



Consumo: tendencias y expectativas

18

MANAGEMENT
La gerencia disfuncional



22

MARKETING
Segmentación proactiva



NUEVAS

vienissima!®

PICANTE



¡ANIMATE A PROBARLAS!

**PICANTE
POSTA**



SUBILE
EL NIVEL
A LO
CLÁSICO,
SUMALE
HONEY
MUSTARD

SALSAS
KANSAS®



Instagram icon [kansasdeli](https://www.instagram.com/kansasdeli)
delidips.com.ar

dei
dips



Después de quince meses consecutivos de caída en las ventas, abril trajo una señal alentadora: el consumo masivo registró un leve repunte. El dato es positivo, pero no puede ser interpretado aún como un cambio definitivo de tendencia. La economía argentina sigue atravesando momentos desafiantes, con un poder adquisitivo golpeado y márgenes de rentabilidad que se reducen. Las últimas elecciones en la ciudad de Buenos Aires dejaron señales ambiguas. La victoria del oficialismo indicaría cierto respaldo ciudadano al rumbo actual. Sin embargo, más de la mitad del padrón optó por no fue a votar, lo que denota algún grado de escepticismo. Apenas el 22% de los argentinos cree que actualmente su vida es más positiva en relación al año pasado, según un estudio de VML Latam cuyas conclusiones analizamos en la nota de tapa de esta edición. El 10,6% se siente abrumado, y el 4%, directamente fatigado. Este ánimo social obliga a las marcas a redefinir su propuesta de valor. Hoy, más que nunca, la experiencia asociada al producto es clave. El 80% de los argentinos espera que las marcas sean más entretenidas, y el 73% quiere ser sorprendido con acciones de marketing memorables.

Eso presenta importantes oportunidades para todos los involucrados en la industria del retail. Aprovecharlas es fundamental para mantener la competitividad en este entorno tan dinámico.

Luis Di Nallo
DIRECTOR

NOVEDADES8

MERCHANDISING
Una distribución
dinámica10



RECURSOS HUMANOS
Alineando las
voluntades14

MANAGEMENT
La gerencia disfuncional ..18

MARKETING
Segmentación proactiva ..22



PRICING
Hábitos de compra: una
radiografía actual26

CALIDAD TOTAL
La ética de la
competitividad28

ESTRATEGIA
El motor del cambio32



ESTANDARES
COMERCIALES
GS1 Negociar: conectando
a PYMES y minoristas ...36

RENTABILIDAD
Variables inestables38

EQUIPAMIENTO
Cómo optimizar los
self checkouts42

ACONTECIMIENTOS
Compromiso con la
gestión sustentable44

MOTIVACION
Actitud: la gran
materia prima46



COACHING
Una herramienta
pragmática50

RELEVAMIENTOS
¿Llegó la
recuperación?52

PROCESOS OPERATIVOS
La sustentabilidad
como eje56



PROMOCIONES
Un arma de doble filo ...60

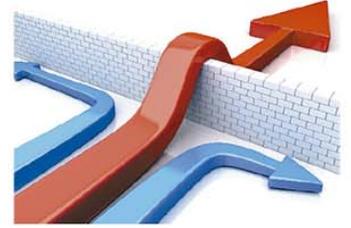
GESTION
Reglas de juego
cambiantes62



REINGENIERIA
Las implicancias de un
entorno global66

NEGOCIACION
El poder de la
credibilidad68

TENDENCIAS
Un futuro impredecible ..70



SEGURIDAD INFORMATICA
Beneficios de
la prevención74

LOGISTICA
Generando circuitos
dinámicos78

NOTICIAS DEL SECTOR ..80

CONSUMO
Los pilares de
la atracción82



NOTA DE TAPA88

ADMINISTRACION
Las claves de
la efectividad94



CAPACITACION
Hacia una inversión
inteligente96

LIDERAZGO
Una personalidad
equilibrada98



DESBLOQUEÁ
LA FRESCURA INTENSA

IT'S *Miller* TIME.

¡Comprá on-line más fácil!



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

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

COMUNIDAD COTO
SUMATE
VOS TAMBIÉN

Una revolución audiovisual



La marca de tecnología y electrónica de consumo **Noblex** continúa ampliando su propuesta de valor en el segmento de entretenimiento para el hogar. En esta ocasión, presentó al mercado argentino dos nuevos

desarrollos. La generación de televisores Black Series Pro, pensada para el cine en casa y el gaming de alto rendimiento, representa un salto de calidad en imagen, sonido y fluidez visual. Incluye tecnologías avanzadas como Dolby Vision y Dolby Atmos, que potencian el contraste y la intensidad. Por su parte, Art TV es una propuesta que fusiona diseño, tecnología e inspiración para integrarse a los espacios como una verdadera obra de arte. Su formato Frame Design tiene terminaciones *woodframe* y un marco desmontable.

Una iniciativa deliciosa

McCain presentó “Va con todos”, iniciativa que busca revalorizar su amplio portafolios de productos, reafirmando que hay una papa para cada gusto y ocasión. Desde las crujientes clásicas, hasta las innovadoras



Crispers, las divertidas Smiles o las irresistibles Noisette. Elaboradas a partir de papas seleccionadas y cultivadas localmente con los más altos estándares de calidad, cada una de las variedades de McCain acompaña esos momentos cotidianos que se transforman en experiencias compartidas. Este año, la empresa presentó McCain +Finitas, un corte exclusivo de papas desarrollado idealmente para Air Fryer, que se cocina en solo 8 minutos y ofrece una experiencia crujiente, sabrosa y ligera. Además, lanzó Crispers, una propuesta gourmet y diferencial, reconocida por su forma en “V”.

Campaña sensorial



Fanta, una de las marcas más reconocidas del portafolios de The Coca-Cola Company, presentó una nueva campaña, innovadora y sensorial, para conectar con los jóvenes a un nivel más profundo y empoderarlos a perseguir sus pasiones. Con su sabor inconfundible, burbujeante y refrescante y una identidad visual renovada, Fanta lanza un nuevo visual vibrante, que refleja su espíritu audaz y enérgico. Esta evolución exterior resalta aún más la esencia del sabor frutal, chispeante e inconfundible que la convierte en la elección perfecta para los que buscan disfrutar a pleno cada momento.

“Con esta campaña, queremos estar aún más cerca de los adolescentes, acompañándolos en un momento clave de sus vidas”, afirmó Victoria Castagnino, Directora Senior de Marketing de Coca-Cola para Argentina y Uruguay. “Desde Fanta, los alentamos a expresar sus deseos, a perseguir sus pasiones y a disfrutar de los pequeños placeres, como una Fanta bien helada”. Con esta campaña, The Coca-Cola Company refuerza su compromiso con el mercado local, impulsando experiencias significativas y relevantes para las nuevas generaciones, mientras continúa fortaleciendo su portafolios de marcas globales.

Heladeras de vanguardia

Desde hace más de cuatro décadas, **Gafa**, marca fundada en la ciudad de Rosario, forma parte del día a día de millones de argentinos. Presente en el mercado local desde 1983, la marca, perteneciente al grupo sueco Electrolux, da un paso más en su evolución con el lanzamiento de su nueva línea de heladeras



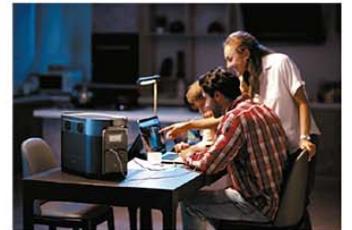
No Frost Inverter A+, una propuesta que combina diseño moderno, eficiencia energética y sustentabilidad. Este nuevo lineal reafirma el

compromiso de la marca con la innovación, sin perder su esencia: ofrecer soluciones prácticas, duraderas y accesibles. Disponibles en dos tamaños, tres colores (blanco, negro y plata) y dos versiones (con y sin dispenser de agua), estas heladeras ofrecen nuevas opciones. En su constante búsqueda de actualizarse, la marca incorpora luces LED, estantes de vidrio templado y compartimentos especializados.

Estaciones de energía portátiles

BGH Eco Smart, unidad vinculada a soluciones de eficiencia energética y *smart building* para empresas, gobiernos y personas, amplió su portafolios de productos con la incorporación de EcoFlow, su nuevo proveedor de soluciones de almacenamiento de energía portátiles innovadoras y eficientes. Estos dispositivos están diseñados para ofrecer respaldo eléctrico, proporcionando energía dónde se necesite sin

necesidad de combustible ni ruidos molestos. En cualquier hogar o lugar de trabajo, los cortes o falta de luz suelen ser una preocupación. Contar con una fuente de energía confiable es fundamental. Las estaciones de energía portátiles River 2 Pro y Delta 2 disponen de tecnologías avanzadas y diversas funcionalidades modernas.



En cualquier hogar o lugar de trabajo, los cortes o falta de luz suelen ser una preocupación. Contar con una fuente de energía confiable es fundamental. Las estaciones de energía portátiles River 2 Pro y Delta 2 disponen de tecnologías avanzadas y diversas funcionalidades modernas.

Compromiso con la comunidad celíaca

En el marco del Día Internacional de la Celiacía, celebrado en mayo, **Grupo Arcor** consolidó su rol como referente en la elaboración de alimentos seguros y accesibles. La compañía ofrece más de 400 productos libres de gluten, entre los que se destacan las premezclas para cocinar bizcochuelos, ñoquis, pizzas y brownies; harinas de maíz blanco para arepas Presto Pronta y aceite de maíz; Tostadas Criollitas Arroz, y una amplia gama de golosinas como caramelos duros, gomitas frutales y chocolates bajo sus marcas Toplevel, Mogul, Cofler y Águila.



Los productos son elaborados principalmente en las plantas de Arroyito y Colonia Caroya (Córdoba), Recreo (Catamarca), Ingenio La Providencia (Tucumán), Villa Mercedes (San Luis), San Luis, San Juan, Mar del Plata y San Pedro, bajo estrictos controles de calidad y siguiendo Buenas Prácticas de Manufactura, lo que garantiza la máxima seguridad.

Rumbo a Wimbledon 2025

Stella Artois presentó una propuesta única para los amantes del tenis y los viajes: una promoción que permitirá a un consumidor argentino ganar un viaje para dos personas a Londres y asistir a una de las jornadas más esperadas del circuito internacional, Wimbledon 2025. La iniciativa, disponible en todo el país, no requiere compra para participar y



busca ofrecer una experiencia inolvidable de la mano de una de las marcas cerveceras más reconocidas del mundo. Así, Stella Artois reafirma su vínculo con el tenis a través de esta acción que combina elegancia, entretenimiento y una vivencia exclusiva en el corazón de Inglaterra. El premio incluye pasajes de ida y vuelta a Londres, alojamiento por cuatro noches, entradas para el torneo y actividades turísticas organizadas por la marca. “Buscamos crear momentos memorables, ofreciendo la posibilidad de formar parte de uno de los eventos más emblemáticos del mundo”, expresó Soledad Azarloza, Directora de Marca Stella Artois Argentina.

Compartiendo sin barreras

En un contexto donde la salud y la inclusión alimentaria cobran cada vez más relevancia, CBSé (marca de yerbas compuestas y saborizadas de destacado posicionamiento) renovó su compromiso con las personas que conviven con la celiaquía.



Toda su línea de productos es 100% libre de gluten. Esto no es un dato menor; permite que más personas puedan disfrutar de un mate sin preocupaciones por su salud, en cualquier momento y lugar. “Trabajamos con estrictos controles de calidad y buenas prácticas de manufactura para evitar la contaminación cruzada con gluten en cada una de las etapas del proceso productivo”, destacó Brian Taboada, Gerente de Calidad de CBSé.

Una apuesta por la energía renovable

Durante los últimos años el cuidado del ambiente se volvió un tema relevante tanto para la sociedad como para las empresas frente a un contexto de crisis climática. Frente a este escenario, el rol del sector privado resulta clave. Alcanzar la meta de emisiones netas cero (Net Zero) exige transformar el sistema energético global mediante la adopción de energías renovables.



Unilever dio un paso certero en este camino, tras firmar un acuerdo de largo plazo con MSU Green Energy para la provisión de energía solar. El mismo permite que toda la energía eléctrica que la compañía utiliza en sus fábricas y oficina administrativa sea compensada al 100% por fuentes renovables. Así, la empresa aprovecha la energía del sol para elaborar sus productos.

Un toque que transforma

La reconocida marca premium Salsas Kansas ofrece un práctico formato individual de 270 gramos, ideal para quienes buscan realzar sus comidas cotidianas con un toque especial y auténtico. Apto para veganos y libre de gluten (Sin TACC), este formato está disponible en una amplia variedad de gustos, que incluyen Caesar, Vinagreta, Honey, Barbacoa, American Ketchup, Spicy Ketchup, Curry Ketchup, Chimichurri Dressing, Aioli Sauce y Cheddar Sauce.

Cada una de ellas mantiene el sabor característico de Kansas, que se adapta perfectamente a distintas preparaciones. Es ideal para acompañar platos como ribs glaseadas con barbacoa, tacos con un toque picante o un delicioso pollo a la mostaza. Ya sea para una comida rápida, un almuerzo familiar o una cena especial, las Salsas Kansas aportan practicidad y sabor para transformar cualquier plato en una experiencia única y sabrosa, reafirmando su versatilidad en la cocina cotidiana.



Fiel a su compromiso con la calidad, la marca también apuesta por la sustentabilidad: todos sus envases son 100% reciclados, reflejando una propuesta consciente que combina sabor y responsabilidad ambiental.

MobileKids

Mercedes-Benz Argentina presentó MobileKids, una iniciativa global de educación en seguridad vial dirigida a los más pequeños. El lanzamiento fue realizado durante la sexta edición de Bioferia 2025, el reconocido festival de sustentabilidad, que se celebró en el Hipódromo de Palermo.

En su stand, la marca ofreció a los niños y a las niñas la oportunidad de aprender sobre seguridad vial a través de actividades interactivas que incluyeron un circuito de autos eléctricos, monopatinés y “patacletas”. Además, expuso la EQA, el primer vehículo eléctrico en llegar al país. También se llevó a cabo un evento que contó



con la presencia del cantante infantil Topa, quien interactuó con niños, niñas y sus familias, reforzando la importancia del cuidado vial.

Biotinamina B3 Anticaída

Pantene, la reconocida marca de cuidado del cabello, lanzó una nueva y revolucionaria línea Biotinamina B3 Anticaída, desarrollada especialmente para combatir la principal tensión de las consumidoras: la caída del cabello.

Más del 85% de las mujeres de todas las edades sufren de algún nivel de caída de pelo, generado por estrés, cambios hormonales o de alimentación, y el 69% está insatisfecha con los productos actuales y acá es dónde la



nueva colección juega un rol clave. Esta innovadora fórmula está enfocada en una nutrición profunda con multivitaminas: incluye Pro-Vitamina B5, ingrediente insignia de Pantene para mantener el cabello saludable; Biotina B7, conocida por ayudar a estimular el crecimiento del pelo, y Vitamina B3, un aliado esencial del cabello.

Una distribución dinámica

La existencia de un surtido de productos inadecuado, que no guarde una estricta relación con los requerimientos del entorno demográfico del supermercado, puede generar hasta un 50% de pérdida de rentabilidad potencial.



Un surtido eficiente permite que el consumidor encuentre las opciones que quiere, a la vez que lo motiva a probar productos nuevos, que no figuraban en sus previsiones.

La correcta organización y disposición de los productos dentro del establecimiento tiene un impacto directo en las decisiones de compra de los consumidores. La distribución dinámica no solo optimiza el espacio disponible, sino que también crea un ambiente atractivo que puede incidir significativamente en el comportamiento de los clientes. Además, se adapta constantemente a las tendencias del mercado y las necesidades cambiantes de los consumidores.

La distribución dinámica de los productos es una estrategia que implica reorganizar y ajustar la ubicación de los productos de manera regular para maximizar la visibilidad, mejorar la accesibilidad y fomentar el consumo impulsivo. A diferencia de una distribución estática, que permanece fija durante largos períodos, la distribución dinámica permite que los productos sean colocados en puntos estratégicos para atraer la atención de los compradores. Esta práctica también se basa en el análisis de datos de ventas, comportamientos de compra y tendencias del mercado para adaptar la disposición de los productos de forma más eficiente.

Una de las principales ventajas de la distribución dinámica es su capacidad para aumentar las ventas a través de la coloca-

ción estratégica de productos. Colocar productos en ubicaciones clave, como al final de los pasillos o en la entrada del supermercado, maximiza su visibilidad y puede incentivar a los compradores a adquirir artículos que no tenían planeado comprar. Este tipo de estrategia se conoce como "venta por impulso". Los productos de alta rotación, por ejemplo, pueden ubicarse en áreas de gran tránsito, mientras que los productos más exclusivos o de bajo volumen pueden estar en secciones especiales o áreas más alejadas para generar una experiencia de compra más diferenciada.

Además, la distribución dinámica también tiene un impacto en la percepción del cliente sobre la calidad del supermercado. Si un establecimiento se percibe como organizado, accesible y fácil de navegar, los clientes estarán más inclinados a regresar. La reorganización periódica de los productos no solo mejora la estética de la tienda, sino que también hace que el cliente se sienta más cómodo, ya que siempre hay algo nuevo que descubrir. La ubicación de productos en función de la demanda y la estacionalidad también permite aprovechar tendencias como las promociones especiales o los productos de temporada, lo que incrementa las oportunidades de venta.

La adaptación constante de la disposi-

I ♥ BICARBONATO

Lo natural, al servicio de tu hogar



I Love Bicarbonato: el aliado natural de tu hogar.

Cuidás tu casa y al planeta con un solo producto: sin químicos agresivos, con resultados visibles. **Neutraliza olores, potencia tu limpieza y equilibra el pH** en cada rincón.

Descubriilo en tu supermercado

Un producto, mil soluciones.

Organizar la tienda en zonas temáticas bien definidas mejora la lógica de compra, incentivando a los clientes a explorar más productos y a realizar compras adicionales no previstas.



ción de los productos también permite que los supermercados respondan rápidamente a los cambios en las preferencias de los consumidores y a los movimientos de la competencia. Las promociones de temporada, como las de verano o las fiestas navideñas, requieren una planificación adecuada de los productos en los estantes para garantizar que los artículos más demandados estén ubicados en lugares visibles y sean accesibles rápidamente. De igual manera, las tendencias en la alimentación, como el aumento de la demanda de productos orgánicos o sin gluten, pueden ser aprovechadas mediante la reubicación de estos productos en áreas donde los consumidores los busquen más fácilmente.

Otro aspecto relevante de la distribución dinámica es la posibilidad de influir en el comportamiento de compra mediante la creación de zonas temáticas. Un supermercado puede dividir sus pasillos en secciones que sigan una lógica atractiva para los compradores, como una zona de productos frescos al principio de la tienda, segui-

da de una sección de productos de alta demanda o de impulso. Estas divisiones temáticas no solo mejoran la experiencia del cliente, sino que también aumentan la probabilidad de que los consumidores realicen compras adicionales al sentirse atraídos por la disposición ordenada y lógica de los productos.

Por último, una correcta distribución dinámica también facilita la gestión interna del supermercado. Al organizar los productos de manera eficiente, los empleados pueden reabastecer los estantes más rápidamente y con menos esfuerzo, reduciendo tiempos y costos operativos. Además, permite un control más eficiente del inventario, lo que asegura que los productos más vendidos estén siempre disponibles para los clientes. El uso de tecnología para hacer un seguimiento de las ventas y los niveles de inventario en tiempo real es un complemento clave para la implementación exitosa de esta estrategia.

Si resulta deseable, en términos generales, proponer una oferta de productos grande, variada, atractiva, lo cierto es que el limitado espacio disponible no lo permite. Por otra parte ¿qué aporta cada nueva referencia en el surtido en relación con el incremento de costos que conlleva su incorporación (desde el punto de vista del suministro y la gestión de stock)?

Este es el dilema del surtido. Resolverlo es y ha sido uno de los retos más importantes de la comercialización de productos tanto en términos estratégicos como competitivos.

Para los distribuidores el surtido constituye un elemento fundamental de posicionamiento: el surtido identifica la oferta que propone el punto de venta, de forma que la creación de un surtido único definirá a la enseña para el consumidor; además el surtido diferencia a los distintos formatos y tiendas. Por ello el surtido es uno de los aspectos de tienda que más expresa la diferenciación de la enseña.

Para los fabricantes, la oferta de produc-

El factor determinante

La distribución dinámica de los productos es un factor determinante en la experiencia de compra de los consumidores y en el éxito de un supermercado. Al ser capaz de adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado y las demandas de los clientes, un supermercado puede aumentar sus ventas, mejorar la percepción del cliente y optimizar sus procesos operativos. Es una estrategia flexible y eficiente que no solo tiene un impacto directo en la rentabilidad, sino también en la fidelización de los clientes.

Probablemente el surtido de productos sea el aspecto más importante del merchandising actual. Al mismo tiempo, el surtido es uno de los puntos en los cuales ser eficiente resulta un tanto complicado. A la necesidad de un buen sistema de *space management* (gerenciamiento de espacio) se le suma la decisión de resistir el embate de la industria por introducir artículos que en muchos casos son exitosos para el proveedor, pero resultan inadecuados para un determinado local.

El surtido y la oferta de productos que finalmente el consumidor encuentra en los establecimientos tiene una importancia evidente para la industria y la distribución. Para los proveedores y supermercadistas, un artículo que no está en los lineales simplemente no se vende.

tos que proponen al consumidor final debe responder a un perfecto entendimiento de sus necesidades y cómo satisfacerlas mejor. La proliferación de artículos que no aportan verdadero valor añadido al consumidor final puede aumentar los costos de la cadena de suministro sin que se traduzca en mayores ventas, disminuyendo la rentabilidad del negocio y reduciendo el valor de la marca que se ofrece a los consumidores.

—Para los consumidores, un surtido eficiente asegura que encuentran las opciones que quieren a la vez que se refuerza el desarrollo de productos nuevos y mejorados para responder a sus necesidades evolutivas. Las decisiones de las empresas, fabricantes y distribuidores) están orientadas al consumidor de forma que éstos encuentran productos adecuados a la ocasión de compra en el lugar, momento y formato más convenientes.

Surtido eficiente es la primera iniciativa llevada a cabo por ECR España en relación con la demanda. Allí, como en toda Europa, el proyecto comenzó por la mejora de la cadena de suministro, donde las ineficiencias detectadas eran claras y los posibles ahorros de costes indudables.

En el lado de la demanda los beneficios no son tan evidentes. Para muchas empre-



sas el surtido, los lanzamientos de nuevos productos y las promociones entroncan con lo más estratégico del negocio, y por eso aún arrastra la inercia y freno de la falta de confianza.

Los beneficios en el lado de la demanda no provienen tanto del ahorro de costos (operativos), en los que, no obstante, hay que seguir trabajando, sino por la capacidad de aportar valor, incluso entusiasmo, al consumidor. Evidentemente, hay que trabajar para reducir al mínimo las ineficiencias a lo largo de la cadena ●

MagretCarneDeCerdo

Nuevo Pack

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

CARNE DE CERDO
Magret
Jamón cocido feteado libre de gluten
Peso Neto 200g

INFORMACIÓN NUTRICIONAL	
Porción de 40 g (2 lonjas)	
	Cont. por porción (MAG)
Moléculas energéticas	44 kcal (184 kJ)
Carbohidratos	0,5 g
Proteínas	8,4 g
Grasas Totales	1,8 g
Grasas Saturadas	0,7 g
Grasas Trans	0 g
Fibra Alimenticia	1,9 g
Sodio	279 mg

* % Valores diarios con base a una dieta de 2000 kcal. * Véase la tabla de valores diarios para el sodio en el empaque. El consumo depende de su actividad energética.

INDICIA Nº 2616 | 16050 | 1
INDUSTRIA ARGENTINA

Consumo: 1 Consuma preferentemente por partes del.

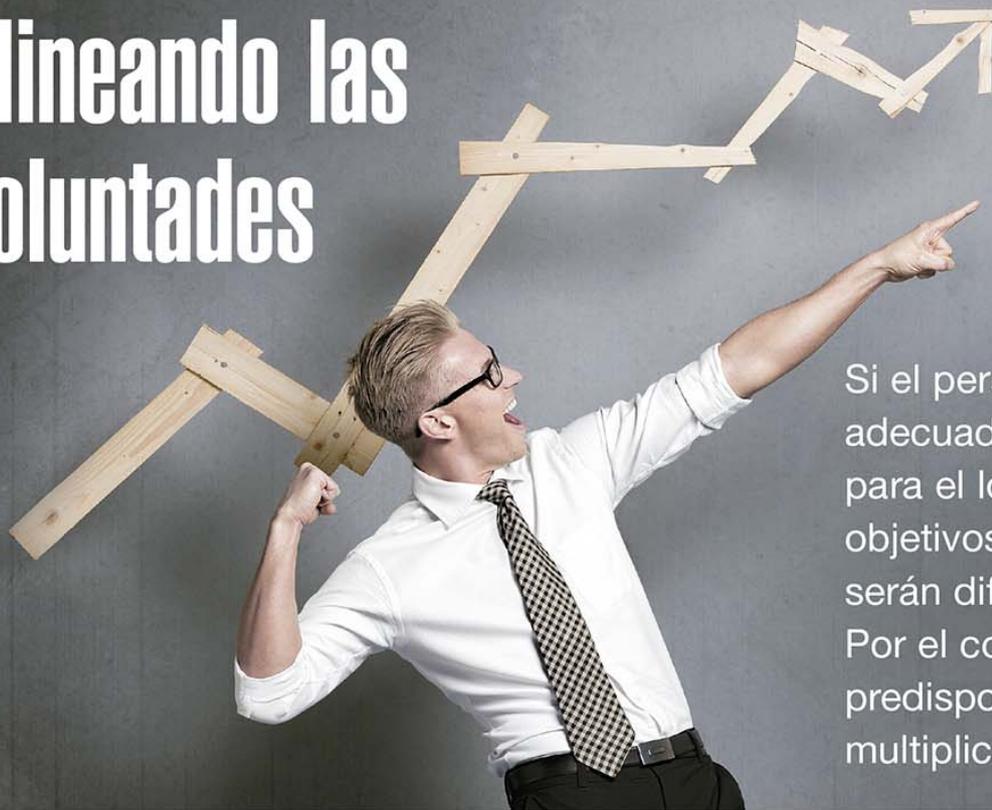
Conservar bajo refrigeración entre 0 y 5°C. Una vez abierta el envase conservar bajo refrigeración de 0 y 5°C y consumir dentro de los 72 horas. (UNIVERSIDAD NCSO).

Magret es una marca de carne de cerdo, pollo, vaca, de origen argentino. El producto se elabora en un proceso de producción controlado y certificado por el organismo de control de calidad de la carne de Argentina. El producto se elabora en un proceso de producción controlado y certificado por el organismo de control de calidad de la carne de Argentina.

ELABORADO Y DISTRIBUIDO POR ALIMENTOS MAGROS S.A. Ruta 10, km 12,553, Luján, Buenos Aires, Argentina. Tel: (0331) 430007 / 431978. Fax: (0331) 430005. Email: info@magros.com.ar

Comé Rico. Comé Sano. Comé Magret.

Alineando las voluntades



Si el personal no está adecuadamente motivado para el logro de los objetivos, los mismos serán difíciles de alcanzar. Por el contrario, con buena predisposición se multiplica la performance.

El ser humano siempre necesitó tener a alguien a quien admirar o respetar. Pero eso no implica, en modo alguno, caer en el autoritarismo. Por el contrario, se trata de liderar por el ejemplo.

En el mundo laboral contemporáneo, marcado por la automatización, la innovación constante y la creciente competitividad, las empresas han comprendido que su principal ventaja no reside únicamente en la tecnología o los recursos materiales, sino en el talento humano. En este contexto, la realización personal de los empleados adquiere un papel central, ya que trabajadores que se sienten plenos, reconocidos y en desarrollo continuo tienden a aportar lo mejor de sí mismos y a establecer una relación mucho más comprometida con la organización.

La realización personal implica que el individuo encuentre en su trabajo un espacio para desplegar sus capacidades, alcanzar metas propias, aprender, crecer y sentirse útil. No se trata únicamente de lograr objetivos profesionales, sino de encontrar sentido en lo que se hace, experimentar autonomía, tener oportunidades de superación y recibir reconocimiento por el aporte realizado. Cuando las personas experimentan este tipo de satisfacción, no solo mejoran su rendimiento, sino que también contribuyen a un clima laboral más positivo, colaborativo y creativo.

Las empresas que promueven la realización personal suelen observar beneficios concretos: mayor retención del talento, disminución del ausentismo, aumento de la productividad y fortalecimiento del compromiso organizacional. Esto se logra a través de políticas que incluyen el desarrollo profesional continuo, la promoción interna, la delegación de responsabilidades significativas, y un liderazgo basado en la empa-

tía y la escucha activa.

En cambio, las organizaciones que ignoran este aspecto corren el riesgo de generar ambientes tóxicos, desmotivación, apatía y una desconexión creciente entre los objetivos institucionales y los intereses de las personas. Un empleado que no encuentra satisfacción ni proyección en su trabajo tiende a desconectarse emocionalmente, buscar nuevas oportunidades o simplemente limitarse a cumplir con lo mínimo necesario.

Por eso, fomentar la realización personal no debe ser visto como un beneficio extra o una política de recursos humanos aislada, sino como una estrategia clave para el crecimiento sostenido. Las empresas no solo deben preguntarse qué pueden obtener de sus empleados, sino también qué pueden ofrecerles para que encuentren un propósito, un desafío y una fuente de orgullo en su labor diaria.

En última instancia, cuando las personas crecen, también crecen las organizaciones. Y solo aquellas empresas que entienden esto lograrán construir equipos sólidos, comprometidos y preparados para afrontar los desafíos del futuro.

Las sustituciones de personal están a la orden del día. En toda organización siempre ha habido, hay y habrá situaciones en las que el máximo responsable decida dejar vacante su puesto, bien por edad, hastío o descontento; o situaciones en las que el Consejo de Administración del grupo decida prescindir de sus servicios.

“En las sustituciones hay que ser ágiles en la gestión, la comunicación y la toma de



newell

BRANDS

- Sharpie Paper Mate ELMER'S PARKER EST. 1888 WATERMAN PARIS NUK DYMO sistema
 Coleman Oster EXPO contigo Rubbermaid MAPA PROFESSIONAL virulana GRACO rOtring

Gerentes carismáticos

El poder carismático, por principio, está situado fuera de lo habitual y pertenece a lo extraordinario, y, por consiguiente, está más allá del conjunto duradero y ordenado de acciones que tienen como objetivo la previsión sistemática para la satisfacción de las necesidades materiales.

Por ello, el dominio carismático busca la satisfacción de aquellas necesidades que escapan de las exigencias planteadas por la cotidianidad, aunque, como veremos más tarde, este poder pueda ser utilizado como fundamento de derechos adquiridos y, en esta función y sólo en ella, se convierte en un elemento integrador de las distintas actividades cotidianas.

Este poder extraordinario se basa en la consagración personal y en la autoridad ejercida por jefes «natos».

decisiones. Es importante evitar el vacío de poder. Evitar tiempos muertos y rumorología es una de las claves”, asegura un profesor de la Universidad de Deusto, quien apunta una serie de pasos para gestionar la crisis. De forma previa a la salida, las compañías deben pactar la comunicación de dicha salida con el Consejo y decidir a quién comunicar la noticia, quién va a encargarse y en qué soporte se va a comunicar. Si se opta por ascender al puesto vacante a una persona de la organización, el profesor aconseja comunicar su nuevo cargo una vez que se haya informado de la salida del anterior consejero delegado, despejando de esta manera dudas en la organización.

Si no existe nadie capacitado para gestionar la transición dentro del equipo directivo, la compañía debería definir un comité de seguimiento que sea operativo hasta la incorporación de un nuevo empresario.

En el momento de la salida, las compañías deben comunicarla, al igual que informar de cómo se va a llevar a cabo la transición y explicar la situación dentro de la empresa. Los días siguientes a la salida también son cruciales. El comité de seguimiento de la crisis se debe reunir para definir los aspectos claves que hay que gestionar durante la transición. Además, deben identificar al personal clave que no se quiere perder durante este período, diseñar un plan para garantizar la cohesión y el mantenimiento del equipo y comenzar con medi-

das que transmitan normalidad.

Dice un refrán que el camino al cielo está empedrado de buenas intenciones. Lo que eso significa es que, en definitiva, son los hechos concretos los que importan, y no las intenciones ni los buenos deseos. En el ámbito gerencial, eso se aplica tal cual. Por lo general, el gerente es, necesariamente, aquella persona que por sus cualidades carismáticas trasciende entre sus pares y logra un mayor grado de reconocimiento. Sin embargo, si ese reconocimiento es explotado hasta el riesgo del abuso, se puede caer en una situación contraproducente. En la mayoría de las empresas, el portador del carisma ejerce el rol de liderazgo con cierta naturalidad, lo cual le otorga un cierto poder. Sin embargo, por su propia naturaleza, este tipo de poder es inestable, ya que el portador puede perder su carisma, ya sea porque sus dones excepcionales desaparecen o porque los acontecimientos extraordinarios se extinguen (vuelve la rutina de lo cotidiano), o debido a que el reconocimiento fáctico de la misión personal, por parte de los dominados, es negativo en tanto que las personas que a él se le consagran no perciben ventajas en esta adhesión, y la misión desaparece.

A pesar del carácter necesariamente extraordinario de este tipo de legitimación, existe una peculiar forma de objetivación del carisma.

Las necesidades de legitimación de lo cotidiano, ordinariamente reguladas por la legitimidad racional-legal, han obligado a la recurrencia constante de este tipo de autoridad. Pero para ello, se ha tenido que convertir una gracia rigurosamente personal en una cualidad así, de esta manera transferible, susceptible de ser adquirida y más que a una persona, ligada a una posición de poder social. A pesar de haber perdido el carácter de intrasferibilidad el poder carismático mantiene su característica de lo extraordinario, de lo no accesible para todos.

Así, es que puede penetrar en lo cotidiano legitimando un dominio de carácter permanente, transformando con ello su naturaleza y acción específica.

De esta manera, si la capacidad carismática se ha convertido en una cualidad objetiva susceptible de ser transferida por cualquier procedimiento, queda abierta la posibilidad de su transformación, desde una gracia o don a una cualidad cuya posesión está sujeta a la verificación y comprobación y es adquirible. Así, la capacidad carismática se convierte en una materia posible de traspasar mediante un proceso de formación. Sin embargo, en tanto que el carisma no puede perder su carácter extraordinario, esta formación no puede limitarse a la impartición de una doctrina racional o empírica basada en “el heroísmo”, o supuestas “capacidades sobrenaturales” ●



Mayonesa
con aceite de oliva
CON ACEITE DE OLIVA
VIRGEN EXTRA



Guacamole
CON PULPA DE PALTA



TAU

NUEVOS SABORES

tausabores.com.ar

@tau.sabores ftausabores

VEGAN
Cheddar
SIN INGREDIENTES
DE ORIGEN ANIMAL



VEGAN
Mayonesa
SIN INGREDIENTES
DE ORIGEN ANIMAL



La gerencia disfuncional

La existencia de varios compartimentos estancos dentro de las compañías, aislados de los demás sectores, atenta contra la productividad. En mundo actual, resolver esta cuestión eficazmente se vuelve indispensable.



El 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 compartimento estanco, sin demasiado contacto con el exterior, puede resultar fatal.

Una gerencia disfuncional constituye uno de los mayores riesgos para el funcionamiento y el desarrollo sostenible de una organización. Cuando los líderes encargados de tomar decisiones estratégicas y de conducir equipos carecen de visión, empatía, coherencia o capacidad de gestión, los efectos negativos se propagan rápidamente en todos los niveles de la estructura. La disfuncionalidad puede adoptar múltiples formas: estilos autoritarios, ausencia de planificación, falta de comunicación, decisiones contradictorias, favoritismos, resistencia al cambio o desinterés por el bienestar del personal.

Uno de los principales problemas de una gerencia disfuncional es la pérdida de confianza interna. Los empleados perciben la incoherencia en el liderazgo, lo que debilita la motivación, alimenta el escepticismo y fomenta la cultura del mínimo esfuerzo. Además, cuando no existen canales claros de comunicación ni criterios transparentes para la toma de decisiones, se genera un ambiente de incertidumbre que afecta la

productividad y la colaboración. En muchos casos, el talento humano más valioso opta por abandonar la organización ante la falta de reconocimiento, rumbo o contención. En términos estratégicos, la gerencia disfuncional afecta la capacidad de adaptación, innovación y crecimiento. Las oportunidades del mercado pueden desaprovecharse por errores de liderazgo o por una estructura interna paralizada por conflictos y malas prácticas. Por eso, el desarrollo de una gerencia profesional, ética, empática y orientada a resultados es una condición clave para el éxito de cualquier organización. Detectar a tiempo los signos de disfunción en los niveles directivos no es solo un acto de diagnóstico organizacional, sino una inversión imprescindible para el futuro.

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 geren-

Hay una tendencia a recrear las prácticas gerenciales pasadas dentro de un contexto más amplio y holístico, donde se concibe a la empresa de una manera más integral.

SUMAMOS CREATIVIDAD A TUS STANDS



metroservicios.com.ar



11 6607-4859

metro
servicios

Conectamos marcas con personas



Cuando se pierde la confianza interna, los empleados perciben la incoherencia en el liderazgo, lo que debilita la motivación y alimenta el escepticismo dentro de la organización.

tes 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 organizacio-

nes, 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, para los años setenta, la gran capacidad productiva y las ventajas competitivas comenzaron a generalizarse entre los competidores nacionales e internacionales.

Disminuyeron las ventajas tecnológicas de ciertos procesos, sistemas y productos abriendo paso simultáneamente a las innovaciones. Con esta disminución, también se diluyeron las estructuras gerenciales y los sistemas de control sofisticados que caracterizaban distintivamente a la empresa exitosa.

Asimismo, los niveles de servicio y calidad mejoraron paralelamente en tantas industrias que dejaron de ejercer el poder de superioridad que alguna vez tuvieron sus empresas. Se advirtió entonces, la necesidad de construir otra clase de ventajas y éstas habrían de ubicarse más bien en la dimensión del capital.

Con estos hechos, se abre paso a un tipo gerencia cualitativa y humanística, en donde la estrategia, la cultura y la innovación serán los elementos sustanciales.

Si bien al principio la gerencia enfocó el planeamiento estratégico desde una óptica racional-científica, a medida que se fue generalizando su uso, el énfasis se orientó cada vez más hacia las cuestiones humanísticas de su instrumentación.

Porque una organización no sólo requería de una buena estrategia, sino también de las personas y las habilidades adecuadas para instrumentarla, en el marco de una cultura organizacional ●

La teoría de la integración

La teoría gerencial de la integración sugiere que las organizaciones sólidas y saludables requieren, en gran medida, integrar, coordinar y sincronizar la infinidad de variables que contribuyen al éxito consistente en el largo plazo. Las organizaciones poderosas necesitan algo más que las piezas del rompecabezas: una estructura sólida, alta productividad y estrictos sistemas de control.

Hoy se demanda, más que una gerencia, un liderazgo que coordine constantemente todas las variables del éxito. No hemos olvidado que en los estudios sobre cultura organizacional e innovación, ya se había resaltado la necesidad

de contar con perfiles gerenciales que rebasaran la gestión racional y científica de las estructuras, la productividad y los sistemas. Se vislumbraba -desde entonces- que liderazgo y gerencia podían ser parámetros distintos de la acción empresarial.

En el escenario actual de los negocios, la complejidad, el cambio acelerado y la inestabilidad del medio ambiente, son una constante y las variables del éxito son múltiples y de diversa índole: la estructura, la productividad, la estrategia, la cultura y la innovación, además de otras variables como las macroeconómicas y las políticas.



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.

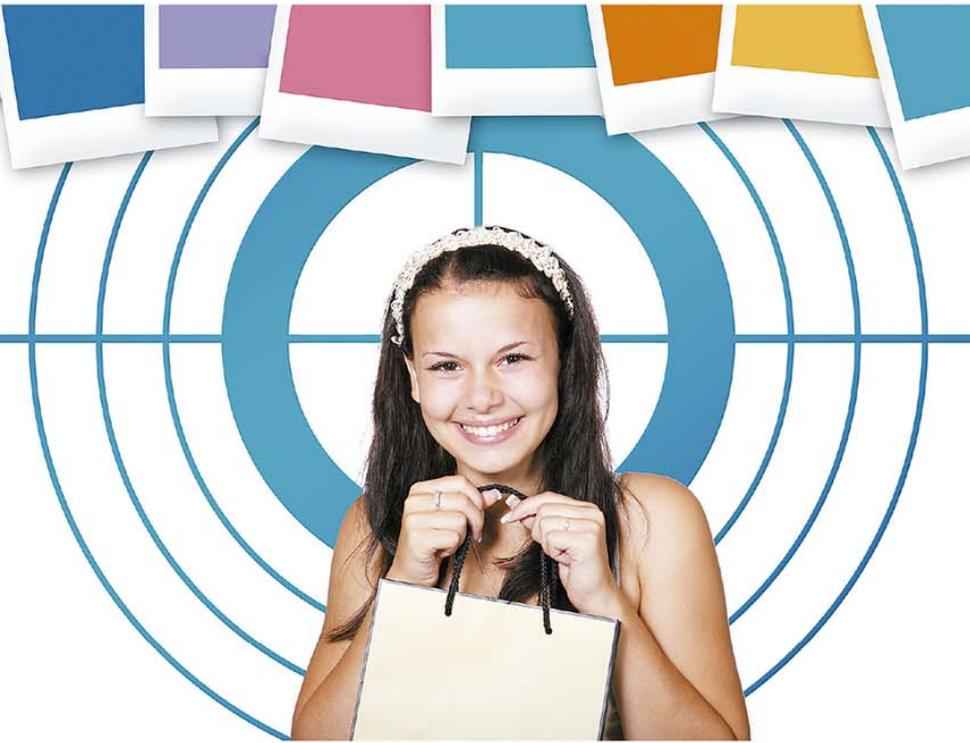
DESCARGALA
EN



O ESCANEÁ
EL CÓDIGO



LA ANONIMA



Segmentación proactiva

Agrupar a los consumidores en función de distintas variables es fundamental para poder alcanzar una rentabilidad sustentable en el tiempo y lograr que las inversiones en marketing rindan.

Captar la atención del consumidor en el punto de venta es clave, especialmente cuando el objetivo es posicionarse en la mente del cliente a partir de la publicidad y la identidad de marca.

Las variables demográficas son las que tienen en cuenta cuestiones generales de las personas como la edad, el género con el que se identifican, las preferencias sexuales, nivel de educación, cultura a la que pertenecen, religión que profesan y a qué se dedican profesionalmente.

Estos datos ayudan a crear perfiles que van más allá de “mujer, casada, con hijos”, con aspectos que nos dan más idea de lo que buscan, los problemas a los que se enfrentan en su día a día y las opciones que tienen para resolverlos.

Entonces sería mejor crear un segmento, siguiendo el ejemplo que acabamos de mencionar, algo como: “madres que trabajan, que cuentan con apoyo económico o para cuidados de su pareja, con hijos entre 3 y 6 años de edad” y complementarlo con datos de la segmentación de comportamiento. Un tema clave son las variables psicográficas. Este criterio abarca lo que se incluye en el estilo de vida: creencias, valores, intereses, actitudes, afiliación política o religiosa, si se consideran personas lógicas, prácticas, artísticas o creativas. Estos elementos puedes verlos reflejados en las personalidades que siguen en redes sociales, los mensajes que comparten con sus

amigos, las causas sociales a las que se adhieren y a las que critican, entre otras publicaciones y datos similares.

El gran desafío de las empresas actuales es armar productos que tengan más de un sentido (para consumidores que son verdaderos políglotas del consumo) cuyo éxito dependa de la diversidad del uso que se les pueda dar, de modo que cada microsegmento lo pueda combinar de manera diferente con otros productos, comunicando de esa manera cosas también diferentes.

Hacer marketing sin segmentación de mercado es como lanzar dardos en la oscuridad: seguro más de uno llegará al tablero, pero la mayoría quedarán esparcidos por el suelo.

La segmentación de mercado es una estrategia de marketing que consiste en dividir al público de una marca o negocio en grupos más pequeños que se identifican por ciertas características que comparten entre sí. Con una segmentación es más fácil dirigir esfuerzos de branding, ventas y seguimiento de forma personalizada.

Una segmentación de mercado puede ser tan amplia (por ejemplo: todos los estudiantes, profesores y trabajadores de una universidad) o reducida (siguiendo el escenario anterior: todas las estudiantes de marketing, entre 20 y 25 años, que trabajan medio tiempo) como sea necesario.

Pero para que sea eficaz, una segmentación debe ser:

1. Homogénea. Implica que la división se identifique de manera clara y que los elementos que caracterizan a la segmentación sean compartidos por todos los miembros del grupo.

2. Sustancial. El tamaño del segmento debe ser suficientemente numeroso para justificar el esfuerzo de dirigirse a él.

3. Medible. Es la característica indispensable de cualquier estrategia y en este caso no es la excepción; la segmentación debe sustentarse en números, datos y otras formas de comprobar el tamaño del grupo.

4. Accesible. Debe ser accesible, no tanto porque deba ser fácil llevarle un mensaje, pero sí debe haber maneras de acercarse al segmento.

Además de contar con personas capacitadas, las empresas necesitan mecanismos de gestión que les permitan a esas personas expresar su máximo potencial. Por ejemplo, el aumento de empleados que trabajan autónomamente en su hogar con ayuda de terminales de computación y otras técnicas actuales indica una tendencia significativa de las organizaciones a confiar cada vez más en el autoliderazgo. Además, muchas organizaciones, a menudo las más eficientes, aumentan la participación y las diversas formas de autonomía para mejorar la capacidad y el cometido de su personal. El interés que despiertan hoy

los círculos de calidad, los grupos de auto-gestión, los sistemas de dirección japoneses y la administración participativa pone de manifiesto que se comprende cada vez más la necesidad de contar con nuevos enfoques de gerencia.

En su obra *In Search of Excellence*, Thomas J. Peters y Robert H. Waterman sostienen que las compañías excelentes crean ambientes en los que las personas pueden acrecentar su autoestima y participar con entusiasmo en la empresa y en la sociedad. Nuestro propósito es desarrollar estrategias y conductas específicas por medio de las cuales este énfasis en la gente puede llevarse a cabo.

D. Quinn Mills, Profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, trata las consecuencias de presentar una decisión como un hecho consumado a un grupo de gerentes jóvenes de nivel medio. Dice Mills que cuando el nuevo director ejecutivo promulgó su edicto sobre los objetivos de la empresa "Muchos ojos perdieron su brillo. Los mismos gerentes en quienes (el director) había percibido antes un deseo aparentemente genuino de contribuir a engrandecer y mejorar la compañía, de pronto parecían descontentos y malhumorados".

Mills describe también las consecuencias a largo plazo de esta acción. Dice: "Al cabo



de un año, varios de los mejores gerentes de la empresa la habían abandonado. Los competidores seguían aventajándola, pero la moral era tan baja que nadie se esforzaba por cambiar la situación". Este Director Ejecutivo no era un superlíder: había olvidado lo importante que es obtener el compromiso de los gerentes jóvenes para alcanzar el éxito. No sólo ha llegado el momento, sino que se impone hoy una nueva perspectiva sobre el liderazgo, una concepción que reconozca el importante papel de los empleados en el sistema de autocontrol y sus potenciales últimos para dirigirse a sí mismos. El superliderazgo -guiar a los demás



**AMOR DE
FAMILIA**



¿PLAN DEL DIA?
NUGGETS.
LO DEMAS PUEDE ESPERAR.

@UNION.GANADERA

El secreto pasa por dividir al público en diversos grupos que se identifiquen por ciertas características comunes. Eso permite orientar mejor los esfuerzos de branding y ventas.

para que se autodirijan- puede ayudar a dar respuesta a este desafío.

En una época en que se bombardea a los norteamericanos con informes pesimistas acerca de la caída de la actividad comercial del país en el mundo, el agotamiento de los recursos esenciales para una sociedad avanzada y muchas cosas más. Sin embargo, los analistas son optimistas con el futuro, porque saben que todavía no se ha profundizado en que tal vez sea el más poderoso recurso para el progreso económico y social de los Estados Unidos: el inmenso potencial para el progreso y la excelencia que existe en cada persona.

El enorme poder de las personas comprometidas, motivadas y autodirigidas puede ser la clave para lograr un progreso económico y social como nunca se ha visto. Lamentablemente, los métodos de control no permiten que se libere este potencial.

Cuando una compañía posee una gran cantidad de áreas que desarrollan funciones separadas, la comunicación a veces se torna dificultosa. Es común encontrar sectores que en algún punto están haciendo la misma tarea, pero con diferente nombre. Para evitar esta pérdida de tiempo y esfuerzo, es fundamental la homologación de las tareas, es decir, el desarrollo de funciones sobre una misma base y con una terminología compartida.

Lo mismo debe aplicarse a los consultores externos. La consultoría bien entendida y bien aplicada es muy útil. Los buenos consultores aportan a la ecuación ese ele-

mento 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 importante es que los consultores no tienen compromisos internos.

La satisfacción del cliente potencia futuras ventas a través de la publicidad del boca a boca. Se estima que cuesta cinco veces más ganar un nuevo cliente que conservar uno existente. Se puede comprobar comparando los gastos de publicidad con lo que cuesta hacer una venta.

Más del 90% de los clientes no se quejan a la empresa. Lo hacen con otros clientes. Y de paso, se van a la competencia. Según datos de Union Research, al 80% de los compradores les gusta contestar a preguntas sobre su satisfacción en relación a productos o servicios.

Averiguar la opinión de los clientes permite saber que productos o servicios deseñarían comprar. Posiblemente, nunca habremos pensando en algunos de ellos.

No importa si un producto o servicio es excelente. Tal vez los clientes creen que debe mejorar, o acaso se hayan sentido defraudados. Lo menos importante es si tienen o no razón. Lo realmente grave es no saberlo, sobre todo si pensamos que, como se dijo, cuesta cinco veces más captar a un nuevo cliente que conservar otro ya existente.

Además, los clientes están dispuestos a proporcionar cientos de buenas ideas... totalmente gratis. "Si conseguimos mejorar la satisfacción de nuestros clientes tan sólo un 1%, eso significará unos ingresos adicionales de 257 millones de dólares en los próximos cinco años". Eso solía decir Robert Lavant, ex Presidente de IBM. Y hasta ese punto puede resultar clave un Servicio de Atención al Cliente (SAT).

La función más evidente de un SAT consiste en neutralizar los efectos de una mala calidad o deficiente gestión del producto, como por ejemplo defectos de fabricación o incumplimiento de plazos de entrega. Pero es que además un SAT también sirve para obtener información utilizable a fin de ajustar nuestros criterios empresariales sobre diseño, fabricación, almacenamiento, distribución, publicidad, promociones y venta. Insatisfacción no es equivalente a mal producto, pero la empresa que no preste atención a los criterios del cliente tendrá las cosas más difíciles. Por ejemplo, que el usuario de un programa de computadora no esté satisfecho con sus prestaciones, puede deberse a un fallo en los criterios publicitarios, en el caso de que la publicidad no hubiese advertido que hacía falta un nivel elevado de conocimientos específicos de hardware. Tal vez la distribución eligió mal los segmentos más importantes del mercado prioritario ●





COCINA SALUDABLE

CHACABUCO®

Magia en tus manos

LANZAMIENTO

NUEVAS PREMEZCLAS Y HARINAS



**COCINÁ RICO Y SANO CON CHACABUCO
¡AHORA TAMBIÉN SIN GLUTEN!**



ENCONTRÁ MÁS INFORMACIÓN DE TODOS NUESTROS PRODUCTOS
EN NUESTRA WEB

www.alimentoschacabuco.com



/alimentoschacabuco



+54 9 11 3009-6882 | Ventas

¿Cómo es tu hábito de compra hoy?



Hábitos de compra: una radiografía actual

El último informe de la consultora Focus Market, realizado para el blog de Naranja X “Hablemos de plata”, aporta variada información sobre los hábitos de consumo actuales de los argentinos.

El levantamiento del “cepo cambiario” acentuó en un primer momento la dispersión de precios entre los distintos canales de ventas.

Recientemente, la consultora **Focus Market** difundió una encuesta a nivel nacional que arroja información reveladora sobre los hábitos de compra de los argentinos. Su último informe (realizado en exclusiva para el blog de Educación Financiera de Naranja X "Hablemos de plata") revela un fenómeno cada vez más visible: la enorme diferencia de precios para un mismo producto de acuerdo con el lugar donde se compra.

La investigación analizó una canasta de 15 bienes de consumo masivo en alimentos, bebidas, artículos de limpieza y perfumería, comparando los precios mínimos y máximos y elaborando conclusiones.

Los resultados mostraron una dispersión promedio del 22% en canales de proximidad como almacenes. La brecha es de 49% en frutas y verduras y 44% en carnes. Esto

se amplía aún más al cotejar estas últimas dos categorías con los valores de Mercado Central, donde la diferencia media es del 193% y el 87%, respectivamente.

"Mientras el tipo de cambio en la flotación de bandas va encontrando nuevos precios de equilibrio, los precios todavía muestran una dispersión de acuerdo a formatos y oferta en el mercado", señaló **Damián Di Pace, Director de la Consultora Focus Market**. "La variación o diferencia de precios de un mismo producto en diferentes puntos de ventas se vio exacerbada en la previa al levantamiento del cepo cambiario, con expectativas de devaluación mayores a las efectivamente realizadas".

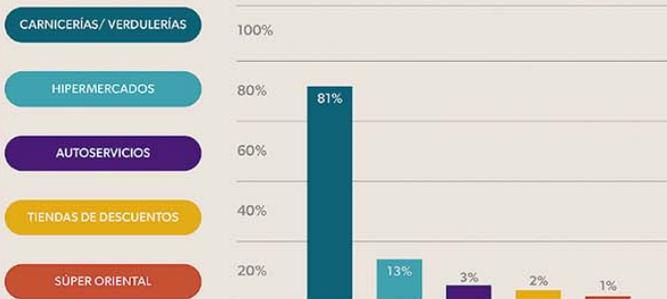
Con respecto a dónde los argentinos encuentran los mejores precios y aprovechan las ofertas, promociones y descuentos, el 52% coincidió en mencionar a los hipermercados, el 29% a los mayoristas y el 7% a los supermercados chinos.

También se indagó acerca del tipo de comercio donde se adquieren carnes, frutas y verduras. A ello, el 81% respondió carnicerías, granjas y verdulerías, el 13% optó por hipermercados y el 3% eligió autoservicios nacionales. Asimismo, se buscó identificar qué tan seguido los argentinos hacen sus compras. El 62% se abastece para una semana, el 18% para un mes, el 16% hace reposición diaria, y un 4% adelanta consumos para un par de meses.

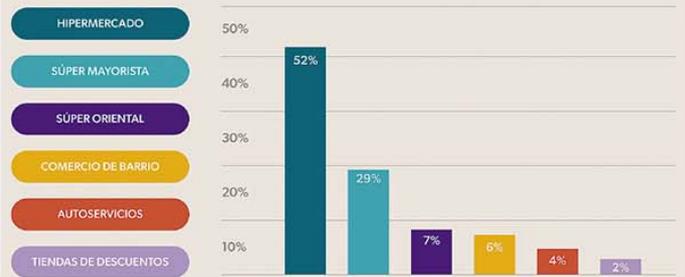
Volviendo a la mencionada dispersión de precios, entre los casos más llamativos, se encuentra el kilo de bondiola de cerdo, que en carnicerías puede adquirirse por 8.550 pesos, mientras que en hipermercados cuesta 14.949, lo que arroja una diferencia de casi 75 puntos porcentuales. Ese margen se estira hasta el 89% si se compara con proveedores mayoristas.

En frutas y verduras, el kilo de lechuga mantecosa en supermercados orientales se ubica en torno a los 3.000 pesos, mientras que en tiendas express asciende a 5.299 (un incremento del 77%). Por su parte, el kilo de tomates redondos alcanza los 2.500 pesos en verdulerías, frente a los 4.390 que promedio en comercios de descuentos (con más de 76% de diferencia) ●

¿Dónde comprás carnes, frutas y verduras?



¿Dónde encontrás mejores ofertas, promociones y descuentos?



Energizer®

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

*Pilas AA



TM

La ética de la competitividad

El desempeño general de una empresa depende de la eficacia con la que sea administrada cada una de sus áreas. La sinergia resultante de la interacción interdepartamental es la que, en definitiva, permite el logro de los objetivos.



La calidad en las empresas no solo promueve la satisfacción del cliente, sino que también fortalece la reputación de la marca y permite construir relaciones comerciales.

En el mundo empresarial contemporáneo, la competitividad se ha convertido en un valor central. Se espera que los gerentes lideren con eficacia, logren resultados medibles y superen constantemente a la competencia. Sin embargo, cuando la búsqueda del rendimiento se desliga de principios éticos, la competitividad gerencial puede transformarse en una fuente de tensiones, injusticias e incluso corrupción. Por eso, hablar de la ética de la competitividad implica reflexionar sobre cómo alcanzar objetivos ambiciosos sin vulnerar valores fundamentales como la integridad, la equidad y el respeto por las personas.

Una gerencia éticamente competitiva no solo se mide por su eficiencia, sino también por la forma en que alcanza sus metas. Esto incluye el trato justo a los empleados, la transparencia en la toma de decisiones, el rechazo a prácticas desleales frente a competidores y la responsabilidad social frente a clientes, proveedores y comunidades. En otras palabras, ser competitivo no significa ganar a cualquier costo, sino construir ventajas sostenibles basadas en la confianza, la innovación y el compromiso ético.

Además, los líderes éticos promueven culturas organizacionales saludables, donde la colaboración y el mérito son más valorados que el individualismo extremo o la manipulación política. En estos entornos, la

competencia interna se vuelve virtuosa: impulsa la superación personal sin destruir la cohesión del equipo. Por el contrario, cuando la competitividad se gestiona desde la ambición desmedida o el oportunismo, se daña la cultura corporativa y se socava la legitimidad del liderazgo.

En definitiva, la ética no es un freno para la competitividad gerencial, sino su fundamento más sólido. Solo aquellas organizaciones que conjugan resultados con principios podrán sostenerse en el tiempo y construir reputaciones que valgan más que cualquier ventaja pasajera.

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 necesidades 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 empresarial, es la “savia

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 / info@gozzo.com.ar / IG.: gozzogigantografias.sa

El ejemplo de Japón

Los japoneses han demostrado que la implementación consensuada y sostenida de políticas de calidades total no es una utopía, y lo han exportado al resto del mundo.

Por supuesto que no es fácil. Requiere integrar la calidad a los procesos del negocio y una alta dosis de disciplina y paciencia. Son procesos largos, se miden en años. La clave está en comenzar. Es una "inversión" que tiene alta tasa de retorno: la posibilidad de hacer crecer genuinamente a un negocio y sus protagonistas. Empecemos por el producto: ¿Qué es un producto de calidad? Seguramente contestaremos, «un producto bueno, que sirve para lo que está fabricado», o «un producto que responde a las necesidades del que lo ha comprado», «que no falla», «que cumple», «que dura» y demás. Dejémoslo así, al menos por el momento, y vayamos ahora con «la empresa de calidad». Podríamos considerarla también como un producto. Diríamos entonces que una empresa de calidad es, ante todo, un producto útil.

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 uno 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, mirando 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 lógicamente "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. El "Acuerdo" será el seguro de la eficacia. 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. En un segundo paso, en la década de los '60, apareció la administración por objetivos (APO) y se evaluaba el resultado logrado versus el compromiso asumido.

En Calidad Total se habla de la técnica del "mejoramiento continuo" (Kaizen) según la cual no se fijan metas sino que lo que se introduce es una cultura de búsqueda incesante de un mejor nivel de calidad respecto de

lo ya alcanzado. Lo importante es la continuidad del esfuerzo para superar permanentemente los logros previos y no el arribar a una meta en sí misma. La técnica del mejoramiento incesante no se pone límites.

Otro de los aspectos superados por la filosofía que nos ocupa, es la técnica tradicional de compras. Basada históricamente en la compulsiva calidad/precio entre distintos proveedores y apoyada en contratos con especificaciones pautadas, ha dado paso a la teoría del proveedor desarrollado por el productor. El desgaste que suponía la gimnasia de la licitación se transforma en la suma de esfuerzos para lograr una calidad que retorne en beneficio a ambas partes: proveedor y productor, o prestatario del servicio y cliente.

El contrato se transforma en un acuerdo, y el proveedor licitado pasa a ser un proveedor asociado. Sumando tecnología y "know-how" en pos de una calidad de producto-servicio compartida, en vez de esgrimirlos como herramienta de oposición de intereses. El franchising es un ejemplo actual de esta filosofía en un extremo de la cadena productiva, así como en la década del '50 la incipiente industria automotriz nacional introdujo el desarrollo de proveedores como necesidad vital de "asociación" para alcanzar niveles de calidad internacionales. El planeamiento en la incorporación de activos fijos dentro de una empresa, también está hilvanada en la red conceptual de Calidad Total. Ya no se trata solo de incorporar maquinarias bajo pautas de performance aisladas ●

Una cultura organizacional orientada a la calidad promueve la mejora continua, el compromiso del personal y la innovación constante, factores clave para adaptarse a los cambios.





CADA FAMILIA TIENE SU PROPIA MAGIA



MAYONESA Y SALSA GOLF NATURA

KETCHUP NATURA

MOSTAZA NATURA



La familia de productos Natura es apta para celíacos.



ALIMENTOS NATURALES

El motor del cambio

La estrategia empresarial es el núcleo decisorio que articula visión, acción y resultados. Es el mapa que orienta las decisiones y la herramienta que convertirá a las aspiraciones en logros.

Conocer el entorno y la competencia es clave para formular estrategias sólidas, ya que permite anticipar amenazas, detectar oportunidades y construir fortalezas.

Ya no basta con tener buenos productos o servicios; se requiere una planificación consciente, con objetivos claros y decisiones bien orientadas que le permitan a la empresa anticiparse a los desafíos, adaptarse a los cambios y alcanzar sus metas de largo plazo. La estrategia empresarial no es un plan rígido, sino una brújula que guía el accionar de la compañía en contextos dinámicos.

Una estrategia empresarial bien formulada proporciona dirección, permite asignar eficientemente los recursos, identifica oportunidades del entorno y define con precisión el posicionamiento competitivo deseado. Desde pequeñas PYMES hasta grandes corporaciones, toda organización necesita definir hacia dónde va y cómo piensa llegar allí. Esto incluye no solo aspectos comerciales, sino también culturales, tecnológicos, financieros y humanos. La estrategia no se limita al “qué hacer”, sino que también contempla el “cómo” y el “para qué”, construyendo un relato organizacional coherente que unifica e inspira a todos los niveles de la empresa.

El primer gran aporte de una estrategia empresarial es la definición clara del propósito organizacional y sus objetivos de mediano y largo plazo. Una empresa sin estrategia tiende a actuar por impulso o reacción, desaprovechando oportunidades o enfrentando amenazas sin preparación. Por el contrario, una estrategia bien elaborada clarifica cuál es el negocio de la empresa,

cuáles son sus valores rectores y cómo se propone crear valor para sus clientes, sus empleados y sus accionistas.

Establecer objetivos estratégicos permite alinear a toda la organización en una misma dirección. Cada área, cada proceso y cada individuo puede entonces comprender cómo sus acciones contribuyen al éxito general de la empresa. Esta alineación genera coherencia interna, previene el desperdicio de recursos y fortalece la identidad organizacional, dotando de sentido y propósito al trabajo cotidiano.

Una estrategia efectiva parte del conocimiento profundo del entorno competitivo. La empresa necesita entender las tendencias del mercado, los cambios en el comportamiento del consumidor, los movimientos de sus competidores, las disrupciones tecnológicas y las condiciones económicas y políticas. Todo esto forma parte del análisis externo, que se complementa con un diagnóstico interno para identificar fortalezas y debilidades propias.

Herramientas como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), las cinco fuerzas de Porter o el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) son recursos clave en esta etapa. A partir de esta información, la empresa puede tomar decisiones más informadas y construir ventajas competitivas sostenibles. Sin análisis estratégico, las decisiones tienden a ser intuitivas, fragmentadas o reactivas.

Uno de los propósitos centrales de una estrategia empresarial es construir y sostener una ventaja competitiva, es decir, aquello que distingue a la empresa de sus competidores y la hace preferida por los clientes. Esta ventaja puede basarse en diferentes factores: innovación, costos, calidad, servicio al cliente, marca, logística o capital humano, entre otros.

El posicionamiento estratégico consiste en definir con claridad cuál es el lugar que la empresa desea ocupar en la mente de los consumidores. ¿Ofrecerá precios bajos o productos premium? ¿Se enfocará en nichos específicos o en el mercado masivo? ¿Compite por ser diferente o por ser más eficiente? Todas estas son decisiones estratégicas que configuran la propuesta de valor de la empresa y orientan todas sus actividades operativas.

La estrategia empresarial también cumple un rol esencial en la asignación racional de recursos. El capital, el tiempo, el talento humano y las capacidades tecnológicas son limitados, y por ello deben distribuirse con base en prioridades claras. Una estrategia bien definida permite seleccionar en qué proyectos invertir, qué mercados explorar, qué segmentos abandonar y qué alianzas construir.

La toma de decisiones estratégicas im-



NUEVO

GANCIA®
SIN ALCOHOL



0.0
ALCOHOL

MISMO
SABOR

plica riesgos y exige visión a largo plazo. No se trata solo de reaccionar al presente, sino de construir un futuro deseado. Esta perspectiva orienta la innovación, fomenta el desarrollo de capacidades clave y promueve una cultura organizacional adaptable y proactiva. Así, la estrategia se convierte en un filtro que separa lo importante de lo accesorio y permite a la empresa enfocarse.

Lejos de ser un plan inamovible, la estrategia empresarial debe ser flexible. En contextos globalizados y tecnologizados, donde los cambios son vertiginosos, las empresas deben aprender a revisar, ajustar y

posible, es necesario crear una cultura que premie la creatividad, la experimentación y el aprendizaje continuo. También implica destinar recursos al desarrollo e investigación, y asumir que el riesgo es parte natural del camino. Las empresas que han logrado sostener su liderazgo en el tiempo son aquellas que han sabido reinventarse estratégicamente una y otra vez.

La estrategia empresarial no es solo un ejercicio técnico; también es una construcción colectiva que requiere liderazgo e involucramiento. Los líderes deben ser capaces de comunicar la estrategia, inspirar al equipo y convertir los lineamientos estratégicos en acciones concretas. Asimismo, la cultura organizacional debe estar alineada con la estrategia para que esta no quede solo en el papel.

Una estrategia exitosa se implementa a través de las personas. De nada sirve tener un plan brillante si no se logra traducirlo en comportamientos, decisiones y resultados. Por eso, el proceso estratégico debe incluir mecanismos de participación, diálogo y capacitación que aseguren su apropiación por parte de todos los niveles de la empresa.

Toda estrategia empresarial debe incluir indicadores de desempeño que permitan evaluar su efectividad. La medición de resultados no solo es necesaria para saber si se están alcanzando los objetivos, sino también para identificar áreas de mejora, corregir desvíos y aprender de la experiencia. El monitoreo estratégico debe ser constante, basado en datos confiables y centrado en el impacto.

Además, la estrategia debe renovarse periódicamente. Cambian los mercados, cambian los consumidores, cambian los recursos y las tecnologías. Por eso, las organizaciones necesitan desarrollar competencias estratégicas como la anticipación, la resiliencia y el aprendizaje organizacional. La mejora continua no es una opción, sino una condición de supervivencia.

La estrategia empresarial es el núcleo que articula visión, acción y resultados. Es el mapa que orienta las decisiones, el motor que impulsa el cambio y la herramienta que convierte las aspiraciones en logros. Sin estrategia, una empresa se expone al azar, a la improvisación y a la pérdida de rumbo. Con estrategia, en cambio, puede construir su identidad, diferenciarse, adaptarse y crecer de manera sostenida.

No se trata solo de planificar: se trata de pensar estratégicamente, de mirar más allá del corto plazo, de conectar el presente con el futuro deseado. Una empresa con estrategia sabe quién es, qué quiere, cómo va a lograrlo y con quién lo hará. Esa claridad es, en un mundo complejo, la base más sólida para competir y prosperar. Cualquier otro camino, conduce al fracaso ●



Incorporar la innovación como parte central de la estrategia asegura a las empresas capacidad de adaptación, diferenciación en el mercado y crecimiento a largo plazo.

reformular su estrategia de forma continua. La planificación estratégica contemporánea incluye la capacidad de escuchar al mercado, detectar señales tempranas de cambio y responder con agilidad.

Este enfoque dinámico no implica renunciar a la visión de largo plazo, sino combinarla con herramientas de análisis permanente. La implementación de tableros de control, indicadores de desempeño y metodologías ágiles ayuda a monitorear resultados y adaptar el rumbo según sea necesario. La estrategia moderna es, por tanto, un proceso dinámico, más que un documento estático.

La innovación se ha convertido en un componente inseparable de la estrategia empresarial. Innovar no es solo inventar nuevos productos, sino también rediseñar procesos, modelos de negocio, experiencias del cliente o formas de organización interna. Una estrategia que fomente la innovación permite a la empresa anticiparse a los cambios, sorprender al mercado y evitar la obsolescencia.

Para que la innovación estratégica sea



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

GS1 Negociar: conectando a PYMES y minoristas

Supermercados y proveedores PyME de todo el país pueden vincularse entre sí eficientemente y generar más y mejores negocios en forma online.



Supermercados y mayoristas cuentan con una herramienta para optimizar su abastecimiento y responder a las tendencias del consumidor actual.

En un mercado cada vez más competitivo, dinámico y exigente, la necesidad de generar vínculos comerciales eficientes, directos y sostenibles entre los distintos actores del ecosistema de consumo es cada vez más relevante. Frente a este escenario, **GS1 Argentina** ha desarrollado una herramienta que promete transformar la manera en que las PYMES productoras acceden al canal supermercadista, y a la vez, ofrece a las cadenas de retail una forma

ágil, digital y centralizada de encontrar nuevos proveedores y planificar su surtido.

Se trata de **GS1 Negociar**, una plataforma digital gratuita que conecta a pequeñas y medianas empresas con supermercados y mayoristas de todo el país, facilitando el proceso de oferta y demanda de productos de consumo masivo.

Simplificar y conectar

La misión de GS1 Argentina -organización sin fines de lucro reconocida por desarrollar estándares globales como el código de barras- siempre ha sido acompañar a la industria en la mejora de sus procesos. En línea con esa visión, GS1 Negociar surge como una respuesta concreta a dos desafíos recurrentes en el mercado argentino:

—Por un lado, las PYMES encuentran grandes barreras para ingresar al canal moderno: falta de contactos, desconocimiento del proceso comercial, o simplemente, limitaciones logísticas o geográficas que dificultan su llegada a las grandes cadenas.

—Por otro lado, los supermercados necesitan renovar, diversificar y regionalizar su surtido de forma más rápida y eficiente, accediendo a nuevas propuestas comerciales sin invertir grandes recursos operativos.

GS1 Negociar actúa como una vidriera digital inteligente que permite a las PYMES publicar sus propuestas comerciales y a los compradores de supermercados acceder a ellas de forma ordenada, ágil y estructurada. Todo dentro de un entorno digital seguro, transparente y sin intermediarios.

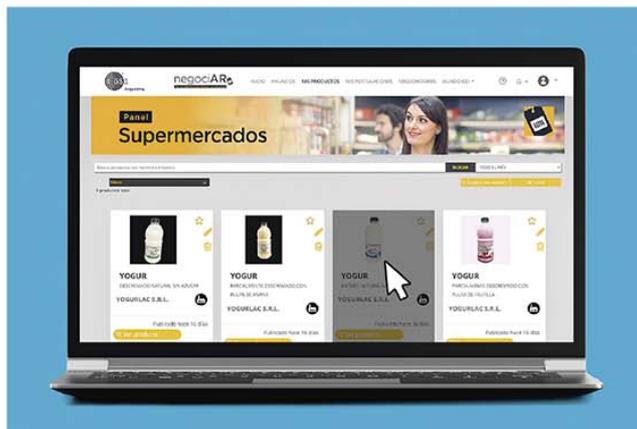
Actualmente, GS1 Argentina ya cuenta con una base de más de 530.000 productos activos registrados por más de 5.000 empresas de todo el país. Este universo de productos representa una oferta diversa, con potencial para nutrir y enriquecer las góndolas de cualquier cadena de retail. GS1 Negociar se apoya en este ecosistema para facilitar un intercambio más inteligente entre oferta y demanda, aprovechando datos ya disponibles y estructurados.

Beneficios

El principal valor que GS1 Negociar ofrece a las PYMES es la posibilidad real y gratuita de ingresar al canal de supermercados. La plataforma está diseñada para ser accesible, simple y autogestionable, permitiendo a cualquier empresa que cuente con productos de consumo masivo (alimentación, bebidas, limpieza, cosmética, etc.) publicar su propuesta comercial en pocos pasos.

Entre los beneficios más destacados para las PYMES se encuentran:

— Acceso gratuito a compradores reales de cadenas nacio-



nales y regionales.

—Visibilidad 365 días al año, sin depender de eventos o ferias específicas.

—Sin barreras geográficas: una empresa ubicada en el interior del país puede llegar a supermercados de cualquier provincia.

—Ahorro de tiempo y recursos: no se requiere contacto directo previo ni inversión en acciones comerciales costosas.

En definitiva, GS1 Negociar opera como una red social que ayuda a las PYMES a vender sus productos a supermercados de todo el país, contribuyendo así a la generación de empleo en sus comunidades.

En cuanto a los beneficios directos para supermercados y mayoristas, desde el punto de vista de las cadenas de supermercados, GS1 Negociar representa una herramienta estratégica para optimizar su abastecimiento, renovar su surtido y dar respuesta a las tendencias del consumidor actual, que demanda productos locales, novedosos y diferenciadores.

Estos son algunos de los beneficios clave para los compradores:

—Centralización de información: las propuestas están estructuradas y digitalizadas, lo que permite comparar productos y condiciones con mayor facilidad.

—Ahorro de tiempo operativo: se evita el contacto informal, las presentaciones físicas o las reuniones innecesarias. La plataforma brinda toda la información necesaria para una primera evaluación comercial.

—Acceso a una base creciente de proveedores verificados: todas las empresas registradas cuentan con códigos de barras GS1, lo que garantiza un estándar mínimo de formalización y trazabilidad.

—Apoyo a la producción local y regional: GS1 Negociar facilita la detección de productos relevantes por zona geográfica, ayudando a los supermercados a adaptar su surtido a los gustos y preferencias locales.

Una herramienta necesaria

La velocidad con la que cambia el entorno de consumo exige nuevas herramientas. Hoy, tanto los pequeños y grandes supermercados como los mayoristas y las cadenas regionales deben actuar con rapidez para responder a cambios en la demanda, escasez de productos, o simplemente para innovar y captar nuevos públicos.

En ese contexto, GS1 Negociar permite a los equipos de compras:

—Agilizar la detección de nuevas oportunidades comerciales.

—Diversificar proveedores sin necesidad de recorrer múltiples canales.

—Reducir los tiempos de evaluación inicial, dejando sólo las decisiones finales para reuniones pre-



senciales si así se desea.

Además, el proceso de negociación es confidencial, voluntario y sin exclusividades, lo que genera un entorno de confianza tanto para proveedores como para compradores.

Impacto económico y social

Más allá de su impacto operativo, GS1 Negociar también tiene un alto valor estratégico para el desarrollo económico nacional, ya que potencia a miles de pequeñas empresas que producen en todo el país, y que muchas veces quedan fuera del circuito de consumo masivo por falta de oportunidades de vinculación.

GS1 Negociar democratiza el acceso al mercado, permitiendo que las PYMES presenten sus productos a grandes cadenas sin intermediarios ni burocracia. A su vez, las cadenas acceden a una oferta diversa y regional, optimizando surtidos y bajando costos.

Cada nueva conexión generada en la plataforma representa un potencial negocio, una fuente de empleo, una activación de la economía regional y una oportunidad de crecimiento conjunto.

En definitiva, GS1 Negociar es la solución ideal tanto para el retail moderno como para empresas pequeñas y medianas que buscan crecer en el mercado y expandir sus horizontes ●

Con GS1 Negociar las PYMES de todo el país pueden acceder gratuitamente a compradores reales de cadenas nacionales y regionales e incrementar así sus ventas.





Variables inestables

Generar relaciones sustentables en el tiempo es hoy uno de los principales objetivos de las empresas. Eso puede permitir considerables ahorros de costos y una mayor eficiencia.

Una empresa rentable no solo recompensa a sus inversores y accionistas, sino que también puede ofrecer mejores salarios, beneficios y oportunidades a sus colaboradores.

Camarón que deja de nadar, se lo lleva el cocktail, dice un refrán popular. En la era de la globalización, esa frase tiene mayor validez que nunca. Especialmente en lo que se refiere a capacitación, ya que la misma es la herramienta estratégica que en muchos casos marcará la diferencia entre el éxito y el fracaso. Cualquier empresa puede prosperar en un mercado de crecimiento, pero sólo las que estén bien definidas y claramente enfocadas pueden desempeñarse en mercados maduros y más competitivos. En los 90, algunas empresas han adoptado una perspectiva interna mayor enfatizando lo que se ha llamado comúnmente *calidad*. Mucho del creciente interés de la calidad ha sido atribuido a los esfuerzos pioneros de personas como W. Edwards Deming y Joseph Juran. Como resultado de su trabajo, el movimiento de la calidad no ha sido sólo adoptado por empresas privadas, sino también por el gobierno de los Estados Unidos, confiriendo éste el premio a la calidad Malcolm Baldrige, a la industria, empresa de servicios y a organizaciones de pequeñas empresas que sigan exactamente las normas de calidad. Ahora bien, no está definido de qué forma la calidad encaja en la estrategia de las empresas y ello ha generado

algunas confusiones debido a que este término ha sido a veces empleado de múltiples maneras. La calidad ha servido para caracterizar técnicas como los círculos de calidad, pero también para describir procesos, tales como el control estadístico de procesos. Sin embargo, entre las organizaciones de alto rendimiento, como Heinkel, ha significado mucho más pues se le confiere el carácter de una filosofía que apoya las decisiones y acciones que forman parte de su estrategia empresarial.

De ahí que la calidad es vista como una actividad operacional, parte de un sistema, algo relacionado a la cultura y valores de la organización. Es en verdad todas estas cosas al mismo tiempo y es justamente eso lo que hace difícil relacionar

la calidad con la estrategia empresarial.

Si examinamos la calidad desde la perspectiva de Porter, la relación más visible entre calidad y estrategia es lo que Porter describe como una «estrategia de diferenciación». La diferenciación se preocupa por proveer los factores que los consumidores consideran de importancia y la calidad está después de todo, relacionada con la producción de un mejor producto o servicio. Xerox, Land's End y Motorola son tres empresas que ejemplifican la perspectiva de la calidad. Xerox garantiza cualquier producto por un período de tres años, después de su adquisición. Land's End ofrece productos que tienen garantía por período, Motorola tiene como su objetivo la satisfacción total del cliente. Hay un incremento en el número de nuevas empresas de Estados Unidos y Japón que se enfocan hacia la calidad. Una de estas empresas, Motorola, nos demuestra la importancia de la conexión entre calidad y estrategia empresarial.

Motorola alcanza la satisfacción del consumidor, al menos en parte, a través de un proceso conocido como «los seis pasos hacia las seis sigma», que consiste en implementar las siguientes acciones generales: Identificar el producto o el servicio que ofrezca; identificar él o los consumidores de su producto o servicio y determinar lo que ellos consideren importante; identificar sus necesidades; definir el proceso para lograr un buen desempeño del trabajador; realizar un proceso a prueba de error y eliminado esfuerzos inútiles, y asegurar mejoras continuas midiendo, analizando y controlando el proceso de perfeccionamiento.

En el centro de las iniciativas de la calidad hay una vigorosa atención hacia las necesidades de los consumidores, seguida de un enorme esfuerzo por fabricar un pro-

algabo Baby

La caricia que tu bebé necesita



@algabomegusta -



www.tienda.algabo.com



¿Plan o visión?

Un plan deja ancladas a las personas en un camino establecido; una visión no. En su nivel más básico, la visión de negocio es una orientación bipartita hacia el futuro. Por una parte, contiene una orientación general, que se podría describir como una visión estratégica. Por otra, incluye una orientación más específica que algunos han denominado recientemente «intención estratégica», pero que se ajusta quizá mejor a la denominación de visión competitiva. Según dijo un escritor, «Planificar es encontrar el mejor método de lograr resultados accidentales». La planificación estratégica es como un mapa de carreteras que muestra el camino.

Es necesario un cambio de pensamiento, tener una visión de la vida como un todo integral, complejo y multipolar; de alguna manera ello ha de implicar partir de un nuevo paradigma humano.

Es hora de readecuar los valores básicos de la sociedad y elaborar nuevas propuestas para la interpretación de la realidad.

ducto o dar un servicio que satisfaga las necesidades del público. Una característica fundamental de los seis pasos hacia los seis sigmas, es que se trata de un proceso continuo. Esto es, la mejora continua de es la base de la calidad total. Como resultado, la calidad se convierte en un concepto tangible que asegura la calidad, en tanto que los consumidores van exigiendo cambios; y es un mecanismo que modifica y que a su vez sostiene la intensidad de las acciones individuales.

Contrariamente a lo que afirman ciertas falacias populares, el mejorar la calidad conlleva necesariamente un incremento de los costos. El sentido común puede ser descrito a través de que la vieja escuela nos enseñó que mejorar la calidad cuesta. Era prudente entregar artículos defectuosos, pues se ahorra dinero. Esto era la inevitable forma de comerciar. Cada empresa tenía como política producir entre calidad y bajos costos.

Durante la década pasada Motorola descubrió que los preceptos de sentido común en el comercio en boga entonces, no era en los hechos muy sabios. Lo que Motorola descubrió como veraz «era que mejorar la calidad sigma en el producto y en el proceso, da como resultado menores costos de producción».

La sabiduría del sentido común no sólo ha sido falsa sino que condujo los negocios de Motorola exactamente en la dirección contraria de lo que habrían tenido que ser. Y eso tuvo un precio.

Las relaciones de costo a calidad, son

de hecho, un grupo de relaciones más que una relación simple previamente asumida.

A mejor calidad, los costos se reducen. Como un comentarista observa «esto se debe a que la mejor calidad reduce la llamada planta oculta: personas, espacio y equipos que se utilizan inútilmente, así descubre y soluciona problemas que tendrían que haberse encontrado hace tiempo, lo que representa del 25% al 35% del total de los costos de producción».

Mientras que algunos costos son fácilmente localizados, otros, tales como el consumidor perdido, son más oscuros o mal definidos dentro de muchas organizaciones. Como lo señala oportunamente Robert Cole, «los cálculos tradicionales subestimaron dramáticamente los costos de la mala calidad. Típicamente, tales cálculos ignoraban a los consumidores perdidos o a los que nunca habían comprado el producto. La pérdida de reputación entre los consumidores y los efectos de la publicidad negativa por rumores que nunca fueron tomados en cuenta, debido en parte, porqué eran bastante difíciles de cuantificar». De ahí que, aunque la relación entre calidad y competitividad es aparentemente clara, no siempre es obvia cuando se oscurece por la ceguera de la sabiduría que impone el sentido común.

En consecuencia, el hecho no tan promovido es que las iniciativas bien organizadas de calidad no son costos efectivos, sino el mayor costo efectivo de las estrategias de una organización.

Los siguientes comentarios resumen cómo la relación calidad-costos fue indeleblemente inscrito en el pensamiento de George Fisher, ex CEO de Motorola. El costo de la calidad impactó a Fisher en 1982 cuando dirigía un golpe para atacar el mercado Telecom Japonés, hasta entonces rigurosamente protegido. Su equipo desarrolló un sistema que cumplió con las exigencias precisas de normas de calidad

Medir y gestionar la rentabilidad ayuda a identificar qué productos, servicios o unidades generan mayor valor, facilitando la toma de decisiones estratégicas basadas en datos.

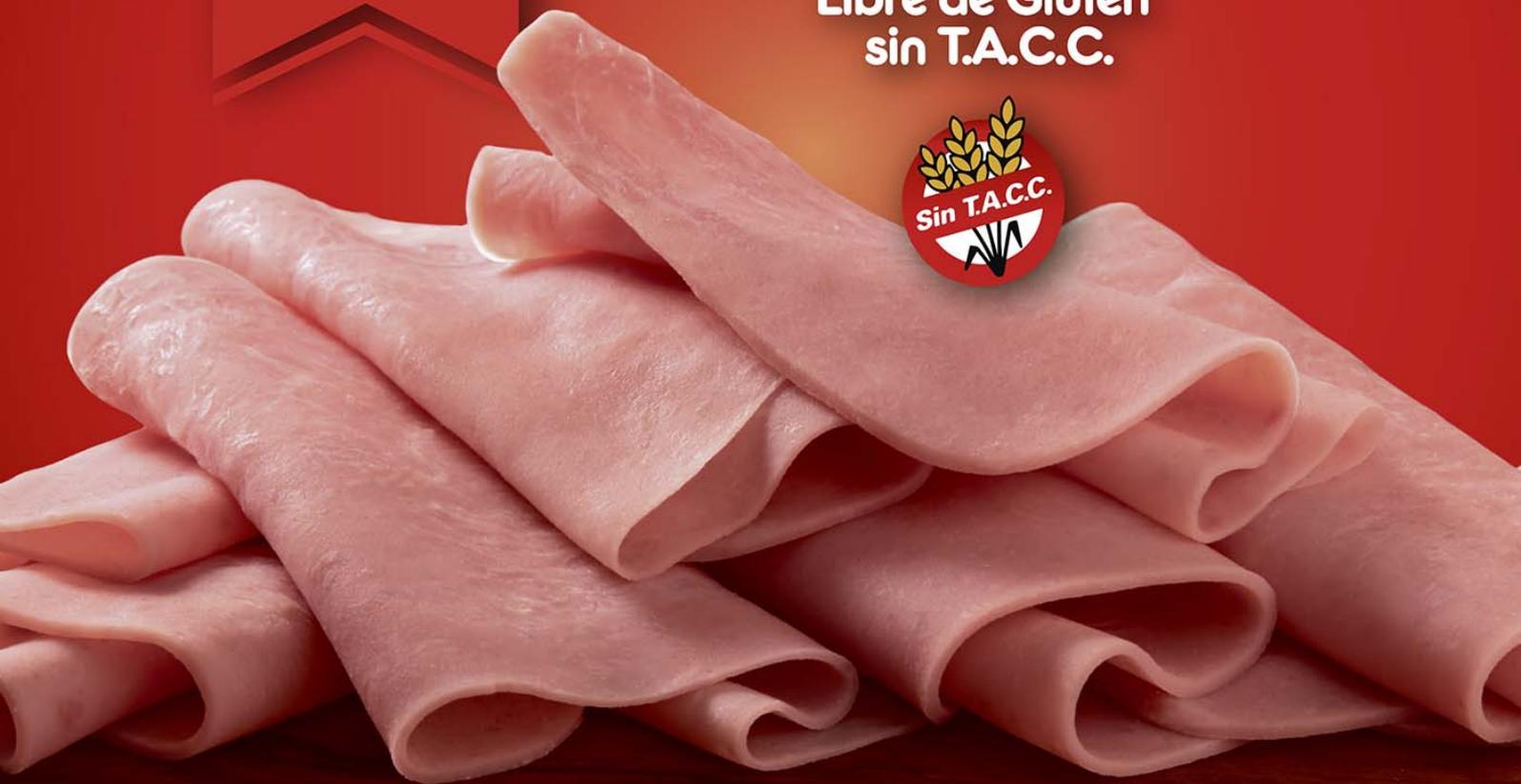
de la corporación de teléfonos y teléfonos nipones, y produjo una calidad estándar de por lo menos cinco veces mayor que el producido por Motorola en Estados Unidos. Resultando ser más redituable». La experiencia de Motorola en Japón, como se dio, no fue una circunstancia única, sino un evento que sería repetido una y otra vez. En tiempos difíciles, cualquier organización (empresa privada o institución de servicios públicos) necesita controlar la asignación de recursos, examinando cuidadosamente dónde es probable que se encuentren los resultados. También hay que conocer a las personas más productivas ●

Nuevo
Pata de Cerdo 214



**RICO Y A UN
PRECIO MUY
CONVENIENTE**

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



Cómo optimizar los *self checkouts*

Las cajas de autocobros obligan a las empresas a disponer de un mayor control de personal para poder evitar pérdidas. Pero existen soluciones innovadoras y ágiles, basadas en inteligencia artificial, que ayudan a mitigar este problema.

Las cajas automáticas que permiten a los consumidores pagar sus compras sin la necesidad de que los atienda un empleado, son una modalidad de pago que se ve cada vez más en distintos supermercados y comercios. Entre las ventajas de su utilización se destacan la reducción de los tiempos de espera, la privacidad y el control sobre las transacciones, además de incrementar la eficiencia de las operaciones de los retailers.

Sin embargo, el auge de las cajas de autopago conlleva algunos problemas por omisión o robo intencional de productos que aumentan cada vez más el porcentaje de merma, obligando a las compañías a disponer de más recursos humanos para controlar estas acciones por parte de los consumidores.

"El autoservicio y las cajas automáticas son una alternativa que ofrece una experiencia rápida y conveniente, porque es una solución que permite a las tiendas hacer más eficientes sus operaciones, reducir los costos y fidelizar clientes", señala **Rubén Pérez, Gerente de Retail & Comercio de SONDA**. "Pero su implementación aún tiene algunas dificultades en la operación diaria que generan pérdidas para el negocio", agrega. Una de las pérdidas más importantes es la que se refleja en los porcentajes de merma, los cuáles todavía tienen una incidencia relevante en la facturación de las compañías. Para mitigarlo, las tiendas pueden aplicar distintas estrategias, implementando además soluciones tecnológicas basadas en inteligencia artificial para el monitoreo y detección de conductas anómalas en el self checkout.

Dentro de las soluciones que ya están adoptando los comercios minoristas y de retail para integrar sus operaciones y ofrecer una experiencia de compra coherente y omnicanal, se destacan:

— Herramientas de analíticas de video en tienda, ya sea para analizar las costumbres de los clientes dentro del salón, o para la prevención de pérdidas de mercadería.

Un ejemplo es Sales Advisor, framework de desarrollo que permite crear fácil y rápidamente distintas experiencias tanto para vendedores como clientes finales, personalizando así el Customer Journey que cada cadena quiere entregar.

Sales Advisor, a su vez, puede ser usado tanto presencialmente como en forma re-

motiva simulando una experiencia de tienda en el formato online. Es un complemento al punto de venta tradicional.

Para entrega en última milla, una solución eficiente es Smart Lockers. Se trata de un mueble metálico con gabinetes seguros, integrado con una pantalla táctil y un lector de código de barras 2D para gestionar la recepción y entrega de paquetería.

Cada Smart Locker es administrado por un sistema central que registra la disponibilidad de casilleros, así como la interacción de cada equipo con los distintos canales del comercio; ya sea para entrega o devolución. Integración con canales de venta y/o con mensajería y sistema de tracking.

Asimismo, cada Smart Locker puede ser integrado con sistemas de CCTV para un mejor control de las entregas.

— Kiosco Auto Atención y Self Check Out. Ofrece a los clientes finales una experiencia de compra autónoma, en donde pueden seleccionar y adquirir productos sin depender de la asistencia de un vendedor. Esta opción permite ahorrar tiempo, aumentar la eficiencia, mejorar la experiencia y reducir costos.

— Motor de Promociones. Es una Solución de SW que permite administrar y gestionar las campañas y promociones para todos los canales de la empresa, con todas las variables de negocio que requiera.

La inteligencia artificial ha revolucionado todas las industrias y el retail no es la excepción. Gracias a las tecnologías mencionadas, muchas empresas han podido prevenir pérdidas, reconocer productos, detectar precios erróneos o faltante de stock en sus locales.

"Los retailers tienen que trabajar cada vez más en ofrecer experiencias de compra satisfactorias, pero también contar con la información necesaria para asegurar la productividad de su negocio", aseguran desde SONDA.

En definitiva, la industria actual del retail enfrenta varios desafíos significativos. Uno de ellos es su transformación digital. En ese sentido, la innovación y agilidad juegan un rol fundamental en el desarrollo de estrategias que avancen hacia una integración tecnológica omnicanal. Es que sin dudas, la tecnología será primordial para que las empresas logren mantener o incrementar sus niveles de crecimiento de ingresos en el mediano plazo ●



Los minoristas tienen que trabajar cada vez más para ofrecer experiencias de compra satisfactorias, pero también contar con la información necesaria para asegurar la productividad de su negocio.

Bora magic®

LANZAMIENTO

NUEVO FORMATO RECARGA

Doy Pack 450 cc

**FRAGANCIA CON
TECNOLOGÍA ANTI-OLOR**



El tiempo es para vos



sænz.

 @saenz_sa

 Santiago Saenz S.A.

 www.isaenz.com

Compromiso con la gestión sustentable

La compañía de retail y real estate, publicó el Informe de Sostenibilidad 2024 en el que muestra los resultados de su gestión de residuos y energía, el impacto en las organizaciones sociales y las acciones con proveedores y clientes.



Desde 2012, la compañía viene desarrollando un Programa de Responsabilidad Social y Sustentabilidad que impulsa la creación de valor social, ambiental, económico y ético.

Con el objetivo de relevar los hitos más importantes en materia de gestión social y medioambiental del año pasado, **Grupo Libertad** presentó su Informe de Sostenibilidad 2024. Cabe señalar que ese año fue un momento de gran transformación para la compañía, que comenzó a formar parte del **Grupo Calleja** de El Salvador. Pese a la magnitud de esos cambios, la dedicación a los principios de la sostenibilidad sigue intacta.

Se continuó avanzando con la misma convicción, integrando prácticas sustentables en cada aspecto de su operación y

trabajando en conjunto con sus equipos y colaboradores, quienes son el motor detrás de cada iniciativa y resultado alcanzado.

En 2012 la compañía desarrolló su Programa de Responsabilidad Social y Sustentabilidad, que le ha permitido desde entonces impulsar la creación de valor social, ambiental, económico y ético en toda su cadena de valor.

Este recorrido ha estado marcado por aprendizajes, desafíos y logros que reflejan su responsabilidad y visión, los cuales aseguran que sus acciones tengan un impacto positivo en los próximos años.

Grupo Libertad trabaja bajo una estrategia alineada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y a los desafíos planteados por la empresa en su plan de negocio, bajo el Programa Juntos en Acción.

En este período, ha consolidado un camino basado en el compromiso con la sostenibilidad, el cuidado de los recursos y el bienestar de las comunidades en las que opera. Todo ello, siguiendo una estrategia de triple impacto: busca no solo la rentabilidad financiera del negocio, de manera transparente y responsable, sino también generar un impacto social, ambiental y económico, con beneficios directos en las comunidades y el ambiente.

Grupo Libertad se guía por la construcción de relaciones duraderas y a largo plazo con sus clientes, colaboradores y proveedores. Y mientras opera, mide su impacto ambiental y acciona para mitigarlo.

En el Informe de Sostenibilidad, disponible en el sitio www.grupolibertad.com.ar, Grupo Libertad describe las acciones que realizó junto con colaboradores, clientes y proveedores. Allí destaca, justamente, que



Gestión integral de residuos

2.140 Toneladas

de residuos recuperados

1.437 Toneladas

de cartón

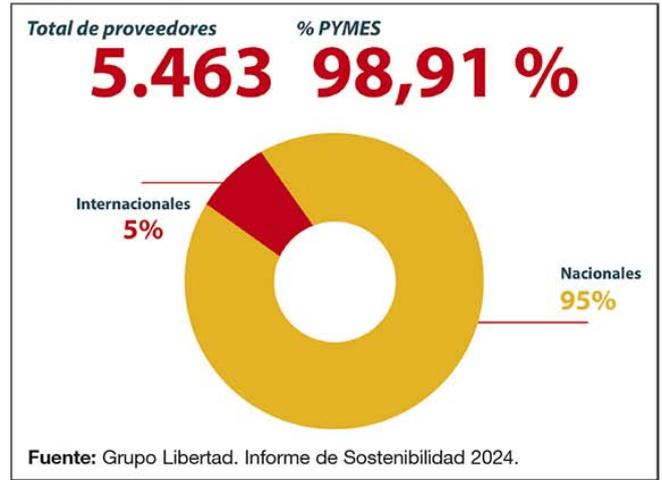
173 Toneladas

de plástico



#pactocircular

Fuente: Grupo Libertad. Informe de Sostenibilidad 2024.



los clientes son el motor de su negocio; se trabaja todos los días del año para crear un mundo de opciones para ellos.

En 2024 la empresa recibió a 41.701.691 personas que visitaron sus sucursales. Cuenta con un público fiel al cual le acerca promociones direccionadas, con una gran diversidad de opciones de su interés. Las alianzas con empresas, sindicatos e instituciones públicas permiten expandir los beneficios de Grupo Libertad a sus afiliados. Actualmente, hay 735.032 clientes de Club Libertad.

En el marco del proyecto Pacto Circular, iniciado en el año 2020, Grupo Libertad trabaja en conjunto con diversas organizaciones de las comunidades en las que está presente, tanto públicas como privadas, para la gestión de 13 tipologías de materiales. Así, recupera cartón, papel y plástico, uniformes, tarimas, pallets, lonas, banners, aceite vegetal usado y productos que no están aptos para la venta, pero sí para su consumo o uso. Las mencionadas organizaciones utilizan los residuos como recursos en beneficio de sus comunidades.

Durante 2024, las tiendas recuperaron un total de 2.140 toneladas de residuos (1.437 toneladas de cartón y 137 toneladas de plástico, provenientes principalmente de la operación, entre otros materiales tratados). Un total de 31 organizaciones civiles se vieron beneficiadas a partir del programa de ges-

ción integral de residuos "Pacto Circular".

En materia de energía, el 28 por ciento del consumo correspondió a fuentes renovables, mientras que en 2024 se sumaron dos centros comerciales a las certificaciones para la gestión en eficiencia energética ISO 50.001.

Alianzas para la alimentación

El foco de inversión social de Grupo Libertad se concentra en el aporte a la alimentación. Por eso, trabaja en alianza para recuperar y entregar alimentos a distintas comunidades. Esto implica la aplicación de procesos específicos con el fin de mantener la calidad de los alimentos que no están aptos para la venta, pero sí para su consumo. De esa manera, Grupo Libertad mantiene su acuerdo con la Red Banco de Alimentos Argentina y coordina con cada Banco de Alimentos local para lograr la distribución a instituciones enfocadas en la nutrición de niños, niñas y jóvenes.

Los alimentos no aptos para la venta no se pierden: se transforman. En 2024 se logró entregar 59 toneladas de alimentos a los Bancos de Alimentos presentes en las comunidades donde la empresa opera, lo que significó 196.666 platos de comida para las personas que asisten a los comedores y comedores que son abastecidos por estas organizaciones sociales ●

En 2024, la empresa entregó 59 toneladas de alimentos a Bancos de Alimentos, lo que significó 196.666 platos de comida para personas que asisten a distintos comedores y comedores



Actitud: la gran materia prima

Dado que la motivación intrínseca (vinculada con la satisfacción por la tarea) es mucho más fuerte que la extrínseca, resulta fundamental no someter al personal a controles excesivos que limiten sus posibilidades de resolver los problemas.



tes, entrada de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los suministradores y poder de negociación de los compradores); y luego tener en cuenta en qué etapa de la vida se encuentra el producto (introducción, crecimiento, madurez, declive). Adicionalmente, el libro explica que una empresa debería pensar en sí misma, no como una unidad, sino como una «cadena de valor», integrada por «actividades independientes». Incluso últimamente, Porter está queriendo apropiarse del concepto de «posicionamiento» como la mayor ventaja competitiva. Michael Porter reinventa a Trout y Ries era el título de un artículo escrito por Steve Milunovich, cuando era analista de Morgan Stanley.

Debajo de todas estas teorías, tan elaboradas y complicadas, que expone Porter, hay una verdad muy simple. En un entorno en el que todo el mundo está detrás del negocio de todo el mundo, en todas partes, las 24 horas del día, hay que proporcionar a los clientes «una razón» para que nos compren a nosotros, en lugar de a nuestros competidores. Si no existe esa razón, entonces hay que tener un precio muy bueno. La mejor forma de que los clientes se enteren y acepten como buena «esa razón», es utilizando una palabra simple y sencilla, o un conjunto de palabras, que permita ocupar un espacio diferencial y preferente en el verdadero campo de batalla de los negocios, las mentes de esos clientes, tanto los actuales como los potenciales. Ese es el objetivo del «posicionamiento».

Debe ser simple, porque las mentes odian la complejidad. Es lo que llamamos un ángulo mental competitivo. Lamentablemente, muchas empresas acaban utilizando, más que ideas diferenciadoras, slogans sin sentido. Por ejemplo: ¿Es que «Just do it» diferencia a Nike? No realmente. Lo que tiene a su favor, más que cualquier otro fabricante, es que a la marca la llevan puesta los mejores atletas del mundo». Michael Jordan y el brasileño Ronaldo pudieron dar clara evidencia de ello años atrás.

Los balances representan el criterio predominante para evaluar el resultado de las empresas. Sin embargo, existe un capital intangible, que no figura en los balances ni puede ser cuantificado, que está vinculado con el grado de experiencia y conocimiento acumulado. El tema no es menor, ya que estos intangibles valen a veces mucho más que el resto de los activos, sobre todo a la hora de trazar estrategias. ¿Se puede afirmar que una buena estrategia es la clave del éxito?

Desgraciadamente, el concepto de «estrategia», creado por los militares griegos para explicar la habilidad de ganar guerras, se ha transformado en algo confuso y esotérico. Sin ningún pudor, se aplica a casi cualquier cosa, desde la política al fútbol. En el mundo de la empresa es aún peor. A ello contribuyen cierto tipo de gurúes que hablan muy bien, pero que lo que dicen sirve de poco, en realidad. Uno de los ejemplos más claros es Michael Porter. En su libro *La ventaja competitiva*, Porter esboza las tres estrategias competitivas genéricas que pueden adoptar las empresas (liderazgo en costos, diferenciación y enfoque). Pero antes de que se pueda decidir por una, el libro complica bastante las cosas. Hay que analizar las cinco fuerzas competitivas (rivalidad entre competidores existen-

La actitud proactiva por parte de los empleados fomenta la solución eficiente de problemas, ya que están dispuestos a tomar iniciativas y actuar sin esperar instrucciones.

VACALIN®



Conocé todos
nuestros productos

@vacalin
f X Instagram Music



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

Más allá del cumplimiento

No se trata simplemente de lograr que los empleados cumplan con sus tareas, sino de fomentar un entorno en el que las personas se sientan valoradas, comprometidas y con deseos genuinos de contribuir al logro de los objetivos comunes. Cuando los trabajadores están motivados, su desempeño mejora, su creatividad se potencia y su sentido de pertenencia se fortalece, lo que impacta positivamente en la productividad y en la cultura organizacional.

Una fuerza laboral motivada muestra menores niveles de ausentismo, rotación y conflictos internos. Además, está más dispuesta a asumir desafíos, colaborar con sus compañeros y adaptarse a los cambios. Para lograr este nivel

de compromiso, es fundamental que las empresas desarrollen políticas que reconozcan el esfuerzo, promuevan el desarrollo profesional y generen espacios de participación y escucha. La motivación no siempre está ligada a recompensas económicas: muchas veces, un liderazgo cercano, el reconocimiento público, la posibilidad de crecer o un buen clima laboral son los factores más valorados por los trabajadores. Por otra parte, la desmotivación puede tener consecuencias graves: bajo rendimiento, pérdida de talento clave, deterioro del ambiente de trabajo y resistencia a la innovación. Por eso, la motivación no debe dejarse al azar ni depender únicamente del carácter de los empleados.

Una mentalidad abierta y flexible en el personal facilita la adaptación a los cambios en los procesos y el mercado, lo que permite evolucionar hacia una mayor competitividad.

¿Es que el color verde diferencia a Heineken de otras cervezas? Aunque sus ejecutivos lo piensen, no es así. Lo que la diferencia es que ha llegado a ser la cerveza más internacional; está presente en 170 países del mundo. «La cerveza más internacional». Ese debería ser su ángulo mental competitivo y lo que realmente la va a diferenciar de sus competidores locales.

Muchas empresas saben lo que las hace diferentes, pero es demasiado obvio para que lo vean claramente. Es demasiado simple para reconocerlo. En el oeste de los Estados Unidos llama la atención uno de los grandes nombres de ese país, Wells Fargo Bank. Esta organización nació en 1852, cuando se ocupaban del correo a caballo (el famoso Poney Express) y con diligencias, los sistemas de transporte más veloces de la época.

Hoy esas «diligencias» y esos «caballos» viajan a la velocidad de la luz gracias a la tecnología de las redes informáticas. Pero la esencia de lo que les hace diferentes, sigue siendo la misma. Se puede expresar claramente así: «Rápido entonces. Rápido

ahora». Esto es lo que han sido y lo que son hoy. Cuanto más cambian las cosas, más siguen iguales. Si las ideas de diferenciación son buenas de verdad y la gente de la empresa las asume, son para siempre. Sólo requieren una actualización de vez en cuando. Lo que no hace falta es que se cambien. Coke nunca debió dejar de usar «Lo auténtico» (*The real thing*).

Este criterio no está reservado sólo a grandes empresas. Como ejemplo, la historia de Aron Streit, Inc., el último fabricante independiente en Estados Unidos de matzo, un pan natural, sin levadura, sin sal y sin aditivos, que recuerda el último pan que mantuvo a los israelitas vivos en su fuga de Egipto. A pesar de que sólo tienen una cuota pequeña en un mercado dominado por un competidor bastante más grande, la gente de Streit's Matzo se da cuenta de que la «tradición» es lo único que distingue un matzo de otro. A pesar de que la subcontratación está de moda, y ellos mismos encargan algunos productos a otros, sus matzos sólo se fabrican en la calle Rivington, en el sur de Manhattan. El mismo sitio donde los han venido fabricando desde 1914.

Cuando se visita su página web, se descubre que saben de dónde viene su diferencia. La expresan así: «¿Por qué Streit's Matzo es diferente de otras marcas locales? Porque Streit sólo hace el Streit's Matzo en sus propios hornos». Esto garantiza a sus consumidores que el proceso tiene un control total, lo cual es fundamental para asegurar al 100 por 100 que cumple con la normativa de la comida *kosher*. Esto es tradición y diferenciación.

Zane's Cycles es la tienda de bicicletas más grande de Connecticut. ¿Cómo ha podido Chris Zane, un empresario de 33 años, mantener un crecimiento anual de ventas del 25%, en un negocio tan competitivo? ●



PALADINI



MORTADELAMORTADELA
nunca pasa de moda



Una herramienta pragmática

El liderazgo de primera línea necesita más que experiencia: requiere desarrollar habilidades concretas para motivar, delegar y construir relaciones duraderas.



En un entorno de alta competitividad, cambios vertiginosos y consumidores cada vez más exigentes, las empresas de retail de consumo masivo enfrentan el desafío de reinventarse constantemente para sostener su rentabilidad y diferenciarse. En este contexto, el coaching organizacional ha emergido como una herramienta clave no solo para mejorar el rendimiento individual, sino también para alinear equipos, desarrollar liderazgo y fomentar culturas de aprendizaje continuo.

Durante años, el coaching fue percibido como un beneficio reservado a los altos ejecutivos. Sin embargo, esa visión ha

cambiado radicalmente. En el sector del retail, donde el capital humano es determinante en la experiencia del cliente, el coaching se ha consolidado como

una inversión estratégica que impacta directamente en la eficiencia operativa, el clima laboral y los resultados comerciales.

Supervisores, jefes de tienda, repositorios, cajeros, gerentes de categoría: todos pueden beneficiarse de procesos de coaching bien diseñados que los ayuden a clarificar objetivos, resolver conflictos, fortalecer habilidades blandas y adaptarse a los cambios. En un entorno tan dinámico como el del consumo masivo, las habilidades técnicas ya no alcanzan. Se requieren competencias conversacionales, liderazgo situacional, inteligencia emocional y autoconciencia, y el coaching es un catalizador

para desarrollarlas. El coaching en retail no es una propuesta abstracta o teórica. Estudios recientes muestran que las organizaciones que implementan programas de coaching interno o externo experimentan mejoras sustanciales en productividad, compromiso del personal y retención de talentos. Esto se vuelve crucial en una industria con alta rotación y donde el conocimiento empírico del personal operativo es un valor que muchas veces se pierde por falta de acompañamiento.

A través de sesiones individuales o grupales, el coaching permite identificar obstáculos que afectan el rendimiento, muchas veces invisibles para la estructura tradicional. Puede tratarse de bloqueos personales, dinámicas de equipo disfuncionales o falta de alineación entre los objetivos individuales y los de la empresa. El coach no actúa como un jefe ni como un psicólogo, sino como un facilitador que, mediante preguntas poderosas, ayuda a las personas a encontrar sus propias respuestas y construir nuevas formas de acción.

Uno de los focos más importantes del coaching en el sector minorista es el desarrollo del liderazgo de primera línea. Se trata de aquellos líderes que están “en el piso de ventas”, interactuando cotidianamente con clientes y colaboradores. Son quienes absorben la presión de los objetivos, los reclamos y los cambios constantes en las políticas comerciales. Sin una formación adecuada, pueden replicar modelos de liderazgo autoritarios, basados en el control y la desconfianza, que afectan negativamente el clima y la motivación.

El coaching permite que estos líderes desarrollen una visión más amplia de su rol, aprendan a delegar, a dar feedback efectivo, a motivar desde el ejemplo y a construir relaciones más sanas con sus equipos. Esto no solo mejora la performance, sino que genera entornos laborales más sostenibles, donde las personas sienten que aprenden, crecen y son valoradas.

Implementar coaching en retail no implica solamente contratar coaches externos. Muchas empresas exitosas han creado sus propios programas de coaching interno, capacitando a líderes para que actúen como facilitadores de conversaciones de mejora dentro de sus equipos. Esta práctica, si es correctamente implementada, democratiza el aprendizaje y fortalece el desarrollo de la cultura organizacional ●

El acompañamiento de gestión es una inversión estratégica que potencia considerablemente a los niveles ejecutivos de la organización.

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

¿Llegó la recuperación?

Finalmente, la tendencia se quebró y el consumo masivo cambió de signo. En abril, se registró una leve suba. Sin embargo, el canal supermercadista en particular sigue en baja: cayó casi un 3%.



Todo pasa. Tras 15 meses de retracción, en abril de este año el nivel de ventas del consumo masivo no cayó interanualmente. Así lo refleja la medición mensual que realiza la consultora **Scentia**, que releva la actividad de más de 7.000 supermercados, mayoristas y autoservicios en el país. Según este informe, en abril el consumo tuvo un crecimiento interanual marginal (0,1% de expansión), pero que representa el primer dato de signo positivo desde comienzos de 2024.

"El dato marca un quiebre", resumió **Oswaldo Del Río, Director de Scentia**, al analizar el cambio de tendencia, aunque señaló que la misma todavía es tenue. Cabe señalar que este mínimo crecimiento de abril podría responder en gran parte a la baja base de comparación con el año anterior, cuando el consumo aún mostraba una caída significativa del 13,8% en términos mensuales. Esa explicación podría resultar más plausible que hablar de un fortalecimiento comprobado de la demanda.

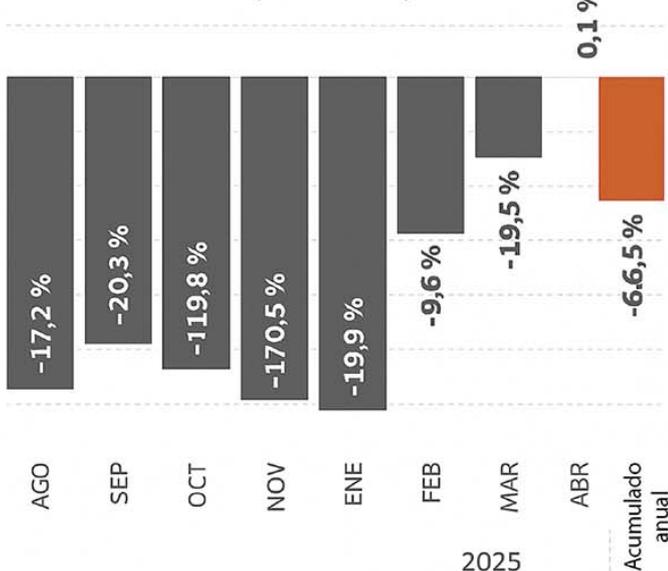
La dinámica del consumo masivo aún no muestra una recuperación robusta. De hecho, el acumulado de ventas en los primeros cuatro meses de 2025 se ubica un 6,5% por debajo del mismo registro de 2024, que comprende el peor momento del consumo y la recesión tras la devaluación de diciembre de 2023.

Es un dato que ilustra el golpe que recibió el consumo masivo, producto de la caída en los ingresos del año pasado. De hecho, según Scentia, las ventas en supermercados y autoservicios en 2024 se desplomaron un 13,9%, con una caída concentrada especialmente en la primera mitad del año.

Al observar la medición interanual, el consumo muestra sin embargo una evolución positiva. Pese a la serie de 15 meses de contracción en la serie interanual, esa contracción venía siendo cada vez menor desde septiembre de 2024, cuando tocó un piso del 22,2% de caída frente a igual mes de 2023.

De acuerdo con los datos de Scentia, las ventas en los supermercados todavía son menores a las de un año atrás (-2,9%), mientras que en el segmento de los autoservicios independientes (pequeñas cadenas, supermercados chinos) el registro

Self service: evolución mensual (en unidades)



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

Ventas en supermercados



SUPERMERCADOS DE CADENA

	Abril (2025 Vs. 2024)	Acumulado anual (2025 Vs. 2024)
ARG	-2,9 %	-6,0 %
AMBA	-4,5 %	-7,1 %
INTERIOR	-1,3 %	-4,9 %

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

 **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



AXE



Vivere

closeup

LUX

Comfort

TRESemé

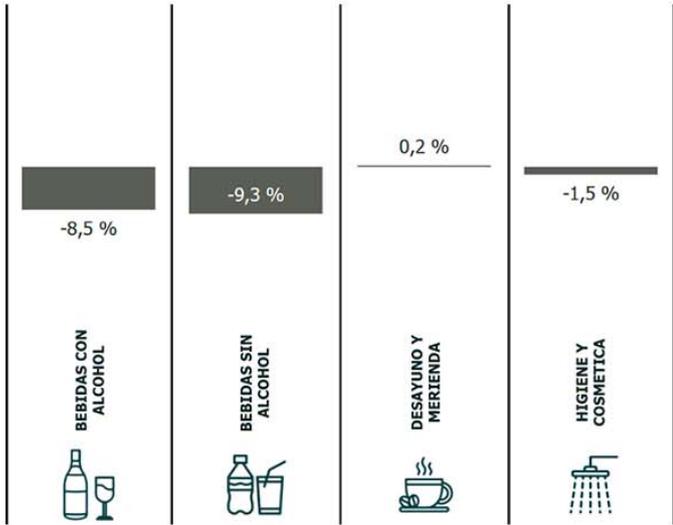
Encontranos en:   



+5498003458138

Evolución de las ventas

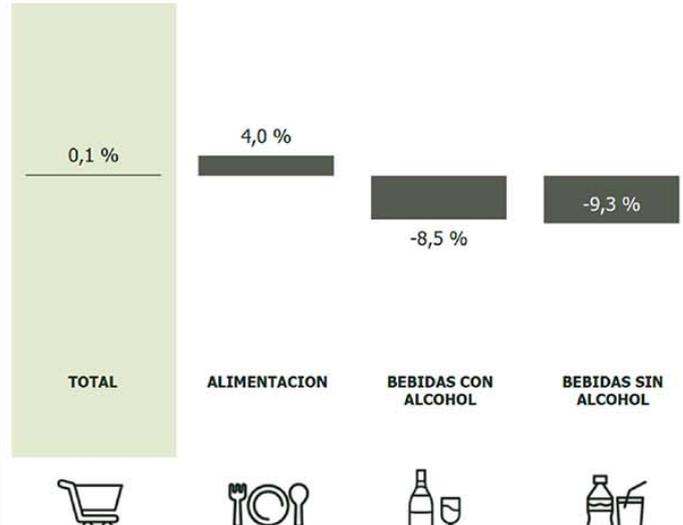
(AMBA, self service total, abril 2025 Vs. abril 2024)



Fuente: Ticket Data / Scentia.

Variaciones de canastas

(Self service total, abril 2025 Vs. abril 2024)



Fuente: Ticket Data / Scentia.

En el segmento de los autoservicios independientes, los datos muestran un crecimiento interanual del 3,1%.

muestra un crecimiento interanual del 3,1%. El análisis por categorías exhibe disparidades en la foto de abril. Mientras que frente al nivel de un año atrás, crecen rubros como alimentos (4%), perecederos (5,7%) y las compras impulsivas (8,9%), hay otros que se mantienen todavía en niveles negativos: bebidas sin alcohol (9,3%), bebidas alcohólicas (8,5%) o higiene y cosmética (1,5%).

En el acumulado de los primeros cuatro meses del año, sin embargo, todos los rubros todavía están con niveles de ventas menores a los de los primeros cuatro meses de 2024.

Las principales caídas se dan en bebidas

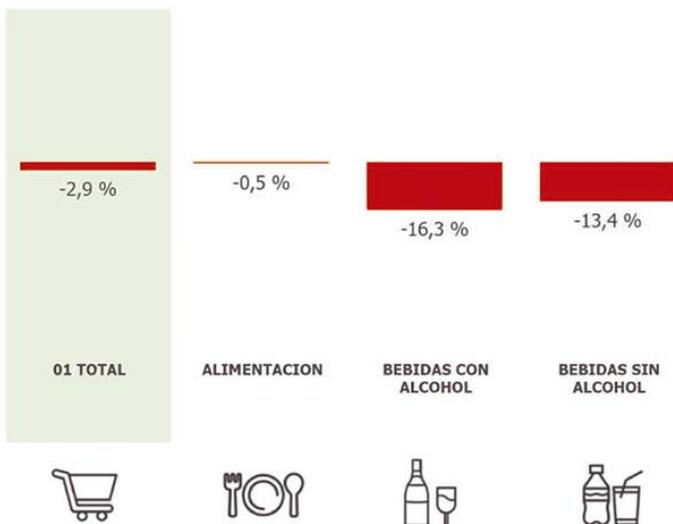
sin alcohol (15,7%), bebidas con alcohol (16%) e impulsivos (8,2%).

El relevamiento de Scentia también es consistente con la dinámica de baja de la inflación que muestran los números del INDEC. Según el registro de la consultora, la variación promedio de precio en abril de 2025 con respecto a igual mes de 2024 fue del 37,9%.

La inflación de abril finalmente quebró el 3% como preveía el Gobierno y se desaceleró con fuerza respecto a marzo, al ubicarse en el 2,8%. De esta forma en lo que va del 2025 el Índice de Precios al Consumidor (IPC) acumuló el 11,6%, en tanto que la variación interanual fue del 47,3%, la menor en los últimos cuatro años, según informó el INDEC ●

Variaciones de canastas

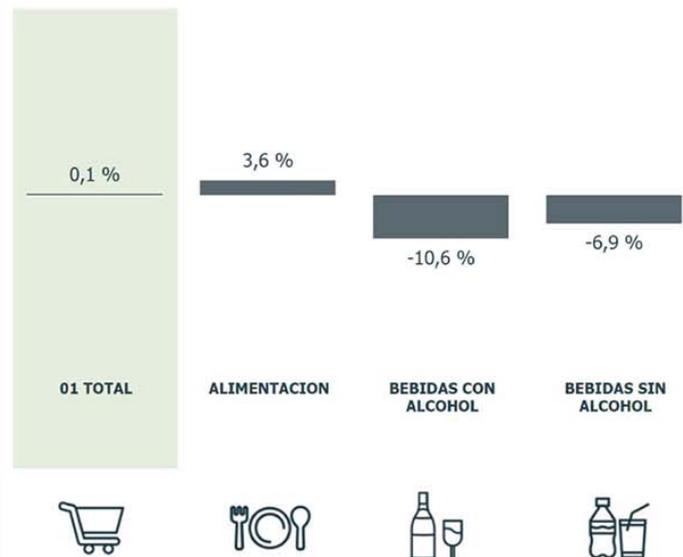
Self service total (Acumulado a abril 2025 Vs. mismo período de 2024)



Fuente: Ticket Data / Scentia.

Evolución de las ventas (AMBA)

(Abril 2025 Vs. abril 2024)



Fuente: Ticket Data / Scentia.

FIAMBRES

LA CASONA

Valoramos lo bueno



La sustentabilidad como eje clave

La preocupación por el “triple impacto” no es un freno al crecimiento, sino un motor de innovación que impulsa nuevos modelos de negocio, alianzas estratégicas y propuestas de valor relevantes.



Integrar la sustentabilidad a la estrategia de ventas es clave para responder a consumidores exigentes y a regulaciones y mercados que valoran el compromiso ambiental.

En el escenario contemporáneo del retail, la sustentabilidad ha dejado de ser un valor agregado o una iniciativa voluntaria para convertirse en un eje estratégico de la gestión empresarial. La creciente presión social por un consumo más consciente, las exigencias regulatorias cada vez más estrictas y una transformación cultural profunda en los hábitos de los consumidores han llevado a que los actores del sector retail comiencen a repensar no sólo sus productos y servicios, sino el modo mismo en que entienden su rol en la sociedad y en el planeta. En este nuevo paradigma, sostenibilidad y rentabilidad ya no se presentan como objetivos en tensión, sino como dimensiones interdependientes de una misma estrategia empresarial.

Durante años, muchas compañías vieron la sustentabilidad como una cuestión accesorio, reservada para campañas de imagen o acciones de responsabilidad social empresarial que operaban en paralelo a la lógica del negocio. Hoy, ese enfoque ha quedado obsoleto. La sostenibilidad se ha internalizado como una dimensión crítica del valor, y las empresas que no la integran de

manera sistémica en su gestión operativa, logística, comercial y financiera, comienzan a quedar rezagadas frente a un consumidor que exige coherencia, compromiso y resultados medibles.

El punto de partida de esta transformación no puede explicarse sólo desde las estrategias corporativas. A nivel global, los consumidores han comenzado a tomar decisiones de compra que ya no se basan únicamente en el precio o la calidad inmediata del producto, sino también en los valores asociados a las marcas. Las nuevas generaciones —especialmente los millenials y centennials— valoran la transparencia, el compromiso ambiental y el impacto social de las empresas. En este contexto, el concepto de “licencia social para operar” se vuelve central: no alcanza con tener la autorización legal para vender un producto; es necesario también el aval simbólico de una sociedad cada vez más informada y exigente.

Las redes sociales y la digitalización de la información han hecho más visibles las prácticas empresariales y, al mismo tiempo, más frágil la reputación de las marcas. Un error de gestión ambiental, una política laboral injusta o una inconsistencia entre el discurso y las acciones puede viralizarse en cuestión de horas, afectando no sólo la imagen de la empresa sino también su valor en el mercado. En este contexto, la sustentabilidad no es sólo una obligación ética: es una condición estratégica para preservar el valor reputacional y económico de las marcas.

Pero hablar de sustentabilidad como eje de gestión no se limita a campañas de comunicación ni a la firma de compromisos simbólicos. Implica transformar la cultura organizacional y alinear todas las áreas del negocio —desde la cadena de abastecimiento hasta el diseño de envases, desde la logística hasta el descarte de residuos— con principios de eficiencia energética, economía circular, trazabilidad, inclusión social y uso responsable de los recursos.

En el retail, esto se traduce en múltiples dimensiones. Una de ellas es la revisión profunda de la cadena de suministro. El abastecimiento responsable ya no es una opción. Las grandes cadenas están evaluando no sólo el precio y la calidad de sus proveedores, sino también su huella ambiental, sus condiciones laborales y su compromiso con la comunidad. Se busca una trazabilidad total, que permita garantizar que cada producto colocado en góndola responda a estándares de sustentabilidad verificables.

Esto ha llevado a una sofisticación creciente de los sistemas de control y monitoreo, con herramientas digitales que permiten mapear el ciclo de vida completo de los productos, desde la materia prima has-

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 transformación hacia una gestión sostenible exige rediseñar la cadena de valor completa, desde el abastecimiento responsable hasta el packaging y la exhibición.

ta el post-consumo. Algunas cadenas de supermercados, por ejemplo, están implementando etiquetas con QR que permiten al consumidor conocer el origen de cada componente del producto, la huella de carbono asociada a su fabricación y transporte, y las recomendaciones para su correcto descarte o reciclado.

Otra dimensión clave es el rediseño de los envases. Las normativas que avanzan en muchos países sobre la reducción del plástico de un solo uso han impulsado una ola de innovación en packaging sostenible. Se están adoptando materiales biodegradables, reutilizables o compostables, y muchas empresas del sector están experimentando con sistemas de refill o devolución de envases, promoviendo la participación activa del consumidor en la cadena circular.

La logística también está en el centro de esta transformación. Optimizar las rutas de distribución, incorporar vehículos eléctricos, reducir los kilómetros recorridos por unidad vendida y minimizar el uso de energía en los centros de distribución se han convertido en prioridades operativas. El uso de inteligencia artificial para el diseño de rutas más eficientes o para predecir la demanda con mayor precisión es un ejemplo claro de cómo la tecnología puede ser aliada estratégica de la sustentabilidad.

Un aspecto fundamental para que la sustentabilidad no quede en declaraciones abstractas es la medición. Las empresas del retail están comenzando a incorporar indicadores clave de desempeño (KPIs) vinculados al impacto ambiental y social de su operación, que se integran en los tableros de gestión junto a los indicadores financieros tradicionales. Se trata de una nueva forma de evaluar el éxito empresarial, que contempla no sólo cuánto se ven-

de, sino cómo se vende y con qué consecuencias. Los reportes de sustentabilidad, que hasta hace unos años eran documentos aislados destinados a un público reducido, hoy se integran a los informes financieros y son revisados por analistas, inversores y organismos de control. Muchos fondos de inversión ya exigen criterios ESG (Environmental, Social and Governance) para colocar su capital, lo que ha generado una presión adicional sobre las empresas para profesionalizar sus sistemas de reporte y auditoría en materia de sustentabilidad.

En paralelo, se ha fortalecido la gobernanza interna de estos procesos. Cada vez más empresas del sector cuentan con comités de sustentabilidad, responsables de coordinar las acciones entre distintas áreas y de garantizar la coherencia entre los objetivos estratégicos y las decisiones cotidianas. Este proceso suele ir acompañado por una fuerte inversión en capacitación y sensibilización interna, dado que ningún cambio estructural es posible sin el involucramiento de las personas que integran la organización.

La sustentabilidad también ha comenzado a impulsar nuevas oportunidades de negocio. El auge de los productos orgánicos, de origen local o elaborados con procesos sostenibles ha abierto nichos de mercado que crecen a tasas superiores al promedio. En paralelo, están emergiendo modelos alternativos de comercialización que redefinen el rol del retail. Iniciativas como los supermercados sin envases, las plataformas colaborativas de reutilización o las economías de suscripción de productos circulares plantean desafíos y oportunidades para el retail tradicional.

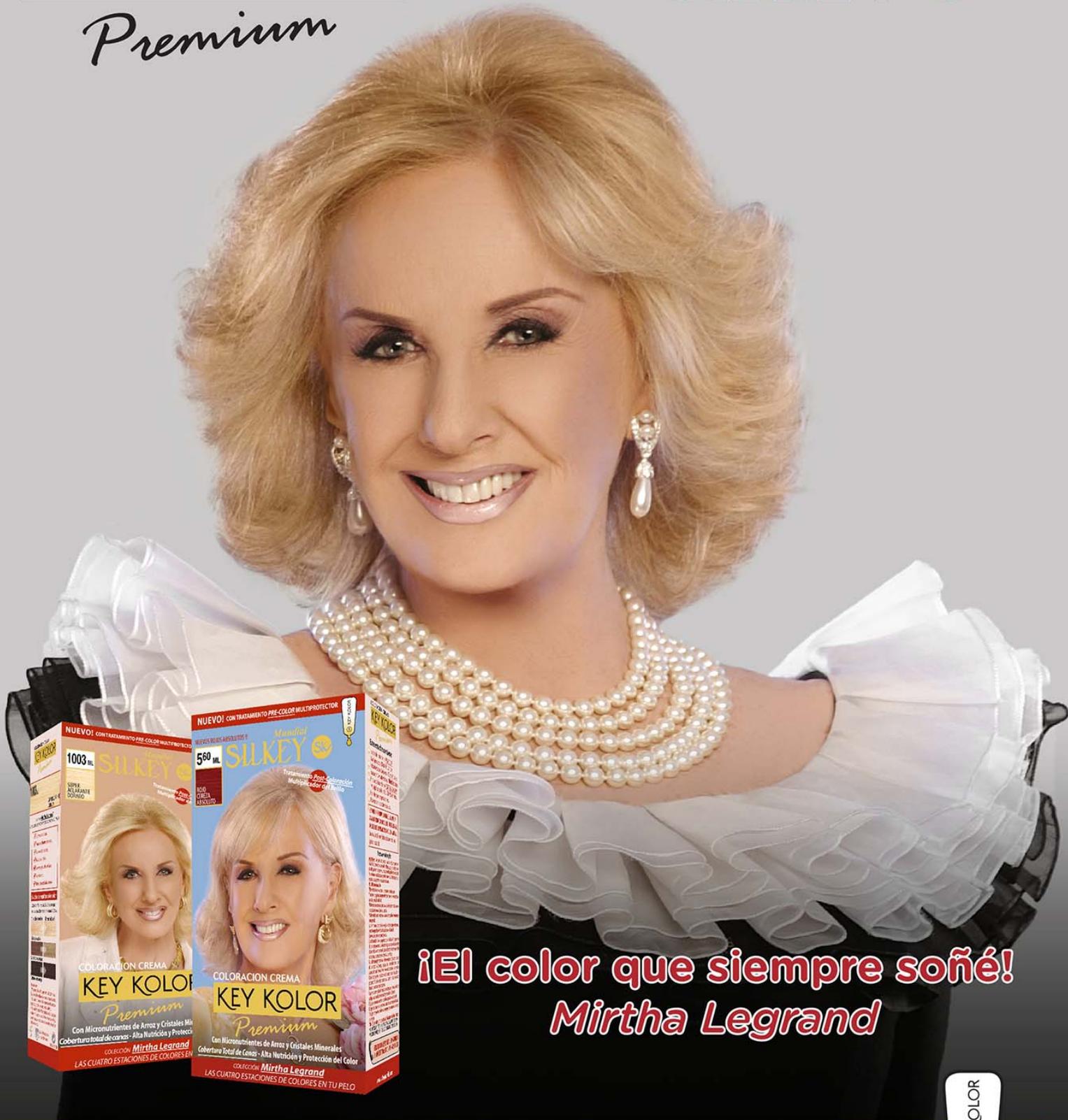
Más allá de las modas, lo que está en juego es la capacidad de las empresas para reinventarse. La sostenibilidad no debe ser vista como un conjunto de restricciones o exigencias externas, sino como un marco fértil para la innovación. Pensar en productos más duraderos, sistemas de distribución más limpios o modelos de consumo más responsables no sólo responde a una necesidad ética, sino que permite descubrir nuevas eficiencias, fidelizar al cliente y construir propuestas de valor diferenciales.

En este sentido, muchas cadenas están promoviendo alianzas con startups tecnológicas, universidades y organizaciones sociales para explorar soluciones innovadoras en materia de reciclaje, agricultura regenerativa, movilidad sostenible o eficiencia energética. Esta apertura al ecosistema es clave para que las transformaciones no se queden en la superficie, sino que atraviesen realmente la lógica del negocio. En un mundo hiperconectado, los consumidores tienen la capacidad de verificar si las marcas practican lo que predicán. No alcanza sólo con hablar de sustentabilidad ●

COLORACION CREMA
KEY KOLOR

Premium

Mundial
SILKEY SK



¡El color que siempre soñé!
Mirtha Legrand

ÚNICO CON TRATAMIENTO PRE-COLOR MULTIPROTECTOR DEL CABELLO



www.silkeymundial.com

Los descuentos especiales ayudan a mover el inventario, estimular la rotación y captar compradores que luego podrían ampliar su ticket con otras compras no promocionadas.

En la feroz batalla por atraer consumidores, los supermercados recurren a una herramienta clásica, efectiva y casi omnipresente: las promociones. Descuentos, “2x1”, “lleve 3 y pague 2”, cupones, puntos, rebajas temporales o precios especiales por cantidad son apenas algunas de las múltiples variantes que configuran el universo promocional. Estas tácticas, diseñadas para impulsar las ventas, mejorar el flujo de caja y fidelizar clientes, parecen –a primera vista– una fórmula infalible. Sin embargo, cuando se aplican sin una estrategia clara o con exceso de frecuencia, pueden convertirse en un arma de doble filo, capaz de erosionar la rentabilidad, afectar la percepción de valor de los productos y generar un círculo vicioso difícil de revertir.

No caben dudas: las promociones funcionan. Despiertan el interés del cliente, aumentan el tráfico en el punto de venta y dinamizan categorías que podrían estar estancadas. Desde el punto de vista del consumidor, las promociones ofrecen la oportunidad de ahorrar, aprovechar una ocasión especial o adquirir productos adicionales por el mismo precio. Y desde la mirada del supermercado, constituyen una manera directa de mover inventario, estimular la rota-

ción y captar compradores que luego podrían ampliar su ticket con otras compras no promocionadas.

Pero detrás de esta lógica tan difundida, se esconden riesgos profundos que impactan la rentabilidad del negocio. El primero y más evidente es la reducción de los márgenes. Cuando un producto se vende con descuento, la rentabilidad por unidad disminuye. Si bien esto puede compensarse con un mayor volumen de ventas, no siempre sucede de esa manera. En especial cuando los descuentos son elevados, frecuentes o afectan a categorías de alta rotación, el impacto acumulado puede ser muy significativo.

Uno de los errores más comunes es la promoción sistemática, es decir, la realización de ofertas con tanta frecuencia que el consumidor deja de percibir el precio original como valor de referencia. Esto genera un doble perjuicio: por un lado, dificulta la venta a precio pleno (ya que el cliente “espera” la próxima promoción), y por otro, desvaloriza la marca y el producto. Cuando todo está siempre en promoción, nada parece valer lo que cuesta.

Además, la promoción frecuente instala en el consumidor una conducta de compra oportunista. El cliente deja de ser fiel a la marca o al supermercado y solo reacciona ante descuentos. El resultado es una relación transaccional, frágil, basada exclusivamente en el precio, donde la fidelidad desaparece y el margen se vuelve cada vez más delgado.

Otro de los riesgos ocultos de las promociones indiscriminadas es la canibalización interna. En muchos casos, el aumento de ventas en un producto promocionado no representa un crecimiento neto del volumen, sino una simple sustitución de compras. El consumidor deja de adquirir otro producto de mayor margen o de la competencia interna del mismo supermercado para aprovechar el descuento. El resultado es una pérdida de rentabilidad sin un beneficio real para el negocio.

Esto se agrava cuando la promoción se extiende a productos de marcas propias o primeras marcas, ya que el margen suele ser diferente. Si la estrategia promocional no está cuidadosamente calculada, puede ocurrir que el supermercado termine perdiendo más por lo que deja de vender que por lo que efectivamente promociona.

Las promociones, además, implican costos adicionales que muchas veces no se visualizan de inmediato. Preparar campañas, señalar góndolas, capacitar al personal, reconfigurar el sistema de precios, garantizar el stock promocionado, controlar los tiempos de activación y finalización... todo esto demanda recursos, tiempo y coordinación. Si la promoción no se planifica con precisión, puede causar quiebres de stock,

Un arma de doble filo

La realización de actividades promocionales sistemáticas –es decir, con tanta frecuencia que el consumidor deja de percibir el precio original como valor de referencia– es un error frecuente.



desorden en el layout del local, confusión del cliente o incluso pérdidas por errores operativos.

Asimismo, las promociones generan una presión logística importante. Se requiere prever picos de demanda, garantizar abastecimiento, y muchas veces, renegociar condiciones con los proveedores. Todo este esfuerzo solo vale la pena si el retorno es positivo. De lo contrario, la promoción se transforma en una carga adicional para el sistema sin el beneficio esperado.

Uno de los peligros menos tangibles pero más relevantes es el deterioro de la percepción de marca. Las promociones constantes envían un mensaje: el producto (o el supermercado) necesita descuentos para vender. Esto puede afectar la imagen de calidad, exclusividad o confianza que se quiere transmitir. Especialmente en categorías sensibles como alimentos frescos, productos de cuidado personal o marcas premium, el abuso de promociones puede erosionar la credibilidad.



Por otro lado, una estrategia promocional mal diseñada puede confundir o decepcionar al cliente. Ofertas poco claras, letras chicas, condiciones ocultas o promociones que no se respetan en caja generan desconfianza. En un mercado competitivo, la confianza es uno de los activos más valiosos, y una política promocional poco transparente puede dañarla de manera irreversible.

Frente a este panorama, los supermercados deben pasar de una lógica reactiva a una estrategia promocional consciente, planificada y con objetivos claros. No se trata de eliminar las promociones –que seguirán siendo una herramienta poderosa– sino de administrarlas con inteligencia. ¿Qué se busca lograr con la promoción? ¿Incrementar volumen? ¿Introducir una nueva marca? ¿Reducir inventario? ¿Estimular la recompra? Según la meta, se diseña el tipo de promoción, su duración, su visibilidad y sobre todo, una adecuada evaluación posterior ●

Cuando un producto se vende con descuento, la rentabilidad por unidad disminuye. El problema es que esto no siempre puede compensarse con un mayor volumen de ventas.

   @tapamaniaoficial



TAPA MANIA

Mania por lo Rico!



Tapas para Empanadas, Pascualinas, Pastas y Panificados



Reglas de juego cambiantes

Existen rígidos mecanismos de control que terminan impidiendo el pleno aprovechamiento de la iniciativa y de las ganas de trabajar del personal. Así, se causan grandes pérdidas a la empresa, al limitar los aportes personales.

Las compañías de excelencia crean ambientes en los que las personas pueden acrecentar su autoestima y participar con entusiasmo en sus actividades.

Además de contar con personas capacitadas, las empresas necesitan mecanismos de gestión que les permitan a esas personas expresar su máximo potencial. Por ejemplo, el aumento de empleados que trabajan autónomamente en su hogar con ayuda de terminales de computación y otras técnicas actuales indica una tendencia significativa de las organizaciones a confiar cada vez más en el autoliderazgo. Además, muchas organizaciones, a menudo las más eficientes, aumentan la participación y las diversas formas de autonomía para mejorar la capacidad y el cometido de su personal. El interés que despiertan hoy los círculos de calidad, los grupos de autogestión, los sistemas de dirección japoneses y la administración participativa pone de manifiesto que se comprende cada vez más la necesidad de contar con nuevos enfoques de gerencia.

En su obra *In Search of Excellence*, Thomas J. Peters y Robert H. Waterman sostienen que las compañías excelentes crean ambientes en los que las personas pueden acrecentar su autoestima y participar con

entusiasmo en la empresa y en la sociedad. Nuestro propósito es desarrollar estrategias y conductas específicas por medio de las cuales este énfasis en la gente puede llevarse a cabo.

D. Quinn Mills, Profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, trata las consecuencias de presentar una decisión como un hecho consumado a un grupo de gerentes jóvenes de nivel medio. Dice Mills que cuando el nuevo director ejecutivo promulgó su edicto sobre los objetivos de la empresa "Muchos ojos perdieron su brillo. Los mismos gerentes en quienes (el director) había percibido antes un deseo aparentemente genuino de contribuir a engrandecer y mejorar la compañía, de pronto parecían descontentos y malhumorados".

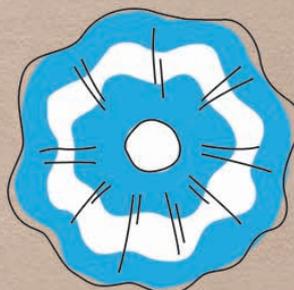
Mills describe también las consecuencias a largo plazo de esta acción. Dice: "Al cabo de un año, varios de los mejores gerentes de la empresa la habían abandonado. Los competidores seguían aventajándola, pero la moral era tan baja que nadie se esforzaba por cambiar la situación". Este director ejecutivo no era un superlíder: había olvida-



En este mayo patrio, disfrutemos lo más argentino que existe:



el dulce de leche



La clave para gerenciar en tiempos de incertidumbre radica en desarrollar una visión estratégica a largo plazo, mientras se toman decisiones ágiles y se ajusta el rumbo.

do lo importante que es obtener el compromiso de los gerentes jóvenes para alcanzar el éxito. No sólo ha llegado el momento, sino que se impone hoy una nueva perspectiva sobre el liderazgo, una concepción que reconozca el importante papel de los empleados en el sistema de autocontrol y sus potenciales últimos para dirigirse a sí mismos. El superliderazgo -guiar a los demás para que se autodirijan- puede ayudar a dar respuesta a este desafío.

En una época en que se bombardea a los norteamericanos con informes pesimistas acerca de la caída de la actividad comercial del país en el mundo, el agotamiento de los recursos esenciales para una sociedad avanzada y muchas cosas más. Sin embargo, los analistas son optimistas con el futuro, porque saben que todavía no se ha profundizado en que tal vez sea el más poderoso recurso para el progreso económico y social de los Estados Unidos: el inmenso potencial para el progreso y la excelencia que existe en cada persona.

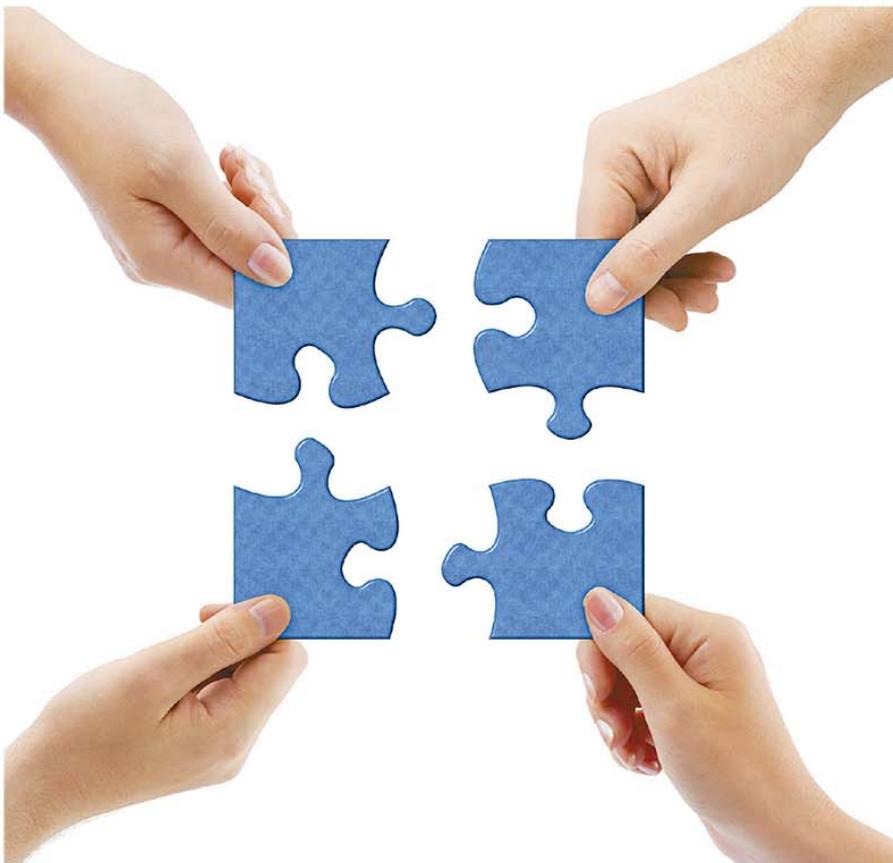
El enorme poder de las personas comprometidas, motivadas y autodirigidas puede ser la clave para lograr un progreso económico y social como nunca se ha visto. Lamentablemente, los métodos de control no permiten que se libere este potencial. Cuando una compañía posee una gran cantidad de áreas que desarrollan funciones separadas, la comunicación a veces se torna dificultosa. Es común encontrar sectores que en algún punto están haciendo la misma tarea, pero con diferente nombre. Para evitar esta pérdida de tiempo y es-

fuerzo, es fundamental la homologación de las tareas, es decir, el desarrollo de funciones sobre una misma base y con una terminología compartida.

Lo mismo debe aplicarse a los consultores externos. 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 importante es que los consultores no tienen compromisos internos. Simplemente busque a su alrededor un ejemplo que venga al caso, o registre un poco en su memoria. Seguramente recordará a mucha gente demasiado "agrandada", gente que no podía equivocarse en nada. Su condición no necesariamente era el resultado directo de los elogios, pero podría haberlo sido. También es posible que algunas de esas personas se sintieran invencibles, por la razón que fuera, y que el elogio de un jefe sin experiencia y poco perspicaz haya exacerbado su ya inflado sentido del valor propio.

Un importante consultor relató una vez que al comenzar su carrera como ingeniero industrial en una compañía automotriz, montó un sistema de información de rendimiento de la mano de obra que le reportó profundos elogios de parte de sus superiores. Lo remató con un programa de reducción de inventario, sacado de una idea que había tenido, que le hizo ahorrar a la empresa literalmente cientos de miles de dólares. Estaba tan "agrandado" que creía no poder equivocarse absolutamente en nada. Y ahí es cuando presentó el lado débil. Sin consultar a nadie (¿por qué debería hacerlo, siendo tan listo?) fijó algunas pautas de trabajo particularmente rígidas, para una operación de montaje. Las pautas resultaron tan rígidas que desequilibraron la línea y todo el sistema se cayó en pedazos. Si no hubiera sido tan engreído, le hubiese presentado el esquema de pautas de trabajo al jefe o al manager de producción. Alguno de ellos hubiera reparado en su equivocación. Al año siguiente, comenzó a invertir en el mercado de valores. Cuando tenía oportunidad, compraba acciones en la bolsa. Durante dos años, cada inversión que hizo se convirtió en oro. Todas las acciones que elegía eran ganadoras. En retrospectiva, tuvo mucha suerte; el mercado había estado tan deprimido que casi todos los valores repuntaron durante el alza.

Estaba haciendo tanto dinero que pensó seriamente en dejar su trabajo y dedicarse full-time a las inversiones. Visiones de Mercedes y Rolex danzaban en su cabeza. Se estaba convirtiendo en un maestro del mercado. Hasta que de pronto el mercado cayó estrepitosamente y, en cuestión de seis meses, perdió todo lo que había ganado ●



En negociAR el que busca, encuentra!



Llegó GS1 negociAR,
la Primera Red Social
de Productos.

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



negociAR 
Tus productos ahora tienen su red social



negociar.gs1.org.ar

-  @gs1negociar
-  GS1NegociAR
-  /gs1-negociar

Las implicancias de un entorno global

Los problemas internos de las empresas pueden hacer naufragar todos los intentos de generar nuevos negocios. Especialmente cuando esos inconvenientes se “esconden bajo la alfombra”.



Las empresas deben tener una visión multicultural, adaptándose a las expectativas de diversos tipos de consumidores, lo que les permite personalizar su oferta.

Las tasas de rentabilidad razonables que durante largos períodos -o el menos en ciertas etapas- predominaron en algunas industrias, ya han llegado a su fin. Y esto no se vincula con la actual crisis financiera internacional, sino que forma parte de una tendencia estructural que se viene configurando desde los inicios mismos de la globalización. En este marco, el marketing cobra nuevos significados. Muchísimos académicos han escrito gruesos tomos sobre la importancia del marketing y todas sus funciones. Las agencias de publicidad y los consultores han inventado además sistemas complicadísimos para crear marcas. Realmente, el marketing es algo de lo que se puede escribir con cierta facilidad; pero muy difícil de aplicar con eficacia.

Una de las piezas favoritas, en lo que a complejidad se refiere, la ha elaborado una empresa consultora del Reino Unido. Explica que una marca tiene nueve elementos de posicionamiento en la mente de un cliente: Necesidades funcionales, objetivos concretos, papeles funcionales, atributos, evaluadores, móviles psicológicos, papeles psicológicos, carácter subjetivo y necesidades psicológicas. Después, convierten todo esto en un «puente matricial».

Mejor que todos estos análisis tan com-

plicados nos vamos a permitir exponer la gerencia de marketing en dos frases. Primera, es responsabilidad del marketing cuidar de que todos estén tocando una única melodía, siguiendo el mismo compás. Segundo, es tarea del marketing convertir esa melodía, o idea diferenciadora, en una dirección coherente de marketing.

Esta noción de una idea diferenciadora requiere un poco más de consideración. ¿Qué tipo de idea? ¿Dónde se encuentra una? Estas son las preguntas básicas a las que hay que dar respuesta. Para ayudarnos a contestar estas preguntas proponemos la definición siguiente: Una idea diferenciadora es un ángulo mental competitivo.

Es decir, primero, una idea diferenciadora tiene que tener un ángulo competitivo para tener alguna posibilidad de éxito. Esto no significa necesariamente que el producto o servicio sea mejor, sino que tiene que haber un elemento diferenciador. Puede ser más pequeño, más grande, más liviano, más pesado, más barato o más caro; o podría apoyarse en un sistema de distribución diferente.

Además, la idea tiene que ser competitiva en el ámbito de marketing total, no sólo con relación a uno o dos productos o servicios. Por ejemplo, la decisión de Volkswagen a finales de los cincuenta de lanzar el «primer» coche pequeño en Estados Unidos. Fue una idea competitiva excelente. En ese momento, General Motors no fabricaba más que coches grandes y pesados llenos de cromados. El Escarabajo fue un éxito total. No fue, por supuesto, el primer coche pequeño en el mercado norteamericano. Pero sí fue el primer coche en ocupar la posición «pequeña» en la mente de los norteamericanos. Hizo de su tamaño una virtud, mientras otros, también pequeños, se disculpaban hablando de aprovechamiento del «espacio». «Piense en pequeño», decían los anuncios de Volkswagen. En el extremo opuesto, un ejemplo de nuevas malas ideas son los descapotables, los deportivos y los coches grandes que, apoyándose en la fama que le dio el Escarabajo, lanzó luego Volkswagen en Estados Unidos. No ofrecían ninguna ventaja competitiva frente a BMW, Porsche o Mercedes (por mencionar algunos). Naturalmente, esta iniciativa sacó a la marca del mercado norteamericano, que ahora está tratando de reconquistar. Segundo, una idea diferenciadora tiene que tener un ángulo mental competitivo. Dicho de otra manera, la batalla se libra en la mente de los clientes. Los competidores que no existen en la mente de los clientes son ignorados ●



#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

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

El poder de la credibilidad

Todos creemos tener razón y pensamos que nuestra postura es justa. Pero compenetrarse con los intereses de la otra parte es el primer paso para lograr un diálogo distendido que contribuya al progreso de la negociación.



La percepción de honestidad y transparencia en una negociación genera confianza y minimiza los malentendidos, lo que fortalece la credibilidad y mejora la reputación.

Lograr una buena relación a lo largo de todo el proceso de negociación es fundamental. Algunas negociaciones son prácticamente interminables. Otras son momentáneas, como cuando dos personas discuten quién pasa primero la puerta. Pero todas se caracterizan por el mismo tipo de proceso, por el cual los negociadores tratan de moverse mutuamente hacia la cooperación y la concesión. Es un proceso que la gente trata de cumplir por medios justos o jugadas sucias: casi 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.

Ya sea que usted esté negociando con un secuestrador, con su jefe o con su hijo adolescente, los principios básicos de la negociación efectiva son los siguientes.

El primer paso es controlar la propia conducta. Cuando la otra persona dice no o emite un ataque, usted puede aturdirse, darse por vencido o quizá lanzar un contraataque, lo cual sólo empeora el problema. Por lo tanto, suspenda su reacción, ya sea no contestando o tomándose un recreo.

Imagínese a usted mismo en un balcón mirando un escenario en el cual está negociando. Desde el balcón usted podrá recordar sus verdaderos intereses y no sacará los ojos del premio, consistente en una solución adecuada para ambas partes. No se enloquezca, no empate, logre los objetivos que usted desea.

Luego, póngase del lado del oponente. Antes de poder negociar debe crear un clima apropiado. Necesita diluir el odio, la furia y la sospecha de su oponente. Ellos esperan que usted ataque o se resista. Por lo tanto, haga lo opuesto: escúchelo, coincida con su posición y esté de acuerdo todas las veces que pueda. Reconozca su autoridad y su capacidad. Desármelos al ponerse del lado de ellos. No rechace: reestructure. El siguiente paso es cambiar el juego. En lugar de rechazar la posición del adversario (lo cual normalmente sólo logra reforzarla) dirija la atención de su oponente hacia el logro de la satisfacción de los intere-

ses de ambas partes.

Tome todo lo que ellos digan y reestructúrelo en un intento de manejar el problema. Haga preguntas que apunten a resolver el problema, como por ejemplo «¿Qué tal si hiciéramos...?» o «¿Qué me aconseja usted que les diga a mis electores?».

Mientras que las aseveraciones generan resistencia, las preguntas pueden educar.

Constrúyales a los oponentes un puente de oro. Finalmente, usted está preparado para negociar. El otro lado, sin embargo, puede obstruir el proceso al no estar aún convencido de los beneficios del acuerdo. Usted puede verse tentado a empujar e insistir, pero probablemente tal actitud lo conduzca a ponerse más duro y resistirse.

Haga justamente a la inversa: llévalo en la dirección que a usted le gustaría que él fuera. Constrúyale un puente de oro para poder hacerlos retroceder como lo hizo un estratega chino en el pasado. Trate de llenar la brecha que pueda existir entre sus intereses y los de él. De esa manera, logrará acuerdos sustentables a largo plazo.

La negociación debería ser la búsqueda de acuerdos, no a través de la fuerza, sino a través de pactos que se puedan cumplir, que tengan credibilidad y se sostengan con el tiempo. Ese debe ser el verdadero objetivo de la negociación bien entendida.



Esto no es entendido así, y hoy en día, si bien se avanzó mucho en ese sentido, para varias empresas negociar es someterse a un duelo entre las dos partes. Se siguen utilizando una serie de mecanismos que sirvieron en la sociedad anterior, pero que empiezan a "hacer agua" en la sociedad actual. Así, se negocia desde la fuerza. Aunque en un mundo tan competitivo como en el que vivimos el concepto de ganar-ganar se pierde con bastante frecuencia en cualquier mesa de negociación ●

Cuando se cuenta con un alto nivel de confianza, se reduce el conflicto y la tensión en la mesa de negociación, y se facilitan las soluciones de beneficio mutuo.



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



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





Un futuro impredecible

Pese a los grandes avances de las metodologías predictivas, el consumo masivo sigue estando influenciado por una multiplicidad de factores que escapan a cualquier modelo estadístico.

Predecir las tendencias a mediano plazo es una de las tareas más desafiantes para las empresas y los analistas de mercado. Pero al menos se pueden plantear enfoques realistas.

Aunque vivimos en una era donde el acceso a grandes volúmenes de datos (big data), las herramientas de inteligencia artificial y las metodologías predictivas parecen ofrecer una capacidad sin precedentes para anticipar comportamientos, lo cierto es que el consumo masivo sigue estando influido por una multiplicidad de factores que escapan a cualquier modelo estadístico o simulación digital. Los hábitos de consumo, lejos de responder a una lógica lineal o estable, están determinados por variables culturales, sociales, emocionales, económicas y tecnológicas, muchas de ellas cambiantes, contradictorias o impredecibles.

Una primera gran dificultad radica en la creciente complejidad del consumidor. El consumidor actual es más informado, más exigente y más fluctuante que nunca. Tiene acceso a una enorme cantidad de opciones, puede comparar precios y características en tiempo real, y ya no se guía solamente por criterios de calidad o precio, sino también por sus valores, creencias y aspiraciones. Por ejemplo, hay segmentos del mercado que valoran el impacto ambiental de un producto, otros priorizan su origen local, otros lo asocian a una tendencia estética o a un influencer determinado. Un

mismo consumidor puede actuar de manera racional en una compra y puramente emocional en otra. Esta diversidad y dinamismo hacen que las decisiones de consumo sean cada vez menos predecibles.

En segundo lugar, el entorno digital ha acelerado la velocidad con que emergen y desaparecen las tendencias. Antes, una moda o un cambio en los hábitos de consumo podía tardar años en consolidarse; hoy, basta con que un contenido se viralice en redes sociales para que un producto desconocido se vuelva repentinamente un éxito de ventas. El fenómeno del “hype”, impulsado por plataformas como TikTok o Instagram, puede hacer que una marca crezca de forma explosiva en cuestión de semanas... pero también puede desinflarse con la misma rapidez. Este carácter efímero de muchas tendencias vuelve muy difícil para las empresas anticiparse con precisión a lo que ocurrirá en el mediano plazo.

Además, existe una creciente fragmentación de los públicos. En lugar de un “consumidor promedio”, las empresas se enfrentan hoy a múltiples micromercados, con gustos, necesidades y expectativas muy distintas. Lo que funciona en un nicho urbano joven puede resultar irrelevante para un público de mayor edad o de otra región. Incluso dentro de un mismo grupo demográfico, los hábitos pueden variar radicalmente según el contexto, el canal de venta, el momento del día o la situación emocional. Esta heterogeneidad complica la tarea de construir pronósticos generalizables. Otra limitación importante de los modelos predictivos es la brecha que suele existir entre lo que los consumidores declaran y lo que realmente hacen. Muchas veces, en encuestas o estudios cualitativos, las personas tienden a expresar intenciones de compra que no se traducen en acciones concretas. Pueden decir que desean consumir productos saludables, pero continuar eligiendo opciones tradicionales; o afirmar que les importa el comercio justo, pero no pagar un precio más alto por productos certificados. Esta inconsistencia, conocida en investigación de mercados como “brecha actitud-comportamiento”, desafía la validez de las proyecciones basadas exclusivamente en la opinión del consumidor.

Asimismo, el contexto macroeconómico y político también introduce incertidumbre en el análisis del consumo masivo. En economías inestables, como ocurre frecuentemente en países de América Latina, los cambios abruptos en la inflación, el tipo de cambio o el poder adquisitivo pueden alte-

¡Nuevas!

HUGGIES®

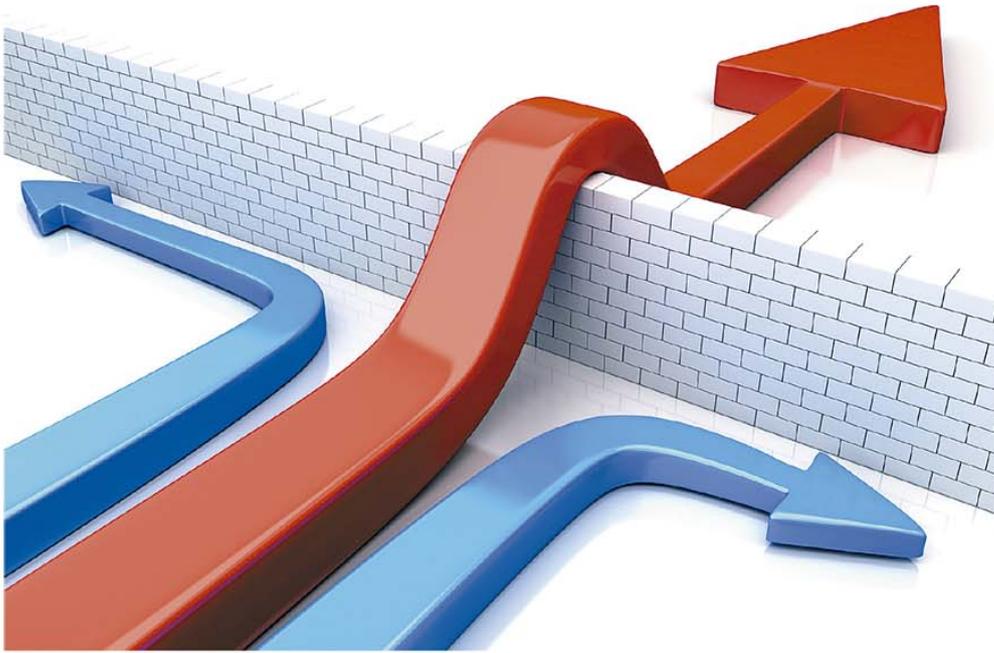
Toallitas Húmedas

LIMPIEZA DIARIA

**¡Ahora más cantidad
y con tapa!**



112
**Toallitas
Húmedas**



Antes, una moda o un cambio en los hábitos de consumo podía tardar años en consolidarse; hoy, basta con que cierto contenido se viralice para que un producto se vuelva exitoso.

rar radicalmente las prioridades de los hogares. Un producto que parecía tener potencial puede volverse inaccesible o innecesario de un día para el otro. Las empresas deben, por lo tanto, incorporar variables macro en sus estrategias, aunque estas escapen por completo a su control.

Tampoco se puede subestimar el papel de los eventos extraordinarios, como lo fue la pandemia de Covid-19. Este fenómeno global modificó drásticamente los hábitos de consumo en muy poco tiempo: aceleró el comercio electrónico, cambió los patrones de movilidad, generó nuevas necesidades (como los productos sanitarios) y redujo otras (como los relacionados con el ocio fuera del hogar). Aunque muchas de estas transformaciones fueron transitorias, otras dejaron huellas permanentes. Sin embargo, ninguna consultora del mundo había anticipado semejante disrupción en sus proyecciones de consumo. Este ejemplo extremo muestra los límites estructurales de cualquier intento de predicción en un entorno tan volátil.

Frente a este panorama, muchas empresas han comenzado a adoptar enfoques más flexibles y experimentales. En lugar de invertir grandes sumas en predicciones de largo plazo, el foco se está desplazando hacia la observación en tiempo real, el análisis ágil de tendencias emergentes y la capacidad de respuesta rápida. Las metodologías ágiles, los lanzamientos por lotes pequeños, el testeado de productos en comunidades cerradas y la iteración constante son hoy más valoradas que los modelos tradicionales de planificación basados en proyecciones rígidas.

En este sentido, la escucha activa del consumidor, a través de canales digitales, atención al cliente y análisis de comportamiento en plataformas, se convierte en una herramienta clave. No se trata solo de me-

dir qué compran los consumidores, sino de comprender por qué lo hacen, qué los emociona, qué rechazan, qué los inspira. El componente emocional del consumo es cada vez más relevante, y esto obliga a las marcas a operar no solo como proveedores de productos, sino como generadoras de significado y vínculos.

También es importante reconocer que, a veces, las grandes innovaciones en consumo no surgen de la predicción, sino de la intuición, la creatividad y la capacidad de interpretar señales débiles. Muchas de las marcas más exitosas de los últimos años — como Tesla, Patagonia, Netflix o Apple — no fueron simplemente el resultado de detectar tendencias existentes, sino de crearlas. Supieron leer el espíritu de la época,

ofrecer algo distinto y generar nuevos deseos en los consumidores. Esto refuerza la idea de que el consumo masivo no solo se puede estudiar como un fenómeno a predecir, sino también como un terreno a moldear estratégicamente.

En conclusión, predecir las tendencias de consumo masivo es difícil, no por falta de datos o tecnología, sino por la naturaleza humana del acto de consumir. Las decisiones de compra están atravesadas por emociones, valores, influencias externas y contextos cambiantes que desafían la lógica predictiva. Aunque los avances en inteligencia artificial y análisis de datos permiten identificar patrones y detectar señales emergentes, sigue siendo necesario que las empresas mantengan una actitud flexible, empática e innovadora. Comprender que el mercado es un organismo vivo, que cambia, muta y a veces sorprende, es el primer paso para construir estrategias verdaderamente adaptativas. En lugar de obsesionarse por predecir el futuro con exactitud, quizá lo más inteligente sea prepararse para responder a él con agilidad.

En el proceso político organizacional, algunas veces un grupo comprometido con un determinado curso de acción, triunfa sobre otros grupos en la lucha por otras alternativas. De igual forma, diferentes grupos tensionan en diferentes direcciones y producen un resultado o más bien una resultante distinta de cualquier otra que pretendan un individuo o grupo (como en los juegos de suma no nula).

En ambos casos, lo que mueve las piezas del ajedrez no son simplemente las razones que apoyan un curso de acción o las rutinas de las organizaciones que decretan una alternativa, sino el poder y las habilidades de los proponentes y oponentes de la acción en cuestión. Este modelo se sustenta en el sentido común y la intuición ●

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

Beneficios de la prevención

En lo informático, toda acción preventiva deber ser adoptada en función de las amenazas reales. En caso contrario, se corre el riesgo de implementar medidas poco productivas.



En muchas ocasiones, las pujas de poder generan disociaciones entre los sectores de la empresa, que derivan en soluciones operativas incompatibles con la seguridad de los datos.

En la era digital, donde la tecnología se ha integrado profundamente en casi todos los aspectos de la vida diaria, la seguridad informática ha emergido como un componente clave para el éxito y la sostenibilidad de las empresas. Desde pequeñas startups hasta grandes corporaciones, todas dependen de sistemas informáticos para gestionar datos sensibles, realizar transacciones, comunicarse y tomar decisiones estratégicas. Sin embargo, este uso extendido de la tecnología también ha abierto las puertas a diversas amenazas cibernéticas que ponen en riesgo tanto la integridad de los datos como la reputación y la estabilidad financiera de las organizaciones.

La seguridad informática, o ciberseguridad, se refiere a las prácticas, tecnologías y políticas diseñadas para proteger los sistemas informáticos, las redes y los datos contra ataques, accesos no autorizados, daños o pérdidas. Este concepto es crucial no solo para proteger los activos digitales, sino también para garantizar la continuidad de las operaciones empresariales. Los ciberataques, que van desde el robo de datos hasta los ataques de ransomware, pueden tener consecuencias devastadoras para una empresa, provocando pérdidas económicas significativas, daño a la reputación y pérdida de la confianza de los clientes.

Un aspecto clave de la seguridad infor-

mática es la protección de la información sensible. Las empresas manejan una gran cantidad de datos confidenciales, que van desde información financiera hasta registros de clientes. Si estos datos son expuestos o comprometidos, las consecuencias pueden ser graves, no solo en términos de pérdidas directas, sino también por las implicancias legales y regulatorias. En este sentido, cumplir con normativas de privacidad y protección de datos, como el GDPR en Europa o la Ley de Protección de Datos Personales en varios países, se ha convertido en una obligación para las empresas que buscan operar de manera legal y ética.

Además, los ciberataques están en constante evolución. Los atacantes no solo se concentran en vulnerabilidades conocidas, sino que también buscan explotar nuevos métodos para infiltrarse en las redes corporativas. El phishing, por ejemplo, es una técnica que utiliza correos electrónicos falsificados o sitios web fraudulentos para engañar a los empleados y obtener acceso a información sensible. Por eso, las empresas deben implementar políticas de seguridad robustas y actualizadas, que incluyan la formación constante de su personal sobre los riesgos cibernéti-

cos, la verificación de la autenticidad de los correos electrónicos y el uso de contraseñas seguras.

La inversión en medidas de seguridad informática también tiene un impacto directo en la competitividad de las empresas. Las organizaciones que adoptan una postura proactiva en cuanto a ciberseguridad demuestran a sus clientes, socios y empleados que priorizan la protección de sus datos y el cumplimiento de las normas. Esto genera confianza y, por ende, fortalece las relaciones comerciales. Por el contrario, una brecha de seguridad puede erosionar rápidamente esa confianza, ya que los clientes y socios pueden percibir a la empresa como poco confiable o negligente.

La resiliencia ante los ciberataques no solo depende de la tecnología, sino también de la preparación organizacional. La creación de un plan de respuesta ante incidentes es esencial para poder actuar rápidamente en caso de un ataque. Este plan debe incluir procedimientos claros para identificar, contener y remediar cualquier vulnerabilidad o brecha de seguridad. Además, las empresas deben realizar simulacros de ciberataques para probar la eficacia de sus protocolos y garantizar que todo el personal esté listo para responder de manera eficiente.

La implementación de una estrategia de

CREAMOS UN MUNDO DE OPCIONES

Libertad

Libertad
*fan**

| Mini | **Libertad**

Petit **Libertad**

| Mini
MAYORISTA | **Libertad**

**FRESH
MARKET**
Libertad


Paseo
LIBERTAD


Hiper
Construcción

Grupo
Libertad

Dificultades de implementación

El principal problema que enfrentan las empresas no pasa tanto por los riesgos externos, sino por dificultades de implementación de las políticas de seguridad. Actualmente la desorganización interna en materia de seguridad es más preocupante que las amenazas provenientes de afuera. Para establecer una política eficiente hay que analizar no sólo las computadoras, sino el conjunto del "sistema informático": Personas, papeles, medios de almacenamiento magnético, el entorno donde actúan y las interacciones que se generan.

La seguridad dejó de ser un problema de tecnología. Las empresas que tienen el dinero como para instalar sistemas de *backup*, antivirus eficaces, un *firewall* apropiado y algunas cosas más (como un sistema de detección de intrusiones) cuentan con un alto grado de seguridad.

Si se implementan bien, esos productos son altamente eficientes. Las brechas de seguridad se generan por la mala administración general de todos esos elementos.

Es común que muchos de esos componentes estén mal actualizados, mal instalados o instalados en forma parcial. Eso hace que en una red ultrasegura aparezcan puntos de quiebre.

Según un estudio realizado por el organismo internacional de seguridad informática ICSA Labs, el 99,67% de las 300 personas encuestadas pertenecientes a empresas y organismos estadounidenses, admitió haber sufrido por lo menos un encuentro o incidente provocado por la existencia de alguna intrusión informática en sus sistemas computacionales.



seguridad informática efectiva también requiere la colaboración entre los departamentos de TI, las altas autoridades empresariales y los empleados en todos los niveles. La seguridad no debe considerarse un área exclusiva de los departamentos técnicos; es una responsabilidad compartida que involucra a todos los empleados. De hecho, muchas brechas de seguridad ocurren debido a errores humanos, como la falta de precaución al hacer click en un enlace sospechoso o compartir información confidencial con personas no autorizadas.

Por último, es importante destacar que la seguridad informática no es un esfuerzo puntual, sino un proceso continuo. A medida que las tecnologías evolucionan, las amenazas también lo hacen. Las empresas deben actualizar regularmente sus sistemas de seguridad, adoptar nuevas herramientas y mantenerse al tanto de las tendencias emergentes en el ámbito de la ciberseguridad.

El compromiso con la seguridad informática debe estar presente en todos los niveles de la organización, garantizando que la protección de los activos digitales sea un objetivo compartido y constante. En un entorno cada vez más digitalizado, la seguridad informática se ha convertido en un pilar esencial para la supervivencia y el desarrollo de las empresas. Proteger la información corporativa no solo implica evitar robos de datos o ciberataques, sino también garantizar la continuidad operativa, la confianza de los clientes y la integridad de los procesos internos. Una brecha de seguridad puede traducirse en pérdidas eco-

nómicas millonarias, daños reputacionales irreparables y sanciones legales derivadas del incumplimiento de normativas de protección de datos.

Las amenazas informáticas evolucionan constantemente: virus, ransomware, phishing y accesos no autorizados son solo algunas de las formas en que los sistemas pueden ser vulnerados. Por ello, las empresas deben adoptar una estrategia integral de ciberseguridad que incluya la actualización constante de software, la formación del personal en buenas prácticas digitales y la implementación de protocolos de respuesta ante incidentes. La inversión en seguridad informática ya no puede verse como un gasto opcional, sino como una necesidad estratégica. En definitiva, proteger los activos digitales de una empresa es proteger su futuro. La ciberseguridad no es un área exclusiva del departamento de sistemas: es una responsabilidad compartida que atraviesa a toda la organización.

Podemos entender como seguridad un estado de cualquier tipo de información (informático o no) que nos indica que ese sistema está libre de peligro, daño o riesgo. Se entiende como peligro o daño todo aquello que pueda afectar su funcionamiento directo o los resultados que se obtienen del mismo. Para la mayoría de los expertos, el concepto de seguridad en la informática es utópico porque no existe un sistema 100% seguro. Para que un sistema se pueda definir como seguro debe tener estas cuatro características: integridad, no repudio, confidencialidad y veracidad ●

La formación constante de los empleados en ciberseguridad es fundamental, ya que los errores humanos son una de las principales causas de problemas informáticos.



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.

Generando circuitos dinámicos

Si se quiere lograr una cadena de abastecimiento eficiente, hay un único camino, que consiste en generar el consenso (en términos operativos) de cada uno de los distintos eslabones intervinientes a lo largo de todo el proceso.

La logística de abastecimiento utiliza un cuerpo de conocimientos y una lógica que se remontan a la época del imperio romano, y que han ido evolucionando hasta la actualidad.

La logística avanza, y trae aparejadas importantes oportunidades a la hora de reducir costos. Especialmente, si se comienza a pensar en términos de redes de distribución. Los métodos logísticos no sólo sirven para que las empresas ahorren costos y sean más eficientes. El consumidor recibe directamente los beneficios de esta técnica puesto que al haber encontrado el producto que quería cuando quería, posteriormente ya no dudará en volver a comprar.

Para poder satisfacer las necesidades de los clientes no basta con un buen producto: éste debe estar disponible en el momento apropiado, en la cantidad, lugar y estado requeridos y con la documentación necesaria. En la situación de alta competitividad actual, si estos servicios se brindan con costos logísticos desmedidos se afecta sensiblemente la rentabilidad.

La logística que integra la logística no sólo, con frecuencia, cuestan tanto o más que los insumos o que el proceso productivo en sí o que la comercialización, sino que son una importante herramienta competitiva.

No en balde Michael Porter, al definir las actividades primarias que conforman la cadena de valor de una empresa, incluye (sobre un total de cinco actividades) dos de logística: logística de abastecimiento (inbound logistics) y logística de distribución (outbound logistics).

La logística de abastecimiento utiliza un cuerpo de conocimientos y una lógica similares a los utilizados para la distribución física y a menudo le plantea a ésta restricciones prácticas. A modo de ejemplo: frecuentemente el factor determinante para poder cumplir un compromiso comercial es la provisión en tiempo de un insumo importado cuyo tiempo de aprovisionamiento es resultado, a su vez, de una larga cadena logística.

La logística empresarial reúne actividades que siempre se hicieron. El enfoque integrador que la caracteriza surge hoy como resultado de la acción simultánea de varios factores:

- La disponibilidad de un soporte informático cada vez más poderoso.
- La creciente competencia que obliga a cuidar al mismo tiempo los costos y el servicio al cliente.
- Las relaciones crecientemente interactivas con los proveedores.

Estas tendencias llegan con retraso a la Argentina, pero ya no es posible ignorarlas. La toma de conciencia de la importancia de la logística en las empresas pasa frecuentemente por dos etapas.

En la primera se actúa sobre los costos de los componentes de la logística que anteriormente, por considerarse en forma aislada, no aparecían como significativos o más aún, permanecían ocultos. El costo logístico total, evaluado de distintas formas de acuerdo a los autores, ramas de la industria, países y períodos considerados, en general fluctúa alrededor del 15% al 20% de la facturación de las distintas empresas.

Toda una oportunidad para una compañía que tiene una utilidad sobre las ventas de -a vía de ejemplo- 5%, y aún no ha atacado integralmente sus costos logísticos.

El primer paso es conocer el costo logístico total. Casi siempre está manejado por



Lograr este balance entre servicio y costo es el meollo de la tarea de la logística. Sobre ella hay una incipiente conciencia en nuestro medio empresario.

Los militares hace tiempo han aprendido la lección: de nada sirve un fusil si una línea de abastecimiento fluida no lo lleva al frente junto con las municiones y las vituallas para quien lo ha de empuñar. Hace tiempo que la logística forma parte de los estudios y especializaciones militares.

También en las empresas y en las universidades de los países desarrollados hay una creciente conciencia de que las activi-

varios sectores de la empresa y raras veces se puede deducir con facilidad a partir de los datos contables. De ahí que la reducción de costos logísticos debe comenzar dentro de la empresa con un trabajo interdisciplinario y frecuentemente continuar con una centralización de las funciones logísticas, tanto las locales como las de exportación, en un sector especializado. La logística, dicen los expertos, es una de las áreas de actividad que permite establecer más sinergias entre fabricación y distribución, logrando mayores eficiencias y mejoras.

El objetivo, según Miguel Fernández Rañada, ex Presidente del Centro Español de Logística (CEL), es reducir costos en la cadena logística y mejorar el servicio al cliente.

Un estudio del CEL analizó el grado de desarrollo que la función logística estaba alcanzando en ese país, categorizando en cuatro las posibles etapas de desarrollo.

La mayoría de las opiniones apuntaban a la cuarta etapa, la integración de la logística externa, como la más común entre las



empresas españolas más vanguardistas, para la segunda mitad de la década.

En su versión más purista estaríamos hablando de compañías que han adoptado una visión a largo plazo de la logística, mediante el establecimiento de organizaciones complejas, en las que se reasignan las responsabilidades según los procesos, y no según las barreras funcionales o geográficas.

Este estado, según revelan las encuestas realizadas

por el CEL y por otras asociaciones homónimas, sólo ha sido alcanzado por un número muy pequeño de compañías.

Lo que si es más frecuente es la búsqueda de alianzas entre clientes y proveedores para mejorar los resultados a medio plazo, fundamentadas en tres aspectos básicos:

- Estructuras organizativas remodeladas, que faciliten la nueva manera de hacer negocios.
- Nuevas tecnologías de información.
- Apoyo de las altas direcciones de todos los agentes involucrados, incluyendo clientes y proveedores varios ●

Una actividad milenaria

En las ciencias militares, se denomina *logística* al conjunto de operaciones desarrolladas en apoyo de las unidades de combate. La logística comprende el mantenimiento y el transporte de personal militar, suministros y equipo, y viene de la época del imperio romano.

El apoyo logístico a las tropas de combate procede de unidades de suministros, comunicaciones y transporte. Dentro del proceso de relación comercial, la entrega-recepción es uno de los actos con mayor impacto en la economía y organización de las áreas donde interactúan clientes, proveedores, y operadores logísticos. Este concepto comporta procesos diversos.

Sucursales

Sáenz Peña

Casa Central, San Martín N° 1470

Súper 1, Mariano Moreno N° 580

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

Súper 3, Calle 317 entre 312 y 314

Súper 4, Av. 33 N° 1695

Súper 6, Calle C. Janik N° 165

Mayorista, Calle 20 entre 1 y 3 del Ensanche Sur

Mayorista, Ruta 16 entre 222 y 224

Villa Ángela

Súper, Pasteur N° 170

Mayorista, Ruta 95 Acceso Norte

supermercadoselarriero.com.ar
[facebook.com/Supermercadoselarriero](https://www.facebook.com/Supermercadoselarriero)



Productos de Primera Calidad al Precio Justo

Semana Argentina. Jumbo invitó a sus clientes a celebrar las tradiciones locales con la Semana Argentina, del 23 al 29 de mayo, en los 34 locales de la cadena a lo largo del país. En este nuevo evento temático, inspirado por la conmemoración de la Semana de Mayo, los clientes pudieron disfrutar de una selección de comidas tradicionales argentinas como locro, asado, empanadas y pastelitos, entre otras. Además, hubo degustaciones de productos típicos, tanto de la marca propia Cuisine & Co, como de proveedores seleccionados, que sumaron sabores con degustaciones de malbec, chocolate caliente, fiambres, quesos y samplings de yerba mate. Como parte de la experiencia, hubo actuaciones especiales con música en vivo, junto con propuestas lúdicas: los invitados pueden participar de un partido de truco con regalos sorpresa.

Desde sus inicios, Jumbo se caracteriza por complacer las necesidades de los clientes más exigentes y cumplir con los altos estándares de calidad que identifican a la compañía, a través de diferentes formatos comerciales.



Operativo sanitario. Junto a GDN Argentina, la Casa de Ronald McDonald llevó adelante un nuevo operativo de salud con su Unidad Pediátrica Móvil (UPM), en respuesta a la emergencia provocada por las recientes inundaciones que golpearon fuertemente a Bahía Blanca y sus alrededores. Durante cinco días consecutivos, el equipo de la UPM se instaló en zonas clave de la ciudad, brindando atención médica primaria pediátrica, odontológica y oftalmológica de forma gratuita a niños y adolescentes de hasta 16 años.

Feria de Empleo Barrial. La primera edición de la Feria de Empleo Barrial organizada por el municipio de Tres de Febrero, contó con el apoyo de GDN Argentina. Los asistentes participaron en talleres y charlas sobre empleabilidad y tuvieron la posibilidad de entablar contacto directo con diversas empresas. El encuentro tuvo lugar en el Club Ciudadela Norte y contó con la presencia de jóvenes de entre 18 y 30 años, pudieron contactarse con compañías locales y nacionales.

Huevos libres de jaula. Con el objetivo de potenciar el surtido de productos que promuevan la sanidad animal, aseguren la calidad nutricional y cuiden el medioambiente, GDN Argentina incorporó a la venta huevos bajo la técnica de crianza de gallinas libres de jaula en todas las sucursales del país y en su plataforma de e-commerce. Estos huevos garantizan que las aves fueron cuidadas en un hábitat amplio y con acceso al aire libre, y alimentadas con vegetales balanceados.

H&G Home. ChangoMàs y su plataforma de e-commerce MàsOnline presentaron un surtido especial y variado en productos de deco, bazar y hogar de su marca propia H&G Home. La propuesta incluyó descuentos, ofertas y financiación en hasta 4 cuotas sin interés para comprar desde, mantas y frazadas hasta productos de decoración y utensilios de cocina, con la misma calidad que las primeras marcas. H&G Home contempla, además, una variedad de alfombras para la casa.

Certificación como Empresa B. Como reconocimiento por cumplir con altos estándares en su desempeño social y ambiental, la cadena Supermercados La Anónima obtuvo la certificación como Empresa B. Este reconocimiento es otorgado a aquellas compañías que, tras haber pasado por el proceso de verificación correspondiente, se comprometen pública y legalmente a transitar un proceso de mejora continua de su triple impacto. Nicolás Braun, Gerente General de La Anónima, expresó que en su empresa se trabaja cada día con el compromiso de hacer negocios de manera responsable y transparente. El objetivo es enfocarse no solo en la rentabilidad, sino también en el impacto social y ambiental.

Además, destacó el esfuerzo en lograr que el crecimiento tenga un impacto positivo en las comunidades donde opera la compañía, mientras miden e intentan reducir los efectos medioambientales de la actividad. "Haber obtenido la certificación como Empresa B nos impulsa a seguir profundizando este camino, alineados con una comunidad global de organizaciones que buscan ser agentes de cambio, contribuyendo a construir un mundo más justo y un futuro sostenible", manifestó Braun.

Marina Arias, Directora Ejecutiva de Sistema B Argentina, celebró la certificación otorgada a La Anónima y le dio la bienvenida a la Comunidad B de nuestro país. "Que una compañía familiar de origen argentino, con más de 100 años de trayectoria, se certifique como Empresa B demuestra que es posible evolucionar hacia un paradigma económico centrado en las personas y el planeta".

Black Diarco. La última edición de la campaña de ofertas Black Diarco resultó ser todo un éxito. Con precios accesibles para todo el público, tanto para consumidores finales como para comerciantes, más de 1.000 productos tuvieron rebajas de hasta un 30% en las 52 sucursales mayoristas de Diarco de todo el país. Asimismo, quienes abonaron sus compras con QR a través de MODO, pudieron acceder a un 20% de descuento adicional en toda la compra, con un tope de reintegro de 8.000 por usuario por promoción.

Desembarco en Zárate. Diarco abrió su sucursal de Diarco Barrio en la ciudad de Zárate. Esta apertura marcó un hito en la expansión de este formato de cercanía, ya que es la primera en esa localidad bonaerense. Ubicada estratégicamente en la calle Justa Lima de Atucha 29, esta nueva tienda cuenta con una superficie de 290 metros cuadrados, diseñada para ofrecer una experiencia de compra ágil y conveniente. En sus pasillos, los clientes pueden encontrar productos de almacén, perfumería y limpieza, bebidas, carnes, frutas y verduras, congeladas y hasta bazar y pequeños electrodomésticos.



Nuevo Director Comercial. En el marco de una nueva etapa de crecimiento para la compañía, Dia Argentina comunicó que Paul Martins, actual Director Comercial y miembro del Comité Ejecutivo, deja su rol tras cinco años de valioso trabajo. En su lugar, asumirá Martín Lemos como nuevo Director Comercial y miembro del Comité Ejecutivo. Martín es un profesional con 30 años de trayectoria en el sector retail, con amplia experiencia en áreas clave como Compras, Comercial y Operaciones. A lo largo de su carrera, ha ocupado posiciones de liderazgo en comités ejecutivos, conduciendo equipos de alto desempeño y liderando procesos de transformación comercial y operativa.





SABOR NATURAL

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



PLENNA®

Los pilares de la atracción



Los consumidores se atienen a distintos patrones de comportamiento. Según los expertos, al entrar a una tienda siempre caminan hacia su derecha. Por ende, si el producto que se quiere destacar está del lado izquierdo, en el 50% de los casos, el cliente no notará demasiado su existencia.

Con el avance de la tecnología y los cambios en los hábitos de los consumidores, la innovación se ha convertido en una herramienta esencial para impulsar las ventas y mejorar la experiencia de compra. Desde la implementación de tecnologías de vanguardia hasta la creación de nuevos modelos de negocio, los supermercados deben adaptarse a las tendencias emergentes para mantenerse relevantes y atraer a más consumidores.

Una de las áreas más destacadas en las que la innovación puede influir directamente en el consumo es el uso de la tecnología. La introducción de sistemas de pago móviles y aplicaciones móviles de compras no solo facilita la experiencia del cliente, sino que también optimiza el proceso de compra. Las aplicaciones móviles permiten que los consumidores realicen listas de compras personalizadas, reciban ofertas especiales y promociones basadas en su historial de compras, y hagan pagos sin necesidad de esperar en largas filas. Además, la integración de tecnología como el reconocimiento facial o los sistemas de escaneo automático puede reducir significativamente el tiempo que los consumidores pasan dentro del supermercado, lo que mejora la experiencia de compra en general.

Otro aspecto fundamental es la personalización de la experiencia de compra. Los supermercados están aprovechando la recopilación de datos de los clientes para ofrecer promociones y productos personalizados. Al analizar el comportamiento de compra de cada consumidor, los supermercados pueden ofrecer descuentos y recomendaciones que se ajusten a las prefe-

rencias individuales, lo que no solo aumenta las ventas, sino que también mejora la satisfacción del cliente. Además, el uso de programas de lealtad basados en tecnología, que recompensan a los consumidores por sus compras frecuentes, fomenta la fidelización y anima a los clientes a regresar.

En cuanto a la disposición de los productos en el supermercado, la innovación en el diseño de los espacios y las estanterías también juega un papel crucial. Las tiendas deben pensar en cómo hacer que los productos sean más accesibles y atractivos para los consumidores. Esto incluye la implementación de estanterías inteligentes que muestren información sobre los productos a través de pantallas digitales, el uso de iluminación estratégica para resaltar productos clave y la creación de secciones temáticas que ofrezcan experiencias inmersivas. Por ejemplo, se pueden diseñar áreas dedicadas a productos orgánicos, locales o ecológicos, que atraigan a los consumidores interesados en un estilo de vida saludable y sostenible.

La innovación en el servicio también tiene un impacto directo en la promoción del consumo. Supermercados que implementan servicios como la entrega a domicilio o el click-and-collect (compra en línea y recogida en tienda) mejoran la comodidad del cliente, lo que facilita la compra frecuente y aumenta el volumen de ventas. Además, al ofrecer opciones convenientes de entrega, los supermercados pueden atraer a consumidores que, por falta de tiempo o por comodidad, prefieren hacer sus compras desde casa.

La sostenibilidad también es una tenden-

El comprador debe sentirse sorprendido. Hay que combinar la oferta clásica esperable con algunos productos innovadores, de alto impacto, que capten rápidamente la atención.

PARADOJA



VERMUT
BIANCO DE CRIOLLA



VERMUT
ROSSO DE CRIOLLA

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

GIOL

cia creciente que no puede pasarse por alto. Los consumidores están cada vez más interesados en comprar productos que respeten principios ecológicos y éticos. Innovaciones como empaques reciclables, productos orgánicos y una mayor transparencia en la cadena de suministro están ganando terreno en el sector. Los supermercados que se enfocan en estos aspectos no solo cumplen con las expectativas de los consumidores conscientes del medio ambiente, sino que también pueden acceder a un mercado en crecimiento de personas dispuestas a pagar un poco más por productos sostenibles.

Finalmente, la experiencia de compra

Si un cliente no toma un carrito a la entrada de la tienda, lo más seguro es que sólo recorra el perímetro del local. Si lleva carrito, lo dejará al principio del pasillo y sólo caminará hasta la mitad de éste para tomar el producto que necesita. De acuerdo con algunos estudios, ya casi nadie serpentea por los pasillos. Según The Store, en una visita, los clientes sólo recorren 25% de la tienda. Salvo que la persona esté haciendo la compra del mes. Esto es así porque las personas compran cada vez con más prisa, entran a las tiendas sólo por aquello que necesitan y caminan alrededor del perímetro.

“Es común ver personas estresadas que sienten que no tienen el espacio suficiente. Esta es la megatendencia, no hay plazos, el tiempo es dinero y las compras deben ser rápidas”, explica David Roth, analista de The Store en Londres.

Home & More es uno de los ejemplos en México que toma en cuenta esta información y por eso el formato de sus tiendas es distinto, pues tienen una “pista de carreras”. El comprador entra y camina hacia la derecha y el pasillo principal lo lleva sobre la pista de la que se puede desviar para entrar a los cuartos donde están los productos. “El cliente no entra a los pasillos del medio, a menos que sepa exactamente qué va a comprar y dónde se ubica”, comenta Marc Monsonego, de Home

me & More, sobre la distribución de la tienda. Otro minorista que los expertos reconocen es Costco. “Es un ejemplo de tienda que sí hace al comprador recorrerla toda; son muy buenos porque siempre tienen las cosas que el cliente necesita muy cerca”, refiere Gwen Morrison. Además, la gente que va a Costco parece más dispuesta a dedicarle más tiempo a la compra y a recorrer los pasillos. Eso sucede, en parte, porque los clientes atraviesan distancias más largas para llegar a esos establecimientos y porque con frecuencia van ahí para hacer su compra grande. Además, la tienda los atrae con productos de temporada desplegados en los pasillos.

Otra cosa que ya saben los expertos es que el ojo recorre los anaqueles de izquierda a derecha. Por eso las tiendas que llevan una estrategia del mejor precio, como Home & More, Walmart o Costco, colocan el producto más barato a la izquierda, precisa Marc Monsonego.

Ya dentro del punto de venta, al cliente se le atrapa o conquista si se le presenta algo que no ha visto antes. “Es como poner un tope en el pasillo”, explica Gwen Morrison. No hay una estrategia particular, cada categoría debe encontrar un ‘tope’



La personalización de la experiencia de compra mediante tecnologías avanzadas aumenta la satisfacción del cliente y fomenta la fidelización, lo que impulsa la repetición de las compras.

también puede enriquecerse con la incorporación de nuevas tecnologías, como la realidad aumentada (AR) y la inteligencia artificial (IA). A través de AR, los supermercados pueden ofrecer experiencias inmersivas, como la visualización de recetas de cocina interactivas en los productos o la demostración de cómo utilizar un artículo específico en tiempo real. La IA, por su parte, permite predecir las preferencias de los consumidores y optimizar los inventarios de manera más precisa, lo que reduce el riesgo de escasez de productos y mejora la satisfacción del cliente.

En resumen, promover el consumo en el supermercado a través de la innovación implica mejorar tanto la experiencia de compra como la forma en que se presentan los productos y se interactúa con los consumidores. La tecnología, la personalización, el diseño del espacio, la conveniencia, la sostenibilidad y la inteligencia artificial son solo algunas de las áreas clave en las que los supermercados pueden innovar para aumentar sus ventas y fidelizar a los clientes. Adaptarse a estas tendencias no solo es una estrategia de marketing, sino una necesidad para sobrevivir en un mercado altamente competitivo.

NUEVA

YERBA MATE
LIBRE

La auténtica yerba Uruguaya
ahora en Argentina



100% Hoja

Molienda estilo uruguayo

Sabor intenso

Seguinos en instagram @yerbalibre



distinto y eso es lo que deben averiguar las compañías y las marcas por medio de entender y evaluar la experiencia del viaje al supermercado o las tiendas departamentales.

Según expertos de The Store, un ejemplo de un minorista que ha entendido cómo los compradores se mueven en la tienda y cómo reaccionan al ver los productos en los anaqueles es Target. “Ha targetizado los puntos de venta, poniendo un elemento de sorpresa en los pasillos”, explica Gwen Morrison.

Al caminar por Target, los compradores ven el pasillo de los lácteos, y un letrero que dice “No olvides la leche” con una tipografía que semeja gotas de leche. El del pasillo de los dulces dice “Yo quiero dulces”. Esto apela a las emociones del comprador, porque, al final, todos hemos experimentado lo que se siente cuando uno olvida la leche. Costco también lo ha logrado con sus productos de temporada. En abril hay muebles para la terraza, en diciembre, regalos para las fiestas y hasta suéteres de cachemira. “Siempre buscas el elemento de serendipity que traen para sorprenderte. Y si no lo compras cuando lo ves, el día que regresas ya no hay”, explica Maureen Johnson, de The Store.

“Hoy en día, el consumidor tiene poca lealtad a la cadena, realmente tiene lealtad a las marcas”, se apresura a aclarar Marc Monsonego. Es decir, sin una marca reconocida, no se vende.

Un elemento que caracteriza al comprador mexicano es que le siguen interesando las promociones. Las tiendas departamentales tienen promociones o descuentos 96% del tiempo, comenta Monsonego, y esto ha resultado en que el comprador las busque. “El cliente acostumbra que si (el

producto) no tiene 20% de descuento, no lo compra”, dice; esto se observa más en departamentales que en tiendas como Costco o Home & More, en las que el sistema es ofrecer el mejor precio siempre y tener pocos descuentos.

Morrison notó este apego a las promociones y le sorprendió encontrar ofertas en las que se regala un artículo en la compra de otro y es muy obvio cuál es el que se da gratis. “En lo personal no me pareció que hubiera sinergia entre los productos, que uno le ayudara al otro y viceversa”, indica Morrison. Aunque las personas sí tomaban estos paquetes, Johnson concuerda en que, sin una razón que una a los productos, cabe la posibilidad de que uno deprecie al otro. Monsonego está de acuerdo, “regalar algo tiene un doble filo”, y aunque acepta que el comprador recibe productos gratis, cuestiona a la marca porque se da cuenta de que invierten en un regalo en vez de bajar el precio. ¿Usted prefiere una mayonesa con 20% de descuento o comprarla porque le regalan una lata de atún?

Cuando un comprador llega a un anaquel y busca un producto como la mayonesa y encuentra cuatro opciones le toma tres segundos descartar dos. Ya con dos descartadas, le dedica 15 segundos más a escoger la que va a comprar, explica el CEO de Home & More.

La persona descarta las primeras dos opciones por el diseño, el empaque o porque su información es confusa, o bien porque está demasiado arriba o abajo en el anaquel. Sin embargo, hay compras que el cliente ya trae decididas en la cabeza y éstas están siempre relacionadas con su cuidado personal y el cuidado de sus hijos. “Es muy raro que una persona cambie de desodorante, que cambie la marca de pañales para su bebé o el cereal que comen sus hijos en el desayuno”, añade Monsonego. Para cambiar de marca el comprador debe sentirse sorprendido, de ahí las innumerables estrategias de mercadotecnia dentro de las tiendas, las promociones o los regalos para que deje a un lado la caja de cereal de siempre y compre una con menos colorantes para sus hijos.

Pretender alcanzar resultados inmediatos con una campaña de marketing es posible, sobre todo cuando se acude a promociones o a campañas verdaderamente masivas. Sin embargo, el posicionamiento de una empresa en la mente de los consumidores sólo se puede alcanzar a largo plazo. Los consumidores modernos muchas veces no saben lo que quieren. Pero a diferencia de otras épocas, donde tendían al conformismo, ahora son capaces de variar tanto de marcas como de supermercados todas las veces que sea necesario hasta lograr alcanzar su satisfacción. A la competencia tradicional se sumó el mundo virtual ●

Apostar por la sostenibilidad, con productos orgánicos y empaques reciclables, responde a las crecientes demandas de los consumidores actuales.



Vos,
yo y una 
★ cuchara



SEGUINOS EN REDES





Consumo: tendencias y expectativas

En un contexto marcado por el impacto de la inteligencia artificial y cambios acelerados en la relación del público con las marcas, VML Latam recopiló las 20 tendencias que las empresas deberán tener en cuenta para ganarse la lealtad de los consumidores.

Las marcas están incorporando el entretenimiento como eje estratégico, creando experiencias inmersivas y propuestas que, más allá del producto, generan experiencias.

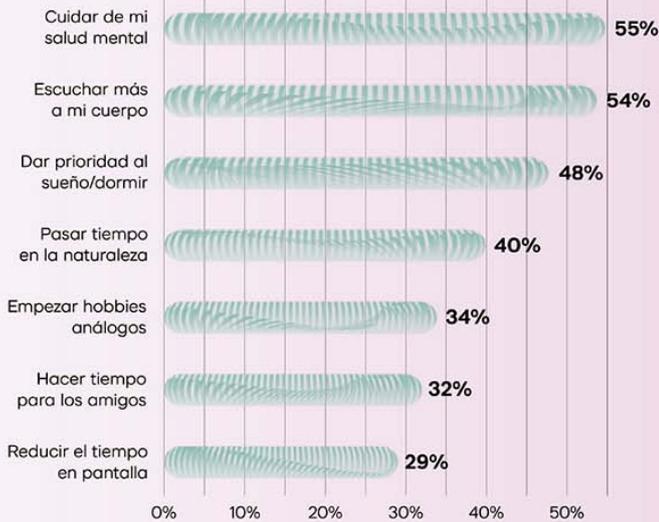
En base a datos cuantitativos y al análisis de información procedente de las principales industrias del mercado, **VML Latinoamérica** lanzó un informe que muestra cómo las tendencias globales impactan y se adaptan al contexto que vive nuestra región.

El estudio destaca algunas claves para este año. Por ejemplo, la generación Z, que alcanzó la mayoría de edad en tiempos difíciles a nivel económico, social y político, busca sortear la realidad que la rodea de diversas maneras, utilizando las redes sociales como principal vehículo. En Latinoamérica, el 69% de esta generación busca escapar hacia una realidad diferente utilizando la tecnología. Las marcas pueden aprovechar esta oportunidad de dos maneras: fomentando la conexión con el mundo

real y redoblando su apuesta por el escapismo. "Abrazar otras realidades funciona como estrategia, como una forma de optimismo y una ruta para imaginar o manifestar una realidad mejor que aquella en la que se encuentran", señaló Ernest Riba, CSO de VML Latam.

Este fenómeno adquiere una dimensión particular en Argentina, donde se observa un mayor pesimismo social y deterioro del bienestar: solo el 21,9% de los argentinos califica su vida como "más positiva" (contra el 31% de América Latina) y apenas el 9,3% es optimista sobre el futuro mundial. Además, un 10,6% se siente abrumado (versus el 8% de América Latina) y un 7% fatigado (contra el 4%), lo que puede explicar la creciente necesidad de evasión o búsqueda de experiencias más positivas.

¿Qué conductas incrementaron este año?



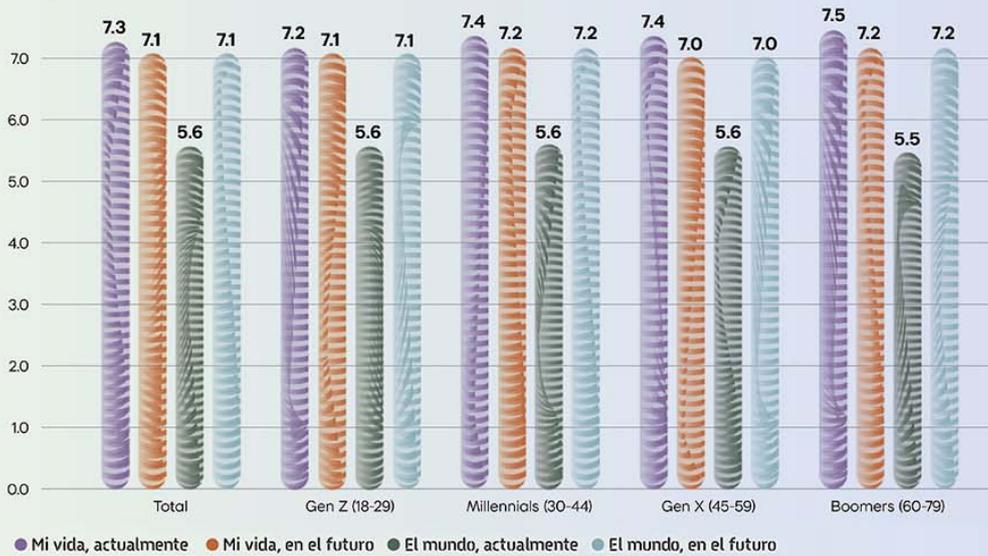
Fuente: VML Latinoamérica. Informe Future 100 Latam 2025.

Expectativas de los consumidores



Fuente: VML Latinoamérica. Informe Future 100 Latam 2025.

¿Cómo valora a su vida y al mundo, en una escala del 1 al 10?



Fuente: VML Latinoamérica. Informe Future 100 Latam 2025.

En un entorno donde la confianza está en crisis en todos los niveles, las marcas tienen la oportunidad inigualable de convertirse en faros de coherencia, inspiración y acción.

En cuanto a las relaciones románticas, las personas buscan alejarse de la mediación tecnológica y las aplicaciones y están volviendo a conocerse mediante el encuentro físico. De hecho, según estimaciones de VML Latam, el 36% de las personas en la región utilizan entornos sociales presenciales para conocer gente nueva.

Paralelamente, las marcas se están apalancando en los fandoms para generar un

compromiso más profundo con las audiencias. El estudio indica que más de la mitad de los consultados en la región considerarían unirse al club de fans de su marca favorita si existiese una. La tendencia también demuestra que las marcas, la cultura y los referentes locales (entre ellos creadores e influencers) están en su punto más alto.

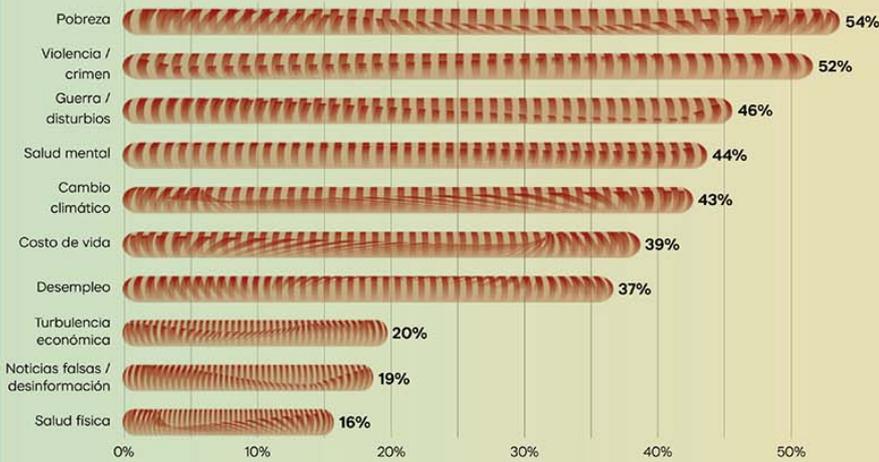
En el caso argentino, sin embargo, se observa una menor influencia de lo digital:

Redes sociales y relaciones humanas



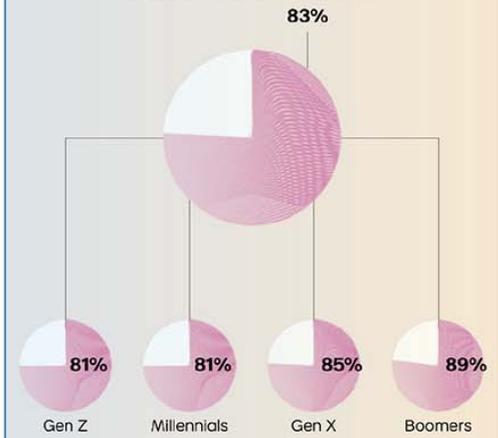
Fuente: VML Latinoamérica. Informe Future 100 Latam 2025.

Los 10 problemas más importantes para la sociedad



Fuente: VML Latinoamérica. Informe Future 100 Latam 2025.

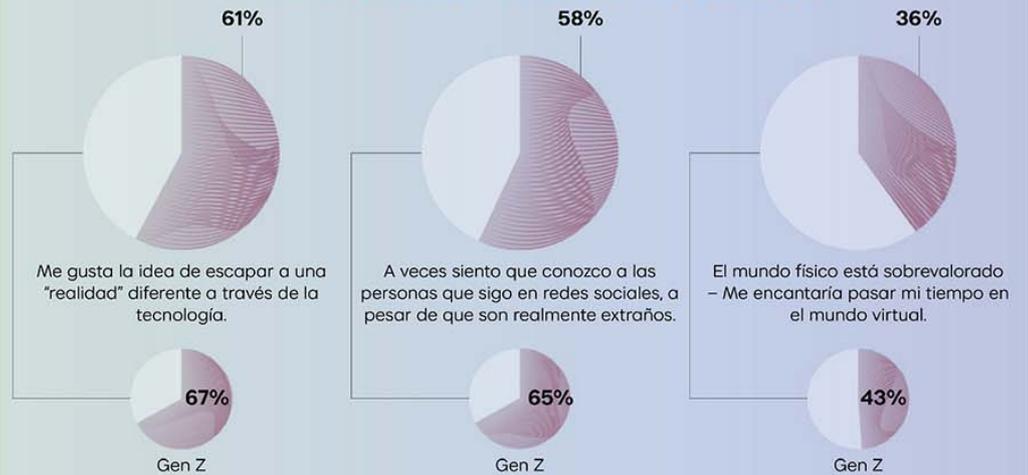
¿Qué les gustaría tener más en la vida?



Fuente: VML Latinoamérica.

Las marcas necesitan apostar por narrativas audaces y creativas que entretengan y capturen emocionalmente al público, a fin de mantener un vínculo sólido a lo largo del tiempo.

Realidad auténtica versus realidad virtual



Fuente: VML Latinoamérica. Informe Future 100 Latam 2025.

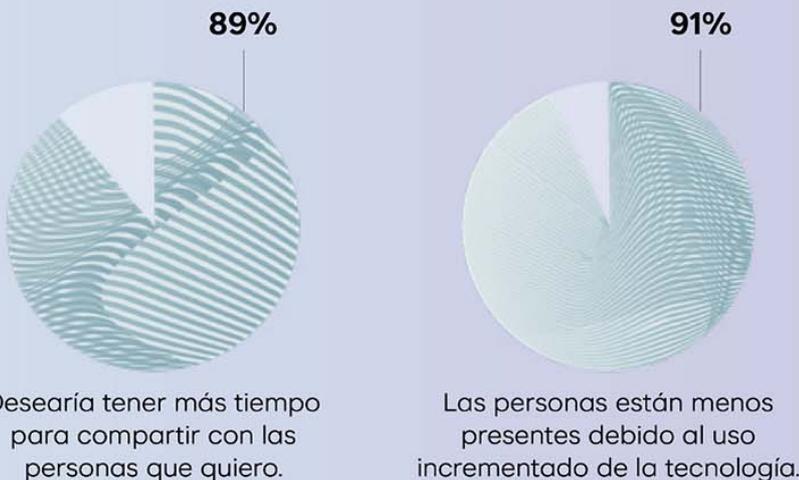
sólo el 5,9% de los consumidores declara que las redes sociales influyen en sus decisiones de compra (versus el 9,7% del promedio latinoamericano) y también hay una adopción más baja de herramientas de IA

en el ámbito laboral. Además, solo un 3,4% confía "fuertemente" en los CEOs (contra el 6,2% de América Latina), lo que refleja una desconfianza generalizada hacia instituciones y figuras de liderazgo. Esto presenta a su vez una oportunidad (y un desafío) para los líderes de marcas, ya que pueden convertirse en referentes coherentes y visionarios para una generación increíble. "Hoy, ser líder implica mucho más que dirigir: implica representar", afirmó Victoria Cole, CEO de VML Argentina.

"En un entorno donde la confianza está en crisis, las marcas tienen la chance de convertirse en faros de coherencia, inspiración y acción concreta. Future 100 Latam 2025 es nuestra forma de ayudar a trazar ese camino. Y en un país como Argentina, donde el contexto desafía constantemente, creemos que las ideas con impacto pueden ser una poderosa herramienta para transformar realidades".

En el terreno de la comida y bebida, la exploración de sabores de fantasía, lúdicos, divertidos y que mejoran el estado de ánimo son tema de conversación y funcio-

La tecnología y las relaciones interpersonales



Fuente: VML Latinoamérica. Informe Future 100 Latam 2025.

Diarco Club

SOMOS
SOCIOS
de más ahorro

Disfrutá de beneficios exclusivos



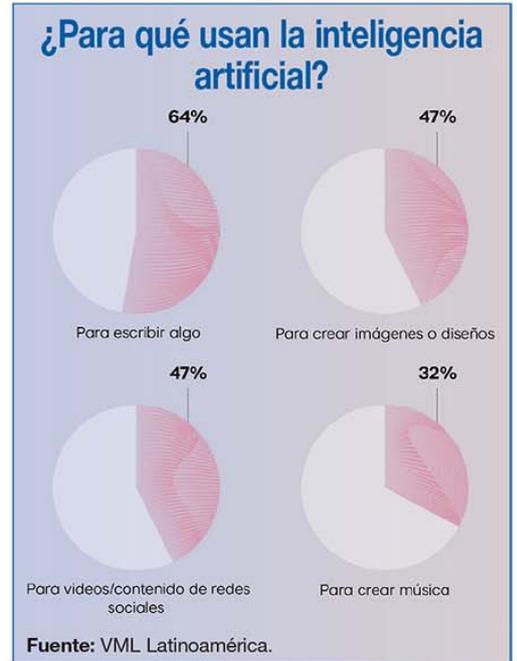
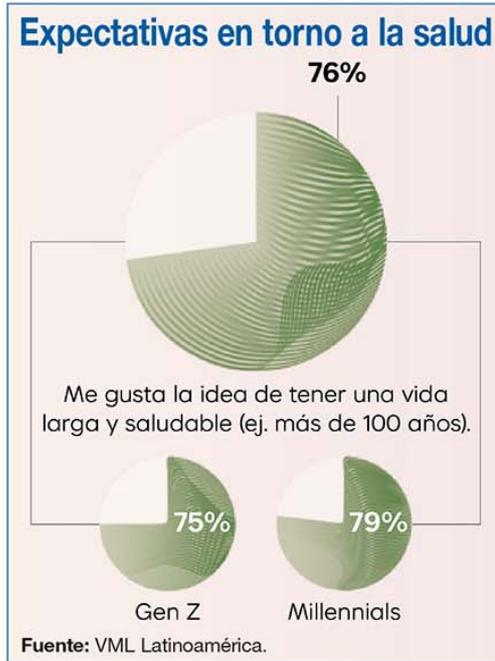
SUMATE



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



En alimentación, la exploración de sabores de fantasía, lúdicos, divertidos y que mejoran el estado de ánimo son tema de conversación y funcionan como una forma de escapismo cotidiano ante la realidad.



nan como una forma de escapismo cotidiano accesible frente a realidades que pueden resultar adversas. En países como Argentina -donde el 11,2% reporta un impacto "muy negativo" en su nivel de vida y el 65% considera a la pobreza como el problema más urgente- estas experiencias pueden representar una vía concreta para reconectar con el disfrute diario.

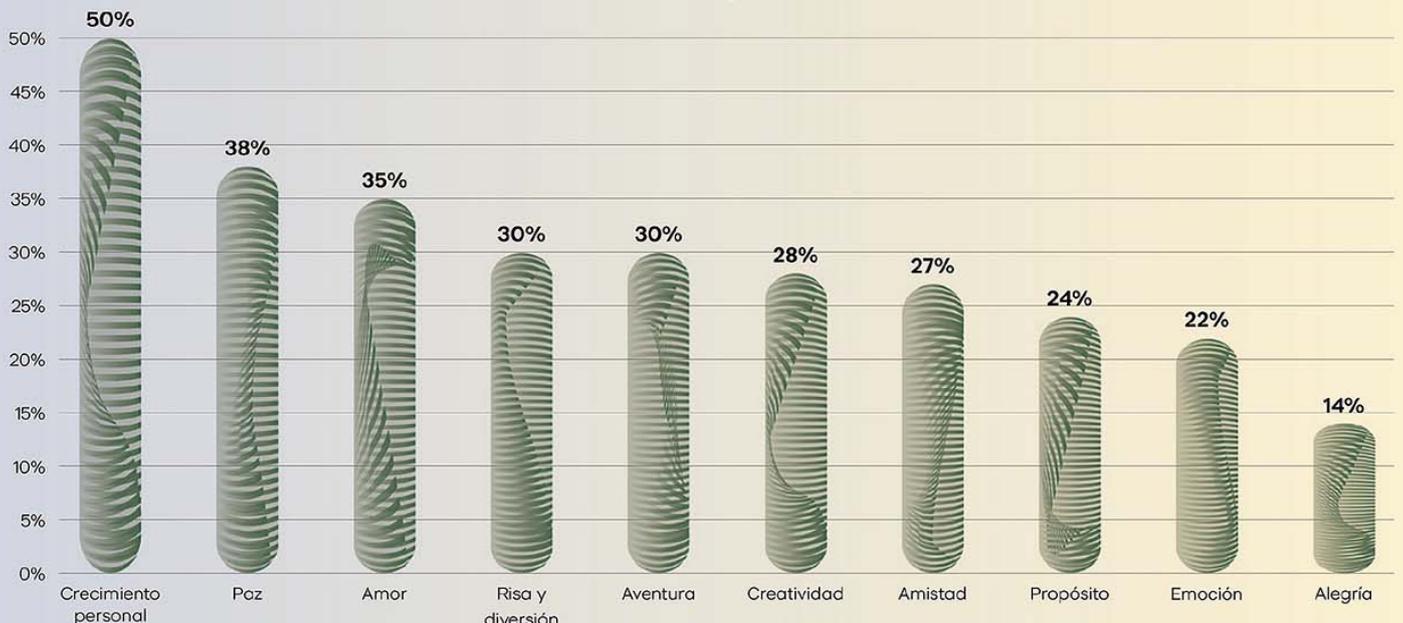
Por otra parte, el rubro de la belleza está apostando por el entretenimiento a través de experiencias sorprendentes y colaboraciones inesperadas. De este modo, se profundiza el compromiso del consumidor al crear experiencias memorables que van más allá de los productos y establecen un nuevo estándar para la interacción marca-cliente.

Se están creando nuevas realidades gra-

cias a la tecnología y a la imaginación. Más que una forma de escapar de la realidad, esto ayuda a cimentar un mundo que lidia con la polarización, la distorsión y la incertidumbre. En definitiva, el uso extendido de la tecnología, aunque ha buscado escalar y ganar eficiencia, ha provocado una "homogeneización cultural" que vuelve a muchos anuncios indistinguibles. En respuesta, las marcas necesitan apostar por narrativas audaces y creativas que entretengan y capturen emocionalmente al público.

Además, las marcas están incorporando el entretenimiento como eje estratégico, creando experiencias inmersivas, colaboraciones inesperadas y propuestas sorprendentes que van más allá del producto, generando experiencias memorables ●

Porcentaje de personas que creen que la tecnología nunca quitará al ser humano la creatividad



Fuente: VML Latinoamérica. Informe Future 100 Latam 2025.



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.



Las claves de la efectividad

Lejos de ser un conjunto de tareas meramente operativas, la administración constituye una disciplina estratégica que integra planificación, organización, dirección y control con el fin de lograr objetivos empresariales en forma eficiente.

Una administración eficaz asegura la correcta asignación de responsabilidades, evitando la duplicación de esfuerzos y mejorando la coordinación entre los diferentes sectores.

La administración efectiva es uno de los pilares fundamentales para el funcionamiento saludable y el crecimiento sostenible de cualquier empresa, sin importar su tamaño, rubro o ubicación geográfica. En un entorno cada vez más competitivo y cambiante, la capacidad de administrar bien marca la diferencia entre las organizaciones que prosperan y las que apenas sobreviven.

En su forma más esencial, administrar implica tomar decisiones racionales y coordinadas sobre el uso de los recursos disponibles: humanos, financieros, materiales y tecnológicos. Estos recursos son siempre escasos, por lo que una gestión deficiente puede implicar despilfarros, conflictos internos, oportunidades perdidas o incluso el colapso del negocio. Por el contrario, una administración efectiva permite maximizar el rendimiento de cada recurso, optimizar los procesos y alinear los esfuerzos individuales con una visión colectiva.

Uno de los primeros beneficios de una administración efectiva es la claridad estratégica. Una empresa bien administrada sa-

be hacia dónde va, qué metas quiere alcanzar y cuáles son los caminos más viables para lograrlas. Esta claridad no solo permite trazar un rumbo realista, sino también comunicarlo de forma eficaz a los distintos niveles de la organización. Cuando los objetivos están definidos y los roles bien asignados, se reduce la incertidumbre, mejora la coordinación y crece el compromiso de los equipos.

Otro aspecto central es la planificación. La administración efectiva se anticipa a los desafíos, no reacciona tarde. Esto implica analizar tendencias del entorno, proyectar escenarios, prever necesidades de inversión o de capacitación, e identificar posibles riesgos. Un buen administrador no improvisa: diseña estructuras, políticas y procesos que le permitan actuar con previsibilidad sin perder flexibilidad. Este equilibrio entre estructura y adaptación es clave en tiempos de cambio.

La organización es otro componente fundamental. No basta con tener buenas ideas o intenciones: es necesario disponer de estructuras claras, asignar responsabilidades, establecer jerarquías funcionales y diseñar flujos de trabajo coherentes. Las empresas mal organizadas suelen sufrir superposición de tareas, conflictos interdepartamentales o pérdida de tiempo por falta de procesos definidos. En cambio, una buena organización facilita la productividad, reduce errores y mejora el clima laboral.

La dirección, entendida como la capacidad de liderar personas y equipos, también es parte esencial de una administración efectiva. Un buen líder sabe motivar, escuchar, delegar y corregir sin autoritarismo. La administración no debe confundirse con el control rígido, sino que debe ser una forma de acompañar, orientar y potenciar el trabajo de otros. Aquí entra en juego la inteligencia emocional, la empatía y la capacidad de resolver conflictos con madurez y equidad.

El control, por su parte, implica monitorear constantemente los resultados y corregir desviaciones. No se trata de perseguir ni de castigar, sino de verificar que los planes se estén ejecutando correctamente y que los recursos estén rindiendo lo esperado. El control efectivo permite detectar problemas a tiempo y ajustar el rumbo con rapidez. Además, favorece la rendición de cuentas y la transparencia interna.

Más allá de estos elementos clásicos de la administración, en la actualidad se valoran también la capacidad de innovar, de aprender y de construir culturas organizacionales saludables. La administración efectiva no es solo técnica, sino también humana. Supone comprender las dinámicas internas de la empresa, atender las necesidades de los colaboradores, promover

el desarrollo del talento y cultivar valores éticos en la toma de decisiones. Una empresa bien administrada no explota a sus empleados ni prioriza la rentabilidad a cualquier precio: busca el equilibrio entre resultados económicos y responsabilidad social.

Otro aspecto crucial es la gestión del cambio. En un mundo signado por transformaciones tecnológicas, disrupciones en los mercados y expectativas sociales en evolución, las empresas deben ser ágiles para adaptarse. La administración efectiva permite conducir estos procesos sin desorganizar a la organización, preservando su identidad y facilitando la transición. Esto requiere líderes que comuniquen con claridad, que generen confianza y que sean capaces de transformar resistencias en oportunidades. La administración también tiene un papel central en la relación con el entorno. Una empresa no actúa en el vacío: depende de proveedores, clientes, competidores, organismos públicos y comunidades. Una administración efectiva gestiona esas relaciones con diplomacia, profesionalismo y visión a largo plazo. Establece alianzas estratégicas, cuida la reputación corporativa y se anticipa a posibles conflictos o crisis. En este sentido, la administración no es solo interna, sino también una forma de posicionamiento en el ecosistema en el que opera la empresa.

Por último, vale destacar el papel de la administración en la toma de decisiones éticas. No todo lo que es legal es correcto, y muchas veces los dilemas éticos no tienen respuestas simples. Una administración efectiva debe contar con criterios sólidos para evaluar el impacto de sus decisiones, no solo sobre los balances, sino también sobre las personas y el entorno. Esto es particularmente importante en contextos

Una alianza indispensable

Uno de los subtemas más relevantes dentro de la administración efectiva es la relación entre liderazgo y gestión. Aunque a menudo se los trata como conceptos separados, lo cierto es que se necesitan mutuamente. Administrar sin liderar puede llevar a estructuras frías, burocráticas y desmotivantes. Liderar sin administrar puede generar entusiasmo, pero sin resultados ni sostenibilidad.

El liderazgo aporta visión, inspiración, empatía y la capacidad de movilizar a las personas hacia un objetivo compartido. Es el factor humano que permite transformar una estructura en un equipo, y un conjunto de tareas en un propósito significativo. Los buenos líderes generan confianza, promueven la colaboración y abren espacios para la creatividad y la mejora continua.

Por su parte, la administración aporta el método, la disciplina y el control necesarios para que esa visión se convierta en resultados concretos. Ayuda a traducir los sueños en planes, y los planes en acciones medibles. Una organización que no administra bien, por más carismáticos que sean sus líderes, corre el riesgo de desperdiciar recursos, desorganizarse o fracasar en la ejecución.

donde los negocios enfrentan presiones por resultados inmediatos. La ética en la administración es lo que distingue a las empresas que construyen valor a largo plazo de aquellas que solo buscan ganancias rápidas.

En resumen, la administración efectiva es mucho más que una función técnica: es una competencia estratégica, humana y ética. Su importancia radica, muy específicamente, en su capacidad para alinear recursos, personas y objetivos en una dirección coherente y sostenible.

En un mundo cada vez más complejo, administrar bien ya no es una opción: es una necesidad imperiosa. Y las empresas que logren hacerlo con eficacia tendrán más chances de adaptarse, crecer y dejar una huella positiva en su entorno ●

El enfoque orientado a la mejora continua garantiza la optimización de procesos, permitiendo que la empresa mantenga su capacidad de innovación y enfrente con éxito nuevos desafíos.



Hacia una inversión inteligente

Las inversiones en capacitación deben ser realizadas de manera focalizada y con un criterio congruente. En caso contrario, la empresa perderá dinero, pero también competitividad.

Varias malas prácticas que atentan contra la productividad de las empresas surgen porque la inversión en capacitación rara vez es medida en términos de rentabilidad real.

Valorar la capacitación e invertir en ese sentido es fundamental. Sin embargo, todo tiene su justa medida. Exagerar no lleva a buen puerto. No obstante, son muy pocos los directivos que recopilan datos relevantes para sustentar empíricamente aquello que afirman ante comités de dirección y consejos de administración. Se predica pero no se comprueba cuál es el impacto real de la formación en el funcionamiento y en la consecución del objeto social de la entidad productiva.

¿Quiénes están utilizando realmente lo aprendido en los programas de formación? Este tipo de cuestiones han sido estudiadas de modo riguroso en diversos sectores productivos. Las principales constataciones y los métodos utilizados para llevar a término la oportuna recopilación de datos han sido publicados en revistas especializadas y en publicaciones científicas.

Conjuntamente delimitan el impacto de la formación en varios frentes y sectores productivos. Son muchas las reticencias que se detectan entre los profesionales de la formación a la hora de valorar la misma en términos económicos. Consideran que éste es un afán imposible, tirando la toalla antes de ponerse a ello. Insisten en que es



extremadamente difícil aislar los costos y que es prácticamente imposible dar un valor monetario a los resultados directos e indirectos que se desprenden de los programas que se están impartiendo. El tipo de preguntas que están en el alero suelen ser:

— ¿Qué beneficios se derivan de modo directo de los programas de formación? ¿Cuál es el valor que podemos asignar a cada uno de los beneficios directos o indirectos que pueden derivarse de la existencia de programas de formación? ¿Cuál es la relación costo-beneficio que puede constatarse en el área de la formación del personal? A la hora de analizar la rentabilidad de los programas de formación existen dos concepciones que dan lugar posteriormente a dos modalidades de tratamiento:

— Utilización rentabilizando sólo los costos. Se emplea cuando es posible especificar cuáles son los costos que se han producido. Es posible identificar usos y aplicaciones concretas en el puesto de trabajo, no puede efectuarse una valoración económica concreta, es posible cuantificar algunas consecuencias directas o indirectas de la formación, y puede precisarse el grado de satisfacción institucional.

— Rentabilidad en términos de costos y beneficios. Se emplea cuando es posible especificar los costos que se han producido, o se pueden especificar resultados concretos en el puesto de trabajo.

También es útil cuando puede efectuarse una valoración económica concreta de los beneficios, ahorros, retornos y productividad derivables de modo directo.

Entre las modalidades de estimación de





la rentabilidad existen nexos. Forman parte de una manera de dejar atrás enfoques más convencionales: evaluar las reacciones y comentarios al concluir el curso y evaluar el grado de aprendizaje alcanzado en el aula. El análisis de la utilización y rentabilización sopesa fundamentalmente las aplicaciones y los costos, efectuando constataciones y comparaciones válidas entre programas que son diferentes con costos dispares; entre programas diferentes con costos similares y entre programas con distinta duración.

El análisis de la rentabilidad en el que se contrastan los costos y los beneficios permite efectuar constataciones y comparaciones válidas en ratios, en pendientes de regresión, en análisis de conglomerados y en análisis discriminantes, utilizando modelos lineales o no lineales.

Durante años, y siguiendo una determinada convención, los responsables de la formación han puesto el acento en el análisis de las necesidades. El punto está puesto en la detección de carencias, de puntos débiles, de aspectos que pueden ser mejorados. La consecuencia es una amalgama creciente y siempre abierta, ya que las necesidades nunca se cubren plenamente y siempre surgen a partir de las preguntas y demandas planteadas.

Existe otro planteamiento, prácticamente desconocido, que pone el punto en el análisis de las metas y objetivos que se persiguen al decidir invertir en programas de formación. A la hora de evaluar en función de las necesidades, se destacan las que están cubiertas y se detectan otras nuevas.

Se entra, pues, en una espiral de necesidades de formación continuadas. Subyace una concepción benefactora de la formación. A la hora de evaluar en función de las metas, se presta especial atención a lo que se pretendía conseguir y se contrasta con lo que ya se ha conseguido. Subyace aquí una concepción política de la formación. Los resultados duros tienen que ver con indicadores de la productividad y del desempeño en torno a las siguientes facetas: calidad, costos, producción, seguridad, tecnología y uso del tiempo.

Los resultados blandos tienen que ver con indicadores de la productividad y del desempeño en torno a nuevos conocimientos, nuevas habilidades, nuevas actitudes, satisfacción personal, trayectoria profesional, hábitos laborales, iniciativa y clima laboral. No siempre vale la pena evaluar la rentabilidad de costos y beneficios que se deriva de un programa de formación.

Cuanto más importante es la inversión en programas de entrenamiento o capacitación de personal, tanto más se justifica el análisis del impacto y la rentabilidad de la formación.

A menudo se invierten fuertes sumas en formación sin que los directivos lleven a cabo un seguimiento postcompra o sin que los proveedores suministren un servicio claro de postventa.

Son dos los tipos de clientes que están en juego cuando se ponen en marcha programas de formación:

- Los clientes internos son los propios empleados. Son los destinatarios directos.
- Los clientes externos son los consumidores de los productos y servicios que se generan. Son los destinatarios en forma indirecta. Para ordenar la información analizada se ha recurrido al siguiente esquema:
 - Identificar qué es lo que el experto en formación quiere evaluar.
 - Sugerir una técnica que puede utilizarse pormenorizando todos los pasos ●

¿Capacitación formal o informal?

Un antiguo proverbio dice que “el conocimiento no tiene fronteras”. Pero desde que se estableció la primera universidad hace más de 700 años, siempre han existido conflictos entre los universitarios y el mundo laboral. Se ha criticado con frecuencia la escasa practicidad de ciertas metodologías universitarias. La necesidad de organizar para el cambio requiere de un alto grado de descentralización. Porque la organización tiene que ser estructurada para tomar decisiones rápidamente.

Esas decisiones tienen que estar basadas en relación con la ejecución, el mercado, la tecnología y todos los cambios en la sociedad, el medio, la demografía y el conocimiento que brinda oportunidades para la innovación si ellos son considerados y utilizados. Todo esto significa, sin embargo, que las organizaciones de la sociedad post-capitalista tienen que distorsionar constantemente, desorganizar y desestabilizar a la comunidad.

En definitiva, tienen que cambiar la demanda de destrezas y conocimientos, en el momento en que a cada universidad técnica se le requiere.

La dificultad de muchas empresas para lidiar con un entorno inestable tiene su origen en una capacitación obsoleta, pensada y diseñada para afrontar los desafíos de décadas pasadas.

Una personalidad equilibrada

Varios son los aspectos que hay que coordinar para que una empresa alcance su punto de máxima eficiencia. La función del líder resulta sumamente abarcadora.



El gerente moderno debe ser capaz de coordinar las funciones de distintas áreas, sin ser especialista en ninguna de ellas. Debe mediar entre distintos sectores sin sobreestimar ni subestimar a ninguno de ellos, buscando un permanente equilibrio. En ese sentido, su función se parece a la de un director de orquesta.

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

Hablar de liderazgo es referirnos a un concepto polémico, cuya práctica ha sido

simplemente lo han dejado pasar y otros ahora ocupan el lugar.

Los líderes son pioneros por naturaleza, se atreven a salir de lo convencional y buscan nuevas formas de hacer las cosas. Esta práctica la realizan mediante dos compromisos: la búsqueda de oportunidades y la toma de decisiones. No obstante, antes de poder ejercer un liderazgo efectivo, es preciso que el líder aprenda a autodirigirse. Es decir, genere la habilidad para dirigir su propio avance. El verdadero líder es quien comienza a autoeducarse y perfeccionarse en la práctica de las virtudes humanas. Con su ejemplo estará marcando la pauta para que otros a su vez busquen desarrollarse y desempeñarse de una manera integral.

Como aspecto primordial, el líder de cualquier grupo social debe estar comprometido con el reto de incrementar el valor o la importancia de su propia organización. En este contexto, hay un sinnúmero de definiciones de liderazgo, en las que hay un denominador común: influir en la conducta de los demás, persona o grupo de personas.

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

El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás. El estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación. Es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y comprenda ya que afectará a los miembros del grupo o seguidores. Y será su estilo de liderazgo el estímulo que mueva a cada uno ante las diferentes circunstancias que tengan lugar. Cuando alguien adopta un papel de líder dentro de una organización, mucho de su estilo dependerá de cómo se maneje ●

Cuando alguien adopta un papel de liderazgo dentro de una organización, su estilo suele depende de cómo maneja sus habilidades técnicas, humanas y conceptuales. La capacitación se vuelve fundamental.

objeto de muchas investigaciones sociales, que abarcan desde el perfil de los líderes que han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia, hasta la identificación de los elementos o circunstancias que los mantienen al frente de los grupos sociales.

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

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

Descubrí
todo lo
que hay
para vos.

Chango**Más**

MásOnline
.com.ar

COLECCIÓN DE QUESOS



Tonadita®

EL FETISMO PRESENTA LAS MEJORES CREACIONES EN FETAS

