

# La IA revoluciona al comercio minorista



10

**MERCHANDISING**  
La misión de compra



20

**MARKETING**  
Tácticas de posicionamiento



**NUEVAS**

**vienissima!®**

**PICANTE**



**¡ANIMATE A PROBARLAS!**

**PICANTE  
POSTA**



NUEVO

# GANCIA®

SIN ALCOHOL



0.0  
ALCOHOL

MISMO  
SABOR



Haber alcanzado las 350 ediciones de *Revista Punto de Venta*, es para nosotros un verdadero hito editorial. A lo largo de más de tres décadas, fuimos testigos de la constancia y el compromiso del sector supermercadista y de la industria proveedora, que de la mano de la globalización, protagonizaron varias olas de transformación del consumo, el marketing, la logística y la digitalización de los hábitos de compra. Hoy celebramos este hito con orgullo, pero con la mirada puesta en el futuro. Buscamos anticiparnos a los próximos desafíos que afrontarán tanto el retail como la industria, los cuales exigirán más agilidad, una mirada holística y una mayor colaboración entre todos los eslabones del sector. Una muestra de ello fue el IV Forum Nacional de Mercado, Consumo y Logística, organizado por Lide con el patrocinio de GS1 Argentina, donde se exploraron las dinámicas y las transformaciones que actualmente redefinen a la comercialización moderna a medida que se enfrenta con consumidores más exigentes e informados, que exigen experiencias de compra de tipo multicanal. A estos desafíos se suma un contexto económico que dista de ser ideal -el año pasado las ventas en supermercados registraron una de sus mayores caídas históricas- pero que muestra una tendencia sólida hacia la estabilidad, acompañada por desregulaciones que serán positivas para el desarrollo de una actividad comercial sustentable, eficiente y moderna.

**Luis Di Nallo**  
DIRECTOR

Sumario

NOVEDADES .....8	RELEVAMIENTOS Mirar el pasado para entender el futuro .....38	PROMOCIONES Una herramienta rentable .....76
MERCHANDISING La misión de compra .....10	ADMINISTRACION Mitos que merman la productividad .....40	RENTABILIDAD Reglas de juego cambiantes .....78
MOTIVACION Un entusiasmo sustentable 14	CAPACITACION La variable del éxito .....44	
		TENDENCIAS La planificación y el estrés .....82
EMPRESAS Opciones nutritivas y saludables para todos ....18	CALIDAD TOTAL No todo lo nuevo es mejor .....48	ESTRATEGIA Organizaciones renovadas .....86
MARKETING Tácticas de posicionamiento .....20	ACONTECIMIENTOS Anticipándose al futuro ..52	NEUROMARKETING Despertando motivaciones ocultas ...88
MANAGEMENT En busca de valor agregado .....24	PACKAGING El pilar de la identidad ...60	
		PROCESOS OPERATIVOS La incomunicación interna .....92
PRICING <i>Reducción</i> : aplicando estrategias efectivas ....28	GESTION Nuevas habilidades competitivas .....62	NOTA DE TAPA La IA revoluciona al comercio minorista .....94
COACHING Asumiendo nuevos desafíos .....30	PLANEAMIENTO Filosofía gerencial aplicada .....66	REINGENIERIA Las fuerzas de la globalización .....100
RECURSOS HUMANOS Los obstáculos psicológicos .....32		
	NEGOCIACION La hora de la verdad ....68	LIDERAZGO Fundamentos de la autogestión .....102
CREATIVIDAD Sumando valor a la gestión .....36	CONSUMO Un enfoque dinámico .....70	

**PUNTO DE VENTA**

Nº 350

Director: **Luis Di Nallo**. Redacción: **Sebastián Masana**. Diseño gráfico: **Juan Carlos Aguirre**. Publicidad: **Inés María Malano**. *PdeV* Revista Punto de Venta es una publicación de **Producciones Lúmina**, Salta 1146 Piso 9º A (1074) CABA. Teléfonos: +54 11 6088 6768 / Cel. +54 9 11 4496 4737 / +54 9 11 4496 4753. E-mail: info@revistapuntodeventa.com.ar - www.revistapuntodeventa.com.ar. Registro de Marcas Nº 2260763 y 2709008. Las notas firmadas no reflejan necesariamente la opinión de la revista. La reproducción total o parcial del material contenido en la presente edición requiere la autorización del editor y del autor de la nota.



**DESBLOQUEÁ**  
**LA FRESCURA INTENSA**

IT'S *Miller* TIME.

# ¡Renovamos nuestra web!



**Diseño adaptable:** Navegá cómodamente desde cualquier dispositivo.



**Velocidad mejorada:** Disfrutá de una carga más rápida y eficiente.



**Interfaz intuitiva:** Encontrá lo que necesitás de manera sencilla.



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

**[www.cotodigital.com.ar](http://www.cotodigital.com.ar)**

# COTO



## 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, si sos miembro de Comunidad Coto podés disfrutar Beneficios Exclusivos todos los días

[www.comunidadcoto.com.ar](http://www.comunidadcoto.com.ar)

COMUNIDAD COTO  
**SUMATE**  
VOS TAMBIÉN

### Nuevas estaciones de reciclado



En dos sucursales de **La Anónima**, el municipio de Esquel inauguró nuevas estaciones de reciclado. Una de ellas se encuentra ubicada en Avenida Alvear al 800 y la otra en las afueras del local de la mencionada cadena

ubicado en la avenida Holdich y calle Lezana.

“Nos motivó la nueva propuesta del municipio de contar con puestos de recolección más modernos y funcionales”, expresó Oscar Maly, Gerente de La Anónima. “Esta ciudad siempre se ha caracterizado por el cuidado del medioambiente, y nos complace poder colaborar en esta iniciativa”, agregó. Asimismo, destacó: “El éxito de este sistema arranca en los hogares. Los vecinos de Esquel son los verdaderos protagonistas y tienen una gran responsabilidad en el éxito de este proyecto”.

### Día del Helado

El mercado de los helados, que en Argentina celebran su día cada 12 de abril, ha registrado un crecimiento sostenido en los últimos años. Se proyecta que este sector crecerá a una tasa anual compuesta del 2,60% entre 2025 y 2034.



En este entorno, **Tetra Pak**, empresa de soluciones para la industria de alimentos y bebidas, acompaña las tendencias del mercado, anticipándose a los desafíos futuros con tecnologías avanzadas y soluciones innovadoras.

“Sabemos que la optimización de los procesos productivos es fundamental para nuestros clientes en la industria del helado”, expresó Mauricio Borgeaud, Director de Servicios para Tetra Pak Argentina. “Por eso, nuestras soluciones integradas permiten mejorar la estabilidad del producto”.

### Acción conjunta

**McCain Argentina** (empresa que este año celebra su 30° aniversario en el país con un destacado posicionamiento en el mercado de papas prefrita congeladas) y **BASF**, compañía química innovadora con 75 años de presencia en Argentina, reafirmaron su alianza en materia de compromiso social tras más de cinco años de trabajo.

Más allá de la relación comercial que une a ambas empresas, McCain y BASF trabajan en conjunto en áreas como educación y empleabilidad en jóvenes. En ese sentido, la compañía química acompaña el programa Sembrando Futuro de McCain, que ofrece formación, orientación profesional y habilidades blandas para que los jóvenes puedan tener un impacto positivo en la sociedad.

“Para nosotros es clave el trabajo conjunto con socios estratégicos como BASF, para poder brindar la oportunidad de formarse y acceder a un empleo de calidad a los jóvenes de nuestra comunidad de Balcarce”, expresó Lucila Martínez, líder del programa Sembrando Futuro de McCain. “Estamos muy orgullosos de todos los logros alcanzados desde el momento del lanzamiento del Programa, en el año 2018”, concluyó.



### Un aniversario histórico

El 2 de abril de 1900 fue una fecha crucial para la historia de **Mercedes-Benz**. Ese día, hace 125 años, Emil Jellinek, el visionario empresario detrás de uno de los concesionarios del grupo Daimler-Motoren-Gesellschaft, utilizó por primera vez el nombre “Mercedes” en el frente de su vehículo, con el que



participaba en una carrera. Ese era el nombre de su pequeña hija. Dicen que tomó esa decisión porque sabía que “le traería suerte”.

Ese hecho trascendental fue el puntapié inicial para que, en 1926, la fusión de

DMG con Benz & Cie diera finalmente origen a **Mercedes-Benz**, consolidando la marca que seguiría trazando el rumbo de la industria automotriz. Aquel primer vehículo que llevó el nombre “Mercedes” en su parrilla fue el 35 PS, el cual brilló en las competencias y deslumbró con su atractivo diseño y una ingeniería revolucionaria para la época.

### Quilmes Rock 2025

Luego de una larga espera para los fanáticos, volvió el **Quilmes Rock 2025**. Tecnópolis fue la sede que vibró con el paso de más de 110.000 personas y artistas de la talla de Las Pastillas del Abuelo, el homenaje a Serú Girán, Los Fabulosos Cadillacs, Los Ratonés

Paranoicos y Andrés Calamaro, entre varios otros, que incluyeron las sorpresas especiales de Lali y Trueno.

La cerveza Quilmes brindó experiencias inolvidables a sus fanáticos para este primer fin de semana del festival. Eso abarcó desde un stand de tatuajes y juegos con la chance de ver shows desde lugares preferenciales, hasta la personalización de banderas, que tuvo su punto más álgido cuando flamearon en el homenaje a los ex combatientes de Malvinas que ocurrió durante el primer sábado.



### Lápiz de Oro

El supermercado mayorista **Diarco** fue reconocido con el Lápiz de Oro de Medios por su campaña “Dólar Diarco”, creada en conjunto con BB Agencia y Password, que revolucionó la manera en que los clientes pudieron utilizar dólares en sus compras diarias. La campaña se diseñó en julio de 2024, cuando Diarco se encontraba ante el desafío de diferenciar su propuesta de otras promo-



ciones y ofertas de la competencia. A esa coyuntura, se sumó una comunicación del Ministerio de Economía respecto a que empezaría a regir una medida que obligaría a los bancos a aceptar todos los billetes de dólares. Fue entonces que la estrategia cobró forma y se implementó en

las sucursales mayoristas de Diarco en todo el país en tiempo récord. Los clientes podrían utilizar dólares para abonar las compras efectuadas en el salón de ventas, ya sean cara chica, cara grande, arrugados, viejos, manchados o dibujados, para concretar los pagos, a una cotización más conveniente que la del dólar *blue*. La campaña no solo generó un fuerte impacto en el consumo, sino que captó la atención del público y los medios, consolidándose como una estrategia innovadora en el sector.

### Ampliación de la "Hora azul"

En abril, mes de la concientización sobre el autismo, **Grupo Libertad** reafirmó su compromiso con la inclusión llevando la "Hora Azul" a todos los hipermercados Libertad y Libertad FAN del país.

De 14 a 15, todos los días, las tiendas bajan la intensidad de las luces y apagan la música y las pantallas en el sector de Electro, para crear un ambiente más amigable para las personas dentro del trastorno del espectro autista (TEA).

Aunque se trata de acciones muy simples, pueden ser altamente beneficiosas para personas con autismo, quienes pueden



mostrar híper o hipo reactividad ante ciertos estímulos, como los sonidos o las luces.

Desde hace un tiempo, las sucursales de Posadas y Salta iniciaron esta acción, la cual fue muy

bien recibida por los clientes. Y este mes de abril se sumaron el resto de las tiendas minoristas y mayoristas del Grupo Libertad. El Día Mundial de la Concientización sobre el Autismo fue designado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en el año 2007 y se celebra cada 2 de abril. Esta medida puso de relieve la necesidad de sensibilizar a las comunidades sobre el autismo, y de promover activamente la aceptación y la inclusión, reconociendo la contribución de las personas con autismo en los distintos ámbitos.

### La era del trabajo flexible

Una encuesta realizada por la compañía de recursos humanos **Ceta Capital Humano** reveló que el trabajo flexible es el factor más valorado por los profesionales argentinos a la hora de elegir una empresa para trabajar y, aún más importante, para permanecer en ella a largo plazo.

La consulta, que recabó la opinión de 1.295 personas a través de e-mails, LinkedIn e Instagram, abordó los aspectos que consideran más relevantes en su decisión de empleo y compromiso con una organización. Los resultados muestran una amplia preferencia por tener mayor control sobre cuándo, dónde y cómo realizar las tareas. El trabajo flexible lidera las preferencias, con un 62,5% (810 respuestas).

En segundo lugar, con un 29,3% (380 respuestas), está la experiencia del empleado (EX), a partir de la importancia que le asignan los talentos al desarrollo profesional y al bienestar general dentro de la empresa.

La diversidad e inclusión alcanzó el 5,4% (70 respuestas), mientras que la tecnología y automatización fue el aspecto menos prioritario en esta encuesta, con un 2,8% (35 respuestas). Hoy la flexibilidad es clave. El equilibrio entre la vida personal y profesional para los trabajadores argentinos es un tema fundamental. Horarios flexibles, posibilidad de trabajo remoto y autonomía en la gestión del tiempo se convirtieron en



factores determinantes.

Un buen salario no es suficiente; hoy los talentos quieren que las empresas inviertan en su desarrollo, fomenten un ambiente de trabajo positivo, ofrezcan oportunidades de crecimiento y se preocupen por su bienestar integral.

### Presente en Bioferia

**Mercedes-Benz** se sumó como sponsor de la sexta edición de Bioferia 2025, el reconocido festival de sustentabilidad, que se celebró en el Hipódromo de Palermo del 4 al 6 de abril. La marca estuvo presente con un stand donde se realizó el lanzamiento en Argentina del programa MobileKids, una iniciativa global de educación en seguridad vial dirigida a los más pequeños. MobileKids ofrece una amplia gama de materiales educativos, desde soportes didácticos hasta historias coloridas, videos y contenidos online, todos diseñados de forma lúdica y entretenida. El programa enseña a niños y a niñas a reconocer los peligros viales y les brinda herramientas para evitarlos y/o enfrentarlos. A lo largo de los 20 años de vigencia de este programa, Mercedes-Benz ha llegado a más de tres millones de chicos en todo el mundo.



### Vacalin: nueva tienda en Villa Luro

La reconocida marca de dulce de leche y productos lácteos **Vacalin** abrió su tienda N°39 en Miralla 193, Villa Luro. La inauguración, realizada el 3 de abril, contó con vecinos, prensa e influencers gastronómicos. El



evento comenzó con un show de circo, seguido del corte de cinta y una degustación de productos destacados, acompañados por una cata de vinos.

La nueva sucursal, de diseño minimalista y acogedor, ofrece un amplio catálogo: dulce de leche, quesos, manteca, helados y varias otras delicias que gozan de una gran aceptación entre los consumidores. Con esta apertura, Vacalin suma ocho tiendas propias y 31 franquicias en CABA y GBA, consolidando su presencia en el país. Además, incorpora su séptimo "Vacalin como en Casa", un concepto que invita a vivir una experiencia culinaria única. La tienda abre de lunes a sábado de 9 a 20, y los domingos de 10 a 14.

### Promoviendo el deporte

Por tercer año consecutivo, **GDN Argentina** (compañía controlante de las marcas Híper ChangoMâs, ChangoMâs y MâsOnline) será sponsor de la tercera edición de MaraTANA, la carrera que organiza el Consulado de Italia en Buenos Aires, donde se estima la participación de más de 4.000 runners que recorrerán las distancias de 3K, 10K y 15K por las calles de Palermo (Avenida Figueroa Alcorta y Avenida Dorrego). La carrera tendrá lugar el domingo 4 de mayo, a partir de las

7.30 de la mañana. En esta edición de MaraTANA 2025, el Consulado italiano en Buenos Aires y los patrocinantes invitan a todos los corredores y amantes de las



carreras a disfrutar de un evento único que busca promover no solo la importancia de un estilo de vida activo y saludable, sino también, celebrar la cultura, identidad y raíces italianas revalorizando los lazos de amistad que unen al mencionado país y la Argentina.

Quienes participen de MaraTANA 2025, además de recorrer las diferentes distancias, podrán disfrutar de espacios de recreación, stands, food trucks de comida italiana, música y actividades recreativas al finalizar la carrera.



## La misión de compra

Conocer las principales motivaciones por las que los consumidores eligen a un local determinado es fundamental para lograr que el diseño de salón, el surtido y la exhibición contribuyan a maximizar las ventas.

**Distintos aportes de las ciencias sociales hoy contribuyen a brindar enfoques más eficaces para la comprensión de la conducta de los consumidores dentro del punto de venta.**

No es ningún secreto que el éxito de un supermercado reside en satisfacer las necesidades específicas de sus clientes. La pregunta es cómo lograrlo. En ese sentido, existen varias alternativas, que no son excluyentes sino complementarias. Una de ellas es identificar las misiones de compra más frecuentes en el establecimiento. En la consultora Kantar Worldpanel definen a la misión de compra como “el motivo específico por el cual un cliente necesita visitar un local en un momento determinado”.

De esa motivación dependerá qué, cuánto y dónde compre. Se estima que cada familia realiza anualmente más de 250 viajes de compra, que incluyen al menos 8 canales distintos, y que responden a distintas necesidades.

Esas misiones están intrínsecamente vinculadas con la actitud del cliente. Los especialistas de Kantar clasifican a los consumidores en decididos (aquellos que ya saben lo que quieren y van a satisfacer esa necesidad específica) y abiertos (quienes saben que necesitan algo, pero son proclives a dejarse llevar por los estímulos dentro del local). Existen distintos criterios para clasificar las misiones de compra. En este caso, nos focalizaremos en tres misiones específicas:

–Abastecimiento. Son las grandes compras (que se realizan habitualmente en forma semanal o quincenal) destinadas a proveerse de todos los productos necesarios. A la hora de elegir el canal, el consumidor se inclina más por los grandes super e hipermercados, dado que le permiten comprar todo bajo el mismo techo.

–Reposición. El objetivo, como su nombre lo indica, es reponer algunos productos faltantes. Aquí la farmacia tiene un peso mayor. El 46% de los consumidores ven a las compras como una tarea rutinaria que les quita tiempo; por lo tanto, al momento de realizar la reposición, evitan las grandes superficies y optan por reemplazarlas por pequeños viajes, más frecuentes, a distintos canales de proximidad.

–Necesidad/Consumo inmediato. Es lo que ocurre cuando una madre descubre que se quedó sin pañales para su bebé, o necesita urgente una tintura para el cabello, por poner dos ejemplos comunes. Aquí, la cercanía, disponibilidad de productos y la rapidez de atención son factores clave. Predominan los consumidores decididos; lo más común es que no tengan tiempo para dedicarse a recorrer el local o compenetrarse con los últimos lanzamientos o novedades.

Que un consumidor sea decidido o

# algabo



# JUNTO AL MEJOR HOCKEY



abierto depende, también, del tipo de categoría. Existen algunos rubros donde la fidelidad a la marca o tipo de producto es alta y la apertura a nuevas experiencias es menor. En shampoo y productos capilares, por ejemplo, se estima que casi el 75% de los consumidores van a buscar su marca o producto específico. Para convencerlos de que prueben algo distinto, hará falta una fuerte estrategia de marketing o promoción. Lo mismo ocurre con la cosmética, aunque esta categoría, al tener un costado lúdico, se presta un poco más a la experimentación.

Ofrecer al comprador los productos que



**La función principal de la señalización no es solamente orientar. Además, busca crear ambientes especiales o complementar la decoración de los distintos espacios.**

quiere y conseguir que los encuentre fácilmente es fundamental para incrementar el gasto en el punto de venta. "La búsqueda es una experiencia negativa que provoca rechazo", explican los especialistas de TNS en su informe Retail & Shopper. Y brindan dos datos clave:

–El 90% del tiempo que pasan los clientes en el punto de venta lo dedican a desplazarse de un lugar a otro. Para los consumidores decididos, que hacen compras de consumo inmediato o reposición, dedicar tanto tiempo es un problema.

–Sólo el 10% del tiempo dentro del local se dedica a interactuar con los productos y seleccionarlos. Este porcentaje tan bajo genera una pérdida de oportunidad a la hora de seducir a los consumidores abiertos, los cuales, cuanto más tiempo tienen de exposición ante los productos, más compran.

Para reducir el tiempo de desplazamientos y búsquedas, es fundamental la señalización de los sectores. La misma debe reunir ciertos requisitos básicos:

–Simpleza. Cuanto más claros y directos sean los carteles, mejor cumplirán su función.

–Terminación profesional. Los carteles de

las categorías y familias de productos no pueden estar hechos en cartulina. Mucho menos pueden ser papeles impresos por computadora. Es necesario invertir en un soporte y una impresión profesional.

–Estilo uniforme. Toda la señalización debe tener el mismo estilo, que a su vez debe concordar con la estética de la farmacia y de su imagen institucional.

–Legibilidad. Los carteles tienen que ser leídos con facilidad por cualquier persona, incluso desde algunos metros de distancia. A veces la utilización de íconos u otro tipo de imágenes también puede ser muy útil.

En momentos en que las decisiones de compra tienden a tomarse cada vez más dentro de los locales, el marketing moderno concibe a los supermercados como una suerte de teatros, en los cuales los protagonistas (los productos) intentarán seducir a los espectadores (los consumidores). Sin embargo, la mayoría de los supermercadistas, en mayor o menor medida, han experimentado desde sus inicios en la actividad la frustrante sensación de que los clientes deambulen desorientados entre las góndolas, o peor aún, buscando a alguien para efectuar la pregunta fatal: ¿Dónde están tales productos? ¿Por qué a pesar de existir llamativos letreros ubicados en todas las direcciones, las personas, en este caso los compradores, deben recurrir a un puesto de información o importunar a los empleados para encontrar determinada sección o artículo? ¿Por qué esto no ocurre, por mencionar algún lugar, en un aeropuerto alemán, donde pasajeros de todas las nacionalidades e idiomas se orientan y se movilizan sin ninguna dificultad? La respuesta es una sola: señalización.

En efecto, la experiencia ha comprobado que los avisos en los que sólo se emplean letras para informar son de poca o casi ninguna efectividad. Hay un lenguaje universal, que sobrepasa cualquier barrera. Es el lenguaje de los símbolos, las imágenes, el color, la luz.

A medida que transcurren los años es evidente que los adelantos tecnológicos, la enorme densidad de población en los centros urbanos, la congestión en las vías y los sitios públicos e inclusive la saturación de medios de comunicación, ha traído como consecuencia una notoria disminución del tiempo y la disponibilidad de las personas para llevar a cabo actividades paralelas, pero absolutamente indispensables, como hacer compras.

Es claro que la fatiga y las presiones de todo orden ejercen efectos negativos, de tal intensidad que pueden hasta llegar a dificultar la lectura de avisos. De ahí que toda esta información debe ser transformada a un idioma visual, que no exija ningún esfuerzo para su comprensión.

Formas, volúmenes, gamas cromáticas,

espacios, adquieren una importancia significativa al lograr que compradores de todo tipo capten los mensajes sin problemas, ya que este idioma visual llega directamente a su cerebro. En consecuencia, una persona, inclusive analfabeta, puede orientarse sin necesidad de recurrir a los puestos de información, que sólo representan erogaciones para el negocio.

El diseño de estos mensajes, fundamentado en imágenes, ejerce sobre el comprador un efecto positivo: elimina el sentimiento de confusión, descartando por consiguiente la sensación de frustración a la que diariamente está expuesta la gente, y ahorra tiempo y energías, lo cual, a su vez, redundará en el estado de ánimo del consumidor y en su disposición para incrementar, de ser posible, su nivel de compras.

Tal como se ha venido explicando, la función principal de la señalización es orientar. Sin embargo, hay metas similares, como la de crear ambientes especiales para cada sección o complementar la decoración de los espacios, haciéndolos más atractivos al consumidor. Un ambiente cálido atrae.

Desarrollados estos elementos de comunicación visual se genera en los clientes un estado propicio para comprar, hecho que repercute directamente en el incremento

sustancial de las ventas. La avalancha de acontecimientos y de información que recibimos diariamente hace que para buscar efectividad en el mensaje, varios factores se compaginen: brevedad, claridad, sencillez y facilidad de visualización.

Ese mensaje es complemento de otros elementos clave. ¿Ha pensado alguna vez



en la importancia del color? ¿Se ha fijado en que la temperatura de un espacio tiene mucho que ver con las tonalidades cromáticas? Un color frío (azul-verde) se percibe más fuertemente en un clima de temperatura alta. Un color pálido (rojo-amarillo) es mucho más efectivo en un clima frío. Basta con tener en cuenta estos principios para iniciarse eficazmente en la señalización ●

MagretCarneDeCerdo

INFORMACIÓN NUTRICIONAL	
Porción de 40 g (2 lonjas)	
Calorías	48 kcal (184 kJ)
Grasas totales	0,5 g
Proteínas	1,4 g
Carbohidratos	0,1 g
Grasas Saturadas	0,2 g
Grasas Trans	0 g
Fibra Alimentaria	0 g
Sodio	179 mg

## Nuevo Pack

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

Comé Rico. Comé Sano. Comé Magret.

Alimentos Magros S.A.

# Un entusiasmo sustentable

La concreción en tiempo y forma de determinadas metas u objetivos, aunque sean de pequeña escala, tiene un impacto altamente positivo y redituable sobre la motivación del personal.



**La mejor manera de evitar los inconvenientes de los modelos verticalistas, inapropiados para la realidad actual, es formar equipos de trabajo autorregulados.**

**C**uanto mayor sea la organización y más descentralizada sea su estructura, mayor será la necesidad de control respecto de los recursos humanos. La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de su función o del área específica en que se aplique. Puede ser la función administrativa y gerencial de control. En este caso, el control hace parte del proceso administrativo, conjuntamente con la planeación la organización y la dirección.

Puede ser el conjunto de los medios de regulación de un sistema u organización. Es el caso de las tareas específicas que el controlador aplica en una empresa. El control en un sistema automático que mantiene un grado constante de flujo o funcionamiento del sistema total. El mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales y permite la debida regulación de proceso.

Puede ser la función restrictiva de un sistema para mantener a los miembros dentro de los parámetros deseados. Es el caso del control de la frecuencia y expediente de personal. La esencia de control es la acción que ajusta las operaciones a los patrones predeterminados, y su base es la información que los gerentes reciben. Koontz

y O'Donnell creen que el control es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados, con el fin de asegurar que los objetivos de la empresa o los planes delineados para alcanzarlos se realizan.

El control no consiste solo en verificar si todo va de acuerdo con el plan adoptado, las instrucciones emitidas y los principios establecidos, tiene por objetivo señalar las fallas y los errores para rectificarlos y evitar reincidir en ellos. Se aplica a todo: cosas, personas y actos. El control se ejecuta por medio de una serie de etapas, que forman un proceso. Todo control está compuesto de cuatro etapas:

- 1) Establecimiento de patrones deseados.
- 2) Observación del desempeño.
- 3) Comparación del desempeño con los patrones deseados.
- 4) Acción correctiva.

El proceso de control actúa en el sentido de ajustar las operaciones a determinados patrones previamente establecidos y funciona de acuerdo con la información que recibe. Esta información permite realizar una acción correctiva que es la base de control. El control implica una comparación con patrones previamente establecidos para permitir que se implante la acción correctiva cuando ocurra un desvío que no puede aceptarse.

La acción correctiva apropiada puede implicar el ejercicio de autoridad y de dirección, aunque no necesariamente en todos los casos. La acción correctiva apropiada puede ser también la revisión y alteración de los patrones existentes, di esto se establecieron de manera inadecuada, para ajustarlos a la realidad de los hechos o de las posibilidades de la empresa.

La administración crea mecanismos para controlar todo los aspectos posibles de las operaciones de la empresa. Para ambos, los principales usos de los controles empresariales son:

- 1) Estandarizar el desempeño, por medio de inspección, supervisión, procedimientos escritos o programas de producción.
- 2) Proteger de robos, desperdicios y abusos los bienes de la empresa, mediante exigencia de registros escritos, procedimientos de auditoría y división de responsabilidades.
- 3) Estandarizar la calidad de productos o servicios que ofrece la empresa, mediante entrenamiento de personal, inspecciones, control estadístico de calidad y sistemas de incentivos.
- 4) Limitar la autoridad que está siendo ejercida por las diferentes instancias de la empresa, mediante la descripción de cargos, directrices y políticas, reglas y reglamentos y sistemas de auditoría.
- 5) Medir y dirigir el desempeño de los empleados utilizando sistemas de evalua-

NUEVO

# X-TREME HOT

KO!  
NOS



# HAGAMOS KRACH

WWW.KRACHITOS.COM.AR  
@KRACHITOSARGENTINA



CINCO HISPANOS  
Compañía de alimentos



## Una herramienta fundamental

Se puede afirmar que la automotivación es una de las habilidades más poderosas para conseguir más y mejores resultados. Un profesional motivado sabe sobreponerse a la adversidad, aprende a mejorar y a reconocer sus fortalezas, aumenta su optimismo, potencia una imagen más segura de sí mismo y es más feliz con su trabajo y con vida en general.

Para la organización, contar con empleados motivados hace que la misma sea capaz de adaptarse más rápido a los cambios, ya que cuenta con profesionales enérgicos y proactivos capaces de conseguir objetivos más difíciles. Por otro lado, los trabajadores automotivados requieren de menos controles.

ción del desempeño de personal: supervisión directa, vigilancia y registro, incluida toda la información sobre la producción actual y futura.

El autoritarismo fue durante décadas la base de la gestión empresarial. Recién a partir de la Segunda Guerra Mundial sus postulados comenzaron a ser lentamente cuestionados, y en los años 60 el paradigma comenzó a derrumbarse. La mejor manera de evitar los inconvenientes que implica el establecimiento de modelos de gerenciamiento verticalistas, inapropiados para la realidad actual, es formar equipos de trabajo autorregulados.

Así lo entienden las principales empresas multinacionales, que en los últimos años han dedicado importantes recursos a la formación de esa clase de equipos. La creciente competencia en combinación con la gran demanda y exigencias del consumidor en cuanto a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos, han puesto no sólo a las organizaciones en revolución sino a las personas implicadas en éstas. Lo anterior sugiere otro tipo de administración: el empowerment.

¿Qué significa esto? El empowerment es todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa que integra todos los recursos, capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo y demás, haciendo uso de comunicación efectiva para lograr así los objetivos de la organización.

«Empowerment es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información

y llevar a cabo el negocio de la organización», dice una definición clásica que sigue actualmente vigente.

Esta herramienta reemplaza la vieja jerarquía por equipos autodirigidos, en donde la información se comparte con todos. Los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí. Cualquier persona externa a la compañía puede detectar fácilmente los puntos en donde está siendo ineficiente. El problema es que la gente que trabaja dentro de ella, ni siquiera se percata de las cosas que están yendo mal, o si lo notan, hacen como si no hubiera pasado nada.

En un mundo de exigencias y resultados como el que están sometidos cotidianamente ejecutivos y directivos de diversas organizaciones, el desarrollo de habilidades sociales y psicológicas constituye una necesidad y un valor en sí mismo, no sólo para la obtención de logros, sino también para hacer posible una vida que armonice aspiraciones personales y profesionales, sin el consabido costo del estrés.

En ello, el deporte se parece mucho a otras actividades humanas. En el deporte de alto rendimiento, así como en el deporte formativo y recreativo, hoy no sólo se entrena físicamente, sino que, de manera más, creciente el entrenamiento psicológico es un elemento fundamental para marcar la diferencia en los niveles de rendimiento que se alcanzan.

Tanto en la gestión empresarial como en la competencia deportiva, los equipos que se trazan objetivos y metas individuales y corporativas, muchas veces pueden fracasar por no considerar en su verdadera dimensión cuánto puede hacer la mente para elevar el rendimiento y la capacidad de gestión frente a situaciones imprevistas, es decir, fuera del plan trazado.

Las situaciones desestabilizantes por factores percibidos como amenazas que enfrentan los equipos en el terreno de juego, sea una competencia deportiva de eliminatorias o una negociación comercial importante, inciden en los niveles de motivación y en las capacidades efectivas para la obtención de logros. Definitivamente, el mapa no es el territorio, y esto, tanto atletas como los negociadores y empresarios, tienen que aprenderlo.

Transitar del plan a la ejecución, y del entrenamiento a la gestión efectiva es un aprendizaje ineludible para enfrentar desafíos mayores. Con suerte un atleta puede poner en la cúspide del éxito a un país, así como un negociador conseguir mejores oportunidades de desarrollo para una organización o una comunidad.

Lo que importa, en suma, son sus niveles de motivación, la preparación para activar óptimamente su nivel de rendimiento y su capacidad de análisis integral ●



# SABOR NATURAL

Productos Libres de Gluten  
sin T.A.C.C.



# Opciones nutritivas y saludables para todos

La línea Chacabuco Cocina Saludable Sin Gluten, con aportes nutricionales provenientes de semillas, legumbres y granos ancestrales, fue presentada en Bioferia.

**Más de 340.000 personas padecen en Argentina la enfermedad celíaca, y más de dos millones son sensibles al gluten. Eso genera la necesidad de una oferta alimenticia acorde.**



La sexta edición de **Bioferia**, el festival de sustentabilidad más grande de Latinoamérica, que se desarrolló en Buenos Aires, contó con la presencia de **Alimentos Chacabuco**. En su espacio tuvieron lugar clases de cocina con recetas que incluyeron sus harinas saludables de trigo y sin gluten. También hubo juegos y charlas sobre alimentación consciente.

Un momento especial de este encuentro fue el compartido con el Banco de Alimentos Buenos Aires, para dar a conocer la gran misión y los proyectos para este año que se están llevando a cabo.

"Siempre es una alegría volver a encontrarnos en cada feria para compartir nuestros alimentos de calidad que elaboramos hace más de cien años", dijo **Florencia Suárez Ordoñez, Jefa de Marketing de Nutrición Humana de Grupo Molino Chacabuco**. "En Bioferia tuvimos la oportu-

unidad de presentar nuestra nueva línea Chacabuco Cocina Saludable Sin Gluten, con aportes nutricionales provenientes de semillas, legumbres y granos ancestrales".

Se trata de una propuesta orientada a la realidad de los consumidores actuales. Según estudios realizados, se estima que en Argentina hay más de 340.000 personas con enfermedad celíaca y más de 2 millones de personas sensibles al gluten, teniendo en cuenta que más de 3 millones de personas todavía no han sido diagnosticadas. La celiaquía es una enfermedad autoinmune producida por la intolerancia a las proteínas del gluten.

La Línea Sin Gluten de Chacabuco está formada por:

- Premezcla con granos ancestrales para pan de queso, con quinoa, sarraceno y amaranto.
- Premezcla con legumbres para pastas, que combina harina de 4 diferentes legumbres: garbanzos, lentejas, porotos negros y arvejas.
- Premezcla con semillas para pan y pizza con lino, amaranto y chía.
- Blend de harinas especial para masa madre, que incluye harina de trigo sarraceno parcialmente descascarado e integral, harina de garbanzo y harina de arroz, para uso universal.
- Blend de harinas con legumbres y semillas, que incluye harina de garbanzo, quinoa y semillas de amaranto molidas, también para uso universal.

La Harina integral de trigo y de legumbres Chacabuco®, de la línea Cocina Saludable, obtuvo el Premio Internacional a la Transición Alimentaria otorgado por el Grupo Carrefour. En cuanto a la nutrición, este producto se formuló para disminuir la cantidad de hidratos de carbono simples (tiene 25% menos de carbohidratos que la harina 000 común), con alto contenido de fibra alimentaria (cubre el 23 % de la dosis diaria recomendada) y siendo fuente de proteína (+35% respecto de la harina 000 común). Las legumbres son una fuente de proteínas y aminoácidos esenciales, y aportan una cantidad significativa de micronutrientes y fibra alimentaria de calidad ●





- **SERVICIOS DE STAFF PROMOCIONAL**
- **REPOSICIÓN**
- **PROMOVENTA**

- **VÍA PÚBLICA SAMPLING**
- **EVENTOS CORPORATIVOS**
- **ACTIVACIONES EN PDV**
- **ARQUITECTURA FERIAL**



metroservicios.com.ar



11 6607-4859

metro  
servicios

Conectamos marcas con personas

# Tácticas de posicionamiento

Siempre hubo polémicas en torno al concepto de posicionamiento, pero en la era digital, los ejes del debate están siendo redefinidos. Lo importante es tener en cuenta que el sentido común debe seguir siendo el gran orientador.



**La creatividad y la innovación son las bases del valor añadido. Las marcas deberían escuchar las ideas de sus clientes, ponerlas en práctica y sacarles el máximo provecho.**

**L**a innovación sin un sentido claro y sin sustento puede traer aparejados más problemas que beneficios. El posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado. El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes de lo que ofrece la compañía y también saber lo que se quiere que los clientes piensen de nuestra mezcla de marketing y de la de los competidores.

Para llegar a esto se requiere de investigaciones formales de marketing, para después graficar los datos que resultaron y obtener un panorama más visual de lo que piensan los consumidores de los productos de la competencia. Por lo general la posición de los productos depende de los atributos que son más importantes para el consumidor meta. Al preparar las gráficas para tomar decisiones en respecto al posicionamiento, se pide al consumidor su opinión sobre varias marcas y entre ellas su marca "ideal". Esas gráficas son los mapas

perceptuales y tienen que ver con el "espacio del producto", que representan las percepciones de los consumidores sobre varias marcas del mismo producto.

La publicidad y el marketing de la web 3.0 tienen como foco central a la conectividad permanente de los usuarios y el establecimiento de los puntos neurálgicos sobre los que se asienta la decisión de compra, a través de la interacción con sus grupos afines. Es por este motivo que analizando las tendencias, surgen las siguientes recomendaciones necesarias para iniciar el proceso de migración hacia consumidores y mercados 3.0, totalmente interactivos, conectados y decisivos en relación a las tendencias.

1. Incluya a sus clientes en la creatividad. La creatividad y la innovación son las bases del valor añadido, todas las marcas debieran escuchar las ideas de sus clientes, el marketing 3.0 es un proceso en el que marcas y consumidores deben participar activamente en la creación de un producto.

2. Sea parte de la comunidad. Es imposible que las marcas se mantengan al margen de sus comunidades sin que esto se transforme en un menoscabo para la reputación online. Es de gran relevancia tomar conciencia que ser redituable se transfor-

ma en una cualidad inherente a la participación y la reputación online. Es por este motivo que las marcas más activas en sus comunidades superan no sólo en cifras, sino que también en resultados a aquellas sin participación activa y comprometida.

3. Las estrategias de marketing deben ser dinámicas. Transitamos por un ciclo de apertura y crecimiento constante, lo que significa que permitirá actuar con celeridad y eficiencia, lo que logrará una mayor fidelización de todos sus potenciales clientes.

4. La competencia, siempre presente. El estudio de la competencia no es únicamente una fórmula para identificar un nuevo segmento de mercado o establecer el valor añadido de la marca. El estudio de la competencia permite identificar la reputación online, de esta forma se podrán maximizar las fortalezas e implementar acciones destinadas a minimizar las debilidades.

5. Facilitar la elección. Es importante crear reglas que ayuden al consumo de la tecnología. Las marcas deben prestar atención especial a la puesta en escena de los distintos modelos, precios y utilidades de sus productos, lo que facilitará la toma de decisiones para los consumidores.

En el marketing 3.0 la interacción de los usuarios es vital. Únicamente escuchando activamente la información compartida por

los usuarios en la red y en sus comunidades, las marcas contarán con la información que necesitan para llegar a sus potenciales clientes.

“El mensaje” concebido a la medida de cada cliente, es lo que mejor define el modelo publicitario por el que hemos transitado- de forma incipiente- en el pasado. Actualmente sabemos que el conocimiento del cliente será el gran desafío para las marcas. Bajo este nuevo prisma el marketing nos sitúa ante un escenario en el que la conversación entre las marcas y sus clientes debe ser personal, algo para lo que las redes sociales son grandes aliados. Pero... ¿cómo lograrlo?

Nos acercamos cada vez más a un universo virtual e hiper conectado, con un consumidor que ejerce el centro de poder y unas relaciones sostenidas a través del contenido. Con estas tres premisas podemos establecer las leyes universales que regirán el modelo publicitario futuro.

-Música. La respuesta está en el pentagrama. Cuando hablamos de música lo relacionamos inmediatamente con la escu-



   @tapamaniaoficial



# TAPA MANIA

## Mania por lo Rico!



Tapas para Empanadas, Pascualinas, Pastas y Panificados

## Cambios de procedimientos

Los minoristas que implementen tácticas de micromarketing deben involucrar a todos los niveles de sus organizaciones que sean afectados por ese plan. Es importante que los gerentes *senior* entiendan al micromarketing como concepto, acepten que es un programa de negocios para obtener ventajas competitivas y estén dispuestos a mirar desde una óptica distinta y poco convencional las oportunidades de obtener mayores ganancias y beneficios.

Los gerentes intermedios, además de entender cómo funciona el micromarketing, deben entender que el mismo puede tornar a la empresa más exitosa y que muchas áreas se tienen que ver indefectiblemente involucradas. La gerencia operativa deberá implementar programas adaptando el mix de productos, los planogramas y la ejecución del merchandising. Logística deberá hacer cambios en la configuración de las paletas mixtas (combinando distintos productos) y en las prioridades de las entregas por empresas.

El área de compras necesitará utilizar la información disponible y hacer ajustes en los procesos que se hacían antes de implementar la estrategia. Y la investigación de mercado precisará hacer uso de la información adicional para perfeccionar el marketing.

cha activa. Es por ello que la música nos guía en nuestra primera ley universal para el modelo publicitario que se impondrá en el futuro. Escuchar activamente; tomarnos nuestro tiempo y hablar menos.

Prestar atención al contenido que atrae a nuestro público objetivo y participar en los debates que se generen en torno a él, es la mejor forma de conocer lo que buscan, necesitan y requieren los clientes de sus marcas.

Otra ley universal ineludible para los publicistas; es necesario tomar conciencia de que la especialización es el eje central para conectar con un público objetivo segmentado. Sólo ello nos permitirá satisfacer sus gustos y necesidades de una forma cuasi personalizada.

Las estrategias de marketing online heterogéneas que apuntan a grupos diversos de necesidades, tienen escasas probabilidades de éxito. Segmentación y especialización, son ejes centrales de la publicidad.

De nuevo las leyes universales nos sitúan ante la dicotomía siempre presente y siempre difusa de la elección entre la calidad y la cantidad. Leer, comentar, compartir, escuchar, dialogar, debatir, es lo que nos arrojará las claves para obtener las respuestas. Sin embargo, conviene tener presente que el crecimiento de nuestras comunidades debe ser orgánico y siempre producto de la interacción con nuestro público objetivo. Sin ninguna duda, para los expertos en publicidad, el futuro llega con el gran desafío de lograr la cantidad a través de la calidad de nuestras acciones.

Qué duda cabe de que al abordar cualquier empresa, la constancia emerge como una cualidad *sine qua non* para alcanzar nuestros objetivos. El éxito de una estrategia de marketing o una campaña publicita-

ria no es inmediato. Y, si bien es posible que el impacto inicial sea vertiginoso, también es una realidad que los horizontes temporales planificados a largo plazo son, en sí mismos, garantía de éxito.

El universo publicitario nos situará ante una realidad ineludible; sólo generando contenido especializado basado en los tres principios fundamentales que definen la calidad (formación, entretención y divertimento) lograremos atraer a un número cada vez mayor de usuarios. Ellos son los que se encargarán de promover nuestros contenidos con sus propias redes, logrando una penetración cada vez mayor de nuestras acciones.

En otras épocas, era común que muchos supermercadistas (pequeños y medianos, claro está) se sintieran orgullosos de conocer en profundidad a sus consumidores y de proveer los productos y servicios exactos que los mismos necesitaban. Hoy en día, eso es muy difícil de lograr. La cantidad de ítems que pugnan por ingresar a los salones de ventas, en supermercados que aumentan constantemente su cantidad de clientes, crece día a día. Y el espacio en las góndolas, además de ser el principal activo de un supermercado, es el único que no puede ser incrementado más allá de cierto punto.

Todo eso crea un contexto demasiado amplio, en el cual los viejos métodos de marketing son insuficientes para satisfacer a los consumidores de cada local y obtener rentabilidad, ya que generalmente, la planificación del merchandising (incluyendo promociones, displays, material P.O.P., etcétera). Una vez evaluadas las necesidades del local (o grupo de locales, en el caso de una cadena) y tomada la decisión de comenzar a aplicar estrategias puntuales, tiene lugar la etapa de la puesta en práctica, que como se puede imaginar, es la más importante ●





Vos,  
yo y una   
★ cuchara



SEGUINOS EN REDES





# En busca de valor agregado

Las empresas enfrentan un panorama complejo, en todas partes del mundo. Existe una creciente tendencia a la reducción de los márgenes de rentabilidad, acompañada por una incidencia cada vez mayor de los gastos operativos.

**El capital humano es fundamental a la hora de evaluar el rendimiento real de las empresas. Los balances dejaron de ser sólo contables y pasaron a incluir activos intangibles.**

**L**o lograr que la empresa gane dinero es el objetivo básico de todo gerente. Pero pasar de la intención al hecho no es tan sencillo, sobre todo porque eso implica lidiar con seres humanos y su consecuente imprevisibilidad. Todo el personal debe desarrollar el hábito de conducir un preexamen y una post-evaluación clara de cualquier plan con la finalidad de poner siempre la atención en el costo. Para hacer esto, la administración necesitará establecer criterios claros para evaluar las dificultades en las tareas de limpieza de acuerdo con las condiciones de trabajo en área de piso. Así se evitarán problemas.

A la destrucción de los valores tradicionales y al rechazo de las pautas de conducta heredadas, hay que añadir la búsqueda de la propia identidad basada en la consecución de la máxima autonomía individual y la realización del individuo. Ser el mejor pasa a ser un imperativo categórico de nuestros días. Alcanzar la excelencia supone la realización del individuo, fin último de cada uno. Se presencia la aparición de un nuevo fenómeno: la "búsqueda de la excelencia individual", en la que desaparecen las metas puntuales y concretas, y la vida como un todo pasa a ser el objetivo a alcanzar. Cada cual es el "empresario de su propia vida", que deberá hacer fructificar como si se tratase del capital social, y la excelencia es la forma suprema del éxito empresarial.

El concepto de excelencia guarda matices de los distintos sentidos que se le han atribuido a lo largo del tiempo. No designa únicamente a aquel que está "en lo alto del escalafón", sino que "simboliza una cierta superioridad, trascendencia". En este sentido tiene que ver con lo absoluto, con una perfección que no es de este mundo.

El éxito que la excelencia está teniendo actualmente pudiera acaso explicarse por la carencia de la perfección, la carencia de esta referencia última sería Dios, y la forma de satisfacer esta falta consistiría en la superación constante de un mismo para acercarse a esa perfección, a ese absoluto que se escapa. Sin embargo, lo que hace que la búsqueda de la excelencia tenga efectos tan destructivos es que, precisamente, la perfección que se busca es la de uno mismo. Peligrosa, porque está muy próxima a lo que Louis Aragon llamaba "el gusto por lo absoluto" y que describía en el Aurélien como una enfermedad, una pasión tan devoradora que absorbía al que miraba y que poseía totalmente a los que se acercaban a ella. Mortífera porque el culto de uno mismo, su entronización, condena a quien lo sufre a no amar, como Narciso, más que a su imagen. Es sabido que la creación surge siempre del conflicto. Pero si ese conflicto no es adecuadamente manejado, puede ser problemático. La gestión empresarial, en ese aspecto, es imprevisible.

NUEVA

YERBA MATE  
**LIBRE**

La auténtica yerba Uruguaya  
ahora en Argentina



100% Hoja

Molienda estilo uruguayo

Sabor intenso



Seguinos en instagram @yerbalibre

**Los ejecutivos senior tienen menos experiencia en temas operativos, pero pueden ayudar al resto del plantel a tener una perspectiva global de las distintas situaciones a enfrentar.**

Nunca se sabe qué es lo que puede llegar a ocurrir. Sin embargo, los errores más frecuentes que se suelen cometer en materia de productividad, podrían ser relativamente previstos o minimizados si se confeccionaran listados con información clave para la prevención de inconvenientes. A continuación, se describen algunas de esas listas:

1. Lista de áreas defectuosas. Todos los operarios deben marcar y definir todas las áreas defectuosas del equipo, como partes deterioradas, partes mal ensambladas, componentes en mal funcionamiento, etcétera. Todas estas cosas son escritas en la lista, y así los operarios deben decidir si tomar acción por su cuenta o en vez de eso, llamar al técnico de mantenimiento.

2. Lista de preguntas. Sin importar que tan insignificante sea la duda que tengan los operarios sobre esta fase o sus actividades, deben ser escritas en la lista. Cuando los líderes de grupo no puedan contestar a estas preguntas deben buscar ayuda con los directores o con el personal de planta.

3. Lista de fuentes de contaminación. Una fuente de contaminación se refiere a cualquier área que genere sustancias extrañas, como virutas metálicas, polvo o tierra causado por malfuncionamiento, fugas y otras cuestiones.

4. Lista de áreas de trabajo difíciles. Son áreas donde los operarios tienen problemas con cualquier tipo de tareas, como limpieza, lubricación, inspección, y otras operaciones de rutina. Estas áreas pueden llegar a dificultar la operabilidad y manteni-

bilidad del equipo. Durante las primeras etapas del mantenimiento autónomo, los operarios no deben de aprender de cosas difíciles para lograr educación instantánea, el shop floor deberá ser un salón de clases no un laboratorio. Deben de contestárseles todas sus dudas, sin importar que tan tonas sean. Cuando existan errores de los operarios, no se les debe reprimir, ya que la mayoría de las causas de los errores se deben a la supervisión e ingeniería eficiente más que a errores de los operarios.

Con la finalidad de mantener el estado de limpieza alcanzado y examinado en la auditoría, los contaminantes deben de ser eliminados desde su fuente. Si es imposible remover la fuente de contaminación se debe prevenir la dispersión de contaminantes por medio de modificaciones pertinentes a la maquinaria utilizada.

—Generación de sustancias por mala operación y mal mantenimiento.

—Generada por factores ajenos al equipo, como ser lodo, polvo o pelusa.

Si bien las situaciones coyunturales exigen por momentos toda la atención, es imposible que una empresa sea exitosa si no tiene una estrategia de largo plazo a la cual se asignen recursos incluso en los peores momentos. Y en ese sentido, la capacitación es una de las herramientas fundamentales para que las compañías puedan perdurar en el tiempo. Una capacitación sólo inducida al conocimiento, sin reconocer la individualidad de las personas, no es suficiente. Lo que sí es suficiente es que ese conocimiento se traslade a la forma en que el gerente actúa, hace alianzas, contrata gente, evalúa a sus trabajadores y controla el progreso de los planes operativos. Las actitudes, por su parte, son posiciones vitales básicas: cómo enfrentar el cambio sin temor, una actitud de apertura, de enfrentamiento del riesgo, de innovación.

Otra diferenciación en materia de términos es la relacionada con la capacitación, que resulta genérica, es decir, que se trata de un esfuerzo que en unos casos tiene el carácter de entrenamiento (obreros), o el de desarrollo (cuando se entrena a gerentes). La capacitación tiene más relación con el área de los conocimientos.

El personal clave para dar el entrenamiento es el gerencial. Es decir, todos aquellos empleados que tienen responsabilidades por el trabajo de otros. Seguramente quienes tienen puestos ejecutivos tienen una mayor experiencia en temas que tal vez resulten periféricos en relación con la capacitación específica de cada momento, pero que pueden ayudar a los demás empleados a tener una perspectiva global de la situación a enfrentar. Hoy en día existen complejos métodos para medir la rentabilidad empresarial. Sin embargo, ninguno incluye al principal activo: el personal ●





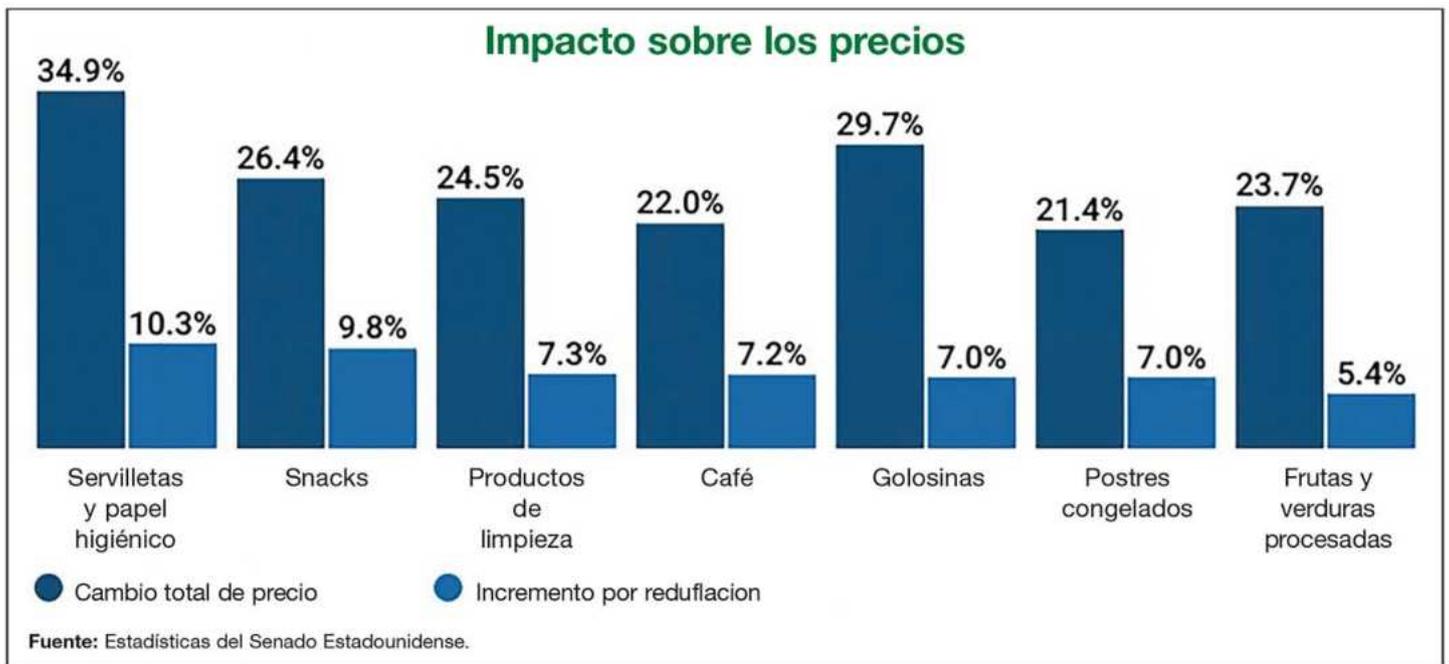
# MORTADELAMORTADELA

*nunca pasa de moda*



# Reduflación: aplicando estrategias efectivas

La reducción de tamaño, precio o cantidad en el envase de un producto por el mismo precio, puede ser un arma de doble filo. Algunos consejos pueden contribuir a minimizar el impacto negativo y evitar una crisis de reputación.



**A nivel global, el año pasado hubo casos de marcas de consumo masivo que redujeron el tamaño de sus productos hasta un 30% sin modificar los precios, con una reducción promedio del 16,2%**

A grandes rasgos, la *reduflación* (conocida en inglés como *shrinkflation*) es lo que ocurre cuando los productos reducen su tamaño, peso o cantidad, mientras mantienen el mismo precio, habitualmente debido a una alta inflación. El objetivo es mantener los precios promedio y evitar que los consumidores dejen las marcas en busca de una opción más económica.

Este tipo de práctica suele registrarse en los productos de los supermercados de todo el mundo y se encuentran bajo la lupa de los consumidores, quienes cada vez son más críticos, debido a que sus bolsillos son los más afectados por los crecientes costos.

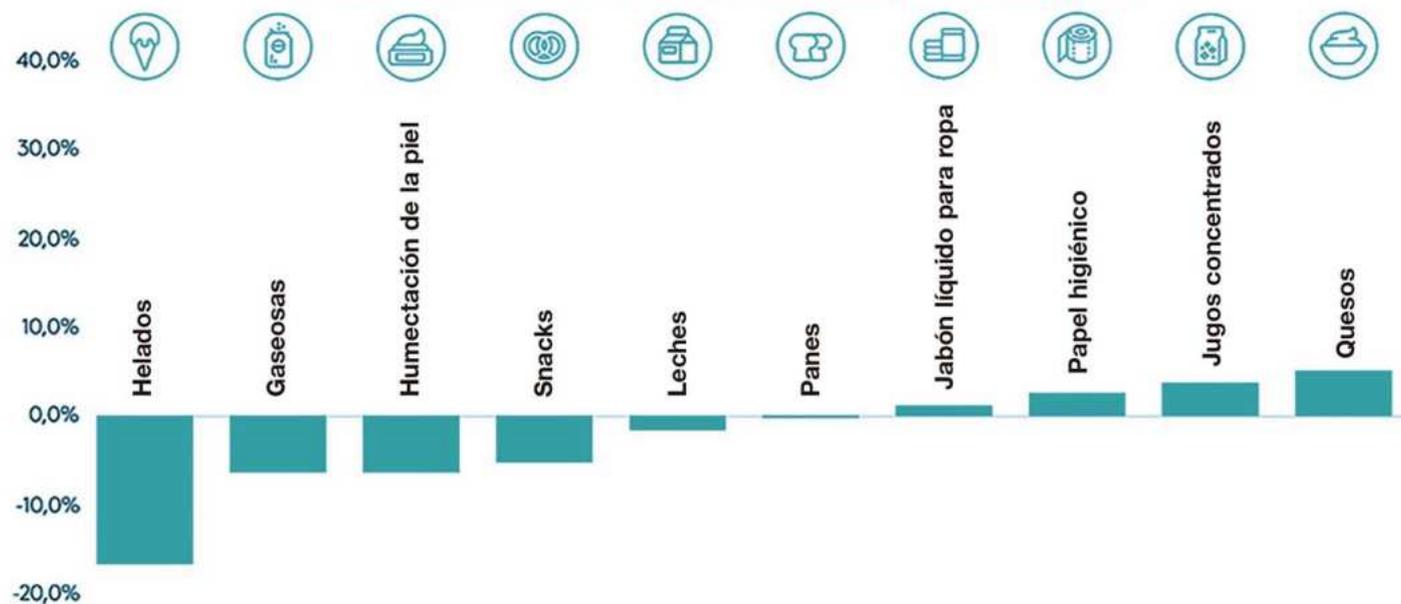
El canal de ventas donde se compra el producto también influye en la variación del tamaño del envase. Por ejemplo, las toallas sanitarias han aumentado tanto en frecuencia de compra como en tamaño en los mayoristas. Según Kantar, los consumidores en Latinoamérica buscan oportunidades para ahorrar y están dispuestos a optar por productos más pequeños en aquellos canales donde la reposición es más frecuente.

La estrategia mencionada puede ser eficaz para incentivar la compra, especialmente en los segmentos de alimentos y bebidas. Sin embargo, de acuerdo con **Aldo Hernández Saldaña, Coordinador Editorial** de la agencia de comunicación estratégica *another*, las marcas pueden enfrentar una crisis de reputación si abusan de estas estrategias para enfrentar el aumento de costos de las materias primas, la energía o el transporte.

El 75 % de los estadounidenses ha notado la *reduflación* en los supermercados donde compran habitualmente. De ellos, el 81% ha tomado alguna medida como resultado. Y he aquí el dato más importante: el 48 % de los compradores estadounidenses ha abandonado una marca debido a la *shrinkflation*. A nivel global, se han reportado casos donde algunas marcas redujeron el tamaño de sus productos hasta en un 30% durante 2024 sin modificar los precios, con una reducción promedio del 16,2% entre las principales marcas de comestibles en Estados Unidos.

La consultora Kantar destacó que los

## Variación en tamaño de producto por categoría



Fuente: Kantar Worldpanel

consumidores latinoamericanos están adoptando diversas estrategias para equilibrar sus gastos domésticos en respuesta a esta tendencia.

Hernández Saldaña comparte algunas claves que pueden ayudar a las marcas a enfrentar este reto desde la comunicación estratégica:

1. **Transparencia proactiva.** Explicar claramente al consumidor por qué se han realizado cambios en el producto: desde el aumento de costos hasta decisiones orientadas a la sostenibilidad. La honestidad siempre fortalece la relación con el cliente, el cual tiende a valorarla.

2. **Reencuadre del valor.** Aprovechar este tipo de ajustes para destacar nuevos atributos del producto: mejor calidad, empaques más ecológicos, beneficios agregados o mejoras en el proceso de producción.

3. **Innovación en formatos y porciones.** Ofrecer presentaciones más pequeñas, pero más convenientes o portables, puede percibirse como una solución práctica y no como una pérdida. Esto es especialmente útil en canales de venta modernos o para nuevos estilos de consumo.

4. **Campañas empáticas y educativas.** Conectar con el consumidor desde la empatía, explicando cómo la marca también enfrenta desafíos económicos y cómo busca proteger su calidad y compromiso. Esto puede apoyarse con storytelling local y causas sociales.

5. **Gestión de crisis en canales digitales.** Contar con protocolos de atención inmediata en redes sociales para abordar las críticas. La escucha activa, el tono adecuado en las contestaciones y la respuesta ágil son esenciales para evitar que el tema escale a una crisis de reputación. ●

## Ejemplos de *shrinkflation* (EE.UU.)

Artículo	% de contracción	Unidad de contracción
Galletas	50,00%	0.5 onzas
Manteca de maní	36,36%	3,2 onzas
Comida para perros	36,00%	9 onzas
Cereal	35,05%	3.4 onzas
Tortillas	33,33%	5 onzas
Agua con gas	25,15%	8.5 onzas
Avena	25,00%	2 paquetes
Jabón en barra	21,92%	0.57 onzas
Toallas de papel	20,00%	20 hojas
Maquinillas de afeitar	20,00%	6 maquinillas de afeitar
Cápsulas de café	20,00%	2 vainas
Almendras	20,00%	5 onzas
Barras de proteína	20,00%	2 barras
Patatas gratinadas	17,50%	0.7 onzas
Pasta dentífrica	17,50%	0.7 onzas
Galletas	17,33%	1.3 onzas
Suavizante de telas	13,33%	20 onzas
Zumo de naranja	13,04%	6 onzas
Papel higiénico	13,03%	37 hojas
Pizza	11,34%	2.8 onzas
Chocolate	11,17%	0.85 onzas
Mezcla de bocadillos	11,11%	1.5 onzas
Detergente para ropa	10,61%	14 onzas
Nuggets de pollo	10,34%	3 onzas
Desodorante	9,70%	0.23 onzas
Palomitas	8,70%	0.4 onzas
Champú	8,00%	1 onza
Café molido	6,06%	0.6 onzas

Fuente: Estadísticas del Senado Estadounidense.

# Asumiendo nuevos desafíos

El coaching empresarial se ha convertido en una herramienta fundamental para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones en un entorno en constante evolución.

Potenciar las habilidades y capacidades de los líderes, equipos de trabajo y empleados en general, con el fin de mejorar el rendimiento, fomentar la innovación y promover un ambiente laboral saludable. Tal es el objetivo del coaching. A diferencia de la consultoría o la mentoría, el coaching empresarial no busca proporcionar soluciones directas a los problemas, sino que impulsa a los individuos a descubrir sus propias respuestas y estrategias mediante la reflexión y el autoconocimiento. Esta metodología se basa en la premisa de que cada persona posee un enorme potencial y que, con la orientación adecuada, puede alcanzar niveles superiores de desempeño y satisfacción en su ámbito profesional.

Uno de los aspectos más relevantes del coaching empresarial es el trabajo con los lí-

capacidad de resolución de problemas. Asimismo, el coaching permite abordar conflictos internos de manera constructiva, promoviendo un clima organizacional positivo y productivo. La implementación de sesiones grupales y dinámicas de coaching facilita la integración de los equipos, fomentando la confianza y la cooperación entre los colaboradores.

El impacto del coaching empresarial no se limita solo a los niveles directivos y operativos, sino que también influye en la cultura organizacional. Una empresa que adopta el coaching como parte de su estrategia de desarrollo logra transformar su enfoque hacia el aprendizaje continuo y la mejora constante. En este contexto, el coaching empresarial actúa como un catalizador del cambio, impulsando a las organizaciones a



deres de una organización. La capacidad de liderazgo no solo se refiere a la toma de decisiones y la gestión de equipos, sino también a la habilidad de inspirar y motivar a los colaboradores. Un coach empresarial ayuda a los líderes a identificar sus fortalezas y áreas de mejora, promoviendo la adopción de un estilo de liderazgo más consciente y efectivo. A través de conversaciones estructuradas y preguntas poderosas, el coach estimula la autoconfianza y la toma de decisiones alineadas con los valores y objetivos de la empresa. Este proceso no solo impacta en la eficiencia de la organización, sino que también contribuye a la construcción de una cultura empresarial basada en el compromiso y la responsabilidad.

El coaching empresarial también desempeña un papel clave en la formación y desarrollo de equipos de trabajo. En un entorno donde la colaboración y la comunicación son esenciales, es fundamental que los empleados se sientan empoderados y motivados para contribuir al éxito de la empresa. Mediante el coaching, se pueden fortalecer habilidades interpersonales, mejorar la gestión del tiempo y aumentar la

adaptarse a los desafíos del mercado con mayor agilidad y eficacia. Este proceso se traduce en un incremento de la productividad, una mayor satisfacción laboral y una reducción en los niveles de estrés y rotación de personal. A su vez, el coaching contribuye a la alineación de los valores individuales con la misión y visión de la empresa, generando un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados.

Otro beneficio significativo del coaching empresarial es su capacidad para potenciar la creatividad y la innovación dentro de la empresa. En un mundo donde la disrupción tecnológica y la transformación digital están redefiniendo los modelos de negocio, las organizaciones deben estar preparadas para enfrentar el cambio con una mentalidad abierta y proactiva. El coaching fomenta el pensamiento estratégico y la exploración de nuevas ideas, brindando a los empleados las herramientas necesarias para desarrollar soluciones innovadoras y adaptarse a las tendencias emergentes del mercado. Esta mentalidad de crecimiento se traduce en una ventaja competitiva sostenible, permitiendo a las empresas diferenciarse ●

# VACALIN®



Conocé todos  
nuestros productos

@vacalin  
f X Instagram Spotify



Pieres 1635, C.A.B.A, Argentina  
☎ 4686-3611 ext. 241 📞 11 5301-7206  
✉ comercial@vacalin.com

# Los obstáculos psicológicos

Los aspectos actitudinales de las políticas de calidad no son menores. El convencimiento acerca de la importancia de las tareas a realizar y la apertura mental necesaria para implementarlas son factores indispensables.



**Cuando los procesos internos se tornan demasiado complejos, la mirada objetiva de un consultor externo es la mejor forma de poder responder a la demanda con efectividad.**

El mundo enfrenta condiciones de competencia que exigen una estrategia impulsada por la tecnología, el dominio de producciones y operaciones eficientes y una capacidad sin precedentes para ser flexibles al cambio. Una manera de serlo es trabajar con un esquema orientado hacia la calidad, es decir, enfocar la calidad como una estrategia de negocio.

Esa estrategia de calidad implica:

- Creación continua de valor para el cliente. Brindar todo el soporte técnico para identificar qué es lo que necesita el cliente.
- Optimización de los procesos productivos. Adoptar una política de mejoramiento continuo.
- Desarrollo del potencial humano de la empresa, que es lo que imprime vida a todo el sistema. La calidad empieza con la gente e involucra políticas, responsabilidad y valores. Para ello es necesario estar inmerso en un proceso de continua mejoría, que permita el desarrollo personal.

Eso involucra la calidad en cada grupo, en cada persona, donde cada uno pone parte de sí mismo para lograr las metas a alcanzar. Lograr la calidad en un proceso implica diseñar al mismo con el fin de conseguir productos y servicios que satisfagan una necesidad.

Pero todo es alcanzable únicamente si se tiene una filosofía basada en principios permanentes, donde existe el compromiso de cada quien con sí mismo, la organización y la sociedad. Lograr ese compromiso es en lo que se tiene que trabajar, una vez que la calidad salga naturalmente de cada individuo, de su manera de trabajar, ésta se hace transparente a la organización, y no se ve como algo impuesto o implantado por decreto. Es necesario que todos nos involucremos, y seamos partícipes de forma natural.

Las responsabilidades no deben asignarse por obligación, deben formar parte del deseo de cada uno. Este cambio de filosofía forma parte del cambio cultural al cual nos debemos someter, para que todo sistema de calidad funcione con éxito en la práctica. Es por ello, que paralelamente a todo este proceso de redacción y revisión de manuales, procedimientos, etcétera, se debe revisar y reforzar este aspecto de cómo gerenciar nuestro sistema. Definitivamente, como parte de todo este proceso de maduración y adaptación, es muy importante nuestro desempeño en el rol de líderes o gerentes; ya que en gran parte, de ello dependerá que el equipo de trabajo responda de manera eficaz a este proceso de implantación y de cambio hacia ese gran camino que es la calidad, un camino cuyas escalas o metas son estándares, compromisos, en fin mejoras continuas; un camino con un rumbo claramente definido y aunque sea común para todos el lograr la excelencia, éste se va a ver sensiblemente diferenciado para cada organización según se logre este compromiso con la gente.

La calidad nace del espíritu humano; eso es absolutamente innegable. La consultoría bien entendida y bien aplicada es muy útil. Los buenos consultores aportan a la ecuación ese elemento vital que se llama «objetividad». Tienen experiencia y una perspectiva de los temas que los de dentro a veces no tienen, ni pueden tener. Y lo más impor-

**¡Nuevas!**

# HUGGIES®

**Toallitas Húmedas**

**LIMPIEZA DIARIA**

**¡Ahora más cantidad  
y con tapa!**



**112**  
**Toallitas  
Húmedas**

## Errores de cálculo

Los propios consultores admiten sus fallos. En una encuesta de la firma Bain & Company realizada en EE.UU. resultó que el 77% de los 4.000 directivos entrevistados pensaban que las herramientas de gestión que habían comprado a consultores prometían más de lo que dieron, y que su aplicación no tuvo ninguna correlación con los resultados económicos de la empresa.

Hubo un cliente que dilapidó millones cambiando su logo, que era perfectamente aceptable, porque nadie en la

reunión tuvo el valor de pedir a la empresa de diseño que explicara sus recomendaciones en un lenguaje sencillo y comprensible. Si alguien lo hubiera hecho, seguro que aquellos diseñadores esotéricos hubieran tenido que abandonar la sala llevándose un logotipo que hizo gastar tiempo y dinero para nada. Moraleja: nunca se debe permitir que una palabra o concepto confuso quede sin cuestionar. Eso puede implicar errores muy caros. Hay que pedir que los términos complejos se traduzcan a un lenguaje simple.

tante es que los consultores son de afuera y no tienen compromisos.

No es que los de dentro no puedan dar respuesta a los problemas. Las empresas podrían ahorrar mucho dinero preguntando también a los empleados. ¿Por qué son tan pocas las empresas que aprovechan el conocimiento de sus empleados?

Una razón es que normalmente despreciamos lo que nos es familiar. Muchos ejecutivos no ven más que imperfecciones y errores en sus empleados. Por el contrario, los consultores no están el tiempo suficiente para que sus defectos lleguen a notarse; pero ellos sí se aprovechan del conocimiento directo que, sobre la verdadera naturaleza de los problemas, tienen los empleados de las compañías que los contratan. Lo primero que hace un buen consultor es hablar con la mayor cantidad posible de personas relacionadas con su estudio (y habla con todos los niveles). El buen consultor asume un compromiso. Tiene que definir, teniendo en cuenta el contexto en que se mueve, lo que una empresa puede, o no puede hacer. No debe complicarse ni confundir a nadie con conceptos de moda o procesos demasiado imaginativos.

Pero volvamos a uno de nuestros héroes, Peter Drucker, para recordar su punto de

vista de lo que tiene que ser un buen consultor: "Aprendí esto cuando empecé en 1944. Mi primer encargo importante de consultoría fue un estudio de la estructura y políticas de dirección de la corporación General Motors. Alfred P. Sloan Jr., quien por entonces era el Presidente de la empresa, me llamó a su despacho al principio de mi estudio y dijo: No voy a decirle lo que tiene que estudiar, ni lo que tiene que escribir, ni cuáles deben ser sus conclusiones. Esa es su labor. Mi única instrucción para usted es que escriba lo que piense que es la verdad, tal como la ve. No se preocupe de nuestra reacción. No se preocupe de si nos gustará esto o lo otro. Y, sobre todo, no se preocupe de las componendas que puedan ser necesarias para que sus recomendaciones sean aceptadas. No hay ni un ejecutivo en esta empresa que no sepa hacer su trabajo. Pero lo que tal vez no sabe es hacer el trabajo correcto a menos que usted le diga primero qué es lo correcto".

Lo fundamental es hacer lo correcto. No lo que esté de moda. De todas formas, habría que aclarar que gente como Alfred Sloan Jr. no abunda. Muchos directivos de empresa utilizan esa primera conversación para decirle al consultor cuáles deberán ser las conclusiones del informe ●

**La consultoría externa bien entendida y correctamente aplicada es muy útil. Los buenos consultores aportan a la ecuación una perspectiva vital, producto de su objetividad y neutralidad.**





Conectamos tu marca  
con su público creando  
experiencias memoriables

**BMO**  
ideasbienaplicadas

**TRADE Marketing**  
Gestión de puntos de venta

**Marketing EXPERIENCE**  
Unimos marcas con consumidores

**BMO ATMOSPHERE**  
Diseños y ambientaciones

**LOGÍSTICA Promocional**  
Cobertura a nivel nacional

Conocé más sobre nosotros en [www.bmolatam.com](http://www.bmolatam.com)

# Sumando valor a la gestión

El pensamiento creativo es un elemento esencial en la toma de decisiones empresariales, ya que permite a las organizaciones innovar, adaptarse y diferenciarse en mercados altamente competitivos.

En un entorno en el que el cambio es constante y las soluciones tradicionales pueden volverse obsoletas rápidamente, la capacidad de generar nuevas ideas y enfoques se convierte en un activo estratégico. Las empresas que fomentan la creatividad en sus procesos de decisión no solo resuelven problemas de manera más eficiente, sino que también descubren oportunidades que de otro modo podrían haber pasado desapercibidas. La creatividad no es un don exclusivo de artistas o diseñadores; es una habilidad que puede desarrollarse y aplicarse en todos los niveles de una organización. Al integrar el pensamiento

una ventaja competitiva significativa. La creatividad aplicada al marketing, al diseño de productos y a la experiencia del cliente permite generar una identidad de marca poderosa y memorable. Empresas como Apple, Google o Tesla han demostrado que la innovación creativa no solo impulsa el desarrollo de nuevos productos, sino que también redefine industrias enteras. Sin embargo, fomentar la creatividad en la toma de decisiones no significa actuar de manera impulsiva o sin fundamentos. Es fundamental equilibrar la imaginación con el análisis racional, combinando ideas disruptivas con datos y evidencia que respalden su viabilidad.



creativo en la toma de decisiones, los líderes empresariales pueden visualizar escenarios innovadores, desafiar suposiciones convencionales y concebir estrategias que rompan con los modelos tradicionales.

Este enfoque es especialmente relevante en momentos de crisis o incertidumbre, donde la capacidad de pensar de manera no convencional puede marcar la diferencia entre la supervivencia y el fracaso. Además, la creatividad en la toma de decisiones fomenta un ambiente laboral dinámico, donde los empleados se sienten motivados a aportar ideas y a experimentar sin miedo al error. La cultura empresarial que incentiva la creatividad genera equipos más comprometidos y productivos, ya que el personal percibe que sus aportaciones tienen valor y pueden impactar en la dirección de la empresa. Esta mentalidad colaborativa fortalece la cohesión interna y potencia la capacidad de innovación de la organización.

En la era digital, la creatividad es también un diferenciador clave en la estrategia de mercado. Las marcas que logran conectar con sus clientes a través de campañas originales y experiencias únicas consiguen

## Aplicaciones

La implementación de metodologías como el design thinking, que combina exploración creativa con validación práctica, permite estructurar el proceso creativo de manera efectiva. También es importante crear un entorno propicio para la creatividad, eliminando barreras que dificulten la generación de nuevas ideas. La burocracia excesiva, el miedo al fracaso y la falta de incentivos pueden sofocar la capacidad creativa de un equipo. Por ello, las empresas deben fomentar espacios de experimentación, promover la diversidad de pensamiento y valorar tanto los aciertos como los aprendizajes obtenidos de los errores. En conclusión, la creatividad es un pilar fundamental en la toma de decisiones empresariales. No solo permite a las organizaciones innovar y diferenciarse, sino que también mejora la resiliencia y la capacidad de adaptación en un mundo en constante evolución. Al integrar la creatividad en su cultura y procesos, las empresas pueden descubrir nuevas oportunidades, fortalecer su posicionamiento y construir un futuro más sólido y competitivo ●



# Armonía de SABORES

NUEVOS YOGURES BATIDOS



UN DESAYUNO • UN SNACK • UN POSTRE • UN GUSTO

X f @ TREGAROK

# Mirar el pasado para entender el futuro

Si bien en lo inmediato resulta casi impensable regresar a los niveles de consumo de otras épocas, hay algunos indicios de recuperación de la economía que resultan esperanzadores.



**Todo permite anticipar que el canal moderno continuará con su dominio y su adaptación constante, aunque los límites entre canales se vuelven hoy cada vez más difusos.**

Como cada año -y 2025 no es la excepción- el análisis del contexto económico cobra relevancia para anticipar lo que vendrá. No hay dudas de que los próximos meses presentarán un entorno desafiante, aunque comienzan a observarse algunos indicios de recuperación. Uno de los signos más alentadores es que los ingresos han empezado a ganarle a la inflación, que más allá de algún revés coyuntural, como el de marzo, sigue con tendencia a la baja. "Es esperable que el consumo recupere parte de lo perdido en 2024", comenta **Oswaldo del Río, Director de Scentia**. Para comprender este proceso, explica, es necesario repasar de dónde venimos y dimensionar adecuadamente lo que podría

suceder a futuro. En ese sentido, la fuerte caída registrada el año pasado fue, probablemente, la más pronunciada de las últimas tres décadas, y resulta difícil imaginar una pronta recuperación hasta los niveles de consumo alcanzados en períodos anteriores. "El hecho es que los distintos modelos económicos persiguen objetivos diferentes. El que estamos atravesando actualmente apunta a la estabilidad macroeconómica, con la suficiente consistencia como para construir una base sólida que permita un crecimiento sostenido en el largo plazo", añade del Río.

Por eso, lo que puede esperarse para este año no es un crecimiento, sino una recuperación gradual luego de una retracción del consumo cercana al 14% durante 2024. Los primeros meses de 2025 mantuvieron resultados negativos -con una caída del 9,8% en el primer bimestre- aunque con una desaceleración en el ritmo de contracción. Esto genera expectativas de que los indicadores comiencen a mostrar números positivos a partir del segundo trimestre. Según Scentia, en lo que respecta a la dinámica de las ventas y el comportamiento del consumidor, se pueden anticipar algunos cambios relevantes.

El consumo podría volver a correlacionarse con el PBI, como resultado de una alineación más clara de los precios relativos. El Estado tendrá una participación baja o nula como impulsor del consumo, sin controles de precios y con una asistencia focalizada, moderada y racionalizada -aunque presente- bajo un nuevo modelo de intervención.

Seguramente el poder adquisitivo del consumidor seguirá desafiado, pero en recuperación, lo cual podría traducirse en una reactivación de algunos consumos rezagados. En este escenario, podría obser-

## Evolución del consumo

	Total Consumo Masivo	Supermercados de cadena	Autoservicios independientes	Farmacias
Acumulado 2024 Vs. 2023	-13,7%	-14,5%	-13,4%	-13,7%
Febrero 2025 Vs. Febrero 2024	-4,3%	-6,5%	-12,6%	2,7%
1 bimestre (2025 Vs. 2024)	-5,6%	-6,9%	-13,1%	4,5%

Fuente: Consultora Scentia.

## Estructura de marcas (cadenas de supermercados)



Fuente: Consultora Scentia.

### Participación marcaría en el comercio electrónico



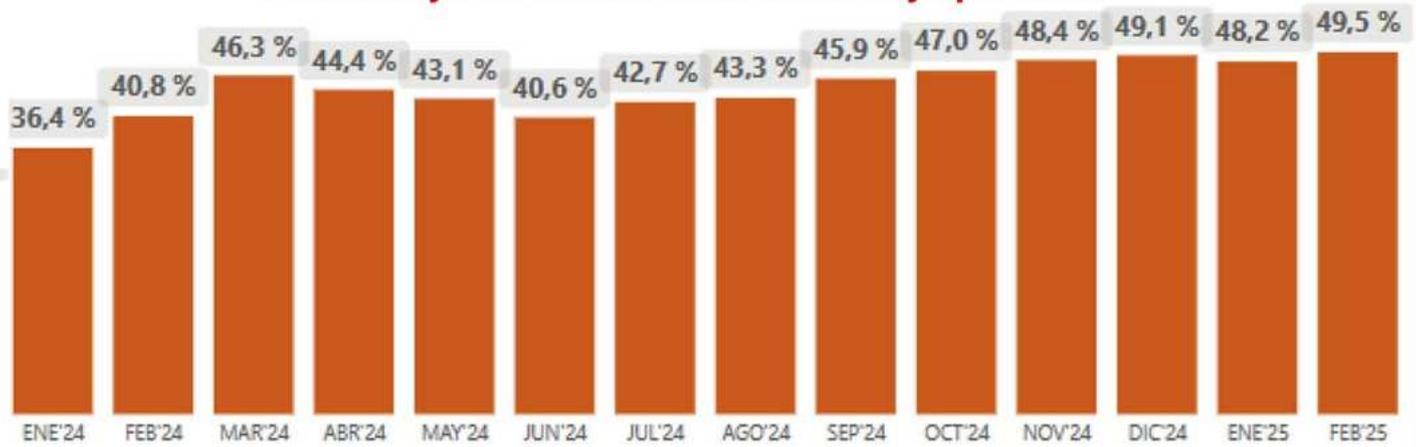
Fuente: Consultora Scntia.

### Evolución por canal



Fuente: Consultora Scntia.

### Porcentaje de ventas realizadas bajo promoción



Fuente: Consultora Scntia.

vase un regreso al llamado consumo gratificante, es decir, la búsqueda de pequeñas indulgencias en la compra cotidiana.

Respecto de los canales comerciales, se verifican una serie de tendencias.

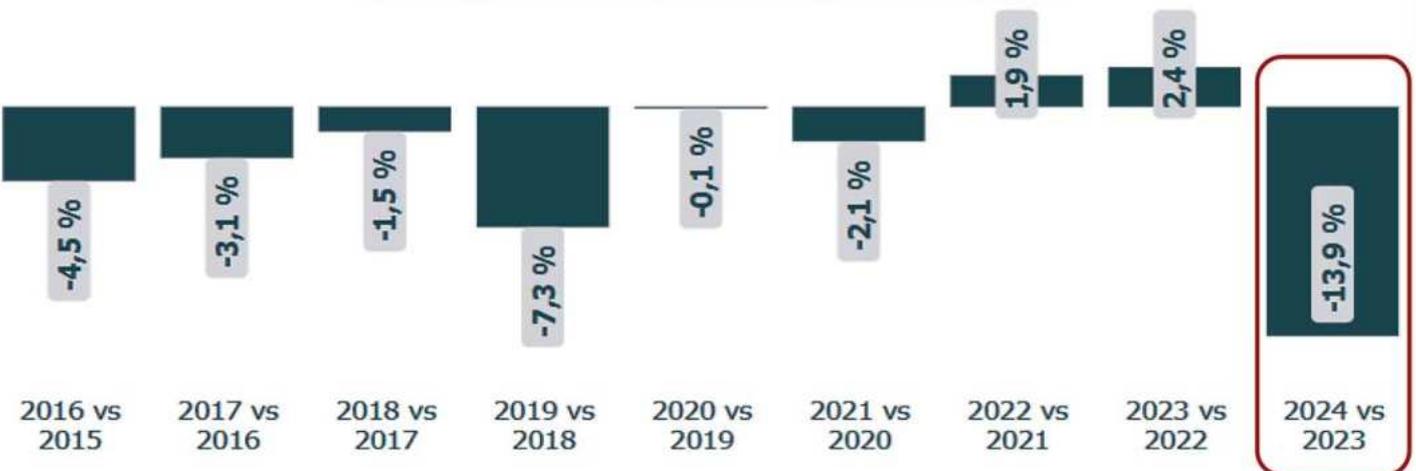
—El canal moderno continuará con su dominio y su adaptación constante, aunque los límites entre canales se vuelven cada vez más difusos.

—Los mayoristas se consolidan como una opción más democrática, tanto en precios como en promociones, surtido, proximidad y versatilidad.

—El canal Farma avanza rápidamente.

—El canal tradicional comienza a reconstruir su rol en este nuevo entorno, con mayor foco en el surtido y en consolidar ciertas misiones de compra específicas ●

### Los últimos años del consumo masivo



Fuente: Consultora Scntia.

# Mitos que merman la productividad

Ante ciertas ideas erróneas imperantes en el gerenciamiento moderno, hace falta analizar, discutir y coordinar una postura unificada. La falta de criterios claros, compartidos por toda la organización, es contraproducente.



**Los beneficios actuales y potenciales de las marcas tienen que ser puestos en evidencia en cada contacto con los consumidores. La comunicación debe ser homogénea.**

Existen algunas creencias erróneas que, de no ser revisadas y reemplazadas por enfoques más modernos, pueden generar situaciones negativas. A continuación se analiza uno de esos mitos: Criterio convencional: Las reducciones de costos se pueden demostrar y fijar mediante un método de cálculo bien definido y aceptado. Básicamente, es cuestión de determinar los costos de mano de obra y de los niveles más altos para una reducción de personal, los costos de existencia para una reducción de inventario, o la tasa de expensas para una reducción de gastos fijos, comparando luego esas tasas con el volumen ahorrado para calcular el ahorro total.

Realidad contraria: hay una sola manera real de determinar los ahorros de costos, y es respondiendo a estas tres preguntas: ¿Alguien es despedido como consecuencia de la reducción de costos? ¿Cuánto se reduce el inventario? ¿Cuántos pesos se ahorran en gastos fijos? Todo lo demás, incluidas las suposiciones teóricas basadas en estimaciones de contabilidad, es lisa y llanamente, palabrerío falso.

El siguiente ejemplo ficticio lo ilustra. Roberto, un joven ingeniero industrial, va a hablar con su jefa Alejandra, una mujer con más de 20 años de experiencia.

Roberto: Se me ocurrió una idea para reducir en 10.000 dólares anuales los costos del departamento de estampado. Ponemos

dos *containers* para desechos detrás de cada prensa estampadora. Cuando se llena un *container*, el operador lo cambia por otro vacío y mantiene la prensa funcionando mientras el almacenador descarga el *container* lleno. Antes, el operador tenía que parar la prensa mientras se descargaba el único *container* de desecho.

Alejandra: Lo felicito. Es una idea brillante. (Roberto se comienza a ruborizar). Muéstreme el mencionado cálculo de reducción de los 10.000 dólares.

Roberto: Lo que hice fue tomar el salario básico del operario estampador. A eso le sumé el costo marginal del 35%, que me pasó el departamento de contabilidad. Luego calculé que mi idea, aplicada a todas las prensas de estampado, ahorrarán 740 horas de trabajo por año. Multipliqué esas horas por el costo verdadero y obtuve casi diez mil. No está mal para una idea tan ingeniosa (la sonrisa de Roberto ya es notable).

Alejandra: Entiendo perfectamente, pero déjeme hacerle tres preguntas. ¿Alguien es despedido como consecuencia de su idea?

Roberto: (un tanto sorprendido) No. No obtengo una reducción de costos suficiente que justifique concretar el despido de un estampador.

Alejandra: Pregunta número dos: ¿el inventario se reduce?

Roberto: No, esto no tiene nada que ver con el inventario.

Alejandra: Una última pregunta: ¿los gastos fijos se reducen?

Roberto: Bueno, no.

Alejandra: Entonces, lo que debería hacer, es desarrollar alguna otra idea de reducción de costos que combinada con ésta, permita lograr una verdadera reducción.

Una de las razones por las que las empresas se meten en problemas es por permitirles a sus empleados engañarse a sí mismos, la esencia misma de la breve representación dramática que acabamos de ver. Las empresas, particularmente las grandes, pueden adormecerse con una falsa sensación de seguridad, mirando los costos fantasma que han ahorrado. No es inusual, aún hoy, ver repetirse el mismo fenómeno en una empresa tras otra, incluso en compañías sofisticadas.

Como Alejandra la dijo a Roberto, si alguien no sale por la puerta, si el inventario o los gastos fijos no se reducen, entonces

# PARADOJA



VERMUT  
BIANCO DE CRIOLLA



VERMUT  
ROSSO DE CRIOLLA

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

GIOL

## Ideas difíciles de erradicar

En el mundo empresarial, muchas compañías ven afectada su rentabilidad no sólo por factores externos, como la economía o la competencia, sino también por la persistencia de ciertos mitos o ideas erróneas que se instalan en la cultura organizacional y en la toma de decisiones.

Estos mitos, aunque muchas veces bienintencionados, actúan como lastres invisibles que condicionan la eficiencia, desalientan la innovación y distorsionan las prioridades. Uno de los más extendidos es la creencia de que “el cliente siempre tiene la razón”. Si bien es esencial escuchar al cliente, convertir esta máxima en una regla rígida puede llevar a decisiones equivocadas, a aceptar condiciones desfavorables o a desgastar equipos de trabajo que terminan cediendo a demandas poco razonables. Otra idea engañosa es que reducir costos es siempre la mejor vía para aumentar la rentabilidad. Aunque el control del gasto es clave, muchas veces los recortes mal planificados afectan áreas sensibles como la calidad o la innovación.

**Aunque los sistemas de calidad pueden ayudar a cumplir las metas corporativas, no dejan de ser sólo una de las múltiples variables que la gerencia debe coordinar con efectividad.**

no hay ningún ahorro real de costos. Los sistemas de calidad tratan sobre la evaluación de cómo y por qué se hacen las cosas. Todas las empresas, grandes y pequeñas, ya tienen una forma establecida o un sistema de hacer negocios.

Las normas del sistema de calidad identifican rasgos que pueden ayudar a que las empresas satisfagan consistentemente los requisitos de sus clientes. No tratan de imponer algo totalmente nuevo. Algunos clientes, tanto del sector privado como en el público, buscan la confianza que puede dar el que un negocio tenga un sistema de calidad. Si bien satisfacer estas expectativas es una razón para tener un sistema de calidad, puede haber otras como:

- Mejorar el desempeño, coordinación y productividad.
- Enfocarse en los objetivos de su negocio y las expectativas de sus clientes.
- Lograr y mantener la calidad de su producto para satisfacer las necesidades implícitas y explícitas de sus clientes.
- Confianza en que la calidad que se busca, se está logrando y manteniendo.
- Evidencia a los clientes actuales y potenciales de las capacidades de la organización.
- Apertura de nuevas oportunidades en el mercado, o mantener la participación actual en el mismo.
- Certificación/registro de eventos.
- Oportunidad de competir en igualdad de condiciones con organizaciones más grandes (por ejemplo, para ofrecer cotizaciones o participar en licitaciones públicas).

El pedido de un clien-

te no siempre indica todos los requisitos que se deben cumplir. Por ejemplo, cuando se reserva un cuarto en un hotel, el cliente espera que esté limpio, ordenado y arreglado adecuadamente. Sin embargo, este requisito casi nunca (si es que se hace alguna vez) se declara al hotel.

Aunque el sistema de calidad puede ayudar a llenar estas expectativas, no olvide que es sólo un medio y no puede tomar el lugar de los objetivos que se fijó la empresa. El empresario debe revisar y actualizar regularmente su sistema de calidad, para estar seguro de que se están logrando mejoras valiosas y económicamente viables.

Un sistema de calidad, en sí mismo, no conduce automáticamente a mejorar los procesos de trabajo o la calidad de su producto. No resuelve todos sus problemas. Esto significa que usted debe dar un enfoque más sistemático a su empresa.

Los sistemas de calidad no son sólo para grandes compañías. Ya que tratan de cómo se maneja una empresa, se pueden aplicar a todos los tamaños de empresas y a todos los aspectos de la administración, como mercadeo, ventas y finanzas, así como al negocio básico. Le corresponde a usted decidir el alcance de la aplicación.

Las normas sobre sistemas de calidad no se deben confundir con las normas sobre productos. La mayoría de organizaciones, para las cuales los conceptos de sistemas de calidad y en particular la serie ISO 9000 son nuevos, confunden la calidad del producto con el concepto de administración de calidad. La realidad es que son cuestiones completamente distintas.

Gran parte de este manifiesto está dedicado a los principios y los elementos operativos del sistema de calidad. Tales elementos operativos aparecen divididos en cuatro procesos claramente identificados: mercadotecnia, diseño, proceso de entrega y análisis del desempeño del servicio, y

mejoramiento. Abundan las ideas para organizar el trabajo, reunir los datos y verificar los resultados. Una muestra de los requisitos se encuentra en la sección vinculada con el proceso de diseño, y concierne al papel del proceso estadístico de control tradicional. En relación con el control de calidad, el mismo debería diseñarse como una parte integrante de los procesos de servicio para posibilitar un control que asegure que los servicios satisfarán su especificación ●





# EFFECTIVIDAD EN TUS MANOS

**DOBLE  
ACCIÓN**



# La variable del éxito

Las inversiones en capacitación tienen que ser realizadas en forma focalizada y con un criterio inteligente, pragmático y eficiente en términos de costos. En caso contrario, la inversión tendrá un escaso retorno.

**La formación profesional debería ser variable según las necesidades de la empresa. Sin embargo, su mayor o menor intensidad depende de factores económicos y financieros.**

Valorar la capacitación e invertir en ese sentido es fundamental. Sin embargo, todo tiene su justa medida. Exagerar no lleva a buen puerto. El gasto en capacitación rara vez es medido en términos de la rentabilidad futura que va a generar. Los directivos de los departamentos de formación destacan a menudo que los programas de entrenamiento y desarrollo del personal contribuyen de modo efectivo al éxito empresarial. Hoy la mayoría de los empresarios coinciden en que la capacitación constante es una condición indispensable para el éxito.

cual no sólo se siente independiente, sino respecto al cual se considera dialécticamente enfrentado. De esta manera se revaloriza y surgen el concepto de empresa como grupo humano que trabaja en pos de un mismo objetivo.

La jerarquización piramidal sirvió más para la protección de ejecutivos-empresarios de las décadas del 70 y del 80, que para generar y desarrollar el crecimiento de las organizaciones.

La creatividad es algo innato en todo ser humano. Consecuentemente, lograr que todos los integrantes de la organización internalicen como propio el o los objetivos organizacionales, es una de las claves del éxito en los tiempos que corren.

El aporte individual que cada uno de ellos puede hacer al éxito de la organización no radica solo en "la mayor o menor eficiencia con que desarrollaran tareas operativo-técnicas", sino de qué manera y en qué medida aportan su creatividad humana para el crecimiento y diferenciación de la actividad de la organización que los reúne.

En síntesis, el nuevo milenio no dará cabida a una relación mutilada, a la mera entrega de un producto o servicio a cambio de una determinada contraprestación dineraria. Predominará una concepción superadora de la relación económica para transformarse en social y cultural.

La empresa es parte de la comunidad, el cliente no es sólo el que compra el producto, el personal de la organización no es sólo un operador de máquinas-herramientas (para ello hay y habrá cada vez mayor cantidad y calidad de computadoras). La empresa como grupo humano, el grupo humano aportando su creatividad al conjunto, el empresario-ejecutivo como líder natural y promotor de la creatividad del conjunto.

El nombre del producto es importante, su apellido lo es más. El apellido se lo da la empresa y no depende del registro de marcas o del registro de comercio; se lo da la organización. Por su parte, los clientes y la



Sin embargo, y en actitud francamente contradictoria, se muestran vacilantes a la hora de comprender que "capacitación constante" significa "inversión constante". Eso implica que no comprenden el verdadero valor que aporta a la compañía cada empleado. Para lograr enunciar un concepto de "empleado" adecuado a los tiempos que corren, hay que comenzar por una redenominación que no sugiera limitaciones (¿y frustraciones?) en su acepción. Empleado como sinónimo de integrante del grupo-empresa del cual es parte importante, independientemente de su ubicación en el organigrama. Este criterio es superador de la concepción de pertenencia a un ente del

AHORA  
7 NUEVOS  
TONOS

Mundial  
**SILKEY** SK

**Skay Cream**<sup>®</sup>  
COLORACION CREMA

**ALTO RENDIMIENTO**  
TOTAL COBERTURA DE CANAS



FUENTE NATURAL DE BELLEZA Y COLOR  
**FÓRMULA ENRIQUECIDA**  
CON ACEITE DE CHÍA



WWW.SILKEYMUNDIAL.COM



COMPROMISO SOCIAL AMBIENTAL

comunidad tienen una valoración perceptual de cada organización.

Estas percepciones son provocadas por las acciones de la organización y lo que cada uno de sus integrantes, sea jefe o empleado, aporta de sí en forma tangible o intangible. Los aportes del grupo humano son superiores a la sumatoria de sus aportes individuales. Y éste es el gran desafío, la gran labor del empresario del futuro. Lograr el compromiso individual de cada uno, y que la sumatoria se potencie sinérgicamente en un resultado superior.

No es mera futurología. Grandes empre-



**Al desarrollar las capacitaciones, la rutina funcional debe continuar, pero hay que encontrar espacios de interacción en los que se produzca un acoplamiento de los nuevos conocimientos.**

sas del área capitalista ya están desarrollando estas experiencias de revolución del mundo de los negocios a través de la búsqueda del crecimiento personal de sus empleados, promoción de la creatividad y reducción del estrés de sus ejecutivos, tratando de lograr una mayor lealtad y sentido de pertenencia en las decisiones y proyectos de sus respectivas organizaciones, mayor participación en la definición de productos y resultados.

La relación de la gran corporación con las pequeñas y medianas firmas en los años 80 ha tenido un standard de competencia en el cual aquella tenía gran preeminencia derivada de su mayor poderío económico-financiero, y en el caso de luchas frontales, el agotamiento de las segundas daba por concluida la batalla.

El mundo que estamos transitando, basado en la flexibilidad, adaptabilidad y creatividad, no da ventajas diferenciales al tamaño. Por el contrario, la estructuración flexible y creativa de las organizaciones no burocratizadas da respuestas más eficaces y más eficientes. Es por ello que, incluso son las grandes compañías, las que están

adaptando más rápidamente sus estilos de conducción, a fin de adquirir estas nuevas ventajas competitivas para un contexto en que ya no es del todo preeminente el mayor poderío económico financiero.

Esta "humanización" de la actividad empresarial, no subalterniza el cumplimiento de los objetivos organizacionales, aún los de lucro. Lo cual es éticamente lícito. Así como es lícito que los consumidores tengan un producto o servicio que les brinde la mayor satisfacción, más allá de los componentes intrínsecos del mismo.

La ética de los negocios es, precisamente, otro de los factores esenciales de este nuevo milenio. Hacer negocios con ética no significa "ser bondadoso haciendo negocios". La conducción ética abre caminos de comunicación con los clientes (en sentido amplio) y con la comunidad que los agrupa (a ellos y a la organización).

Esta apertura de potencialidades insospechadas por la fuerza y trascendencia de la "humana" comunicación empresa-cliente, y las mejores posibilidades de perdurabilidad de la misma, más allá de la perecibilidad de la vinculación producto-mercado.

¿Cuál es, entonces, la salida de ese callejón, de ese estar entre la espada y la pared, entre la eficiencia por

un lado y la plasticidad en recursos humanos por el otro?

La solución es superponer una estructura de aprendizaje ad hoc, momentos de ruptura. La rutina funcional debe continuar, pero debemos encontrar los espacios de interacción en los que se produzca un acoplamiento de intercambio destinado a aprender a aprender.

El sistema de aprendizaje de la empresa no debe basarse en simples preceptos teóricos sino en la práctica. Hay que preguntarse ¿qué aprendimos hoy con lo que pasó en el supermercado? ¿Qué conclusiones sacamos? ¿Estamos preparados para sacar conclusiones de lo ocurrido? ¿Qué supuesto fundamental de la lógica económica de nuestra compañía hoy se puso en duda? A eso se le debe agregar la mencionada capacidad para dudar de lo que uno cree, esa victoria sobre uno mismo que implica decir "reconozco que lo que pensaba o creía y que me dio tanto éxito, puede no servir más". Nada de lo mencionado hasta ahora se puede lograr sin un enfoque mediante el cual la empresa piense en un todo ●

FIAMBRES

# LA CASONA

Valoramos lo bueno



EXCESO EN  
GRASAS  
TOTALES  
Ministerio  
de Salud

EXCESO EN  
GRASAS  
SATURADAS  
Ministerio  
de Salud

EXCESO EN  
SODIO  
Ministerio  
de Salud

# No todo lo nuevo es mejor

Capitalizar las nuevas metodologías de gestión es un paso indispensable para lograr que los distintos sectores de la empresa funcionen de manera coordinada tras el mismo objetivo.



**El ejercicio efectivo de la gestión empresarial requiere siempre un delicado equilibrio entre diversos factores. Encontrarlo es un requisito ineludible si se quiere tener éxito.**

La comunicación es un fenómeno vinculado con la relación grupal de los seres vivos por medio del cual estos obtienen información acerca de su entorno y son capaces de compartirla haciendo partícipes a otros de esa información. La comunicación es un proceso de interrelación entre dos (o más) personas donde se transmite una información desde un emisor que es capaz de codificarla en un código definido hasta un receptor, el cual decodifica la información recibida, todo eso en un medio físico por el cual se logra transmitir, con un código en convención entre emisor y receptor, y en un contexto determinado. El proceso de comunicación emisor-mensaje-receptor, se torna bivalente cuando el receptor logra codificar el mensaje, lo interpreta y lo devuelve al emisor originario, quien ahora se tornará receptor.

La comunicación es de suma importancia para la supervivencia de especies gregarias, pues la información que ésta extrae de su medio ambiente y su facultad de transmitir mensajes serán claves para sacar ventaja del modo de vida gregario.

Etimológicamente, la palabra comunica-

ción deriva del latín *communicare*, que puede traducirse como “poner en común, compartir algo”. Se considera una categoría polisémica en tanto su utilización no es exclusiva de una ciencia social en particular, teniendo connotaciones propias de la ciencia social de que se trate.

El ejercicio efectivo de la gestión empresarial requiere de un delicado equilibrio, es decir, de una adecuada combinación entre ambición y fijación de metas realizables. Es importante fijarse los objetivos más ambiciosos posibles, pero sin pasarse de la raya. Para ello, es necesario contar con la colaboración del personal.

En las empresas industriales, o incluso en algunas compañías de servicios, como los supermercados, que incorporan procesos de elaboración propia, es necesario que los empleados sean educados en una cultura de la autonomía. Durante la capacitación, deben de contestárseles todas sus dudas, sin importar que tan tonteras sean. Cuando existan errores de los operarios, no se les debe reprimir, ya que la mayoría de las causas de los errores se deben a la supervisión e ingeniería eficiente más que a errores de los operarios. El departamento de mantenimiento debe entonces tomar medidas de contención para prevenir estas fallas, como dividir el problema en pasos, dar educación acerca de seguridad, definir el acomodo de utensilios y herra-

mientas, definir los métodos de limpieza y remover completamente todos los componentes innecesarios del equipo.

Con la finalidad de mantener el estado de limpieza alcanzado y examinado en la auditoría, los contaminantes deben de ser eliminados desde su fuente. Si es imposible remover la fuente de contaminación se debe prevenir la dispersión de contaminantes por medio de modificaciones pertinentes al equipo. Si ni al remover el control de dispersión de contaminantes se tiene éxito, los operarios tienen la obligación de limpiar cada fuente de contaminación y sus alrededores a mano. Tenga en cuenta los siguientes consejos prácticos:

—Aprenda cómo resolver problemas y experimentar satisfacción con resultados realmente exitosos.

—Aprenda acerca de los mecanismos que trabajan dentro de la maquinaria.

—Hay un tiempo deseable para limpieza y para los estándares tentativos.

Cuando una fuente de contaminación es remendada, hay dos tipos de acciones que se deben tomar. Una es la reducción de la generación de contaminantes en la fuente

**NUEVO**



# EL SABOR DE SIEMPRE, AHORA ZERO LÁCTOSA.



**En los mercados maduros, es la ley de la oferta y la demanda la que determina el precio que realmente tendrán los productos finales, más allá de los costos de producción.**



para volver a la limpieza innecesaria. La otra es la modificación de métodos o equipos para volver la limpieza más fácil. Esta última acción es innecesaria si la primera se alcanza exitosamente.

Un remedio para evitar fuentes de contaminación puede ser remover la generación de contaminantes desde la fuente. Si la actividad fracasa, prevenir la dispersión de la contaminación para minimizar las tareas. Los operarios deben limpiar el equipo manualmente y después mejorar los métodos de limpieza y utensilios para realizar procedimientos de limpieza más fácil. La alternativa final es modificar el equipo para hacer a las tareas de limpieza más fáciles. Es fundamental reportar la experiencia al ingeniero de planta y al departamento de diseño de producto.

Existen en general tres tipos de fuentes de contaminación:

- Generada por las restricciones técnicas de la maquinaria.
- Generación de sustancias por mala operación y mal mantenimiento.
- Generada por factores ajenos al equi-

po, como ser lodo, polvo o pelusa.

Todo el personal debe desarrollar el hábito de conducir una preexamen y una post-evaluación clara de cualquier plan con la finalidad de poner siempre la atención en el costo. Fijar una adecuada política de precios es uno de los mayores desafíos de toda empresa comercial. En ese sentido, lo mejor es trazar una estrategia clara, ya que un paso en falso puede costar muy caro.

En los mercados maduros, es la ley de la oferta y la demanda la que determina el precio de los productos finales. Dicha ley no sólo depende del poder adquisitivo de la gente, sino también de factores culturales, tales como en qué lugar se encuentra el precio dentro de la escala de valores del consumidor.

La respuesta está ligada a muchos aspectos, como ser el tipo de producto (si es masivo o selectivo), la necesidad específica que atiende, la situación competitiva reinante, etcétera. Cabe reflexionar que si todo pasara por el factor precio no habría cabida para otra oferta que la circunscripta por el menor del mismo.

El sentido común indica que si no lo fueran, los supermercados no las llevarían a cabo. Sin embargo, ésa es una verdad a medias. Lo cierto es que las guerras de precios pueden resultar en primera instancia positivas para aquellas cadenas que están en condiciones de sostenerlas; pero al mismo tiempo, pueden ser un suicidio para aquellas cuyo posicionamiento debe aprovechar otras ventajas estratégicas que no sean los precios extremadamente bajos. Es importante, hoy más que nunca, recordar algunos criterios elementales acerca de la fijación de precios. La misma requiere un delicado sentido del equilibrio. Los precios no solamente tienen que generar una utilidad, sino que también deben seducir a los clientes ●

## Metodologías verificadas

Adoptar una metodología de gestión de proyectos no solo mejora la eficiencia y efectividad del equipo, sino que también aumenta la probabilidad de éxito del proyecto al garantizar una estructura y un enfoque sistemáticos. Una de las ventajas más destacadas es la organización y planificación eficiente. Las metodologías de gestión de proyectos proporcionan herramientas para planificar y organizar tareas de manera sistemática, permitiendo una asignación adecuada de recursos y un seguimiento detallado del progreso del proyecto.

También es muy importante la mejora en la estimación de tiempos y costos. Estas metodologías ayudan a estimar de manera precisa los tiempos y costos asociados a las diferentes fases del proyecto, reduciendo la incertidumbre y mejorando la precisión en la planificación.



# newell

BRANDS

- Sharpie Paper Mate ELMERS PARKER WATERMAN NUK DYMO sistema  
 Coleman Oster EXPO contigo Rubbermaid MAPA virulana GRACO rotring

# Anticipándose al futuro

Organizada por Lide y con el patrocinio de GS1 Argentina, tuvo lugar una jornada que buscó anticipar las principales claves que marcarán el rumbo del consumo en el corto y mediano plazo.



**R**eafirmando su compromiso con el análisis proactivo y la innovación en el mundo empresarial, **LIDE Argentina** llevó a cabo el **IV Fórum Nacional de Mercado, Consumo & Logística**. Este evento, que contó con el patrocinio de **GS1 Argentina**, se realizó en el Alvear Palace Hotel de la ciudad de Buenos Aires y congregó a líderes empresariales, instituciones sectoriales y destacados especialistas.

El encuentro exploró las dinámicas y transformaciones que redefinen a la industria y al sector minorista, a medida que se enfrentan con consumidores más exigentes, que exigen experiencias

de compra multicanal.

"Este evento busca generar una mirada estratégica y provocadora", expresó **Rodolfo de Felipe, Presidente de LIDE Argentina** durante el discurso de bienvenida. "Esperamos que este encuentro inspire nuevas estrategias, genere debates valiosos y motive a las empresas a liderar la transformación del consumo con visión, agilidad y responsabilidad", concluyó.

A continuación, **Guillermo Fazio, Presidente de GS1 Argentina**, se dirigió a los presentes: "Vivimos en un mundo en constante evolución, donde la eficiencia, la tecnología y la sustenta-

bilidad se han transformado en pilares clave de la competitividad. Expresiones como *logística sustentable* se han incorporado a nuestro vocabulario cotidiano en los últimos meses".

"El consumidor actual -explicó- busca inmediatez, transparencia y sustentabilidad. La digitalización del consumo, el crecimiento del e-commerce y la personalización de la oferta están impulsando cambios en la cadena de suministro, exigiendo mayor agilidad, trazabilidad en tiempo real e integración fluida entre canales físicos y digitales".

GS1, explicó Fazio, está liderando la migración a los códigos 2D (QR) que permiten a los consumidores acceder a información detallada con solo escanearlos, enriqueciendo la experiencia de comprar y brindando a las empresas datos más precisos para optimizar su gestión. "Este código puede contener cientos de veces más información que el código de barras tradicional, y al imprimirse en la línea de producción, amplía su utilidad para la trazabilidad y la gestión inteligente del producto".

Finalizados los discursos de bienvenida, **Oswaldo del Río, Director de Scentia**, tuvo a su cargo una charla titulada "Chau 2024, hola 2025: ¿llega la recuperación?"

"El año pasado comenzó con numerosos interrogantes", expresó del Río. "No se sabía qué iba a pasar. Lo que ocurrió finalmente, fue que la suma de autoservicios más supermercados, que representan cerca del 70% del consumo masivo, tuvo una de las peores retracciones de la historia, con casi 14 puntos de caída".

Sin embargo, matizó el disertante, si se mira la parte positiva de este proceso,



Rodolfo De Felipe.



Guillermo Fazio.



Oswaldo del Río.



Gustavo Sambucetti.

se observa que desde abril del año pasado se viene generando una situación de estabilidad en unidades vendidas.

De cara al futuro, el modelo de proyección de Scentia para este año pronostica una tendencia positiva anual en torno al 3,5%, pero con variables de contexto que serán determinantes y que pueden modificar ese resultado. "Estamos transitando la búsqueda de una estabilidad macro con la consistencia suficiente para construir una base más sólida, que soporte un crecimiento razonable apostando al largo plazo", concluyó el especialista.

Posteriormente, tuvo lugar el primer panel de la jornada, bajo el título "Nuevas perspectivas del mercado online". El mismo contó con la moderación de **Gustavo Sambucetti, Director Institucional de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE)**.



Sebastián Miranda.

Sobre ese tema, **Sebastián Miranda, CEO de Farmacity**, expresó: "Ya llevamos doce años desde nuestra primera plataforma online, que se inauguró en el



Juan Manuel Carretero.



Santiago García Milán.

2013. Claramente, había llegado momento donde era inevitable incorporar una plataforma de e-commerce". La pandemia fue un gran acelerador en términos de desarrollo y experiencia para el equipo de trabajo. "El desafío fue cómo facilitar el acceso a los medicamentos, por más que la dispensa se concretara en el punto de venta. Por suerte, el valor de nuestra marca nos ha permitido tener un gran desarrollo".

A su turno, **Santiago García Milán, Country Manager de Tiendamia**, compartió la estrategia de esta plataforma de comercio electrónico transfronterizo (cross-border), que permite a los argentinos acceder a productos de Estados Unidos y China con una experiencia local. "Nos enfocamos en eliminar las barreras culturales, logísticas y legales que usualmente alejan al consumidor del e-commerce internacional. Nuestra

## "El 80% de nuestros comerciantes son PyMEs de menos de tres personas"

Nuestra empresa integra a cuatro grupos de interés, y nuestro gran objetivo es agregar valor a cada uno. El primero grupo está compuesto por los comercios. Eso abarca desde el retail organizado, como Farmacity, hasta un restaurante, una librería o una florería de barrio. El 80% de nuestros comerciantes son PyMEs de menos de tres personas. A todos ellos buscamos agregarles nuevas ocasiones de consumo, vinculadas con la inmediatez. Tenemos un servicio llamado Rappi Turbo, que en diez minutos resuelve la necesidad del cliente que se quedó sin algún producto.

Nuestro segundo grupo de interés son los más de 300.000 repartidores. Son personas que, en algunos casos, logran salir de una situación económica complicada, ya que pueden comenzar a trabajar sin barreras de entrada; con una bicicleta y un te-

léfono, ya pueden comenzar a generar ingresos.

Nuestro tercer grupo de interés son las marcas. Imaginemos una marca de higiene bucal. Cada 90 días, los consumidores deberían renovar su cepillo dental. Nosotros contamos con una alta segmentación de usuarios, que permite comunicar un mensaje o una notificación a la persona que hace 90 días compró su último cepillo de dientes.

Nuestro cuarto grupo de interés son las personas. Es decir, los usuarios de la aplicación, a los cuales les agregamos valor, permitiéndoles ganar tiempo de manera gratuita. En diez minutos puede adquirir los productos que necesiten, ahorrándose una gran cantidad de tiempo, y sin un costo adicional: pagan los productos al mismo precio que en cualquier local físico.



Franco Lena, CEO de Rappi para Argentina y Uruguay.



Elizabeth Kleiman.



Marcelo Ormachea.



Gerardo Moreno.

## Reconocimientos a la gestión destacada



**D**urante el encuentro, se entregaron los Premios Lide Mercado, Consumo y Logística. En la categoría Innovación, la empresa distinguida fue Grupo Hasar, representada por su CEO, Alfredo Sanjurjo. En la categoría Líder, la compañía ganadora fue Cruz del Sur. Recibió el premio su Presidenta, Mariela Menghini.

propuesta integra un catálogo global, medios de pago locales y atención personalizada", explicó.

Por su parte, **Franco Lena, CEO de Rappi para Argentina y Uruguay**, presentó la visión de la compañía para esta nueva etapa de consolidación.

Luego, **Juan Manuel Carretero, Director Comercial de Supermercados y Salud de Mercado Libre**, comenzó brindando algunas cifras. "Si sumáramos todo el volumen de dinero que movilizan Mercado Libre y Mercado Pago, eso representaría el 8% del PBI de Argentina". Hoy, cerca de 1,8 millones de familias tienen a Mercado Libre como su principal fuente de ingresos. Eso incluye 580.000 PyMES.

Carretero destacó que, aunque el e-commerce representa solo el 12,5% del comercio minorista en Argentina, el potencial de crecimiento es enorme. En

## "El desperdicio de alimentos es un problema que debemos resolver entre todos"

**S**egún las estadísticas mundiales, aproximadamente un tercio de lo que se produce se pierde. Es un volumen de desperdicio sumamente importante. Cada eslabón de la cadena tiene su parte de responsabilidad en lo que hace a disminuir y eliminar las pérdidas. Las mismas pueden ser tanto de materias primas, productos terminados o materiales de empaque. Nosotros no solo buscamos lograr el "desperdicio cero" en nuestras fábricas, sino que buscamos llevar ese criterio a nuestros proveedores y clientes.

La planificación y la conexión entre los eslabones son clave para evitar las pérdidas, ya sea porque se fabrica mal; se produce de más; los productos se vencen en el punto de venta o la materia prima que no cumple con los requerimientos adecuados. Un tema importante es que los consumidores puedan separar

correctamente los desperdicios, algo que en la Argentina no funciona del todo bien. A su vez hace falta una infraestructura que permita el reciclaje y la recuperación.

Por otro lado, es evidente que la industria tiene que avanzar rápidamente hacia una mejor forma de alimentar a nuestro planeta, de forma equitativa, accesible y sostenible. La agricultura regenerativa es fundamental para ello. Por eso, desde Nestlé buscamos desarrollar sistemas alimentarios regenerativos a gran escala. Como parte de ese camino, asumimos dos compromisos principales, ambos muy ambiciosos: alcanzar cero emisiones netas de gases de efecto invernadero para el año 2050, y lograr además que más del 95% de nuestros envases plásticos sean diseñados para poder ser reciclados.



Gian Carlo Aubry, CEO de Nestlé para Argentina, Uruguay y Paraguay.



**PLUS**  
LA ANONIMA

**LA ANONIMA**  
ONLINE



**Préstamos**  
LA ANONIMA

# TODO LO QUE NECESITÁS PARA TUS COMPRAS.

Con APP La Anónima accedés al programa de beneficios PLUS.

También podés ingresar a la tienda online y encontrar un montón de ofertas.

Solicitar tu tarjeta La Anónima para pagar como más te conviene.

Y hasta sacar un préstamo para lo que necesites, de forma 100% online.

DESCARGALA  
EN



O ESCANEÁ  
EL CÓDIGO



**LA ANONIMA**

## "Buscamos generar propuestas relevantes en base a la segmentación"

En La Anónima ponemos al cliente en el centro de nuestra gestión. Para ello, es muy importante generar una cultura de servicio, de innovación y de tomar riesgos, a fin de poder llevar adelante los cambios que nos piden los clientes, y de la manera más rápida posible.

Nos apoyamos mucho en los proveedores. Ellos son quienes mejor conocen las tendencias de consumo de las categorías que vendemos. Además, en muchos casos trabajan en distintas partes del mundo y nos pueden anticipar lo que está ocurriendo.

Una forma que tenemos de actualizarnos es viajar por el mundo para ver cómo evoluciona el retail. En ese sentido, tenemos la suerte de formar parte de un grupo de cadenas de Latinoamérica que no competimos entre nosotros, y que podemos compartir información. Viajamos todos los años a



algún país. El año pasado fuimos a México, y el anterior, a Colombia. Este año visitaremos a Mercadona, en España.

La Anónima es una empresa guiada por los datos. En el 2001 comenzamos a guardar el 100% de la información de todos los tickets que pasan por nuestra línea de cajas. Desde hace cinco años, tenemos un programa de fidelización que nos permite capturar muchísima información. Vemos lo que nuestros clientes hacen, y con todo eso buscamos detectar tendencias para generar una segmentación que nos permita generar propuestas relevantes.

Hoy tenemos casi 170 locales en 90 ciudades, abastecidos con una logística muy eficiente. Contamos con once depósitos regionales y una base de transferencias localizada en Ituzaingó.

*Nicolás Braun, Director de La Anónima Supermercados.*

Estados Unidos ese porcentaje se eleva al doble, y en China, es cuatro veces superior.

### Logística sustentable

El siguiente panel se tituló "Verde en la última milla de la cadena de valor", y buscó identificar las claves para una logística más sostenible y capaz de minimizar los desperdicios de alimentos. La moderadora fue **Elizabeth Kleiman, representante de la filial argentina de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).**

**Marcelo Ormachea, Director de Celsur Logística,** aportó la visión desde su rubro, remarcando la relevancia de metodologías como el crossdocking para minimizar el tiempo de almacenamiento y optimizar las entregas: "Este proceso permite recibir la mercadería, procesarla de inmediato y derivarla a las tiendas, evitando acumulaciones innecesarias", explicó.

Luego, **Gerardo Moreno, Director de Mermas, Calidad y Compliance de Carrefour Argentina,** destacó la importancia de anticiparse a los vencimientos de los productos mediante mejores herramientas de trazabilidad: "Hoy el código QR permite tener información clave, como el número de lote y la fecha de caducidad. Con estos datos, podemos anticipar qué productos están en riesgo y actuar a tiempo".

Para Moreno, no solo se trata de eficiencia operativa, sino también de responsabilidad social. "Tal vez en un saldo contable no se nota la diferencia en-



El equipo de GS1 Argentina brindó su colaboración en todo momento para contribuir al éxito de este encuentro.



Walter Rothstein.



Andrés Gelerstein.



# CADA FAMILIA TIENE SU PROPIA MAGIA



MAYONESA Y SALSA GOLF NATURA



KETCHUP NATURA



MOSTAZA NATURA



La familia de productos  
Natura es apta para celíacos.

**AGD**

ALIMENTOS NATURALES



**Mariela Mociulsky.**

tre decomisar o donar productos, pero desde el punto de vista humano es enorme", enfatizó, marcando la relevancia de evitar que los alimentos aptos terminen como desperdicio.

Un disertante destacado del panel fue **Gian Carlo Aubry, CEO de Nestlé para Argentina, Uruguay y Paraguay**, quien expuso las distintas acciones que su compañía promueve a lo largo de toda la cadena de valor para reducir el desperdicio.

**Walter Rothstein, Director de Operaciones de La Anónima**, detalló cómo la logística anticipada puede marcar la diferencia: "Utilizamos un sistema que nos alerta 45 días antes del vencimiento. Con esa información podemos anticipar si un producto necesita promoción para evitar que quede sin vender".

Su estrategia se basa en una combi-

nación de pronósticos de demanda, inventarios ajustados y una dinámica comercial que beneficia tanto al consumidor como a la empresa. Además, remarcó la importancia de contar con alianzas locales para optimizar la distribución de productos perecederos: "A veces con algo tan simple como un grupo de WhatsApp, podemos coordinar con fundaciones y bancos de alimentos la entrega de productos con un día de margen para su consumo".

El tema de las marcas propias en los supermercados fue abordado por **Andrés Gelerstein Associate Partner de McKinsey Chile**. "Además de permitir a las compañías de retail mejorar su rentabilidad general, las marcas propias también tienen beneficios en cuanto a fidelidad y a generar repetición de compra", señaló. Y explicó que actualmente, "los consumidores tienen menos poder de compra, lo que los impulsa a buscar alternativas de mejor relación precio-calidad. Esto genera nuevos comportamientos".

### El futuro del retail

El evento cerró con un panel moderado por **Mariela Mociulsky, CEO y fundadora de Trendsity**. Como parte del mismo, **Agustín Ibero, CEO de Día Argentina**, se refirió a la inteligencia artificial aplicada al negocio del retail. Según explicó, es muy importante el orden de los factores. En primer lugar, las empresas deben detectar las necesidades concretas que deben resolver, para luego ir en busca de una solución, y no al revés. "El mayor desafío que tiene hoy



**Agustín Ibero.**

Día, al igual que el resto de los minoristas, es poder detectar las oportunidades en las cuales la IA podría brindarnos soluciones".

El panel contó también con la presencia de **Nicolás Braun, Director de La Anónima Supermercados**, y **Jonathan Gerszberg, Presidente de DREAMCO**, quienes comentaron los cambios operativos que atravesaron en los últimos años para dar respuestas a las nuevas demandas que vienen expresando los consumidores.

Finalizado el panel, concluyó el IV Fórum Nacional de Mercado, Consumo & Logística, que representó, como en las ediciones anteriores, un espacio único para fomentar el diálogo intersectorial, explorar innovaciones en conjunto y ayudar a visualizar el futuro del consumo en Argentina y en el resto de la región ●

## "La omnicanalidad pasa a ser cada vez más relevante para todos"

**A**spiramos a tener una propuesta de valor óptima para los retailers, que son nuestros clientes, pero también el mejor producto disponible para los consumidores. En ese sentido, hicimos muchos cambios en los últimos años para poder cumplir con tales objetivos.

Por un lado, el nivel de productos en promoción ha aumentado, y se sostiene. Ese es un cambio de tendencia importante que se dio en los últimos años. Ahora tenemos un equipo dedicado, que está mirando en forma semanal qué es lo que ocurre en el retail, para poder adecuar nuestro nivel de promoción o descuento, optimizando así nuestra propuesta de valor.

A nivel de datos, hemos incorporado mecanismos no tradicionales de research del consumidor, que incluyen la información existente en los social media y en distintas plataformas, para

poder entender cómo posicionar o desarrollar productos. Por ejemplo, el año pasado concretamos la compra de la marca Magistral. Sabíamos que había perdido un poco más de 20 puntos de *market share*. Entonces, incorporamos información de los social media y detectamos lo que la gente

opina de la marca. Así logramos comprender qué teníamos que cambiar. Como consecuencia, en pocos meses pudimos cambiar el producto en sí mismo, y en términos de su performance y comunicación. Así, en seis meses recuperamos los 20 puntos de participación.

La omnicanalidad empieza a ser mucho relevante para nosotros, ya que aparecen puntos de contacto que no son necesariamente comercios donde la gente compra productos.

*Jonathan Gerszberg,  
Presidente de DREAMCO.*

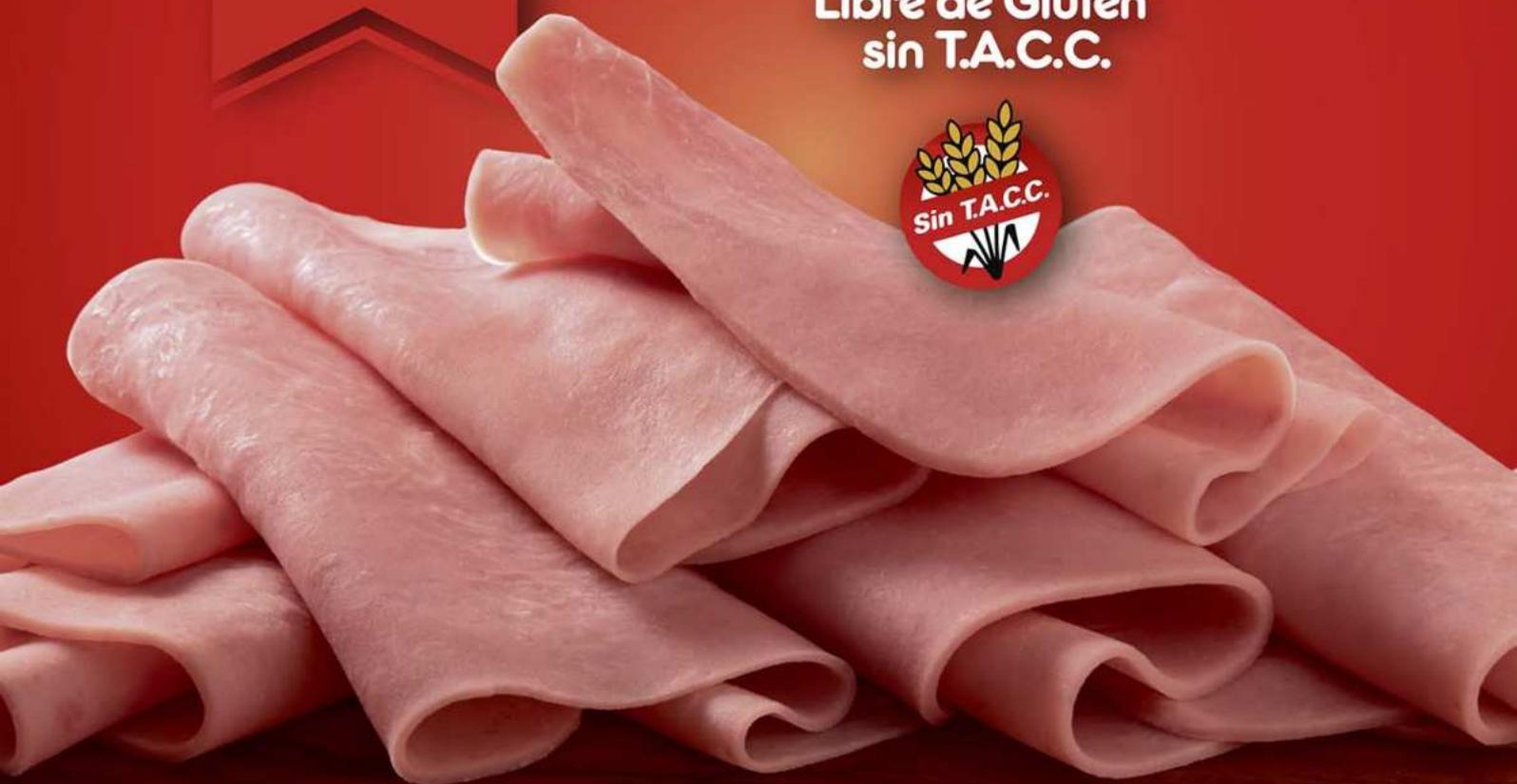


**Nuevo**  
*Pata de Cerdo 214*



**RICO Y A UN  
PRECIO MUY  
CONVENIENTE**

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



# El pilar de la identidad

Los envases de los productos cumplen múltiples funciones, todas ellas de capital importancia a la hora de promover las ventas y generar predilección por las marcas. Por ende, son un componente estratégico.



**Un envase efectivo ha de ser sencillo; debe comunicar con rapidez las características del producto y tiene que despertar el deseo de ser tomado de las góndolas.**

**H**oy en día, nos encontramos con muchos productos semejantes o similares en los supermercados y demás canales de comercialización. Ante tal competencia es cuando opera el packaging como medio de atracción al consumidor final. El packaging se considera uno de los elementos principales para el posicionamiento de los productos. En primer lugar, es muy importante saber, antes de diseñar un envase de un producto, a que público va dirigido, las tendencias del mercado, la conveniencia de los materiales a utilizar, la comodidad que represente para el consumidor, y otros factores. El objetivo final es destacar el producto que se está ofreciendo.

Las funciones del envase deben ser:

- Ante todo, vender el producto. El envase tiene que captar la atención del consumidor en el estante del supermercado.
- Proporcionar información al consumidor. En varios países la legislación exige que los productos reflejen claramente ciertos datos.
- Conservación del producto.
- Garantía. El envase asegura que recibiremos una cierta cantidad de un fabricante identificado.
- Facilitar el transporte y la manipulación

del producto en todo momento.

El diseño es la imagen que transmite el envase. Algunas bebidas han rediseñado su envase, redondeando sus diferentes formas, cambiando los colores y el diseño de los dibujos, para lograr una reposición como una opción para las mujeres.

Un envase efectivo ha de ser sencillo, comunicar con rapidez de que producto se trata, encontrarse correctamente impreso, hacer frente a la competencia, reflejar la imagen del producto y -si el envase es rediseñado- lograr que mantenga cierto lazo visual con su pasado, de manera que siga siendo familiar para el consumidor. Para crear y diseñar un envase y determinar sus ventajas, se ha de tener presentes tres factores: la marca, el producto y el consumidor.

Situada en la mira de consumidores cada vez más exigentes, la industria del envase debe desarrollar continuas innovaciones para lograr packagings que conserven la calidad del alimento, resulten atractivos y cómodos y que, además, generen mínimos desechos domésticos, con menor contaminación ambiental. Considerado como parte integral del producto, el envase influye sobre la decisión de compra del consumidor y constituye una importante herramienta de

marketing para la obtención de ventajas competitivas que permitan acceder a nuevos clientes, tanto en los mercados locales como en los externos.

Actualmente el envase es parte integral del producto e influye sobre su evaluación cualitativa y en la decisión de compra de los consumidores. Cumple las funciones de contener, proteger el alimento, facilitar el consumo, informar y promover su venta.

La valoración del producto permite determinar las formas en que éste puede reaccionar en contacto con el envase y cuál es su interacción con los distintos materiales de envasado, en las diferentes posibilidades de fraccionamiento.

Para analizar el riesgo en la distribución se evalúa el tipo de transporte utilizado y cuál es la resistencia de cada material. Se busca, además, una relación óptima entre el volumen de envasado y el costo de transporte. El envase no sólo proyecta la imagen del producto que contiene, sino también la de la empresa que lo produce. Por ello, su diseño debe alinearse con la estrategia de posicionamiento de la marca y del producto. El impacto ambiental de los envases desechados es un tema que requiere un cuidado especial, en una sociedad con una creciente "conciencia ecológica" y con normativas cada vez más exigentes.



La apreciación del consumidor, desde su visión "de ciudadano" es que los envases constituyen una amenaza al medioambiente. Sin embargo a la hora de comprar decide qué producto adquirir en gran parte por el packaging, eligiendo uno vistoso, cómodo, multiuso, autoportante y sólido.

En la próxima compra, no se resignará a adquirir un producto envasado "pobremente". Así, el circuito continúa, para el beneficio de las empresas que hacen correctamente los deberes en este tema ●

**La industria debe desarrollar continuas innovaciones para lograr envases que conserven las propiedades de los alimentos y sean fáciles de almacenar y manipular.**

# CALIDAD QUE TE ENAMORA



**AMOR DE FAMILIA**

SEGUINOS! >>>  

WWW.UNIONGANADERA.COM.AR

# Nuevas habilidades competitivas

La complejidad de la gestión actual impone delegar aquellas decisiones que haga falta para resolver automáticamente determinados problemas que se presentan de manera cotidiana y regular. El rol de la gerencia se modifica.

Los gerentes suelen ser como los timoneles de los barcos. Deben mostrarse seguros, ya que en caso contrario, sus subordinados percibirán la inseguridad, lo que se traducirá en inquietud y estrés. Esto hace que resulte hoy muy importante, por ejemplo, saber si los gerentes poseen las cualidades necesarias para ocupar sus puestos, más allá de que coyunturalmente, por determinados motivos, estén obteniendo resultados positivos. Es necesario pensar en las aptitudes a largo plazo. En caso contrario, se estaría cayendo en aquello de “pan



para hoy, hambre para mañana”. Algunas de las cualidades mencionadas son:

1. **Habilidad para el liderazgo efectivo.** Se entiende como liderazgo efectivo a la habilidad para influir positivamente en el grupo en que actuamos, la orientación, dirección y obtención de resultados, inspirando alta confianza.

2. **Habilidad técnica.** Se refiere a la preparación técnica actual para el ejercicio del cargo. ¿Conoce a la perfección todo su trabajo? ¿Tiene conocimiento suficiente, está siempre actualizado con los métodos modernos de dirección? Dé el ejemplo a sus subordinados conociendo más de su trabajo y presentando siempre novedades para perfeccionarlos cada vez más.

3. **Habilidad para planificar.** 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 y cualquier decisión administrativa.

4. **Habilidad para coordinar.** Después de la planificación, cabe al administrador organizar los recursos, de acuerdo con los métodos, proponiéndose las metas estableci-

das. El objetivo de la función administrativa es la coordinación, teniendo todavía a su cargo el establecimiento de las normas de ejecución de lo planificado.

5. **Habilidad para gerenciar.** Es el comando o administración propiamente dicha. La organización y la planificación deben servir de base para que la dirección haga funcionar, a través del comando directo o indirecto, la máquina productiva, esto es, aquella que dará a la empresa las fuentes de ingreso con racionalización de gastos. Sin duda, esta función es la que exige más cualidades personales y humanas del administrador. Las otras funciones pueden perfectamente ser enseñadas en términos técnicos. Esta tercera, sin embargo, depende mucho más de la personalidad del administrador de turno.

6. **Habilidad para administrar.** Es la función de regular y restringir las actividades, posibilitando el uso eficiente de los recursos y armonizando las diversas partes, discriminadas por la planificación y organización generadas por la dirección. Cabe también la fiscalización de todas las partes, para asegurar la ejecución de la planificación. Estas funciones están íntimamente ligadas: es imposible intentar dirigir una organización sin presuponer un planeamiento. De esta forma, la organización precede a la dirección tanto como al control. Está claro que no podemos dirigir ni controlar algo que no esté organizado.

Es oportuno hablar, entre la lista de funciones del gerente de supermercado, de la forma ideal de distribuir tareas y que todavía es muy poco conocida, aunque sea tal vez la tarea más eficaz. Nos referimos a la descentralización de poder a través de delegar autoridad en las camadas más bajas, aún en las más inferiores. Ese concepto, surgido durante la década del 80, se denomina *empowerment*, palabra inglesa que significa algo así como otorgamiento de poder. Básicamente consiste en delegar hacia abajo el poder necesario para tomar aquellas decisiones que haga falta para poder resolver determinados problemas que se presentan de manera cotidiana y regular.

7. **Habilidad para evaluar.** Esto implica medir el grado de perspicacia y habilidad en la evaluación de los subordinados, así como la apropiada distribución de las tareas. Hay que desarrollar con cierta agudeza la propia capacidad de evaluación, distri-

**La gerencia del futuro deberá focalizarse cada vez más en cuestiones específicas, vinculadas con los desafíos que impone la tecnología y la modernidad.**

 **COMPRE  
AHORA**



## Abastecé tu comercio de manera fácil, práctica y segura de forma digital

Compre Ahora es una plataforma con más de 80  
marcas y ofertas semanales para tu negocio.

Conocé más



Google Play



App Store



[compreahora.com.ar](https://compreahora.com.ar)



AXE



Vivere

closeup

LUX

Comfort

TRESemé  
USED BY PROFESSIONALS

Encontranos en:   



+5498003458138

**El tamaño de cualquier industria o mercado hoy está mucho más limitado por la demanda de los clientes, que por la disponibilidad de los recursos necesarios por parte de las empresas.**

buyendo correctamente las tareas de su sector y recompensando con elogios el esfuerzo del progreso de sus empleados.

8. **Habilidad para conceptualizar.** Es la habilidad necesaria para conceptualizar el problema, elevar y evaluar los hechos, obtener conclusiones correctas y presentarlas de manera clara y concisa.

Pregúntese si usted analiza problemas con especial interés, interpretando y criticando constructivamente y con exactitud, presentando conclusiones siempre claras y correctas. En caso contrario, le vendría bien desarrollar su capacidad de análisis.

9. **Habilidad para imponer su autoridad.** Es común que se defina a la autoridad como el derecho a hacerse obedecer. Tal derecho está apoyado en dos conceptos:

— **Autoridad estructural:** es el derecho concedido. O sea, para su ejercicio basta apoyarse en el poder concedido por la estructura. En el caso del organigrama, directores, gerentes, jefes y encargados son títulos que caracterizan a la autoridad estructural.

— **Autoridad moral:** es el derecho adquirido por ejercicio continuo. O sea, es el derecho de hacerse obedecer generado por la conducta de quien ejerce la autoridad.

10. **Habilidad para reflejar seguridad.** ¿Refleja usted la habilidad para definirse rápidamente, con seguridad y exactitud,

frente a las situaciones que así lo exijan, durante el trabajo? Si no es así, será mejor que desarrolle su capacidad de decisión, eligiendo las alternativas correctas.

11. **Habilidades de comunicación.** En conjunto representan la capacidad de expresar el pensamiento, oralmente y por escrito, con orden y sentido lógico, así como de tener receptividad ante ideas y sugerencias de terceros.

Hoy en día, si bien en esta lista figura en el undécimo lugar, la comunicación es la madre de todas las habilidades interpersonales. Quien no puede comunicarse con claridad, no sirve para trabajar en una empresa. La comunicación implica algo aparentemente tan sencillo pero en verdad tan complicado como clarificar exactamente lo que uno quiere decir y transmitirlo en el "lenguaje" que su interlocutor puede llegar a comprender sin mayor dificultad. ¿Consigue expresarse con orden y sentido lógico, siempre logrando hacerse entender, además de presentar muy buena receptividad a ideas y sugerencias de terceras partes?

Si no es así, crezca ante sus subordinados, siendo comunicativo, particularmente recibiendo las ideas y sugerencias seguramente interesantes de sus comandados.

12. **Habilidades de iniciativa.** ¿Tiene usted capacidad y desenvoltura para resolver solo sus dificultades y presentar con frecuencia ideas nuevas? ¿Qué hace con aquella idea brillante que tuvo ayer? ¿Le faltó iniciativa para llevarla a la práctica?

Dé el ejemplo ante sus subordinados, desarrollando su iniciativa y probando nuevas ideas. De esa manera, logrará fomentar conductas creativas en el personal, el cual podrá aplicar su máxima energía en la solución de problemas y el aporte de ideas. Todas estas condiciones son necesarias, pero no suficiente. La constante adaptación al cambio es un factor primordial en toda tarea de gerenciamiento, que cada vez se torna más acuciante, debido a la velocidad que imponen las telecomunicaciones y el proceso de globalización.

Muchas empresas pasaron, en un lapso de tiempo relativamente breve, de operar para los clientes de su ciudad o su provincia, a trabajar para los de todo el país. De allí, a los bloques regionales (como el Mercosur) y finalmente al mundo. El tamaño de una industria está limitado por la demanda del cliente, no por la disponibilidad de los recursos. Bajo el capitalismo, las empresas se mueren por falta de clientes que gasten, no por falta de provisiones. Sin la demanda de viajes por avión, las aerolíneas no puede sobrevivir. Sin la demanda por parte de las aerolíneas, las fábricas de aeronaves se cierran. Sin los fabricantes de aeronaves, los productores de electrónica aeronáutica y los constructores de los motores desaparecen de inmediato ●



# 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](https://negociar.gs1.org.ar)

 @gs1negociar

 GS1NegociAR

 /gs1-negociar

# Filosofía gerencial aplicada

La competitividad general de una empresa depende de la eficacia con la que sea administrada cada una de sus áreas. La sinergia integral es la que permite el logro de los objetivos.



**Una de las condiciones para que perdure un proceso de calidad total es la planificación a largo plazo, la cual es responsabilidad de la administración superior, al menos nominalmente.**

Cuando en 1950 la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses, preocupados por la imagen de mala calidad de los productos nipones en el mundo, invitó al Dr. Edward Deming -un asesor norteamericano de renombre internacional- a hablar ante sus dirigentes industriales, seguramente no estaban del todo convencidos de que la historia podía revertirse a tal punto que hoy es Japón quien fija las pautas de calidad a muchos productos del mercado internacional.

El Dr. Deming los convenció de que la calidad japonesa podía ser la mejor del mundo con tal de que se aplicaran sus métodos. Ante la magnitud del plan de exportación que se habían propuesto, no podían esparcir técnicos y repuestos por todo el planeta; todo debía hacerse perfectamente. Los industriales tomaron en serio la filosofía de Deming. Lo demás es historia.

Este ejemplo a escala internacional es bien válido para comprender en cualquier otro mercado que la Calidad Total es un proceso posible y está lejos de ser una utopía. Como punto de partida para nuestro tema podemos recordar a Edward Deming, quien define la Calidad Total como el proceso consistente en "sobrepasar las ne-

cesidades y las expectativas del cliente" a lo largo de la vida del producto o servicio. Para Kauro Ishikawa es "desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto o servicio de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor".

Pero por sobre todo, Calidad Total es una Filosofía de Empresa, y como tal, marca un estilo y una estrategia. Es un proceso permanente en el tiempo que atiende a los aspectos más críticos de la competitividad. Más aún, es un estilo de vida. Como filosofía empresaria, es la "savia nutriente" de la "red funcional" formada por los distintos departamentos de una organización.

El desarrollo de la idea de Calidad Total pasa naturalmente por la dirección, no sólo porque es condición indispensable que el número 1 apoye un programa de esta naturaleza, sino porque como concepto debe fundamentarse a partir de la misión misma con que se define la empresa y ser explicitada a todos los niveles de la misma.

Pero por otra parte no puede haber Calidad Total si la idea no está inserta en la misma formulación estratégica de la organización, en cada uno de los campos que la misma abarca: rentabilidad, mercado, recursos financieros, productividad, recursos físicos, innovaciones, desarrollo de recursos humanos y relaciones institucionales.

Una de las condiciones básicas para que perdure un proceso de Calidad Total es que la empresa tenga una planificación a largo plazo, y ésta es una tarea esencialmente propia de la administración superior.

El desarrollo de las técnicas de Calidad Total, ha llevado por un lado a eliminar las "barreras organizacionales" entre los distintos departamentos de una empresa, migrando de un concepto de eficiencia sectorial y por oposición de intereses de la clásica organización de las últimas décadas, a una estructura "orientada al cliente" y donde se manejan eficacias globales, medidas fundamentalmente por el "grado de satisfacción del consumidor".

Pero aún más. No basta para resolver la calidad revisar la estructura propia de la empresa, sino que se habla de un "proceso ampliado" en donde trascendemos integrándonos logísticamente "río arriba" con el proveedor y "río abajo" con nuestro cliente. Por eso, decimos que la idea de calidad, tanto como la de productividad (que está implícita) y la de reducción de costos, es un "arte compartido" a lo largo de toda la cadena de producción, distribución y comercialización. En este aspecto la concepción de Calidad Total trajo una innovación. En un principio se hablaba de descripción de tareas y se premiaba el esfuerzo puesto en la ejecución de la misma. Recién en un segundo paso, en la década de los 60, apareció la administración por objetivos ●

# Rex

Novedad

## Gel Lavavajillas y Abrillantador

Más poder de limpieza en tu vajillas



Gel 900ml

- Máximo poder removedor
- Realza el brillo

Abrillantador 300ml

- Previene manchas de agua
- Brillo reluciente
- Secado rápido

**WASSINGTON**



# La hora de la verdad

Negociar es una de las tareas que se realizan en la vida cotidiana con mayor frecuencia. Sin embargo, en el ámbito laboral es necesario reforzar a la intuición con conocimientos teóricos.

## Cuatro escenarios posibles

La negociación vincula a dos o más actores interdependientes que enfrentan divergencias y que, en vez de evadir el problema o llegar a una confrontación, se entregan a la búsqueda conjunta de un acuerdo, solución o arreglo. Este resultado sustancial y no simplemente formal de la negociación, puede asumir dos formas principales:

1) Compromiso simple: es la solución mínima. Nadie obtiene la satisfacción total de sus objetivos.

2) Concesiones mutuas: solución superior al compromiso. Búsqueda de equilibrio en la mayoría de los puntos en la negociación. Requiere creatividad por parte de los negociadores.

Si bien los tiempos cambian, la integridad personal sigue siendo un valor muy apreciado en el ámbito empresarial, y es fundamental para establecer relaciones duraderas. Se tiende a creer que la honestidad pasó de moda. Quienes todavía creen en el valor de la palabra empeñada son catalogados como idealistas. Lo cierto es que si bien el entorno cambió, y hoy, además de confiar en la palabra del otro, conviene tener siempre firmadas las garantías que sean necesarias, la honestidad sigue siendo un pilar fundamental en las relaciones de largo plazo.

Dejando de lado las diferencias de cada caso, todas las negociaciones se caracterizan por el mismo tipo de proceso, durante el cual los negociadores tratan de moverse mutuamente hacia la cooperación y la concesión parcial.

Es un proceso que la gente trata de cumplir por medios justos o jugadas sucias: casi todo el mundo siente la tentación de acudir a un comportamiento hostil y destructor, como la agresión, la coacción o manipulación. La frecuencia y estilo con los cuales acudirán a estas prácticas depende de una acertada combinación de circunstancias y de la personalidad individual. Generalmente, la gente aprende a adoptar

una conducta más amistosa y constructiva si quiere que sus negociaciones tengan éxito; especialmente si se necesita crear una relación y mantenerla con el tiempo. Hace 30 años no había un conjunto sustancial de literatura sobre negociación, como un proceso social; actualmente el tema es un estudio interdisciplinario que incluye comportamiento organizacional, psicología, sociología y economía.

Como en todos los órdenes de la actividad empresarial, en lo referente a la negociación no existen fórmulas mágicas. Nadie logrará ser un eximio negociador sólo porque leyó un artículo en una revista, o un libro sobre el tema. Pero la capacitación sí puede ser efectiva en el sentido de otorgar a la persona los lineamientos generales sobre los cuales luego crearse una experiencia productiva.

Para que sea positiva, una capacitación debe basarse en la adopción de una actitud conciliatoria, sobre un enfoque ganar/ganar. La base de todas las técnicas actuales, al menos en teoría, es tomar en consideración los intereses de la otra persona. Los libros señalan que la negociación es un proceso que satisface los intereses de las dos partes y luego enseña a observar el lenguaje corporal de la otra persona para detectar cuáles son sus verdaderas intenciones.

Uno de estos libros revela lo siguiente: "Si una persona no lo mira a los ojos cuando habla, mueve su pie o frota su cuello, es probable que no esté diciendo la verdad". Varios gurúes sobre la formación para la negociación ofrecen sus interpretaciones propias, únicas, pero discutibles, acerca de los significados de varios gestos inconscientes y aislados sacados de su contexto cultural y psicológico. Aún en el caso de

que sean exactos -aunque es probable que no lo sean- estos diagnósticos tramposos tienden a contradecir el espíritu de cooperación que ellos mismos dicen profesar.

Casi todo en la vida es negociable: bienes, servicios, información, tecnología, ingresos, posición, status, reputación e imagen pública. Toda actividad humana ofrece una oportunidad para este delicado y complejo proceso. Las personalidades de los negociadores son cruciales, pero el proceso tiene que ser despersonalizado si se quiere que tenga éxito. El tercer elemento corresponde a la habilidad conceptual, aquella capacidad que se tiene para comprender la complejidad de la organización en su conjunto, y entender donde engrana su influencia personal dentro de toda la organización. Conociendo a fondo estos elementos, el líder puede actuar de forma más óptima.

A la mayoría de la gente no le gusta el conflicto. Esta necesidad de ser agradable puede impulsar, en las negociaciones comerciales, conductas inapropiadas, tales como llegar a un arreglo sólo para evitar dificultades. Esa no es una buena política, ya que la otra parte logra cumplir así su objetivo. Ciertos reflejos naturales, o bloqueos emocionales, pueden perjudicar su capacidad de obtener un buen trato.



¿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 deben preguntar al secuestrador si desea rendirse. Parece obvio, ¿no? No tanto. Existen casos en que los secuestradores confesaron que se habrían rendido desde el principio si se lo hubieran propuesto ●

**Las técnicas de negociación empresariales no difieren demasiado de las que se aplican en la vida cotidiana; se basan en el sentido común.**

## 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](http://supermercadoselarriero.com.ar)

[facebook.com/Supermercadoselarriero](https://facebook.com/Supermercadoselarriero)



**EL ARRIERO**  
SUPERMERCADOS  
Dios es fiel

**Productos de Primera Calidad al Precio Justo**

# Un enfoque dinámico

Todos los elementos del punto de venta deben contribuir a que el consumidor pueda detectar lo que busca. Sin embargo, hay que lograr, en forma simultánea, potenciar al máximo las ventas.



**La demografía estudia estadísticamente la estructura y la dinámica de los consumidores y permite generar exhibiciones adaptadas a las distintas situaciones que se presentan.**

Los consumidores modernos están expuestos a una enorme cantidad de estímulos publicitarios y propagandísticos. En este entorno, hay que apelar a nuevas formas de comunicación que faciliten la penetración de los mensajes. Varios son los factores para considerar: brevedad, claridad, sencillez y facilidad de visualización. Cada mensaje es complemento de otros elementos clave. ¿Ha pensado alguna vez en la importancia del color? ¿Se ha fijado en que la temperatura de un espacio tiene mucho que ver con las tonalidades cromáticas? Un color frío (azul-verde) se percibe más fuertemente en un clima de temperatura alta. Un color pálido (rojo-amarillo) es mucho más efectivo en un clima frío.

Basta con tener en cuenta estos principios para iniciar la señalización, pues éstas son tendencias que parten de una apreciación psicológica ampliamente experimentada. En Europa, por ejemplo, debido al cambio de estaciones, se prefieren los tonos pasteles en decoración, por ser más afines a las variaciones de la temperatura.

El diseñador debe tener en cuenta todos los factores, pues ello juega un papel fundamental, por cuanto el cliente es quien decide dónde y qué comprar. El es absolu-

tamente libre de elegir. Así que nada puede quedar al azar. Cada detalle equivale a mayores ventas. La señalización es un elemento estético que complementa la imagen del negocio, brindándole su propia personalidad, su carácter, su imagen institucional. Todo ello comienza en la fachada para terminar en cada rincón del interior del local.

¿Por qué no realizar una prueba? ¿Qué tal ubicar a una persona con los ojos ven-

dados en medio de un supermercado, quitarle luego la venda y preguntarle cuál es? ¿Se ha planteado alguna vez por qué se prefiere determinado supermercado cuando hay varios de ellos que ofrecen los mismos productos? Sin lugar a duda, la respuesta está en el ambiente, en que se constata una mejor organización, en que es un lugar amable, y demás.

Más que los productos, el ambiente es protagonista: color, volúmenes, disposición, luz, inclusive tonalidad y textura de techos y pisos. Ese conjunto de características influyen en el consumidor y en no pocas ocasiones lo empujan a realizar la compra por impulso, pues a pesar de gastar dinero, esta actividad se convierte en distracción, en relax después de un día agotador.

En un supermercado bien señalizado casi no existen letreros, por cuanto hay otros elementos que cumplen la función de comunicar (pictogramas, fotografías, luces). La disposición de esta fiesta de color es una guía para que el cliente lleve una secuela lógica de compra.

Un supermercado bien señalizado tiene un directorio de góndolas e identificación de secciones (panadería, carnes y lácteos, entre otros). También posee señalizadores



# Sprinter.

## Experiencia que impulsa tu negocio.



Mercedes-Benz

Información válida en la República Argentina desde el 19/3/2025 al 31/12/2025 (ambas fechas inclusive). Para más información consulte en <https://www.mercedes-benz.com.ar/vans.html>. Oferente: Mercedes-Benz Argentina SAU, 30-50298736-0, Sargento Cabral 3770. Origen del vehículo: Argentina. Foto no contractual.

## Los negocios que vienen

¿Cuáles son los negocios del futuro? ¿Dónde invertir? Estas son preguntas infaltables en las salas de reuniones corporativas. Año tras otro, las empresas invierten millones en estudios de mercado para develar estos interrogantes. Sin embargo, muchos pasan por alto una materia elemental que suele aprenderse en la escuela secundaria: La demografía. En última instancia, son los factores demográficos los que configuran los mercados: ya sea por la ubicación geográfica de los consumidores, o por sus características étnicas o etarias.

En este sentido, ¿cómo se explica que la educación en negocios no incluya cursos de demografía? ¿Qué tan preparados salen los estrategas del futuro sin, al menos, nociones básicas sobre las tendencias demográficas? Veamos algunos ejemplos. Hoy, la pirámide social de los Estados Unidos tiene forma de "hombre obeso", con la gran generación del "baby boom" en la sección media. En la próxima década la pirámide norteamericana se parecerá a una copa: los jubilados "baby boomers" estarán en lo más alto. En la próxima década se sumarán millones de jubilados al ejército de consumidores de servicios médicos y condominios de retiro, entre otros.

Los Estados Unidos están mutando hacia el multiculturalismo. La pujante inmigración latina y asiática de las últimas décadas están convirtiendo a ese país en una paleta multicolor. Y la tendencia se acelera. Las etnias minoritarias registran una cantidad de nacimientos muy superior a los norteamericanos tradicionales y se estima que representarán un tercio de la población.



de servicios (baños, dispensadores de agua) y permite la fácil ubicación de todo lo que tiene que ver con la seguridad industrial (salidas de emergencia, extinguidores, alarmas de incendio). En esta sinfonía de elementos no podía faltar la luz. Una sección con una tonalidad adecuada de iluminación atraerá, seguramente, a muchos más compradores.

Se debe recordar que la apariencia estética de un negocio tiene un propósito definido: motivar a que la clientela lo visite, pero, primordialmente, incentivar el aumento de ventas. Por eso la señalización tiene un objetivo esencial: atraer al consumidor. La señalización no deber ser utilizada independientemente del merchandising.

Es fácil dejarse seducir por algunas modernas y atractivas técnicas de merchandising. Sin embargo, ante todo hay que tener en cuenta que nunca se debe perder de vista el objetivo final: La obtención de rentabilidad. Y, dado que las decisiones de compra tienden a tomarse cada vez más dentro de los locales, hay que potenciar al máximo todos los recursos in-store, es decir, aquellos que promueven las ventas y la identidad dentro del local, y que operativamente se agrupan bajo las técnicas de merchandising. El mismo es una herramienta efectiva para los supermercados, ya que constituye un factor clave para lograr un posicionamiento claro y diferencial frente al consumidor.

Además, facilita que los clientes compren con agrado, se hagan más leales al punto de venta y, finalmente, compren más

allí. La compra impulsiva es aquella que no fue programada por el consumidor y que simplemente se realiza por la «atracción» que siente el cliente hacia un determinado producto, marca o establecimiento.

El cliente, desde el momento en que entra al supermercado, percibe una serie de mensajes gráficos y auditivos. La percepción tiene un carácter selectivo que consiste en la acentuación preferente de unos objetos o de algunas características de ellos, en comparación con otros. Estos mensajes se transforman en estímulos, que para el cliente se traducen en una respuesta, que puede ser la actitud de compra (cuando la motivación por comprar es mayor que los frenos) o la actitud de rechazo (cuando la motivación no es suficiente frente a los frenos).

En este proceso intervienen una serie de elementos, como la fácil percepción de lo que se ofrece, facilidad de tomar el producto, publicidad del mismo, displays, carteles, influencias de amigos o parientes, ambiente adecuado y precios convenientes.

En síntesis, el problema no es tan simple como elegir entre blanco o negro, pero sí queda claro que el cliente elige entre una buena combinación de todos estos elementos. A diferencia de la compra que está planeada de antemano, que es una compra racional, la compra cuya decisión se toma en el instante en que se efectúa, es impulsiva. Es decir, se genera una compra nueva, que no estaba considerada. Hay estudios previos que demuestran que el 65% de las decisiones se toma dentro del local de venta, que el merchandising es un

**Más que los productos, el ambiente es el gran protagonista. Color, volúmenes, disposición, luz, tonalidad y textura de techos y pisos son características fundamentales.**

# 317 | EN TODOS LADOS



## TENEMOS TODO LO QUE EL PELO NECESITA

Más que una tintura, somos expertos en cabello. Ofrecemos lo mejor con nuestra **nueva línea Shampoo y acondicionador** el complemento perfecto para un cuidado capilar.

Conoce todos los productos  
escanea este QR



HEDALY  
LABORATORIO  
[www.hedalya.com.ar](http://www.hedalya.com.ar)

**Las personas procuran satisfacer las necesidades humanas de nivel inferior antes de pasar a niveles superiores. Esta clasificación es algo precaria, pero útil.**

elemento clave en la compra de artículos nuevos y que también es un factor de importancia en el cambio de marca que se produce en el supermercado.

La importancia de las compras por impulso, se refleja en los resultados de un estudio realizado en los EE.UU. para productos de consumo masivo. Un 47%, es decir, casi la mitad de las decisiones de compra, se toma en forma impulsiva.

Un tercio de ellas (cerca del 35,3%), está previamente planificado y, efectivamente se realiza. En un 14,7% está planificado el producto, pero no la marca, la que se decide en el local. Y, finalmente, un 3% corresponde a productos planificados y sustituidos en el punto de venta.

Por todo eso, es sumamente importante hacer un análisis de costo-beneficio, averiguar cuánto aumentan las ventas del local por cada peso invertido en merchandising, medir el impacto de cada una de las acciones en este aspecto y medir comparativamente la efectividad del merchandising aplicado, en relación con el de los competidores. Merchandising es animación, tanto del producto como de la venta en general. En este proceso participan dos actores principales: el proveedor y el supermercado. Ambos persiguiendo el objetivo común de la rentabilidad.

La efectividad de las ventas no tiene tanto que ver con el hecho de lograr vender a un consumidor el producto que el supermercado deseaba, sino con lograr la satisfacción del cliente, para que elija al local como fuente primaria para sus compras semanales. Y para lograr tal grado de satisfacción, dado que es imposible conocer a todas las personas una por una, es fundamental contar con una buena segmentación realizada en base a los datos demográficos de la zona de influencia del super-

mercado. La demografía tiene como objetivo el estudio de las poblaciones humanas, y trata de su dimensión, estructura, evolución y características generales, considerados desde un punto de vista cuantitativo. Por lo tanto, la demografía estudia estadísticamente la estructura y la dinámica de las poblaciones humanas y las leyes que rigen estos fenómenos.

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 claramente, 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 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. Dígase 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 impostergables.

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 presentación institucional del producto ●





#FanáticosDelAhorro

VENTAS POR MAYOR Y POR MENOR

SUCURSALES Y  
FRANQUICIAS

33 SUCURSALES EN MENDOZA Y LA PAMPA

NUESTRAS MARCAS, ALIADAS DE LOS AHORRISTAS



SEGUIMOS EXPANDIENDO, SEGUIMOS CRECIENDO

ALMACÉN - BEBIDAS - LÁCTEOS - LIMPIEZA  
PERFUMERÍA - BAZAR - ELECTRODOMÉSTICOS



#FANÁTICOSDELAHORRO

2604 574441

[www.layuntamayorista.com.ar](http://www.layuntamayorista.com.ar)

San Rafael, General Alvear, Malargüe (Mendoza)  
y Realicó (La Pampa)

# Una herramienta rentable

Diseñar acciones promocionales basándose solamente en experiencias anteriores, resulta muy riesgoso. Constantemente hay que reevaluar si los instrumentos a aplicar son los adecuados.



**Las promociones pueden ser un arma de doble filo. Para ser implementadas con criterio, hace falta evaluar y estudiar detenidamente la evolución de numerosas variables del mercado.**

Un tema fundamental en toda empresa moderna es evaluar correctamente las promociones. Si partimos del supuesto de que la respuesta en ventas aumentará con el tamaño del incentivo, un descuento del 30%, atraerá un número mayor de pruebas por parte del consumidor que un descuento del 10%; sin embargo, no se puede decir que la respuesta será tres veces mayor. De hecho, la función de respuesta hacia una promoción normalmente tendrá rendimientos decrecientes. Es decir, si el tamaño del incentivo es pequeño, tal vez la respuesta sea muy pequeña.

Debe alcanzarse un incentivo lo suficientemente interesante para que la promoción llame la atención. Más allá de un determinado punto, incentivos más elevados producirán una mayor respuesta en niveles cada vez menores. Puede llegar a darse el caso que dé lo mismo otorgar un descuento del 40% que uno del 50%, y que los volúmenes de producto desplazados sean exactamente los mismos, en detrimento de la rentabilidad.

— Condiciones para participar. Las condiciones para participar sirven para lograr la selectividad de las personas que se quiere sean objetos de una determinada promoción. Al escoger con todo cuidado las condiciones de participación, el empresario

gasolinero está en posición de desalentar selectivamente a aquellos que es improbable que se conviertan en usuarios regulares de un producto o servicio. Por otro lado, si las condiciones son demasiado restrictivas, únicamente participarán los consumidores más leales o afectos a tratos especiales.

La empresa decide cómo dar a conocer su programa de promoción entre los clientes. Suponiendo que en la compra de cuatro tanques llenos de gasolina se regale un litro de aceite, el empresario gasolinero puede dar a conocer esta promoción en cualquiera de estas cuatro formas: con un aviso promocional en distintos medios; a través de los dependientes (comerciantes); con volantes, y con anuncios en la radio local.

Si una promoción se ofrece por un período demasiado corto, muchos clientes potenciales no tendrán la oportunidad de aprovecharse de ella. Si la promoción dura un período demasiado largo, entonces los clientes empiezan a verla como una cesión de precios a largo plazo y la oferta perderá parte de su fuerza de «actúe ahora». Además de que surgirán preguntas respecto a la calidad de la marca. El período de duración de una promoción dependerá de los objetivos de ésta, productos, hábitos de compra del cliente, estrategias de los competidores y otros factores.

El momento más oportuno para lanzar una promoción deberá quedar plasmado en un programa de promoción de ventas previamente elaborado. Este programa requiere que se determine el momento oportuno para permitir que el abastecimiento, los materiales de apoyo y los dependientes estén bien coordinados. Sin embargo, existirán ciertas promociones no planeadas que es necesario llevar a cabo por presiones tácticas y tendrán que prepararse tras corto aviso.

Aún cuando las promociones resultan más eficientes para fomentar la prueba de productos, la publicidad sigue siendo la herramienta más poderosa para crear conciencia de marca. Desembolsos bajos en publicidad y altos en promociones, pueden crear una conciencia de marca del 25%, según un estudio que se realizó para 48 marcas de productos. Sin embargo, este mismo estudio demostró que con desembolsos altos en publicidad y bajos en promociones, la conciencia de marca promedió el 42%.

También se pudo apreciar que la combinación de ambas herramientas produjo el mejor efecto. Lo más importante a notar aquí es que las calificaciones de conciencia de marca aumentan más rápido cuando se incrementan los desembolsos en publicidad, que con los desembolsos en promociones. Peso por peso, la publicidad produce un mayor impacto que las promociones al consumidor.

La razón más importante por la cual conviene hacer promoción es que las decisiones de compra tienden a tomarse cada vez más dentro del punto de venta. Es en el comercio donde el consumidor finalmente elegirá entre una marca u otra, lo que dependerá de varios factores. Uno de ellos es el nivel de las promociones *in-store* (dentro del local). Tales promociones pueden modificar las decisiones de compra en un gran porcentaje de los casos, redireccionando a los clientes de una marca hacia otra rápidamente.

La promoción se define como la actividad que, exceptuando la publicidad, la venta personal y las relaciones públicas, se propone estimular la demanda de los clientes y mejorar el desempeño mercadológico de los intermediarios. Sirve de puente entre la publicidad y la fuerza de ventas.

También conocidas como «promoción de ventas», las actividades promocionales comprenden una gran variedad de instrumentos de promoción táctica que normalmente toman la forma de incentivos a corto plazo, diseñados para estimular una respuesta más rápida y poderosa por parte del mercado que tienen como meta.

La promoción de ventas se puede clasificar en función a su target:

—*Usuarios finales:* Cupones, reembolsos

en efectivo, muestras gratuitas, concursos y rifas, exhibiciones en puntos de venta, demostraciones, etcétera.

—*Intermediarios:* Exhibiciones y exposiciones comerciales, artículos gratuitos, concursos para comerciantes, capacitación de la fuerza de ventas, demostraciones del producto.



—*Fuerza de ventas de los productores:* Concursos de ventas, manuales de capacitación, paquetes con material promocional, modelos de demostración de productos.

Dos preguntas clave en este contexto son: cuándo debe la venta personal ser el ingrediente principal, y cuándo debe la publicidad ser el componente clave ●



**PEDIDOS ONLINE,  
ENTREGA A DOMICILIO Y  
TAKE AWAY.**  
[www.lagenovesadigital.com.ar](http://www.lagenovesadigital.com.ar)



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





# Reglas de juego cambiantes

Es sabido que la globalización, con el consecuente incremento de los niveles de competitividad, impone nuevas reglas de juego. Ignorarlas puede resultar fatal para toda empresa que aspire a mantener su posicionamiento en el mercado.

**Los conocimientos y capacidades que los distintos agentes económicos necesitan poseer para modificar radicalmente sus estructuras, crecen en complejidad.**

A pesar de los innumerables trabajos dirigidos al estudio y análisis del fenómeno de la globalización, moverse en la misma sigue siendo tan complicado como navegar en aguas turbulentas. En términos generales, por globalización se entiende el movimiento acelerado de bienes económicos a través de las barreras regionales y nacionales. Este intercambio incluye personas, productos y por sobre todo, las formas tangibles e intangibles de capital. El efecto inmediato de la globalización es la reducción de la "distancia económica" entre países y regiones, así como entre los actores económicos mismos, incrementando, de este modo, las dimensiones de los mercados y la interdependencia económica.

En este tipo de análisis teórico queda de alguna manera relegado bajo la idea de que la globalización se genera a partir de un proceso espontáneo del mercado, de por sí evidente, derivado de todos los esfuerzos de los agentes económicos individuales (especialmente las empresas transnacionales) en búsqueda de mayores ganancias que les permitan disponer de los ingentes recursos financieros requeridos para asegurar la reproducción de un patrón de acumulación cada vez más dependiente de la innovación científico-tecnológica para la generación de bienes y servicios.

Esta peculiar situación que impera en el estudio de esta temática de la globaliza-

ción genera una serie de dificultades en el campo de la interpretación teórica, particularmente cuando se trata de analizar las tendencias que originan y posibilitan el desarrollo de este proceso; asimismo, cuando se procura distinguir las interrelaciones de las variables relevantes que determinan generalmente su dinámica.

Sin embargo, las dificultades no se agotan en el campo teórico. También aparecen cuando se busca conocer el alcance y las probables configuraciones en las cuales sedimentarán estos procesos globalizadores, especialmente en relación con las profundas y radicales transformaciones que están provocando en el seno de las organizaciones económicas. De igual modo, cuando se procura distinguir las posibilidades que los miembros de dichas organizaciones tienen para dirigir estos procesos de cambio encontramos varios problemas.

Aquí prevalece la idea de una transformación impuesta a los productores a través de una férrea coacción económica, en donde los conocimientos y capacidades que los distintos agentes económicos necesitan poseer para modificar radicalmente sus estructuras, normas y procedimientos, surgirían de la noche a la mañana, en un proceso inmediato, casi espontáneo, de manera tal que les permita reinsertarse competitivamente en el mercado global. Aquellos productores que no saben o que no pueden realizar este "milagro", queda-

# Energizer®

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

\*pilas AA



TM

**Las formas en las cuales se desarrolla la competencia en el mercado global y la acelerada dinámica del desarrollo tecnológico, conforman nuevos paradigmas operativos.**

rán excluidos del sistema, y estarán irremediablemente condenados a desaparecer.

En el ámbito de la gestión de las organizaciones económicas, que es el espacio en donde se desarrollan las investigaciones, se considera necesaria una más precisa conceptualización teórica de este fenómeno de la globalización económica.

Dicho intento, que podría contribuir a una mayor y más profunda comprensión de los factores o variables relevantes (así como de sus interrelaciones) que originan y determinan las transformaciones en las estructuras y procesos productivos y organizacionales a escala planetaria y, al mismo tiempo, procurar un método analítico que permita un cierto control de estos procesos de cambio, mediante la elaboración de un marco conceptual que permita dirigir la acción. Eso se podría lograr a través del diseño de modelos que posibiliten tanto el estudio de casos, como la resolución de problemas prácticos de las organizaciones, en búsqueda de aquella eficiencia que les permita reinsertarse en la competencia global. En otras palabras, intentamos saber de qué manera y en qué medida las organizaciones deberían modificar sus estructuras, conocimientos y prácticas productivas, con el

mos a exponer una introducción muy general del problema y a la presentación de una posible interpretación teórica en torno a determinados procesos (así como a su necesaria interrelación) que posibiliten la comprensión acerca del origen y desarrollo de la globalización económica, así como de sus efectos en la empresa mexicana, tanto en el ámbito de la gestión como en el de su estructura.

El esfuerzo de conceptualización se basa en dos categorías económicas: el patrón de acumulación y el paradigma de eficiencia, aunque estas categorías serán utilizadas hacia un conjunto específico de problemas: las formas de gestión y sus estructuras organizacionales usuales. En los últimos dos decenios del Siglo Veinte, se han desencadenado una serie de procesos de gran trascendencia, tanto por la magnitud de los efectos generados como por la complejidad que estos asumen en su expresión fenoménica, en donde se advierte la inmediata y recíproca dependencia con la cual están concatenados. De estos procesos se destacan dos: las formas en las cuales se desarrolla la competencia en el mercado global y la acelerada dinámica del desarrollo científico-tecnológico, ambos responsables de las transformaciones que de manera dramática alteran la configuración tecnoeconómica, modificando el conjunto de premisas organizativas, así como las formas de comprensión que durante largo tiempo posibilitaron el despliegue de un cierto modelo de desarrollo (centro-periferia) y de una particular estructura bipolar del poder mundial.

Por otra parte, estos procesos también han provocado el derrumbe de muchas de las certezas que guiaron gran parte de la actividad en la época moderna; certezas derivadas a partir de marcos teóricos de interpretación hoy bajo serios cuestionamientos, pues ellos no facilitaron una comprensión ni mucho menos la previsión de la dinámica y magnitud que asumen las actuales transformaciones. Junto con ello, se desdibujan valores, ideologías y doctrinas políticas, sociales y económicas que impregnaron de sentido a los proyectos individuales y colectivos de una parte importante de la humanidad.

Sin embargo, se advierte que, aunque en forma precaria, a finales del siglo se han impuesto una serie de consideraciones en torno a las determinaciones centrales de la moderna política económica contemporánea. En el plano económico, por ejemplo, parece evidente que al mercado le fue otorgado un rol preponderante: se impone como el instrumento más apropiado para manejar los intereses competitivos. En el plano político, por su parte, la democracia representativa es considerada como el medio de gobierno de mayor eficacia ●



fin de apropiarse de un nuevo paradigma de eficiencia, impuesto por la globalización económica.

Esta búsqueda se ubica en un contexto muy específico, constituido por un aparato productivo heterogéneo, entendiendo por ello la persistencia y coexistencia de distintas lógicas y niveles de acumulación, lo que genera una gran desvinculación entre los distintos agentes económicos, por lo que los eslabonamientos productivos entre empresas, incluso de una misma rama, son débiles y discontinuos, como es el caso de México, situación agudizada en el ámbito de la crisis económica actual.

Ahora bien, en este trabajo nos limitare-

# 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](mailto:VENTAS@LASIBILA.COM.AR)

# La planificación y el estrés

La división del trabajo en las empresas hace que muchas veces se pierda de vista la importancia de la tarea dentro del esquema general, lo que genera desmotivación entre el personal y limita la productividad integral.

**Desde principios de la década de 1980, se ha reconocido y estudiado de forma creciente y sistemática el papel del estrés en la reducción del rendimiento laboral de los empleados.**

**E**l ser humano, por naturaleza, ante un estímulo externo o interno responde con una reacción. La respuesta obtenida es un conjunto de fuertes emociones negativas producidas en nuestro cerebro, que conocemos como estrés. Una conceptualización más comprensible de estrés, lo definiría como un exceso de demandas ambientales sobre la capacidad del individuo para resolverlos, considerando además las necesidades del sujeto con las fuentes de satisfacción de esas necesidades en el entorno laboral.

Muchas veces no puede evitarse, ya que

En el agitado mundo laboral actual, prácticamente los trabajadores de todos los sectores, desde los operarios de planta hasta los directivos, desde los trabajadores de extracción submarina de petróleo y gas hasta el personal de enfermería, desde los controladores aéreos hasta los conductores de autobús, se ven afectados por el estrés. Aunque la mayoría de las empresas suelen reaccionar ante la aparición de sus síntomas, un reciente trabajo de la OIT recalca la importancia de su detección precoz. La clásica descripción de H.G. Whittington muestra las tres fases de la reacción del ratón (y del ser humano) ante al estrés: alarma, seguida de resistencia y, si fallan los mecanismos corporales de resistencia, agotamiento.

En el frenético mundo actual, el puesto de trabajo (junto con los problemas familiares y económicos) es una de las principales fuentes de estrés. Desde principios de la década de 1980, se ha reconocido y estudiado de forma creciente el papel del estrés en la reducción del rendimiento laboral. El estrés se manifiesta en un aumento de bajas por enfermedad, rotación laboral prematura, jubilación anticipada por enfermedad, pérdidas cuantitativas y de valor en la producción, y litigios de los empleados contra sus empresas.

A fin de aislar las causas del estrés y rediseñar los entornos laborales para reducirlo, la OIT ha estudiado cinco actividades en las que el estrés es un factor laboral principal con el objetivo de elaborar

un programa sobre el modo en que un enfoque sistemático de la evaluación de riesgos y la prevención del estrés puede fomentar entornos laborales más sanos.

La OIT y especialistas de psicología ocupacional como los doctores Cary L. Cooper, Tom Cox, Amanda Griffiths y Michiel Kompier, que participaron en la elaboración del proyecto de la Organización, consideran que antes de emprender el diseño de un puesto de trabajo más sano debe realizarse una evaluación del estrés para determinar sus causas.

“Una auditoría del estrés atiende a sus

cualquier cambio al que debemos adaptarnos representa estrés. La principal causa de estrés es la falta de control del sujeto sobre su propia situación, y, en el mundo competitivo actual, con su mayor presión de tiempo, inestabilidad en el empleo, exigencias de cualificación y crecientes requerimientos en el trabajo, prácticamente todas las actividades lo padecen.

Suele manifestarse a través de una serie de reacciones que van desde la fatiga prolongada y el agotamiento hasta dolores de cabeza, gastritis, úlceras, etc., pudiendo ocasionar incluso trastornos psicológicos.



CREAMOS UN MUNDO DE OPCIONES

**Libertad**

**Libertad**  
*fan\**

| Mini | **Libertad**

*Petit* **Libertad**

| Mini | **Libertad**  
MAQUINETA

**FRESH  
MARKET**  
*Libertad*

  
**Paseo**  
LIBERTAD

  
**Hiper**  
Construcción

Grupo  
**Libertad**

## Un costo oculto

Se estima que el ausentismo y las enfermedades relacionadas con el estrés cuestan a la economía del Reino Unido el equivalente al 10 por ciento del PBI, mientras que los países nórdicos oscilan entre el 2,5 por ciento (en Dinamarca) y el 10 por ciento (en Noruega). En Estados Unidos, se estima que más de la mitad de los 550 millones de días de trabajo anuales perdidos por el ausentismo están relacionados de algún modo con el estrés.

La necesidad de reconfigurar el entorno laboral para reducir el estrés ya ha sido oficialmente reconocida por organismos intergubernamentales, como la Unión Europea, que adoptó una directiva marco sobre el establecimiento de medidas que fomenten la mejora en la salud y seguridad en el trabajo.

causas laborales, mientras que otras medidas sólo atienden a sus síntomas. Al realizar una auditoría del estrés se está reconociendo que el puesto de trabajo puede ser una de sus causas, mientras que el no hacerla implica atribuirlo a causas propias del sujeto”, señala el Dr. Kompier, Profesor de Psicología de la Universidad de Nijmegen, en los Países Bajos.

Entre las fuentes de estrés comunes a la mayoría de las actividades se encuentran las siguientes: las inherentes al puesto de trabajo (por ejemplo, malas condiciones físicas, presiones de tiempo); las relativas a las funciones en la organización (por ejemplo, ambigüedad en las funciones, conflictos de funciones, responsabilidad sobre las personas); las relativas al desarrollo profesional (por ejemplo, infrapromoción, falta de seguridad en el empleo); las relativas a las relaciones personales en el trabajo (por ejemplo, malas relaciones con jefes, subordinados y compañeros) y las relativas a la estructura y clima organizativos (por ejemplo, grado de participación en la toma de decisiones, tramas de intereses en la empresa).

También hay fuentes de estrés específicamente asociadas a determinadas actividades, como demuestran los cinco estudios de la OIT. Por ejemplo, uno de los factores más estresantes del trabajo en las plantas de extracción submarina de petróleo y gas es el viaje en helicóptero a la plataforma de extracción en el horrible clima del mar del Norte, mientras que, para los conductores de autobuses, la necesidad de conducir de forma segura con sujeción a un horario estricto y mostrándose ama-

bles con los pasajeros es una fuente importante de estrés. Las enfermeras han de convivir constantemente con el sufrimiento y la muerte, y, al mismo tiempo, transmitir bienestar a los pacientes. Este tipo de fuentes de estrés suelen ser las más difíciles de corregir.

“La principal fuente de estrés es el cambio y la incertidumbre. Es necesario que haya buena comunicación respecto a los cambios. Hemos cerrado varias fábricas, pero hemos tomado medidas para notificarlo a los posibles afectados con mucha antelación, lo cual reduce la tensión. Además, los trabajadores afectados cuentan con el apoyo de nuestros servicios de recolocación, y también trabajamos con las comunidades locales para garantizar que estas personas reciban su apoyo”, explica el Dr. David Bagman, Director Médico de una importante multinacional en el Reino Unido.

En sus primeras fases, el estrés se manifiesta a través

de un comportamiento exagerado (actitudes cínicas, mayor consumo de alcohol, tabaco y medicamentos, por ejemplo) apareciendo después, si el estrés se mantiene, los problemas médicos. Aunque no es la única causa, el estrés desencadena, a menudo, dolencias estomacales, dolores de cabeza, resfriados continuos, insomnio e irritación intestinal.

También puede dar lugar al abandono de hábitos saludables, al hacer menos ejercicio y comer más alimentos grasos. Si el estrés se prolonga durante un plazo largo, puede ocasionar un aumento de los accidentes laborales y favorecer la aparición de enfermedades cardíacas, hipertensión arterial, trastornos psicológicos y suicidio.

Otra forma de reacción frente al estrés es lo que el Dr. Cooper, profesor de Psicología Empresarial del Instituto de Ciencia y Tecnología de la Universidad de Manchester, describe como *presentismo*: “Aun cuando se encuentran enfermas, las personas sienten que han de estar presentes en su puesto de trabajo porque, en caso contrario, podrían perderlo. En las épocas de reducción de plantilla de las empresas, la preocupación es mayor y se sienten obligadas a trabajar más horas, aunque no generen un producto o servicio de calidad, porque necesitan asegurarse de que no irán a engrosar la próxima lista de despedidos.”

Para comprender exactamente las fuentes originarias del estrés, los psicólogos especializados han elaborado auditorías de estrés para la empresa. El Dr. Kompier recomienda comenzar la auditoría con un análisis profundo del entorno laboral ●

**En Estados Unidos, se estima que más de la mitad de los 550 millones de días de trabajo anuales perdidos por el ausentismo están relacionados de algún modo con el estrés.**





**DELLEPIANE**

*Spirits*

*desde 1876*



**PRODUCE**

**BURNETT'S**  
LONDON DRY GIN

**ALBANY CREAM**  
WHISKY CREAM LIQUOR



**TRES PLUMAS**

**TAMBO**  
DULCE DE LECHE LIQUEUR

**GOLDEN AGE**  
Tres Plumas

GRAPPA  
VALLEVEJO

LICOR DE CAÑA  
**OMBU**

**LEGUI**  
LICOR FINO ARGENTINO

mariposa

Licor de los  
**HERMANOS**  
Anisette

1° de AGOSTO  
Caña Argentina

AMERICAN CLUB

**IMPORTA**

**LOCH LOMOND**  
HIGHLAND SCOTCH WHISKY

**RITTENHOUSE**  
STRAIGHT RYE WHISKY

**Evan Williams**  
Bourbon

**ELIJAH CRAIG**  
WHISKY

**Vecchio Amaro del Capo**

*Mandarine Napoléon*

**ABSENTE**

**LUXARDO**

**SPERONE**

DELLEPIANE SPIRITS Av. Del Libertador 6343 Piso 10º, (C1428ARC),  
CABA, Argentina, (+54 11) 4789 5100, info@dellepiane.com.ar

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



WWW.DELLEPIANESPIRITS.COM.AR

# Organizaciones renovadas

Es necesario configurar nuevos criterios de organización interna para enfrentar con éxito los desafíos que presenta el futuro. Las tradicionales teorías del management son puestas a prueba.



**Calcular los costos totales nunca fue una actividad simple, dado que existen factores imponderables. Hoy existen metodologías que buscan brindar un abordaje integral.**

**E**n la organización matricial se organiza todo por dos criterios a la vez: funciones y productos. Esta estructura puede combinar lo mejor de ambas estructuras. Así, las estructuras matriciales se utilizan con frecuencia a través de equipos de empleados que llevan a cabo el trabajo, con el fin de aprovechar los puntos fuertes, así como compensar las debilidades, de las estructuras funcionales, divisionales y burocráticas donde si no está claro quién es el responsable surgen importantes controversias. Entre las ventajas de una estructural matricial se incluyen:

- Los individuos pueden ser elegidos de acuerdo a las necesidades del proyecto.
- El uso de equipos de proyectos que son dinámicos y capaces de ver los problemas de una manera diferente, como especialistas.
- Los gerentes de proyecto son directamente responsables de completar el proyecto dentro de un plazo específico y presupuesto.

Mientras que las desventajas incluyen:

— Conflictos de lealtad entre los responsables jerárquicos y gerentes de proyecto sobre la asignación de los recursos.

— Los proyectos pueden ser difíciles de controlar si los equipos tienen mucha independencia.

— Los costos pueden aumentar si más directivos (gestores de proyectos) se crean mediante el uso de equipos de proyecto.

Para que una empresa resulte viable en términos de rentabilidad, debe poseer una adecuada relación costo-beneficio en sus inversiones. La misma, como su nombre lo indica, no es sino el cálculo de todos los costos y beneficios posibles asociados a un proyecto. También se utiliza para analizar los efectos de seguir adelante con un proyecto o, por el contrario, anularlo. El análisis costo-beneficios se utiliza mucho para evaluar los proyectos que quiere realizar el sector público, porque esta modalidad de análisis no sólo tiene en cuenta los costos y beneficios económicos, sino también los costos y beneficios sociales que tendrá el proyecto. Es un análisis muy complejo puesto que no existe ningún precio de mercado que mida los efectos sociales. Por ejemplo: ¿cómo se pueden medir los costos asociados con el aumento del riesgo de accidentes, el impacto ecológico, la destrucción de un paisaje natural o el aumento de la contaminación cuando se construye una carretera? ¿Cómo se pueden medir los beneficios económicos que se podrán obtener gracias a esta nueva vía de comunicación?

El análisis costo-beneficios se aplica para escoger entre distintas opciones, como por ejemplo, crear una nueva autopista o un aeropuerto pero, como nunca se podrán determinar con exactitud los costos sociales, la decisión final dependerá tanto de consideraciones políticas como de los resultados del análisis costo-beneficio detallado. Las empresas también utilizan este tipo de análisis. Además de calcular la viabilidad de un proyecto en función de las distintas situaciones posibles, se tienen en cuenta otro tipo de factores, no siempre calculables, como las reacciones de los trabajadores al tener que cambiar repentinamente de lugar de trabajo.

El análisis costo-beneficio también tiene en cuenta los costos de oportunidad de distintas alternativas; por ejemplo, se comparará la pérdida de ingresos asociada con no emprender una nueva actividad con la pérdida de ingresos que se producirá si se emprende la misma, en lugar de ingresar el dinero en una cuenta bancaria recibiendo a cambio un determinado tipo de interés.

En economía, se denomina costos a la cantidad desembolsada para comprar o producir un bien. El cálculo del costo en una compra es inmediato: consiste en el precio del bien más los costos financieros



de la compra (cuando se compra a plazos). El cálculo del costo de producción es algo más complejo, porque hay que tener en cuenta el costo de las materias primas utilizadas, el de la mano de obra utilizada y la parte proporcional de los costos de la inversión de capital necesaria para producir el bien o el servicio en cuestión.

Los costos en los que incurre una empresa se pueden clasificar en dos grandes categorías: por un lado están los costos fijos, como el alquiler o la renta que se paga por las instalaciones y que no dependen de la cantidad producida, y por otro, los costos variables, que dependen de la cantidad de materias primas utilizadas y de los salarios pagados que varían en función de lo producido. Cuando las empresas calculan sus costos, suelen evaluar también siempre los costos marginales y los intermedios.

La generación de rentabilidad es sumamente importante en los tiempos que corren, a pesar de que los analistas de Wall Street se muestran proclives a encumbrar compañías de Internet que prometen tener ganancias recién en dos o tres años.

En las empresas brick and mortar (ladrillos y cemento, es decir, empresas del mundo real, en oposición a las de Internet) dominar a la perfección los distintos elementos contables que intervienen en la relación costo-beneficio es la base sobre la que se asientan las finanzas y la economía empresarial actual. Si dicho cálculo es erróneo, la empresa corre serios riesgos de fracasar. Para realizar un buen análisis costo-beneficio, es necesario clarificar entonces algunos conceptos:

—Costos. Cantidad desembolsada para comprar o producir un bien. El cálculo del costo en una compra es inmediato: consiste en el precio del bien más los costos financieros de la compra (cuando se compra a plazos). El cálculo del costo de producción es algo más complejo, porque hay que tener en cuenta el costo de las materias primas utilizadas, el de la mano de

obra utilizada y la parte proporcional de los costos de la inversión de capital necesaria para producir el bien o el servicio en cuestión. Los costos en los que incurre una empresa se pueden clasificar en dos grandes categorías: por un lado están los costos fijos, como el alquiler o la renta que se paga por las instalaciones y que no dependen de la cantidad producida, y por otro, los costos variables, que dependen de la cantidad de materias primas utilizadas y de los salarios pagados que varían en función de lo producido.

Cuando las empresas o compañías calculan sus costos, suelen evaluar también los costos marginales y los costos medios. El marginal es el costo de producir una unidad adicional. El costo medio es el gasto total dividido por el número de unidades producidas. El precio tiene que ser igual al costo marginal de la última unidad producida para que la empresa no incurra en pérdidas al producir esta última unidad. Por ejemplo, si el costo de producir 1.000 unidades es de 10.000 dólares (de las cuales el 80% son costos fijos y el 20% restante costos variables), el costo medio de la producción es de 10 dólares. Sin embargo, el costo marginal de producir una unidad adicional será un poco inferior a dos dólares ●

**El análisis costo-beneficio no sólo considera las variables tangibles, sino que tiene en cuenta los costos de oportunidad de las distintas alternativas, realizando una evaluación integral de la situación.**

## Beneficios versus pérdidas

En economía, el beneficio es la diferencia monetaria entre el costo de producción y marketing de los bienes y servicios y los precios percibidos por la venta de dichos bienes y servicios. Los beneficios son una de las características esenciales de la compra y venta en un sistema económico. El antónimo del beneficio -aunque parezca una obviedad decirlo- son las pérdidas, que se producen cuando el costo de producción es superior al precio que el comprador está dispuesto a pagar por ellos.

En una economía de mercado, el principal incentivo para la producción y el trabajo es la maximización de beneficios. Sin embargo, la teoría de la empresa ha puesto en duda hace tiempo la universalidad de semejante proposición. Hoy existen versiones alternativas, que incluyen activos intangibles como la sustentabilidad y el compromiso con el triple impacto.



Desde el P.O.P. convencional hasta la exhibición más innovadora, ofrecemos soluciones integrales para potenciar tus ventas en cada punto de contacto.

diseño



desarrollo



creatividad



versatilidad



Tu marca siempre en primer plano

[www.gozzo.com.ar](http://www.gozzo.com.ar) / [info@gozzo.com.ar](mailto:info@gozzo.com.ar) / IG.: gozzogigantografias.sa



**El cerebro procesa la información visual del packaging en menos de tres segundos, y decide si un producto es atractivo o no sin siquiera leer sus características.**

tivamente su rotación, porque ahí se genera un cruce de atención visual que activa áreas cerebrales asociadas con la curiosidad y la recompensa.

Otro factor clave que el neuromarketing ha ayudado a entender es el rol de los colores y su impacto en el comportamiento de compra. Colores cálidos como el rojo o el naranja generan sensación de urgencia y estimulan la acción, por eso suelen utilizarse en carteles de descuento o promociones flash. En cambio, los tonos verdes o azules generan confianza, calma y sensación de frescura, por lo que son más comunes en productos orgánicos, de higiene o refrigerados. Los supermercados, conscientes de esto, han comenzado a aplicar esquemas cromáticos diferenciales por categoría, alineando la estética con la psicología del consumidor.

Pero no solo el color importa: la música ambiental, cuidadosamente seleccionada, también juega un papel esencial. Varios estudios han demostrado que los ritmos más lentos generan una reducción en la velocidad de desplazamiento dentro de la tienda, lo cual se traduce en más tiempo de exposición a los productos y, en consecuencia, en una mayor propensión a comprar. Incluso la elección de géneros musicales puede influir en la percepción del precio: la música clásica tiende a asociarse con productos premium, mientras que el pop o el folk evocan cercanía y cotidianeidad, favoreciendo la compra por impulso.

A esto se suma el universo del aroma marketing, un campo del neuromarketing

que ha demostrado ser especialmente eficaz en el retail. Nuestro sentido del olfato está directamente conectado con el sistema límbico, y por eso los olores pueden evocar recuerdos, emociones y sensaciones de bienestar más rápido que cualquier otro estímulo. Algunos supermercados colocan dispensadores de aromas específicos en sectores clave, como el de panadería o frutas, para reforzar la percepción de frescura y calidad. Este tipo de intervención tiene un impacto directo en la percepción del producto y en la duración de la visita al local.

Más allá de lo sensorial, el neuromarketing también ha revolucionado la forma en que se piensan las promociones y los precios. En lugar de simplemente bajar un precio, muchas cadenas han comenzado a trabajar con estrategias perceptuales: cambiar la forma en que se presenta el mismo valor puede modificar drásticamente la respuesta del consumidor. Por ejemplo, un cartel que dice "solo \$9,99" activa un efecto psicológico conocido como "precio encanto", en el que el número inicial -el 9- pesa más en la decisión que el valor real de la diferencia. También se ha comprobado que las promociones con límite de tiempo o con stock reducido ("últimas unidades") generan una activación de la amígdala cerebral, vinculada al miedo a perder una oportunidad, y eso impulsa decisiones más rápidas.

Otro campo de experimentación y éxito ha sido el packaging. En la góndola, el envase funciona como un vendedor silencioso. Gracias al neuromarketing, hoy se sabe que el cerebro procesa la información visual de un paquete en menos de tres segundos y que decide si un producto es atractivo o no sin siquiera leer sus características. Las formas redondeadas, los materiales mates, las tipografías limpias y las imágenes sugestivas generan mayor agrado que los diseños recargados o angulosos. Esto explica por qué muchos productos de línea económica fracasan pese a tener precios competitivos: si el diseño del envase no comunica confianza o deseo, el consumidor simplemente no lo ve.

La experiencia de caja también ha sido objeto de rediseño neurológico. Las zonas de espera, que antes eran puntos de frustración, se han transformado en espacios pensados para la compra por impulso. Chocolates, pilas, revistas, bebidas energizantes y pequeños artículos de bajo costo están ubicados allí no por azar, sino porque el cerebro, cansado tras la toma de decisiones repetidas, se vuelve más susceptible a los estímulos emocionales. Este "agotamiento de la voluntad" es aprovechado con productos que prometen gratificación instantánea, justamente cuando más vulnerable se encuentra el cerebro ●

# NUEVAS fragancias intensas y ¡MÁS DURADERAS!



Lea atentamente el rótulo. Mantener fuera del alcance de niños y mascotas.

# La incomunicación interna

La existencia de varios compartimientos estancos dentro de las compañías, aislados de los demás sectores, atenta contra la productividad. Hay que intervenir activamente para que eso no ocurra.



**Hoy la competitividad global le allana el camino a un tipo gerencia cualitativa y humanística, en la que la estrategia, la cultura y la innovación pasan a ser los elementos sustanciales.**

**E**l aislamiento es uno de los peores problemas en los que puede incurrir actualmente un gerente. Hoy en día, la interdependencia es absoluta, e intentar encerrarse dentro de un compartimiento estanco, sin demasiado contacto con el exterior, puede resultar fatal. Las empresas actuales ya no son como las de antes. Las relaciones, tanto internas como externas, se fueron modificando, dando origen a un sistema más complejo. En la gerencia actual abundan las contradicciones, y ellas tienden a confundirnos toda vez que intentamos aplicarles esquemas de decisión del tipo «o esto o lo otro» o «desde-hacia». No obstante, se trata de que el liderazgo gerencial logre combinar los elementos aparentemente contradictorios y con ello pueda lograr resultados organizacionales más comprensibles. Un ejemplo muy ilustrativo es la paradoja que viven las grandes corporaciones de que si bien el tamaño otorga poder, también puede llegar a refrenar el espíritu empresario e innovador.

Estas reflexiones sólo pueden partir de un contexto gerencial caracterizado por fenómenos como una globalización de los negocios, que exige una comercialización a escala mundial y estrategias empresarias flexibles, en un mundo de heterogeneidad y multiespecialización crecientes.

Eso, además de la conformación de alianzas; la colaboración y coordinación

competitiva entre empresas, sin llegar a comprometer la libre empresa (alianzas estratégicas).

En este marco, las organizaciones exitosas sólo podrán ser aquellas en las que sus ejecutivos y gerentes logren entrelazar las diversas lecciones y aportaciones del know how administrativo. Se trata de adoptar una nueva forma de pensamiento que pueda gobernar todas sus decisiones y esfuerzos en la resolución de problemas en distintos niveles, desde los globales hasta los particulares. Frente a esta panorámica, la transformación organizacional (el gran reto actual) requiere también de una nueva teoría: «La gerencia de complejidad». Al igual que el concepto de liderazgo ha sido el complemento de la antigua noción del management (los líderes hacen algo más que administrar). La gerencia eficaz de la complejidad puede ser el complemento ideal del liderazgo (los gerentes de complejidad hacen algo más que administrar).

La gerencia de complejidad representa un intento de concebir una nueva forma de la acción gerencial. Se trata de agudizar las prácticas gerenciales pasadas dentro de un contexto ecológico más amplio y holístico. Se trata de redefinir el mundo de la gerencia y de las organizaciones, para incluir no solamente las acciones de las personas y sus resultados, sino también los deseos y los puntos de vista de todos los tomadores de riesgo dentro del ecosistema empresarial.

Finalmente, el liderazgo gerencial de complejidad sólo podrá ser desempeñado por un sujeto que ha de trascender sus propios prejuicios y puntos de vista personales respetando las perspectivas diferentes de los demás; que refrenará su inclinación de control y vigilancia garantizando a los individuos la máxima libertad para actuar y crecer; y ligará sus propios intereses a los de todos los que entren en contacto con sus organizaciones.

Hay varias preocupaciones gerenciales que a lo largo de la historia del management se han identificado y que en la actualidad persisten y persistirán, porque son inherentes al desarrollo de las organizaciones, aunque ahora bajo el nuevo signo de la modernidad: la turbulencia.

En la primera etapa de la historia del management, los gerentes daban un trato racional, científico y cuantitativo a sus acciones. Así, aprovechando los conocimientos sobre estructura organizacional, la jerarquía administrativa, el análisis cuantitativo, la eficiencia operacional y el control gerencial, la administración de las empresas norteamericanas (orientada hacia el mercado siguiendo la ley de Say "Toda oferta crea su propia demanda") logró grandes márgenes de utilidad y una ventaja competitiva durante casi seis décadas. No obstante, no es la panacea para todos los problemas ●

**¡Lanzamiento!**

# Diarco Club

**SOMOS  
SOCIOS**  
de más ahorro

**Disfrutá de beneficios exclusivos**



**SUMATE**

- 1** Escaneá el QR o ingresá en [diarco.com.ar](http://diarco.com.ar)
- 2** Completá tus datos
- 3** Disfrutá de los mejores descuentos



**Diarco**



# La IA revoluciona al comercio minorista

El 76% de los *retailers* a nivel global consideran que la inteligencia artificial será una herramienta clave para poder competir con eficiencia en el corto plazo, por lo cual están invirtiendo en esa área, según el 6° informe *Connected Shoppers*.

**En los mercados desarrollados, el comercio electrónico representará el 40% del gasto total del consumo masivo el año próximo, lo que implica nuevos enfoques de gestión.**

A nivel global, el *retail* se siente presionado a medida que aumentan los costos, crecen las expectativas de los clientes y la tecnología se vuelve cada vez más compleja. En ese sentido, la inteligencia artificial (IA) ofrece un camino a seguir. De hecho, tres de cada cuatro minoristas creen que los agentes de IA que pueden actuar de forma autónoma en los sistemas empresariales serán vitales para superar a la competencia en el próximo año.

El sexto reporte *Connected Shoppers* de **Salesforce**, basado en encuestas a 8.350 compradores y 1.700 responsables de la toma de decisiones del sector minorista, subraya la creciente importancia de la IA en este sector. El informe también destaca cómo

los *retailers* pueden navegar por las cambiantes preferencias de los consumidores en medio de una creciente fragmentación.

Ante todo, hay que entender que el aumento en los costos de adquisición de clientes y el incremento de devoluciones están reduciendo los márgenes de los minoristas, quienes además deben enfrentar la inflación, la competencia y la evolución de los comportamientos y preferencias de los consumidores.

Para brindar un servicio eficaz a los clientes a través de puntos de contacto cada vez más amplios, las dos estrategias principales de los minoristas son la IA y el comercio unificado, un concepto que promueve aumentar los ingresos sin incremen-

### Casi todos los *retailers* están usando o evaluando IA



Fuente: Connected Shoppers de Salesforce. 6° reporte.

### Principales desafíos para la implementación en el ámbito minorista

- 1 Cuestiones de seguridad/privacidad.
- 2 Calidad de los datos
- 3 Costos de implementación
- 4 Precisión poco confiable
- 5 Ausencia de conocimiento previo

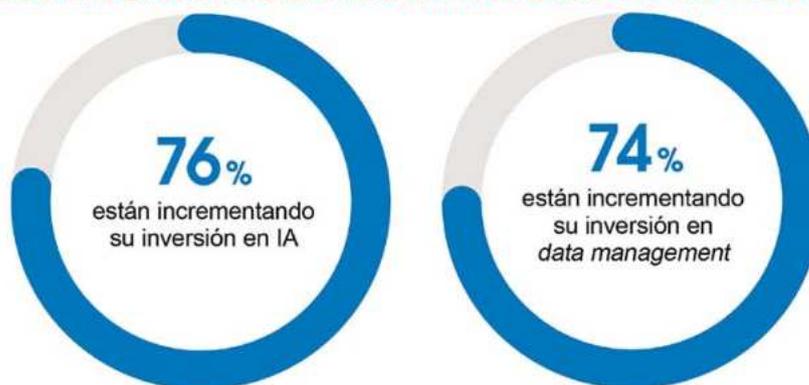
Fuente: Connected Shoppers de Salesforce. 6° reporte.

tar los costos operativos. "Cuando los *retailers* conectan sus canales de venta, datos de clientes y operaciones en una sola plataforma, crean experiencias de compra fluidas tanto en línea como en las tiendas", afirma Michelle Grant, Director of Retail Strategy and Insights de Salesforce. "Este enfoque unificado impulsa la productividad y fomenta el crecimiento en todo el negocio".

Mientras tanto, el *journey* del comprador se vuelve cada vez más complejo. Los cambios de comportamiento conducen a recorridos de compra cada vez más intrincados. Aunque las tiendas físicas siguen siendo vitales, su cuota está disminuyendo: del 45% en 2024, pasará a un 40% en 2026. El gasto digital se está fragmentando en una constelación de mercados, sitios web de minoristas, páginas de marcas y aplicaciones de entrega, en lugar de consolidarse en un único canal.

Los *retailers* están intensificando su compromiso con la IA, y el 76% afirma que aumentará la inversión durante el próximo año. A medida que continúa la adopción, el servicio de atención al cliente emerge como la principal área de aplicación. En este caso, los agentes de IA responden automáticamente a las consultas, realizan el seguimiento de los pedidos y gestionan las devoluciones en cualquier momento, de día o de noche, para que los representantes humanos puedan centrarse en las interaccio-

### Las inversiones de los minoristas en IA crecen



Fuente: Connected Shoppers de Salesforce. 6° reporte.

### La IA alivia la atención al cliente



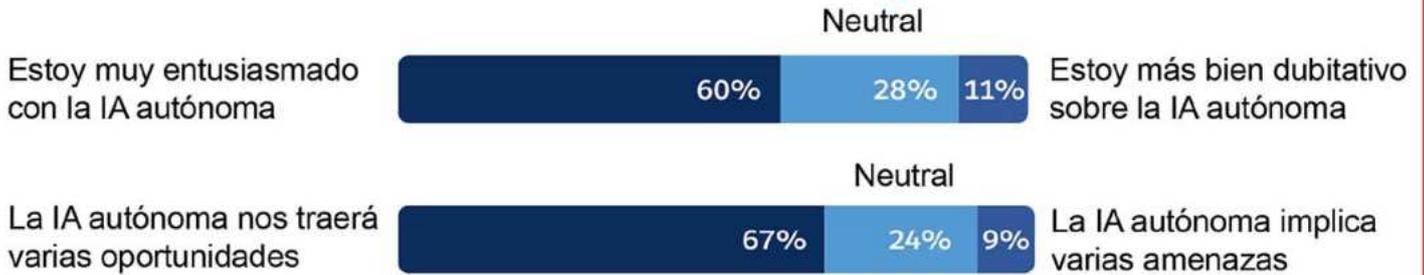
Fuente: Connected Shoppers de Salesforce. 6° reporte.

### Porcentaje de acuerdo con las siguientes afirmaciones



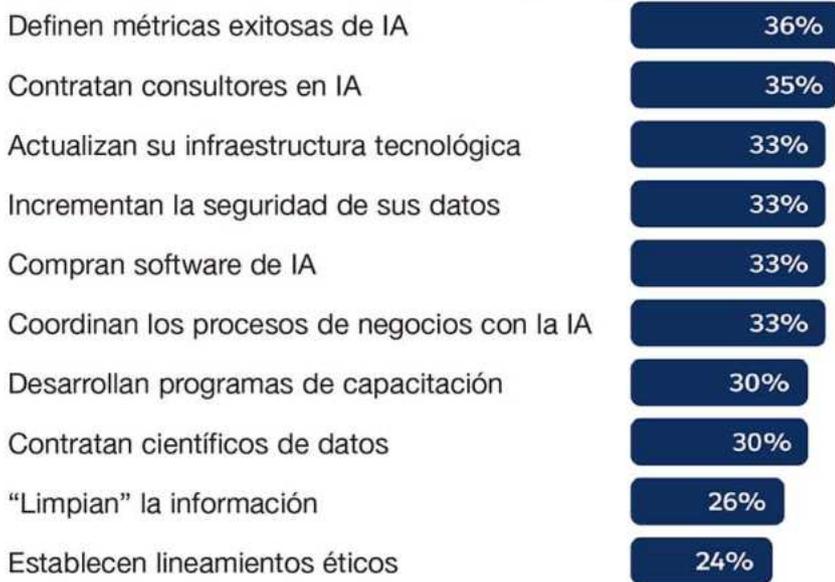
Fuente: Connected Shoppers de Salesforce. 6° reporte.

## Cómo ven los minoristas a los agentes de IA



Fuente: Connected Shoppers de Salesforce. 6° reporte.

## Qué hacen los minoristas para prepararse



Fuente: Connected Shoppers de Salesforce. 6° reporte.

ma oleada de innovación en inteligencia artificial en el sector minorista, una mano de obra digital que promete remodelar la forma en que los comerciantes amplían sus plantillas, atienden y comercializan a los clientes y agilizan las operaciones.

Por su parte, la IA necesita acceder a los datos de todos los sistemas minoristas para trabajar con eficacia. Con datos mejores y más unificados, puede ofrecer respuestas más personalizadas y en tiempo real. Pero muchos de estos sistemas están desconectados, lo que supone un reto tanto para los empleados como para los compradores.

El 81% de los minoristas afirma que los procesos y la tecnología ineficaces merman la productividad de los empleados de tienda. Mientras tanto, el 49% de los compradores han abandonado compras debido a la fricción en el proceso de pedido. Afortunadamente, el 86% de los minoristas han puesto en marcha iniciativas de comercio unificado.

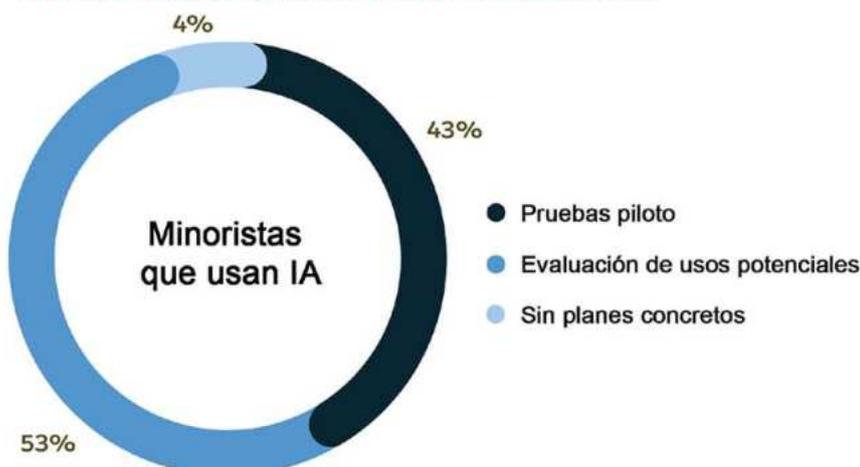
nes de mayor valor. Más allá del servicio al cliente, los minoristas prevén que los agentes se extiendan a muchas otras tareas y departamentos, desde la optimización de sitios web y campañas de marketing hasta la capacitación de los asociados de la tienda y la gestión del inventario.

Los agentes de IA representan la próxi-

## Una transformación integral

La transformación del comercio minorista no es unilateral. Los consumidores ya están explorando la IA en sus recorridos de compra, con un 39% de compradores (y un 54% de la Generación Z) que utilizan la IA para descubrir productos. Los de la Generación Z son 10 veces más propensos que

## La transformación está en marcha



Fuente: Connected Shoppers de Salesforce. 6° reporte.

## Factores que fomentan la confianza entre los minoristas

- 1 Protección en temas de seguridad y privacidad
- 2 Posibilidad de activar y desactivar la IA rápidamente
- 3 Requiere la aprobación ante cada compra
- 4 Transparencia en el uso de la información
- 5 Disponibilidad opcional de asistencia humana

Fuente: Connected Shoppers de Salesforce. 6° reporte.



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.

**El éxito exigirá abordar ambos lados de la ecuación: construir la base tecnológica que los minoristas necesitan, y ofrecer confianza a los compradores.**

### Interés de los consumidores en las aplicaciones de IA



Fuente: Connected Shoppers de Salesforce. 6° reporte.

los *baby boomers* a decir que utilizan con frecuencia la IA de esta manera.

En el caso concreto de los agentes de IA, los compradores muestran un gran interés por optimizar los puntos de fidelidad, gestionar las devoluciones y mucho más. En el caso del servicio al cliente, coincide

con las prioridades de los minoristas. Las generaciones más jóvenes están más abiertas a que los agentes tomen la iniciativa: el 63% de los compradores de la Generación Z están interesados. Para que los compradores acepten que la IA tome decisiones en su nombre, la confianza es esencial. Cuando se les preguntó qué aumentaría su confianza, mencionaron estos factores:

1. Protección de la privacidad y seguridad de los datos.
2. Posibilidad de desactivarlo/activarlo fácilmente.
3. Requerir aprobación antes de cualquier compra.
4. Transparencia sobre el uso de los datos involucrados.
5. Respaldo humano de servicio al cliente disponible.

En definitiva, el éxito depende de abordar ambos lados de la ecuación: construir la base tecnológica conectada que los minoristas necesitan y, al mismo tiempo, ofrecer la confianza y la transparencia que los compradores exigen ●

### La IA es vista como una ventaja competitiva



Fuente: Connected Shoppers de Salesforce. 6° reporte.

### ¿Con qué frecuencia usa la IA para las siguientes tareas?

● Frecuentemente ● Ocasionalmente ● A veces ● Nunca ● No sabe



Fuente: Connected Shoppers de Salesforce. 6° reporte.

# Green life

Seguí el camino natural.



Se amplia la familia Greenlife

**Está surgiendo un nuevo modelo de servicio, en el que las empresas le otorgan una mayor valorización a la inversión en personal, la cual tiende a crecer aceleradamente.**

**H**oy en día se habla mucho de estrategia. La palabra está de moda y suena cada vez con mayor fuerza, aunque no siempre hay consenso acerca de su significado. Existe un desconocimiento generalizado, que es necesario revertir para poder ganar eficiencia. En otras palabras, hay que considerar algunos aspectos poco discutidos.

Referirnos a las estrategias corporativas es ocuparnos de tres aspectos clave que afronta la organización en general:

— La orientación general de la organización hacia el crecimiento, la estabilidad o la reducción (estrategia direccional).

— Las industrias o mercados en los que compite la organización por medio de sus productos y unidades de negocio (estrategia de cartera).

— La manera en que la administración coordina las actividades, transfiere los recursos entre las líneas de productos y cultiva las capacidades de las unidades de negocio (estrategia de paraguas, *parenting*). En el ámbito de las estrategias corporativas existe un supuesto implícito que soporta la existencia de la organización, y es que el centro corporativo u organizacional siempre añade valor. Pero, ¿y si no fuese así? En este caso, alguien estaría destru-

yendo valor. ¿Quién? La respuesta es el centro corporativo u organizacional, pues es lo único que diferencia a la organización como un todo de la suma de las partes: las unidades de la organización valdrían más que la totalidad de la misma.

Pese a su constante presencia en los medios de comunicación, el concepto de globalización aún no es correctamente entendido, y existen varios importantes equívocos al respecto. La globalización es un proceso fundamentalmente económico que consiste en la creciente integración de las distintas economías nacionales en una única economía de mercado mundial. Su definición y apreciación puede variar según el interlocutor. La globalización algunas veces se la relaciona equivocadamente como producto de los organismos internacionales públicos como la OMC, el FMI y el Banco Mundial. Sin embargo, la globalización es un proceso autónomo y un orden espontáneo ajeno a la dirección de tales organismos públicos, y que depende más bien del crecimiento económico, el avance tecnológico y la conectividad humana (transporte y telecomunicaciones).

Es discutible relacionar la globalización con una dimensión extraeconómica o extratecnológica, pero en caso de abarcar

## Las fuerzas de la globalización

Todos los aspectos de las estrategias de marketing, desde su concepción hasta su implementación final, están completamente interrelacionados. Pretender aislarlos y tratarlos en forma independiente es una práctica inconducente.



cuestiones sociales mundiales (cultura, migración, calidad de vida, etc.) se usa el término "aldea global". Ciertos autores consideran más adecuado en español el término mundialización, galicismo derivado de la palabra francesa mondialisation, en lugar de globalización, anglicismo procedente de globalization, puesto que en español "global" no equivale a "mundial", como sí ocurre en inglés.

Sin embargo, el Diccionario de la Real Academia Española registra la entrada "globalización", entendida como la "tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales", mientras que la entrada "mundialización" no está en el diccionario, aunque están planeando incluirla. La historia de las sociedades, especialmente las europeas, a partir de la travesía de Cristóbal Colón en 1492, muestra que la gran mayoría ha tenido sólidas vocaciones expansivas. Esto dio lugar a una serie de imperios. Durante ese periodo, la teoría política y económica que regía las relaciones tanto entre los imperios como los de las metrópolis hacia las colonias era el mercantilismo, que presupone la competición por una cantidad finita de riqueza, lo que "obligaba" a un control estricto del comercio.

Esto ocasionó tensiones entre las potencias coloniales, de donde nació la necesidad de buscar arreglos entre ellas. Así, por ejemplo, en 1494, en el primer tratado global de la historia, España y Portugal se reparten el mundo a ser conquistado, dividiéndolo de acuerdo al Tratado de Tordesillas. Posteriormente, movimientos independentistas causan el fin de ese primer periodo colonial de la Edad Moderna.

La lección aprendida por Gran Bretaña tras la pérdida de sus colonias en Norteamérica fue que el comercio internacional puede aportar prosperidad, incluso en ausencia de dominio colonial. El mercantilismo fue remplazado por el capitalismo y sus nuevas teorías: el laissez-faire económico y el liberalismo político y social de Adam Smith y sus sucesores. Esa nueva visión contribuyó durante los años cuarenta y cincuenta del siglo XIX a la extensión del modelo de la división internacional del trabajo, asignando a Europa la producción de bienes manufacturados y a los países no europeos la producción de materias primas, guiándose por la teoría de la ventaja comparativa desarrollada por David Ricardo, generando así una inmensa acumulación de capital que dio impulso al sistema capitalista industrial.

Esta situación empezó a cambiar en la década del setenta del siglo XIX. Las dificultades comerciales de Gran Bretaña se agudizaron en la "Larga Depresión" de 1873-96, un periodo prolongado de defla-

ción, lo que condujo al abandono del libre comercio entre las potencias europeas (en Alemania desde 1879 y en Francia desde 1881). Esto a su vez provocó un nuevo periodo colonial. Las potencias europeas colonizaron amplias regiones del Medio Oriente, África, Asia, etc. a veces desplazando imperios no europeos. Esto ocasionó nuevas tensiones entre las potencias coloniales lo que a su vez llevó a nuevas tentativas de arreglos entre ellas. En 1904 Inglaterra y Francia firman la entente cordiale y los EE.UU. declaran el Corolario Roosevelt a la Doctrina Monroe

La nueva ola proteccionista desembocó



en dos sangrientas guerras mundiales, que causaron grandes sufrimientos a los pueblos y enormes daños a las economías, llevando a la retracción del volumen y la importancia de los flujos internacionales de comercio. Durante esas fechas se produce en 1917 la Revolución Rusa, que, tras la toma del poder en la Revolución de Octubre por los soviets, dirigidos por los bolcheviques, pone fin a la I Guerra Mundial con el tratado de Brest-Litovsk y establece el primer estado obrero, englobado luego dentro de la Unión Soviética, dirigida en su primera fase por el control obrero de la producción, el reparto agrario y el poder de los soviets o democracia soviética, hasta el posterior desarrollo y concentración gradual del poder en manos de la burocracia soviética y del PCUS y la Komintern encabezada por Stalin, y ya en época de Nikita Jrushov, por la llamada Nomenklatura. Sin embargo las guerras no resuelven el otro problema central de la economía mundial de la época: Las fluctuaciones o crisis cíclicas de la actividad económica, en periodos relativamente cortos de expansión seguidos por recesión. La más conocida de estas es la gran depresión de 1929. Allí comenzaron varios de los grandes problemas de la economía mundial ●

**La globalización es un proceso autónomo y espontáneo, ajeno a la dirección y al control de los organismos gubernamentales de los distintos países, que no pueden definir su rumbo.**

# Fundamentos de la autogestión

Por más experiencia que se tenga, no siempre la mejor opción es confiar en la propia intuición. A veces se requiere una metodología de toma de decisiones más compleja y sistemática.



**La base de la autogestión tiene que ver con promover la autonomía y la capacidad de decisión de las personas, generando así un impacto claro y directo en su motivación personal.**

La conducción empresarial de estilo tradicional ha dado lugar a nuevos modelos, que presentan desafíos y oportunidades. En este marco, la autogestión surge como una modalidad atractiva y prometedora. Sin embargo, implementarla puede resultar altamente complejo, ya que para que sea eficaz, se deben reunir una serie de condiciones.

En el ámbito de la organización, la autogestión (que significa administración autónoma), también llamada (en el contexto de un proceso de ejecución autónoma) proceso ejecutivo, es el uso de cualquier método, habilidad y estrategia a través de las cuales los participantes de una actividad pueden guiar el logro de sus objetivos con autonomía en el manejo de los recursos. Se realiza por medio del establecimiento de metas, planificación, programación, seguimiento de tareas, autoevaluación, autointervención y autodesarrollo.

La autogestión pretende el empoderamiento de los individuos para que cumplan objetivos por sí mismos, como por ejemplo dentro de los departamentos de una empresa. Incluye varios aspectos de la organización, como la preparación personal para asumir competencias y el liderazgo en los equipos o grupos de trabajo.

El origen del concepto se puede encontrar en el mundo de la administración de empresas, y en la actualidad ha pasado a usarse en los campos de la educación y la psicología. La autogestión es un sistema de organización social y económico principalmente caracterizado porque la actividad desarrollada es realizada por parte de las mismas personas encargadas de dicha labor. Las cuales cooperan para su consecución, cuentan con absolutas facultades en la toma de decisiones y el control de la empresa u organización.

La autogestión significa de manera etimológica, la gestión por uno mismo. Es por ello que tiene aplicaciones en otros campos ajenos a la economía social, como la política, la cooperación y la sociología. Por su origen y explicación suele relacionarse con el pensamiento anarquista, socialista y marxista, como se ve en la definición de la dictadura del proletariado. La idea anarquista de autogestión cobró mayor significado a partir de 1950 como una práctica extendida en Yugoslavia. Se llevaba a cabo entonces esta práctica como sistema general de organización social y política a todos los niveles del Estado. La autogestión está relacionada estrechamente con ámbitos de pluralidad y descentralización. Por lo que muchas veces se critica esa propia descentralización al provocar duplicidades e ineficiencia en la gestión de los recursos.

No obstante existen formas de organización en el día a día económico que asimilan parámetros o características propias de la autogestión y que se pueden enmarcar en el entorno capitalista y liberal, como se puede observar desde el empresario autónomo o sociedad unipersonal, las empresas familiares, o las grandes cooperativas sociales. La autogestión, referida al ámbito de la organización y la empresa, es el uso de una serie de metodologías, y estrategias que implementan los individuos con el objetivo de tomar decisiones en sus actividades para cumplir los objetivos propuestos. La base de este término es la autonomía y la capacidad de decisión de las personas.

Más concretamente, podemos decir que la autogestión es el sistema de organización de una empresa por el cual los trabajadores participan en todas las decisiones generales, siendo capaces de llevar a cabo tareas de administración, producción, autoevaluación y autoexigencia. ●

Descubrí  
todo lo  
que hay  
para vos.

Chango**Más**

**MásOnline**  
.com.ar

# COLECCIÓN DE QUESOS



# Tonadita®

EL FETISMO PRESENTA LAS MEJORES CREACIONES EN FETAS

