



Servicio al cliente: tendencias globales



MARKETING
Compulsión por comprar

LOGISTICA
La sincronización como eje

NEGOCIACION
Hacia un enfoque holístico



Mondelez
International
SNACKING MADE RIGHT

EN MONDELÉZ INTERNATIONAL QUEREMOS LIDERAR EL FUTURO DE LOS SNACKS OFRECIENDO:

- EL PRODUCTO CORRECTO
- PARA EL MOMENTO CORRECTO
- HECHO DE LA MANERA CORRECTA

Esto significa ofrecer una gama más amplia de snacks deliciosos y de alta calidad, elaborados con ingredientes y envases sostenibles con los que los consumidores y nuestras comunidades se sienten bien.

**ESTAMOS TRABAJANDO PARA QUE NUESTRO MUNDO SEA
NO SOLO DELICIOSO SINO TAMBIÉN RESPONSABLE**

Conocé más en: ar.mondelezinternational.com



beldent





Va con
TODOS





Concluyó el primer trimestre del año, un lapso que suele deparar pocas novedades -ya que enero y febrero coinciden con el receso veraniego- pero que en esta ocasión resultó especialmente intenso, dadas las fuertes discusiones legislativas que se generaron en torno al polémico Decreto de Necesidad y Urgencia N° 70, y a distintas medidas adoptadas por el actual gobierno.

En este lapso, si bien la inflación comenzó a ceder (un dato positivo y alentador) todavía sigue siendo alta, lo que impacta sobre el consumo. Según datos de la consultora Scentia, las ventas se retrajeron 4,1% en febrero.

Dentro de este contexto, la mejor estrategia es seguir trabajando para ofrecer a los consumidores propuestas que se adapten a sus necesidades y posibilidades. Y es aquí donde entra en juego un factor diferenciador: el servicio al cliente.

El informe de Accenture *Life Trends 2024*, cuyas principales conclusiones reproducimos en nuestra nota de tapa, da cuenta de la importancia creciente que tiene la calidad de la experiencia de compra para los consumidores. Un tercio de los encuestados aseguran que la atención que recibieron por parte de las empresas el año pasado fue pobre o deficiente. Quienes más se esfuerzan hoy por mejorar la calidad del servicio, mejor podrán capitalizar en el futuro los beneficios de la recuperación.

Luis Di Nallo
Director

sumario

NOVEDADES..... 8	PLANEAMIENTO Evaluando el entorno 44
MERCHANDISING Hacia una estrategia eficaz..... 10	RENTABILIDAD Administrando recursos escasos 48
GESTION Oportunidades en un entorno global..... 14	NEGOCIACION Hacia un enfoque holístico 52
TECNOLOGIA El peligro de seguir las modas 18	MANAGEMENT La importancia del pensamiento crítico..... 54
	SUSTENTABILIDAD Un impacto social y ambiental positivo..... 58
RELEVAMIENTOS Resultados que no sorprenden..... 20	LOGISTICA La sincronización como eje 60
CALIDAD TOTAL Definiendo parámetros objetivos 22	CAPACITACION Esquemas conceptuales renovados... 62
ESTRATEGIA Creatividad al servicio de la eficacia .. 26	REINGENIERIA Un modelo para armar 66
INFORMES La humanización de la tecnología 30	
TENDENCIAS Predicciones de bajo impacto 32	MARKETING Compulsión por comprar 70
	CONSUMO La satisfacción de cliente 74
ADMINISTRACION Ventajas de las finanzas embebidas... 36	APERTURAS En Mendoza, abrió VEA Express 78
PROMOCIONES Estimulando la demanda 38	NOTA DE TAPA Servicio al cliente: tendencias globales 80
PRODUCTIVIDAD La transición de la teoría a la práctica..... 40	PROCESOS OPERATIVOS Los imperativos de la integración..... 86
	RECURSOS HUMANOS El diálogo, una herramienta clave..... 88
	LIDERAZGO El valor del ejemplo..... 90

ALFAPARF Alta Moda

Tecnología Profesional Italiana



TRATAMIENTOS
CON RESULTADOS
COMPROBADOS



CERTIFICADOS
CON CALIDAD
DE ALFAPARF

LANZAMIENTO



Tecnología e innovación italiana

Ingredientes naturales

Resultados comprobados

Performance de salón en casa



VIVE TU ESENCIA





**La Tienda Online N°1
de alimentos, bebidas y
productos del Súper de Argentina**

www.cotodigital.com.ar

COTO

digital



Tu compra en tres pasos, así de simple!



1 *Hacé tu compra en Coto Digital.*



2 *Elegí cuándo y dónde querés recibirla.*



3 *Nosotros te llevamos el pedido.*

Escaneá el código y empezá tu compra ahora



ADEMÁS CON NUESTRA TARJETA COMUNIDAD COTO PODÉS DISFRUTAR BENEFICIOS EXCLUSIVOS TODOS LOS DÍAS. QUÉ ESPERÁS PARA SUMARTE?



SUMATE A NUESTRA COMUNIDAD

Un comienzo de año positivo

La plataforma digital mayorista **Compre Ahora** registró un aumento en su facturación del 225% durante la semana del Año Nuevo del Dragón versus el mismo período del año pasado. El crecimiento fue resultado de los grandes beneficios que la compañía lanzó en esta ocasión, incluidos descuentos de hasta 50% en artículos seleccionados de perfumería, limpieza, alimentos y bebidas.

En el marco de la iniciativa, realizada del 5 al 18 de febrero, las órdenes de compra se elevaron en un 50%, demostrando la consolidación de Compre Ahora como un aliado estratégico para que comercios minoristas, autoservicios, almacenes y kioscos puedan abastecerse de una manera fácil, práctica, segura y 100% online desde cualquier lugar del país. En cuanto a las preferencias de compra, las categorías más elegidas por los consumidores en esta ocasión fueron cuidado personal (26%), productos para el cabello (23%) y jabones y suavizantes para la ropa (14%), entre otras.



Adquisición estratégica

La compañía argentina **DREAMCO**, dedicada a la fabricación y comercialización de productos de consumo masivo, de cuidado personal, cuidado del hogar y galletas, anunció que concretó la adquisición de las reconocidas marcas Ariel y Magistral de Procter & Gamble.



Esta transacción refuerza la estrategia de expansión de la empresa y su posicionamiento como uno de los principales actores en el mercado argentino dentro de la industria de consumo masivo. La incorporación de Ariel y Magistral se alinea con la estrategia de crecimiento de compañía, centrada en ofrecer a los consumidores argentinos una amplia variedad de productos que satisfagan sus necesidades diarias. Estas marcas, con una larga trayectoria y una sólida reputación en el mercado, representan una valiosa adición al portafolios preexistente de DREAMCO.

Mega Tambo Robotizado

Manfrey, la renombrada cooperativa láctea con 80 años de experiencia, abrió las puertas de su innovador Mega Tambo Robotizado, para ofrecer visitas y capacitaciones exclusivas a sus socios.

Este megatambo, equipado con tecnología de vanguardia, representa un avance significativo en la producción lechera automatizada. Con el objetivo de promover el conocimiento y la adopción de estas innovaciones entre sus socios, Manfrey ha organizado una serie de recorridos guiados y capacitaciones especializadas. Durante estas visitas, los socios de Manfrey tendrán la oportunidad de conocer de cerca el funcionamiento del tambo robotizado, así como de familiarizarse con las últimas tecnologías empleadas en la industria láctea. Además, recibirán capacitación sobre buenas prácticas de manejo y operación, con el fin de optimizar la eficiencia y la productividad en sus propias instalaciones.

Las visitas al Mega Tambo Robotizado de Manfrey son una muestra más del compromiso de la cooperativa con la excelencia y la mejora continua. Sus planes son seguir trabajando para proporcionar a sus socios las herramientas y los conocimientos necesarios para alcanzar el éxito en un mercado cada vez más competitivo.



Campaña de educación menstrual

A través de su marca de protección femenina **Nosotras, Essity**, confirmó que este año decidió retomar su ciclo de charlas sobre educación menstrual, destinado a alumnos y alumnas de entre 7 y 15 años de todas las escuelas del país, con el objetivo de educar e informar sobre la pubertad, los cambios que trae a los cuerpos y la primera menstruación.



El principal objetivo de esta iniciativa, que ya lleva más de 10 años de trabajo en Argentina y en otros países de la región, es promover seguridad, confianza y un mayor conocimiento en la higiene y salud de niñas, mientras se ayuda a prevenir el ausentismo en las jóvenes estudiantes.

"Este programa responde a la prioridad de la compañía en materia de diversidad, equidad e inclusión, a través de la que buscamos promover sociedades libres de estigmas", sostuvo Martín Stigliano, Director de la Unidad de Bienes de Consumo de Essity para Argentina, Paraguay y Uruguay.

Nuevo embajador de Stella Artois

La marca de cerveza belga **Stella Artois** sumó como nuevo embajador al ídolo del fútbol inglés David Beckham. El vínculo fue presentado por AB InBev, compañía cervecera mundial de la que **Cervecería y Maltería Quilmes** es parte, a través de un anuncio donde el humor y la cerveza son los protagonistas.



En esta línea, se lanzó "Un sabor que vale más", *spot* que demuestra que nada, ni siquiera una foto o un autógrafo de una figura destacada en el deporte como Beckham, valen más que el sabor inconfundible de una Stella Artois. El anuncio utiliza un tono divertido, y busca recordarles a los consumidores lo valiosos que son los momentos que compartimos y en los que nos conectamos con amigos y familia de forma genuina. El futbolista comentó el fanatismo que tiene por la marca y resaltó su participación en el comercial.

Presente en Expo Golosinas

Vacalin, la marca nacional de productos lácteos reconocida por su dulce de leche, dio el presente en la Expo Golosinas, Alimentos y Bebidas, feria que se llevó a cabo el pasado 7 y 8 de marzo en La Rural de Palermo. Allí, exhibió su portafolios de productos de dulce de leche y helados, más específicamente su lanzamiento de paletas heladas.



La feria de negocios duró dos días y asistieron alrededor de 3.000 personas por jornada. Este encuentro brindó la oportunidad de cerrar acuerdos comerciales y se convirtió en un ambiente para el intercambio de ideas. El stand de Vacalin presentó una sofisticada estética que abarcaba 24 metros, con una notable presencia visual. Esta oportunidad le permitió a la marca conectar con distribuidores, mayoristas e industriales.

Nueva Gerencia de Ecosistema Retail

Desde el 11 de marzo, **Cencosud S.A.** cuenta con una nueva estructura organizacional corporativa, con el propósito de acelerar su mapa estratégico de cinco pilares con una cultura vanguardista, buscando el objetivo de ser líderes y referentes de la industria a nivel global.

"Buscamos dar agilidad y autonomía a los equipos de Cencosud, fortaleciendo el trabajo colaborativo y potenciando la innovación y el ecosistema físico-digital", expresó el Gerente General Corporativo de Cencosud, Rodrigo Larraín. Entre los ajustes informados por la compañía, se destaca la creación de la nueva Gerencia Corporativa de Ecosistema Retail, liderada por Ricardo Bennett, quien ocupaba el cargo de Gerente de Tiendas por Departamento.



Ofertas exclusivas

Del 1 al 10 de marzo ChangoMás presentó una nueva edición de su evento **CHANGAZO**, una

propuesta de compra única con opciones de descuento en miles de productos de la canasta básica, con opciones de artículos a precio especial en alimentos esenciales, productos de higiene y perfumería y seleccionados de bazar y librería. Durante 10 días, CHANGAZO ofreció opciones de ahorro de 3x2 en la compra de vinos y espumantes, 30% de descuento en todas las cervezas, 70% de ahorro en la compra de la segunda unidad de gaseosas y aguas saborizadas. Además, hubo un 35% de descuento en artículos de perfumería, limpieza e higiene personal. Asimismo, los clientes que visitaron las sucursales de ChangoMás de todo el país, pudieron aprovechar un 50% en la compra de yerba mate, bizcochuelos, conservas, premezclas saladas y mermeladas, y en muebles de jardín y playa, entre otras oportunidades.

Nuevo Citric Blends: frutas y verduras

En el marco de su estrategia de expansión, **Jugos Citric** lanzó al mercado su nueva línea de bebidas Citric Blends. Se trata de jugos a base de una combinación de frutas con verduras.

"Citric Blends tiene lo mejor del jugo de naranja exprimido Citric, con pulpa de verduras y otras frutas, sin azúcares agregados ni conservantes", comentó Ana Iribarren, Gerente de Marketing de Jugos Citric. Y agregó: "Es la manera rica, práctica y natural de absorber lo mejor de las frutas y verduras todos los días". El lanzamiento incluyó Naranja-Zanahoria y Naranja-Frutilla-Remolacha. "Se trata de combinaciones poderosas, con sabores amigables al paladar argentino", explicó la ejecutiva. Por su parte, Carlos Pontoriero, Gerente Comercial de Citric, señaló: "Estamos abriendo en la Argentina una nueva categoría dentro del mundo de los jugos refrigerados, con una alta expectativa de crecimiento en los primeros meses de lanzamiento". Citric Blends ya se encuentra disponible en todo el país.

**Motorola Smart TV 4K**

Newsan en conjunto con **Motorola**, presentó los nuevos Motorola Smart TV 4K con Google TV de 75 y 65 pulgadas y 55" QLED, que se suman al portafolios de Smart TVs de 55", 50", 43" y 32". Estos novedosos modelos fueron especialmente pensados para demostrar que la gran diferencia entre un teléfono y un Smart Tv es solo el tamaño. Con estos nuevos lanzamientos, los usuarios podrán vivir una experiencia aún más grandiosa a partir del sistema Moto Connect, que brinda experiencias versátiles tales como la posibilidad de vincular el celular como si fuese una consola o un joystick Bluetooth a la TV, generando una inmersión total en el juego. Asimismo, este mecanismo es la herramienta ideal para facilitar el trabajo, ya que permite la posibilidad de llevar videollamadas a la pantalla grande, utilizando las cámaras del teléfono y la pantalla de UHD 4K y realizar presentaciones profesionales.

**Paletas heladas Vacalin**

La marca **Vacalin**, reconocida en el mercado de dulce de leche industrial (y de destacada participación en leche, quesos, manteca, crema, helados y otros productos) lanzó un nuevo producto, especialmente para los más jóvenes.



Se trata de las Paletas Heladas, con 10 sabores, de textura súper cremosa, hechas de materias primas naturales y de calidad premium, todas sin TACC y además con certificación kosher.

Un nuevo producto con la misma receta de siempre, pero ahora en un tamaño más justo. Esta línea de impulsivos tiene sabores como dulce de leche, chocolate, maracuyá, crema de almendras, menta granizada, crema americana y frutilla con

baño y sin baño de chocolate. Así, Vacalin demuestra su compromiso con la innovación y el desarrollo, a través de nuevos productos que a su vez le permiten crecer en el mercado.

Convocatoria nacional de proveedores

Día Argentina presentó su primera convocatoria nacional de proveedores, dirigida a PyMES y productores locales que deseen contribuir al desarrollo de sus productos marca Día. El foco estará puesto en las categorías Alimentación dulce y salada, Bebidas, Refrigerados y Congelados, Higiene, Limpieza y Perfumería.

La compañía invita a nuevos proveedores a sumarse a su cadena de valor y unirse a las más de 200 PyMES argentinas que desarrollan sus productos, que pueden encontrarse en las más de 1.000 tiendas de proximidad. De esta manera, los interesados pueden completar el formulario de inscripción con sus datos y características de la empresa en: diaonline.com.ar/proveedores-dia, hasta el 1° de mayo de este año.

**Certificación FSSC**

Manfrey, una destacada cooperativa láctea con una sólida trayectoria de 80 años en el mercado, ha alcanzado un hito significativo en su compromiso con la excelencia y la seguridad alimentaria. La cooperativa ha obtenido la prestigiosa certificación de la norma FSSC 22000 de inocuidad alimentaria para sus líneas de producción de leche en polvo y dulce de leche. Esta norma es reconocida internacionalmente y se enfoca en garantizar la seguridad de los alimentos a lo largo de toda la cadena de suministro, desde la producción primaria hasta el consumidor final. Al obtenerla, Manfrey demuestra su compromiso inquebrantable con la calidad y la seguridad de sus productos, cumpliendo con los más altos estándares de la industria alimentaria.

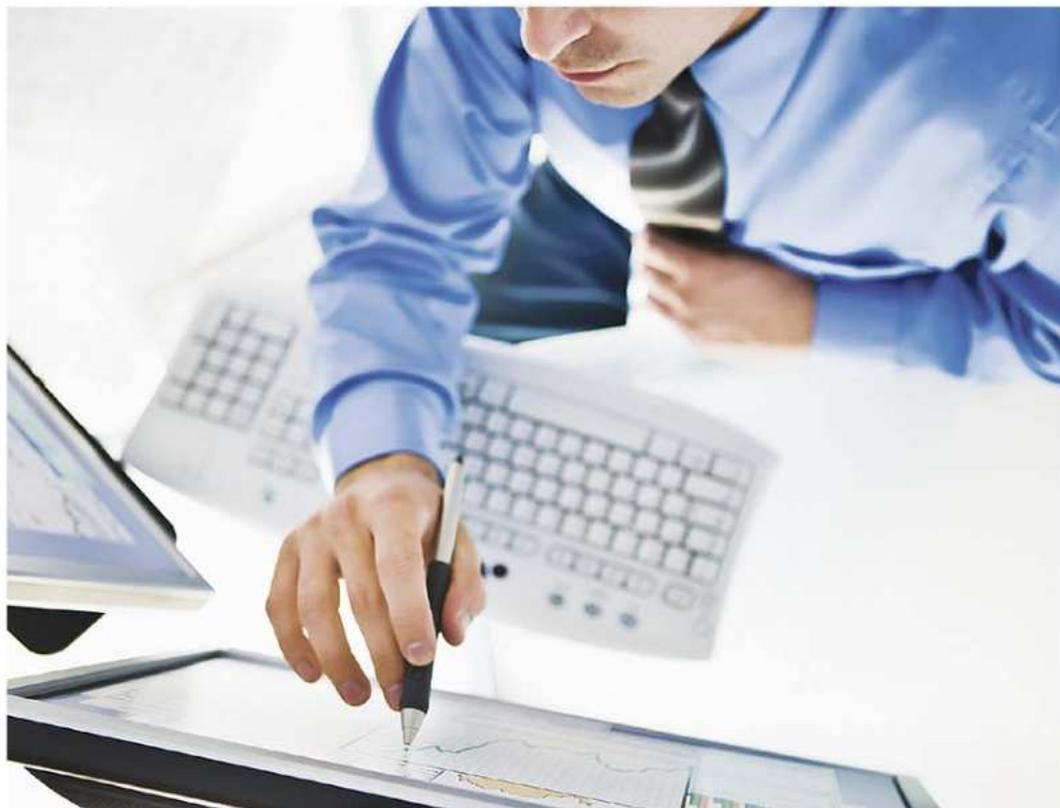


Esta certificación es el resultado de un arduo trabajo por parte del equipo de Manfrey, así como de una inversión significativa en tecnología y procesos de producción. A través de rigurosos controles de calidad y buenas prácticas de manufactura, Manfrey garantiza la integridad y la pureza de sus productos lácteos, proporcionando a los consumidores la tranquilidad de saber que están adquiriendo alimentos seguros y confiables.

Norton Libre

Para conquistar el corazón de los amantes del disfrute y la libre expresión, llegó **Norton Libre**, una nueva línea de vinos que llega despertando todos los sentidos. Los vinos de Norton Libre fueron pensados para aquellos que se expresan a su manera, siendo un compañero ideal en los momentos en que las personas eligen lo mejor para sí mismas y sus seres queridos. Además, es un desafío para los que aprecian a los enólogos que se atreven, ya que es un vino completamente distinto a lo tradicional. En este caso, David Bonomi, Winemaker de Norton, aprovechó la oportunidad para ir más allá de lo establecido. Norton Libre es un vino que expresa la libertad en la vinificación, conservando la pureza, respetando el carácter genuino de las variedades y manteniendo la juventud con frescura, a través de una crianza en vasijas de concreto.





El merchandising se expresa a través del color, la señalización, el diseño, la superficie, los pasillos, la exhibición de los productos, el material POP y hasta el packaging y las etiquetas de los productos. Es por eso que todas las definiciones de merchandising que incluyen términos como rotación o rentabilidad corren el riesgo de poner el foco en el lugar equivocado. El merchandising tiene que ver básicamente con la generación de emociones. Lamentablemente no siempre se aplica el merchandising así, sobre todo en los comercios de cierta antigüedad, pero es más lamentable que sus propietarios, al informarse sobre el tema, suelen carecer de interés. El que un comercio tenga o carezca de personalidad, dependerá en gran parte de que se le aplique o no un adecuado plan de marketing y merchandising.

Para comprobar una buena promoción de ventas, se deben verificar entre otros, los aspectos que se describen a continuación. En primer lugar si las mercancías se han colocado atendiendo a los factores que inciden en las ventas.

Pudiera tratarse de productos de venta por impulso, cuya realización se origina por el impacto que produce su presencia, debiéndose exhibir

Hacia una estrategia eficaz

La clave de las ventas por impulso reside en apelar a los distintos sentidos para transmitir mensajes que fomenten las decisiones de compra en el supermercado. Eso implica acudir a estrategias integrales.

en las áreas de gran movimiento, como la entrada de la tienda o pasillos que conducen a pisos superiores, por dónde los clientes tengan que pasar a la entrada y salida de la misma.

Las mercancías de venta por impulso son las que en un momento determinado presentan gran atracción, debiéndose exhibir en zona ale-

jadas de la entrada y de poca circulación, para evitar aglomeraciones de clientes que obstaculicen el buen funcionamiento de la tienda o el departamento y aprovechar mejor las áreas de poca circulación. Si se trata de mercancías de venta normal deben situarse en las zonas centrales o en aquellas en que hay una moderada circulación.

Si se trata de tiendas de varios pisos, hay que considerar que en la planta principal se ubicarán los departamentos cuyos productos respondan a la venta impulsiva (perfumería y cosméticos, bijouterie, adornos y regalos). La juguetería, como norma, se situará en aquellas zonas

donde concurren los niños, junto con las confituras.

No por nada varios estudios teóricos comparan al merchandising dentro de los locales con un espectáculo, una puesta en escena, en la cual los consumidores son los espectadores, los productos son los protagonistas y las góndolas y señalización representan la escenografía.

La metáfora no es equivocada. Y tal como ocurre en los espectáculos, dentro del local, "la función siempre debe continuar". Pero hay que tener en cuenta que normalmente, las estructuras organizativas del merchandising y de la gestión supermercadista no ayudan para nada al consumidor espectador, puesto que quien tiene la responsabilidad y en quien se concentran muchas de las decisiones está situado demasiado lejos de la base, sin disponer de la información adecuada para tomar decisiones a nivel de categorías. Sin embargo, esto ha sido así hasta ahora porque se estaba demasiado concentrado en las marcas como para preocuparse por la categorías.

La aparición del ECR, con el consiguiente empuje de la gestión por categorías, puede cambiar este panorama. Sin embargo, existen evidentes puntos de conexión entre la idea

POTENCIÁ TU MARCA CON ACCIONES PROMOCIONALES

Diseño e Implementación en forma integral.

📷 [Metroservicios.ar](https://www.instagram.com/metroservicios.ar)

in [Metroservicios](https://www.linkedin.com/company/metro-servicios)

🌐 [metro-servicios.com.ar](https://www.metro-servicios.com.ar)



metro 
servicios



y la realidad, que deben ser cubiertos con el aprendizaje proporcionado por la propia puesta en práctica de la gestión por categorías, así como por lo que se pueda aprender de los expertos en la materia.

Superar la inercia, movilizar emociones, generar una gran expectativa y convencer a los clientes de que ésta nueva alternativa les traerá beneficios reales y comprobables, deben ser los objetivos de todo lanzamiento objetivo. La creación de un mensaje persuasivo y poco vulgar es el elemento clave para un producto que tendrá éxito y poseerá la imagen de marca deseada.

Para esto hay que concentrarse no solo en quienes va dirigida la acción (segmentación) sino también en sus motivaciones. La campaña de lanzamiento, deberá preestablecer relación directa con lo que Abraham Maslow, describiera e identificara como las 5 necesidades básicas del hombre, que se resumen en alimento y vivienda, seguridad, aceptación social, amistad y sentido de pertenencia.

Según Maslow, la gente procura satisfacer las necesidades humanas de nivel inferior antes de pasar a niveles superiores. Esta precaria pero útil clasificación, fue perfeccionada por otros investigadores, y el resultado indica que siempre cualquier target es vulnerable a ciertas motivaciones de distinto nivel. Más claramen-

te, la idea es concentrar los recursos en este nivel y no en otro, descartando así a todas las demás motivaciones que pasan a un segundo plano.

En definitiva, esa motivación y no otra es la que oprimirá el botón de compra y se producirá el quiero uno, con la consecuente recordación del producto y de la marca.

Un claro ejemplo de este concepto de motivación es el de la exclusividad que utilizara la revista The Economist. El motivador subyacente que utilizó al lanzarla y luego al promoverla, es la

Hay que acercar los productos a las manos y a los ojos de los consumidores para que puedan evaluarlos. El contacto físico es fundamental para promover las ventas impulsivas.

implicancia de aquellos que no se suscriben a ella, no gozan de prestigio empresario ni de aceptación en el mundo económico europeo.

Los motivadores son factores emocionales, y las emociones desempeñan un papel sumamente importante en las decisiones cotidianas.

El temor y el halago, tal vez el motivador positivo más importante, son conceptos emocionales. La idea del amor y del afecto, pueden ser también el mecanismo para que alguien recuerde una marca o se decida finalmente a comprar un producto. Díga-

se lo que se diga, la compra y la perdurable recordación de marca, rara vez se basan en datos fríos y concretos. Entonces, llegamos a la conclusión de que para lanzar una marca, producto o línea, los factores motivacionales que apelan a las emociones son definitivamente imposterables.

Básicamente, hay algunos pasos ineludibles a seguir para poner en marcha el proceso de lanzamiento. Estos elementos, son los que finalmente nos darán la respuesta correcta para definir el tipo de lanzamiento que el producto, y su respaldo de marca necesita para posicionarse adecuadamente en el mercado, y producir impacto inmediato en su audiencia.

Tengamos en cuenta que cuando hablamos de lanzamiento no nos estamos refiriendo solamente al evento de lanzamiento o presentación sino a todo el proceso integral. Puede implicar un evento institucional formal para presentar al producto ante los decisores claves (clientes, prospectos, relaciones institucionales y demás).

A este paso se lo denomina justamente presentación institucional del producto, cuyos efectos son realmente muy efectivos para dar a conocer en sociedad una novedad, extensión de línea, nueva marca o nuevo producto. Una de las claves de los métodos modernos de asigna-

ción de espacio en góndola, es la gestión por categorías, o category management, en inglés. Esa metodología de análisis es, en la actualidad, una de las principales preocupaciones de los distribuidores americanos, en su afán por satisfacer mejor las necesidades del consumidor.

La gestión por categorías empieza a ser también un nuevo ámbito de trabajo para fabricantes y distribuidores, contribuyendo a definir el surtido, la ubicación de los productos en la tienda, el espacio dedicado a cada referencia, a política de promociones,

etcétera. La gestión por categorías no es una variante del trade marketing, sino una revolución en sí misma.

El merchandising es más que una mera técnica operativa destinada a incrementar las transacciones dentro del punto de venta. Hay momentos en que el merchandising, más que un oficio, pasa a ser un arte, por la multiplicidad de aspectos que abarca, y por el hecho de que exige talento, creatividad, y el “sello personal” que le imprime cada persona.

Albert Lees es el Presidente de Lees Supermarket, un establecimiento independiente en Westport (Massachusetts, Estados Unidos). Westport ha pasado de ser una comunidad agrícola y pesquera a convertirse en un importante enclave de veraneo, con una población cada vez mayor en su periferia. Lees Supermarket fue fundado en 1949 como un pequeño establecimiento de venta general (800 pies cuadrados).

Hoy, la empresa se ha convertido en una de las principales cadenas. Su área de atracción abarca 4 ciudades



en 2 estados diferentes. Cabe señalar, en ese sentido que los clientes regulares de Lees Supermarket suelen ser personas con ingresos elevados, que valoran un buen servicio, la alta calidad y variedad de los productos.

Su dueño opina que “aunque un

programa de marketing de fidelización no es sustituto de un supermercado bien llevado, ésta es la principal razón por la que en los últimos 20 años las ventas y rentabilidad de la empresa han venido aumentando constantemente año tras año” ●

MagretCarneDeCerdo

Nuevo Pack

- Natural
- Bajo en Sodio
- Sin T.A.C.C.

Comé Rico. Comé Sano. Comé Magret. Alimentos Magros S.A.

Mucha gente se pregunta por qué la globalización se impuso tan rápido a lo largo de los años 90. Ocurre que dicho proceso es el resultado de un cambio en la mentalidad de todas las sociedades del mundo, para dar fin con ciertos regímenes orientados por una voluntad política y social, para dar paso a otro sistema o modo de desarrollo, en el cual el mercado mundial es el que dirige casi totalmente las transformaciones al interior de cada país.

Podríamos ir más allá, al considerar al mercado y ampliarlo al de "escenario mundial", y con esto se quiere decir que la globalización cubre un campo mucho más amplio y complejo que el económico. Se trata entonces de un fenómeno social, político y cultural. Dentro del ámbito económico se ha producido un crecimiento prodigiosamente magno, una transformación sin paralelo alguno a lo largo de la historia. Ha dado origen a una revolución tecnológica, al incremento de las inversiones extranjeras y al comercio internacional. Todo esto se logra a través de la apertura de las economías y la desregulación financiera, situación que crea un ámbito adecuado para el desarrollo de mercados. Es una realidad el hecho que América Latina enfrenta dentro del contexto de la globalización grandes retos, no sólo con respecto a su futuro económico, sino también dentro del ámbito de su historia y su cultura. Es muy difícil asumir los cambios dentro de este último ámbito, por cuanto las sociedades latinoamericanas tienden a ser muy tradicionales y es por esta razón que es muy difícil que acepten los cambios acelerados y en algunos casos impuestos por los países desarrollados.

El factor de entorno más amplio que afecta el comportamiento del consumidor es la cultura, como lo reflejan los valores y las normas que la sociedad enfatiza. La cultura afecta el comportamiento de compra, pues refleja los valores que los consumi-

Oportunidades en un entorno global

Pese a la recesión económica que afecta a varios países, hay indicadores que auguran importantes oportunidades de negocios y de crecimiento para las empresas que sepan leerlas y detectarlas.



dores aprenden de la sociedad como la individualidad, la independencia, el logro y la autorrealización. Los valores culturales influyen en los patrones de compra y de consumo. Asimismo la cultura no sólo influye en el comportamiento del consumidor, también se ve reflejada en dicho comportamiento y por lo tanto, la cultura es un reflejo tanto de los valores como de las posesiones de sus miembros. La estrategia de marketing rara vez intenta cambiar los valores culturales debido al simple hecho de que la publicidad, las promociones de ventas, los vendedores y el packaging no son fuerzas suficientemente poderosas para influir en los valores medulares de los consumidores. Una agencia de publicidad, una Central de Medios, una discográfica o una casa de diseño de modas son generadores de cultura, y los medios de comunicación son los vehículos

encargados de transportar esta carga de información a la mente de los blancos de mercado, o sea, a todos nosotros. En el comportamiento del consumidor "los valores terminales son los objetivos finales de compra y los valores instrumentales son las directrices específicas de consumo para alcanzar dichos objetivos".

Pero repasemos un poco de historia y comprenderemos mejor esta necesidad de entender los cambios en el consumidor y su entrañado enlace con los medios de comunicación y la necesidad de contar con un planeamiento estratégico eficiente. El mundo cambia y lo hace a grandes velocidades, la población mundial crece a un infatigable ritmo anual de 76 millones de habitantes, hoy somos 6,3 mil millones de habitantes en todo el mundo y de sostenerse este ritmo seremos más de 9,5 mil millones en 50 años, en definitiva somos cada

WASSINGTON*



SACALE BRILLO A LAS COSAS QUE MÁS QUERÉS

El Revitalizador de Cuero Wassington, contiene en su fórmula compuestos que limpian, nutren, suavizan y dan brillo a todos los artículos de cuero en general, tales como sillones, camperas, carteras, etc.

✉ info@wassington.com.ar

f [wassington](https://www.facebook.com/wassington)

in [wassington](https://www.linkedin.com/company/wassington)

📷 [@wassingtonhogar](https://www.instagram.com/wassingtonhogar)

wassington.com.ar

WASSINGTON*

vez más consumidores. Pero ocurre que la población mayor de 65 años será más del 20% de la población mundial en el 2050 con lo cual no sólo seremos más, sino que viviremos cada vez más. No obstante esto casi 160.000 personas migran diariamente a diferentes centros urbanos del mundo, las ciudades crecen en población contra los deseos de descentralización de muchos, lo que hace que seamos consumidores que cada vez nos encontramos más apretados, y como si fuera poco, con excepción del continente africano, hoy más del 80% de la población mundial está alfabetizada, y este hecho sin lugar a dudas, habla de mayor acceso de la gente a los medios de comunicación.

Pero la complejidad de estos cambios no termina aquí. Como vemos, el mundo cambia y sus componentes acompañan este cambio. De hecho, hoy podemos decir que somos más competitivos y aspiracionales, que por diversas razones pertinentes a cambios culturales de las más diversas tendencias nos casamos más tarde, que tenemos menos hijos y es una realidad, que están en aumento la cantidad de hogares unipersonales en todo el mundo.

Hoy las personas, contamos con una mayor apertura mental y decidi-

mos qué cosas aprender o no, trasgrediendo ciertas pautas de imposición de algunas generaciones anteriores. Hay más independencia de los entornos familiares y menos independencia de los contextos laborales, tenemos menos certezas, menos predictibilidad y consecuentemente más incertidumbres. Hay menor distinción entre los conceptos de trabajo y diversión, educación y entretenimiento, padecemos la enorme autoexigencia de cumplir con las demandas de la vida moderna, y para concluir con este marco conceptual debemos decir que estamos sobreexplotados involuntaria-

La sociedad de consumo actual es muy distinta a la de hace dos décadas atrás. Sin embargo, muchas de las apelaciones de marketing se mantienen inalterables.

mente a todos los medios de comunicación y a los mensajes publicitarios, esto nos expone a recibir sobredosis de información complicando aún más la decodificación de estos mensajes y generando en muchos casos, un estado de absoluta confusión.

Todo esto ha hecho que la sociedad consumidora de bienes y servicios hoy resulte muy distinta a la de hace dos décadas atrás.

Sin dudas se ha puesto de manifiesto una mayor conciencia de individualidad, y aquí aparece el gran problema que hoy acapara la atención de todas las expresiones de la industria: El problema de la eterna segmentación. En este agresivo contexto de cambio, los anunciantes han tenido que recurrir a la segmentación de mercados para reenfocar sus estrategias de marketing sobre los consumidores de sus marcas y productos, redefiniéndolos de manera constante, identificándolos y dimensionándolos para saber específicamente a quién, como, y de qué manera de-

ben hablarle. Las centrales de medios han entendido perfectamente esta problemática y se han puesto a la vanguardia del tema, desarrollando departamentos de investigación con recursos humanos calificados y empujando estudios adecuados para operar en este campo primario de la investigación de hábitos y estilos de vida del consumidor, brindando a sus anunciantes un aporte fundamental a la construcción de la segmentación.

Pero este complejo mapa de cambios culturales y sociales, no sólo impactó sobre las personas modificando sustancialmente sus hábitos, sino que también arrastró a los sistemas de medios en su conjunto con la misma intensidad.

Retrotraigamos el análisis una década atrás, en los 90 el mapa de opciones de medios de comunicación disponibles se circunscribía a un conjunto de sistemas masivos y de muy pocas opciones, un mercado de medios polarizado en pocos actores y que tenía a la televisión abierta, a la radio, y a la gráfica, básicamente en diarios como sus pilares de apoyo. Con seguridad investigar y planificar medios para los productos de los anunciantes en un mercado de estas características era mucho más sencillo de lo que es ahora ●



2x MÁS TRATAMIENTO

KEY Clásica KOLOR

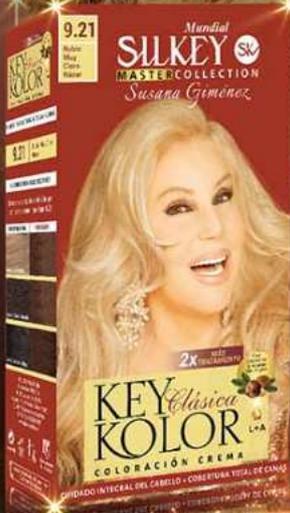
MASTERCOLLECTION

Susana Giménez

Con Lanolina y Aceite de Argán



¡¡ Amo estos colores fabulosos!!
Susana Giménez



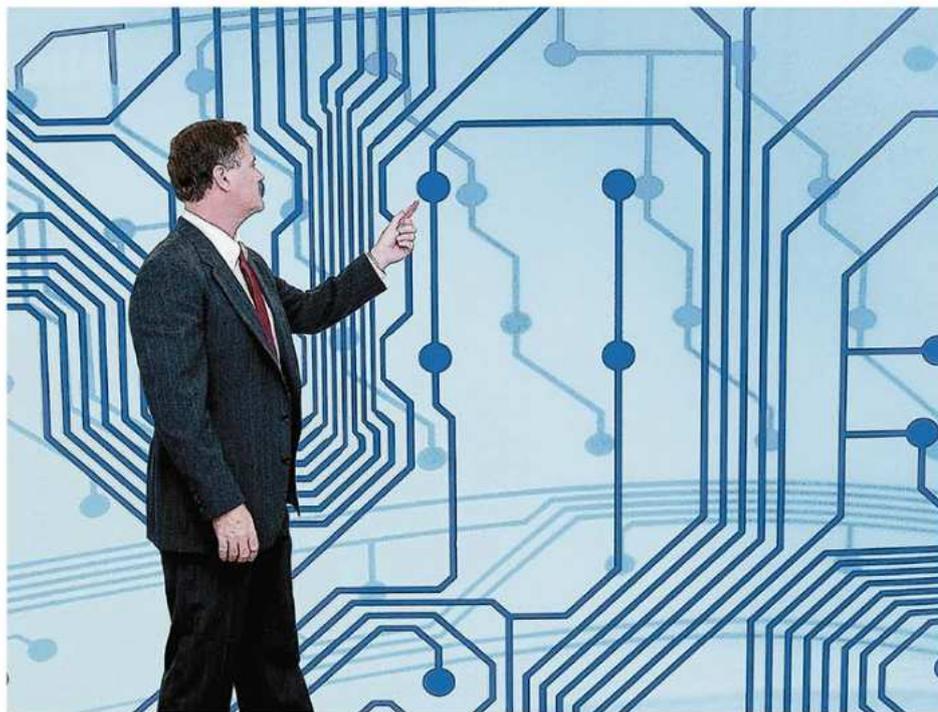
Mundial SILKEY SK



www.silkeymundial.com

El peligro de seguir las modas

La tecnología está cambiando la psicología y la forma de percibir de los consumidores, cuyas vidas se ven modificadas por varios factores en simultáneo.



Se ha demostrado que la introducción de las nuevas tecnologías trae consigo grandes transformaciones no sólo infraestructurales sino psicosociales. Es decir, estas tecnologías tienen un gran impacto sobre las personas, la vida social y la sociedad en general, de lo que no está ajeno el mundo de las organizaciones.

Son múltiples y diversas las aplicaciones tecnológicas que están incidiendo sobre los procesos de trabajo y sobre las propias organizaciones de hoy día. Por lo que las nuevas tecnologías afectan todos los aspectos de la vida laboral, lo que se puede comprobar en los grandes cambios que han venido aparejados por su aplicación.

De manera general podemos encontrar:

—Impacto sobre el puesto de trabajo y desempeño. Se han visto afectadas las actividades y tareas

que se realizan dentro de la organización (se requiere, entre otras cosas, mayor flexibilidad), cambiando de esta forma los puestos de trabajo (más autonomía, nivel de desafío, etcétera). Por ende, las habilidades y destrezas, es decir, las competencias requeridas para esos puestos de trabajo, no serán las mismas. Hasta el entorno físico del trabajo se ve afectado, para bien, por esos cambios. Por otro lado aparecen nuevas modalidades de trabajo, como es «el trabajo a distancia». Evidentemente estos cambios nos llevan a una mayor productividad obtenida por el trabajador.

—Impacto por el bienestar psicológico y calidad de vida laboral. Aquí entra con fuerza el concepto mencionado anteriormente de «angustia tecnológica». Esto surge a raíz de todas las transformaciones psicológicas de que son partícipes los trabajadores con la introducción, por ejemplo, de

la informática (inseguridades, dependencias, desconocimientos, sensación de atraso, entre otras).

—El impacto sobre las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo. Sobre este punto cabe destacar el valor y relevancia que ocupan la comunicación en el mundo de hoy, pues es a través de ésta que se ejerce mayor influencia sobre las personas y se propician los cambios. Sin embargo, la forma de comunicarse, es decir, de relacionarse interpersonalmente, también se ha visto transformada en forma muy notable.

Está fuera de toda discusión el hecho de que hoy estamos en el centro de la revolución tecnológica más importante de la historia, la cual tiene un impacto decisivo en dos dimensiones de la experiencia humana: el tiempo y el espacio.

Las transformaciones económicas, sociales y organizativas dadas por el sistema de relaciones que operan a través de los flujos espaciales, como las telecomunicaciones, los sistemas de transporte rápido, etcétera, están conformando un nuevo modelo de organización social que redefine la estructura de los estados, regiones y territorios a nivel mundial y toca a todos los ámbitos de la organización social, desde la producción hasta el marketing.

Sin embargo, la innovación tecnológica no es nunca un «Prometeo Desencadenado» imposible de controlar, aunque tenga contenidos propios que puedan incidir sobre las características de la mutación. La innovación tecnológica no es simplemente el producto de la investigación y desarrollo aplicada a la resolución de problemas sociales y económicos, la manera en la que nace, crece y se difunde depende de un conjunto de factores sociales, económicos y organizativos. Entonces se vuelve importante analizar, como sugería Nathan Rosemberg en un texto de 1982, la caja negra que comprende los mecanismos constitutivos y de crecimiento de la tecnología, para reconsiderar la relación entre ciencia, tecnología y sociedad, no según una lógica lineal y unidireccional, sino circular y sistemática ●

Nueva



**Todo el sabor
0.0% alcohol**



PROHIBIDA SU VENTA A MENORES DE 18 AÑOS.

Resultados que no sorprenden

En febrero, la caída del consumo registró una baja de 4,1% interanual, que no es pareja para todos los canales, sino que se incrementa en el caso de los supermercados. Crece la migración de los consumidores hacia marcas más accesibles.

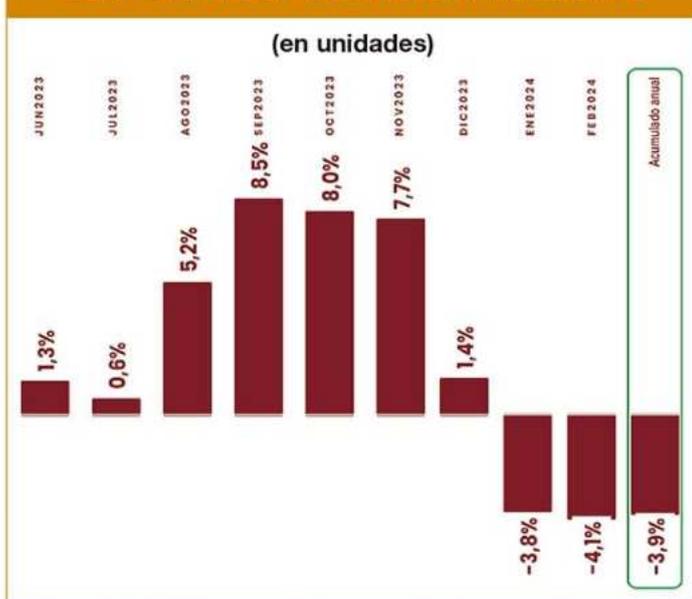


Tal como se venía anticipando, el consumo masivo volvió a caer fuerte en febrero, en el marco de la suba de precios y la pérdida constante del poder adquisitivo. De acuerdo con datos de la consultora **Scentia**, el consumo se retrajo un 4,1% interanual en febrero –por encima del 3,8% de enero pasado– y acumuló en el primer bimestre un descenso de 3,9%.

El retroceso se produce en un contexto de incrementos que llegan al 324,6% interanual en supermercados y almacenes de barrio. Es que los precios crecieron por encima de la inflación general que, según el INDEC llegó al 276,2% interanual hasta febrero. El consumo de productos de alimentación cayó 2% en el mes. Además, bajaron: bebidas con alcohol (-11,5%), bebidas sin alcohol (-1%), desayuno y merienda (-6,4%), higiene y cosmética (-5,8%), impulsivos (-1,6%) y también limpieza de ropa (-3,6%). El único rubro que mostró una leve suba es “perecederos más frío” (0,6%).

Tanto las empresas de alimentos y de productos de consumo, como las grandes cadenas comerciales, creen que en marzo esas bajas se fueron profundizando. En ese marco, algunos veían todavía aumentos de precios de un dígito en marzo en ciertas categorías de productos, pero vaticinaban un freno brusco desde abril

Self service: evolución mensual



Fuente: Ticket Data / Scentia. Evolución versus mismo mes del año anterior.

Ventas por canales y región



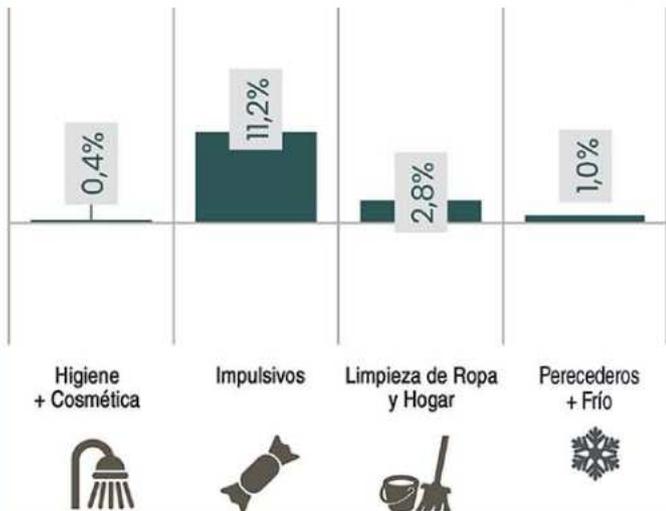
SUPERMERCADOS DE CADENA

	Feb '24 Vs. Feb '23	Acumulado (2024 Vs. 2023)
ARG	-8,3%	-8,3%
AMBA	-7,0%	-7,6%
INTERIOR	-9,4%	-8,9%

Fuente: Canastas de Consumo Masivo / Ticket Data / Scentia.

Evolución de las ventas

(AMBA, self service total, feb. 2024 Vs. feb. 2023)



Fuente: Ticket Data / Scentia.

Variaciones de canastas (AMBA)

(Self service total, feb. 2024 Vs. feb. 2023)



Fuente: Ticket Data / Scentia.

por la fuerte caída de las ventas.

La retracción de las operaciones ya está afectando además los hábitos de consumo de los argentinos, que empiezan a migrar –como en cada crisis del país– a marcas más baratas a la hora de encarar las compras en las góndolas. Además, la eliminación de los programas de control de precios (como “Precios Justos”) generó una aceleración en los aumentos en supermercados (que era donde se podían encontrar esos productos con precios deprimidos), por lo que ahora el golpe a las ventas es más notorio en esas grandes superfi-

cias que en los autoservicios. También caen las compras en los mayoristas, que ajustaron fuertemente sus precios (en enero se desplomaron un 10%). Los datos de Scentia muestran, además, que la baja del consumo, si se analizan todos los canales de venta, se ve más profunda en el interior del país, donde la caída llega al 6,1%, mientras que en el AMBA es del 0,8%.

Como consecuencia de la inflación en dólares que tiene la Argentina, hay menos turismo y algunas regiones fronterizas que hasta ahora motorizaban las ventas en el interior, se desaceleraron porque ya no les re-

sulta conveniente a los países limítrofes comprar en las provincias argentinas, como Mendoza o Misiones. Otra razón es que “hay compras más frecuentes con menos cantidad de productos, especialmente en el AMBA que es más poblada y con más números de tiendas de cercanía”, dijo **Osvaldo Del Río, Director de Scentia**.

En cuanto a canales, en los supermercados las ventas cayeron 8,3% mientras que en autoservicios muestran una suba en febrero, de apenas el 0,1%. En este tipo de comercios, se evidenciaba en febrero una mayor demanda en el AMBA ●

Variaciones de canastas

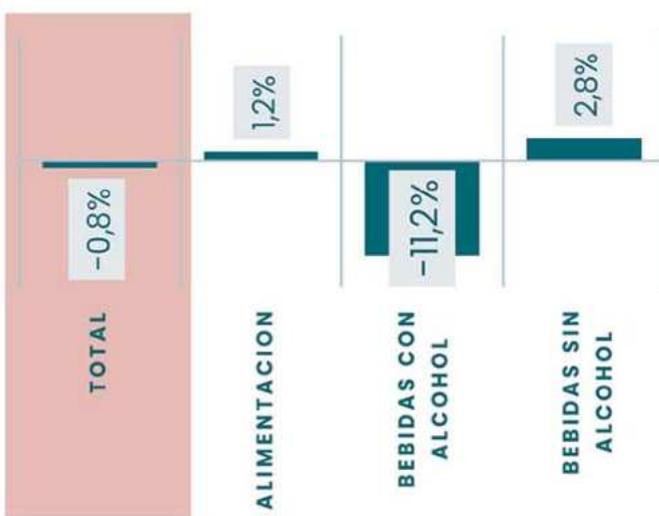
Self service total.
(febrero 2024 Vs. mismo período de 2023)



Fuente: Ticket Data / Scentia.

Evolución de las ventas (Interior)

(Self service total, febrero 2024 Vs. mismo mes 2023)



Fuente: Ticket Data / Scentia.

Definiendo parámetros objetivos

Para que exista algún tipo de sistema de calidad válido, hacen falta parámetros y calificaciones objetivas y cuantitativas que permitan saber en todo momento si se están alcanzando los estándares previamente establecidos.



Para estudiar el funcionamiento de las empresas, el análisis económico neoclásico utiliza el concepto de producto o productividad marginal, el aumento en la producción que se consigue añadiendo una unidad más de un factor. La idea es similar a la de utilidad marginal que hemos visto al estudiar a los consumidores y también en este caso la productividad marginal resulta ser decreciente. La figura describe el aumento en la producción que se consigue aplicando cantidades crecientes de un sólo factor; el crecimiento es rápido al principio, después se hace más lento hasta llegar a un máximo a partir del cual empieza a disminuir. La productividad marginal o rendimiento del factor es decreciente desde el principio y, cuando la producción total empieza a decrecer, llega a ser negativa.

Supongamos que en una empresa se mantienen constantes las instalaciones, la maquinaria, la cantidad de materias primas aplicadas y la cantidad de energía contratada, pero que

empezamos a aumentar el número de trabajadores. Al principio la producción aumentará, pero llegará un momento en que, por muchos trabajadores nuevos que entren, no se conseguirá aumentar la producción ni siquiera en una unidad; incluso es posible que un mayor número de trabajadores sólo sirva para estorbar a los demás impidiéndoles trabajar de forma eficiente, por lo que se reduciría la producción total. Es decir, debido a la ley de los rendimientos decrecientes, la productividad marginal del trabajo, al igual que la de cualquier otro factor, decrece hasta hacerse nula e incluso negativa.

Cuando una persona nueva se integra a un grupo, introduce espontáneamente la denominada "visión del marciano". Es decir, la óptica de aquella persona ajena, que observa todo desde un punto de vista distinto, no "contaminado". El problema es que pocas veces se incorporan personas nuevas a grupos de trabajo consolidados, por lo cual conviene poner en marcha ese mismo meca-

nismo por cuenta propia. Es decir, generando situaciones en las cuales los participantes puedan tomar distancia y ver las cosas de otra forma. A partir de allí, podrán aportar ideas innovadoras.

A continuación se revisarán las propuestas de algunos autores relativamente recientes en torno a la gerencia creativa. El primer autor bajo estudio es Edward de Bono (médico y psicólogo educado en Oxford) quien ha acuñado el término pensamiento lateral para sintetizar el nudo central de la gerencia creativa. El pensamiento lateral se define como la solución de problemas mediante métodos heterodoxos e ilógicos.

Y su propósito es la generación de ideas nuevas y el abandono de las ideas viejas. Para el pensamiento lateral, la creatividad será uno de los elementos fundamentales, que lleva implícito el rompimiento de los patrones establecidos, y el pensar y observar los problemas de manera distinta. Por ejemplo, en el libro *Six Thinking Hats*, de Bono propone un

Creciendo

De Mar del Plata al mundo

3 plantas exportadoras Mercosur - Europa - Asia - Medio Oriente



Sumando

Nuestra línea de productos de **marca propia** y nuestra página de **compra online** en

Toledo  **DIGITAL**



Toledo®

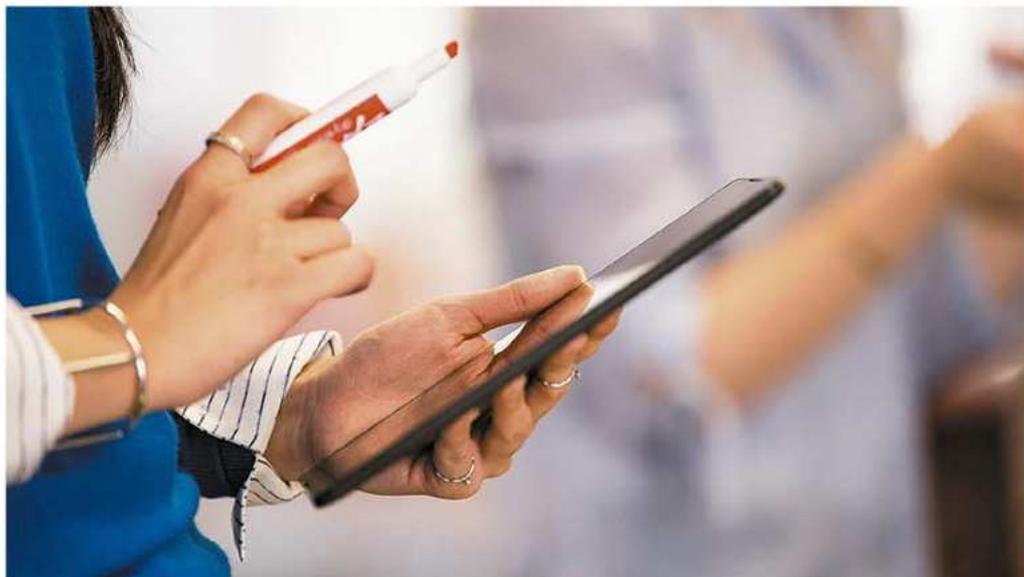
Desarrollando

40 sucursales en la región



¡ESTAMOS EN TODA LA COSTA ATLÁNTICA!

sistema de análisis que busca salir del argumento tradicional y la confrontación de ideas como medio para explorar un determinado problema. En este sistema se asocian los colores de los sombreros con funciones mentales específicas: el blanco para la información, el rojo para los sentimientos y la intuición, el negro para la prevención o lo negativo, el amarillo para los beneficios o lo positivo



del problema, el verde para el pensamiento creativo y el azul para la organización del pensamiento (De Bono, 1985). De Bono, en una de sus obras más recientes, *Six Action Shoes*, emplea nuevamente la analogía de los colores, pero ahora orientando el contenido hacia las acciones. Así, él propone los zapatos azul marino para el manejo de cuestiones rutinarias, los "tenis" de color gris para obtener información, los zapatos de color marrón para el empleo del pragmatismo, la simplicidad y la efectividad, las botas naranjas para el peligro, las emergencias y las crisis, las pantuflas rosas para las acciones relacionadas con la atención humana y la compasión, y las botas color púrpura para la autoridad o el desempeño de un papel oficial.

Y por último concluye con una propuesta consistente en la combinación de los diversos zapatos y sus colores para enfocar las acciones en forma combinada. Dentro de esta corriente de pensadores creativos se encuentra la socióloga norteamericana Rosabeth Moss Kanter (editora de

la revista *Harvard Business Review*).

Ella define a la corporación actual estadounidense como "post-empre-sarial" y considera que el potencial creativo del ser humano es la fuerza del cambio y la descentralización en la toma de decisiones su materialización organizacional (*empowerment*).

La obra donde concreta esta forma de pensamiento se denomina *When Giants Learn to Dance* (*Cuando los*

gigantes aprenden a bailar). En ella analiza un amplio rango de empresas, grandes y pequeñas. Como consultora observa que diferentes organizaciones convergen en las estrategias empleadas para poder competir a nivel global (proceso que ella denomina Las olimpiadas competitivas). Otro autor que se puede encuadrar como impulsor de la creatividad

organizacional es el británico Reg Revans quien desde los 70 acuñó el término "aprendiendo de la acción". Este autor busca el desarrollo de gerentes efectivos a través de tres sistemas: Alfa, Beta y Gama.

El sistema Alfa se concentra en el uso de la información gerencial y el diseño de estrategias a través de la negociación. Por último el sistema gama trata de adaptar la curva de

aprendizaje a la experiencia y el cambio gerencial y organizacional. Por último dentro de este apartado es necesario mencionar a dos grandes autores de la administración actual, Tom Peters y Robert H. Waterman autores del famoso libro *In Search of Excellence -En busca de la excelencia-*, en donde ellos recuperan la creatividad como una práctica que servirá como herramienta para

enfrentar el caos que caracteriza a los negocios actuales.

La idea en torno a la creatividad posteriormente sería recuperada y ubicada como elemento fundamental por Tom Peters en su libro *Thriving on Chaos (Prosperando en el caos)*. Ahora se presentan algunos ejemplos que nos ayuden a corroborar estas ideas al nivel de la realidad, a través de algunos productos y experiencias novedosas presentadas en primer término en la Unión Americana y posteriormente en México.

En los Estados Unidos, los cigarrillos son sustituidos por parches adheribles a la piel que contienen dosis de nicotina, la cual se filtra por la piel hacia el torrente sanguíneo. Existen algunos otros casos de negocios novedosos, como el de Tom Chapell y su detergente líquido no fosfatado, y algunos otros productos para el cuidado personal elaborados con materiales naturales.

Pocas cosas son más subjetivas que la definición de calidad. Sin embargo, hay denominadores consensuados que pueden ser usados como parámetros válidos.

Dentro del ramo del entretenimiento se tiene la publicación cinematográfica *Movie Fone* de Jarecki y Slutsky. En la industria del juguete también existen diversos gerentes creativos como los esposos Kotalik, de Iowa, y sus juguetes decorativos, y los esposos Kessler con sus hula hoop cristalinos. En México también se tienen experiencias exitosas en torno a las decisiones creativas ●



Nueva necesidad Desbloqueada



La combinación
perfecta entre el

mmmmm.

y el
¡CRUNCH!

www.manfrey.com.ar

La creatividad es la capacidad de generar nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales. La creatividad es sinónimo del “pensamiento original”, la “imaginación constructiva”, el “pensamiento divergente” o el “pensamiento creativo”. La creatividad es una habilidad típica de la

Así, por ejemplo, la memoria es un proceso complejo que engloba a la memoria a corto plazo, la memoria a largo plazo y la memoria sensorial.

El pensamiento original es un proceso mental que nace de la imaginación. No se sabe de qué modo difieren las estrategias mentales entre el pensamiento convencional y el creativo, pero la cualidad de la creatividad puede ser valorada por el resul-

dad propias. Solo podemos apreciar la creatividad con mayor facilidad, en las diferencias de comportamiento entre individuos en animales sociales, cantos, cortejos, construcción de nidos, y uso de herramientas.

Existen en muchos casos una serie de estudios en los que se compara con sus colegas menos creativos a individuos creativos y seleccionados sobre la base de sus logros y entre los que hay arquitectos, científicos y escritores.

La diferencia entre los altamente creativos y los relativamente no creativos no reside en la inteligencia tal como ésta se mide en las pruebas de inteligencia. El individuo creativo puede, no obstante, diferenciarse de los demás en cuanto a los rasgos de su personalidad.

Hay desde luego, muchas excepciones, pero en general se ha comprobado que el individuo creativo tiende a ser introvertido, necesita largos periodos de soledad y parece tener poco tiempo para lo que él llama trivialidades de la vida cotidiana y de las relaciones sociales. Los individuos creativos tienden a ser enormemente intuitivos y a estar más interesados por el significado abstracto del mundo exterior que por su percepción sensitiva.

Los individuos creativos muestran a menudo dificultad para relacionarse con las demás personas y suelen evitar los contactos sociales. A menudo, muestran inclinación a considerar que la ma-

yoría de la gente normal es corta, así como tendencias de dominio sobre los demás, lo que los aleja de establecer relaciones humanas en un grado de igualdad.

Los individuos creativos también parecen estar relativamente liberados de prejuicios y convencionalismos, y no les interesa particularmente lo que sus semejantes o cualquier persona piensen de ellos. Tienen poco respeto por las tradiciones y reglas esta-

Creatividad al servicio de la eficacia



Hay quienes creen que el ingenio surge por inspiración divina, por pura suerte o por casualidad. Existen muchos mitos populares al respecto, que son contraproducentes a la hora de capitalizar el talento del personal.

cognición humana, presente también hasta cierto punto en algunos primates superiores, y ausente en la computación algorítmica, por ejemplo.

La creatividad, como ocurre con otras capacidades del cerebro como son la inteligencia, y la memoria, engloba varios procesos mentales entrelazados que no han sido completamente descifrados por la fisiología. Se mencionan en singular, por dar una mayor sencillez a la explicación.

tado final. La creatividad también se desarrolla en muchas especies animales, pero parece que la diferencia de competencias entre dos hemisferios cerebrales es exclusiva del ser humano. Una gran dificultad para apreciar la creatividad animal, es que en la mayoría de especies, sus cerebros difieren totalmente del nuestro, estando especializados en dar respuesta a estímulos y necesidades visuales, olfativas, de presión y hume-



DELLEPIANE
Spirits

PRODUCE

BURNETT'S
LONDON DRY GIN

ALBANY CREAM
WHISKY CREAM LIQUOR

TRES PLUMAS

TAMBO
DULCE DE LECHE LIQUEUR

GOLDEN AGE
Tres Plumas

GRAPPA
VALLEVIEJO

LICOR DE CAÑA
OMBU

1º de AGOSTO
Caña Argentina

mariposa

Licor de los
HERMANOS
Anisette

AMERICAN CLUB

IMPORTA

DIPLOMÁTICO

Vecchio Amaro del Capo

GIN MARE
MEDITERRANEAN GIN

LOCH LOMOND
HIGHLAND SCOTCH WHISKY

LUXARDO

SPERONE

Mandarine
Napoléon

ABSENTE

RITTENHOUSE
STRAIGHT RYE WHISKY

Evan Williams
Bourbon

ELIJAH CRAIG
BOURBON

DELLEPIANE SPIRITS Av. Cabildo 2426, Piso 1, C1428AAT,
Buenos Aires, Argentina, Tel. +54 11 4789-5100, info@dellepiane.com.ar
BEBER CON MODERACIÓN. PROHIBIDA SU VENTA A MENORES DE 18 AÑOS.



WWW.DELLEPIANESPIRITS.COM.AR



blecidas y por la autoridad en lo referente a su campo de actividad, prefiriendo fiarse de sus propios juicios.

Los varones creativos obtienen a menudo resultados altos en los tests de "feminidad", lo cual indica que tienen una mayor sensibilidad y son más conscientes de sí mismos y más abiertos a la emoción y a la intuición que el hombre medio de la cultura occidental.

Una característica en ellos es la preferencia por la complejidad. Imaginen que tienen una idea nueva que alguien nunca ha visto o conocido y la sociedad simplemente no cree que creen que necesita un individuo creativo para salir adelante con lo que él hizo. Necesita planear la estrategia... hasta lograr que su idea sea aceptada e impulsada, si requiere de inversión económica para echarla a andar. Contagiar a otros puede ser el plan, tal vez hacer trabajo de equipo con algunos más podría ser parte del plan, y así hasta agotar todas las posibilidades.

Entre los artistas y escritores, el genio se confunde y se relaciona, a menudo, con la locura; en esta categoría de personas se manifiestan con excesiva frecuencia neurosis graves, adicción a las drogas, y al alcohol y diversas formas de locura. No existe mucha relación entre creatividad y cociente intelectual (CI); es compatible ser altamente creativo y tener una inteligencia normal, o poseer una gran inteligencia y carecer de capacidad creativa. Algunos de los mitos

más comunes son los siguientes:

1. El mito Eureka. Las nuevas ideas a veces parecen aparecer de la nada; como si fueran un rayo de inspiración. Pero las investigaciones demuestran que en realidad son la culminación de trabajar previamente en un problema. En realidad, este pensamiento tuvo tiempo de incubarse en el subconsciente, antes de aparecer como innovaciones del estilo ¡Eureka!

2. El mito de los genes. Muchas personas creen que la habilidad crea-

Dos tipos de personalidades

Entre los individuos de personalidad creativa pueden distinguirse, a grandes rasgos, dos grupos distintos: el artístico y el científico. Las características fundamentales son las mismas en ambos, pero, en general, el artista es más dado a expresar su inconformidad tanto en su vida como en su trabajo, que el científico.

El artista informal es corriente, pero el científico anticonvencional es relativamente raro. Los artistas y científicos creativos tienden, incluso a ser más estables emocionalmente que las personas corrientes y cuando esto no sucede así, su inestabilidad se manifiesta en forma de ansiedad, depresión, recelo social o excitabilidad.

tiva es una cualidad que se hereda con los genes. Pero, de hecho, los estudios demuestran lo contrario: no existe tal predisposición genética. La gente que tiene confianza en sí misma y trabaja más duro en un problema es la que tiene mayor probabilidad de generar una solución creativa.

3. El mito de la originalidad. Hay un mito largo y tendido sobre la propiedad intelectual: que una idea creativa pertenece a la persona que la pensó primero. Pero la historia e investigación empírica demuestran evidencias de que las nuevas ideas generalmente son combinaciones de ideas antiguas y que compartirlas ayuda a impulsar más innovación.

4. El mito del experto. Muchas empresas confían en un experto equipo de expertos para generar ideas creativas. Pero los estudios muestran que los problemas más difíciles generalmente requieren la perspectiva de un externo o de alguien no limitado por el conocimiento sobre por qué algo no puede realizarse.

5. El mito del incentivo. El mito del experto seguido lleva a otro mito, que argumenta que conforme mayores sean los incentivos (de dinero u otros), mayor será la motivación y la productividad innovadora. Los incentivos pueden ayudar, pero normalmente hacen más daño que ayuda, debido a que las personas aprenden a 'engañar' al sistema.

6. El mito del creador solitario. Éste refleja nuestra tendencia de reescribir la historia para atribuir las invenciones y trabajos creativos a una sola persona, ignorando al equipo de soporte y a los esfuerzos de los colaboradores. La creatividad comúnmente es producto de un trabajo en equipo, y estudios recientes demuestran que los equipos creativos pueden ayudar a los líderes a crear y ejecutar ideas creativas.

7. El mito de la lluvia de ideas. Muchos consultores hoy predicán el concepto de lluvia de ideas, o de discusiones grupales instantáneas para explorar cualquier posibilidad.

8. El mito cohesivo. Los creyentes de este mito quieren que todos se lleven y trabajen felizmente juntos para adoptar innovaciones ●

NO PUEDE FALTAR EN LA MESA, NI EN LAS GÓNDOLAS



**NUEVO
ENVASE**

Una leche para niños en edad escolar.

Campañas y acciones promocionales todo el año

Oferta especial por lanzamiento

CONSEGUILA EN: VENTAS@LASIBILA.COM.AR

Estamos viviendo un cambio tecnológico importante. La Inteligencia Artificial (IA) y otras tecnologías disruptivas están evolucionando hacia un enfoque humanizado, siendo más parecidas a las personas y fáciles de usar. Además, a medida que estas tecnologías centradas en el ser humano se vuelvan más avanzadas, será más sencillo interactuar con ellas y se integrarán de manera más natural en nuestras vidas cotidianas.

El informe *Technology Vision 2024* de Accenture explora cómo, tras años de innovación exponencial, la tecnología (especialmente la IA generativa) se está volviendo más humana en su naturaleza. Y a medida que la tecnología evoluciona para centrarse más en el ser humano, impulsa capacidades sustancialmente mayores para que las personas amplíen su potencial y reinventen los negocios tal y como los conocemos. Según la investigación de Accenture, la IA generativa tiene el potencial de afectar al 44% de todas las horas de trabajo en todas las industrias, permitir mejoras de productividad en 900 tipos diferentes de puestos de trabajo y crear entre 6 y 8 billones de dólares en valor económico mundial.

“A medida que la IA, la computación espacial -que permite el procesamiento y representación de datos en el mundo físico y el digital- y las tecnologías de detección corporal

La humanización de la tecnología

La inteligencia artificial (IA) y otras tecnologías amplificarán el potencial de las personas y las organizaciones para alcanzar nuevas fronteras de rendimiento en los negocios y fuera de ellos, según un estudio de la consultora Accenture, que realiza predicciones para este año.

evolucionan hasta un punto en el que parecen imitar las capacidades humanas, lo que quedará son las personas, dotadas de nuevas capacidades para lograr cosas que antes consideraban imposibles”, afirmó Sofía Vago, CEO de Accenture Argentina. Este importante cambio en la forma en que las personas trabajan, viven y aprenden acelerará una ola de cambios sin precedentes en todos los sectores, desde el comercio minorista hasta el entretenimiento. “Las organizaciones que actúen ahora para reinventar su negocio y sus formas de trabajar utilizando tecnologías humanizadas, redefinirán lo que significa ser un líder de la industria”, agregó la ejecutiva de Accenture.

Las claves

Se trata de remodelar nuestra relación con el conocimiento, dando paso a un mundo en el que los datos se reorganizan de forma que facilitan el razonamiento humano e incluso imitan la creatividad. En lugar de buscar entre montañas de resultados en los motores de búsqueda, los usuarios recibirán respuestas personalizadas en forma de consejos, resúmenes de un amplio conjunto de resultados, ensayos, imágenes o incluso obras de arte. La búsqueda se convierte ahora, en síntesis, y los líderes empresariales que reimaginen cómo funciona la información en la organización y equipen a su personal con herramientas de conocimiento empresarial basadas en IA, obtendrán ganancias exponenciales de rendimiento y ventajas competitivas.

Se plantea imaginar un mundo donde los agentes potenciados por la IA trabajan en nombre de las personas y son parte de un ecosistema interconectado. Estos agentes automatizados no solo nos ayudan y asesoran, sino que también toman medidas decisivas en nuestro nombre tanto en el mundo físico como en el digital. Trabajando juntos, multiplican el rendimiento colectivo de los trabajadores y generan un inmenso valor para las empresas que deciden participar. El 96% de los ejecutivos coinciden en que aprovechar los ecosistemas de agentes de IA será una oportunidad significativa para su organización





hablan el mismo el idioma, mientras que Speak es una IA que enseña idiomas".

Durante 24 años, la Visión Tecnológica de Accenture ha analizado sistemáticamente el panorama empresarial para identificar las tendencias tecnológicas con mayor probabilidad de perturbar los negocios y las industrias. Las aportaciones para el informe 2024 proceden de un consejo asesor externo formado por más de dos docenas de expertos del mundo académico, empresarial y del sector público. La investigación primaria global incluye una encuesta a 3.450 ejecutivos de alto nivel de 21 sectores y a más de 20.000 consumidores, realizada entre octubre y noviembre de 2023 en 20 países.

Accenture es una compañía global de servicios profesionales que ayuda a las principales empresas, gobiernos y otras organizaciones del mundo a construir su núcleo digital, optimizar sus operaciones, acelerar el crecimiento de los ingresos y mejorar los servicios al ciudadano, creando valor tangible a velocidad y escala. "Se trata de una empresa impulsada por el talento y la innovación, con 743.000 empleados que prestan servicio a clientes en más de 120 países", comentan directivos de la firma. "La tecnología está en el centro del cambio actual, y nosotros impulsa-

en los próximos tres años.

Es importante crear nuevos espacios inmersivos de interacción personal, al extender nuestros mundos físicos en 2D a nuevos entornos 3D creados a partir de la utilización de computación espacial, metaverso, gemelos digitales y tecnologías AR/VR. Estos nuevos lugares y experiencias fusionarán nuestros mundos digital y físico, uniéndonos de nuevas maneras, impulsando la innovación y mejorando nuestra forma de trabajar, vivir y aprender. En el mundo de la venta al por menor, un tercio (33%) de los consumidores indicaron que utilizan, o estarían interesados en utilizar, tecnologías o dispositivos de computación espacial para comprar hoy en día.

Surge una nueva interfaz humana, que utiliza tecnologías innovadoras e integradas, como los dispositivos portátiles con IA, la neurotecnología de detección cerebral y el seguimiento ocular y de movimiento, para comprender mejor a las personas, sus vidas y sus intenciones, y utilizar esos conocimientos más profundos para mejorar nuestra forma de trabajar y de vivir. El 94% de los ejecutivos está de acuerdo en que las tecnologías de interfaz humana nos permitirán comprender mejor los comportamientos y las intenciones, transformando la interacción hombre-máquina.

"Las tecnologías centradas en el ser humano, como la IA generativa, están preparadas para liberar el po-

tencial humano y ofrecer una asombrosa variedad de beneficios empresariales y sociales, pero sólo si adoptamos un enfoque equilibrado que garantice que estas tecnologías se utilicen de forma justa y responsable", añadió Sofia Vago. El 93% de los ejecutivos coinciden en que, con los rápidos avances tecnológicos, es más importante que nunca que las organizaciones innoven con un propósito.

La IA trabaja con agentes autónomos: entidades de IA entrenadas para realizar tareas por su cuenta. Otro ejemplo es el de Auto-GPT, que parte de un objetivo para escribir su propia lista de tareas y conectar con otros servicios para ir bo-

Las nuevas formas de interactuar con las máquinas cambian las relaciones personales, lo que ofrece a las empresas la oportunidad de reconectarse con su personal.

rrando tareas de la lista hasta conseguir el objetivo". Necesita menos intervención humana que ChatGPT y se puede poner nuevas tareas durante el proceso. Pese algunos problemas iniciales, los resultados son impresionantes.

Otras posibilidades incluyen la traducción, donde los últimos avances en IA generativa son muy prometedores. Las interfaces de chat con traducción en tiempo real facilitan la comunicación entre personas que no

mos ese cambio, con sólidas relaciones con el ecosistema".

La compañía combina su fortaleza tecnológica con una experiencia inigualable en el sector, conocimientos funcionales y capacidad de prestación de servicios a escala mundial. Es capaz de ofrecer resultados tangibles gracias a su amplia gama de servicios, soluciones y activos en Estrategia y Consultoría, Tecnología, Operaciones, Industria X y Accenture Song ●

Predicciones de bajo impacto

Resulta imposible pronosticar a ciencia cierta qué tendencias se impondrán en los próximos años. Sin embargo, se pueden vislumbrar algunas variables que incidirán sobre los consumidores con cierto grado de estabilidad.

La tradición tiende a ser una apelación común en el marketing moderno. Se habla de “fórmulas clásicas” y de recetas “caseras” y tradicionales. Se apela a la creencia instalada de que lo pasado fue mejor.

En este siglo, los productos persiguen el propósito de satisfacer el ansia del consumidor en lo que hace al placer. También aseguran que este placer irá de la mano de garantías de seguridad, beneficios para la salud,

quisitos, sustentados por la búsqueda del placer.

—*La tendencia a la sofisticación.*

La primera gran lección que podemos sacar a partir de la observación de unos pocos productos que se lanzaron durante los últimos meses en el Mercosur es su avanzada sofisticación, ya sea en el proceso de elaboración, la elección de los ingredientes, el acondicionamiento o incluso el posicionamiento (objetivos o épocas de consumo específicos).

dicaciones del origen de los ingredientes. Es indiscutible que la sofisticación y la tradición conforman una de las tendencias futuras más importantes en relación con el suministro de alimentos en el Mercosur. Además de su gran variedad, la sofisticación en los productos está también orientada hacia la facilidad de uso por parte de una población urbana (gente joven que se vuelve independiente cada vez con más anticipación, y mujeres que trabajan), al tiempo que se observa una evolución hacia una mayor variedad.

—*La tendencia a lo médico-nutricional.* El término “nutracéutico” ha florecido a lo largo de los últimos años, junto con una creciente preocupación por la salud. Los productos alimenticios de naturaleza rigurosamente medicinal no han tenido mucho éxito en Sudamérica. Sin embargo, las madres son sensibles a los índices de calcio y vitaminas en productos como los yogures y los cereales, en tanto que la gente de más edad se interesa por el contenido de sodio para luchar contra la hipertensión.

Los productos orientados a los vegetarianos son un tanto exitosos y se adquieren en negocios tradicionales. Además, debemos observar que la moda de “alimentos medicinales” que existe en Europa continúa siendo limitada en Sudamérica, donde existen pocas referencias en lo que respecta a las usuales promesas sanitarias.

—*La tendencia a lo natural-orgánico.* El consumo de alimentos de carácter orgánico o natural, constituye una tendencia dinámica en todo el



facilidad de uso e incluso concientización social.

Sin lugar a dudas, estamos ingresando a una nueva era alimenticia. La oferta del Mercosur constituye una prueba contundente de ello.

Es seguro que las innovaciones son menos espectaculares que las que tienen lugar en Europa, los Estados Unidos y el Japón; pero su concepción parece dirigirse especialmente a satisfacer a un consumidor que presenta nuevos y múltiples re-

Esta sofisticación también la encontraremos en el área de las comidas exóticas, que se distinguen por recetas más variadas, más especializadas, de un carácter netamente cosmopolita.

La tradición es también una palanca que utilizan mucho los fabricantes y los distribuidores a fin de aportar sofisticación y valor agregado a sus productos: las recetas “de antaño”, “caseras”, “tradicionales”, están de moda este año, lo mismo que las in-

DISFRUTÁ COMPARTIR
BUENOS MOMENTOS

FIAMBRES
LA CASONA

Valoramos lo bueno



SEGUINOS   [fiambreslacasona](https://www.instagram.com/fiambreslacasona)



mundo, y más particularmente en Europa. Este fenómeno se ve acelerado por la búsqueda de la máxima seguridad. Los mercados comprometidos son: productos dietéticos, lácteos y de desayuno.

El desarrollo de una gran distribución en Sudamérica ha reavivado la confianza del consumidor en la industria alimentaria. Los diversos controles efectuados por organismos nacionales e internacionales constituyen nuevas señales de garantía para el consumidor. En este sentido, los nombres de marcas de distribuidores cuentan con un éxito enorme. Las mujeres, que son quienes toman las decisiones en lo que respecta a las compras, son más sensibles a las cuestiones de seguridad, aún cuando esta preocupación es menos impor-

tante que en Europa.

—*La tendencia al cosmopolitismo.* El cosmopolitismo alimentario, también llamado *exotismo*, está estimulado a través de nuevos territorios gastronómicos y la especialización en el agregado de algunos toques exóticos a las comidas tradicionales. La oferta del Mercosur, aún cuando continúe siendo básica, debería refinarse en los próximos años con recetas diferentes. Los mercados más involucrados en esta tendencia son: las salsas y condimentos, los alimentos congelados, catering y los platos elaborados.

—*La tendencia a la variedad de los sentidos.* Líder indiscutible en cantidad de innovaciones, la tendencia a la variedad de los sentidos responde a una de las más primarias expecta-

tivas en lo que a alimentos se refiere: el cambio en cuanto a los sabores y las texturas. Los márgenes se extienden y son más dinámicos gracias a nuevas referencias.

El interés que tiene la industria mundial de la alimentación en el mercado sudamericano ha contribuido a lograr una oferta más variada, que hasta el momento había sido más bien básica. Es en los productos endulzados y lácteos que los consumidores buscan principalmente la variedad en los sabores (helados, yogures, bebidas).

—*La tendencia a lo light-slim.* En el Mercosur, como sucede en cualquier otra parte del mundo, la búsqueda de la delgadez se encuentra en todo lugar, especialmente en las zonas urbanas y en relación con las mujeres. El consumidor femenino busca el placer en los alimentos, al tiempo que desea mantener una figura delgada. Los mercados más comprometidos en esta tendencia son: productos dietéticos, galletitas, dulces y productos *ultra-fresh*.

—*La tendencia a la energía-bienestar.* La idea de que el cuerpo alcance un estado de energía y bienestar a través de los alimentos no es nueva. Siempre bebemos café para despabilarnos y, por el contrario, té de hierbas para relajarnos. Esta demanda por efectos fisiológicos obtenidos mediante los alimentos tiende a desarrollarse en todo el mundo ●

Las cinco claves del éxito

¿Qué significa, para una empresa, tener la mirada puesta en sus clientes? Por lo pronto, estas cinco cuestiones:

1. *Buena definición del mercado al cual se dirige (mercado-blanco).* La famosa tienda estadounidense Sears falló en la definición del blanco. No sabía quiénes eran sus clientes; decían que toda la gente debería comprar allí.

Por eso perdió mercado que le fue arrebatado por boutiques y pequeñas tiendas que tienen claro a quiénes les venden.

2. *Información actualizada acerca de las necesidades, percepciones, preferencias y el grado de satisfacción de los clientes.* En un mundo de cambios vertiginosos, los informes realizados hace tres o cuatro años, ya son ob-

soletos. Hacen falta datos recientes.

3. *Buena información sobre los objetivos de los competidores, sus estrategias y sus recursos.* Hay que hacer un buen trabajo de inteligencia de la competencia. Hay que saber qué clientes buscan y qué harán para obtenerlos.

4. *Alto nivel de servicio al cliente.* Esto se mide fácilmente. Todo lo que hay que hacer es preguntar a los propios clientes: ¿están muy satisfechos, poco satisfechos, un poco insatisfechos o muy insatisfechos? Así uno podrá saber si sus servicios son buenos o no.

5. *Todo miembro de la organización es un hombre de marketing y debe dedicar parte de su tiempo a pensar en el cliente.* Cada descripción de puesto de trabajo debería comenzar explicando cuál es la influencia de ese empleo en la clientela.



VUELTA AL COLE

ARRANCA CON EL MEJOR DESAYUNO



Ventajas de las finanzas embebidas

POR MARCELO FONDACARO *

El desafío de la mayoría de las empresas no sólo es la atracción de nuevos clientes, sino también la fidelización de quienes ya las conocen y eligen. Cuantas más soluciones brinden, mejor será la relación con los consumidores que cada vez más buscan resolver sus necesidades de la vida cotidiana de la forma más simple que se pueda. Desde pagar las compras del día a día hasta conseguir un préstamo desde el celular, cuanto más a mano esté todo lo que necesita, más satisfecho estará el usuario. Como tendencia, vemos que hoy las grandes compañías de consumo masivo tienden a convertirse en plataformas multiservicios, que no pertenecen a un sólo rubro sino que ofrecen una amplia gama de productos y servicios.

Aquí entran en juego las finanzas embebidas, que permiten incorporar soluciones financieras en aplicaciones y en los procesos comerciales de entidades no bancarias.

Las finanzas embebidas generan enormes beneficios para la empresa, el prestador de servicios financieros y el cliente final. Por ejemplo, a través de esta tecnología la aplicación de una estación de servicio puede ofrecer a los usuarios tener dinero en cuenta, acceder a descuentos y promociones, a un sistema de puntos o bien financiar el pago del combustible. Esto mismo puede ocurrir en otros mercados. Tanto retailers como empresas de telecomunicaciones, educación o salud pueden ofrecer distintos productos financieros que le ahorran al usuario la migración a otras plataformas financieras. Pagos diferidos, cuotas, préstamos y seguros, son algunos de los servicios financieros que puede ofrecer, por ejemplo, un supermercado.

Sin embargo, la integración de ser-

“Hoy, tanto los *retailers* como empresas de telecomunicaciones, educación o salud pueden ofrecer distintos productos financieros que le ahorran al usuario la migración a otras plataformas financieras”.



vicios financieros no tiene sentido si no se garantiza la seguridad de las plataformas. Sabemos que diariamente ocurren fraudes y estafas a través de billeteras virtuales, cuentas bancarias y hasta aplicaciones de chat. Por eso, al momento de incorporar tecnología financiera, cualquier compañía debe prestar especial atención a los mecanismos de seguridad y no hay mejor manera hasta ahora puesta en práctica que utilizar biometría si hablamos de seguridad de operaciones.

La biometría 3D específicamente es la solución más recomendada porque es capaz de leer la tridimensionalidad de las facciones de un rostro y dar cuenta que la persona está viva y es quien dice ser. De esta forma, se puede validar la identidad de un usuario de manera segura, sencilla y en apenas segundos. Esta

tecnología suele utilizarse para habilitar el ingreso a una aplicación a través del proceso de *onboarding digital* o para recuperar una cuenta tras el robo o pérdida del móvil, pero su potencial es mucho más amplio, otorgando un mayor valor a la herramienta de finanzas embebidas.

Si pensamos en un supermercado, por ejemplo, el usuario podría usar su perfil biométrico para pagar su compra en línea de caja, o bien para validación de préstamos o pagos de servicios, todo desde una misma plataforma, donde se puede acceder de forma simultánea a fondos comunes de inversión o sistemas de puntos y promociones. Este tipo de soluciones, innovadoras y con altos niveles de seguridad, permiten ir un paso más adelante, apuntando directamente a mejorar la experiencia del usuario con más agilidad y confianza.

Por último, entendemos que hay un momento central en el uso de una aplicación: el ingreso, que comienza cuando el usuario descarga la app en su teléfono. Actualmente, el mayor problema que tiene el segmento retail en su transformación digital es la tasa de abandono de nuevos usuarios. Esto quiere decir que gran parte de las personas que empiezan el proceso de suscripción online, se encuentran con trabas y no lo terminan. En Veritran, con más de 18 años trabajando en la industria financiera, tenemos claro este índice y logramos tasas de conversión del 90%, lo que significa que de cada 100 personas que solicitan darse de alta, 90 terminan el proceso satisfactoriamente y en tan solo 3 minutos.

Ya es un hecho que las finanzas embebidas vienen a tender puentes entre el universo financiero y sectores como el retail que tienen la potencialidad, por su amplio flujo de clientes, de ofrecerles un ecosistema completo desde su modelo de negocio.

Lo ratifican los datos: según un estudio reciente realizado por Amazon Web Services (AWS) y Mambu, el 86% de las personas encuestadas estarían interesadas en comprar alimentos en tiendas sin cajeros ●

*CCO de Veritran



CADA FAMILIA TIENE SU PROPIA MAGIA



MAYONESA Y SALSA GOLF NATURA

KETCHUP NATURA

MOSTAZA NATURA

EXCESO EN GRASAS TOTALES

Ministerio de Salud

EXCESO EN SODIO

Ministerio de Salud

EXCESO EN CALORÍAS

Ministerio de Salud

EXCESO EN SODIO

Ministerio de Salud

EXCESO EN AZÚCARES

Ministerio de Salud

EXCESO EN SODIO

Ministerio de Salud



La familia de productos Natura es apta para celíacos.



ALIMENTOS NATURALES



Estimulando la demanda

Las promociones se han consolidado como una sólida herramienta a la hora de buscar incrementar las ventas o la participación en el mercado. Pero su uso indiscriminado, o sin orientación estratégica, puede aparejar más problemas que beneficios.

El uso de las promociones de ventas como herramienta de marketing ha ido adquiriendo gran importancia a lo largo de los últimos años, y en concreto las promociones de ventas dirigidas a los consumidores son las más numerosas. Las promociones de ventas se definen como “un conjunto de actividades de corta duración, dirigidas a los intermediarios, vendedores o consumidores, que mediante incentivos económicos o materiales, o la realización de actividades específicas, tratan de estimular la demanda a corto plazo o aumentar la eficacia de los vendedores o intermediarios”.

Cuando la promoción de ventas se dirige a los consumidores finales se pretende estimular la demanda a corto plazo, tanto mediante la inten-

sificación de las compras de los clientes actuales, como a través de la captación de nuevos compradores. El fuerte incremento en el uso de las promociones de ventas, la necesidad de estudiarlas y valorarlas para tomar decisiones acertadas, junto con las nuevas posibilidades de investigación que ofrece el desarrollo de nuevas tecnologías han llevado a considerar muy oportuno el análisis de la actividad promocional y su efecto sobre las ventas en los establecimientos detallistas.

Simplemente un recorrido por una gran superficie basta para comprobar cómo las promociones se han convertido en un elemento básico de apoyo para la venta como fórmula de relación con el consumidor. Sin duda alguna el hecho de que las relacio-

nes entre fabricantes y distribuidores hayan evolucionado fuertemente es uno de los factores que han propiciado el desarrollo de las mismas. Las mayores posibilidades de diálogo, cooperación e innovación del marketing están en el merchandising, que incluye entre otros elementos las promociones. Desde este supuesto, Raju (1992) llevó a cabo un trabajo relacionando las variaciones de las ventas de toda una categoría de producto con la actividad promocional desarrollada por esa categoría. Este enfoque es muy importante para el detallista porque sus ingresos están más relacionados con las ventas de toda una categoría que con las ventas de una sola marca. Por tanto no es de extrañar la afirmación de Schultz: “El detallista del futuro estará más cercano a realizar solo las promociones que impliquen un incremento de las ventas de una categoría”. Los gastos en promoción se han incrementado sensiblemente en los últimos años, produciéndose una transferencia de la inversión en publicidad hacia la promoción de ventas. En un interesantísimo libro sobre la batalla en el punto de venta y las tácticas de distribuidores y fabricantes, se ahonda en esta realidad proporcionando datos de los gastos en publicidad frente a gastos promocionales para compañías estadouniden-

ses de alimentos. Al menos el 15% del volumen de negocio de las empresas de alimentación se destina a las promociones en Estados Unidos. Un autor que muestra cierta alarma por esta situación es Hallberg, quien llegó a afirmar: "Ha llegado el momento de que suene una alarma para advertir a los fabricantes lo que va a suceder a sus marcas si gastan tanto en ofertas que no queda dinero para la publicidad destinada a reforzar su marca". En esta línea de señalar la importancia de las promociones se mueve el trabajo realizado por Gil, Molla y Berenguer en el que analizan el factor imagen de un establecimiento comercial y su incidencia sobre la selección del punto de venta incluyendo como uno de los elementos a analizar la categoría "promoción". Una de las causas del incremento de las promociones es el desplazamiento del poder desde los fabricantes a los detallistas, que da lugar a un auge en la promoción de ventas en los puntos de distribución. Actualmente un fabricante de pro-



ductos de gran consumo no puede desinteresarse del punto de venta. Como sostienen Murry y Heide, en las relaciones fabricante-detallista el primero pretende conseguir acuerdos del segundo para que colabore en acciones promocionales en el punto

de venta. Estos autores afirman que el 74% de los detallistas en Estados Unidos están de acuerdo en que las promociones incrementan la rentabilidad de los establecimientos, pero solo cuando son estratégicamente concebidas e implementadas ●

   @tapamaniaoficial



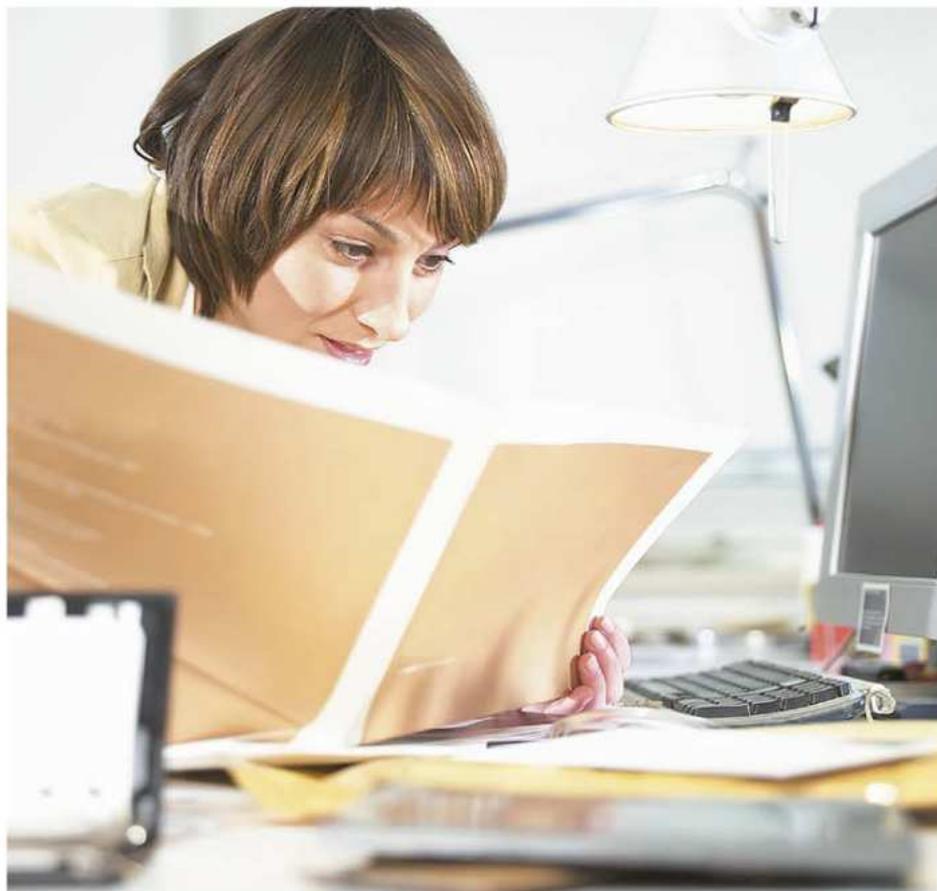
Mania por lo Rico!



Tapas para Empanadas, Pascualinas, Pastas y Panificados

La transición de la teoría a la práctica

Las empresas divididas en compartimentos estancos pertenecen al pasado. Hoy en día la demanda del mercado requiere un perfecto ensamble entre todas las áreas involucradas en las diversas etapas.



Aplicar un programa de calidad total implica un cambio de cultura que debe ser transmitido desde la cúpula de la organización, la cual debe comunicar eficazmente los nuevos lineamientos. Los empleados suelen estar siempre ansiosos por resolver problemas de largo plazo si se les da la oportunidad y puede esperarse que alguien mejore la situación desde el principio. El concepto de calidad total no sólo se refiere a la manufactura de productos, sino también a los servicios. El diseño del control de calidad del servicio consta de tres pasos principales. Estos se describen después junto al proceso de entrega del servicio,

pero los principios se aplican a cada uno de estos procesos:

—Identificación de las actividades clave en el proceso que influye significativamente en las características del servicio.

Por ejemplo, en un restaurante, una actividad que debe identificarse sería la preparación de un plato y su efecto cuando se sirve al cliente.

—Analizar las actividades clave para elegir aquellas características que deban medirse y controlarse para determinar cualquier ajuste necesario en el proceso (otra vez usamos un restaurante como ejemplo: una característica de entrega del servicio que exige clara medición sería el tiempo que

se necesita para preparar todos los ingredientes de una buena comida).

—Definir las acciones en respuesta a la medida de las actividades clave identificadas, adaptar el proceso de manera tal que se mantenga cada característica del servicio dentro de los límites previamente especificados.

Siguiendo con el ejemplo del restaurante, el empleo eficiente del personal y de los materiales debería asegurar que las características del servicio en cuanto al tiempo que se invierte en servir la comida, se mantuvieran dentro de los límites.

Hoy el gerente tradicional es sucedido por el líder. El trabajo en equipo sucederá a los departamentos aislados y los equipos estarán integrados por líderes. Sin duda, esto requiere de un profundo cambio cultural en la empresa. La misma será más dinámica porque los líderes deberán establecer una visión real y un sentido de los valores de la organización que desean liderar. Estos líderes deberán motivar y comunicar más efectivamente que como lo hicieron los *managers* en el pasado. Deberán mantener sus sentidos sobre sí mismos y a través de las condiciones de cambio, y éstos deberán explotar cada milímetro de talento y creatividad que su organización posea, desde el departamento de atención al cliente hasta los más altos ejecutivos de ventas.

Es evidente que la clave en el arduo camino tendiente a lograr una operación industrial, administrativa y comercial altamente competitiva y eficiente, pasa por el mejoramiento continuo de cada uno de los procesos. No importa cuánto haya mejorado. Lo importante es la toma de conciencia del mejoramiento continuo. Es la seguridad de ser capaz de hacerlo hoy mejor que ayer, y mañana mucho mejor que hoy.

El sistema de sugerencias es uno de los principales medios para lograr el mejoramiento continuo, ya que permite canalizar de una forma directa y ágil todas las propuestas de mejora.

Es indudable que en un proceso de calidad total, el orden, la limpieza y la seguridad no pueden quedar al margen; se podría incluso llegar a decir que no se puede comenzar un

CREAMOS UN MUNDO DE OPCIONES

Libertad

Libertad
*fan**

| Mini | **Libertad**

Petit **Libertad**

| Mini | **Libertad**
MAYORISTA

**FRESH
MARKET**
Libertad


Paseo
LIBERTAD


Hiper
Construcción

Grupo
Libertad

proceso de calidad total sin haber hecho una previa limpieza profunda de la planta.

Hay que lograr que los ambientes de trabajo estén impecables, que sea realmente un gusto desarrollar las tareas en esos lugares. Hay que trabajar en el sentido de evitar que los lugares se ensucien, o sea agregar protecciones, bandejas, aspiradoras, etcétera, ya que el tema no es solo limpiar, sino también evitar ensuciar.

Cuando se habla de orden y limpieza, no es que los lugares estén limpios de polvo o aceite, sino que estén limpios de todo aquello que no se usa o que no se va a usar aproximadamente en los próximos seis meses.

En consecuencia, orden no significa ordenar lo que no se va a utilizar, sino ordenar lo que se va a utilizar -por lo menos en los próximos seis meses- y el resto sacarlo de la planta.

En lo que respecta a seguridad, no hace falta resaltar la importancia de este tema, en el cual debemos trabajar específicamente. Surge también claramente, que en una planta ordenada y limpia, la posibilidad de que ocurran accidentes disminuye notablemente. Cabe también resaltar que la seguridad, orden y limpieza, además de mejorar las condiciones de trabajo, produce un importante efecto en la productividad y por ende en los costos, ya que se evitan movimientos, búsquedas inútiles y demás.

La Organización Internacional para la Estandarización (OIE) es una federación mundial de cuerpos naciona-

Un desfase de décadas

Históricamente, la calidad en el sector de servicios lleva un cierto retraso respecto del sector industrial. Hace unos años, pocas empresas de servicios poseían un sistema de calidad. De hecho, hoy en día se sigue observando a veces este desfase.

Este retraso se debe a múltiples causas. Una de ellas es la creencia de que la implantación de la calidad en empresas de servicios es similar a la industrial pero con matices. La participación del cliente es parte de la experiencia del servicio.

La naturaleza del resultado, la problemática del control de calidad, la ausencia de inventarios, constituyen su problemática particular. Es fundamental desarrollar un modelo que nos permita conocer la opinión de los clientes y transformar esas apreciaciones en decisiones empresariales de mantenimiento o modificación de las condiciones operativas, lo que convierte al cliente en partícipe de la evolución de la empresa en sí misma.

les de estándares. Las comisiones técnicas están formadas por una combinación de organizaciones internacionales, tanto oficiales como no oficiales, para preparar estándares de los temas de interés universal.

El *Quality Management and Quality Systems Elements* (Dirección de la Calidad y Elementos de los Sistemas de Calidad) es un documento multipartito necesario en toda empresa. Posee dos partes: «Directrices» y «Directrices para servicios».

En la sección titulada «Características de los servicios», los autores manifiestan que «muchas características estéticas o intangibles, evaluadas subjetivamente por los clientes, son aptas para la medida objetiva por la empresa de servicio».

Sin preocuparse por el desafío,

aparecen campos identificados que pueden (y deben) medirse:

—Facilidades, capacidad, personal y cantidad de departamentos funcionales.

—Tiempo de espera, tiempo de entrega y tiempo de proceso.

—Higiene, seguridad, confianza y protección.

—Sensibilidad, accesibilidad, cortesía, comodidad, estética del ambiente, competencia, confianza, precisión, totalidad, estado del arte, credibilidad y comunicación.

Tales elementos operativos aparecen divididos en cuatro procesos: mercadotecnia, diseño, proceso de entrega y análisis del servicio, y mejoramiento. Además de contar con personas capacitadas, las empresas necesitan mecanismos de gestión que les permitan a esas personas expresar su máximo potencial.

Por ejemplo, el aumento de empleados que trabajan autónomamente en su hogar con ayuda de terminales de computación y otras técnicas actuales indica una tendencia significativa de las organizaciones a confiar cada vez más en el autoliderazgo. Además muchas organizaciones, a menudo las más eficientes, aumentan la participación y las diversas formas de autonomía para mejorar la capacidad y el cometido de su personal. El interés que despiertan los círculos de calidad, los grupos de autogestión, los sistemas japoneses y la administración participativa lo evidencian ●





**NIVEA
SUN**

CONFIÁ EN LA MARCA

NO. 1 **PROTECCIÓN
SOLAR**
EN EL MUNDO*



Protección inmediata



Dermatológicamente
probado



Protección UVA y UVB



Resistente al agua



Humectante

*Fuente: Euromonitor International Limited; Belleza y Cuidado Personal, edición 2023; ventas conjuntas de la marca NIVEA; a través todos los canales detallistas, en términos de valor retail, datos 2022



Evaluando el entorno

Ante un problema inesperado, una serie de pasos sucesivos, correctamente implementados, pueden contribuir a poner una cuota de orden en situaciones donde la característica principal parecería ser el caos. Esa capacidad de reacción es la que puede determinar el éxito o el fracaso de un gerente.

La planificación es una de las áreas que debe ser constantemente revisada. Muchos directivos creen que la planificación a largo plazo es fundamental si una empresa quiere cumplir con los objetivos expresados en su misión. Si Shakespeare se reencarnara en un directivo de empresa, es seguro que se sentiría tentado de matar a sus planificadores a largo plazo, además de a sus abogados.

La planificación a largo plazo no pudo lograr que Xerox llegara a ser protagonista principal en la automatización de oficinas. La planificación a largo plazo no impidió que General Motors perdiera casi 20 puntos de cuota de mercado en los Estados Unidos en dos décadas. Ni que Siemens tuviera que retirarse del mercado informático. O que Japón entrara en una crisis económica.

Todo empezó de verdad a principios de los años sesenta, cuando General Electric se transformó en la pionera de la planificación estratégica. Creó un grupo grande y centralizado de planificadores para meditar sobre el futuro. La consultora Mc

Kinsey & Co. ayudó a G.E. a convertir sus productos en unidades estratégicas de negocio, a identificar a los competidores en cada una de ellas y a evaluar su posición ante esos competidores. Pero la especialidad empezó a tomar ritmo en 1963. Bruce D. Henderson, fundador del Boston Consulting Group, estableció la primera red de boutiques de estrategia. BCG fue el creador de una serie de conceptos que causaron furor en las grandes corporaciones, entre los que destacan la «curva de la experiencia» y la famosa «matriz de crecimiento y participación en el mercado», conocida también como la matriz del Boston Consulting Group.

Las doctas discusiones de hoy en cualquier gran empresa sobre estrategia a largo plazo incluyen siempre menciones a la «intención estratégica», las «oportunidades de espacio blanco» y la coevolución.

Para los que no han oído hablar del concepto de la coevolución, aclaremos que se trata de «ecosistemas de negocios» en los que las empresas trabajan, cooperativa y competitivamente, para llevar a cabo la-

bores conjuntas de Investigación y Desarrollo de interés para su sector.

La mayoría de estos planteamientos tienen origen en un libro titulado *La muerte de la competencia* (*The Death of Competition*). Nuestra pregunta es: ¿Si la competencia ha muerto, por qué está todo el mundo intentando quitarnos el negocio? Lo normal es que, en cuanto nos descuidemos un poco, alguien nos quite todos los clientes que pueda.

Estar muy atento a las tendencias a largo plazo es lo mejor que se puede hacer con relación al futuro del negocio. La preocupación por la salud es, por ejemplo, una tendencia de la cual muchos productos se han aprovechado.

También la falta de tiempo, como consecuencia de la integración de la mujer al mundo laboral, ha llegado a crear ciertas tendencias. Nuevos hábitos de compra, nuevos productos, nuevos servicios que ayudan a paliar los inconvenientes que la nueva situación está creando, ofrecen nuevas oportunidades de negocio. En los Estados Unidos hay lavanderías que recogen y entregan la ropa de sus

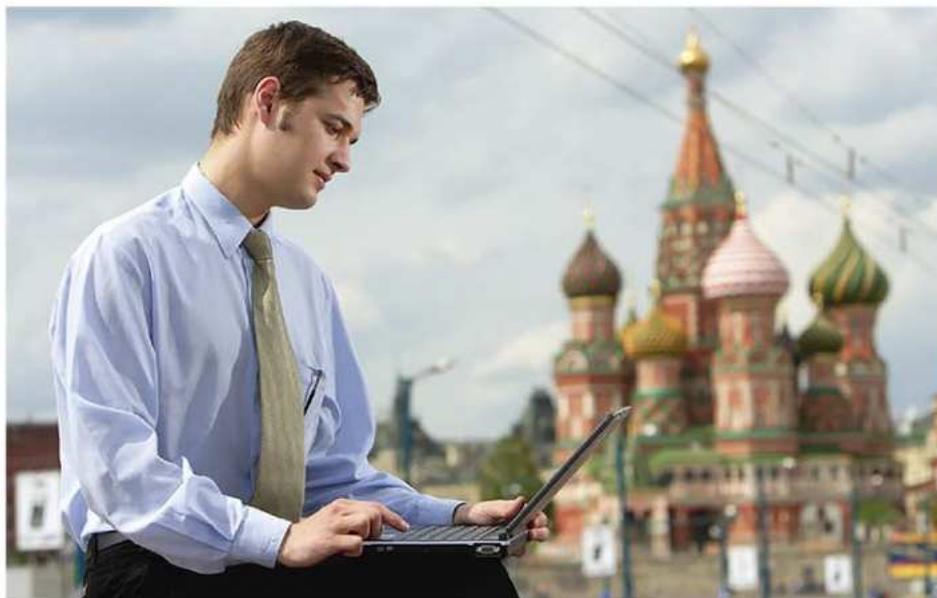
ES NUEVO.
ES APERITIVO.
MIXEALO.



. SPRITZ .
HIBISCUS
GANCIA

BEBER CON MODERACIÓN. PROHIBIDA SU VENTA A MENORES DE 18 AÑOS.
SI VAS A CONDUCIR, NO TOMES ALCOHOL.

PARA MÁS INFORMACIÓN CONSULTE EN WWW.GANCIA.COM.AR. APERITIVO LIBRE DE GLUTEN.



clientes en las estaciones de los trenes suburbanos. Las estaciones de servicio de muchos países hornean pan. En Argentina se ha institucionalizado el servicio de sacar perros a pasear. Pero adivinar las tendencias es difícil y arriesgado. El fallo más común es el de extrapolar una tendencia. Si se hubieran cumplido las predicciones del consumo de carne roja, hoy todo el mundo estaría comiendo pescado hervido o pollo a la parrilla. Pero el consumo de carne se ha incrementado (así como el consumo de cigarrillos). Los hábitos básicos cambian muy lentamente. Igual de malo que extrapolar una tendencia, es lo contrario, la práctica común de suponer que el futuro será una reiteración del pasado. Cuando se supone que nada cambiará, se está prediciendo el futuro de igual manera que cuando se piensa que algo va a cambiar. Lo inesperado siempre sucede.

A continuación se revisarán las propuestas de algunos autores relativamente recientes en torno a la gerencia creativa. El primer autor bajo estudio es Edward de Bono (médico y psicólogo educado en Oxford) quien ha acuñado el término pensamiento lateral para sintetizar el nudo central de la gerencia creativa. El pensamiento lateral se define como la solución de problemas mediante métodos heterodoxos e ilógicos.

Y su propósito es la generación de ideas nuevas y el abandono de las ideas viejas (De Bono, 1971). Para el pensamiento lateral, la creatividad

será uno de los elementos fundamentales, que lleva implícito el rompimiento de los patrones establecidos, y el pensar y observar los problemas de manera distinta.

Por ejemplo, en el libro *Six Thinking Hats*, de Bono propone un sistema de análisis que busca salir del argumento tradicional y la confrontación de ideas como medio para explorar un determinado problema. En este sistema se asocian los colores de los sombreros con funciones mentales específicas: el blanco para la información, el rojo para los sentimientos y la intuición, el negro para la prevención o lo negativo, el amarillo para los beneficios o lo positivo del problema, el verde para el pensamiento creativo y el azul para la or-

ganización del pensamiento (De Bono, 1985). De Bono en una de sus obras más recientes, *Six Action Shoes*, emplea nuevamente la analogía de los colores pero ahora orientando el contenido hacia las acciones. Así, él propone los zapatos azul marino para el manejo de cuestiones rutinarias, los "tenis" de color gris para obtener información, los zapatos de color marrón para el empleo del pragmatismo, la simplicidad y la efectividad, las botas naranjas para el peligro, las emergencias y las crisis, las pantuflas rosas para las acciones relacionadas con la atención humana y la compasión, y las botas color púrpura para la autoridad o el desempeño de un papel oficial. Y por último concluye con una propuesta consistente en la combinación de los diversos zapatos y sus colores para enfocar las acciones en forma combinada (De Bono, 1991). Dentro de esta corriente de pensadores creativos se encuentra la socióloga norteamericana Rosabeth Moss Kanter (editora de la revista *Harvard Business Review*). Ella define a la corporación actual estadounidense como "post-emprendarial" y considera que el potencial creativo del ser humano es la fuerza del cambio y la descentralización en la toma de decisiones su materialización organizacional. La obra donde concreta esta hipótesis se denomina *When Giants Learn to Dance (Cuando los gigantes aprenden a bailar)* ●

Enfoques alternativos

¿A qué se refiere la creatividad en la actividad gerencial? Con respecto al gerente creativo, se puede decir que es un individuo con una gran capacidad para solucionar problemas desde una visión que parecería ilógica a los ojos de los que los rodean. En una forma innovadora plantea su solución heterodoxa, pero que una vez analizada se observa que fue el producto de su gran experiencia y del conocimiento que él posee sobre su campo de acción.

No hay que confundir inteligencia con creatividad; la primera es una serie de habilidades específicas adquiridas desde la infancia, tales como la capacidad de relacionar hechos aparentemente disímiles. En cambio, la creatividad resulta de la predisposición psicológica innata para el cambio.

Este enfoque se podría condensar en dos ideas, una de ellas perteneciente a William Ouchi y otra a Charles Travel respectivamente: "Se hace hincapié en que nuestra tecnología debe haber innovación y creatividad", y "La creatividad es un prerrequisito para la supervivencia económica".

Energizer®

Creadores de la
**PILA* DE MAYOR
DURACIÓN
DEL MUNDO**

*pilas AA



TM

En tiempos difíciles, cualquier organización -empresa privada o institución de servicios públicos- necesita controlar la asignación de recursos, examinando cuidadosamente dónde es probable que se encuentren los resultados. Asimismo, resulta imprescindible conocer los recursos productivos y de ejecución en su propio seno y, especialmente, conocer a las personas productivas y actuantes. Se requieren esfuerzos disciplinados, continuos y organizados para vincular esos recursos con los resultados reales y potenciales.

La regla es «alimenta las oportunidades y mata de hambre los problemas». Y los recursos sólo pueden ser productivos si están concentrados; la fragmentación suele impedir obtener resultados.

Una de las formas de ejercer un

control sobre las asignaciones y lograr la concentración consiste en disponer de dos presupuestos: uno operativo para las cosas que ya se están haciendo, y otro de oportunidades, para nuevas y diferentes aventuras comerciales que se propongan. El presupuesto operativo será mucho más voluminoso que el de oportunidades, que aún en una compañía gigantesca, raras veces abarca más de alguna páginas.

Sin embargo, la administración superior debe concederles la misma cantidad de tiempo y atención. Las cuestiones que plantea la gerencia con respecto a estos dos presupuestos son del todo diferentes. Para el presupuesto operativo se pregunta: «¿Son verdaderamente necesarios este esfuerzo y este gasto?». En caso contrario: «¿De qué manera nos

desprenderemos de los mismos?». Pero si la respuesta es «sí», entonces se pregunta: «¿Cuál es el mínimo para impedir un funcionamiento que sea defectuoso?».

Para el presupuesto de oportunidades la primera pregunta es: «¿Se trata de la oportunidad correcta para nosotros?» y, si la respuesta es «sí», «¿Cuál es el punto óptimo de esfuerzos y recursos que esta oportunidad puede absorber y poner en uso productivo? ¿Y cuál es la persona adecuada para manejarla?» Para poder funcionar, el presupuesto operativo debe recibir siempre fondos sobre la menor base posible.

Debe encontrarse un nivel «satisfactorio» antes que «optimizado», para usar los términos de la teoría formal de la decisión. El presupuesto de oportunidades debe estar optimizado, es decir, provisto de fondos con el objeto de proporcionar la mayor tasa de rendimiento para los esfuerzos y los gastos.

La concentración de los recursos en los resultados requiere asimismo un compromiso sistemático con lo que se denomina el «control de peso de la empresa», o el abandono de un esfuerzo menos prometedor o menos productivo por cada nuevo esfuerzo que se emprenda, lo cual resulta especialmente importante para el trabajo del *staff* tanto en el sector del personal como el de la comercialización, la investigación o cualquier otro. Cabe preguntar siempre al experto en ese sector: «¿Qué está

por abandonar para emprender esta nueva actividad?» Por regla general, la gerencia no debe autorizar una nueva actividad o un nuevo esfuerzo en un sector *staff* a menos que se abandonen otros esfuerzos y actividades antiguos y menos productivos. Pues en los esfuerzos «*staff*» solo la concentración del esfuerzo logra resultados. Las reglas del control de peso de la empresa son igualmente válidas para los nuevos productos, para agregados a la línea de produc-



Administrando recursos escasos

La capacidad administrativa de todo gerente se pone a prueba en situaciones complejas, en las cuales hay que obtener los máximos beneficios posibles empleando recursos escasos o insuficientes.

NUEVA
SIN SELLOS

LA HAMBURGUESA QUE ROMPE LAS REGLAS.



- VERDADERO SABOR CASERO.
- CARNE 100% VACUNA.
- SIN SAL AGREGADA.



SIN SELLOS, CON TU SELLO.

tos, para canales adicionales de la institución, y demás.

Al estar orientados hacia el proceso, podemos influir sobre el resultado en una etapa preliminar. La orientación hacia el proceso exige que nos replanteemos por qué las cosas se hacen de determinada manera.

Al mejorar la calidad del proceso se mejora la calidad del resultado (el producto o servicio).

La gestión de calidad debe ser instrumentada previamente en los altos niveles gerenciales y fluir a través de la estructura de la organización como una cascada. Este despliegue garantiza que los ejecutivos puedan comprender, demostrar y enseñar los principios y métodos de la gestión de calidad, antes de esperar encontrarlos y evaluarlos en su personal. El efecto cascada también debe alcanzar a los proveedores.

Este liderazgo asegura un firme y envolvente compromiso hacia el mejoramiento sostenido. La disminución de los costos, la conformidad con los programas, la satisfacción del consumidor y el orgullo por la tarea

calidad apuntan a eliminar las trabas en la comunicación, facilitando el flujo de información bidireccional entre los líderes y todos sus subordinados.

Ello garantiza que los objetivos y las metas de la empresa se puedan definir claramente y difundir a través de toda la organización. Para fomentar la comunicación vertical y horizontal se dispone una amplia serie

La concentración de los recursos financieros en los resultados requiere dar un paso indeseado: el abandono sistemático de las iniciativas menos prometedoras.

de herramientas y técnicas.

El objetivo fundamental de la gestión de calidad es el mejoramiento continuo de cada aspecto de la propia tarea. Dicho objetivo se implementa a través de un método corregido y ordenado a fin de perfeccionar cada proceso. En la gestión de calidad el énfasis está puesto en la prevención de las fallas, a través de herramientas de identificación de pro-

primordial, las metas resultarán un fiasco. Ser amable y comunicativo con todos los interlocutores e imponer 45 llamadas por hora y por empleado son metas completamente discordantes. Cuando surgen objetivos antagónicos, es preferible escoger la alternativa que garantice una más alta calidad. En este caso, sería mejor eliminar el requisito de 45 lla-

madas telefónicas por hora, o contratar el personal adicional necesario para distribuir razonablemente toda la carga de trabajo.

El cliente es lo que más importa, ya sea que se trate de un cliente interno o un cliente externo (el consumidor tradicional). Cada trabajador, de algún modo, es un cliente. Los consumidores o usuarios deben ser identificados, y sus necesidades, aspiraciones, expectativas y deseos claramente delineados y satisfechos. Los consumidores y sus necesidades son la única razón por la cual existe la empresa.

La más importante y valiosa inversión de toda empresa es su personal. Los trabajadores constituyen el componente esencial para el proceso de mejoramiento continuo. La capacitación, la formación de equipos, y el mejoramiento de las condiciones de trabajo son elementos importantes para crear una situación en la cual los empleados puedan prosperar, obtener experiencia y capacidad, y contribuir al crecimiento de la empresa. Se pueden fijar recompensas, pero solamente si ha quedado en claro para el empleado cuál es la performance esperada para acceder a dichos premios, y si se le han suministrado las herramientas necesarias para alcanzar esa meta.

Es necesario capacitar permanentemente a todo el personal. Puede resultar conveniente promover las habilidades de índole afectiva, como la comunicación verbal o escrita ●

realizada, todo surge de una abierta dedicación al mejoramiento permanente. Una demostración de este compromiso es el hecho de que opera sobre la base de sugerencias para hacer posibles los cambios.

Una comunicación vertical y horizontal sin trabas. Utilizar este tipo de comunicación es fundamental para los esfuerzos de mejoramiento sostenido. Los métodos de la gestión de

blemas y de resolución de los mismos. Un conjunto de principios o un objetivo en común debe guiar a toda la organización. Esto puede ser tan simple como fabricar tanques a prueba de filtraciones, o tan complejo como los principios que rigen un monasterio.

Cualquiera que sea su objetivo, todo el personal debe conocerlo y trabajar en pos de él. La coherencia es



¡Lanzamiento!

Diarco Club

**SOMOS
SOCIOS**
de más ahorro

Disfrutá de beneficios exclusivos

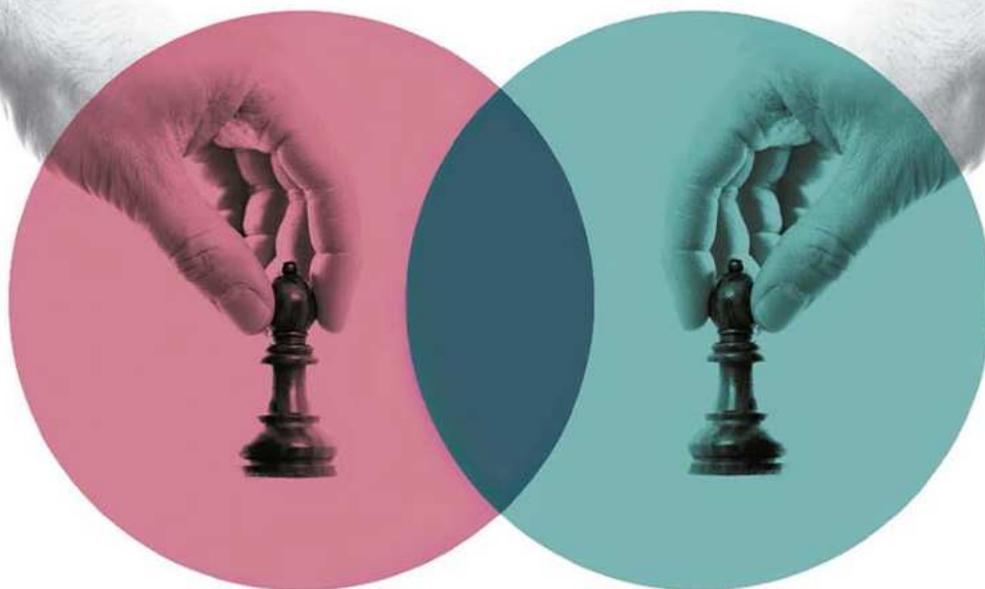


SUMATE

- 1** Escaneá el QR o ingresá en diarco.com.ar
- 2** Completá tus datos
- 3** Disfrutá de los mejores descuentos



Diarco



Frederick Lanceley es un negociador retirado del FBI. A lo largo de su carrera, participó en cientos de secuestros, ataques terroristas y tomas de aviones con rehenes a lo largo y ancho del mundo. Tras su retiro, Frederick se reinventó. Hoy se gana la vida capacitando a empresarios y ejecutivos en tácticas de negociación. En un artículo escrito para la American Management Association nos brinda algunos consejos:

1) ¿Cómo empezar la negociación? La manera en que se abre la negociación es fundamental. Una buena apertura puede predisponer positivamente a ambas partes y simplificar mucho el proceso. Por eso, en los Estados Unidos, la mayoría de los negociadores policiales abren las conversaciones con una misma frase: "Mi nombre es X. Soy el negociador de la policía. Me gustaría ayudar". Tras la presentación, los negociadores tienen la orden de preguntar al secuestrador si desea rendirse. Parece obvio, ¿no? No tanto. Existen muchos casos en que, una vez terminada la situación, los secuestradores confesaron que se habrían rendido desde el principio si el negociador se lo hubiera propuesto inmediatamente. En otras palabras, no siempre el otro quiere negociar.

Muchos prefieren que todo termine cuanto antes. Olvidarse de proponer una rendición inmediata es también un grave error a la hora de encarar una negociación comercial. Al fin y al cabo, es posible que el cliente no tenga ganas de discutir. Quizá esté

Hacia un enfoque holístico

Si bien los principios básicos de la negociación suelen ser inmutables, hay situaciones no tradicionales -como la de un policía que negocia la liberación de rehenes- que salen de lo habitual.

dispuesto a pagar el precio de lista sin chistar. Sin embargo, si usted lo contacta con "actitud de negociar", es posible que el cliente aproveche la situación para obtener alguna rebaja que no tenía pensado pedir.

Por lo tanto, señala Lanceley, no es mala idea empezar preguntando al cliente si está listo para firmar. Quizá se lleve una agradable sorpresa.

2) Lidiar con el miedo. Los negociadores policiales casi siempre enfrentan sujetos acorralados y muertos de miedo. Lo mismo suele ocurrir, aunque en menor medida, con los clientes. Seguramente, muchos temerán hacer una mala inversión

comprándole a usted. ¿Cómo transmitir confianza?

Los negociadores policiales tienen una táctica estándar: Empezar con pequeñas transacciones para inspirar confianza. Por eso, es común que vayan entregando pequeñas cosas a cambio de rehenes: "¿Quiere cenar pizza? Libere a tres rehenes y se la daremos", "Los cigarrillos le costarán un rehén". Así, cuando el secuestrador ve que los negociadores van cumpliendo con su palabra, la tensión va menguando y comienza a tener la suficiente confianza como para discutir su rendición. Lo mismo vale en los negocios. Si su potencial cliente teme embarcarse en una fuerte compra, ofrézcale empezar por un pequeño contrato. Así, el cliente verá cómo trabaja su empresa. Y, si le da resultado, tendrá la confianza suficiente para firmar un contrato importante.

3) No se termina hasta que se termina. Uno de los peores errores que puede cometer un negociador es bajar la guardia antes de tiempo. A medida que progresan las conversaciones y se van destrabando los obstáculos, la aparente cercanía del acuerdo hace que los negociadores se vuelvan más descuidados. Por eso, los negociadores policiales saben que el incidente sólo termina cuando el secuestrador está esposado dentro del patrullero.

Lo mismo vale para las negociaciones comerciales. No baje la guardia antes de tiempo. Es muy común que, cuando todo parecía cerrado, surjan nuevos inconvenientes. La ne-

gociación sólo termina cuando usted tiene el cheque entre sus manos. Los entornos en los que se desarrollan las negociaciones condicionan por completo el resultado de las mismas. Un ambiente hostil generará desconfianza, mientras que si se logra crear un clima agradable, se fomentará la cooperación.

Algunas negociaciones son prácticamente interminables, como en relaciones industriales; otras son momentáneas, como cuando dos personas discuten quién pasa primero la puerta. Pero todas se caracterizan por el mismo tipo de proceso, en el cual los negociadores tratan de moverse mutuamente hacia la cooperación y la concesión. Es un proceso que la gente trata de cumplir por medios justos o jugadas sucias: casi toda la gente, a veces, siente la tentación de acudir a un comportamiento hostil y destructor, como la agresión, la coacción o manipulación.

Toda actividad humana ofrece una oportunidad para el delicado y complejo proceso de la negociación. Las



personalidades de los negociadores son cruciales, pero el proceso tiene que ser despersonalizado si se quiere que tenga éxito. La negociación se define muy comúnmente como una interacción entre dos o más personas que desean o necesitan algo recíprocamente.

Por ejemplo, Fisher y Ury dicen que negociación significa las formas en las cuales las personas tratan sus

diferencias esforzándose por «obtener un sí sin ir a la guerra».

Wall define, en un clásico ensayo, a la negociación, como el proceso por el cual las partes interesadas coordinan un intercambio de bienes o servicios, como algo opuesto al regateo -que según él es de manipuleo- y al debate, del cual dice que es un comportamiento específico dentro del proceso general de negociación ●

Sucursales

Sáenz Peña

Casa Central, San Martín N° 1470

Súper 1, Mariano Moreno N° 580

Súper 2, Juan M. de Rosas N° 590 - Ensanche Sur

Súper 3, Calle 317 entre 312 y 314

Súper 4, Av. 33 N° 1695

Súper 6, Calle C. Janik N° 165

Mayorista, Calle 20 entre 1 y 3 del Ensanche Sur

Mayorista, Ruta 16 entre 222 y 224

Villa Ángela

Súper, Pasteur N° 170

Mayorista, Ruta 95 Acceso Norte

supermercadoselarriero.com.ar
facebook.com/Supermercadoselarriero



Productos de Primera Calidad al Precio Justo

La importancia del pensamiento crítico

Cuestionar las ideas que dieron resultado en el pasado ya dejó de ser una actitud negativa para transformarse en la esencia de la gerencia moderna, que lidia con cambios de paradigma constantes.



La teoría de las inteligencias múltiples es ampliamente aceptada en la actualidad, y cuando se la combina con la convicción de que es posible desarrollar la inteligencia a lo largo de la vida, se convierte en una poderosa fuente de inspiración para quienes aspiran a ser hombres y mujeres del Renacimiento. Además de ampliar la comprensión de la naturaleza de la inteligencia y de sus alcances, la investigación psicológica contemporánea ha revelado datos sorprendentes sobre nuestro potencial. Podríamos resumir los resultados en la siguiente frase: Su cerebro es mucho mejor de lo que usted piensa.

Al reconocer nuestra extraordinaria dotación cortical estaremos dando un maravilloso primer paso hacia un estudio práctico del pensamiento daviniano. De acuerdo con la doctora

Candace Pert, conocida neuróloga, “la inteligencia no sólo está localizada en el cerebro sino en células distribuida por todo el cuerpo... Ya no es válido, como se hacía tradicionalmente, separar los procesos mentales, incluidas las emociones, del cuerpo”.

Entre los seis billones de personas que viven actualmente y los más de noventa billones de personas que han existido, nunca ha habido nadie como usted, a menos que usted tenga un gemelo idéntico. Sus dotes creativas, sus huellas dactilares, sus expresiones, su ADN y sus sueños son únicos y no tienen precedentes.

El cerebro es capaz de una cantidad prácticamente ilimitada de conexiones sinápticas o de patrones potenciales de pensamiento. Esto último fue establecido por Pyotr Anokhin, de la Universidad de Moscú,

discípulo del legendario pionero de la psicología Ivan Pavlov. Anokhin hizo tambalear a toda la comunidad científica cuando publicó en 1968 una investigación en la que demostraba que la cantidad mínima de patrones potenciales de pensamiento que un cerebro promedio puede llevar a cabo es el número 1 seguido de 10,5 millones de kilómetros de cerros mecanografiados. Anokhin comparó el cerebro humano con un “instrumento musical multidimensional que pudie-

ra tocar simultáneamente un número infinito de piezas musicales”. Puso énfasis en el hecho de que todos hemos sido dotados al nacer con un potencial prácticamente ilimitado. Y aseveró que ningún hombre o mujer, pasado o presente, ha explorado plenamente su capacidad cerebral. Pero Anokhin estaría de acuerdo en que Leonardo es el mejor ejemplo para quienes deseamos explorar nuestras capacidades. Los patitos aprenden a sobrevivir imitando a sus madres. El aprendizaje a través de la imitación es fundamental para muchas especies, incluyendo los humanos.

A medida que nos volvemos adultos, ganamos una ventaja única: podemos escoger a quién y qué imitar. También podemos escoger conscientemente nuevos modelos para reemplazar a aquellos que hemos dejado atrás. Lo lógico, por lo tanto, es elegir los mejores modelos para que nos guíen hacia la realización de nuestro potencial. De manera que si usted quiere ser mejor golfista, debe estudiar a Ben Hogan, a Jack Nicklaus y a Tiger Woods. Si quiere convertirse en líder, estudie a Winston Churchill, a Abraham Lincoln o a Isabel I. Y si quieren convertirse en un hombre o una mujer del Renacimiento, debe estudiar a Leon Battista Alberti, a Thomas Jefferson, a Hildegard Von Bingen, y sobre todo, a Leonardo da Vinci.

En *The Book of Genius* (El libro de la genialidad), Tony Buzan y Raymond Keene intentan por primera

sænz®

NUESTROS PRODUCTOS DE CUIDADO DEL HOGAR CUENTAN CON CERTIFICACIÓN:



CUIDADO DEL HOGAR



La Fàrmaco
ARGENTINA

CUIDADO PERSONAL



FARMACO
DERMATOLÓGICAMENTE TESTEADO



(0387) 431-1680

info@isaenz.com.ar

Av. Rodríguez Durañona 502 - Salta (Argentina)

La Fàrmaco
ARGENTINA

(011) 4726-5111

consultas@lafarmaco.com.ar

Hipólito Yrigoyen 2359 - Bs. As. (Argentina)



vez clasificar a los grandes genios de la historia. Califican a los sujetos escogidos en categorías tales como “originalidad”, “versatilidad”, “dominio de su campo”, “universalidad de la visión” y “fuerza y energía”, y el resultado es la siguiente lista de los mejores diez: Albert Einstein, Fidias (arquitecto de Atenas), Alejandro el Grande, Thomas Jefferson, Sir Isaac Newton, Miguel Angel, Johann Wolfgang Von Goethe, los constructores de la gran pirámide de Egipto y William Shakespeare

¿Y cuál es el genio más grande de todos los tiempos de acuerdo con la investigación exhaustiva de Buzan y Keene? Leonardo da Vinci.

En la versión original de su libro *Vidas de los más excelentes pintores, escultores y arquitectos*, Giorgio Vasari escribió: “El cielo en ocasiones nos envía a unos seres que no representan tan sólo a la humanidad sino a la divinidad misma, de forma que al tomarlos como modelos e imitarlos, lo mejor de nuestra inteligencia se acerca a las altas esferas celestiales”. La experiencia demuestra que aquellos que deciden estudiar y seguir las huellas de estos genios maravillosos pueden, incluso si la naturaleza les ha dado poca o ninguna ayuda, acercarse a las obras supernaturales que participan de su divinidad. Nuestra creciente comprensión de la multiplicidad de la inteligencia y de las capacidades del cerebro sugiere que la naturaleza nos presta

más ayuda de lo que hubiéramos imaginado. En *Inteligencia genial* se estudian y siguen las huellas del más maravilloso de todos los genios para que su sabiduría y su inspiración nos acompañen todos los días de nuestra vida. Usted puede aprender una manera práctica y probada de aplicar los principios esenciales del genio de Leonardo al enriquecimiento de su vida. Descubrirá una forma divertida y original de ver el mundo y disfrutar de él, mientras desarrolla estrategias poderosas de pensamiento creativo y nuevas formas de expresarse. Aprenderá técnicas probadas para agudizar sus sentidos, liberando su inteligencia única y armonizando el cuerpo y el alma. Con Leonardo como inspiración, convertirá su vida en una obra de arte.

Ningún gerente podrá cumplir exi-

tosamente su función si se lo somete a exigencias absurdas e incompatibles con una estrategia coherente. Cuando ocurre algún problema, buscar a los responsables dentro de la organización no resulta ser siempre la opción adecuada, puesto que muchas empresas han sido bien construidas en una época en la que no se podían concebir los “terremotos” actuales provocados por la globalización creciente de la competencia.

Sin embargo, con las nuevas reglas de la economía y de la tecnología, se trata precisamente de esto. Un mundo interconectado es un mundo en tensión. Los terremotos son latentes, las sacudidas, a la vez ciertas e imprevisibles, y las empresas deben, a partir de ahora, respetar las normas “antisísmicas”.

Hablemos precisamente del cliente. ¿Qué observamos? Que está ahora tan bien informado como su proveedor. Con la ayuda de Internet, puede comparar ofertas en el mundo entero, lo que podría, por otra parte, llevar a la extinción de los precios fijos. Aprovecha todas las medidas políticas tomadas para liberar o favorecer el comercio. Se desestructura. Puede afiliarse a una mutual liberal, declararse cristiano, votar a favor de los Verdes, matricular a sus hijos en una escuela internacional... y considerarse muy coherente. Sus valores ya no son los mismos. La fidelidad hacia un proveedor, por ejemplo, ya no puede darse por hecha. En resumidas cuentas, el cliente de hoy es difícil de situar, de encasillar ●

Un entorno en cambio permanente

Hace tiempo (mucho tiempo) el mundo empresarial era más bien tranquilo. Las curvas de oferta y demanda se cortaban pacíficamente, no demasiado lejos de la oficina o de la fábrica. Proveedores y clientes comerciaban amigablemente. Sus relaciones eran estables. Se llamaba al competidor “colega”. El moroso era más bien raro y la reputación servía de garantía bancaria. La antigüedad era sinónimo de calidad; la localización en el centro urbano reflejaba una tenencia de fondos propios seguramente abundantes.

En aquel entorno, el entorno era poco movido y se podía concebir a la empresa “de una vez y para siempre”. Hoy en día, las sacudidas son constantes. Se debe repensar a la empresa permanentemente, dotarla de mecanismos de adaptación, permitirle que aprenda.

NUEVO!

Babysec[®]

ULTRA
soft



P

M

G

XG

XXG

con extracto de
algodón





Un impacto social y ambiental positivo

En el Mes de las Empresas B, La Anónima intervino las góndolas en sucursales de ocho ciudades para facilitar la búsqueda de marcas comprometidas con el bienestar de las personas y del planeta.

En marzo, las Empresas B (*B Corps* en inglés) de todo el mundo se sumaron a la campaña "Caminando hacia el futuro", para invitar a organizaciones y consumidores a ser agentes de cambio. En ese contexto, en los supermercados **La Anónima** de Junín, Santa Rosa, Rafaela, Neuquén, Bariloche, Trelew, Río Gallegos y Ushuaia, pueden identificarse claramente la "Góndola B", que reúne productos de Empresas B. Hoy, el 53% de los consumidores argentinos muestran un alto compromiso con la sostenibilidad. El 35% lee las etiquetas y sellos de los envases para evaluar el impacto de

los productos, según un estudio de Sistema B y Trendsity.

Las Empresas B se comprometen pública y legalmente, a través de sus estatutos, a tomar decisiones midiendo y gestionando el impacto de sus operaciones en las personas, comunidades y el medioambiente, en un camino de mejora continua. En Argentina hay 219 Empresas B, de 29 industrias y sectores diferentes, que llevaron adelante el proceso de certificación y así garantizan su compromiso con el Triple Impacto (económico, social y ambiental).

"En el contexto de crisis que vivimos hoy, las Empresas B son quie-

nes aportan soluciones socioambientales desde el sector privado", señaló **Marina Arias, Directora Ejecutiva de Sistema B Argentina**. "Esta iniciativa nos permite ofrecer a los consumidores la posibilidad de ser ellos también protagonistas de los cambios que quieren ver".

Este año, la "Góndola B" está disponible en sucursales de La Anónima de las ciudades mencionadas. En dicha góndola, la misma, están expuestos de forma destacada los productos de 16 Empresas B, que también se encuentran disponibles en todas las sucursales durante todo el año. Se trata de Aguas de Origen, Aytza, Babasal, Bosque Gin, Buply, Danone, Ecofactory, Ilko, La Anónima Fintech, Bodega Lagarde, Not-Co, Nutricia Bagó, PORTA, Trivento, Wally's Patagonia y Zafrán.

"Desde La Anónima, creemos que las empresas debemos ser parte de la solución para crear un sistema económico inclusivo, equitativo y sustentable y trabajamos todos los días para ser rentables de forma transparente, cuidando al medio ambiente y a las personas", comentó **Nicolás Braun, CEO de La Anónima**.

Parte de esto incluye acercar a nuestros clientes una oferta cada vez más variada de productos de marcas comprometidas con el bienestar de las personas y del planeta. La Góndola B es una oportunidad para destacar estas marcas, presentes en todas las sucursales de La Anónima, y de involucrar a los clientes para que, a través de sus decisiones de compra, puedan aportar su granito de arena para mejorar el mundo ●

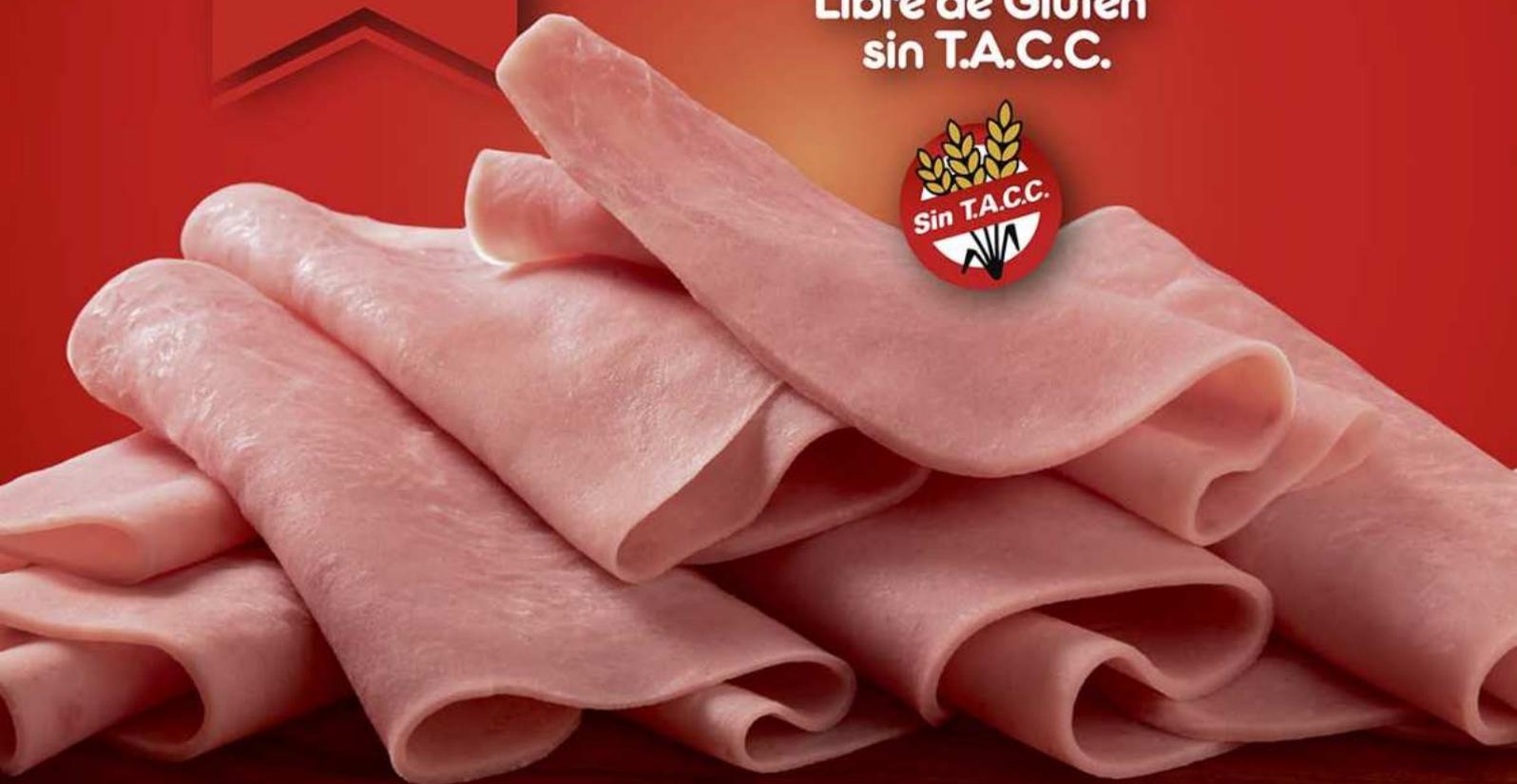


Nuevo
Pata de Cerdo 214



**RICO Y A UN
PRECIO MUY
CONVENIENTE**

Libre de Gluten
sin T.A.C.C.



La sincronización como eje



Los responsables de abastecimiento tienen una ardua tarea; optimizar la logística, disciplina que se consolidó en el mundo militar durante las campañas napoleónicas.

No puede existir un circuito logístico eficiente si no se llevan a cabo los controles y la supervisión necesaria. Esto es simple de decir, pero no tan fácil de hacer. La logística abarca un sinfín de actividades interrelacionadas y de actores diferentes en constante interacción. Entre las funciones del responsable logística principales está:

- Supervisar las actividades diarias, prever los requerimientos del cliente y mantener una buena relación con el mismo, así como gestionar el lanzamiento de nuevos programas dentro de la planta. Todo ello para garantizar la satisfacción final del cliente.

- Dirigir los equipos de logística y establecer los objetivos.

- Supervisar las actuaciones de logística e implementar las acciones de mejora necesarias de manera coordinada con otras funciones de la planta (Calidad, Producción, etc.).

Este es el perfil profesional alto de todo experto en logística. Hoy en día, los logistas aportan soluciones como miembros en los comités de dirección de las empresas. Alguien que se esté iniciando puede empezar desempeñando funciones con menos responsabilidad, pero no por ello menos importantes en la cadena de

producción y de suministros de la empresa.

- Gestionar de forma óptima el aprovisionamiento y la planificación, es decir, la logística interna.

- Controlar y coordinar las distintas funciones en la cadena de suministro.

- Analizar los procedimientos de distribución de las operaciones comerciales.

- Optimizar el transporte: reducir el costo, los plazos e itinerarios de entrega.

- Utilizar el software de aprovisionamiento, transporte y control logístico.

- Gestionar y planificar las actividades de compras, producción, transporte, almacenaje y distribución.

Un responsable en logística tiene, en definitiva, la responsabilidad de la satisfacción de la demanda en las mejores condiciones de servicio, costo y calidad.

Para el especialista Ronald Ballou, la logística es todo movimiento y almacenamiento que facilite el flujo de productos desde el punto de compra de los materiales hasta el punto de consumo, así como los flujos de información que ponen el movimiento en marcha, con el fin de dar los niveles adecuados de servicio al consumidor a un costo razonable.

Hay quien integra el término logística dentro de otro más general y la define como la parte de la gestión de la cadena logística (*supply chain management*) que planifica, implementa y controla el flujo eficiente y efectivo de materiales y el almacenamiento de productos, así como la información asociada desde el punto de origen hasta el de consumo con el objeto de satisfacer las necesidades de los consumidores.

Otra acepción utilizada por la Asociación Francesa de Logística (AS-LOG) la define como “el conjunto de actividades que tienen por objeto colocar al mínimo costo una cantidad determinada de producto en el lugar y momento que es demandada”.

Según el *Council of Logistic Management* la logística es “aquella parte del proceso de la cadena de abastecimientos que planifica, implementa y controla el flujo -hacia atrás y adelante- y el almacenamiento eficaz y eficiente de los bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores”. La logística moderna tiene su origen en el ámbito de la ingeniería militar, que se ocupa de la organización del movimiento de

las tropas en campaña, su alojamiento, transporte y avi- tuallamiento. El Barón de Jomini, teórico militar que sirvió en el ejército de Napoleón I y el del Zar de Rusia a principios del siglo XIX, elevó la logística al rango de las tres ramas principales del arte de la guerra junto a la estrategia y la táctica, según estableció en 1838. Tras la Segunda Guerra Mundial, los profesionales que gestionaron la logística militar se incorporaron al mundo empresarial desde dónde las técnicas logísticas evolucionaron hasta su concepto moderno.

¿Es necesario subcontratar los servicios logísticos? El sistema logístico de una empresa está en general compuesto por un conjunto de operaciones dispares, aunque muy especializadas y perfectamente interrelacionadas. La gestión de este sistema, tanto el personal y los medios necesarios como la dirección y supervisión, puede abordarse de forma



interna o propia, o de forma externa o subcontratada. Las razones por las cuales nos encontramos hoy en esta tendencia las podríamos establecer en las siguientes:

- Las mayores exigencias en los distintos parámetros de nivel de servicio, en especial la compresión de la variable tiempo.
- El aumento de la complejidad en la gestión del flujo de materiales de todas las empresas.
- La obligación de reducir costos

como condición necesaria para asegurar la competitividad y viabilidad de las empresas. Los posibles servicios logísticos a subcontratar abarcan una gama de actividades y funciones muy diversas, siendo su crecimiento muy importante en los últimos años. El nivel y alcance de la subcontratación de actividades puede ser:

- *Total.* El departamento de logística de la empresa se dedica al seguimiento y control de las operaciones logísticas llevadas a cabo por un tercero.

- *Parcial.* El departamento de logística retiene la gestión de ciertas operaciones logísticas cediendo a un tercero sólo aquellas que considere oportunas. Tanto de una manera total como parcial, el proceso de subcontratación de actividades logísticas presenta una serie de ventajas. Pero la mera subcontratación de una determinada actividad no implica la creación de ventajas competitivas ●



**PEDIDOS ONLINE,
ENTREGA A DOMICILIO Y
TAKE AWAY.**
www.lagenovesadigital.com.ar



**MANTENETE ACTUALIZADO,
SEGUINOS EN INSTAGRAM.**
@lagenovesasupermercados



Esquemas conceptuales renovados



A la hora de adquirir nuevos conocimientos, la motivación es fundamental. Por ende, no sólo los contenidos son importantes. La metodología que se utilice tendrá un impacto clave sobre los resultados que se puedan obtener.

Muchos critican a la capacitación áulica tradicional de ser aburrida y monótona. Y esto es cierto cuando el docente se limita a exponer un tema sin brindar oportunidad para la participación. Así, numerosos asistentes acaban con una sensación de aburrimiento y de no haber aprendido.

Las actividades outdoor, por el contrario, ofrecen experiencias entretenidas, interactivas y vivenciales. Es decir, un proceso ameno de aprendizaje. Tradicionalmente, las actividades de capacitación en las organizaciones se realizaban en aulas convencionales. No obstante, en los últimos años, muchas han comenzado a optar por la modalidad outdoor, donde se pretende desarrollar habilidades en actividades al aire libre como rafting, campamentos y travesías en vehículos todo terreno.

Aunque también es cierto que esta ventaja dependerá de cómo sean organizadas. En ocasiones, estas actividades son muy riesgosas y exponen innecesariamente a los participantes.

Si esto sucede, el outdoor pierde el potencial de brindar un proceso de aprendizaje entretenido para convertirse en una situación crítica.

En la mayoría de los casos, una actividad outdoor resulta más costosa que el aprendizaje convencional. En efecto, la organización debe afrontar gastos de traslados, estadías, seguridad, etc. Y esto debe ser tenido en cuenta a la hora de tomar una decisión. ¿Los beneficios en términos de desarrollo de habilidades de una actividad outdoor justifican sus costos significativamente superiores?

Aplicación

Una crítica tradicional a las actividades outdoor es que, si bien los participantes se divierten, olvidan muy rápido lo que aprendieron. En efecto, al regresar de estas actividades, suelen escucharse frases como las siguientes: "¡Qué bueno que pude conocer lo que es el rafting!" o "¡Me encantó viajar con mis compañeros!". Desde luego, se trata de frases muy positivas, aunque no es eso lo que busca una

organización a la hora de elegir un método de capacitación. Sin embargo, las actividades convencionales tampoco son inmunes a esta crítica.

A la hora de planificar la capacitación de su gente, las actividades áulicas deberían ser la primera opción. Sin embargo, para evitar el aburrimiento típico de este método, las clases deberían adoptar un modelo participativo. Una buena opción consiste en incluir actividades lúdicas, didácticas o juegos que sirvan como disparadores y generadores de la dinámica del grupo. En tanto que el instructor debería ser un facilitador que fomente el debate entre los participantes.

Ahora bien, llega un momento en que los capacitadores puedan desear profundizar el desarrollo de alguna habilidad o actitud que ya se ha estado trabajando en los talleres. Y en este punto, es posible evaluar la conveniencia de una actividad outdoor para agregar un valor que no puede encontrarse en las clases tradicionales.

En otras palabras, las actividades outdoor (puertas afuera) deben conce-



**COMPRE
AHORA**

Abastecé tu negocio 24x7 de forma fácil, práctica, segura y 100% digital

Compre Ahora es una plataforma B2B con más de 100 marcas y ofertas semanales.

Conocé más

 Google Play  App Store



www.compreahora.com.ar

ala

Dove

Knorr

sedal

cif

kotex

virulana

ORTUZAR

BIC

finish

HUGGIES

algabo

Matarazzo

HELLMANN'S

MAPA

birse como un complemento de la capacitación convencional (o de modalidades a distancia como el e-learning) y nunca como la única opción. Si no se tiene en cuenta este punto, probablemente la organización acabará desperdiçando valiosos recursos en una actividad que, más que una instancia de aprendizaje, sólo será un evento recreativo o puramente turístico.

Es normal que los dirigentes de cualquier clase, los fabricantes y los comerciantes elaboren su discurso y la comunicación en el ámbito en que desean incidir, para generar reacciones que favorezcan sus intenciones. Buscan homogeneizar el pensamiento de los demás, amoldándolos a su punto de vista, y ponerlos al servicio de los intereses que defienden.

Para ello deforman la imagen que ellos mismos tienen de la situación, haciendo resaltar los aspectos que favorezcan sus intenciones, ocultando los adversos, y procediendo de un modo diametralmente contrario, con los productos de la competencia. Lo propio es diáfano y positivo, rico en convicciones, ofrece pocas dudas de lo acertado en la selección de conveniencias. Lo ajeno es negativo, oscuro en sus intenciones, y también perjudicial para nuestros intereses.

Se ofrece siempre la mejor de las opciones, la que más se adecua a nuestras necesidades, las soluciones a todos los problemas, y se dan todas las facilidades para que lo alcancemos.

Comunicación

Como en todas las ramas de las relaciones humanas, mucho se ha avanzado al internarse en el conocimiento y en el dominio de la ciencia de la comunicación, que se ha ido perfeccionando a través de las edades, haciéndose cada vez más eficiente y masiva, en sus métodos y en sus formas, en sus medios tecnológicos, y en la penetración psicológica, en profundidad y en amplitud. Con marchas y contramarchas, con avances que fueron muy positivos para la evolución del complejo social, y con desviaciones que fueron muy

civos, propiciando el deterioro de nuestro entorno y llenando de frustraciones a los individuos. Análogas conclusiones podremos obtener si nos referimos al campo de las formulaciones ideológicas, y de los sistemas socio económicos en que se basan las relaciones sociales, cuyos métodos y formas de comunicación han tenido análogas virtudes y defectos. Aunque por la importante incidencia que tienen en la vida de todos los individuos, se han expresado siempre en formas y resultados más agresivos.

Todos conocemos las dificultades que se nos presentan para ser clara-

En tiempos de crisis, la capacitación cobra más relevancia que nunca. El conocimiento acumulado es un factor clave para diferenciarse de la competencia.

negativas y que estallaron luego en sus contradicciones. Si nos referimos a los campos de la producción y del avance tecnológico, al mercado de consumo y de las necesidades físicas y espirituales de los individuos, a los asuntos concretos más inmediatos y accesibles de la vida cotidiana, mucho se puede comentar de todos los aspectos de la comunicación.

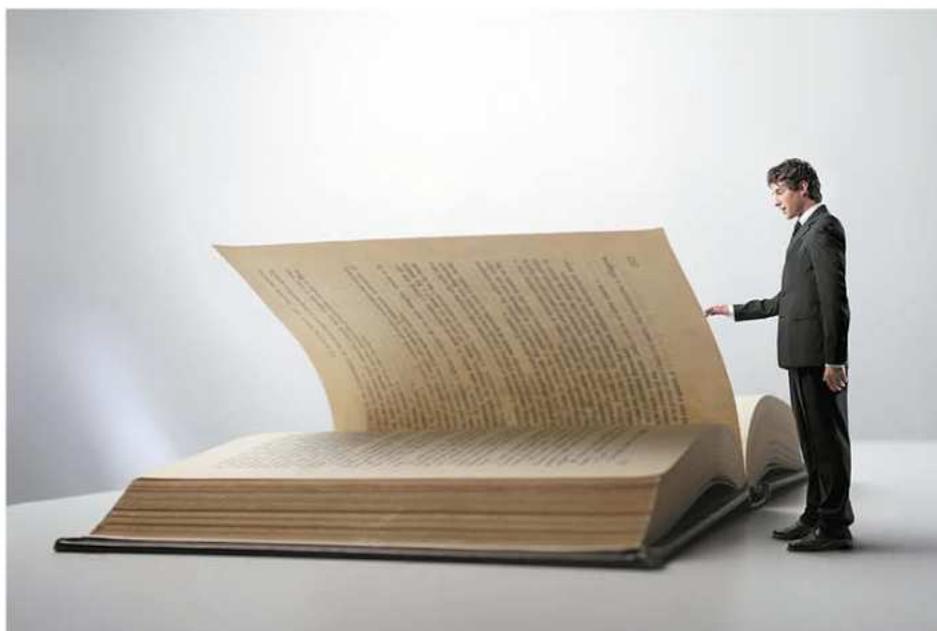
De cómo las ha favorecido, contribuyendo a orientar y satisfacer sus exigencias. Y de cómo las ha perjudicado, induciendo necesidades y productos inútiles, innecesarios y aún no-

mente interpretados cuando queremos comunicar a los demás nuestras experiencias, o nuestros pensamientos. La riqueza de nuestra vida interior, las innumerables facetas del entorno en que vivimos, lo complejo del acontecer en que intervenimos, son intraducibles en todos sus detalles, y debemos contentarnos con describirlos toscamente en sus formas más generales.

Si quisiéramos expresar todo tal como lo vemos y sentimos, nos perderíamos en las profundidades de cada detalle. Por lo que para ensayar una comunicación con los demás, proyectamos una arquitectura que reconocemos incompleta y aún diferente a la que percibimos.

Cuando consideramos que nuestro particular punto de vista sobre cualquier tema puede tener interés o importancia para los demás, o para nosotros mismos, tratamos de inducir procesos mentales y reacciones que favorezcan esos intereses.

Las formas de lograrlo, constituyen la ciencia de la comunicación. Ciencia que como todos los elementos de la vida social, se ha ido formando y modificando a través de la historia, amoldándose a las nuevas circunstancias de su evolución, y efectuando nuevos aportes ●



EL AHORRO DE ENERGÍA
Y EL CUIDADO DEL MEDIOAMBIENTE.

HECHOS CENTRALES PARA EL MUNDO QUE VIENE.



Arneg propone innovadores sistemas de refrigeración, capaces de adaptarse a todos los formatos, a través de sus cuatro sistemas de CO2 transcíticos diseñados para pequeñas, medianas y grandes superficies, aptos para todos los climas.

Estos son: el sistema SBST, para pequeñas superficies, el sistema MBST para medianas superficies, el sistema LBST para medianas y grandes superficies y el sistema XLBST para superficies más grandes y centros de distribución.



TECNOFIABILIDAD*

ARNEG. IMPRONTA INTERNACIONAL. ORGULLO ARGENTINO.



www.arneg.com.ar
info@arneg.com.ar



Un modelo para armar

Establecer sólidas relaciones entre clientes y proveedores redundará en menores costos de transacción. No obstante, demasiada confianza puede ser riesgosa si se tiende a perder la objetividad en los controles de calidad.



Las relaciones de confianza entre proveedores y clientes constituyen un asunto largamente estudiado por los académicos del management. A través del establecimiento de sólidos vínculos de largo plazo, el comprador obtiene un proveedor seguro donde abastecerse y el vendedor sabe que tiene un cliente relativamente estable. En términos de *bottom-line*, esto significa menores costos de transacción y mayor previsibilidad del flujo de caja.

En algunos casos, la profundización de los vínculos incluye intercambios de recursos, tecnología y capacitación para personalizar los insumos y mejorar la eficiencia de las operaciones.

No obstante, advierte una investigación de Harvard Business School, la confianza entre proveedores y clientes tiene su lado oscuro y hasta puede convertirse en una importante restricción para el crecimiento del negocio.

Para comprobar su hipótesis, el profesor de HBS, Felix Oberholzer-Gee, realizó un experimento de campo con el lanzamiento de un innovador producto para plomeros denominado TrapGuard. El insumo, concebido para evitar que los gases de las alcantarillas se filtren a los hogares, era significativamente superior a sus competidores en el mercado.

Los investigadores enviaron a casi 600 plomeros del área de Filadelfia un cuestionario para evaluar el grado de confianza hacia sus proveedores. Luego, compararon estos datos con la demanda del TrapGuard por parte de cada cliente.

Previsiblemente, los plomeros con mayor confianza en sus proveedores resultaban menos proclives a probar el nuevo producto que aquellos que mantenían relaciones más distantes. Incluso, lo rechazaban en los casos en que el TrapGuard les era ofrecido gratuitamente a modo de prueba.

¿Qué conclusiones pueden extraerse para las relaciones entre clientes y proveedores? En su faceta de proveedor, siga haciendo lo que usted ya sabe. Concentre sus esfuerzos en la consolidación de los vínculos con sus clientes. Los lazos de confianza constituyen una gran manera de imponer barreras de entrada a nuevos productos que podrían amenazar su situación. En síntesis, invertir en la generación de confianza ofrece un retorno positivo en términos de la reducción de las presiones competitivas del mercado.

Por el contrario, en su faceta de cliente, tenga cuidado. Las relaciones de confianza con los proveedores pueden ser útiles en el corto plazo gracias a la reducción de los cos-

tos de transacción.

No obstante, en el largo plazo, pueden convertirse en espadas de doble filo. En efecto, pueden hacer que la empresa se vuelva "ciega" ante las nuevas oportunidades que ofrece el mercado para el aprovechamiento de insumos más eficientes o nuevas técnicas de producción.

En definitiva, advierte el investigador de Harvard, la clave consiste en alcanzar un delicado equilibrio entre confianza y distanciamiento. Confianza para reducir costos de transacción y distanciamiento para mantener la mente abierta ante las nuevas oportunidades que pudieran ir surgiendo en el mercado.

Uno de los principales propósitos del marketing es la persuasión, entendida como la inducción a la acción en el consumidor, impulsada por su propio convencimiento. La persuasión consiste en la utilización deliberada de la comunicación para cambiar, formar o reforzar las actitudes de las personas, siendo estas últimas representaciones mentales que resumen lo que opinamos de las cosas, personas, grupos, acciones o ideas: si preferimos una marca a otra, si estamos a favor o en contra del aborto, qué opinamos de determinados partidos políticos y demás.

Debido a que las actitudes juegan

PROMO

KOTEX®

10 MILLONES

DE RAZONES PARA NO PARAR

Participá por

\$10.000.000!

Sorteamos 1.000.000 por semana



Participá comentando el código y horario
de tu pack en @kotexargentina

Promoción válida desde 15/03/24 al 31/05/24. Encontrá bases y condiciones en Instagram @kotexargentina

un papel importante en la forma de comportarse, un cambio en ellas debería dar lugar a un cambio en nuestro comportamiento, que es lo que, en última instancia, se pretende con la persuasión. Podemos desear, por ejemplo, que nos compren un determinado producto, que alguien deje de fumar, que utilicen el cinturón de seguridad o que nos den su voto en las elecciones. Pero las cosas no son tan simples, ya que las personas no se comportan siempre de acuerdo con sus actitudes. A veces hacen cosas que no les gusta presionados por los otros; algunas personas siguen fumando a pesar de tener una actitud negativa hacia el tabaco y otros se preguntan por qué siguen saliendo los fines de semana con esa gente tan aburrida.

¿Por qué es tan difícil persuadir a la gente? Para explicar esto se utiliza la teoría del juicio social: cuando recibimos información persuasiva la colocamos dentro de un continuo de aceptación/indiferencia/rechazo con relación a nuestra posición inicial. Es decir, nos resulta aceptable o inaceptable en distintos grados. Cuando la nueva información se aleja un poco de nuestra posición inicial en un sentido u otro, solemos tender a distorsionarla para que encaje con dicha posición. Esto lo hacemos de dos maneras: asimilándola, es decir, la consideramos más cerca de nuestra posición inicial de lo que en realidad está; o contrastándola; es decir, la consideramos más lejos de lo que está.

La persuasión se produce cuando: a) la nueva información cae dentro del rango de aceptación; b) la nueva información es diferente de nuestra posición inicial; y c) la nueva información no puede ser asimilada ni contrastada, ya que en estos casos o no hay persuasión porque el contraste lleva al rechazo, o porque la asimilación implica que ya estábamos previamente de acuerdo. Por tanto, el cambio es



Funciones clave para el éxito

El llamado "gerenciamiento programático" pone el énfasis en los siguientes elementos:

— Planificación. Esta área de administración se propone determinar por anticipado, quién debe hacer qué cosa y cómo. El objetivo de la planificación es mostrar y determinar las metas, los métodos y los recursos que serán empleados para la realización de un trabajo. Así, la planificación es el primer paso de toda decisión administrativa.

— Organización. Después de la planificación, cabe al administrador organizar los recursos de acuerdo con los métodos, proponiéndose las metas establecidas. El objetivo de la función administrativa es la coordinación, teniendo todavía a su cargo las normas de ejecución de lo planificado.

— Dirección. Es el comando o administración propiamente dicha. La organización y la planificación deben servir de base para que la dirección haga funcionar la máquina productiva.

bastante difícil de conseguir. No se persuade a la gente fácilmente.

Gerenciar ya no es meramente sinónimo de administrar. Por el contrario, gerenciar implica crear valor. Eso hace que los gerentes deban cumplir múltiples funciones, comenzando por enfocar a la compañía hacia los clientes.

Para que una empresa realmente tenga la mira puesta en su clientela, debe cumplir las siguientes características:

— Buena definición del mercado al cual se dirige (mercado blanco). La famosa tienda estadounidense Sears falló en la definición del blanco. No sabía quiénes eran sus

clientes; decían que toda la gente debería comprar allí.

— Información actualizada acerca de las necesidades, percepciones, preferencias y el grado de satisfacción de los clientes.

Cuando se investiga en una compañía si eso se cumple, lo primero que se pide son los estudios acerca de su mercado. Muchos dicen «por supuesto que sabemos cuál es nuestra clientela, acá tenemos este estudio que hicimos hace cinco años que demuestra quiénes nos compran y qué quieren cuando compran». Al abrir esa carpeta, inmediatamente se nota que nunca fue abierta antes. No solamente hicieron una investigación que ya tiene cinco años, sino que no la usaron.

— Buena información sobre los objetivos de los competidores, sus estrategias y sus recursos. Tiene que hacer trabajos de «inteligencia» con su competencia. Eso no quiere decir mandar espías. No hace falta revisarles los tachos de basura para ver sus últimos planes, pero sí, dentro de límites legítimos, tratar de saber en qué andan. A quién van a atacar, qué clientela buscan y cómo buscarán obtenerla. Se trata de poder manejar el negocio sin grandes sorpresas ●

CUANDO DESCUBRÍS **LA CALIDAD**
DE LOS PRODUCTOS LA ANÓNIMA,
QUERÉS PASARLE **LA POSTA**
A TODO EL MUNDO.



TENÉS **LA POSTA**,
COMPARTILA



LA PRODUCTOS
LA ANÓNIMA



Compulsión por comprar

Una cosa vale lo que el comprador pagará por ella, dice una frase atribuida a Publio.

El viejo Publio entendía la esencia de la política de precios y la resumió en pocas palabras. Lamentablemente, en los siglos posteriores aparecieron en escena los académicos y los consultores e hicieron que la política de precios fuera un poco más compleja.

Cuando se lee un libro sobre marketing, es común encontrar que la política de precios ocupa varios capítulos muy densos; con muchos diagramas consagrados a confundir a los lectores, donde se combinan los conceptos de «costo marginal» e «ingresos marginales» para un «beneficio óptimo». (Signifique lo que signifique).

Muchas empresas fijan el precio a partir de criterios más financieros que comerciales. Es un error grave. En este tipo de empresas, el cálculo de precios es demasiado mecanicista, y el departamento financiero tiene más influencia que el de marketing.

Algunos han evolucionado, pero han ido demasiado lejos. Un ejemplo de ello es la propuesta de calcular el precio en base a la «selección de objetivos de la política de precio». Cuando se termina con este esquema es probable que dos o tres competidores nos hayan robado el mercado.

Se podría pensar que estamos exagerando. En realidad, nadie hace

La gente suele estar dispuesta a pagar más por un producto mejor, pero la calidad debe ser visible de alguna manera.

Si el beneficio no es totalmente tangible, la estrategia de precios puede fracasar.

caso a los libros de texto cuando deja la Universidad.

De acuerdo, pero ¿qué tal un libro titulado *Cómo gestionar el precio transforma la cuenta de resultados?* Escrito por un profesor de Harvard y un consultor alemán, tiene 416 páginas repletas de conceptos y tendencias actuales sobre política de precios. Se ocupa en profundidad de las bases y las relaciones matemáticas del precio, costo y beneficio además de tratar la política de precios internacional, no-lineal y de producto y el ajuste a medida de precio-tiempo y venta de paquetes de productos. De verdad, su lectura ayudaría a dormir por la noche. Hay algunas consideraciones sobre la política de precios muy prácticas, cuyas ventajas se han contrastado en la realidad. La mayoría de ellas no se centran en artículos

matemáticos complejos, sino en la competencia.

—*Hay que mantenerse en el juego.* Cuando los mercados están maduros, los niveles de precios están muy claros. Como decía nuestro amigo romano, «lo que paga la gente» está establecido. Si, por así decirlo, el precio de nuestro producto no entra en el juego, corre el riesgo de que los clientes empiecen a preguntarse si pagan demasiado. Esto abre la puerta para que nuestros competidores nos quiten el negocio. Marlboro se dio cuenta el «Viernes Marlboro», un día en que redujo sus precios y recuperó su cuota de mercado.

—*La gente pagará un poco más por el valor percibido.* Mientras estemos en el juego, los clientes tomarán los asientos más caros de platea, si creen que la relación calidad-precio es buena. Procter & Gamble, al adoptar el sistema de «todos los días precios bajos» le ha complicado la vida a las marcas blancas. La gente está dispuesta a pagar un poco más por una marca de verdad con beneficios de verdad. Pero hay que tener cuidado, más no es igual que mucho más.

—*Los productos de alta calidad deben ser más caros.* La gente espera pagar más por un producto mejor, pero la calidad debe ser visible de alguna manera. Unos zapatos Timberland en su caja impresionan mucho más

que un par de zapatos más comunes. Además ofrecen el «beneficio» de mayor confortabilidad y duración.

Si pagamos más por un Barbour, ayuda que tenga una etiqueta Gore-Tex que diga «garantía de impermeable». Un Rolex debe parecer robusto y consistente. Pero muchos relojes que cuestan menos de la mitad que un Rolex también parecen robustos y consistentes. Lo que nos lleva al punto siguiente.

—*Los productos de precio alto deben dar prestigio.* Si nos hemos gastado 5.000 dólares en un Rolex, queremos que nuestros amigos y vecinos sepan que es un Rolex. Así saben que tenemos éxito. Pasa lo mismo con los coches caros. Aunque nunca lo admitan, la principal razón por la que la gente se gasta 50.000 dólares en un coche es para impresionar a sus amigos y vecinos.

Por eso el Porsche 928 fue un fracaso y el 911 sigue siendo un éxito. Cuando alguien se compraba un 928 tenía que ir explicando que era un Porsche y que le había costado mu-



cho dinero. Con un 911 nunca ha sido necesario explicar nada. Todos lo conocemos.

¿Qué es lo que un precio alto dice del producto? Dice que el producto vale mucho. Esencialmente, un precio alto llega a ser un beneficio inherente

al producto mismo. Este es uno de los factores que ayuda al éxito de muchas maniobras de flaqueo. Los automóviles Jaguar, helados Haagen Dazs o vinos Vega Sicilia son tres ejemplos.

—*Los competidores tardíos suelen entrar en base a precio.* Cuando existe un líder fuertemente establecido, el nuevo competidor suele usar el precio bajo como estrategia de entrada.

Consumo (del latín: *cosumere*, que significa gastar o destruir) es la acción y efecto de consumir o gastar, bien sean productos, y otros géneros de vida efímera, o bienes y servicios, como la energía, entendiéndose por consumir como el hecho de utilizar estos productos y servicios para satisfacer necesidades primarias y secundarias. El consumo masivo ha dado lugar al consumismo y a la denominada sociedad de consumo.

En términos puramente económicos se entiende por consumo la etapa final del proceso económico, especialmente del productivo, definida como el momento en que un bien o

INSUDROP.

INSUMOS DE HIGIENE & ARTÍCULOS DESCARTABLES

ATENCIÓN ESPECIALIZADA EN INDUSTRIA & COMERCIOS



FÁBRICAS & PLANTAS INDUSTRIALES



FRANQUICIAS GASTRONÓMICAS & LOCALES COMERCIALES



EMPRESAS DE LIMPIEZA & CONSORCIOS



HOTELERÍA & LAVANDERÍAS



INSTITUCIONES EDUCATIVAS & GUBERNAMENTALES



CENTROS DE SALUD & HOSPITALES



CLUBES, COUNTRIES & BARRIOS PRIVADOS

QUÍMICOS, PAPELERÍA, BOLSAS, IMPLEMENTOS Y DESCARTABLES



◆ ENTREGAS GRATIS EN 24HS ◆ MARCAS LÍDERES ◆ PRODUCTOS CON APROBACIÓN **anmat** | **SENASA**

PEDÍ TUS INSUMOS POR WHATSAPP Y RECÍBLOS EN MENOS DE 24HS.

☎ (+54 9) 11 6454 8187 ▪ ✉ VENTAS@INSUDROP.COM ▪ 🌐 WWW.INSUDROP.COM

servicio produce alguna utilidad al sujeto consumidor. En este sentido hay bienes y servicios que directamente se destruyen en el acto del consumo, mientras que con otros lo que sucede es que su consumo consiste en su transformación en otro tipo de bienes o servicios diferentes.

El consumo, por tanto, comprende las adquisiciones de bienes y servicios por parte de cualquier sujeto económico (tanto el sector privado como las administraciones públicas). Significa satisfacer las necesidades presentes o futuras y se le considera el último proceso económico. Constituye una actividad de tipo circular en tanto en cuanto que el ser humano produce para poder consumir y a su

minante del consumo y del ahorro. Los ricos ahorran más que los pobres, tanto en términos absolutos como en términos porcentuales. Las personas muy pobres no pueden ahorrar nada; más bien, si tienen alguna riqueza o pueden pedir préstamos, tienden a desahorrar.

La libertad de mercado es fundamental para la gestión empresarial. Sería imposible lograr los niveles de inversión necesarios para responder con agilidad a las demandas del mercado, en un entorno dirigista. Sin embargo, la creencia de que el mercado por sí sólo alcanzará un punto ideal de equilibrio y resolverá los problemas de la sociedad, resulta ser inexacta y perniciosa. Por lo pronto,

nos a la transacción individual y constitutivos de costos para la colectividad general.

En estos casos se presentan los "ataques a la competencia"; el establecimiento de "acuerdos" restrictivos de la competencia entre empresas; la evolución de múltiples mercados hacia estructuras de monopolio; la existencia de ventajas en determinadas empresas públicas o privadas que debido a su posición dominante, les permite influir de manera determinante sobre los términos de la producción, y especialmente sobre los precios del mercado internacional, constituyen realidades susceptibles de traducirse para el consumidor en una restricción de la oferta y en la



vez el consumo genera producción.

Para el antropólogo García-Canciani el consumo es «el conjunto de procesos socioculturales en los que se realizan la apropiación y los usos de los productos».

Para el sociólogo Jeremy Rifkin el fomento del consumo se produjo en los años 20 en Estados Unidos para aliviar la sobreproducción en Estados Unidos -motivada por un aumento de la productividad y una bajada de la demanda por la existencia de un alto número de desempleados debido a los cambios tecnológicos- que encontró en el marketing (mercadotecnia y publicidad) la herramienta para incrementar, dirigir y controlar el consumo.

Los estudios económicos muestran que la renta es el principal deter-

existen cinco "grietas" importantes en la "ideología" de la libertad de mercados absoluta:

- 1) Tendencia a la concentración y ataques a la estructura competitiva del mercado.
- 2) Límites que afectan al proceso de información de los consumidores en el mercado de consumo.
- 3) El débil poder de negociación del consumidor individual en los intercambios de consumo, debido a la inexistencia de cualquier facultad de expresión.
- 4) La ausencia de representación efectiva de los consumidores en los diversos centros de tomas de decisiones políticas o económicas establecidas.
- 5) Constatación de efectos exter-

aplicación de precios artificialmente elevados.

Como las moscas a la miel, los competidores olerán el éxito y acudirán en masa para intentar comer su trozo del pastel. Las empresas inteligentes no exprimen demasiado el mercado. Mantienen sus precios bajos para conseguir dominar el mercado y desalentar a nuevos competidores. Microsoft es un ejemplo claro de este enfoque. Está dispuesto casi a regalar su software, para mantener su dominio o estrujar a un competidor. La experiencia demuestra que una reducción de precios temprana en vez de tardía, puede acelerar las ventas de un nuevo producto. Aunque maximizar los beneficios es una tentación cuando se domina una categoría ●



CONOCE EL LADO
MAS DULCE
DEL NUEVO

COLON

Selecto

Más dulzor
Menos alcohol
Fácil de tomar

BEBER CON MODERACIÓN. PROHIBIDA SU VENTA A MENORES DE 18 AÑOS.

La satisfacción de cliente

Para garantizar la satisfacción de la clientela dentro del local, no basta con la acción del personal que opera en el punto de venta. Es necesaria la participación de varios sectores de la compañía.



Periódicamente, y a veces sin indicios previos, una parte importante de la clientela desaparece. Simplemente se esfuma como por arte de magia. Las razones pueden ser muy variadas, y en general se refieren a un incremento de la competencia, o a ciertas propuestas de los competidores que terminan seduciendo a la clientela.

Ahora bien, no se trata de permanecer de brazos cruzados ante esta realidad, sino de tratar modificarla. Los clientes perdidos pueden ser recuperados en un alto porcentaje. Para intentar recuperarlos se pueden utilizar diferentes medios: llamadas telefónicas, visitas personales, cartas o e-mails. Todo dependerá de las características del cliente en particular.

Normalmente, el 20% de los clien-

tes son reactivados en el momento. Un 30% solicitará la visita de un vendedor o el envío de un nuevo catálogo y lista de precios. Es decir que en el corto plazo se podría recuperar hasta el 50% de los clientes.

Algunos consejos a tener en cuenta al intentar recuperar clientes perdidos son:

—Mida la insatisfacción de sus clientes. ¿Qué factores importantes hicieron que el cliente deje de recurrir a su empresa? ¿Mide regularmente el grado de satisfacción de su clientela, o solamente lo hace cuando el nivel de reclamos resulta preocupante?

—Detecte las causas de su alejamiento. Haga el relevamiento de los clientes que no volvieron a requerir sus servicios en el último año. Con tacto con ellos para averiguar la

causa del alejamiento. Si el motivo del alejamiento fue la insatisfacción por la atención o cualquier otro incidente, pida disculpas, independientemente de quién tenga razón, y tome las providencias necesarias en cuanto al reclamo.

—Preste atención a sus clientes. Esté atento, escuche con interés lo que tienen para decirle.

Procure colocarse en su lugar y ver la situación desde el punto de vista de ellos. Brinde a los clientes una total y completa atención durante el proceso de recuperación. Recuerde que cualquier descuido de su parte durante ese proceso le hará perder al cliente para siempre.

—Recompense al cliente por los trastornos ocasionados. Tome alguna medida que simbolice un pedido de disculpas o su deseo de que este cliente vuelva a trabajar con usted. Al recibir algo inesperado, el cliente se sentirá importante y valorizado. Puede ser cualquier cosa, incluyendo un descuento. Cumpla rigurosamente con la promesa de compensación.

—Avisé a toda la empresa sobre la reactivación del cliente. Repase cuáles fueron los puntos negativos que resultaron corregidos. Los ven-

dedores tienen que estar atentos para evitar que problemas antiguos vuelvan a resurgir.

—Aprenda de los errores cometidos. Llame a un cliente y pídale un encuentro sólo para ayudarlo a usted a entender cuál fue su error, de tal forma de no repetirlo con otras personas. Durante ese encuentro, no intente venderle nada, solamente pregunte y escuche. Aproveche para abrir una brecha para futuras negociaciones, pero no tenga prisa.

Algunos definieron el marketing como el arte de conseguir y conservar clientes. Gran parte del marketing se ha desarrollado en torno del problema de «conseguirlos», mientras que la cuestión del «conservarlos» se ha descuidado. Conservar exige pensar; ir más allá de lo que hace el departa-

En negociAR el que busca, encuentra!



Llegó GS1 negociAR,
la Primera Red Social
de Productos.

Una plataforma gratuita
que conecta a las PyMEs
con los supermercados
de todo el país, para
acelerar la presencia
de los productos en las
góndolas y potenciar
las ventas.



negociAR 

Tus productos ahora tienen su red social



negociar.gs1.org.ar

-  @gs1negociar
-  GS1NegociAR
-  /gs1-negociar

mento de servicio al cliente. Se trata de ver cómo satisfacer al cliente, cómo hacer que sea un comprador frecuente y cómo formar nexos con clientes que crean barreras de salida que hacen que cambiarlos sea más caro que mantenerlos.

Hay que pensar en estas cosas, porque la primera defensa de una compañía es conservar a sus clientes. La deserción es lo peor que puede pasar.

Eso no significa que valga la pena quedarse con todos los clientes; es curioso, pero, a veces, los grandes clientes de una organización entran en esta categoría. Para muchas empresas, los clientes de tamaño medio son los más rentables; los de mayor tamaño suelen pretender descuentos más grandes y servicios especiales. En situaciones tales, el rendimiento neto puede no ser muy bueno. La mayor parte de la teoría del marketing se ocupa de cómo hacer una venta. Todo el concepto de STP (Segmentación, Targeting y Posicionamiento), que es la forma estratégica del marketing, dice muy poco acerca de mantener al cliente después de la venta. El hecho es que la mayoría de las empresas descuidan a sus clientes una vez que los han conquistado.

Las compañías deben practicar un marketing de conjunto (*wrap-around*



marketing) que abarque la captación y la retención de clientes. El marketing de conjunto implica el análisis del mercado y del cliente antes, durante y después del esfuerzo de venta. Aun así, los *marketers* tienen que estar seguros de que el valor de la vida útil del cliente excede los costos de adquisición de un cliente nuevo.

El grado de placer que los consumidores puedan encontrar en un local será el factor determinante para conseguir su lealtad. En la actuali-

dad, con el avance de los supermercados virtuales, que ofrecen una monstruosa gama de productos varios a través de Internet, las compras "por obligación" están llegando a su fin. Ir a comprar es una experiencia que sólo se hará si resulta placentera.

Otro factor fundamental es el merchandising, entendido como el movimiento de la mercancía hacia el consumidor. No se trata de la licencia o autorización otorgada por el propietario de un personaje, de una institución, de un museo o de un monumento para fabricar con su marca tal o cual tipo de producto. Tampoco es la manipulación de mercancías ni la colocación en las góndolas, efectuada a veces por el proveedor.

No es el trabajo de exposición, de decoración o de promoción, aunque a veces forma parte de él. No es, ni siquiera, como muchos creen todavía, el único trabajo relacionado con la presentación de los productos, aunque sea indispensable e indisoluble.

En su concepción francesa, que nace del autoservicio, esta palabra es más bien:

—Una nueva forma de técnicas de venta, cuyos ejes principales son el surtido, la presentación, la animación y la gestión.

—El conjunto de acciones tendientes a la mejor valorización posible del producto para el distribuidor y el consumidor.

—La ayuda prestada a un producto que se vende en autoservicio, y que debe defenderse en la estantería completamente solo.

—Una evolución de los métodos comerciales en sintonía con la rápida y permanente evolución de las técnicas de distribución modernas, que necesita de una colaboración objetiva entre fabricantes y distribuidores.

¿Existe una buena definición de merchandising? El mismo es tan flexible, tan adaptable por definición al producto o al servicio, que cada clase de producto, a cada circuito de

Administración por categorías

El category management, o administración por categorías es una metodología de trabajo que trata a cada una de las categorías o líneas de productos como unidades estratégicas de negocios y centros de beneficios individuales. Esto implica un cambio de cultura organizacional por parte de fabricantes y minoristas en áreas de mutuo interés, tales como manejo de inventarios, mejoramiento de la rentabilidad de los productos, incremento de la rotación y el servicio al cliente.

La categoría puede definirse como un grupo de productos que los consumidores perciben como interrelacionados para satisfacer sus necesidades, en cualquier línea específica de productos. El *retailer* debe identificar las diferentes categorías que maneja dentro de la tienda; si es necesario debe modificar su agrupación actual de productos. Luego debe evaluar la importancia estratégica y el volumen de cada una de ellas. Como resultado de este análisis se logra la definición del universo de categorías.

comercialización, corresponde uno o varios tipos de merchandising. El merchandising, ya sea exclusividad del industrial, ya sea del comerciante, debe aplicarse al producto, a una familia, a una sección.

Quienquiera que tenga la iniciativa, sólo podrá ser aplicado conjuntamente por los dos: el fabricante aportando su conocimiento del mercado y de los distintos circuitos de distribución; el distribuidor, el conocimiento de su mercado local, de sus clientes, de su punto de venta.

Entonces, ¿a quién ha de importarle la definición, recurso sólo útil para hacer creer que uno sabe? Sólo una cosa cuenta: el resultado. Se puede decir también que el merchandising no es otra cosa que el buen sentido, o sentido común aplicado al comercio. Es asimismo la innovación, la creatividad; es la técnica, simple o elaborada; son las personas, que piensan, crean o aplican.

Después de muchos años de formación, hemos encontrado una formulación que todo el mundo comprende, pues es simple, como debe serlo esta actividad: el merchandising no es la práctica de una teoría, sino la teoría de la práctica. Pero esto no es siempre tan evidente: muchas personas de marketing, por su frecuente carencia de realidades sobre el terreno, elaboran un merchandising aparentemente bien concebido; y siempre surgen problemas a la hora de aplicarlo.

Por supuesto que se piensa, se reflexiona, se estudia, se crea; pero hay que empezar primero, humildemente, por comprobar, calcular, mejorar, hacer funcionar, antes de definir una «doctrina de merchandising».

Se actúa, entonces, en perfecta consonancia con la teoría de la práctica; más tarde, se puede proceder a la práctica de la teoría.

El merchandising se ha hecho, pues, indispensable para los interlocutores profesionales que nos ocupan, es decir, el productor y el distribuidor.

—Para el productor, el objetivo del merchandising está claro: vender

más productos, en cantidades mayores; optimizar el lineal para dar salida con regularidad a sus productos en las mejores condiciones posibles.

—Para el distribuidor, por supuesto, vender más, pero sobre todo, vender mejor, es decir, optimizando el margen de ganancia, reduciendo al mismo tiempo los gastos generales del local.

—Es indispensable también para el consumidor, por las razones anteriormente mencionadas, para hacerle más fácil su elección y optimizar su tiempo al hacerle una oferta clara y comprensible. El merchandising es, ante todo, una manera de hacer o idear la mejor valoración posible del producto, de la subfamilia, de la familia, de la sección del establecimiento. En inglés, el sufijo *ing* lleva implícita la idea de acción de movimiento. El merchandising es el movimiento de la mercancía hacia el consumidor, como ya se dijo.

La zona de clientela es el área de influencia comercial de un establecimiento, constituida por clientes y

competidores. Naturalmente, antes de la apertura, se realizan estudios de implantación para determinar la composición de esta zona, la empresa en perspectiva y la cifra de ventas previsional.

Supongamos que el obstáculo administrativo está ya salvado, o allanado (lo que no es una minucia, dadas las dificultades para obtener un permiso de apertura): es evidente que lo primero que hay que hacer, una vez asegurada su fiabilidad, es analizar detenidamente la tipología de los habitantes de la zona.

Más allá de la cantidad de personal, fácil de determinar mediante las estadísticas disponibles, hay que analizar la composición de estos habitantes: tipo de hábitat, niveles de rentas, hábitos de consumo y naturaleza de la competencia. La vocación comercial de un establecimiento es su posicionamiento en términos de surtido y calidad.

El merchandising de un local no es más que la suma de la exhibición y la correcta disposición de los productos de cada sector. Por lo tanto, cada jefe de sección debe trabajar estrechamente con el personal de compras del supermercado, para poder ser abastecido en forma acorde a sus requerimientos.

Nunca hay que olvidar la regla fundamental del merchandising: cada producto debe encontrarse en su lugar y en la cantidad adecuada. El campo de actuación del merchandising engloba al fabricante y al distribuidor.

La evolución comercial modificó la razón de ser de los supermercados. Hasta estos últimos años, antes de la industrialización del comercio, el objetivo y la razón de ser del comerciante eran vender su mercancía. Ahora, la evolución del comercio moderno y de las técnicas de venta han hecho del comerciante un «distribuidor», es decir, un industrial de la distribución. Tiene que «vender la venta». La distribución se ha convertido en una industria (con sus reglas precisas y sus leyes propias) que «produce» la venta ●





Hebe Bayona (Gerente Nacional de Marketing de Cencosud) y José Rodríguez (Gerente de Operaciones Cuyo).

En Mendoza, abrió VEA Express

Ahorro, rapidez, una oferta que incluye más de 2.200 productos, y toda la gama de beneficios que brinda la cercanía. Esa es la propuesta del nuevo formato de VEA, que comenzó a operar en la capital mendocina con planes de expandirse, desde allí, a todo el país.

En la calle Espejo 131 de la ciudad de Mendoza, abrió sus puertas el primer **VEA Express**, una experiencia que apunta a satisfacer las compras rápidas de los consumidores. Este formato constituye una renovada apuesta de VEA en la provincia, para ofrecer una nueva opción a quienes necesitan resolver sus compras diarias, con todos los productos de calidad ya característicos de VEA, a precios altamente



competitivos y una experiencia de consumo adaptada a las necesidades de cada cliente. Este nuevo formato está destinado a un segmento de entre 24 y 50 años y busca ser un comercio de cercanía real, donde los visitantes resuelvan sus compras del día o de la semana.

"Este es el primer local de un proyecto que esperamos que se expanda a todo el país", comentó durante el acto inaugural **Hebe Bayona, Gerente Nacional de Marketing de Cencosud S.A.** "Se trata de un formato pensado para compras rápidas, de abastecimiento, y con todo el surtido necesario", añadió.

El local cuenta con una propuesta de más de 2.200 productos, un sector exclusivo para la marca Cuisine & Co y un apartado de productos y opciones saludables. Para facilitar la experiencia de compra de los clientes, se ofrecen combos prácticos de consumo (café con una opción de pastelería; combinaciones de bebidas, etc).

Un tema importante en VEA Express son los precios. Los mismos fueron adecuados a las necesidades de sus clientes, con el ahorro como emblema. Este formato conserva esa política, en un formato compacto, cómodo y funcional.

Al escoger a Mendoza (su cuna) para este lanzamiento, VEA demuestra la importancia de la región y el compromiso de continuar invirtiendo en el desarrollo local, para luego expandirse desde allí, a nivel nacional.

En definitiva, con VEA Express la marca se propone cambiar la forma en que las personas hacen sus compras diarias, ofreciendo una experiencia que combina ahorro, conveniencia y calidad en un solo lugar ●





TIPO
CASERA

LA DOSIS DE AUTENTICIDAD



**QUE SIEMPRE
NECESITÁS.**

EXCESO EN
GRASAS
TOTALES
Ministerio
de Salud

EXCESO EN
GRASAS
SATURADAS
Ministerio
de Salud

EXCESO EN
SODIO
Ministerio
de Salud



Servicio al cliente: tendencias globales



La lealtad de los consumidores está cada vez más condicionada por su experiencia de compra, según revela el estudio de Accenture *Life Trends 2024*.

Durante años, el vínculo entre experiencia de cliente y aumento de ingresos ha hecho que las organizaciones coloquen al consumidor en el centro de cualquier decisión. En la actualidad, las circunstancias económicas están forzando a las empresas a hacer recortes y eso genera fricciones entre clientes y marcas en todos los canales, lo que se refleja subidas de precios, pérdida de calidad y deficiencias en la atención al cliente.

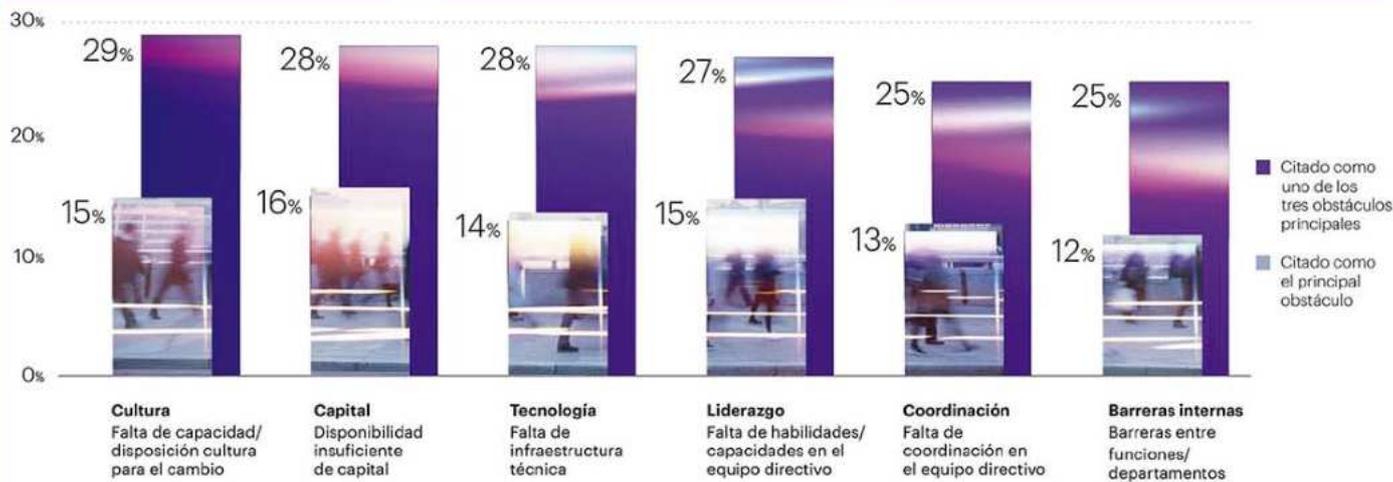
Las empresas tratan por todos los medios de recortar costos y proteger sus beneficios ante la mala situación económica. Han debido tomar decisiones difíciles, que se han traducido en el deterioro de la experiencia de cliente. Guste o no, el consumismo es una realidad socioeconómica en la vida de miles de millones de personas y tiene una gran influencia en lo que hacen a diario.

¿Qué implementaron para mejorar el servicio?



Fuente: Accenture. Life Trends 2024.

Obstáculos que dificultan las estrategias de reinversión



Fuente: Accenture. Life Trends 2024.

La experiencia del cliente era hasta hace poco la máxima prioridad por su relación directa con los beneficios, a menudo a expensas de otros factores. La generalización de la tecnología digital (sobre todo Internet y luego los smartphones) en la década de 1990, puso el foco en la experiencia. Las interacciones en pantalla extendieron el alcance del diseño más allá de los gráficos y los objetos físicos para crear interfaces más atractivas y fáciles de usar.

Durante más de una década, las marcas parecían obsesionadas con su relación con los clientes, inundando las redes sociales de mensajes pensados para atraerlos. Con tiempos de entrega asombrosamente cortos, máxima personalización y suscripciones a medida, las marcas elevaron las expectativas hasta niveles que costaba mucho mantener.

Los clientes llegaron así a esperar que su relación con las marcas fuera mucho más que comercial. Eso no ha cambiado, pero lo cierto es que lo que las marcas ofrecen ahora aviva una tensión que no se puede ignorar y que se manifiesta de diversas maneras. Es evidente que las marcas ya no dan tanta prioridad a la experiencia del cliente, e incluso hay empresas que reducen la calidad o la cantidad sin bajar los precios.

Algunas personas lo comprenden,

pero otras se sienten engañadas. Por ejemplo, una marca puede pedir el mismo precio o más por una tableta de chocolate que parece igual que siempre, pero pesa menos. El resultado es que los consumidores pagan más por menos. Aunque no es nada nuevo, el alto costo de la vida hace que los consumidores se fijen más en el valor y es fácil que den la voz de alarma. Un tercio de los encuestados por Accenture aseguran que han tenido problemas para recibir ayuda o incluso para hablar con re-

Razones por las que los clientes no se sienten valorados



Fuente: Accenture. Life Trends 2024.

Objetivos por los que acude a proveedores externos



Fuente: Accenture Digital Trends 2024.

La IA conversacional como oportunidad para mejorar la relación con el cliente



Fuente: Accenture. Life Trends 2024.

a una causa, mientras escatiman con el valor de la experiencia que ofrecen. Además, está claro que muchos de esos mensajes no son más que intentos deshonestos de subirse al tren de una causa con mucha repercusión que, a menudo, no tiene nada que ver con la marca.

En casos extremos, estas iniciativas polarizan y alejan a los clientes, que se enfadan por considerar que el objetivo es distraerlos de otras medidas que deterioran su experiencia. Eso perjudica especialmente a las marcas más populares, para las que la pérdida de un pequeño porcentaje de clientes tiene un costo de millones de dólares.

Las marcas en general hacen lo que tienen que hacer para superar una complicada situación económica, pero los clientes no saben lo que pasa entre bastidores y tienden a verlo de otra manera. No entienden que un proveedor de servicios básicos suba los precios cuando tiene beneficios récord, lo que hace que se sientan engañados cuando baja la calidad o aumentan los precios.

Tanto las marcas como los clientes tienen que reducir costos. Si las marcas siguen ofreciendo menos por más a los clientes, el resentimiento aumentará con rapidez y sitios como Reddit se llenarán de quejas, lo que afectará a la salud, el crecimiento y la viabilidad a largo plazo de las marcas.

Los clientes siempre intentarán tener el estilo de vida que desean. Los problemas económicos hacen que

¿Qué medidas está adoptando para mejorar la experiencia del cliente?



Fuente: Accenture Digital Trends.

presentantes de atención al cliente durante el pasado año.

El potencial de pérdida de ingresos para las empresas que no gestionan las quejas de manera adecuada podría alcanzar este año a nivel global los 887.000 millones de dólares, frente a 494.000 millones de dólares de 2023.

Responsabilidad social

En el contexto actual, la percepción de las iniciativas guiadas por un propósito es cada vez menos favorable. Aunque las cosas no son tan simples, a los clientes les parece contradictorio que las marcas destinen dinero a dar un apoyo superficial

¿Qué factores impactaron positivamente en su estrategia de reinversión?



Fuente: Accenture. Life Trends 2024.

SUPERMERCADOS Y DISTRIBUIDOR MAYORISTA MICROPACK



micro
PACK



micro
PACK

Avellaneda 441
Av. 25 de Mayo
1810 bis
Arijón 565

www.micropack.com.ar

¿Qué factores considera clave para optimizar la experiencia digital?



Fuente: Accenture Digital Trends 2024.

sean menos fieles a las marcas, de modo que el precio y el valor pasan a ser los factores decisivos. Mantener sus productos en la cesta de la compra se convierte así en un serio problema para las marcas.

Los clientes se seguirán mirando el bolsillo (como siempre han hecho) y es casi inevitable que cancelen suscripciones y hagan recortes si ven que algo no vale la pena. Eso plantea un nuevo riesgo, que consiste en que los clientes que se sienten defraudados por una marca tienden a desconfiar de todas las demás.

Inteligencia artificial

La información que consumen, las opiniones que se forman y las formas en que se comunican se canalizan cada vez más a través de Internet. La IA generativa está logrando que Internet pase de ser una herramienta informativa a convertirse en una herramienta inteligente y que su experiencia de uso pase de ser operativa a personal. Esta relación clave beneficia a ambas partes: los clientes se sienten más comprendidos que nunca, al tiempo que las marcas se sirven de estos conocimientos para crear productos, servicios y experiencias hiperpersonalizadas. Las marcas inteligentes también verán una excelente oportunidad de desarrollo. Personas y máquinas no volverán a relacionarse como antes ●

Cambios en los hitos de vida tradicionales



Fuente: Accenture. Life Trends 2024.

Personas que creen que las empresas buscan lo mejor para ellas



Fuente: Accenture. Life Trends 2024.

Porcentaje de ejecutivos que consideran importante desarrollar políticas sustentables



Fuente: Accenture. Life Trends 2024.

Green life

Seguí el camino natural.



Se amplia la familia Greenlife

Los imperativos de la integración

Puede tardar más o menos en concretarse, pero la integración regional es un hecho que en el largo plazo ocurrirá. Las empresas deben estar preparadas para afrontar los desafíos competitivos que tendrán lugar.



Hoy en día, la economía mundial ha trascendido los esquemas tradicionales basados en el intercambio comercial entre naciones, dando paso a un nuevo esquema de comercio a escala planetaria en donde los verdaderos actores económicos, las empresas multinacionales, desplazan su poder de inversión a aquellos ámbitos económicos más favorables que les permitan mejores condiciones de seguridad y competencia, independientemente de su vinculación nacional.

Los países europeos desde los años cincuenta y los latinoamericanos una década más tarde, fueron desarrollando esquemas integracionistas donde lo económico era el núcleo fundamental, pero no único. El modelo europeo de integración, con una primera unión aduanera y merca-

do común, fue seguido por algunos países latinoamericanos tras años de diferentes esquemas, entre el panamericanismo de la OEA, el bolivarianismo de la izquierda revolucionaria y el monetarismo de la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC).

Lo importante es preguntarse la "integración para qué" o "integración para quién" este debe ser el punto de partida y el eje alrededor del cual debe girar todo el proceso integrativo. La integración no es un fin en sí mismo. Es un instrumento para el desarrollo integral de nuestros pueblos, para el crecimiento económico, el desenvolvimiento social y el adelanto cultural.

La integración económica latinoamericana no puede ser una integración cerrada, volcada exclusivamen-

te hacia adentro en función de autarquías obsoletas. Ha de ser una integración abierta, competitiva y dinámica, vinculada al comercio mundial, pensada para promover el intercambio económico, comercial y financiero entre los grandes espacios económicos.

En definitiva, la integración se ha tomado como un "objetivo en sí mismo" y no como un instrumento para el logro de los verdaderos objetivos de los Estados de la región; esto es,

la autonomía de desempeño, la búsqueda de mecanismos que permitan a la región salir de su estado de dependencia; la realización de proyectos conjuntos y la coordinación de políticas.

El "para quién" de la integración, es visto como proceso de autonomización. Si vemos a la integración como un objetivo en sí mismo, como un mejor proceso desarrollista y comercialista, pero dentro de las mismas pautas establecidas por la división internacional de la economía, es probable que aumentemos el intercambio comercial intrarregional, estamos también amplian-

do el mercado para aquellos que "controlan" a la región, sea en forma directa, o a través de subsidiarias de empresas multinacionales o transnacionales o de la banca privada transnacionalizada que opera en la región. Un sistema de integración como el vigente en Latinoamérica, en el que las pautas y mecanismos establecidos están insertos dentro del esquema de la división internacional del trabajo y de la economía, continúa manteniendo a la región en una relación de dependencia en vez de contribuir a la autonomía.

Dentro de este modelo se inscribe, el Mercosur, ya que los procesos industriales vigentes son más competitivos que complementarios; giran alrededor del intercambio comercial especialmente, y no hay objetivos comunes de desarrollo industrial o

tecnológico, como los encarados por la Unión Europea desde sus comienzos. Además, el “para quién” de la integración, está vinculado a una problemática filosófico-política, en el sentido de que debe contemplar el bien común, el bien del todo, y no de algunos sectores dominantes, como los empresariales por ejemplo, particularmente si son transnacionales.

El proceso integrativo debe ser para maximizar las capacidades de los

objetivo político final.

Su evolución y su éxito es lo que puede permitir, a través de su convergencia, una integración económica latinoamericana abierta e interrelacionada con otros procesos de integración. La reflexión americana es inherentemente axiológica, crítica e histórica, según el enfoque de Arturo Andrés Roig. El célebre historiador estima que es un rasgo constitutivo del pensar americano su pretensión

La teoría latinoamericana constituye así la autocomprensión antropológico-filosófica de un sujeto histórico en vistas al establecimiento de un sistema axiológico de liberación. Ahora bien, esta fundamentación gnoseológica es sólo la primera parte de la estrategia argumentativa de Roig en su fundamentación del concepto de “pensamiento latinoamericano”. La segunda parte consiste en establecer los principios metodológicos atinentes a esta teoría humanista latinoamericana dentro del campo de investigación de las humanidades. En efecto, en este punto Roig considera el estatuto metódico que cabe adjudicar a la comúnmente llamada “historia de las ideas”. La apropiación histórico-intelectual de la tradición legada debe considerarse como el proceder metodológico sistemático de la autorreflexión antropológicamente interesada en el sujeto que nos proponemos ser. La “historia de las ideas”, piensa Roig, es más que mera exposición narrativa de conceptos y sistemas; comprende además lo político (junto con la literatura y los saberes populares) en lo que comporta de concepción del mundo y de la vida. En la historia de las ideas, el pensamiento latinoamericano va al encuentro del pasado ●

Globalización e integración regional son conceptos que, en el nivel de la realidad económica y política, representan formas de organización que resultan complementarias.

miembros de la región y no de aquellos que “penetran” en ella con propósitos ajenos a los objetivos (en el caso de que existan) regionales. Entendiendo a la integración como el proceso mediante el cual, dos o más actores forman un nuevo actor, siempre y cuando el proceso se complete. Este proceso es dinámico, ya que los miembros componentes del nuevo actor producen acciones y se interrelacionan entre sí y a la vez, en conjunto, con actores externos.

El concepto de integración no es ni determinado, ni claro, ni inmutable. Se modifica en función de las distintas situaciones y de los diversos momentos. Su aplicación supone siempre un cambio, una metamorfosis, que lleva a nuevas formas y estructuras, a nuevos sistemas institucionales, políticos, sociales y económicos.

Es pues imposible dar una definición definitiva de este concepto. Lo que sí puede decirse, es que el concepto actual de integración en Latinoamérica está determinado por la complejidad, diversidad, y diferencia de forma, de los actuales procesos que existen.

La conclusión es que la única forma de promover la Integración Latinoamericana, es reconocer la base cultural, histórica, lingüística e ideológica común, dándole una proyección económica y social. Promoviendo la convergencia y la aplicación de los procesos actuales, sin excluir el

de normatividad. Esta crítica sólo en un aspecto limitado es de carácter epistemológico. Junto a la dimensión lógica y formal, la conciencia crítica americana alcanza además un plano estrictamente antropológico. La faz antropológica es inmanente al carácter práctico del pensamiento reflexivo americano.

Así, el pensamiento latinoamericano, concebido como una antropología filosófica crítica de espíritu humanista, se autocomprende como orientación intelectual, ética y política de un colectivo social integral.



Sin dudas, el diálogo es el instrumento ideal para buscar acuerdos entre lo que es posible y lo que no, la manera de hacer entender a los colaboradores la voluntad de la compañía por mejorar las cosas, la puerta abierta al descubrimiento de las soluciones. Si esta voluntad no se comunica, para ellos no existe.

El diálogo abierto y transparente entre todas las personas que forman parte de una empresa es la única forma de modificar las dinámicas negativas existentes. La ausencia de conversaciones prolonga los conflictos, impide poner en común distintos puntos de vista sobre un mismo asunto e incrementa el estado de ánimo negativo.

De este modo, la conversación es la base del respeto, pues muestra una disposición de escuchar y entender al otro, así como una voluntad de resolver los problemas. El resultado es la transformación, el cambio que todos desean hacia un lugar mejor para trabajar.

El poder de la conversación para cambiar las cosas radica en la capacidad de escucha de los que conversan. Los managers generalmente están más entrenados para presentar informes ante una audiencia, pero quizá sus habilidades para la escucha activa no están tan bien desarrolladas.

Escuchar con los cinco sentidos, sin distracciones ni prejuicios, es la forma de generar el clima adecuado

para que las ideas acerca de cómo mejorar la satisfacción de los empleados surjan en un entorno favorable. Ya solo el hecho de escuchar activamente constituye una poderosa arma para aumentar la motivación, puesto que hace sentir al empleado que está valorado y que sus opiniones son importantes. Le hace sentir partícipe de un plan común donde su labor es importante. Otro aspecto clave radica en gestionar las expectativas de forma adecuada para evitar la frustración. Ya solo el hecho de preguntar sobre la satisfacción, sea a través de una encuesta anual o mediante otro método, genera expectativas de que las cosas cambiarán a mejor. Normalmente los cambios de fondo llevan tiempo y las pequeñas acciones pueden no tener la repercusión esperada. Por ello, adelantarse a las expectativas de los empleados es importante. En épocas de turbulencia, surge entre el personal el miedo al cambio. Se genera, a veces, una situación de incertidumbre, casi cercana al pánico, donde nadie tiene

El diálogo, una herramienta clave

Dentro del entorno laboral, el poder del diálogo está subestimado. Los procesos se vuelven sistemáticos y automatizados para ganar eficiencia. La búsqueda de mayor velocidad hace que se pierda de vista esta formidable herramienta.



ninguna certeza sobre su futuro.

En una época de grandes cambios, las estrategias de éxito históricas ya no podrán garantizar los resultados deseados. Cambiar el propio modelo de éxito y el de los colaboradores es una de las tareas vitales para apoyar el desarrollo estratégico.

A menos que cambie la imagen mental de la realidad de su empresa, el comportamiento emprendedor no logrará prosperar.

Conviene utilizar el diálogo y otras tácticas para promover el nuevo modelo de éxito. Cuando comunique el cambio a sus colaboradores, utilice palabras que enfatizan el nuevo ambiente y céntrese en el futuro, no en el pasado. Utilice ejemplos prácticos y analogías para explicar por qué la empresa debe actuar de la

forma deseada. Una técnica que ha probado su eficacia en repetidas ocasiones en el desarrollo de la mentalidad es la denominada "diagnóstico estratégica". En el primer paso de esta técnica, los directivos están forzados literalmente a mirar a su entorno y no pueden usar palabras tales como "nuestra empresa". La experiencia ha demostrado que la diagnóstico estratégica ha sido útil, ya que obliga a los directivos clave a plantearse su propio modelo de realidad y provoca un cambio en su mentalidad.

Una visión simple y excitante, proporciona significado a los objetivos y estrategias de la empresa y puede motivar fuertemente a sus colaboradores para moverse en la dirección deseada. Le servirá de brújula a usted y a su personal en tiempos inestables. Para implantar la nueva visión en su empresa, comunique continuamente el impacto, los beneficios y el resultado final del cambio.

Aproveche cualquier oportunidad (por ejemplo, reuniones informales diarias, reuniones mensuales, programas de dirección, seminarios de negocios) para encontrarse con su personal y discutir la estrategia a seguir.

En la transmisión de su mensaje, lo más eficaz es su comunicación personal directa. Apoye estas actuacio-



nes con documentos escritos, incluyendo informes anuales y publicaciones de la empresa. Por ejemplo, si su empresa tiene un house organ, puede presentar valiosas contribuciones al cambio realizado por sus empleados. Si por el tamaño de la empresa es difícil llegar a todos en poco tiempo, puede considerar la preparación de un video institucional, en el que puede presentar la nueva estrategia. De esta forma, toda la organización recibirá el mismo mensaje. Para utilizar la energía de un gran número de personas, debe informar a todos los colaboradores más destacados de la organización. Únicamente debe limitar su comunicación a "esos pocos que realmente desean sa-

ber", cuando la información directa y honesta puede acarrear consecuencias negativas para su empresa. En una época de cambio, es fundamental que los mensajes sean consistentes.

La necesidad de entrenar a la gente no es nueva; existió desde siempre. Sin embargo, a partir de la globalización pasó a ser un elemento crucial para poder lograr organizaciones de alta tecnología, alto rendimiento y flexibilidad. Haciendo una analogía con el deporte, "si no entrenas, no triunfas" afirmó una vez Ronald Henkoff en un artículo publicado en la revista norteamericana *Fortune*. La máxima de Henkoff no es menos importante para nues-

tro país, donde la apertura económica obliga a las empresas a asumir un compromiso con el mejoramiento a la altura de los cambios que se están dando en el mundo, obligan a las naciones a invertir en educación y en la capacitación de su gente. La ventaja competitiva determinante en el siglo actual será la educación y destreza de toda la fuerza laboral.

De cara a una economía globalizada, las empresas y sistemas de educación deben ser rediseñados para fomentar la innovación, para lo cual se requiere de una plantilla de personal altamente capacitada y de empresas con una amplia base tecnológica, que se actualicen en forma constante según la innovación del mercado ●

Los factores actitudinales

Ya no se trata sólo de aptitudes (que pueden ser adquiridas a través de la capacitación) sino de la actitud con la que se encararan los distintos problemas. Los factores actitudinales cobran una mayor importancia en la gestión empresarial. Y en la base de toda actitud positiva, subyace la motivación. Hay determinadas situaciones que tienden a deprimir el espíritu colaborativo de la gente.

Por el contrario, cuando la empresa invierte en la formación de su personal, éste, además de adquirir las competencias necesarias, se siente valorado. La capacitación adquiere así una dimensión múltiple.

El gerenciamiento de corte autoritario resulta cada vez más ineficaz. Los empleados quieren involucrarse en la toma de decisiones, y son cada vez más proclives a hacer valer sus derechos. En ese sentido, formar a los potenciales líderes de una empresa a un estilo de gestión autoritario, puede tener consecuencias nefastas. Son las personas las que deben definir su propio estilo en base a sus fortalezas y a sus debilidades, adoptando enfoques más participativos.

Hablar de liderazgo es referirnos a un concepto polémico, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, que abarcan desde el perfil de los líderes que han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia, hasta la identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales.

En la sociedad moderna, que pue-

de describirse como deseosa de alguien que la conduzca, el líder de hoy, está obligado a ser un constante agente de cambio. Por su parte, las organizaciones demandan de una nueva generación de directivos, capaces de retar los procesos, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad, así como de capacitar a otros para la acción.

El líder enfrenta el reto cotidiano de desarrollar habilidades para conducir el cambio y a la vez influir en su rumbo, dirección y amplitud. Algunos lo han logrado, otros, simplemente lo han dejado pasar y otros ahora ocupan el lugar.

Los líderes son pioneros por naturaleza, se atreven a salir de lo convencional y buscan nuevas formas de hacer las cosas. Esta práctica la realizan mediante dos compromisos: la búsqueda de oportunidades y la toma de decisiones. No obstante,

antes de poder ejercer un liderazgo efectivo, es preciso que el líder aprenda a autodirigirse.

Es decir, genere la habilidad para dirigir su propio avance. El verdadero líder es quien comienza a autoeducarse y perfeccionarse en la práctica de las virtudes humanas. Con su ejemplo estará marcando la pauta para que otros a su vez busquen desarrollarse y desempeñarse de una manera integral.

Como aspecto primordial, el líder de cualquier grupo social, debe estar comprometido con el reto de incrementar el valor o la importancia de su propia organización.

En este contexto, hay un sinnúmero de definiciones de liderazgo, en las que hay un denominador común: influir en la conducta de los demás, persona o grupo de personas.

En general, liderazgo es aquel proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No se trata, pues, de influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta. Se trata de una influencia permanente, que tiene un referente colectivo, toda vez que se dirige sobre un número amplio de personas y durante un tiempo considerable.

El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás. El estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación.

Es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y comprenda ya que afectará a los miembros del grupo o seguidores. Y será su estilo de liderazgo el estímulo que mueva a cada uno ante las diferentes circunstancias que tengan lugar. Cuando alguien adopta un papel de líder dentro de una organización, mucho de su estilo depende de cómo maneje sus habilidades, tanto técnicas, como humanas y conceptuales. En cuanto a la habilidad técnica, nos referimos a la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo, los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas y afrontar problemas ●

El valor del ejemplo

Las organizaciones demandan una nueva generación de directivos, capaces de retar los procesos, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad.

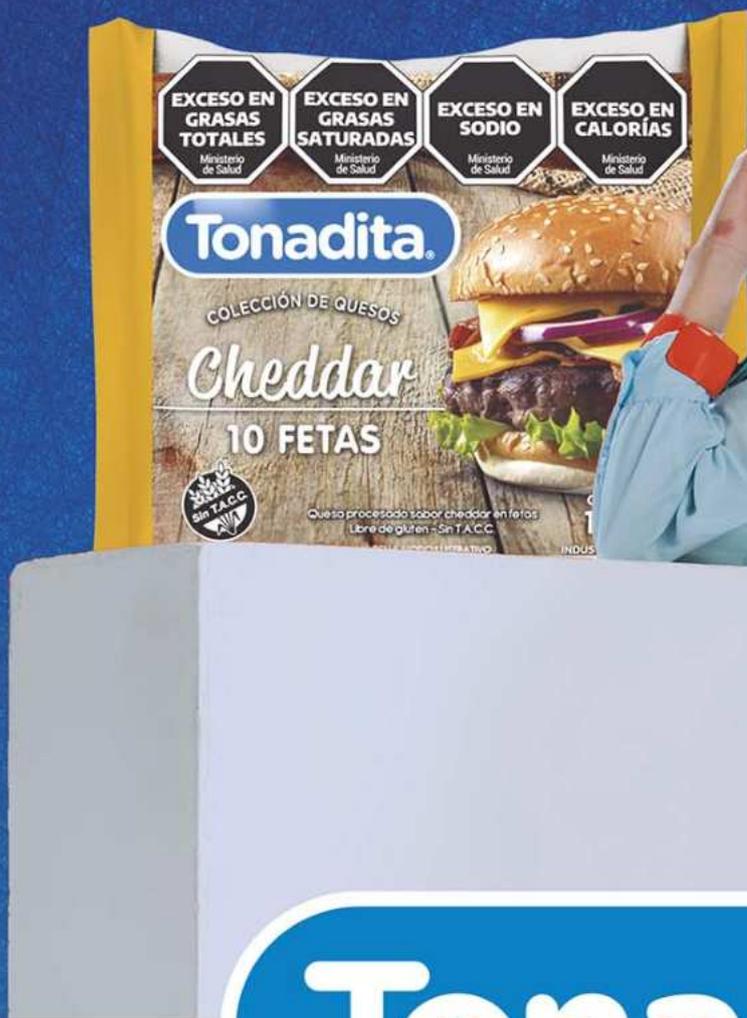


Descubrí
todo lo
que hay
para vos.

Chango**Más**

MásOnline
.com.ar

COLECCIÓN DE QUESOS



Tonadita®

EL FETISMO PRESENTA LAS MEJORES CREACIONES EN FETAS

