

Anexo A

Entrevista realizada al Sr. Cenobio de la Torre Sánchez. Gerente General de la cadena TUBYCO Construrama.

Entrevistador

¿De dónde nace la idea de iniciar un negocio propio?

Empresario

La idea de iniciar un negocio propio inicia en el interés de independizarme. Yo trabajaba en la empresa de mi padre el cual era el 4º. de 12 hermanos. En esa empresa que en ese momento podemos decir que más que empresa era un changarro yo inicié a trabajar a la edad de 6 años. Me correspondía escoger el jitomate, pelar cebolla, escoger chile verde y dejar la hielera llena de refrescos. Así fue creciendo y cuando decidí casarme también decidí que debía independizarme e iniciar mi propio negocio. Lo hice del conocimiento de mi padre y me dijo que estaba de acuerdo en apoyarme y así lo hizo. Así fue como nació la idea y así fue como inicié.

Entrevistador

¿En qué año inicia operaciones?

Empresario

Iniciamos operaciones en el año de 1975 precisamente en el mes de mayo. En 1975 iniciamos operaciones en un local rentado de aproximadamente 200 metros cuadrados del cual una parte la utilizábamos para exhibición área de ventas almacén y la otra parte de habitación.

Entrevistador

¿El ramo era ferretero?

Empresario

El ramo con el que iniciamos no precisamente era una ferretería en general sino era un área de la ferretería que es artículos de plomería.

Entrevistador

¿Por qué decidió invertir en ese ramo y no en otro?

Empresario

Decidí invertir en el ramo de plomería porque una de las condiciones de mi padre para apoyarme a independizarme fue que no debería instalarme ni con abarrotes ni con materiales para construcción que eran los productos que él manejaba para efecto de no hacernos competencia tuve que buscar un giro que no fuera afín al de él

Entrevistador

¿Cuáles fueron sus estrategias?

Empresario

Cuando inicié el negocio en 1975, venía de otro negocio que se inició sin pensarlo sin analizarlo y de la misma manera lo que yo quería en ese momento era iniciar un negocio no importaba cuál ni cómo, sino que fuera un negocio propio pero si en este momento hablamos de visión antes debo decir que ese negocio lo iniciamos mi esposa Luz María un empleado y yo, entonces... Si hablamos de visión en ese momento, era... pudiera ser el convencer a mi esposa, al único empleado que tenía y a mí mismo que teníamos que hacer las cosas de la mejor manera posible a fin de poder crecer y salir adelante con el negocio que iniciamos.

Entrevistador

¿Usted qué materiales tenía para ofrecerle a sus clientes?

Empresario

Bueno yo creo que si nos ponemos del lado de afuera del mostrador y pensamos qué es lo que queremos como clientes y luego nos pasamos al lado de adentro sabemos qué lo que busca el cliente es primero servicio, productos de calidad con garantía y un excelente precio. Entonces el precio que aunque lo dejé al último es un factor muy importante de decisión de los consumidores para decidir a quién le compran y es algo en lo que yo me preocupé mucho.

Entrevistador

¿Qué tanto cree usted que ha logrado sus metas?

Empresario

Yo creo que todas. Algo en lo que si, aún cuando no tenía una experiencia administrativa ni una teoría administrativa, sí había mucho interés en crecer. Todo lo fuimos logrando a través de irnos poniendo objetivos... siempre objetivos que fueran alcanzables, entonces fuimos venciendo uno a uno y a la fecha hemos logrado lo que alguna vez soñamos.

Entrevistador

¿Los productos que tiene en la actualidad ya no son solamente de plomería?

Empresario

Comentaba yo anteriormente que iniciamos con artículos de plomería eso fue hasta el año de 1985 cuando agregamos la línea de material eléctrico. En 1995 iniciamos con materiales para construcción herramienta y algo de ferretería.

Entrevistador

¿Cree usted que eso es algo importante para satisfacer su mercado? ¿Por qué razón empezó a meter más material?

Empresario

El interés de aumentar las ventas para poderlo lograr teníamos que tener una mezcla más rica de productos. Es decir, el cliente llega muchas veces por un bulto de cemento, se lleva un tramo de tubo de PVC y un rollo de conductor. Entonces el tener una mezcla de productos hace que la venta y la utilidad sea más importante.

Entrevistador

¿Considera que le ha afectado de alguna manera la globalización y la entrada de empresas grandes o cadenas?

Empresario

No, no... Por el contrario nos ha beneficiado, tan nos ha beneficiado que somos parte de una red nacional que en este momento... hace seis meses inició también en el vecino país de Venezuela entonces lejos de perjudicarnos nos ha beneficiado.

Entrevistador

*¿Cómo pasa de ser una empresa independiente a formar parte de la cadena Construrama?
¿Cómo se llamaba anteriormente la empresa?*

Empresario

La empresa desde que la iniciamos nació con el nombre comercial de Tubos y Conexiones del Golfo. En el año 2000 Cemex México me hace la propuesta de pertenecer a una cadena de tiendas de marca Construrama y me presenta un proyecto de contrato mismo que analizo y me convengo de que podíamos lograr a través de la cadena Construrama, beneficios que de manera independiente me llevaría más años lograr. A la fecha estoy convencido de que la decisión fue la mejor debido a que los beneficios que esto nos ha traído han sido muy importantes para nuestro crecimiento.

Entrevistador

¿Quién sería su competencia?

Empresario

Yo nunca he visto o me he fijado en la competencia externa. Generalmente buscamos ser el mejor y competimos contra nosotros mismos buscando ser mejor que ayer.

Entrevistador

¿Cómo inició el manejo de la empresa en el ámbito administrativo?

Empresario

Si nos remontamos al año de 1975, cuando tengo los recursos para iniciar mi empresa y con la experiencia había tenido en el negocio de mi padre en el cual realmente no había un orden, no había una administración, no había un control interno dado que todos los que trabajábamos dentro de la empresa de mi padre éramos familia y mi interés era crecer y que tuviera controles suficientes a efecto de que no necesariamente tuviéramos que estar presentes para que el negocio funcionara. Lo primero que compro en aquella ocasión es un escritorio, un kardex, una calculadora y un archivo. Así inicié yo mi área administrativa.

Entrevistador

¿Cuándo considera necesario invertir en tecnología?

Empresario

En 1990, cuando en Martínez de la Torre empezaban a introducirse los equipos de cómputo consideren que era importante comprar un equipo para hacer los cálculos de precios.

Nosotros manejábamos en aquel entonces alrededor de 5,000 artículos y había algunos proveedores que al aceptar algún porcentaje de descuento había que hacer calculo manual de alrededor de 250 ó 300 productos y eso nos llevaba mucho tiempo hacerlo de manera manual. Compré el equipo en 1990, nos hicieron un sistema de cálculo de precios y eso fue lo que abrió la brecha para iniciar el cambio de una administración manual a una administración de sistemas.

Entrevistador

¿Cree que le facilitó la administración la inversión en ese entonces?

Empresario

Todo mundo piensa o decía que el hecho de tener un equipo de cómputo era oprimir una tecla y como por arte de magia se daban las cosas. Sin embargo, un sistema aunque esté hecho a la medida debe de manejarse con orden y disciplina. De facilitarse si porque tiene uno la información oportuna y correcta siempre y cuando se opere de manera disciplinada. Después de eso yo consideré que para poder crecer de manera más rápida, de poder abrir puntos de ventas teníamos que tener equipos y sistemas de tal manera que nosotros que en el año de 1992 en Junio 7 comenzamos a manejar toda la cuestión administrativa y de ventas a través del sistema de cómputo de red. Manejamos un sistema, sistema administrativo empresarial que maneja todo lo que es ventas, compras, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, un sistema de contabilidad, un sistema de bancos y un sistema de nóminas. Esos sistemas, todos se manejan en red y además hay interfaces para... si hablamos del SAE se hace la interfase a contabilidad para que se generen las pólizas, si hablamos de Nómina se hace la interfase a Bancos para que genere e imprima los cheques. Igualmente al sistema de contabilidad para contabilizar. Entonces era algo que era novedoso, era muy ágil y que me iba a permitir crecer como lo fue.

Entrevistador

¿Ha tenido que reinvertir en los equipos de cómputo?

Empresario

Los equipos en el uso que les damos generalmente tienen una vida útil de tres años y no reparamos CPU's, monitores ni teclados. Lo que va dan su vida útil lo vamos retirando y lo vamos reponiendo.

Entrevistador

¿Se les da algún tipo de mantenimiento?

Empresario

Son mantenimientos preventivos que generalmente son muy sencillos y no es a todo el equipo sino a los equipos que están en las tiendas en donde les entra mucho polvo como son en el caso de Martínez de la Torre las tiendas de Plaza verde y Alfinio flores

Entrevistador

¿A qué mercado está enfocado su negocio?

Empresario

Principalmente estamos enfocados a la auto construcción. Nuestras ventas se manejan en un 99% contado y el 1% a crédito. El crédito únicamente se maneja en Casa Matriz, todas las demás tiendas sus ventas son totalmente de contado.

Entrevistador

¿En qué mercado específico se enfoca?

Empresario

El mercado de la construcción y el de acabados.

Entrevistador

¿Con cuántas sucursales cuenta hoy en día?

Empresario

A la fecha contamos con siete sucursales, tres ubicadas en la ciudad de Martínez de la torre, dos ubicadas en la ciudad de Tlapacoyan, Veracruz y dos más en Teziutlán, Puebla. La sucursal de Teziutlán abrió en el año de 1992 la siguiente que abrimos fue en el año de 1993 fue en Zacapoaxtla Puebla por no haber tenido los resultados esperados. Posteriormente, en el año de 1995 cuando la mayoría de los comerciantes y empresarios estaban detenidos por la falta de liquidez dado el famoso error de diciembre en ese año dado que la empresa operaba con liquidez abrimos 3 puntos de venta. Uno en el mes de mayo que es la sucursal Alfinio Flores, la siguiente un mes después en Junio en Villa Independencia y la tercera en el mes de diciembre para el cual en ese plazo de junio a diciembre construimos y abrimos al público. Después abrimos la sucursal Zamora y en 1998 construimos y abrimos al público la sucursal David de la Torre. Finalmente, la sucursal Bravo que era almacén de la sucursal Teziutlán se abrió al público en el año de 2000. Apolinar no se maneja como sucursal pues opera como almacén de la sucursal independencia.

Entrevistador

¿Por qué se abrieron y cuál era el objetivo en ese momento?

Empresario

El crecer en sucursales se hace principalmente pensando en crecer en ventas. El crecer en ventas significa tener un mayor volumen de compra y el tener un mayor volumen de compra significa obtener mejores costos en los productos.

Entrevistador

¿Qué armas cree que tiene ante tantos cambios tecnológicos, económicos y en el mercado?

Empresario

Yo no le llamaría armas, yo le llamaría herramientas. Tecnológico los sistemas de cómputo en el cual tenemos toda la información que requerimos para tomar las decisiones. En el económico, que tenemos liquidez para de alguna manera condicionar a nuestros proveedores y poner nosotros las condiciones y no ellos. Y en el de mercado, somos

quienes marcamos el precio y los demás comerciantes del mismo ramo nos siguen a nosotros.

Entrevistador

¿Considera importante abrir sucursales en una misma zona?

Empresario

Créame que cuando las he abierto ha sido a ojo de buen cubero y afortunadamente todas han sido productivas, a excepción de la de Zacapoaxtla en 1993 que de alguna manera me traumó un poquito y por eso espere dos años para abrir la siguiente. Contestando a tu pregunta, o las abro yo o las abre la competencia. Y si va a ser negocio para la competencia va a ser negocio para mi entonces prefiero abrirlas yo.

Entrevistador

¿Usted espera que todas tengan ganancias si no las cierra?

Empresario

No, no espero. Tengo la seguridad de cuál es el resultado de cada tienda el día 5 de cada mes.

Entrevistador

¿Qué lo motiva a seguir adelante?

Empresario

Yo tengo la seguridad de que si hay algo importante es la familia. Y lo que me motiva es ver que mis hijos ven con cariño el trabajo que estamos realizando y que además en la medida de sus posibilidades están inmersos en el negocio, ver que le tienen cariño que aprecian lo que se hace y que les gusta es una verdadera satisfacción y eso me motiva a continuar creciendo.

Entrevistador

Además de su padre, ¿Hubo algún familiar o amigo que lo haya apoyado?

Empresario

De mis hermanos he recibido algo que es muy importante... el apoyo moral, el consejo de mis hermanas mayores, el estar siempre atentos como familia y cuando se ha suscitado alguna situación difícil hemos estado juntos. Eso es muy importante, hace algunos momentos decía que el recurso económico es muy importante pero es más importante el saberse apoyado por un respaldo moral de la familia. En el caso de apoyo, cuando yo tuve la condición de no invertir en el giro de los negocios que mi padre tenía lo comenté con mi suegro y me propuso venderme la línea de plomería el tenía ferretería en general. Mi respuesta inmediata fue no conozco el giro y él me dijo Luz Maria lo conoce a lo que repliqué que yo no quería depender ni debía depender de ella y la respuesta fue que yo tenía capacidad y el que llevaría la responsabilidad era yo. Afortunadamente le escuchamos, hicimos el traspaso de todo ese giro de plomería. El traspaso importó 6 veces más del capital que yo tenía pero fueron años que debido a las constantes devaluaciones me vi beneficiado dado que tenía un inventario importante lo que me permitió vender lo que había

comprado a peso venderlo en 3 ó 4 pesos. En 18 meses le cubrimos a mi suegro lo que había quedado pendiente de cubrir, fue muy rápido el tiempo en el que pudimos recuperar el dinero y pagarlo.

Entrevistador

¿Trabaja con usted algún familiar suyo o de su esposa?

Empresario

Esa es una norma que tengo. No contratar parientes de ningún lado, ni de mi esposa ni mío, a efecto de que la disciplina no se vea quebrantada por el hecho de que alguien se sienta con algún derecho por ser familiar.

Entrevistador

En este momento, ¿cuál es la misión y visión que tiene la empresa?

Empresario

La misión que en estos momentos tiene la empresa es una vez superada la parte difícil que es cuando arranca una empresa sería la de desparramar parte de las utilidades en beneficio del personal que labora en ella a fin de que eso los motive a tener permanencia y a ser más productivos. Hacia el mercado es ofrecer productos y servicios de calidad a los mejores precios.

En la visión de la empresa se encuentra en un futuro no muy lejano, franquiciar la manera en que Tubos y Conexiones del Golfo opera. Esto por medio de la búsqueda de asesoría adecuada.

Entrevistador

¿Qué importancia tiene para usted el recurso humano?

Empresario

Bueno, el recurso humano sin lugar a duda es indispensable en ésta y en cualquier tipo de empresa debido a que sin él no se llega a ningún lado. Tú puedes tener el mejor sistema, la mejor tecnología y los mejores precios, pero, si no cuentas con el personal necesario, capacitado y con las ganas de mejorar y hacer crecer el negocio simplemente no podríamos hacer nada.

Entrevistador

¿Fomenta usted el respeto entre sus trabajadores?

Empresario

Así es. Yo considero que el hecho de tener un equipo bien consolidado implica respeto entre los miembros de la empresa y por consiguiente trabajo en equipo.

Entrevistador

¿Da a conocer usted a sus empleados sus derechos y obligaciones? ¿Por qué?

Empresario

Bueno, respecto a los derechos de los empleados no es tan necesario hacerlos de su conocimiento debido a que en ese aspecto están muy bien informados. En cuanto a sus obligaciones sí se les hacen de su conocimiento para mantenerlos informados de qué es lo que se espera de ellos dentro del trabajo.

Entrevistador

¿Cuál cree usted que es la forma en que se debe tratar al personal?

Empresario

Sin lugar a dudas mano dura. La manera en que se opera en este tipo de negocios es sin temor a equivocarme la de dirigir a todo el personal hacia las metas que tiene la organización por medio de disciplina, responsabilidad y constancia.

Entrevistador

¿Por qué medios considera usted efectivo solicitar personal?

Empresario

Por medio de anuncios colocados en cada una de las sucursales. Por qué generalmente las personas se dirigen a estas tiendas y son canalizados a la matriz para ser entrevistados.

Entrevistador

¿Quién se encarga de la selección y contratación de personal nuevo?

Empresario

Hasta hace año y medio aproximadamente yo personalmente. Últimamente, Juan Luis Peralta es el encargado de entrevistar y seleccionar al nuevo personal.

Entrevistador

¿Considera usted necesario dar una sesión introductoria al personal nuevo?

Empresario

Yo considero que debería ser. Sin embargo, es bien importante que se vea el tamaño de la compañía y el número de empleados, es decir, las cosas tienen que justificarse para tenerlas. Si tu empresa no amerita en función al número de empleados no vas a tener un departamento exclusivamente de recursos humanos porque eso tiene un costo que no es barato. Es importante que las cosas se hagan no por hacerse, vamos a la universidad y vemos la teoría y se ve muy bonita. Cuando salimos al campo nos encontramos con que la realidad es otra. Por eso siempre es importante que haya una mezcla de la teoría con la experiencia y darle a cada negocio su justa dimensión. Si me dicen... Es que debiera tener un departamento de recursos humanos... y la respuesta sería: Sí, pero realmente, ¿la empresa la puede pagar?, esa sería una reflexión. La realidad es que sí se debería capacitar a ese personal previo a su ingreso a la compañía pero siempre debemos valorar qué es lo que nos conviene más. En este momento les puedo decir que es mejor contratar a ese personal a prueba 3 días y si es lo que tú buscas y lo que yo necesito le damos para adelante y si no tan amigos como cuando llegaste.

Lo que se hace es darles una explicación breve de las funciones que van a desempeñar, con excepción del área de macheteros puesto que sólo llegan a cargar bultos y ahí lo que se necesita es fuerza.

Entrevistador

¿Qué tipo de incentivos prefiere usted ofrecer?

Empresario

Actualmente los incentivos que estamos ofreciendo son el de asistencia, el de calidad, el de cuidado de vehículo, orden de almacén, esos principalmente. El premio es económico salvo en el caso del personal del departamento administrativo cuando por iniciativa propia toman alguna decisión que beneficia a la empresa en ese momento se les felicita, sería la afectiva.

Entrevistador

¿Cuál considera más adecuada?

Empresario

Yo creo que las dos, la afectiva sin el económico no tendría ningún efecto y la económica sin la afectiva tampoco, tienen que ir de la mano las dos.

Entrevistador

¿Ha ofrecido algún tipo de capacitación a sus empleados?

Empresario

Como Construrama, ha habido capacitación de ventas, de cómo atender mejor al cliente, de realizar ventas en cadena, de entrega de productos, esto ha sido en cuanto cuestiones técnicas para mejorar la atención y las ventas. Ha habido algunas capacitaciones de productos específicos o de marcas específicas, entonces invitamos a los proveedores, reunimos al personal y se le capacita. Generalmente piensan que, porque tiene 5, 10 ó 15 años en la empresa teóricamente no les van a enseñar nada y siempre que inician las pláticas empiezan las preguntas porque hay muchas cosas que las conocemos, sabemos para que sirven pero técnicamente no tenemos la información. Entonces, todo lo que sea capacitación definitivamente es importante, sin embargo, no es la suficiente la que estamos dando en este momento.

Entrevistador

¿Evalúa de alguna manera este tipo de capacitación?

Empresario

La evaluación sin que sea profunda se observa. Vemos como después de una capacitación a los conductores en las que la capacitación va en el sentido de entregar el producto en buenas condiciones, completo, dejárselo bien estibado al cliente, al día siguiente o durante una semana andan bromeando cómo vieron el video y eso quiere decir que de esa manera ellos van asimilando cuál es la razón de la capacitación y la van poniendo en práctica aunque sea entre broma y broma.

Entrevistador

¿Quiénes manejan el sistema?

Empresario

Todo se maneja por sistemas. Desde ventas, compras, almacenes, el área administrativa. Toda la información está en red pero hay acceso o *passwords* dependiendo del área en que se trabaje. Si trabajamos en el área de ventas únicamente podremos utilizar el sistema de facturación, cuentas por cobrar etc... En el área administrativa de ese mismo sistema lo que son compras, cuentas por pagar, utilerías, en fin los accesos se les dan dependiendo del área en que laboran.

Entrevistador

¿De qué manera se entera el personal de la manera en que es evaluado?

Empresario

Eso lo califico yo. Se van enterando al momento. La documentación que yo debo revisar debe quedar en el escritorio conforme vayan retirándose. Yo reviso esa información, en la noche o de madrugada y la información que haya tenido errores se va punteando, un punto por error y en el mismo documento que se les regresa va un pegote donde dice un punto por esto y corrige.

Entrevistador

¿Considera usted que tiene baja rotación en comparación con otras compañías del mismo ramo?

Empresario

Hace aproximadamente 6 ó 7 años teníamos una alta rotación de personal y generalmente todos como empresarios o personas buscamos a quién echarle la culpa y generalmente le cargamos la culpa al empleado. En esa ocasión hubo la necesidad de reflexionar, de hacer un autoanálisis y ver en qué estábamos fallando para corregirlo (jornada de trabajo más amplia de lo que debe ser, que no se les paga lo que debe ser) y de esa manera tener un menor costo por la alta rotación que teníamos. Detectamos las fallas de la empresa hacia los trabajadores y con eso hemos superado en mucho la rotación que había hasta ese momento.

Yo busco que entre el salario y los incentivos menos los cargos sea siempre mayor el salario que ofrecemos a lo que pagan las empresas del mismo ramo.

Entrevistador

¿Considera usted que motiva a su personal a generar ideas para mejorar las actividades o procesos que ya existen?

Empresario

Todo el personal sabe porque lo hemos platicado que yo estoy abierto a escucharlos, que si ellos tienen alguna idea que sea en beneficio de la empresa. La escuchamos la analizamos y si es factible se lleva a cabo, son pocos los que realmente aportan ideas y generalmente vienen del área administrativa. De los demás departamentos, por ejemplo los conductores, ellos generalmente buscan razones en lugar de dar resultados. Ahí lo que hacemos es

analizar los viajes, los tiempos de recorrido y los kilómetros de recorrido y ahí son instrucciones directas. Pero en el área de mostrador también surgen cosas importantes, por ejemplo cuando algún producto que nosotros consideramos que debíamos dejarlo de trabajar sigue siendo solicitado nos pasan la información y consideramos si lo quitamos del catálogo de productos o lo reincorporamos nuevamente.

Entrevistador

¿Quiénes pueden tomar decisiones en su ausencia cuando se trata de garantías o cuestiones relacionadas con el servicio?

Empresario

Los que pueden tomar decisiones son Manuel Guerrero o mi esposa. Generalmente se dice que “el cliente siempre tiene la razón”, eso era antes. Ahora es “el cliente no siempre tiene la razón”. Anteriormente hablé de calidad, servicio y garantía. La garantía debe darse cuando realmente proceda, pero no cuando sea mal uso o descuido. Todas las garantías que proceden siempre se dan para que de esta manera el cliente se vaya satisfecho. Esa es la mejor publicidad que puede tener el negocio.

Entrevistador

¿Qué nos puede comentar acerca de los cargos que se le hacen al personal?

Empresario

Siempre hay blanco y negro, el blanco sería los beneficios que recibe en lo particular cada empleado, es decir, el estímulo, el premio o el bono como se le quiera nombrar por puntualidad o asistencia, el premio de excelencia, el premio por cuidar su unidad, el premio por tener su almacén ordenado y limpio, y lo negro sería que cuando llega el supervisor, en este caso es Luis Humberto de la Cruz Benavides, y no traen su herramienta se les hace un cargo de \$5 pesos por pieza es decir, si no traen su flexometro, navaja y franela les cuesta \$15 pesos el no tener su herramienta a la mano. Si llegan tarde les cuesta medio día de trabajo, si llegue 8:10 ya perdí medio día de trabajo, sería un retardo, los alimentos deben tomarlos a la hora, de 8 a 2 de la tarde no debo ver ni bebidas ni alimentos en el mostrador, porque van a estar comiendo y le dirán esperame tantito. Ahí son cargos caros, yo encuentro o el supervisor encuentra a un empleado consumiendo alimentos les cuesta \$50 pesos. Y podremos pensar que es injusto pero habría que analizar qué es justo y qué es injusto. Es decir, ¿es justo que le haga yo un cargo de \$50 pesos? No, pero ¿es justo que esté utilizando un tiempo que no es de el para tomar sus alimentos? Tampoco, es por eso que debe haber una norma en la cual se disciplinen porque les va a costar.

Mi interés es que todos se lleven su salario integro, más los premios puesto que para mí es mejor pagar todos los premios que quitarles los pesos por un cargo, pero si se hacen es porque no tienen la disciplina para llevarse el dinero completo. Los cargos son sanciones por no cumplir las normas establecidas.

Entrevistador

Para terminar, ¿Cómo mide la lealtad de sus empleados?

Empresario

La lealtad hacia una empresa va más en función de conveniencias, es decir, me conviene estar contigo estoy, me conviene que estés conmigo, estás. Entonces muchas veces como que hablar de lealtad es una palabra que no tiene manera de medirse, se va más hacia la conveniencia de una y otra parte.