de que sus *followers* lo seguirían a donde fuera. Y del mundo de la web y los mails prácticamente se fue y empezó a colonizar el planeta WhatsApp antes -y con mayor fuerza- de que lo hiciera otro medio.

Al principio, la información fluía de una manera bastante informal. Las personas que formaban parte de su ecosistema hablaban con él para contarle algo. Por esta información, rumor o especulación (no siempre estaba clara la veracidad de la información), no había

intercambio económico o pecuniario alguno. Se guardaba absoluto secreto y la confidencialidad, una suerte de pacto tácito entre las partes.

Para lograr que la llama informativa no se apague (muchas veces su obsesión quedaba demostrada en la frase “Para los que piensan que se me mojó la pólvora...”), Destefano apeló siempre a la creatividad: desde encuentros regulares con pizzas y empanadas cuando jugaba un equipo de fútbol, hasta sorteos o regalos cuando alguien traía una primicia que toda la comunidad consideraba de alto impacto. Lo importante de todo esto es que él sabía que estaba generando algo más que simplemente transmisión de información: el D: Biz tenía su lenguaje particular. Generaba un sentido de pertenencia entre sus miembros y comenzaba a crearse el sentido de “comunidad”.

En términos operativos, el estilo de trabajo de Claudio Destefano en un rubro muy dinámico como es el de dar respuesta por la vía del WhatsApp se asemeja a la “sundown policy” del banco estadounidense Merrill Lynch. Claudio responde a todos los grupos y consultas individuales antes de acostarse, lo que implica un nivel de demanda física y mental considerable. En esa ardua tarea es donde se ve reflejado con claridad su protagonismo dentro del ecosistema: todos esperan que Claudio esté y él se esmera por estar. El reverso de esa misma moneda es que la empresa nació como una unipersonal y se mantiene Destefano-dependiente. “La compagnie, c’est moi” podría decir Destefano si parafraseara a Louis XIV.

Sin embargo, no todo fue fácil al inicio y, al igual que muchos otros empresarios, fue encontrando límites, tanto de mercado como propios, en lo que tiene que ver con los productos ofrecidos. En su afán de detectar potenciales nuevos consumidores para el ristretto sin perder la brújula original, se preguntó: “¿Cómo tengo que estar parado frente a las cosas que pasan?”. Para responder a esta pregunta, recurrió al coaching como eje de cambio. La persona que lo asesoró le hizo una sola pregunta: “¿Querés ser Hadad o Longobardi?”. Es muy interesante porque, a partir de esa pregunta, se generó un problema: “Trabajar el ego del periodista y elegir entre el camino del número uno en el periodismo (Longobardi) o el número uno del mundo empresarial de medios (Hadad)” (C. Destefano, comunicación personal, 8 de marzo de 2024).

En este sentido, Destefano se maneja con una combinación de intuición y “Síndrome de Robinson Crusoe”, un *self-made-man* con poco o nulo conocimiento teórico empresarial y de negocios, pero que triunfa gracias a su persistencia e intuición. De todas formas, se nota una inclinación a lo que Eric Ries (2011) llama “The Lean Startup”:

En lugar de hacer planes complejos basados en muchas asunciones, se pueden hacer ajustes constantes con un volante llamado circuito de *feedback* de Crear-Medir-Aprender, que es el núcleo central de este método. A través de este proceso de dirección, podemos aprender cómo saber si ha

llegado el momento de hacer un giro drástico llamado pivote o si debemos perseverar en nuestra trayectoria actual. Cuando tenemos el motor revolucionado, el método Lean Startup ofrece mecanismos para que el negocio se amplíe y crezca a la máxima velocidad. (Ries, 2011: audiolibro).

Esta comunidad, que tiene una base de sustanciación digital, se apoya en cuatro pilares:

A) La micro-segmentación: grupos como el clúster de minería o el de logística son un claro ejemplo de esto. Allí se reúnen personas con intereses muy claros y delineados. Claudio se encarga de garantizar la segmentación y nutrir a ese grupo de un público especializado e interesado en el tema. Aquí juegan un rol destacado los “bastoneros”: líderes y administradores del grupo que tienen la tarea de generar contenidos, garantizar el orden del grupo y escuchar las demandas de quienes participan. Son la primera línea de trincheras y le aportan *insights* claves a Destefano y su equipo para hacer que su operatoria funcione correctamente.

B) Micro-felicidad: el foco de la gente que trabaja y forma parte del ecosistema ristretter consiste en dar respuestas y soluciones a problemas cercanos o terrenales que tienen sus miembros: “Nosotros, a diferencia de lo que pasa con muchos que quieren hacer cosas muy grandes, dijimos: todos queremos que a UNICEF le vaya bien, que todos los chicos coman y que tengan agua potable, pero hoy el problema del ristretter es, tal vez, que no pueden renovar la patente o que se le cayó el sistema de Fiber Corp, o tiene un problema con el RENAPER” (C. Destefano, comunicación personal, 7 de diciembre de 2023). Pueden ser cuestiones cotidianas o situaciones complejas. Allí es donde opera Destefano y su red.

C) Networking con propósito: es un concepto o idea relativamente simple pero muy potente. Consiste en ayudar a otro sin esperar nada a cambio. Ejemplo de esto en el ecosistema es “El Timbre indicado”, un grupo de WhatsApp en donde ayudando “vos te encontrás con gente, podés hacer networking, intercambiar tarjetas y los agarrás (a los otros miembros del grupo) desde un lugar distinto, no desde el lado corporativo, sino desde el lado de la ayuda. Y eso te abre la puerta mucho mejor” (C. Destefano, comunicación personal, 7 de diciembre de 2023). Este concepto, que Destefano aplica originalmente a este segmento, define el paraguas estratégico de su negocio, en la mirada de los autores de esta investigación.

D) Confianza: Claudio lo señala como el pilar más importante que sustenta su ecosistema y cree que es lo que le permitió consolidar su modelo de negocios. Según su perspectiva, la gente que paga la membresía lo hace fundamentalmente porque confía en que los productos de Destefano son de buena calidad y, también, porque observa que otros consumidores perciben lo mismo. En este sentido, cuenta la siguiente anécdota que resulta muy ilustrativa de su mirada sobre el fenómeno:

Una vez un abogado, Diego Nunes, me dijo, ¿por qué no le decimos a la gente que ponga en su perfil de LinkedIn la palabra ristretter? Me pareció divertido, lo propusimos, y hoy cerca de 300 personas tienen en su perfil de LinkedIn la palabra ristretter. Yo siempre digo lo mismo, si vos no sabés qué es el Ristretto, ves la palabra y no entendés qué, si vos sabés lo que es, ni siquiera la llamás a la persona, me llamás a mí para ver qué tal, cómo es el perfil de esta persona. Para eso tiene que generarse un ámbito de confianza. Para un ristretter no hay nada mejor que otro ristretter. Y se han hecho un montón de negocios partiendo desde la confianza. Eso es, en síntesis, lo que representa el Ristretto y su ecosistema. (C. Destefano, comunicación personal, 14 de enero de 2024)

Como puede apreciarse en una primera instancia, el valor agregado de este negocio se orienta hacia aquello que normalmente se percibe como elementos abstractos: sensaciones, valores y gustos. En los términos de Pierre Bourdieu (2009) Claudio Destefano 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.

Otro punto importante en lo que hace a la descripción e interpretación del ecosistema es que Claudio es consciente de la potencia y alcance que tiene el entramado de relaciones construidas. Sabe que si necesita algo la comunidad podría conseguirlo. Esto no es otra cosa que la reciprocidad y 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: su intención constante por comprender los intereses de su ecosistema.

En todo este trabajo de relacionamiento hay una intencionalidad explícita por construir lo que llama una “marca tattoo”: algo que genere decididamente pertenencia. Es por eso que trabaja todos los días desde el plano comunicacional y cultural. Un eje que vertebra esto es la innovación y la capacidad de escucha. Destefano se encuentra “siempre atento a que cada palabra me genere algo”. De manera consciente o inconsciente tiene presente en su práctica cotidiana lo que sostienen Collis y Collis (2020: 1), respecto al ciclo de vida de las marcas: “Históricamente, las marcas han subido y bajado en su prominencia de manera lenta y pausada [...] Pero la era de internet las hace menos durables, en parte por la digitalización de los hábitos del consumidor, creando nuevos modelos de negocios que dejaron cegados a las marcas tradicionales. [...] La clave es que las marcas duraderas son marcas que se adaptan”.

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. Destefano, 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 Destefano resalta: la importancia de construir productos con marca personal (“ahí mi trabajo se ve”). Tal vez sea lo que explica la manera en la que intenta trascender en el ámbito empresarial y, a la vez, tener productos nuevos y frescos. En esto último, la intuición no debe ser menospreciada.

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 Ristretto, en palabras de Claudio Destefano, “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. Destefano, comunicación personal, 22 de marzo de 2024).

Pero también lo ha puesto y todavía lo pone en posiciones que pueden resultar incómodas. Por ejemplo, cuando se juntan en un mismo espacio funcionarios públicos y empresarios, o Destefano 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. Destefano, 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. Destefano, 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.

Para reflexionar con mayor profundidad al respecto, se puede construir un escenario hipotético: ¿qué pasaría si alguien acusara a Destefano de alguna de estas actividades? Es muy posible que a corto y mediano plazo se produzca algo de ruido. Pero cuando se extiende la línea temporal, se piensa a largo plazo y se barajan consecuencias reales, probablemente nada. En principio y para ser concretos, porque nada indica que Destefano comete este tipo de infracciones desde el punto de vista ético y legal. También porque su “fanbase”, la cantidad de gente que le es leal, muy probablemente estaría dispuesta a darle su apoyo. Construir confianza es un activo tan importante como acrecentar la cuenta bancaria y monetizar un producto.

La manera de generar influencia sobre la comunidad se concentra en lo que escribe para el Ristretto. Esa es su editorial, el lugar en el que cuenta y describe lo que está pasando. No es un noticiero o una *newsletter* informativa, sino un espacio de opinión mezclado con información. En otras palabras, es la intuición de Destefano puesta a disposición del ecosistema: “No siento que sea influyente por lo que digo, sino por el acceso que tengo” (C. Destefano, comunicación personal, 22 de marzo de 2024). De esto se puede inferir que su percepción de lo que él implica como generador de valor para otros es la red de relaciones indirectas que ha construido. A través de los Risitretters, puede acceder potencialmente a otras personas influyentes de sus agendas.

En síntesis, el ecosistema 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. Es en esa diversidad que fluye mucha información de primera mano, generalmente curada por Claudio y su equipo. A veces es un dato fehaciente, en otros momentos son primicias que pueden ser reales o rumores. También están los datos de pasillo que se asemejan a las “charlas de quincho” o “lo que se dice en la city”, secciones clásicas de *El Cronista*; solo que en este caso los miembros de la comunidad no están buscando noticias sino historias que pueden resultar verosímiles porque las aportó alguien en quien Claudio Destefano confía.

#### **4. Los negocios dentro del ecosistema**

En su mirada de los negocios, Destefano sostiene que, para avanzar en un plan de acción, la situación inicial debe estar más o menos bien definida: “La toma de decisión es muy clara cuando está muy clara la estrategia” (C. Destefano, 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”: “Empecé chiquito y soy como un builder” (C. Destefano, 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?”.

El segundo modelo es algo en construcción, pero con mucho potencial porque está escalando rápidamente y consiste en aportar estructura para la gestión comercial, *know how* para el manejo de los grupos de WhatsApp y parte de su red a un tercero que paga un costo fijo en dólares por estos servicios. No es para cualquier interesado sino para actores relevantes del

mundo de los negocios, el deporte o el *lifestyle*. La propuesta comenzó con un grupo que se llama Beyond y está liderado por Alberto Schuster, quien ocupó el cargo de Director Ejecutivo de KPMG Argentina durante más de una década. En este caso, Claudio cobra un canon fijo por su aporte. Schuster trae al grueso de los miembros y cobra a los sponsors. Todo lo que cobre hasta el monto fijo que le paga a Claudio es suyo y lo que esté por arriba de ese monto se reparte en partes iguales.

Lo que surge a partir de Beyond es un nuevo modelo de negocios en donde el rol de Claudio 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 otras de sus propuestas (almuerzos de *networking*, conferencias, capacitaciones, etc.).

Hay otro grupo que, relacionado a la educación, se encuentra abriendo una propuesta similar, un B2B de la educación para managers educativos: CEOs universitarios y de colegios, empresarios que quieran aportar a la educación o conocer más de la dinámica del sector. Para él es una estrategia de expansión concreta y lo plantea en estos términos: “Deja un fijo y me genera nueva base que me conoce. Es branding orgánico” (C. Destefano, comunicación personal, 29 de febrero de 2024). Lo que no explicita aquí es que de esta manera logra ampliar el portfolio, escalar el modelo de negocios y, de alguna manera, empezar a pensar en otro rol a título personal dentro de su red. Sería un proyecto más parecido a una *joint venture*. El riesgo, siempre latente, es que en la amplitud y diversificación se puedan generar ruidos con las audiencias y el cliente ya fidelizado.

Existe otra arista que no necesariamente es un modelo de negocios, pero puede pensarse en una unidad de negocios en sí mismo y es lo que Claudio denomina el “networking con propósito”, que fue tratado brevemente en el apartado anterior. En su visión del rol social que tiene un empresario “siempre hay un por qué y un para qué”. Dentro del ecosistema existen varios grupos que tienen esta misión, pero hay uno en particular que resulta sumamente ilustrativo: El Timbre Indicado. Es un grupo de tipo emisivo 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”.

Esta actitud de servicio es la impronta más destacada de Destefano en su operatoria. En el proceso de construcción de este trabajo, las alusiones al tema, los ejemplos de situaciones concretas de colaboración entre Ristretters y las propuestas que tiene a futuro para seguir construyendo esta agenda con propósito, ocuparon un lugar central. Para Claudio esto no es

solamente una cuestión de formas sino algo de fondo en su empresa: “Mi mirada social no parte de mi seguridad económica. Tengo que pensar en cada cosa como marca” (C. Destefano, comunicación personal, 22 de marzo de 2024).

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 los grupos de WhatsApp, la gente que se sienta en las mesas de *networking* en La Cabrera o los eventos a medida que Claudio gestiona (temas que se desarrollarán a continuación). 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 tendés 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*. Organizados en una parrilla icónica de Buenos Aires como es La Cabrera, Claudio se encarga de generar un espacio de conversación semiformal y fluido para que sus asistentes entablen relaciones estratégicas para sus empresas o emprendimientos. Allí, todos los participantes se sienten importantes y tienen espacio para hablar y desarrollar ideas. Él distribuye la palabra y los tiempos, lo que le da orden al evento, pero, a la vez, lo descontractura porque le permite contar anécdotas sobre la persona que está hablando y/o temas relacionados a los que se están tratando.

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 sólo 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 Claudio 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.

Una mención aparte en los negocios del ecosistema se lo lleva el Templo del Otro Partido (TOP). Es el museo privado más importante de la Argentina en materia deportiva. Allí, Claudio Destefano atesora miles de recuerdos y productos deportivos con algún significado histórico. Es un espacio que suele utilizar para organizar eventos y reuniones más descontracturadas. También le sirve como oficina o base de operaciones. 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 en donde fusiona dos agendas y dos mundos: el empresarial o corporativo y el deportivo. Entiende que los hombres y mujeres de negocios, en su mayoría, tienen algún tipo de afecto con el deporte; también comprende que el mundo deportivo se nutre de las empresas y de los potenciales negocios que se puedan acercar. El TOP 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. Adicionalmente, es un espacio lúdico o de recreo en su rutina cotidiana ya que 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 Destefano, coloca como vectores principales a la intuición y la velocidad en la ejecución de las decisiones apalancadas en la intuición. En su perspectiva, la visión lateral o el pensar “fuera de la caja” son sumamente importantes y esto solo 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. Destefano, comunicación personal, 14 de enero de 2024). La intuición no es algo innato sino una cualidad que se desarrolla con el

tiempo para Claudio, quien en esta línea profundiza: “Tengo el músculo desarrollado. Permanentemente veo cosas que otros no ven. hago análisis microscópico. Tengo transversalidad” (C. Deestefano, comunicación personal, 14 de enero de 2024).

Un ejemplo que ilustra esta manera de desarrollar los negocios tiene que ver con el *rightsizing* o reestructuración que inició en el 2023. Hasta ese momento, los grupos de WhatsApp se financiaban, principalmente, con publicidad y percibió que, al igual que en el D:Biz, ya no iba a ser una novedad ser sponsor del Ristretto o de su ecosistema. Ante este diagnóstico, decidió generar combos:

Hoy la letra A, vos podés elegir la letra A y te sale 200 dólares por año y podés recibir el Ristretto, podés estar en el Fitito, que es el grupo donde están los que compraron la membresía del Ristretto y en todos los grupos de whatsapp, podés elegir la letra B y no tener el Ristretto pero sí tener hasta cinco grupos, podés tener la letra C que es de seis grupos hasta 60 o la letra D que es la única free y gratis y ahí solamente podés tener un grupo. De esto me dio también la idea de alguna forma identificar de manera distinta a los Ristretter que son la letra D, todos somos Ristretters y los Ristretter lovers que son aquellos que decidieron apostar y comprar una membresía. (C. Destefano, comunicación personal, 7 de diciembre de 2023)

Detrás de esta revisión, hay una mirada organizativa que se propuso mejorar el conocimiento en el perfil de su consumidor promedio, pero también una preocupación por garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de la unidad de negocios: “Así cambió la monetización de una manera impresionante porque todo esto ahora es mucho más B2C que B2B en términos de monetización” (C. Destefano, comunicación personal, 7 de diciembre de 2023).

Al ser el centro de un ecosistema, Claudio conecta personas que hacen negocios, intercambian información y toman decisiones basadas en la premisa de que, al hacerlo dentro de esta red, logran reducir en mayor o menor medida la incertidumbre típica de la acción social. La membresía y el paquete de propuestas para generar *networking*, le permite monetizar su capital simbólico, así como también se retroalimenta y va creciendo con el tiempo. Claudio considera que lo que le da un valor agregado a su propuesta de negocio es que el Ristretto maneja su propia agenda y que este “no corre detrás de la primicia (para eso están el resto de los medios). El Ristretto y su ecosistema se concentra en desarrollar la comunidad, generar *networking*, que la gente se conozca tanto virtual como personalmente a través de los almuerzos y desayunos” (C. Destefano, comunicación personal, 8 de marzo de 2024).

El lema que tiene Destefano para hacer negocios es “La pelota en el terreno del otro. Es esencial que la definición siempre quede del otro lado” (C. Destefano, comunicación personal, 22 de marzo de 2024). Si bien suena a un slogan, la frase engloba una gran significación práctica: el hecho de que la pelota pase al terreno del otro implica tener una actitud propositiva

frente a la necesidad o demanda del cliente. También, implica tener decisión y avanzar rápidamente con un portfolio de productos y crear contenidos en donde ese miembro de la red siente y percibe que fue creado a medida de sus necesidades. En algún punto, generar la sensación de que trabajó a destajo para alcanzar una propuesta atractiva de negocios, en donde el otro sienta que le debe más de lo que él le debe en la relación cliente-proveedor.

Esto lo considera como un cambio de paradigma que tiene un correlato beneficioso para su negocio: “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. Destefano, comunicación personal, 22 de marzo de 2024). Le asigna vital importancia a la recomendación porque sostiene que “la gente no se asocia con un boludo”. Con el uso de este eufemismo, lo que resume es una posible mirada que tienen los suscriptores a su membresía. Quizás esto último pueda comprenderse mejor con algunos ejemplos.

En una de las entrevistas que mantuvo Claudio con los autores de este trabajo, utilizó un concepto interesante para referirse a la manera en la que aporta un diferencial en sus grupos de WhatsApp: “comprar historia”. La idea implica compensar las limitaciones o debilidades que su ecosistema tiene hasta el momento para hacerla más atractiva de cara a los consumidores. Comprar historia implica traer a especialistas y referentes de una temática para que lideren los contenidos de un grupo. Al momento de la redacción de este trabajo se encontraba cerrando tres acuerdos con actores relevantes de segmentos tan disímiles como el tenis, el automovilismo y las humanidades.

En algún punto, el concepto de comprar historia está tomado de la estrategia de Phil Knight, fundador de Nike, quien decidió en 1980 que, para poder competir con Adidas, que era la historia del deporte, tenía que comprarla, es decir, comenzar a sponsorar y apoyar a los grandes atletas del mundo. Destefano tiene muy claro que, en las áreas donde no es tan fuerte -arte, historia, deportes de élite, cannabis, minería y otros- debe “comprar” esa presencia a través del *know-how* de especialistas y personajes históricos o de gran trayectoria.

Si bien esta táctica funciona muy bien para darle soporte, escalar el negocio y retener a los miembros con nuevos contenidos de calidad, también tiene limitaciones: al apalancarse en otros especialistas que tienen su propia agenda temática, le resulta difícil visionar el futuro de ese tema específico y subirse a él. En esto juega un papel no menos importante el contexto volátil, incierto, cambiante y ambiguo (VICA), que impera en el mercado. Allí se observa un cambio en las tendencias de consumo de generaciones nuevas con semánticas y medios difíciles de

comprender para los líderes del mercado actual. Claudio Destefano no es una excepción, pero se esfuerza en cada una de sus acciones por captar y apreciar lo que está por venir.

## **5. Prospectiva del negocio**

Un punto siempre interesante cuando se trabaja con empresarios y tomadores de decisión es la perspectiva de futuro que tienen para sus empresas y negocios en el corto, mediano y largo plazo. Conversar sobre estos temas implica para el investigador reconocer de antemano que son, simplemente, 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. Más allá de las limitaciones comentadas, merecen ser consideradas por la capacidad que tuvieron en el pasado de posicionarse a la vanguardia de su época en el desarrollo de negocios e ideas disruptivas o transformadoras en el mercado.

En el corto plazo, Destefano observa que la gobernanza de datos es un tema del cual debe ocuparse para garantizar la continuidad de su ecosistema. Entiende que hoy la confianza juega un papel fundamental a la hora de resguardar la información y lo que se dice en los grupos, pero que este intangible se puede ir diluyendo a medida que la escala es mayor. Desde su óptica, la comunidad inspira tanta confianza hasta ahora “porque la gente sabe que se va a cuidar. Tengo pensado contratar a un gerente de tecnología y negocios. Yo necesito estar cubierto y hoy no lo estoy. Quiero llevar el ecosistema de WA a una aplicación. El acierto fue optimizar donde la gente más mira” (C. Destefano, comunicación personal, 22 de marzo de 2024).

También, está prestando mucha atención al tema de 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 los almuerzos de *networking*, en los eventos del TOP o en la interacción con los miembros de los grupos de WhatsApp. Sobre esto, tiene más o menos claro que el límite es el tiempo real que tiene para atender cada una de estas cuestiones. Sin embargo, con la reestructuración de los últimos años logró mejorar la calidad del tiempo que le dedica a sus operaciones: “Para soltar fui haciendo cosas y lo pensé como una T: lo que me gusta lo hago y lo que no lo derivo” (C. Destefano, comunicación personal, 8 de marzo de 2024).

Al respecto, explicó que se corrió casi por completo de lo operativo y administrativo de la empresa. Con esto puede trabajar en lo que le gusta: “Salgo de la operación y estoy muy liviano para crear. En esto me siento un tipo como Palermo, necesito que me dejes la jugada armada para que yo haga el gol” (C. Destefano, comunicación personal, 8 de marzo de 2024). La reflexión que hace de su situación respecto a la comunidad parece acertada: “Lo operativo me

lo saco pero necesito conservar algo de almacenero. A la gente le encanta hablar con Destefano y no reniego del feeling con la gente. Yo acostumbré a la gente a que lo que piensa me lo diga a mí. No quiero perder esto” (C. Destefano, comunicación personal, 8 de marzo).

Es consciente de que su impronta es una de las premisas centrales para sostener el negocio, en parte porque así lo estructuró desde los inicios y hoy resulta complejo armar una nueva arquitectura organizacional y de contenidos (aunque va camino a una reconversión con el segundo modelo de negocios mencionado). También, entiende que su rol comercial es determinante: “El año pasado hice nueve viajes sin compu y funciona igual aunque vendí menos” (C. Destefano, comunicación personal, 14 de enero de 2024). Los límites vuelven a emerger cuando se considera la composición de las unidades de negocio con una visión holística.

En el mediano plazo, las preocupaciones pasan por el diseño organizacional: “El gran desafío es lograr que una empresa que requiere agilidad de surfer no se quede anticuada. Tengo gente que está hace 20 años conmigo. En este momento incorporamos a un equipo que está revolucionando la compañía”. En línea con la construcción de lealtades y confianza, Claudio trabaja con un staff pequeño pero estable. Este proceso no es observado como algo que se vaya a implementar rápidamente sino más bien todo lo contrario: “Estamos en el medio del río, pero siento que estamos menos Destefano dependiente en lo operativo pero más cercano en lo comercial y la generación de negocios. Quiero ser Destefano dependiente en la última milla. Me siento incómodo con la transformación igual” (C. Destefano, comunicación personal, 15 de abril de 2024).

Finalmente, en la mirada del largo plazo sobre la empresa que tiene en sus manos, Claudio Destefano percibe que “en 10 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. Destefano, comunicación personal, 15 de abril de 2024). Este razonamiento tiene mucho que ver con el presente y el futuro muy cercano de la empresa: “Ahora es el momento de meter productos donde yo trabajo menos y los contenidos los generan otros. Hoy los grupos de WA tienen independencia casi plena”. En síntesis, el camino de la empresa, visto con los ojos de Destefano hoy será “aprovechar mi network con sponsors y compradores para venderles cosas atractivas (contenido de otros)” (C. Destefano, 15 de abril de 2024).

## **6. Reflexiones**

La empresa de Claudio Destefano resulta un interesante caso testigo para el análisis académico por varios motivos. El primero es su capacidad de adaptación y flexibilidad a las

coyunturas: ha sido y es un negocio que se basa en la interpretación de necesidades del mercado comunicacional, de consultoría y de relacionamiento público-estratégico. Desde sus inicios, Claudio supo ensamblar su conocimiento del mundo corporativo y de medios para ponerlo al servicio de su red. En veinte años, pudo recalibrar un paquete de productos acorde a la demanda cambiante de cada etapa.

El segundo motivo tiene que ver con la apertura a la novedad y la innovación como motor de expansión y crecimiento: el ecosistema Ristretter se apalanca en la propuesta de nuevos productos y servicios basados en una visión de tendencias que conjugan la información con la intuición. Si bien no todas fueron buenas decisiones ni éxitos rotundos, en el balance general Destefano ha sabido capitalizar correctamente las acciones emprendidas hasta el momento y logró escalar su portafolio de contenidos para los miembros del ecosistema.

El tercer motivo está relacionado con la visión estratégica para desarrollar negocios: Claudio es una persona hábil para monetizar las ideas que surgen en el relacionamiento con otros. Lo que mejor sabe hacer es explotar las asimetrías de la información que se producen en el vínculo con los Ristretters. Al centralizar los pedidos, necesidades y requerimientos de los miembros del ecosistema, puede detectar nichos de negocio y avanzar con propuestas concretas y rápidas. La velocidad en la toma de decisiones es una constante en su actividad diaria.

El cuarto motivo se orienta a la cuestión de la escala y la posibilidad de expansión: si bien el crecimiento fue exponencial en los últimos años, se empiezan a notar los límites de una empresa unipersonal y de tamaño pequeño. Estas son cuestiones sobre las cuales deberá lidiar y trabajar en los próximos años si su intención es crecer. La dependencia de los miembros de la red hacia su persona limita la impersonalización de los intercambios, pero a la vez garantizan la continuidad en el tiempo como proyecto de relacionamiento estratégico.

El quinto motivo tiene que ver con el propósito y la impronta de esta idea en lo que hace todos los días. Claudio se autopercibe como un *netoworker* y considera que ese espíritu personal es un propósito en sí mismo para su vida. Esto es lo que intenta transmitir a través del ecosistema Ristretter. No es una mera presentación de misión, valores y objetivos sino una agenda de trabajo que se manifiesta en sus acciones solidarias, en la asistencia a los Ristretters que requieren de la ayuda de la red o en los almuerzos de *networking* segmentados por temas.

El sexto motivo por el que resulta atractivo estudiar al ecosistema Ristretter tiene que ver con su capacidad testimonial. Como se mencionó a lo largo del documento, entre las limitaciones más importantes que se observan está la cuestión del tamaño de la empresa y la sucesión o continuidad de la empresa de Claudio Destefano. Allí se percibe que es el propio Destefano una parte del problema por su “omnipresencia”. En la actualidad, la estructura

organizacional del negocio está siendo sometida a un stress que debe resolverse por la vía del *management*, la tecnología y la profesionalización de sus colaboradores, para no perder la capacidad de disrupción y novedad que lo caracterizan. Todas estas son problemáticas comunes al mundo de los negocios en cualquier escala.

El séptimo motivo se basa en la mirada de la eficacia y la eficiencia del accionar individual de Claudio en su actividad cotidiana. Al intentar satisfacer las demandas de todos los Ristretters, Destefano se carga con más complicaciones de las que parecería necesario. Si bien es comprensible que su presencia y celeridad en la respuesta han sido los *musts* de su negocio, parece difícil pensar que esto puede ser sostenible en el tiempo con un ecosistema que se expande y escala. En esta primera aproximación no se indagó sobre el impacto que tiene en su salud física y mental el proceso de expansión, pero se intuye que los costos superan a los beneficios.

Para cerrar, uno de los argumentos más potentes ofrecidos por Destefano 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.

## **7. Bibliografía**

Asimov, I. (1951). *Fundación*

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

Bourdieu, P. y Passeron, J. C. (2009). *Los herederos: los estudiantes y la cultura*. Buenos Aires: Siglo XXI editores.

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, Nº 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.

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.

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.

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.

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.

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