

Los desafíos de la industria y el retail



10

MARKETING

Una saturación de estímulos



82

CONSUMO

La demanda oculta



NUEVAS

vienissima!®

PICANTE



¡ANIMATE A PROBARLAS!

**PICANTE
POSTA**



ELEGIR LO QUE
TE GUSTA
TE DIBUJA



CARITA
FELIZ.



ELEGITE **TARAGUI**





En mayo, las ventas en supermercados cayeron 3,3%, profundizando el declive del mes anterior, donde la caída había sido de 2,9%. Estos datos contribuyen a ilustrar una parte de la realidad actual, pero para sacar conclusiones valederas, hace falta incorporar otras variables. En alimentos, parte de la caída experimentada por los supermercados se debió al crecimiento de las empresas online de delivery, cuyos ingresos alcanzaron el año pasado el equivalente a 1.800 millones de dólares. También creció el canal gastronómico; el 42% de los consumidores salen a comer afuera al menos una vez por semana. A eso se suma el incremento de las ventas online, que en algunas categorías de alimentos ya alcanzan el 11%, en detrimento de los canales presenciales. Paralelamente, cerca del 50% de la actividad económica se maneja a través de canales no tradicionales en los que predomina la informalidad. Es decir, la mitad de todo lo que se vende no es auditado. A fin de integrar todos estos factores y brindar un enfoque amplio de la realidad actual del retail y la industria, la consultora Claves Información Competitiva realizó un detallado estudio, cuyas principales conclusiones reproducimos en nuestra nota de tapa. Aspiramos a que esta información, junto con datos de otros estudios que también ofrecemos en este número, contribuya a brindar una mirada integral de la situación del consumo en nuestro país.

Luis Di Nallo
DIRECTOR

NOVEDADES 8	NEGOCIACION La empatía, un factor clave 38	TECNOLOGIA ¿Moda o necesidad? 62
MARKETING Una saturación de estímulos 10	MOTIVACION Una cultura innovadora ... 40	NOTICIAS DEL SECTOR... 66
MANAGEMENT Sistemas productivos complejos 14		TENDENCIAS La nueva ética corporativa 68
	EMPRESAS Transformando el cuidado del hogar 44	
EMPRESAS Metroservicios desembarcó en Paraguay .18	RECURSOS HUMANOS Talento: un recurso escaso 46	PROCESOS OPERATIVOS Los dilemas de la sustentabilidad 72
PACKAGING Un debate necesario 20		MERCHANDISING Redefiniendo la ambientación 76
GESTION Una mirada holística 22	EMPRESAS Olti: un mayorista con visión de futuro 50	PLANEAMIENTO Esquemas obsoletos ... 80
	RELEVAMIENTOS Tres meses de ¿recuperación? 52	
MAYORISTAS Transformando realidades 26	REINGENIERIA Excelencia: un concepto demasiado amplio 54	CONSUMO La demanda oculta 82
RENTABILIDAD El exceso de optimismo . 28		NOTA DE TAPA Los desafíos de la industria y el retail 88
PROMOCIONES Motivaciones subyacentes 32	COMERCIO ELECTRONICO Inteligencia artificial aplicada 58	CAPACITACION El precio de la ignorancia 94
	CALIDAD TOTAL Reglas de juego integradoras 60	
ESTRATEGIA Preservando los activos intangibles 34	ADMINISTRACION En busca de un rumbo coherente 96	LIDERAZGO El carisma personal 98



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.



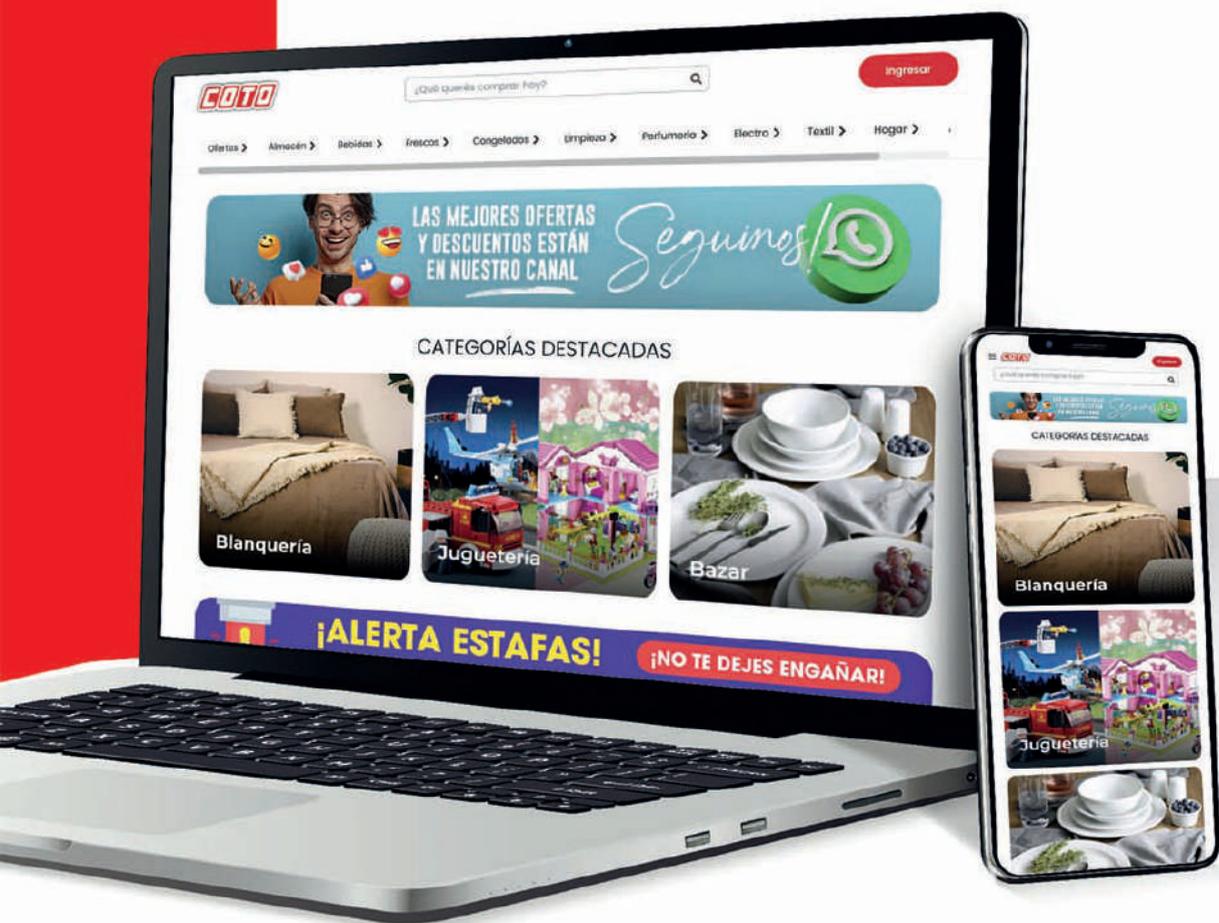
Interfaz intuitiva: Encontrá lo que necesitás de manera sencilla.



**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

Propuestas de Minitapitas



Festejando su aniversario, la marca **Minitapitas** lanzó dos nuevas variantes. Las Minitapitas

XS tienen el mismo sabor de las clásicas, pero poseen el tamaño de una moneda. Se presentan en 140gr. Asimismo, las Minitapitas Veteadas son un deleite para el paladar, ya que cada mordisco revela una nueva combinación de sabores. Vienen en envases de 200g y 400gs. Para más información y poder tomar contacto con todas las variedades y exquisitas propuestas, visitar el sitio oficial de galletitas Fachitas: www.fachitas.com

U-Talks

Unilever Argentina lanzó U-talks, su primer podcast audiovisual, un espacio de diálogo en el que expertos en innovación, diversidad y sostenibilidad reflexionan y analizan ideas que permitan impulsar un cambio positivo en nuestro presente y futuro. El primer episodio de la segunda temporada fue "Del sol a las fábricas: un camino hacia Net Zero", donde Natalia Giraud, Directora de Comunicaciones y Asuntos Corporativos de Unilever, conversa con Máximo Mazzocco, activista ambiental y fundador de Eco House, y Guillermo Marcellan, Director Ejecutivo del Grupo MSU.



Nuevos Clase C



Con el objetivo de enriquecer y ampliar su portafolios, **Mercedes-Benz** incorporó dos nuevas versiones de los exitosos modelos GLC y Clase C. El C300 tiene una potencia de 258 CV, mientras que la potencia de la GLC 200 es 204 CV.

El Clase C ha sido históricamente el modelo más vendido de la marca a nivel mundial y la GLC es en Argentina el SUV más elegido por los usuarios. Estos dos automóviles llegan para acompañar el crecimiento del volumen del negocio y ofrecer más opciones a los clientes Mercedes-Benz sumando más variedad a la actual paleta de productos. Como novedad, se ofrece una nueva motorización en la gama GLC. Se trata del motor 200 4MATIC que adopta la línea interior y exterior Avantgarde (MHEV, Mild. Hybrid Electric Vehicle), que le otorga al vehículo otro acabado. Con relación al emblemático sedán Clase C, en la motorización 300 se incorpora una nueva versión con la línea interior y exterior Avantgarde que le confiere también un acabado claramente diferente.

Reporte de Sustentabilidad

Grupo Arcor publicó su 20° Reporte de Sustentabilidad, correspondiente al ejercicio 2024. Este documento, a lo largo de todos estos años, ha sido testimonio del compromiso con la transparencia y los logros alcanzados por la compañía en la creación de valor económico, social y ambiental para todos sus grupos de interés.



"Comenzamos el 2024 enfocándonos en la gestión diaria sin perder de vista, como siempre lo hemos hecho, nuestra visión a largo plazo", expresó Alfredo Pagani, Presidente de Grupo Arcor. "Con orgullo, puedo decir que nuestra experiencia y capacidad de adaptación nos han permitido no sólo mantener nuestra solidez, sino salir fortalecidos. La imprescindible implementación de estrategias de sustentabilidad es un pilar fundamental de nuestra gestión".

Pavas eléctricas

Electrolux presentó para este invierno tres nuevos modelos de pavas eléctricas de acero inoxidable, que combinan durabilidad y sofisticación. Con capacidad de hasta 1,8 litros, la Efficient EEK11 no lleva cables en la jarra, lo que permite llevar el agua caliente de forma cómoda a cualquier espacio del hogar. Cuenta con temperatura prefijada para mate a 85°C.



La Efficient EEK50, con cinco niveles de temperatura (que incluyen el calor prefijado para mate y té, y capacidad de hasta 2 litros) cuenta con la opción de mantener el líquido caliente durante 40 minutos y tiene un filtro antisarro extraíble y lavable. A su vez, con una capacidad de 1,7 litros, y tecnología Perfect Sense, la Expert EKP70 calienta el agua con mayor precisión, para satisfacer las necesidades de las distintas preparaciones cotidianas.



Arte, reciclaje y compromiso

Manfrey renueva su compromiso con el ambiente y las comunidades a través de PotECO, una iniciativa que convierte residuos en obras con sentido.

En alianza con CAPIC, Pampa Energía y los municipios de Devoto y Freyre, Manfrey relanza

la campaña PotECO, orientada a recolectar potes de poliestireno para su transformación en murales con mensajes ecológicos. Esta propuesta busca promover la conciencia ambiental desde la acción concreta, mostrando cómo un residuo bien separado y tratado puede convertirse en una pieza de arte que inspira y educa. Los murales, que se instalarán en espacios públicos, aspiran a dejar una huella positiva y duradera, transmitiendo valores de sostenibilidad a las futuras generaciones.

Con PotECO, Manfrey refuerza su compromiso con el reciclado, la economía circular y el trabajo conjunto con instituciones públicas y privadas para construir un entorno más consciente y responsable.

Perfect Serve Awards

La excelencia en el arte de servir una cerveza ya tiene nombre. Maximiliano Varela Leguizamón, bartender de Santa (Mar del Plata), fue coronado como el gran ganador de la primera edición de los Perfect Serve Awards, el certamen nacional organizado por **Stella Artois** para celebrar el ritual del servido perfecto.

La final, que tuvo lugar el 11 de junio en el Buenos Aires Lawn Tennis Club, fue la instancia cúlmine de una competencia que recorrió el país y reunió a más de 100 bares y restaurantes. Tras un proceso de selección exigente y una capacitación intensiva en el ritual del Perfect Serve, Maximiliano se impuso en la última ronda frente a Amir Mansur (Envero, región Litoral), demostrando técnica, precisión y elegancia cervecera ante un jurado de especialistas.



Electrodomésticos familiares

La empresa de electrodomésticos **ATMA** se embarca en un viaje nostálgico y audaz, con una línea exclusiva que combina diseño, funcionalidad y el espíritu familiar, inspirada en la película Lilo y Stitch, para hacer “una cocina de otro planeta”. La colección incluye una pochoclera, una waflera, una sandwichera, una tostadora, y una cafetera que viene con su propia taza ilustrada con Stitch, el personaje que conquistó corazones en todo el mundo. Cada producto está pensado para acompañar a los fanáticos en su rutina diaria y convertirse en una pieza de colección. Desde su estreno en 2002, Lilo y Stitch se ha convertido en una de las películas más entrañables de Disney, llegando a miles de niños y adultos por su mensaje de inclusión, familia y amistad. En Argentina, el pequeño y rebelde extraterrestre es un favorito indiscutido, presente en varios productos.



Tartitas Membrillo

Galletitas Fachitas, con más de 40 años en el mercado argentino, donde posee un destacado posicionamiento en la fabricación de tapas de alfajores en diferentes tamaños y sabores, presenta Tartitas Membrillo, en paquete de 140gs. Este producto, con su exagerado relleno de delicioso membrillo, se empieza a posicionar de a poco como el favorito de muchos consumidores. Se puede obtener más información en el sitio oficial de galletitas Fachitas, donde es posible ver todas las variedades y exquisitas propuestas que la marca tiene preparadas: www.fachitas.com



Chandon Mini

La nueva imagen de su botella en formato 187ml fue presentada por **Chandon**. Se trata de Chandon Mini, que con un diseño renovado refleja el espíritu joven y sofisticado de la marca. Este cambio marca un nuevo capítulo para su icónica botella, formato creado por Chandon y presentado al mercado en 1999. allá por el año 1999, y que a partir de los próximos meses se producirán exclusivamente en Argentina para todo el mundo.



Chandon Mini es la elección ideal para quienes buscan celebrar los pequeños grandes momentos de la vida en cualquier ocasión y lugar. El diseño de las nuevas botellas rompe con los códigos convencionales de la categoría, presentando una imagen moderna y versátil. Ha sido pensado tanto para destacar en los puntos de venta como para conectar con un consumidor que valora el diseño, la autenticidad, la practicidad y la calidad.

Desafío repostero

Manfrey lanzó el Desafío Repostero, un certamen online para visibilizar talentos gastronómicos. Emprendedores de todo el país compiten con sus mejores recetas en un desafío creativo y con premios que impulsan el crecimiento.



A través de la cuenta oficial de Instagram de la compañía, se llevará a cabo este certamen en el que reposteros de distintas provincias competirán mostrando sus mejores recetas. Los participantes fueron preseleccionados por su originalidad, calidad y propuesta emprendedora, y se enfrentarán en un fixture de duelos creativos que serán definidos por votación popular. Es así como esta dinámica busca no solo premiar el talento, sino también visibilizar proyectos que están creciendo con esfuerzo y pasión. Con esta acción, Manfrey reafirma su cercanía con los emprendedores, generando espacios donde la creatividad y el compromiso se reconocen, se comparten y se celebran.

Campaña invernal



Té Taragüi lanzó su nueva campaña publicitaria, justo a tiempo para la época invernal. Bajo el lema “Elegir lo que te gusta te dibuja carita feliz. Elegite Taragüi”, la marca comparte sus líneas Internacional, Saborizados y Hierbas, con variedades para todos los gustos.

Su campaña a nivel nacional, que tendrá presencia en radio y en medios digitales, se extenderá hasta el mes de septiembre. Más información en [@taragui](https://www.instagram.com/taragui) y taragui.com.ar

Malbec D.O.C.

Bodega Trivento presentó su primer Malbec bajo la Denominación de Origen Controlada (D.O.C.) Luján de Cuyo. Este vino simboliza un hito para la bodega y es una declaración de principios en torno a la identidad del Malbec argentino.

“La historia de este vino se remonta a un viñedo plantado en 1915. Sus suelos aluviales son el resultado de millones de años en los que el río Mendoza fue modificando y moldeando todo a su paso”, destacó Cristian Linares, Director de Viticultura de la bodega. “Estas vides no solo sobreviven: inspiran. Son testigos del paso del tiempo y portadoras de una identidad que se manifiesta en los racimos”, dijo.



Child Shield 3 en 1

Continuando con su política de desarrollar productos que respondan a las demandas de los consumidores modernos, **Energizer** lanzó su sistema de seguridad Child Shield 3 en 1 para baterías de litio tipo botón. Se trata de la primera pila de esa categoría diseñada para brindar la máxima seguridad en ambientes con niños. Además del clásico empaque protector que caracteriza a estas baterías, que evita cualquier uso inde-



bido, cuenta con un revestimiento de sabor amargo no tóxico en cada unidad, para desalentar la ingestión accidental. Además, la tecnología exclusiva Color Alert activa un color azul visible en la boca de las personas cuando la batería interactúa con la saliva, para que los cuidadores sepan que es posible que se requiera atención médica.

De esta manera, Energizer, marca con varias décadas de presencia en nuestro país, continúa avanzando en su política de ofrecer baterías con creciente potencia y rendimiento, y el foco puesto en la innovación.

Una saturación de estímulos

Hoy, la noción de bienestar implícita en los nuevos hábitos de compra integra no sólo lo corporal, sino también lo psíquico y lo espiritual. Esto lleva a redefinir y especificar los mensajes de marketing.



En un entorno donde las audiencias reciben cientos de mensajes diarios, captar la atención genuina se convierte en un desafío que requiere creatividad y precisión.

Hoy se está presenciando un consumidor más narcisista, centrando en sí mismo, concentrado en sus propias necesidades. Esto conlleva un proceso de desmasificación con un desafío que está dirigido fundamentalmente al sector productivo, que tendrá que pasar del empleo de tecnologías de escala a técnicas adecuadas a microsegmentos o micromercados. Aparece inmediatamente otro fenómeno que podríamos etiquetar como la resignificación de la practicidad y simplicidad, el «convenience» del inglés. En la práctica esto aúna en la oferta a productos y servicios: es producto más servicio, un proceso que tiene que ver con los cambios culturales que se están produciendo.

Un eje que signa las tendencias europeas es el de la comunicación. Hay todo un proceso cultural por el cual actualmente productos y servicios tienen para ellos un valor de comunicación de entidad social. Sabemos que siempre los productos comunican cosas, pero en el pasado los temas eran expresar a qué se quería llegar, status, crecimiento en la pirámide social. Hoy lo que se quiere transmitir es quién se es, la propia identidad, por lo que cada

producto es elegido en función de sus posibilidades de armar combinatorias con los demás productos para mostrar un estilo de vida. En ese sentido, el gran desafío de las empresas, partiendo de que deben de trabajar sobre mercados (micromercados pero mercados masivos, en un sentido redefinido del término) es armar productos que tengan más de un sentido, 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. Otro factor de significación es el consumo conspicuo, que está involucrado en las referencias anteriores. En Europa se está pasando del consumo como símbolo de status a símbolo de estilo. El tapado de piel fue una demostración de status, pero su combinación con el pantalón vaquero es un estilo. Así pasa con el resto.

Otra expresión del consumidor europeo es que esta tendencia individualista de la que ya hablamos converge hacia la soledad, lo que demandará otras formas de comunicación que compensen tal estado de

LANZAMIENTOS 2025

LA LÍNEA MÁS COMPLETA DE CALEFACCIÓN

DISEÑO, EFICIENCIA Y CONFORT

CWD960 SILVERWHITE

- NO CONSUME OXÍGENO
- TOTALMENTE SEGURO
- CORTE DE SEGURIDAD
- CONTROL REMOTO

CALOVENTOR DE VIDRIO HEATSENSE

3 EN 1: MESA, PISO Y PARED. DISPLAY DIGITAL TOUCH. BARRAL TOALLERO.

TCH50

- DEFLECTOR OSCILANTE

CALEFACTOR TOWERFLAME

EFEECTO VISUAL DE LEÑOS. PLACA CERÁMICA DE PTC. DISPLAY DIGITAL TOUCH.

CONTROL REMOTO

CPM25 SILVERWHITE

- TECNOLOGÍA INVERTER
- COMANDO WIFI
- SUPER SILENCIOSO

PANEL RADIANTE INVERTER NEOHEAT

2 EN 1: MONTAJE EN PARED O USO EN PISO. DISPLAY DIGITAL TOUCH.

TECNOLOGÍAS QUE SORPRENDEN

FREIDORAS DE AIRE · HORNO PIZZERO

COCCIÓN CON AIRE - VAPOR - INFRARROJO - CONVECCIÓN



GARANTÍA
2 AÑOS



www.liliana.com.ar

Cuando los canales se multiplican y los contenidos se superponen, la diferenciación pasa por ofrecer experiencias memorables y un claro valor agregado.

ánimo. Sigue en esta lista la conciencia corporal. El envejecimiento de la pirámide poblacional conlleva a que los consumidores asuman la idea de poder controlar tal proceso, conduciendo a estilos de vida que demoren el fenómeno del envejecimiento. De ahí que haya toda una preocupación acerca de lo que se consume cómo se consume para demorar, en lo que se pueda, el camino hacia la vejez.

Esta conducta se combina con la noción de bienestar, que integra lo corporal con lo psíquico y mental. Estar bien no es únicamente ausencia de enfermedad sino también un estado de plenitud psicomental. Esta conciencia del cuerpo ha generado, dando a lugar a una corriente de apertura sensorial por la que el disfrute del producto o servicio se da en términos visuales, auditivos, táctiles y olfativos. La idea es que el producto entre por todos los sentidos, que seduzca, en un sentido global del término. Esta actitud ha producido toda una revolución en el campo de los envases, en los que ahora hay que cuidar textura, forma y demás, de una manera inédita hace veinte años, lo que también se conecta con lo ambiental, en busca de adecuados equilibrios ecológicos, en especial en las formas de producción.

Las compras de estos días se realizan



producto por producto, caso por caso. El consumidor está expuesto a una enorme variedad de propuestas, siendo sometido a numerosísimos estímulos. Esto ha generado consumidores infieles que han pasado a suscribir contratos monogámicos -un sólo producto, una sola marca- a lo largo de toda la vida, a casamientos poligámicos, de corto tiempo y con variada circulación de marcas simultáneas.

El consumerismo fue una de las etapas de los países europeos, allá por los seten-

ta, que tenía que ver con una crítica a la sociedad industrial, expresando un rechazo al consumo. Fue, entonces, una actitud contestataria.

Actualmente el consumidor se siente con derecho a consumir pero exige, paralelamente, que las empresas productoras cumplan con sus obligaciones sociales. La situación se complica con la falta de credibilidad y un buen grado de oposición hacia los medios masivos de comunicación, en particular con la publicidad masiva, actuando frente a su influencia de manera más racional, con decisiones que se basan más y más en calidad y en contenido. Existe un sentimiento generalizado de que los consumidores están mejor educados, tienen mayor capacidad de distinguir entre opciones y se encuentran más preocupado en lo referente a la calidad, priorizando lo que realmente le venden frente a las posibles imágenes que se busca formarles.

En un supermercado o un hipermercado el consumidor puede encontrar juntas una enorme cantidad de referencias de productos. Se suele admitir que unos veinte segundos es lo que tarda un consumidor en examinar todo un lineal y que ocho segundos bastan para seleccionar el producto que se comprará. A veces se acorta esta cifra y a veces se amplía, pero lo que está claro es que se trata de muy poco tiempo. Además, el 70% de las decisiones finales de compra se toman en el propio establecimiento lo que pone en valor la importancia de destacar con respecto a la competencia. Entonces, si la clave está en destacar, en atraer al cliente para que realice la primera compra del producto (por supuesto asumiendo que dicho producto satisfará los deseos del consumidor si lo prueba), es necesario saber qué provoca que un consumidor se acerque a un producto de un lineal y no a otro. Hay cuatro factores principales, y en todos ellos el envase tiene su importancia. En primer lugar, en una de cada tres ocasiones la atracción la provoca única y exclusivamente el envase.

En una de cada cuatro ocasiones es el precio el que provoca dicha atracción. El envase tiene su importancia en la determinación del precio, puesto que el envase es parte del producto y, por tanto, del coste. Una optimización del envase puede resultar en una disminución del costes que conlleve una disminución del precio, haciendo el producto más competitivo. O bien un buen envase puede servir como un argumento más para sostener un precio de venta alto si esa es la estrategia de la empresa.

En una de cada cinco ocasiones la atracción la provoca el hecho de que el consumidor recuerda o tiene en su mente al producto. Se puede afirmar que contribuyen a esta circunstancia tanto a la publicidad como el envase.

Finalmente, en una de cada cinco ocasiones la atracción la provoca algún aspecto particular del producto. El consumidor puede que ya conozca ese aspecto particular de ante mano a partir de la publicidad, pero aun así en el envase se ha de destacar bien ese aspecto ya sea para mostrar por primera vez o para reforzar el mensaje publicitario. Con respecto al comportamiento de compra, este comportamiento puede ser racional o irracional. Un comportamiento racional, en el que el consumidor ya sabe de antemano qué producto quiere y a veces incluso la marca, comporta sin lugar a dudas compras previstas. En ocasiones, las marcas deben romper los estereotipos y convencionalismos que convertidos en dogmas impiden construir la singularidad y diferenciación requerida.

Las implicaciones de los profesionales de la comunicación en el debate de las marcas no ha sido suficientemente significativa, teniendo en cuenta la importancia que tiene para la comunicación.

Coincidiendo con la presentación del Brand Asset Valuator, el estudio de las marcas multicategorías y multimetida realizado por Young & Rubicam, y desde la perspectiva personal de un profesional de la comunicación, se aborda el necesario compromiso con la vitalidad y desarrollo de



las marcas, como foco principal de la actividad comunicativa en cualquiera de sus disciplinas. Las personas, de una forma u otra, buscamos certidumbres. Razones y causas que nos ayuden a probar nuestros convencimientos. En ocasiones acudimos a la opinión, a la mera adivinación. Y sólo algunas veces alcanzamos pruebas "relativamente" irrefutables. La polémica corporativa y académica acerca de la relevancia y el significado de la marca se toma mucho más esencial. Lo suficiente como para que, en cierta manera, condicione el modo de entender la industria de la comunicación ●

En medio de la saturación sensorial, las marcas que logran simplificar y humanizar sus mensajes alcanzan mayor fidelidad y construyen relaciones duraderas.

Instagram Facebook MagretCarneDeCerdo

Nuevo Pack

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

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

Sistemas productivos complejos

En lo que hace al concepto de productividad, el ecosistema empresarial incluye una multiplicidad de criterios, a veces contradictorios entre sí. Cada empresa debe encontrar la definición más adecuada para sus procesos internos.



Los sistemas productivos mundiales fallan, en la actualidad, en que no otorgan al ser humano la importancia que se merece. Los que no pudieron cruzar el muro de la competitividad están pagando cara la globalización, el libre comercio y la economía de mercado y la competitividad.

El miedo al mañana, la angustia y la inseguridad, impulsan esta nueva era de desigualdades. Las víctimas del cambio se sienten definitivamente excluidas de "integrar la red". "La mayoría insatisfecha" sufre aturdida las consecuencias de la privatización, la liberación y la desregulación, realizadas en nombre del progreso. Los trabajadores no aportan a las compañías toda su capacidad, padeciendo los

modernos procedimientos de reducción (*downsizing*), desplazamiento (*outsourcing*) y reingeniería (*reengineering*). Muchas empresas sienten que han caído -definitivamente- en la trampa de la globalización, tal como la llaman Martin y Schumann.

Tan sólo en Estados Unidos, en los años venideros más de 90 millones de puestos de trabajo de los más de 124 existentes son potencialmente susceptibles de ser sustituidos por máquinas. Como consecuencia de los adelantos en la automación

se pronostica que en los próximos 30 años tan sólo un 2% de la actual fuerza laboral será necesaria para producir todos los bienes necesarios para satisfacer la demanda total.

La proporción de masa laboral europea empleada en el sector industrial y en el sector servicios se reducirá de 35% a un 25% dentro de 10 años, con una posterior reducción de hasta el 15% al cabo de un período de 20 años.

La reingeniería económica podría dar como resultado una cifra no oficial de desempleo del orden del 20% en Estados Unidos cuando el actual fenómeno de reestructuraciones esté en pleno régimen.

En los próximos años otros 15 millones de trabajadores y empleados de la Unión Europea tendrán que temer por sus empleos a tiempo completo. En Alemania, más de 6 millones de personas dispuestas a trabajar no encuentran empleo fijo. Los ingresos medios netos de los alemanes occidentales descienden desde hace 5 años. Por lo menos otros 1,5 millones de empleos desaparecerán en la próxima década.

Hacia el 2023 la quinta parte más acomodada de la población será responsable de más del 60% de los ingresos percibidos por los norteamericanos; la quinta parte menos favorecida del 2%. Ya en 1995 2,5 millones de ricos recibieron el mismo volumen de ingresos que los 100 millones que se encuentran en la base de la pirámide.

Dos cuchillas de la misma tijera, en nombre de la flexibilización y la competitividad se somete al hombre al drama individual de la pérdida del trabajo, de la precariedad, de la baja de salarios y al drama colectivo de la pérdida del estado del bienestar. De allí que Viviane Forrester diga que estamos ante una elección: desocupación o pobreza, aunque finalmente concluya que tendremos las dos cosas. El otro "corte" competitivo se está dando al gasto público. Estados Unidos acepta una gran disparidad de los ingresos. Y considera a la pobreza como un problema particular. Por ello no se inmuta al recortar los programas de educación, sanidad, vivienda, indigencia, servicios públicos. Europa tiene una larga tradición social y considera la pobreza como un problema público. De ahí las dificultades existentes a la hora de recortar el estado del bienestar.

La mecánica operativa del sistema era

La automatización y la inteligencia artificial están transformando los procesos, mejorando la eficiencia y la trazabilidad en tiempo real.

Mini Tapitas



Tartitas



La gestión de un sistema dinámico requiere herramientas avanzadas de planificación, monitoreo y análisis de datos, para coordinar procesos dispersos geográficamente.



dar trabajo e ingresos a gran parte de la población, para que la misma consumiera, todo lo que le echen, las empresas.

¿Que llevó a las empresas a desarmar este esquema? ¿Los altos costos de la mano de obra, la continua presión e interferencia de los sindicatos, la inflexibilidad laboral, la competencia de empresas instaladas en regiones con menores costos, los deseos de mayor rentabilidad en menor plazo, una actitud de venganza por los años de aceptación y silencio -como mal menor- ante el “peligro comunista”?

Más allá de los motivos operativos lo concreto es que la desocupación y las menores remuneraciones llevan -in extremis- a una disminución de la capacidad de consumo de la población en cantidad (consumidores) y en calidad (dinero).

Algunas empresas podrían pensar en compensar -y superar- la pérdida de mercado interno, con el mercado externo. Pero el mercado externo de estas empresas, es ni más, ni menos el interno de otras -o aún peor, de las mismas- en el tercer país; que

podrían estar actuando del mismo modo. O sea que la competitividad podría estar reduciendo el mercado interno de los dos países. Si los mercados -maduros- internos se reducen, ¿cuál puede ser el beneficio de llevar la producción a países poco desarrollados -no maduros- si no se puede aprovechar la exportación, como sustituto de la producción interior abandonada?

Con criterio global -más allá del caso a caso particular empresario- la explicación que nos gustaría se reflexione o se debata, es si no se estará apostando por “generar” mercado, en países con bajo costo de mano de obra. Sería como recrear la sociedad de consumo donde nunca existió.

Si la hipótesis es cierta, la producción en regiones con bajo costo, no sería principalmente para exportación -que también-, sino para desarrollar el mercado interno. Este sería -tal vez- el mayor interés que despierta el mercado asiático, fundamentalmente China.

Si la hipótesis es correcta, el tema no tiene retorno. Para los trabajadores de los países desarrollados sería un “drama sin final”. Por más que se flexibilicen, las empresas no volverán. Además de trabajadores caros, son consumidores maduros. En otros lados hay, trabajadores baratos, y consumidores ansiosos. Aunque el panorama se vaya creando “de a poquito” no por eso es mucho menos preocupante.

Por más bajo que sea el costo de producción en los países desarrollados, muy poco podrían exportar a los países en desarrollo si sus habitantes no tienen poder de consumo; y de eso se trata, de dar trabajo con mínima remuneración tolerable a millones de “nuevos” consumidores potenciales que todavía tienen que descubrir las “delicias” de la sociedad de consumo ●

Nuevos modelos de ingresos

Una variante de la depresión competitiva del mercado global ha sido la incorporación masiva de la mujer al mercado de trabajo. Esa fórmula contribuyó, en forma indirecta, a eliminar -o casi extinguir- a la familia de clase media de un sólo aportante.

Con el argumento reivindicativo del feminismo -totalmente justo- se permitió la formación e independización de las mujeres poniéndolas, en igualdad con los hombres (o casi) a la hora de competir en el mercado laboral. Con una sola variante: un salario del orden del 65% (en promedio) del que perciben los hombres.

A partir de ahí, estaban dadas las condiciones para que las mujeres compitieran, sin saberlo, con sus esposos, con un costo -en esa época- del 50%. Así, se modificó sensiblemente el entorno laboral.



LA EVOLUCIÓN DE LA LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN

**Elimina el 99,9%
de Virus y Bacterias**



Lea atentamente el rótulo antes de usar el producto.

Metroservicios desembarcó en Paraguay

Con presencia consolidada en Argentina y amplia experiencia en activaciones de marca, la agencia del Grupo Ceta especializada en marketing promocional, trade marketing y arquitectura ferial, lleva sus operaciones al país vecino.



“Paraguay está atravesando un momento interesante en términos de desarrollo económico y estabilidad macroeconómica. En los últimos 15 años duplicó su PBI, mantiene una inflación controlada y las proyecciones indican un crecimiento sostenido”, explica **Gabriel Latulleri, Gerente General de Metroservicios**. Y agrega que este escenario “genera un entorno favorable para la inversión extranjera y además favorece el consumo masivo, lo que abre un abanico de oportunidades para las compañías que buscan ganar terreno en este mercado”.

—¿Qué oportunidades detectaron en Paraguay para sus servicios?

—Estamos preparados para acompañar el crecimiento de ese país a través de activaciones que conecten con el consumidor paraguayo de forma relevante y eficiente. Eso exige comprender las dinámicas locales de consumo y la construcción de relaciones con actores estratégicos del ecosistema comercial. Nuestra experiencia en el desarrollo de operaciones regionales y al enfoque personalizado, nos permitirán capitalizar estas oportunidades con una propuesta sólida y adaptable.

—¿Cómo se diferenciarán de la competencia?

—Nuestro modelo de trabajo es flexible y se adapta a las dinámicas propias de cada entorno. Nos basamos en la personalización de las soluciones para cada cliente, considerando a sus con-

sumidores y a las estrategias comerciales de sus marcas. Priorizaremos un enfoque “glocal” que combine las mejores prácticas que implementamos en Argentina -con más de una década de experiencia en trade marketing, promoción y ejecución en punto de venta- con el conocimiento del consumidor paraguayo, sus hábitos y sus canales de compra. Trabajaremos con talento local capacitado bajo nuestros estándares. Apostamos a la creatividad y a la innovación para lograr mayor recordación de marca e impacto real en las ventas.

—¿Cómo se gestó su expansión hacia el país vecino?

—La idea responde a un plan estratégico de crecimiento regional de Metroservicios y el Grupo Ceta. Muchos de nuestros clientes actuales tienen

operaciones o planes en Paraguay, y vimos la oportunidad de acompañarlos de manera integral. El análisis de mercado nos confirmó el potencial del país en términos de consumo, eventos corporativos y desarrollo de canales de venta moderna.

—¿Qué servicios buscarán impulsar?

—Vamos con lo mejor de nuestro modelo: marketing promocional; activaciones en vía pública y en retail; trade marketing; arquitectura ferial; experiencias de marca; samplings y lanzamientos, entre otras opciones. Pero no replicaremos nuestros servicios, sino que los reversionaremos para que tengan sentido en ese país. Contamos con oficinas propias, respaldo logístico, solidez estructural y un equipo mixto entre profesionales de larga trayectoria de Metroservicios y talentos locales que aportan cercanía, idioma y sensibilidad al contexto.

—¿Cuál es el rol de la tecnología en esta nueva etapa?

—Nos ayuda a analizar los datos para verificar y si cada acción es efectiva, genera engagement y “mueve las agujas” de las ventas. Utilizamos plataformas propias y de terceros para seguimiento en tiempo real; reportes de las acciones, análisis de KPIs y trazabilidad de la performance. Estamos invirtiendo en soluciones que nos permitan identificar patrones de consumo, evaluar comportamientos por zona y optimizar campañas en función del rendimiento real. Esta mirada analítica es clave para tomar decisiones informadas y maximizar las inversiones de marketing ●



CALIDAD Y EXPERIENCIA

CONFÍA EN NOSOTROS



metroservicios.com.ar



11 6607-4859

metro
servicios

Conectamos marcas con personas

Un debate necesario

La necesidad de desarrollar envases que generen percepción de calidad es indudable. Pero eso debe estar en sintonía con los costos y la política de rentabilidad de cada categoría.



Segmentar el nivel de sofisticación del envase según el tipo de producto o canal de venta permite optimizar recursos sin resignar un tema clave como lo es la identidad de marca.

A medida que las empresas invierten en packagings más sofisticado, elaborado y con materiales de mayor calidad -ya sea por motivos estéticos, funcionales o de sustentabilidad- se abre un debate inevitable: ¿cómo encontrar el punto de equilibrio entre el impacto positivo que genera un buen envase y la presión que ese costo adicional ejerce sobre la rentabilidad del negocio?

El packaging ha dejado de ser un mero recurso logístico para convertirse en una poderosa herramienta de marketing. Desde botellas de diseño exclusivo hasta cajas de cartón con cierres magnéticos, pasando por bolsas biodegradables, etiquetas con impresión holográfica o materiales reciclados de alta gama, el abanico de opciones es cada vez más amplio y complejo. En muchas categorías, especialmente en cosmética, alimentos gourmet, bebidas, tecnología y fragancias, el envase puede representar una porción significativa del costo total del producto.

Un envase atractivo puede elevar la percepción de valor, generar diferenciación frente a la competencia y fortalecer la identidad de marca. En ciertos segmentos, como los productos premium o de lujo, el packaging se convierte en parte esencial de la propuesta de valor. Sin embargo, esta sofisticación tiene un precio. Y cuando ese precio no está adecuadamente calculado o equilibrado, puede terminar afectando negativamente los márgenes, sobre todo en

contextos de alta inflación o presión competitiva. El primer dilema que enfrentan las empresas es cómo justificar internamente el gasto adicional en packaging. La lógica tradicional sugiere que si un envase costoso genera una mejor percepción del producto, puede habilitar un precio de venta más alto. Pero esto no siempre sucede de forma automática. La sensibilidad al precio, la elasticidad de la demanda y las características del canal de venta (online, autoservicio, tiendas boutique) inciden fuertemente en la capacidad de trasladar ese valor al consumidor.

Por ejemplo, un packaging de lujo puede tener sentido en productos que se regalan o que buscan posicionarse como objetos de deseo. Pero en productos de alta rotación o consumo masivo, donde el precio es una variable decisiva, invertir demasiado en el envase puede convertirse en una trampa. El desafío está en encontrar el punto justo donde el packaging aporte valor sin devorar los márgenes.

Una ecuación saludable debería considerar no solo el costo unitario del envase, sino su impacto real en el comportamiento del consumidor: ¿aumenta las ventas? ¿mejora la fidelización? ¿reduce el nivel de devoluciones o roturas? ¿eleva el ticket promedio? Sin estas respuestas, cualquier inversión en packaging puede ser una apuesta riesgosa.

Las marcas innovadoras suelen experimentar con materiales no tradicionales, diseños disruptivos o funcionalidades diferenciales. Desde latas que cambian de color según la temperatura hasta envases comestibles o biodegradables, la creatividad no tiene límites. Sin embargo, estas innovaciones deben pasar el filtro de la sustentabilidad económica. Si bien pueden generar impacto mediático o posicionar a la marca como vanguardista, muchas veces no son escalables, ni replicables a gran volumen.

Además, no todo packaging costoso es percibido como valioso. Un envase sofisticado pero poco funcional, difícil de abrir o imposible de reciclar puede frustrar al consumidor y generar el efecto contrario al deseado. La clave está en equilibrar estética, funcionalidad, sustentabilidad y costo, sin sacrificar ninguno de estos pilares en exceso.

En los últimos años, la presión por reducir el impacto ambiental del packaging ha generado una nueva dimensión en esta ecuación. Consumidores, reguladores y cadenas comerciales exigen cada vez más envases reciclables, reutilizables o compostables. Esto puede implicar, en muchos casos, un aumento del costo, ya que los materiales sustentables todavía son más caros o requieren procesos especiales de producción y logística.

Sin embargo, este mayor gasto puede transformarse en una ventaja competitiva si

se comunica adecuadamente. El consumidor valora la coherencia entre el discurso de marca y sus acciones, y muchas veces está dispuesto a pagar más por un producto cuyo envase refleje valores como el cuidado del medioambiente o la reducción de residuos. La inversión en packaging ecológico debe entonces pensarse no solo como un gasto adicional, sino como una oportunidad de reposicionamiento estratégico.

Una de las estrategias más efectivas para equilibrar la ecuación costo/rentabilidad del packaging es la segmentación. No todos los productos de una línea necesitan el mismo nivel de inversión en envase. Se pueden desarrollar versiones premium con packaging más sofisticado, ediciones limitadas con presentación especial, o líneas básicas con envases más funcionales y económicos. De esta manera, se diversifican los costos y se adaptan a distintos perfiles de consumidores.

También es útil considerar el ciclo de vida del producto. En las etapas de lanzamiento, donde el objetivo es generar impacto, puede ser razonable invertir más en el envase. Pero a medida que el producto madura o se vuelve más competitivo en precio, se puede migrar a un packaging más austero sin perder identidad.

La incorporación de tecnología al diseño



y producción del packaging ha abierto nuevas posibilidades para optimizar la ecuación económica. Los envases inteligentes, por ejemplo, permiten mejorar la trazabilidad, verificar la autenticidad del producto, extender su vida útil o interactuar con el consumidor a través de códigos QR o realidad aumentada. Aunque su implementación implica un costo adicional, muchas veces generan eficiencias que compensan la inversión: menor pérdida de stock, menos devoluciones, mejor logística y una mayor fidelización. Asimismo, la digitalización de los procesos de diseño y fabricación permite prototipar con rapidez, reducir errores, minimizar residuos y ajustar mejor la relación entre diseño, función y costo ●

La colaboración estratégica con proveedores de packaging abre oportunidades para innovar, reducir costos y adaptar soluciones a las necesidades del negocio.

   @tapamaniaoficial



TAPA MANIA

Mania por lo Rico!



Tapas para Empanadas, Pascualinas, Pastas y Panificados

Una mirada holística

La vorágine en la que se ve envuelto el empresario hoy, pocas veces le permite contar con el tiempo suficiente para pensar estratégicamente su negocio. Eso genera numerosos inconvenientes.



Comprender un problema aislado sin atender sus conexiones con otros factores suele conducir a decisiones parciales, que resuelven síntomas pero no abordan sus causas estructurales.

Los factores que hacen al concepto de excelencia no son muchos. Tampoco son inaccesibles. Excelencia significa ni más ni menos que hacer las cosas de manera prolija, ordenada y sin bajar los estándares de calidad que fueron determinados en función de una ecuación entre precio y beneficio. Las siguientes ideas ayudarán a diseñar una estrategia adecuada a los tiempos que corren, que procure generar un nivel aceptable de rentabilidad satisfaciendo al mismo a tiempo a los consumidores más exigentes.

El determinante más importante del éxito de un estudio conjunto es seleccionar los atributos y los niveles correctos. Los atributos y niveles que se escojan dependen de los objetivos del estudio: si el objetivo es pronosticar las ventas, es necesario incluir todos los atributos que tengan un impacto significativo en la decisión de compra. Si se trata de determinar las cualidades que debe ofrecer un producto, es necesario incluir sólo aquellos atributos sobre los que se actuará.

Si se está estudiando la política de precios o el poder de la marca (*brand equity*), es necesario incluir esos atributos. En caso de que los objetivos del estudio cambien una vez iniciado el trabajo de campo, es probable que no se tengan los atributos

correctos para los nuevos objetivos. La solución no es incluir cada atributo que se pueda concebir, sino acordar los objetivos del estudio antes de pasar al trabajo de campo.

El número de atributos que debe incluirse en un estudio depende de varios factores: los objetivos del estudio, el tiempo asignado a la entrevista, el nivel de participación del entrevistado y el tipo de análisis conjunto que se utilice para recoger los datos.

Los dos tipos más habituales del análisis conjunto son la ordenación de tarjetas (*card sort*) y el Análisis Conjunto Adaptativo (*Adaptive Conjoint Analysis, ACA*). En el primer caso, se pide a los participantes que ordenen o evalúen una serie de conceptos; cada concepto se escribe en una tarjeta y consta de un perfil completo de los atributos. Al aumentar el número de atributos incluidos en el estudio, puede aumentar tanto la cantidad de información en la tarjeta como el número de tarjetas por entrevista. Así pues, con más de seis u ocho atributos, los participantes pueden verse expuestos a una sobrecarga de información y la fiabilidad de sus respuestas puede disminuir. Cuando se usa la ordenación, es conveniente limitar el número de atributos a seis u ocho. Si se hace necesario incluir más de ocho, conviene investigar la posibilidad de usar la técnica denominada *bridging technique*, que puede manejar más atributos. Desafortunadamente, dicha técnica elimina toda capacidad de analizar datos individualmente. Una ordenación normal de 16 tarjetas debería durar no menos de 10 minutos.

La técnica del ACA muestra a los participantes dos conceptos a la vez en el formato denominado «elecciones pareadas» (*paired comparison tradeoff*). Cada concepto muestra un perfil de no más de cinco atributos (lo más probable es que sean dos o tres). Dado que ACA utiliza perfiles parciales y la entrevista por ordenador interroga a los participantes sobre los atributos más importantes y relevantes, un estudio con esta técnica puede incluir hasta 30 atributos. En tal caso, es necesario dejar en cada entrevista unos 10 minutos para cada 5 atributos que se incluyan; una entrevista con 15 atributos requeriría 30 minutos.

Como la técnica ACA puede durar hasta 30 minutos, es posible pedir a los participantes que evalúen más atributos de los que considerarían a la hora de hacer la compra. Esto puede reducir la importancia relativa de los atributos y, en estudios de política de precios, hasta provocar una reducción artificial de la sensibilidad al precio. Para este tipo de estudios, es mejor recurrir al planteamiento de perfil completo (*full profile*), como la ordenación o análisis conjunto basado en elecciones (*choice based conjoint, CBC*), o utilizar un ACA con



Vos,
yo y una
★ cuchara



SEGUINOS EN REDES



Claves para una gestión eficaz

1 Estudie a fondo cada una de las oportunidades que le brinda el mercado en base a las últimas tendencias.

2 Fije siempre objetivos claros. Expréselos de esta manera a su gente, revíselos con ellos periódicamente, muéstreles que tan cerca o lejos están o estuvieron de alcanzarlos. Comparta las alegrías y las frustraciones.

3 Aplique los cambios teniendo en cuenta que se sentirá un movimiento general en la organización producto de la reestructura. Si al menos logra aplicar tan sólo una cuarta parte de estas acciones obtendrá una respuesta muy rápida.

4 Lo importante es aplicar cada una de estas acciones a conciencia y de la mejor manera, ya que individualmente cubren cada uno de los aspectos estratégicos de la empresa y tienen como objetivo principal direccionar a todos los recursos humanos y sus esfuerzos de producción hacia metas que traerán crecimiento de la mano de una mayor rentabilidad.

5 Realice reuniones constantes, rápidas, sin burocracias, sin pérdidas de tiempo. Muchas veces cinco minutos bastan para resolver un tema que hasta hace días se estaba dejando pasar por alto.



cinco atributos o menos. También existe la posibilidad de recurrir a un «análisis conjunto dual» (*dual conjoint*) usando ACA siempre y cuando el estudio de política de precios requiera un amplio número de atributos en general.

En tiempos turbulentos, nada mejor que tomarse un tiempo para reflexionar sobre las ideas que se plantean a continuación y pensar de qué manera se podrían aplicar rápidamente en las organizaciones a fin de lograr una reestructuración exitosa.

1. Esté listo para el cambio. Uno de los libros de negocios más vendidos en Estados Unidos en los últimos años se llama *Sólo los paranoicos sobreviven*. Recuerde que lo único que no cambia es que todo cambia todo el tiempo.

2. Desarrolle en el día a día una empresa preparada para afrontar el cambio. Los encargados de manejar hoy los destinos de las compañías más importantes del mundo están de acuerdo con que sólo van a existir dos tipos de empresarios en los próximos años: los rápidos y los muertos.

3. Desarrolle y ponga en práctica un organigrama que defina tareas y responsabilidades. Olvidese de la vieja estructura piramidal. El nuevo organigrama debe ser lineal, horizontal, todos deben ayudar a todos, cada uno en su área específica debe pensar en responsabilizarse y tomar decisiones. Las estructuras piramidales estaban constituidas por alguien que pensaba, bajaba la idea a los del «medio» y éstos le ordenaban al personal de «abajo» que la pusieran en práctica. Hoy es imposible perder tiempo en esta especie de «teléfono descompuesto» donde la información termina

por deformarse en el momento más importante: el de la puesta en práctica de la decisión finalmente tomada.

4. Forme equipos de trabajo, con autonomía propia. Con su propia independencia, con su propio presupuesto y con su propio Plan de Trabajo a corto y mediano plazo. Cada individuo debe tener dentro de la estructura una responsabilidad asignada, de la cual surgirá semana a semana, mes a mes, una estadística, mediante la cual se conocerá su producción y desempeño.

5. Integre algunos de estos equipos relacionándolos, y direccionándolos para que logren alcanzar objetivos individuales (por equipo) y en conjunto (en red), trate de generar proyectos para que las redes trabajen y produzcan en conjunto y así llegar a soluciones más creativas como resultado.

6. Maneje en línea la información necesaria para saber en qué lugar «está parada» su empresa. Es la única manera de estar siempre preparado para absorber con rapidez cualquier cambio y dar a tiempo el «golpe de timón»

necesario para mantener constante el rumbo hacia el crecimiento.

7. No le tenga miedo a los cambios audaces. Téngale miedo a la rutina, a hacer todos los días lo mismo. Recuerde que para construir muchas veces hay que comenzar destruyendo. No se apegue a lo que no está dando resultado.

8. No compare la situación de hoy con lo que pasó ayer. La historia de ayer no es la de hoy, y menos la de mañana.

9. Cuando llegue el momento de hacer cambios estructurales, recuerde que no se puede hacerlos todos de una sola vez ●

Los nuevos modelos de liderazgo priorizan enfoques amplios y relacionales, capaces de vincular datos duros con intuiciones humanas y criterios éticos al momento de decidir.

Energizer®

El primer protector infantil™

3 en 1 del mundo



Energizer® Ultimate Lithium™ con nuestro **nuevo sistema de seguridad infantil 3 en 1 del mundo** está diseñado para ayudar a los padres a crear un entorno más seguro para sus hijos al elegir baterías.

Nueva Alerta de color

Se activa si la batería entra en contacto con la saliva, tiñendo visiblemente la boca de azul en segundos.
Una innovación a nivel mundial.

Revestimiento amargo™

Reduce el riesgo de ingestión y ayuda a prevenir que sean tragadas.

Empaque seguro

Proporciona seguridad para ayudar a prevenir que los niños accedan a las baterías en el empaque.



Transformando realidades

Por tercera vez, La Yunta Mayorista hizo posible que uno de sus clientes pudiera cumplir el sueño de tener una casa propia de casi 50 metros cuadrados, al consagrarse ganador de un sorteo.



En el marco de su política de devolver a las comunidades en las que opera el apoyo y la confianza que miles de clientes depositan mensualmente en la compañía, **La Yunta Mayorista** lleva a cabo, desde sus inicios, una serie de acciones que van más allá de su compromiso cotidiano de ofrecer precios accesibles para todas las familias y una amplia variedad de productos.

Entre las distintas campañas realizadas, se destaca una que tuvo un gran impacto, y que abarcó los departamentos mendocinos de San Rafael, General Alvear y Malargüe, así como las localidades pampeanas de Rancul y Realicó. La promesa era transformar la vida de uno de sus clientes. Y la forma de hacerlo, fue a través de un importante premio: una casa de 48 m² totalmente construida, lista para convertirse en el hogar de una familia, ya que incluye todo lo necesario para habitarla desde el primer día.

La iniciativa se convirtió rápidamente en un hito dentro del comercio regional, generando un impacto emocional que todavía resuena. El último ganador fue Julio Benítez, cliente habitual de varias sucursales de La Yunta. "Cuando me llamaron para darme la noticia, me quedé paralizado", confesó Benítez, al relatar el momento en que le anunciaron lo impensado: un

cupón suyo había sido el elegido entre miles de personas según el sorteo en directo a través de las redes sociales de La Yunta Mayorista. "Justo estaba

manejando. Me costó responder; pensé que podía ser una broma", agregó.

Benítez había llenado cupones para el sorteo en varios puntos de venta de La Yunta. Y fue esa constancia, ese hábito de confiar, de apostar una y otra vez, lo que lo convirtió en protagonista de esta historia. "Siempre me he inscripto en distintos planes barriales para tener mi vivienda, ya que hoy es muy difícil comprar un terreno o una casa. Esto me cayó justo. Es el sueño de cualquier familia", dijo.

Días después del sorteo, se pactó junto al ganador el terreno donde se construirá la casa. Además, se lo puso en contacto directo con la empresa Avaca Construccio-

nes, que será la encargada de llevar adelante el proyecto. La Yunta garantizó desde el primer momento su construcción concreta, acompañando al ganador en cada paso del proceso.

Un sueño cumplido

"El objetivo de este sorteo no era solamente promocionar nuestras sucursales, sino dar un paso más allá", señaló **Daniel Garre, propietario de La Yunta**. "Queríamos que alguien cumpliera el sueño de su vida. Porque todos, en algún momento, soñamos con tener nuestra casa".

Con 8 sucursales propias -incluidas las recientes incorporaciones de General Alvear y Bowen- y 28 franquicias distribuidas estratégicamente, La Yunta Mayorista es hoy una de las cadenas comerciales más importantes del interior. Está presente en toda la región sur de Mendoza y en el norte de La Pampa, garantizando cercanía real con sus clientes.

Su modelo de negocios, centrado en el abastecimiento al por mayor con precios accesibles para todos, ha sido clave en su crecimiento. Pero lo que realmente distingue a la empresa es su mirada humana. Esta fue la tercera casa que sorteó la cadena. A eso se sumaron varias otras campañas que abarcaron desde los más pequeños hasta los adultos mayores. Todas forman parte de una estrategia más amplia que busca generar comunidad, identidad y confianza.

"Cuando alguien gana, ganamos todos. El hecho de ver la cara de Julio, escuchar su historia, saber que detrás de ese cupón ganador hay una familia que ahora puede soñar en grande... es algo que no tiene precio. No nos conformamos con vender productos: queremos transformar realidades", concluyó Daniel Garre ●

La Yunta Mayorista cuenta con 8 sucursales propias -incluidas las recientes incorporaciones de General Alvear y Bowen- y 28 franquicias.



Mario Chiaradia, Gerente de La Yunta; Julio Benítez (el ganador del sorteo) y Maximiliano Avaca, de Constructora Avaca.



#FanáticosDelAhorro

VENTAS POR MAYOR Y POR MENOR

SUCURSALES Y
FRANQUICIAS



36 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 exceso de optimismo

La apreciación correcta -y realista- de las distintas variables que intervienen en la gestión empresarial no es, hoy en día, una tarea sencilla. Hay que asegurarse de acudir a opiniones externas.



Subestimar los riesgos y sobrevalorar las proyecciones puede llevar a decisiones financieras poco sólidas y a resultados que pueden estar alejados de las expectativas iniciales.

Al hablar de productividad, vamos a hablar de cuál es la mejor manera de organizarnos. Debemos ser lo más eficaces posibles porque tenemos que ser competitivos. Y para ello no hay dimensión que importe. Un supermercado de dos cajas puede ser muy productivo y altamente competitivo, y una gran cadena puede ser ineficiente, improductiva y poco competitiva.

Todos sabemos muy bien que, si bien la productividad está ligada a la reducción de costos, fundamentalmente consiste en la mejor utilización de todos los activos. Allí intervienen la cultura, los modos de ser de la organización, la forma en que se relacionan las personas entre sí, lo cual está muy impregnado por las características del número uno de la compañía. El término productividad tuvo distintos sentidos en las últimas décadas. Por lo tanto, el significado que se le otorgue es, ante todo, una cuestión generacional.

En principio la palabra productividad fue acuñada en el campo de la ingeniería, y luego con el tiempo se fue trasladando a otros campos.

Comúnmente la productividad se asocia a la reducción de costos. En principio, no conviene tomarlos como sinónimos, porque el término productividad está estrechamente ligado a los resultados. Y muchas veces los resultados no son una mera consecuencia de la reducción de costos.

El tamaño en sí es importante para algunas cuestiones, como ser los volúmenes de compra. Algunas de las características del panorama competitivo actual son:

-Nuevas necesidades, planteadas fundamentalmente desde el campo de las inquietudes y de las expectativas del cliente.

-También existen nuevas necesidades de financiación, de estar actualizados en materia de organización y recursos humanos. Especialmente en cuestiones pertinentes al estilo de dirección.

-Hay una nueva tecnología que está creciendo logarítmicamente, es decir, va muy por delante de la posibilidad de poderla atrapar y por lo tanto, hacer de ella un uso altamente productivo.

-Finalmente, están los nuevos competidores. Sobre este tema hay muchos mitos, dudas, inquietudes y necesidades. Generalmente se dice y se habla más de lo que la realidad efectivamente termina siendo.

-La desregulación. Todos saben que estamos en un mercado totalmente globalizado, existe una apertura económica en algunos casos indiscriminada, que probablemente se seguirá acentuando.

-Hay una descentralización creciente. La gente cada vez posee

una mayor tendencia natural a querer estar en contacto directo con el producto y con el consumo en el momento en que realmente se produce. Este es un fenómeno de la economía global.

-La fidelidad de los consumidores es difícil de lograr. Tal vez sea uno de los desafíos mayores. La tecnología proporciona una gran ventaja en ese sentido.

-Acercamiento psicológico. Esto tiene que ver con la comunicación. La gente está cada vez más orientada no solamente a entender los mensajes publicitarios, que son de corto plazo, sino que está comenzando a acumular de manera residual información de imagen. Esto no está suficientemente desarrollado, salvo en algunas organizaciones muy grandes donde sí hay una imagen de marca de la institución.

-A mayor tamaño de empresa, mayores son los recursos y las herramientas disponibles para la planificación. Sin embargo, hay que tener cuidado de no caer en el extremo opuesto. Hay firmas que se enredan con complejos planes operativos que, en el momento de concretarlos, resultan excesivamente burocráticos, o están desconectados de la realidad cotidiana y de la situación actual de la compañía.

El tema no es novedoso; mucho se ha hablado acerca del hecho de que las grandes empresas, por su propio peso, resultan poco flexibles a la hora de tomar decisio-

VACALIN[®]



Conocé todos
nuestros productos

@vacalin



Pieres 1635, C.A.B.A, Argentina

☎ 4686-3611 ext. 241 📞 11 5301-7206

✉ comercial@vacalin.com

Rentabilidad y utilidad

Hay dos conceptos que muchas veces tienden a generar confusiones. Utilidad y rentabilidad son dos conceptos diferentes y complementarios. La utilidad en el marco de una empresa es el resultado después de restar a los ingresos todos los egresos. Rentabilidad es el nivel de rendimiento que se ha obtenido de un capital invertido, representa la gestión de ese capital. En última instancia, es la rentabilidad la que nos dice si el negocio en que se ha invertido es un buen negocio o no. La utilidad para las personas decisoras o los hombres de negocio, también tiene una connotación subjetiva, que está relacionado con el grado de satisfacción alcanzado o el que se espera lograr.

El hecho que exista subjetividad no impide estimar una cierta cantidad de útiles diferentes en cada caso, de lo que se deriva además un cálculo de utilidad marginal. Los dos conceptos, utilidad y rentabilidad están presentes en las decisiones de inversión, sobre todo cuando se trata de proyectos. Esto es así, porque el tamaño de inversión, la duración, el riesgo involucrado y el significado que la operación tiene para los decisores y la organización, requiere niveles de rentabilidad que superen el costo financiero de capital y de utilidad que satisfagan económica y personalmente a los decisores.

nes. Sin embargo, cuentan con una serie de herramientas de pronóstico que las compañías pequeñas no poseen.

¿Significa eso que pueden anticipar todos los cambios del mercado? No. La capacidad de predecir con precisión el comportamiento futuro de un sistema, bien sea físico, biológico o social, se ha situado como una de las máximas aspiraciones de la ciencia clásica. No obstante, desarrollos recientes físico-matemáticos comienzan a acabar con esta ilusión en términos absolutos, para mostrarse únicamente posible la predicción en sistemas de gran simpleza. La percepción que los consumidores tengan de una empresa resultará clave para el éxito de la misma. Por eso, la constante interacción con los consumidores no debe ser abandonada.

En ese sentido, el cumplimiento de las normas de responsabilidad social es un factor cada vez más valorado. Los ejecutivos de las empresas multinacionales se enfrentan frecuentemente a problemas éticos que son singulares y específicos de este tipo de entidades. Sin embargo ello no supone que sus decisiones hayan de enmarcarse en una ética distinta de la que concierne a las actuaciones del individuo en su vida personal, familiar, profesional o social. La singularidad de la situación aquí proviene de las circunstancias en que se desenvuelve su actividad: el ámbito internacional. El esquema esencial del análisis de la moralidad de sus actuaciones en este caso sigue siendo el mismo que el de otras actividades del ser humano: el contenido, el objetivo y las circunstancias. En la práctica no suele haber desconocimiento o discusión sobre la

valoración ética de los actos, el problema surge cuando se combina el contenido de la actuación con sus circunstancias concretas y con la finalidad del agente.

Existen principios fundamentales de ética que facilitan una orientación para distinguir entre cuales son comportamientos éticos y cuáles no. Existen leyes basadas en aquellos principios, que regulan las relaciones entre empresas, entre empresas e individuos y entre individuos. Se han formulado muchos códigos empresariales, a modo de principios éticos de actuación, asumidos institucionalmente por la entidad, la cual promueve y cuida de que sus empleados los cumplan. Pero sobretodo existe la conciencia individual de la persona que, bien formada, le permite discernir la bondad o maldad de los comportamientos más allá de las limitaciones e incluso contradicciones y anacronismos de las leyes y los códigos empresariales. Todo ello responde a una necesidad intrínseca de la naturaleza humana. Ciertamente se apre-

cia a nivel mundial una demanda de comportamientos éticos desde la sociedad, desde las propias empresas y desde los individuos. Ello suscita múltiples motivaciones del comportamiento ético que adquieren mayor solidez y raigambre cuanto más se asientan en el fin último del hombre. En lo que sigue vamos a tratar brevemente sobre algunos aspectos de la gestión de las empresas multinacionales contemplados desde la perspectiva de la ética. La internacionalización de las actividades de la empresa nace, prácticamente en la totalidad de los casos, por las expectativas, plausibles de mayores beneficios ●

Evaluar con objetividad las variables económicas y los posibles contratiempos es fundamental para mantener un crecimiento sostenible y evitar sorpresas inapropiadas.





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

Motivaciones subyacentes

Antes de lanzar cualquier campaña, hay que definir con precisión qué imagen se quiere dar y qué se va a decir del producto y de la empresa.



El análisis de los deseos de los consumidores, necesidades, experiencias, sentimientos, recuerdos, atención, percepción, memoria y motivaciones de las personas permite recopilar información fundamental para diseñar paso a paso la experiencia de compra. Veamos un ejemplo concreto: el diseño de un lineal para un determinado punto de venta. Las actuales técnicas de neuromarketing (conocimientos aplicados de múltiples estudios, *eye tracking* y medición de la actividad de las ondas cerebrales) ofrecen diferentes posibilidades en función del nivel de profundidad al que se quiera llegar y la inversión que se esté dispuesto a realizar (lo

normal es que a mayor profundidad del estudio exista un mayor retorno en la inversión). En cuanto a la primera de las opciones citadas anteriormente (y la más económica), la aplicación de los conocimientos adquiridos en multitud de estudios y experiencias indica que ante un mural desordenado de 20 metros de longitud repleto de productos de un color uniforme (por ejemplo, bandejas de productos cárnicos) el consumidor va a tener serias dificultades para localizar el producto que está buscando.

Detrás de cada incentivo, hay deseos emocionales y sociales que influyen más que el valor económico en la decisión de compra.

do. En consecuencia, la duración de su compra será muy alta (estará un buen rato buscando entre las bandejas) y su experiencia negativa. (A nadie le gusta perder el tiempo). Una clasificación vertical por colores, familias y modos de preparación (como carne vacuna, porcina, ovina, hamburguesas, aves, conejo) potencia la estimulación del cerebro "reptiliano", muy sensible a los estímulos visuales (el nervio visual es 40 veces más rápido que el nervio auditivo) y perceptualmente garantiza la localización exacta del producto, reduciendo el tiempo de compra y mejorando la experiencia.

La segunda opción es hacer uso del *eye tracking* para poder medir de forma objetiva exactamente el tiempo en el que se optimiza el tiempo de compra y la localización de productos, ofertas y promociones. La técnica del *eye tracking* sigue el movimiento de los globos oculares. El análisis de los movimientos oculares es un tipo de medición biométrica que resulta de gran ayuda para comprender actos no conscientes de los consumidores. La tecnología utilizada para llevar a cabo dicho seguimiento ocular utiliza cámaras de alta velocidad con la finalidad de rastrear el movimiento de los globos oculares, la dilatación de la pupila y el parpadeo del consumidor, entre otros factores.

La información recogida permite conocer los recorridos visuales de los sujetos y crear mapas de calor que indiquen los puntos "calientes" de la imagen, es decir, los lugares en los que la vista se detiene durante más tiempo. También nos pueden indicar las trayectorias que siguen y el orden en el que son examinados los elementos de diseño. Algunas aplicaciones concretas realizadas en las góndolas de lácteos han reducido el tiempo de compra de 72 a 30 segundos y han incrementado las ventas en más de un 5%.

La tercera de las herramientas de neuromarketing (la que información más detallada aporta y en consecuencia requiere de una mayor inversión) es la medición y el análisis de la actividad de las ondas cerebrales en el punto de venta. El equipamiento para el test neurológico es portátil y confortable, por lo que no resulta intrusivo para los participantes en el estudio.

Las mediciones permiten capturar una gran cantidad de información proveniente de los cinco sentidos y analizar con un gran nivel de detalle como los consumidores perciben diferentes diseños de murales (colores, umbrales de percepción, número de *facings*, *stoppers*, promociones, etc.) para poder así comprar diferentes diseños

y seleccionar aquel que se ajusta más a los objetivos del proyecto. Otra información relevante que aportan estos tipos de estudios es la detección de elementos "inhibidores" de la compra, elementos que son imposibles de detectar cuando en el diseño del punto de venta se utiliza el criterio "me gusta" o "no me gusta".

Diferentes técnicas de neuromarketing (que van desde una pequeña inversión y aplicación de conocimientos hasta estudios más complejos y detallados que miden las ondas cerebrales) permiten, de forma concreta y objetiva mejorar la experiencia de compra e incrementar las ventas optimizando los recursos existentes.

Pero todas estas investigaciones son poco pertinentes si el local no apuesta al poder subliminal que tienen las grandes marcas, ya posicionadas en la mente del consumidor desde antes de que entre al local. Más allá de las específicas técnicas o vehículos, todas las marcas contienen significados en mayor o menor grado es preciso difundir. Todas las marcas son mensajes que expresan juicios de valor. En el debate en torno a la marca, falta una más clara implicación por parte de organizaciones cuya misión debería ser proveer servicios vinculados a la definición y proyección de marcas relevantes para el consumidor. Pero no



es así. La forma ha sustituido al fondo. El medio suplanta al fin. En muchos casos y con demasiada frecuencia. El cuestionamiento hacia la marca cuestiona también las actitudes y posiciones adoptadas en las que prevalece una visión mediata y formalista. Si la marca da razón de existir a la industria de la comunicación comercial, la marca debería ser el centro de nuestro enfoque. Un razonamiento sencillo que justifica cualquier esfuerzo por comprender los procesos que definen la creación y desarrollo de marcas ●

Con frecuencia, los gustos del mercado comienzan a homogeneizarse, y la concientización de la marca se propaga con rapidez a través de las fronteras.



**AMOR DE
FAMILIA**



¿PLAN DEL DÍA?
NUGGETS.
LO DEMÁS PUEDE ESPERAR.

@UNION.GANADERA

Preservando los activos intangibles

No hay situaciones tan complejas o impredecibles como para que el costo de planificar supere al beneficio de hacerlo. Una serie de pasos sucesivos, correctamente implementados, puede contribuir a poner una cuota de orden.

Los activos físicos van y vienen. Hoy inclusive hay numerosas compañías que tienden a tercerizar tal cantidad de procesos que casi no poseen ese tipo de activos. Por lo tanto, más que nunca, es fundamental enfocarse en los activos intangibles. Y allí entra en juego el personal.

O mejor dicho, el conocimiento acumulado que el mismo pueda poseer. Eso, además de la actitud. Los factores que motivan a cada persona a trabajar y a hacer bien sus tareas pueden ser distintos. Pero

vistador se llene de preconcepciones y escoja el camino equivocado a la hora de elegir. A veces, tomar personal menos calificado de lo necesario, es un problema; pero seguramente se constituirá en un problema aún mayor tomar a alguien que está sobrecalificado. Uno de los errores más comunes que se cometen, radica en no saber diferenciar el perfil «ideal» del perfil «real». Por más que uno se vea tentado a tomar un arquitecto para que atienda la caja o para realizar una tarea de venta, en la mayoría de los casos eso no funciona.

Así como un pura sangre servirá para correr en Palermo, y no para tirar de un carro, ese mismo animal caerá a los pocos metros si se le asigna la segunda tarea; mientras que esos viejos y gordos percherones pueden arrastrar peso sin dificultad.

Otro error frecuente por parte del minorista aparece el mismo día en que se presenta el nuevo empleado; es el de no llevar a cabo un buen proceso de inducción.

Muchos se preguntarán de qué se trata, y valga para ello un ejemplo. Una vez tomado «Roberto» para cubrir la vacante existente, le dijeron que debía presentarse el día lunes a las nueve de la mañana. Ahora bien, llegados al día y la hora mencionados, nuestro nuevo empleado hace su aparición, como es de esperar, con el temor propio del primer día de trabajo;

normalmente, ningún empleador se toma la molestia siquiera de presentar a Roberto a sus nuevos compañeros, de indicarle dónde están los vestuarios, el baño, dónde se come, cómo se quiere que el público sea atendido y dónde está cada producto. Es decir, la inducción de una persona nueva en el grupo no debería llevar menos de tres días enteros de trabajo por parte del titular del comercio, para garantizar que esa persona aprenderá de fuente directa las tareas que debe cumplir; porque otra de las cosas equivocadas que se hace es indicarle a Eugenio que le explique a Roberto todo aquello que, en realidad, personal directivo debería explicarle. Por lo cual, con el tiempo Roberto termina cometiendo los mismos errores que Eugenio. De ahí que no se pueda pensar siquiera en modificar la calidad

en esas diferencias radica el capital de la empresa. Si todos los empleados fueran iguales, las compañías no avanzarían. Lo que las hace progresar es la diversidad de ideas, creencias y opiniones, que bien canalizadas producen debates e ideas interesantes.

No hay nada más importante en una empresa de servicios que la calidad del plantel humano. Si el personal posee o no una gran capacidad de trabajo y una vocación emprendedora, ya no es algo que pueda quedar totalmente «en las manos de Dios». Cuando se realiza selección de personal, antes de la primera entrevista, normalmente ya se fantasea o idealiza lo que a uno le parece que tendría que ser la persona ideal para lograr ocupar un determinado puesto.

Esto sirve únicamente para que el entre-



La reputación construida con años de esfuerzo puede desvanecerse rápidamente si no se gestionan de manera apropiada los vínculos y la confianza generada con clientes y colaboradores.



newell

BRANDS

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

de servicio de atención al cliente, si el titular de la empresa no encarna la idea de calidad en el servicio y atención al público, comenzando por ese público interno que es nuestro personal. Si al llegar a la mañana, el dueño ladra en vez de saludar, los trabajadores seguramente harán lo mismo.

El avance de la tecnología es importante en la comunicación intraempresaria, pero el diálogo directo del líder con sus subordinados difícilmente pueda ser mediatizado con éxito. En un contexto en el cual se populariza el uso del correo electrónico entre cursales de una misma empresa o entre distintos departamentos, es necesario recuperar la dimensión humana del líder.

No hay nada como la comunicación di-

siempre la mayoría de su tiempo.

Probablemente nunca existió una sociedad, un país o una organización que no tuviese un líder, y si existió, es probable que no haya sobrevivido mucho tiempo. La importancia del liderazgo en la dirección de los asuntos humanos ha sido aceptada desde el comienzo de la historia escrita. El tema del liderazgo empresarial ha sido desarrollado por Warren Bennis y Burt Nanus del siguiente modo: "Una empresa escasa de capital puede tomar dinero prestado, y la que está en un lugar inadecuado puede trasladarse. Pero una empresa escasa de liderazgo tiene pocas posibilidades de supervivencia".

Esto es válido hoy más que nunca, a



Cultivar una cultura sólida y coherente permite mantener un sentido compartido que impulsa la innovación y diferencia a la empresa en mercados altamente competitivos.

recta, cara a cara, para poder concretar fielmente la definición misma de lo que es el liderazgo: «El proceso de inducir a otros a actuar en persecución de una meta común». Esta definición incluye tres elementos:

—El liderazgo es un concepto de relación. Sólo en relación con otros: los seguidores. Si no hay seguidores, no hay líder. En esta definición se encuentra implícita la premisa de que los líderes eficaces deben saber cómo inspirar a sus partidarios y cómo relacionarse con ellos.

—El liderazgo es un proceso. Para dirigir, el líder tiene que hacer algo. Como ha observado John Gardner (1986-88), el liderazgo implica algo más que limitarse a ocupar una posición de autoridad. Aunque una posición normal de autoridad puede facilitar mucho el proceso, el mero hecho de ocupar dicha posición no es suficiente para convertir a alguien en líder.

La mayor parte de estas acciones conforman lo que el especialista en ciencias políticas James Mac Gregor Burns denomina en su libro *Leadership* el «liderazgo transaccional». Son las actividades indispensables del gerente que le comprometen

causa de factores actuales, tales como el ritmo cada vez más intenso del cambio tecnológico, la intensificación de la competencia global y la demanda de una respuesta competitiva más rápida.

En la práctica, no obstante, este enfoque no es del todo nuevo. Varias tendencias discernibles indican que tales cambios se están produciendo. Por ejemplo, John Naisbitt, en su libro de mayor éxito, identifica varias tendencias que se harán sentir en el futuro y que ponen un gran énfasis en el autocontrol. Cuatro de las diez tendencias que identifica pasan de la centralización a la descentralización, de la ayuda institucional a la propia ayuda, de la democracia representativa a la democracia participativa y de las jerarquías al trabajo en grupo. Estas tendencias se apartan de las estructuras e instituciones más formales en busca de una mayor diversidad y enfatizan lo popular de nuestra sociedad, sugieren reconocer a las personas como individuos y como recursos de valor único. Aprender a dirigirse a sí mismo es congruente con las teorías que Naisbitt expone en su libro. El liderazgo moderno es una aproximación original y fundamentalmente innovadora ●

Bora magic[®]

LANZAMIENTO

NUEVO FORMATO RECARGA

Doy Pack 450 cc

**FRAGANCIA CON
TECNOLOGÍA ANTI-OLOR**



El tiempo es para vos



saenz.

La empatía, un favor clave

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.



Comprender genuinamente las perspectivas y emociones de la contraparte facilita encontrar puntos en común y generar acuerdos duraderos.

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 intereses 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.

Constrúyale 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: llévelo 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.

Son muchas las características que definen al buen negociador y que lo diferencian del “negociador agresivo” o del mero “vendedor-charlatán”. Entre ellas podemos señalar las siguientes:

◆ **Le gusta negociar:** la negociación no le asusta, todo lo contrario, la contempla como un desafío, se siente cómodo. Tampoco le asustan las negociaciones complicadas, pueden incluso hasta motivarle más.

◆ **Entusiasta:** aborda la negociación con ganas, con ilusión. Aplica todo su entusiasmo y energía en tratar de alcanzar un buen acuerdo.

◆ **Gran comunicador:** sabe presentar con claridad su oferta, consigue captar el interés de la otra parte. Se expresa con convicción.

◆ **Persuasivo:** sabe convencer, utiliza con cada interlocutor aquellos argumentos que sean más apropiados, los que más le

puedan interesar.

◆ **Muy observador:** capta el estado de ánimo de la otra parte, cuáles son realmente sus necesidades, qué es lo que espera alcanzar. Detecta su estilo de negociación, sabe “leer” el lenguaje no verbal.

◆ **Psicólogo:** capta los rasgos principales de la personalidad del interlocutor así como sus intenciones (si es honesto, riguroso, cumplidor, si es de fiar, si tiene intención real de cerrar un acuerdo, etc.).

◆ **Sociable:** una cualidad fundamental de un buen negociador es su facilidad para entablar relaciones personales, su habilidad para romper el hielo, para crear una atmósfera de confianza. Tiene una conversación interesante, animada, variada, oportuna.

◆ **Respetuoso:** muestra deferencia hacia su interlocutor, comprende su posición y considera lógico que luche por sus intereses. Su meta es llegar a un acuerdo justo, beneficioso para todos.

◆ **Honesto:** negocia de buena fe, no busca engañar a la otra parte y tiende a cumplir siempre con lo acordado ●



Adecuando el lenguaje

Las palabras que se utilizan debe adecuarse a la persona a la que uno se dirige. Si se trata de un profesional de la negociación se podrá utilizar un lenguaje más técnico; si sus conocimientos son más limitados habrá que utilizar un lenguaje menos especializado. Cuando se negocia con un grupo hay que utilizar un lenguaje que sea comprensible para todos ellos, de modo que les resulte fácil seguir la conversación. Hay que evitar emplear términos que parte de los presentes puedan desconocer (porque puede disponer a un sector del grupo en contra). No obstante, habrá momentos en que inevitablemente se toquen temas técnicos.



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



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



La diversidad de miradas y experiencias dentro de los equipos potencia la generación de propuestas creativas, al entrecruzar disciplinas, hábitos y distintas formas de pensar.

La incorporación de una cultura de calidad total en las empresas es un proceso a todas luces positivo. La actitud del personal que realmente esté comprometido generará resultados visibles, que a su vez darán una mayor motivación para realizar las tareas con un nivel cercano a la excelencia. Eso a su vez generará nuevamente buenos resultados, y así sucesivamente. De cualquier manera, esto no es fácil. Se trata de realizar un aprendizaje que tal vez, aunque no necesariamente, tarde mucho tiempo en producir beneficios.

Los empleados suelen estar siempre ansiosos por resolver problemas de largo plazo si se les da la oportunidad y puede esperarse que alguien mejore la situación desde el principio.

El concepto de calidad total no sólo se refiere a la manufactura de productos, sino también a los servicios. El diseño del control de calidad del servicio consta de tres pasos principales. Estos se describen después junto al proceso de entrega del servicio, pero los principios se aplican a cada uno de estos procesos:

a) Identificación de las actividades clave en el proceso que influye significativamente

en las características del servicio.

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

b) Analizar las actividades clave para elegir aquellas características que deban medirse y controlarse para determinar cualquier ajuste necesario en el proceso (otra vez usamos un restaurante como ejemplo: una característica de entrega del servicio que exige clara medición sería el tiempo que se necesita para preparar todos los ingredientes de una buena comida).

c) Definir las acciones en respuesta a la medida de las actividades clave identificadas, adaptar el proceso de manera tal que se mantenga cada característica del servicio dentro de los límites previamente especificados. Siguiendo con el ejemplo del restaurante, el empleo eficiente del personal y de los materiales debería asegurar que las características del servicio en cuanto al tiempo que se invierte en servir la comida, se mantuvieran dentro de los límites especificados.

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

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

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

Una cultura innovadora

A medida que la tecnología se estandariza y es accesible a empresas de cualquier tamaño en todas partes del mundo, la gran diferencia competitiva pasa a estar dada por el personal.



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



La flexibilidad en procesos y estructuras resulta clave para adaptarse rápidamente a contextos cambiantes, facilitando la experimentación sin burocracias paralizantes.

Es indudable que en un proceso de calidad total, el orden, la limpieza y la seguridad no pueden quedar al margen; se podría incluso llegar a decir que no se puede comenzar un proceso de calidad total sin haber hecho una previa limpieza profunda de la planta.

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

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

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

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

La Organización Internacional para la Estandarización (OIE) es una federación mundial de cuerpos nacionales de estándares. Las comisiones técnicas están formadas

por una combinación de organizaciones internacionales, tanto oficiales como no oficiales, para preparar estándares de los temas de interés universal. El *Quality Management and Quality Systems Elements* (Dirección de la Calidad y Elementos de los Sistemas de Calidad) es un documento multipartito necesario en toda empresa. Posee dos partes: «Directrices» y «Directrices para servicios».

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

Sin preocuparse por el desafío, aparecen campos identificados que pueden (y deben) medirse:

- Facilidades, capacidad, personal y cantidad de departamentos funcionales.
- Tiempo de espera, tiempo de entrega y tiempo de proceso.
- Higiene, seguridad, confianza y protección.
- Sensibilidad, accesibilidad, cortesía, comodidad, estética del ambiente, competencia, confianza, precisión, totalidad, estado del arte, credibilidad y comunicación.

Gran parte de este manifiesto está dedicado a los principios y los elementos operativos del sistema de calidad. Tales elementos operativos aparecen divididos en cuatro procesos claramente identificados: mercadotecnia, diseño, proceso de entrega y análisis del desempeño del servicio, y mejoramiento. Abundan las ideas para organizar el trabajo, reunir los datos y verificar los resultados. Una muestra de los requisitos se encuentra en la sección vinculada con el proceso de diseño, y concierne al papel del proceso estadístico de control ●

CREAMOS UN MUNDO DE OPCIONES

Libertad

Libertad
fan+

| Mini | **Libertad**

Petit **Libertad**

| Mini
MAYORISTA | **Libertad**

**FRESH
MARKET**
Libertad


Paseo
LIBERTAD


Hiper
Construcción

Grupo
Libertad

Transformando el cuidado del hogar

De la mano de Multimax, llega Purific Air, una solución antihumedad de alta rotación que responde a las necesidades integrales del consumidor moderno.



Para fomentar las ventas en supermercados y autoservicios, Purific Air incorpora recursos visuales clave en su empaque, como el sello de duración y la distinción de fragancias.

En tiempos donde el consumidor prioriza el bienestar dentro de casa, los productos para el cuidado del ambiente ganan protagonismo en las góndolas. La categoría de "antihumedad", hasta hace poco relegada a la estacionalidad o a compras puntuales, se consolida con propuestas cada vez más completas, funcionales y estéticas. En ese escenario, de la mano de **Multimax**, llega **Purific Air** para transformar el segmento con una visión integral: diseño simple y funcional; larga duración; aromas agradables y un precio pensado para fomentar el consumo cotidiano.

Este producto fue pensado para resolver un problema habitual en muchos hogares: la humedad acumulada en ambientes cerrados. Con cinco presentaciones (Lavanda, Vainilla Limón, Floral, Ropa Limpia y Neutro) combina alto poder de absorción, fragancias suaves y persistentes, y un envase reciclable que acompaña una estética cuidada y actual.

"Hoy, el consumidor busca soluciones accesibles, que cuiden el medioambiente y sean funcionales para su hogar" explican desde la marca. En ese contexto, el dife-

rencial de Purific Air está en su duración comprobada (hasta 60 días) y su capacidad para ofrecer una rotación sostenida, una relación precio-calidad competitiva y una presentación funcional, ideal para puntos de venta que buscan renovar la categoría. Su versatilidad lo hace apto para tiendas del hogar, supermercados, autoservicios y plataformas de e-commerce.

El dato: según relevamientos de consumo, más del 70% de las decisiones de compra en esta categoría se definen en el punto de venta. Por eso, Purific Air también incorpora recursos visuales claros en su empaque, como el sello de duración y la distinción de fragancias, para facilitar la elección.

En definitiva, en un segmento que busca reinventarse, este producto llega con una propuesta que combina rendimiento, cuidado del ambiente y empatía con el consumidor actual, bajo el claim "Purific Air. Ambientes sin humedad, por más tiempo"

Un referente en bicarbonato

Paralelamente, en un contexto donde la salud del hogar, la conciencia ambiental y la confianza en las marcas son cada vez más importantes, **I Love BICARBONATO** se posiciona como referente indiscutido en su categoría. Con presencia en supermercados de todo el país y un fuerte respaldo del consumidor, esta marca de bicarbonato de sodio propone una manera de limpiar más segura, natural y efectiva.

Con presentaciones de 100 g, 500 g y 1 kg, su fórmula de alta pureza brinda cuidado a niños y mascotas, y posibilita una limpieza profunda sin productos agresivos. Y su multiplicidad de usos abarca desde cómo quitar una mancha difícil hasta dejar reluciente una olla o eliminar olores en la heladera ●



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.

Talento: un recurso escaso

Retener a las personas más capacitadas se ha transformado en un desafío complejo, que no depende solamente de los niveles de retribución económica ofrecidos. Humanizar la actividad empresarial es clave.



Las organizaciones que logran identificar y retener profesionales con habilidades únicas consiguen una ventaja competitiva difícil de replicar en mercados saturados.

Si la calidad tiene como punto de partida la satisfacción del consumidor, al identificar las necesidades de nuestros clientes internos o trabajadores, conocer sus expectativas y las normas que regulan su satisfacción, podremos iniciar nuestro camino a la excelencia. Esta reflexión nos remite a un concepto muy importante en la administración de recursos humanos: la motivación. ¿Qué factores hacen que las personas se comporten de una forma en particular? ¿Qué les “motiva” a elegir una alternativa y no otra? En el área laboral: ¿Cómo hacer para que mis empleados se involucren con su trabajo y con la empresa?

Los teóricos que han indagado sobre el tema han agrupado hallazgos importantes bajo el rótulo de “teorías de la motivación”, enmarcadas dentro de las ciencias de la conducta aplicadas al ámbito organizacional. No pretendemos hacer un análisis exhaustivo del área, pero resulta útil reflexionar sobre qué es la motivación. En principio, podríamos definirla como: “Todos los procesos físicos y psicológicos que inician, mantienen y detienen el comportamiento humano” (Enciclopedia *Descubriendo la psicología*, Tomo IV).

Abraham Maslow es el creador de la teoría más conocida sobre la motivación, pun-

to de partida común de teorías más recientes. El autor explica la motivación humana sobre la base de las necesidades que las personas experimentan en todo momento, pero en grados variables, donde sólo las necesidades no satisfechas son fuente de motivación. Jerarquiza las necesidades en cinco niveles: las básicas, de resguardo y seguridad, de pertenencia, del ego o autoestima y las de autorrealización. A medida que satisfacemos las necesidades más básicas, avanzamos progresivamente y comienzan a actuar como motivadores las necesidades superiores.

Herzberg (1966) traslada esta teoría al área de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y señala que las necesidades ubicadas en los tres primeros niveles de la pirámide de Maslow, al ser satisfechas no motivan sino que reducen la insatisfacción y que la satisfacción de las necesidades superiores del trabajador (autoestima y autorrealización) es lo que realmente le motiva. Herzberg identifica dos factores fundamentales que afectan la satisfacción en el trabajo: “Factores Higiénicos”, aquellos aspectos del empleo que evitan el disgusto, pero que no proporcionan satisfacción en sí mismos (salario, prestaciones, etc.) y “Factores Motivadores”, los que aseguran la satisfacción de las necesidades superio-



PLENNA

SABOR NATURAL

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



PLENNA®

res (reconocimiento al trabajo realizado, oportunidades de logros, autonomía y respeto al trabajo, entre otros). Joeley y Vroom describen que la conducta de los trabajadores se basa en tres supuestos fundamentales:

1. Los trabajadores creen que sus comportamientos se asocian con determinados resultados y posiblemente esperen recibir recompensas de llevar a cabo ciertas tareas.
2. Las recompensas tienen un valor diferente para cada persona particular.
3. Los trabajadores relacionan su comportamiento con determinadas probabilidades de éxito.

Para el trabajador es muy importante que se le informen los resultados de su ejecución, que haya retroalimentación constante sobre su trabajo y cómo lo lleva a cabo. Esto permite una mejora continua del pro-



Gestionar eficazmente las capacidades humanas requiere una visión integral que combine selección rigurosa, cultura organizacional y planes de carrera atractivos.

ceso y expresa un genuino interés por el trabajador y su labor.

Algunos puntos que representan aportes valiosos de las teorías de la motivación al ámbito organizacional son: las personas llegan al trabajo como seres integrales, sus pensamientos, valores, actitudes y necesidades, así como el ambiente de trabajo y la interacción con su supervisor determinan su desempeño. La satisfacción de las necesidades básicas del trabajador es el punto de partida para la satisfacción de las necesidades superiores. Motivación a través del conocimiento: invertir tiempo para conocer a los trabajadores e identificar sus necesidades para determinar la recompensa más adecuada. La comunicación como instrumento fundamental para el cambio, donde juega un papel fundamental la retroalimentación.

Reconocimiento y recompensa a las conductas que son deseables. El no reforzarlas positivamente disminuye la probabilidad de que vuelvan a presentarse. El puesto de trabajo debe ser una fuente de retos, generar oportunidades de crecimiento, desarrollo y brindar la oportunidad de aprender.

Vale la pena ahora iniciar la reflexión sobre cómo se concibe el proceso motivacional en cada negocio. ¿Estamos conscientes de las necesidades de nuestros trabajadores y cómo propiciamos la satisfacción de las mismas? La satisfacción del cliente externo empieza con la atención al cliente interno. Un empleado satisfecho ofrecerá un mejor servicio.

Se necesitan tres claves sencillas para abrir las puertas al progreso humano en el lugar de trabajo: consideración, retroinformación continua y el convencimiento de la necesidad mutua. La consideración es un espejo, en el que la imagen refleja exactamente el modelo. Los gerentes que muestren consideración eliminarán la tensión, promoverán la confianza y mejorarán la actitud. Las empresas actuales ya no son como las de antes. Las relaciones, tanto in-

ternas 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 comprensibles. En ausencia de metas claramente enunciadas

y comprendidas, los empleados pueden perseguir otras válidas para ellos pero distintas de las metas desarticuladas de sus gerentes, resultando en desilusión para ambas partes. Los objetivos se deben establecer para el corto y largo plazo. Los de largo plazo dan sentido a los de corto alcance, los objetivos mayores tienden a clarificar a los menores y los objetivos de la corporación y las divisiones son útiles para establecer metas individuales de los empleados. Si las metas se deben poner cabeza abajo o patas para arriba es asunto que se debate calurosamente y con frecuencia. ¡La respuesta es que se debe proceder de las dos maneras! Esta afirmación no pretende marcar una tendencia. Son necesarios objetivos en toda la organización y deben ser pasados, o comunicados con total claridad, a los niveles inferiores. Es crítico, sin embargo, que los objetivos establecidos en la cumbre de la empresa se basen en datos reales, aportados por los individuos que se desempeñan en la base. Sin embargo, es necesario encontrar respuestas, ya que en caso contrario, se estará poniendo en riesgo el futuro de la rentabilidad de la empresa ●



DELLEPIANE Spirits

desde 1898



PRODUCE

BURNETT'S
LONDON DRY GIN

ALBANY CREAM
WHISKY CREAM LIQUOR

TRES PLUMAS

TAMBO
DULCE DE LECHE LIQUEUR

GOLDEN AGE
Tres Plumas

GRAPPA
VALLEVEIJO

LICOR DE CAÑA
OMBU

LEGUI
LICOR FINO ARGENTINO

mariposa

Licor de los
HERMANOS
Anisette

1° de AGOSTO
Caña Argentina

Central
AMERICAN CLUB

IMPORTA

LOCH LOMOND
HIGHLAND SCOTCH WHISKY

RITTENHOUSE
STRAIGHT RYE WHISKY

Evan Williams
Bourbon

ELIJAH CRAIG
HIGHLAND

Vecchio Amaro del Capo

Mandarine Napoléon

ABSENTE

LUXARDO

SPERONE

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

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



WWW.DELLEPIANESPIRITS.COM.AR

Olti: un mayorista con visión de futuro

La compañía anunció la construcción de un nuevo Centro Logístico en el Parque Industrial de Presidente Perón. Esta inversión le permitirá optimizar su distribución y los tiempos de reposición.



Desde su fundación en 2017, **Olti Mayorista** se ha consolidado como uno de los protagonistas del canal mayorista en la zona sur del Gran Buenos Aires. Con sede central en Guernica, desarrolla una propuesta comercial robusta, orientada principalmente al comerciante como también al consumidor final, con una oferta diversificada, precios competitivos y un modelo operativo en constante evolución.

A lo largo de estos años, la compañía fue fortaleciendo su estructura mediante inversiones sostenidas en logís-



tica propia, tecnología y atención al cliente. Esta evolución le permitió abastecer de forma eficiente a una amplia red de comercios y emprendimientos gastronómicos, al mismo tiempo que incorporó herramientas modernas

para gestionar el surtido, optimizar inventarios y mejorar la comunicación con quienes la eligen.

Cuenta con un centro de operaciones propio y un equipo humano compuesto por más de 50 colaboradores comprometidos, que día a día hacen posible el abastecimiento de productos de almacén, carnicería, bazar, golosinas, limpieza, bebidas, perfumería y artículos de temporada. Su enfoque está puesto en ofrecer una experiencia de compra ágil, ordenada y adaptada a las necesidades reales del comerciante.

Uno de los pilares que distinguen a Olti Mayorista es su mirada estratégica. En línea con el crecimiento sostenido que viene consolidando, la compañía anunció la construcción de un nuevo Centro Logístico en el Parque Industrial de Presidente Perón. Esta inversión le permitirá ampliar su capacidad de distribución, optimizar rutas y mejorar los tiempos de reposición, acompañando así la expansión de su presencia comercial en la región.

Además de su operación mayorista en Guernica, también cuenta con una sucursal minorista en Longchamps, lo que le permite ampliar su alcance y reforzar la presencia de marca. La integración entre ambas unidades refleja una gestión eficiente que articula territorio, producto y cliente bajo una misma lógica comercial.

Con una propuesta clara, sustentada en inversión, trabajo y compromiso con la comunidad, Olti Mayorista sigue consolidando su modelo de negocio. El crecimiento que viene registrando refleja una visión que conjuga estructura, eficiencia y cercanía, generando valor económico y comercial para toda la región que lo rodea ●



¡Más que un proveedor, tu socio para crecer!

Con más de 15 años de experiencia



SUPERMERCADO MAYORISTA Olti

Av. Hipólito Yrigoyen 23083, Guernica



+549 2224 493 590



ventas@olti.com.ar

Distribuidores en:

- Carnicería
- Lácteos y productos refrigerados
- Limpieza y perfumería
- Alimentos
- Golosinas y Kiosco
- Bebidas
- Bazar

**TAMBIÉN
SOMOS
MINORISTA**

+549 2224 493 604

Presidente Rafael
Castillo 136, Longchamps



Seguinos en nuestras redes

Tres meses de ¿recuperación?

En mayo, la variación de las ventas fue positiva (crecieron 5,5%) por tercera vez consecutiva. La situación estuvo lejos de ser pareja para todos los canales; los supermercados se contrajeron 3,3%.



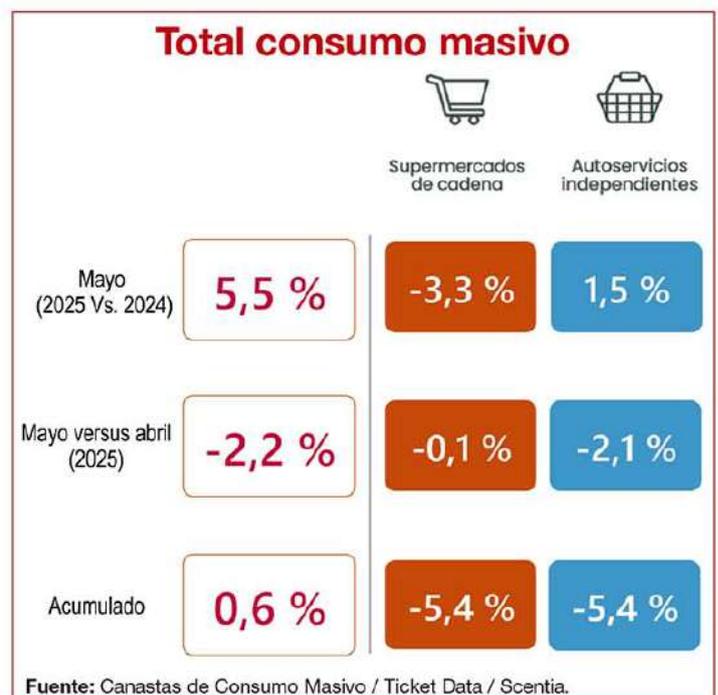
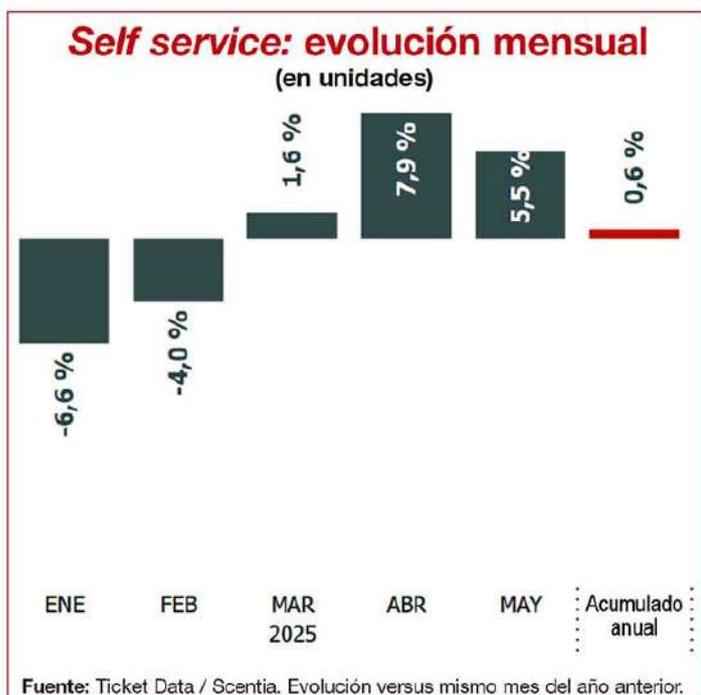
tando un entorno desafiante.

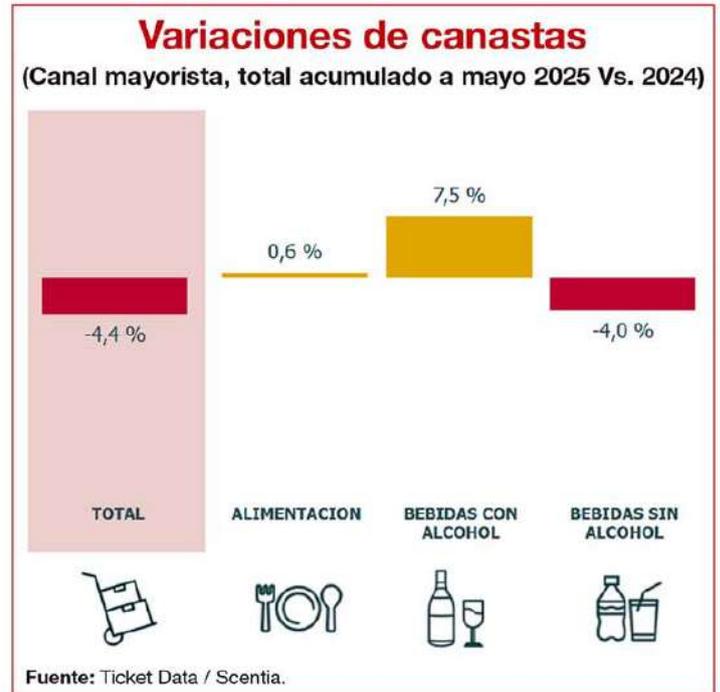
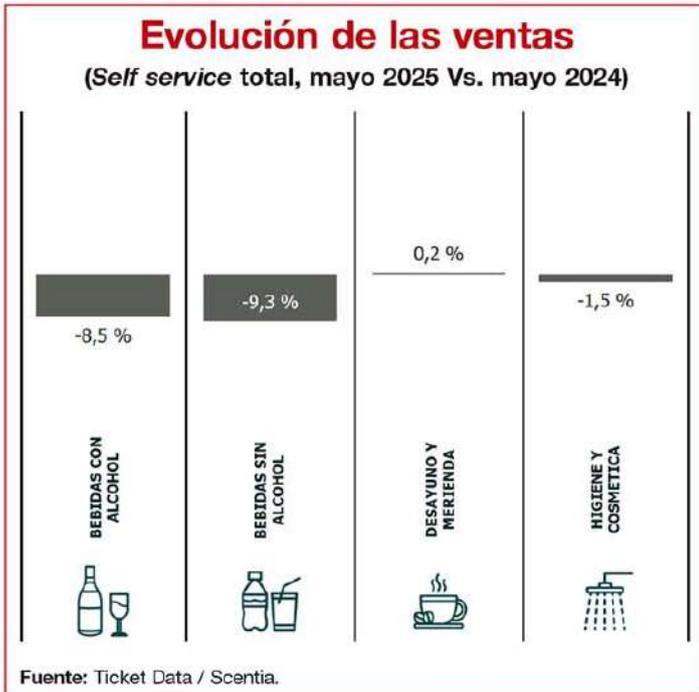
El comportamiento del consumidor reflejó cambios en los hábitos de compra y en la forma de distribuir el gasto. Las alternativas más accesibles y de cercanía ganaron terreno, al tiempo que ciertos sectores perdieron participación frente a opciones más competitivas o versátiles. El repunte no fue uniforme y el escenario actual se configuró como una fotografía de adaptación permanente en un mercado en transición.

De acuerdo con el informe, durante mayo, el consumo masivo creció 5,5% en volumen respecto del mismo mes del año anterior. Esta variación positiva representó el tercer mes consecutivo de mejora y ubicó el acumulado del año con una suba del 0,6%. El desempeño general reflejó un cambio de tendencia respecto a los meses finales de 2024, que registraron caídas sostenidas. "Por tercer mes consecutivo, la variación es positiva, alcanzando un 5,5% versus mayo de 2024 y logrando que el acumulado se posiciona de manera positiva por primera vez en el año", señaló **Oswaldo del Río, Director de Scentia**. "Es importante tener presente que 2024 fue uno de los años con mayor contracción en muchos sectores, y que este brote hay que tomarlo como parte del proceso de recuperación que todos esperamos".

La consultora presentó por primera vez el informe con todos los canales agrupados, una decisión que buscó ofrecer un panorama más completo. "Este es el primer envío unificando todos los canales que medimos mensualmente. Por lo tanto, los ana-

Consolidando lo que parece ser una tendencia, en mayo las ventas de consumo masivo relevadas por la consultora **Scentia** volvieron a dar señales de recuperación, aunque el panorama siguió marcado por disparidades entre los distintos formatos comerciales y categorías de productos. En un contexto donde la estabilidad de precios empezó a tomar forma, algunos canales lograron atraer mayor demanda, mientras otros continuaron enfren-





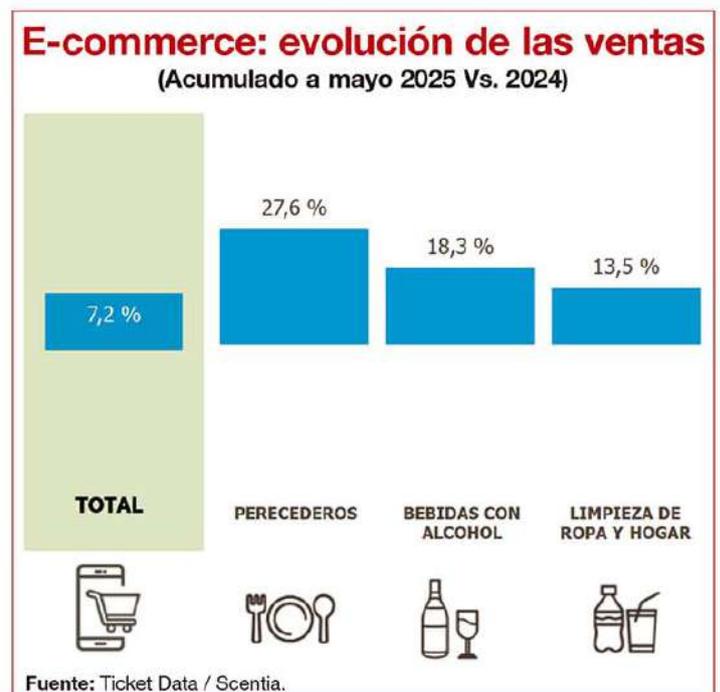
listas tendrán la posibilidad de observar la situación de manera agrupada y por canal para una mayor claridad sobre lo sucedido", explicó Del Río.

El especialista también resaltó el comportamiento fragmentado del mercado: "La situación es bastante dispar entre canales". Y agregó: "Seguramente encontraremos parte de la explicación a estos resultados dispares en la racionalidad y cercanía para comprar pocas unidades y controlar el gasto. También favorece a este contexto la tendencia a la baja de la inflación, que comienza a dar referencias de precios, facilita la decisión y elección del lugar de abastecimiento". Los formatos de venta más ágiles y próximos al consumidor lideraron la recuperación. El canal K+T (kioscos y tradi-

cionales) experimentó un alza del 16,1%, mientras que el e-commerce aumentó 11,4%. Las farmacias avanzaron un 8,4%, consolidando así su tercer mes consecutivo de crecimiento. En cambio, los supermercados retrocedieron 3,3% y los mayoristas bajaron 6,2% interanual.

Al analizar las canastas de productos, los perecederos lideraron las subas con un crecimiento del 12%, seguidos por limpieza de ropa y hogar (10,6%) y bebidas sin alcohol (11,4%). También registró un crecimiento superior al 10% el rubro de bebidas con alcohol. Por el contrario, desayuno y merienda creció apenas 2,6% y los productos de higiene y cosmética retrocedieron 1,2% ●

Los formatos de venta más ágiles y de mayor proximidad vienen liderando la progresiva reactivación del consumo.



Excelencia: un concepto demasiado amplio

Desarrollar una política de calidad bien entendida implica un compromiso al que no todos están dispuestos a llegar. Es necesario eliminar las trabas internas antes de tomar cualquier medida.



En muchos entornos organizacionales, se invoca un estándar superior sin precisar indicadores concretos, lo que dificulta la evaluación objetiva de resultados y la mejora continua.

Instaurar una política de calidad total no es algo que se logre de la noche a la mañana. Por el contrario, implica una larga travesía, no exenta de vientos adversos y nubes de tormenta. Sin embargo, si existe un firme compromiso entre la dirección de la empresa, tarde o temprano se llegará a buen puerto.

Son numerosas las creencias erróneas que circulan en los ambientes empresariales, y que están vinculadas con distintos aspectos de los procedimientos de gestión.

La calidad no está exenta de ello. Durante mucho tiempo se gestaron una gran cantidad de mitos al respecto, que fermentaron y crecieron hasta transformarse en obstáculos para el crecimiento. Toda empresa que desee ser competitiva, por lo tanto, deberá insinuar a quienes pregonan tales falsos supuestos, el siguiente mensaje: "Con la música a otra parte".

Para ser más claros, quienes no puedan quebrar sus prejuicios, deberán buscar nuevos horizontes. Pero primero es necesario hacer un poco de historia al respecto. A medida que los procesos de calidad ganaban popularidad en Estados Unidos durante la década de los 80, aparecieron numerosos mitos. La popularidad de por lo menos tres de esos mitos puede atribuirse

a su utilidad para capacitar a los líderes para racionalizar el retraso de los esfuerzos eficientes en la mejora de la calidad. Eso que «sabe todo el mundo» resulta muy negativo para entrar en acción.

Uno de los principales mitos instaurados es el siguiente: «Los procesos de calidad sirven para arreglar problemas. Solamente las empresas que padecen verdaderos problemas necesitan esas herramientas; las empresas sólidas deben dirigir sus energías hacia otro lugar».

Lo opuesto resulta más cercano a la verdad. Probablemente, las empresas con problemas tengan una mentalidad de crisis, incluyendo un gran porcentaje de escépticos recalcitrantes. No es el momento de intentar la institución de un cambio de cultura. Es más probable que los procesos de calidad tengan éxito en empresas saludables que intentan pasar de una posición competitiva fuerte a otra de dominio de su campo.

La calidad es para obtener ventajas y crear oportunidades. Esta táctica también puede resolver problemas, pero por cada Xerox y Ford Motor Company que luchan contra el mercado, hay docenas de empresas cuya paciencia y capital son insuficientes para que puedan sobrevivir si esperan demasiado tiempo para dedicarse a la calidad.

Hoy, la palabra calidad está quedando realmente chica frente a lo que las ideas y los conceptos involucran. Tiene algo sumamente desafortunado, que es su nombre. «Calidad total» hace pensar en calidad en todo, en el producto, en el servicio, en la gente, en las decisiones.

Hoy, cuando se habla de calidad total, se está hablando de mucho más de lo que normalmente se puede entender por estas dos palabras. Fundamentalmente, se trata de un conjunto de ideas y de técnicas que sirven para mejorar la posición competitiva de una empresa. Si se le pregunta a cualquier Presidente o Gerente General de una empresa cómo mide la posición competitiva, responderá que, básicamente, la medición se efectúa en base a las utilidades y al retorno sobre la inversión.

He aquí otro de los mitos: «Los esfuerzos norteamericanos para lograr la calidad en el servicio son primitivos. Las empresas inteligentes esperarán hasta que no se incida sobre la calidad del servicio antes de comprometer recursos financieros».

Si esto fuera cierto, ¿por qué la probabilidad de pasar un buen rato en un parque de atracciones, de ingerir una comida agradable o de hacer una declaración precisa a un banco es notablemente mayor que la de

Novedad

SNEAKER WIPERS



 WASSNEAKER

ESPONJA LIMPIA ZAPATILLAS

WASHINGTON 

tener un automóvil norteamericano libre de impuestos? Todos tienen sistemas complejos de producción y entrega del producto final, pero los que trabajan en servicios es más probable que cumplan con las expectativas.

Los procesos de calidad son apropiados y pueden tener un impacto positivo en cualquier colectivo de seres humanos con un propósito común, ya sea el de producir bienes, entretenimiento, servicios financieros, atención de la salud, gobierno, educación o cualquier otro. No hay excusa para no esforzarse, ni siquiera en el servicio.

¿Hay alguien que no quiera ser mejor?



La búsqueda por destacarse suele mezclarse con metas difusas, generando tensiones entre el perfeccionismo y la necesidad de una ejecución eficiente.

Sin duda, es una pregunta tan obvia como si preguntáramos lo mismo por la calidad total. Todos queremos lo mejor. Ahora, ¿qué estamos haciendo para ello? ¿Es acaso que estamos manejando una expresión de deseo o esperando nuevamente que el proceso de cambio nos lleve a otra etapa que supere la calidad total, y entonces podamos hacer lo mismo que ayer?

Esto no podrá ser, porque la calidad total no es una moda; es un proceso permanente de cambio y crecimiento.

Dale Carnegie solía decir: «Mantén tu mente abierta al cambio continuo. Recíbelo, dále la bienvenida. Sólo puedes progresar examinando y reexaminando tus opiniones e ideas y luego poniéndolas en acción». A medida que avanza el Siglo XXI, el mundo sufre enormes cambios, un proceso de gran crecimiento y posibilidades. En sólo unos pocos años hemos asistido a la caída de la sociedad post-industrial, el advenimiento de la era de la información, la vigencia de la teleinformática, el nacimiento de la biotecnología y, «como si esto fuera poco», la revolución de las Relaciones Humanas.

El marketing se desarrolló a pleno, puso

en evidencia las necesidades del mercado; la tecnología avanza y la competencia cada día es mayor.

Servir al cliente parece ser la solución de hoy y de mañana. Las empresas «gordas» tienen que «adelgazar». Lo «diet» nos va llegando a todos y hay que ponerse en forma para atender a los clientes satisfactoriamente. Lo que, por otro lado, no empieza y termina en el consumidor final, sino que éste es el último eslabón de la cadena.

Lo cierto es que deben ponerse «a régimen» para funcionar eficientes y creativas, para crecer constantemente. Las organizaciones incorporarán estructuras más ágiles y fieles. Han quedado atrás las empresas que podrían funcionar con esquemas rígidos. El cumplimiento de la orden del subordinado dura mientras está frente a uno. A los gerentes que movían el timón, se les ha hecho ingobernable por no obtener el apoyo leal del personal y por la rapidez vertiginosa de los acontecimientos.

Otro de los mitos dice: «Un proceso de calidad tarda mucho tiempo en producir beneficios». En realidad, se necesitan varios años para que un proceso de calidad y los cambios culturales que lo acompañan de manera inevitable se establezcan con firmeza.

Pero los resultados positivos comienzan de inmediato. Los empleados están siempre ansiosos por resolver problemas de largo plazo si se les da la oportunidad y puede esperarse que alguien mejore la situación.

Esperar a comenzar un proceso de calidad porque tarda bastante en alcanzar el objetivo es ilógico. El tiempo pasa. Hoy el gerente es sucedido por el líder. El trabajo en equipo sucederá a departamentos y los equipos estarán integrados por líderes.

Sin duda, esto requiere de un profundo cambio cultural en la empresa. La misma será más dinámica porque los líderes deberán establecer una visión real y un sentido de los valores de la organización que desean liderar. Estos líderes deberán motivar y comunicar más efectivamente que como lo hicieron los *managers* en el pasado. Deberán mantener sus sentidos sobre sí mismos y explotar cada milímetro de creatividad que su organización posea.

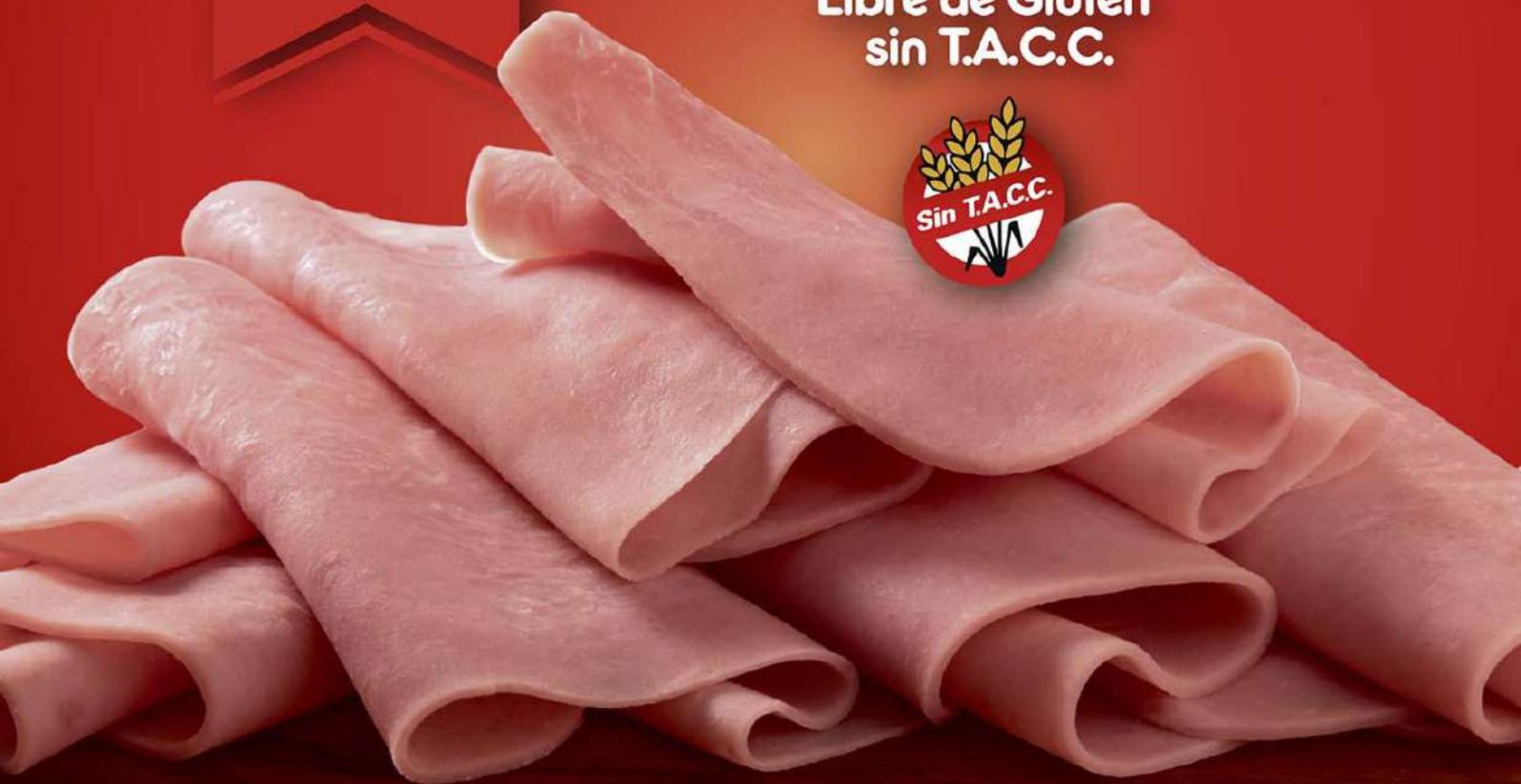
La verdadera fórmula mágica de la supremacía japonesa está basada en la comprensión del papel que juega la calidad en su estrategia corporativa. Porter ha dicho que sólo ocasionalmente una empresa puede seguir más de una estrategia por vez. ¿Está Porter equivocado? No, pero sus conclusiones se relacionan solamente con una parte de la historia. Las estrategias genéricas, como lo señaló Porter, representan las posiciones de organizaciones enfocadas. Cuando este enfoque no es claro, el rendimiento inevitablemente se deteriorará, como lo indica Porter ●

Nuevo
Pata de Cerdo 214



**RICO Y A UN
PRECIO MUY
CONVENIENTE**

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



Surgen nuevos entornos de compra online, que responden a modelos que se vienen afianzando desde hace años, y que incluyen tecnologías más avanzadas.



Inteligencia artificial aplicada

El 71% de los consumidores espera experiencias personalizadas, mientras que el 76% se frustra cuando no las recibe. Esta demanda genera grandes oportunidades.

Durante años, el proceso de compra online ha seguido una dinámica bastante uniforme: buscar productos, comparar opciones, agregarlos uno a uno al carrito, ingresar datos personales y finalizar la operación. Este camino, si bien funcional, suele volverse tedioso, especialmente en fechas clave o cuando se necesita adquirir múltiples productos con rapidez.

En muchos casos, la navegación entre páginas y la carga de formularios actúan como frenos innecesarios. Hoy, la Inteligencia Artificial (IA) propone transformar por completo esta lógica. Con la llegada de los asistentes conversacionales integrados al buscador, el concepto de “comprar online” está dejando atrás el tradicional paso a paso.

Según datos de McKinsey, el 71% de los consumidores espera experiencias personalizadas, mientras que el 76% se frustra cuando no las recibe. Esto ha llevado a que empresas como Shopify, Amazon y MercadoLibre implementen IA para recomendar productos y mejorar la retención. Sin embargo, lo que presentó en la última conferencia de Google I/O 2025 va más allá de la recomendación inteligente: se trata de AI Mode, una nueva modalidad que permite que el buscador seleccione, compre y coordine el envío del producto sin tener que ingresar al sitio. Impulsado por Gemini 2.5 Pro y un Shopping Graph con más de 50.000 millones de productos, este modo redefine la forma de consumir online.

“Esta innovación rompe con el embudo de ventas tradicional. El nuevo flujo pro-

puesto es: búsqueda, inteligencia artificial, compra, sin necesidad de entrar a una página de producto ni llenar formularios”, expresó **Germán Torres, Director SBU Commerce de Snoop Consulting**, empresa especializada en transformación digital.

El usuario puede simplemente escribir “botas de lluvia negras talla 38”, y la IA, conociendo sus preferencias, selecciona las mejores opciones, ajusta el presupuesto, y con un click en “comprar por mí”, completa la operación. De esta manera, el marketing de conversión comienza incluso antes de que la persona haga click en un link, ya que todo sucede dentro del entorno de búsqueda.

Este cambio tiene un profundo impacto en el SEO orgánico. Ya no se trata únicamente de posicionar URLs, sino de alimentar a los modelos de lenguaje con la información correcta y relevante. Las marcas compiten ahora por visibilidad dentro de bloques de resultados impulsados por IA. Por

eso, el trabajo de optimización se centra en estructuras de datos, contenido bien redactado, fichas de producto detalladas y, sobre todo, una narrativa coherente y personalizada. Es el inicio de una nueva carrera: la que busca generar influencia en la capa de intención previa a la visita al sitio.

Con este paradigma, se vuelve urgente atender aquellas tareas SEO históricamente postergadas. La actualización de los datos estructurados, la mejora del XML sitemap, la integración precisa del Shopping Graph y la revisión de reseñas, stock y fulfillment son pasos clave. Dejar de lado estos ajustes no es una opción: quien no alimamente correctamente los motores de IA quedará fuera del radar en los resultados automatizados.

“Las tiendas online deben prepararse para un escenario donde la conversación reemplaza al click. El futuro del e-commerce está en los Resultados Asistidos por IA, donde el usuario describe lo que necesita y la tecnología responde con precisión quirúrgica. La clave será contar con feeds de productos enriquecidos, campañas pensadas en palabras clave conversacionales y una estrategia de personalización que incluya reseñas, atributos y disponibilidad en tiempo real. Ya no se trata solo de vender, sino de anticiparse al deseo del consumidor antes de que se manifieste en una búsqueda tradicional.” agregaron desde Snoop Consulting. En definitiva, de ahora en más, con AI Mode, la forma de buscar productos cambiará radicalmente ●

TASERENISIMA

FINLANDIA

MISMO SABOR AHORA EN
NUEVO ENVASE



Reglas de juego integradoras

Las características de la economía actual imponen una mayor eficacia en la toma de decisiones, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Eso, a su vez, demanda una constante capacitación, que abarque un sinnúmero de cuestiones clave para la gestión.



La eficacia con la que la gerencia ejecute hoy sus tareas es un factor crucial. En un entorno altamente dinámico, y con márgenes de rentabilidad declinante, un error puede costar muy caro. La imperiosa necesidad de entrenar a los gerentes de las empresas no es nueva; existió desde siempre. Sin embargo, a partir de la globalización pasó a ser un elemento crucial para poder lograr organizaciones de alta tecnología, alto rendimiento y flexibilidad.

Haciendo una analogía con el deporte, "si no entrenas, no triunfas" afirmó una vez Ronald Henkoff en un artículo publicado en la revista norteamericana Fortune. La máxima de Henkoff no es menos importante para nuestro país, donde la apertura económica obliga a las empresas a asumir un

compromiso con el mejoramiento a la altura de los cambios que se están dando en el mundo, obligan a las naciones a invertir en educación y capacita-

ción. La ventaja competitiva determinante en la próxima centuria será la educación y destreza de toda la fuerza laboral. De cara a una economía globalizada, las empresas y sistemas de educación deben ser rediseñados para fomentar la innovación, para lo cual se requiere de una plantilla de personal altamente capacitada y de empresas con una amplia base tecnológica. Sin una transformación de la manera en que se ejerce la gerencia en el país, habrá muy pocas chances en el enfrentamiento de la competencia.

El término entrenamiento tiene un sentido un poco confuso, en tanto se lo ha relacionado con entrenar en destrezas, generalmente repetitivas y simples. Se hablaba

de entrenar a alguien para que operara una sierra. Pero cuando se habla de entrenamiento de gerencia, uno siente que el término se queda corto, porque a un gerente no se le puede entrenar en el sentido de hacer un ejercicio de repetición de actividades. Por eso se puede decir que a los gerentes se los desarrolla, término que es, en definitiva, la versión gerencial de entrenamiento.

La clave del éxito está en el desarrollo de los cuadros gerenciales; esto es, aumentar sus conocimientos, destrezas y actitudes. Los conocimientos se refieren a conceptos y teorías, mientras que las destrezas son las habilidades, la forma de convertir la teoría en acciones.

Una capacitación sólo inducida al conocimiento no es suficiente. Lo que sí es suficiente es que ese conocimiento se traslade a la forma en que el gerente actúa, hace alianzas, contrata gente, evalúa a sus trabajadores y controla el progreso de los planes. Esas son destrezas.

Las actitudes, por su parte, son posiciones vitales básicas: cómo enfrentar el cambio sin temor, una actitud de apertura, de enfrentamiento del riesgo, de innovación.

Otra diferenciación en materia de términos es la relacionada con la capacitación, que resulta genérica, es decir, que se trata de un esfuerzo que en unos casos tiene el carácter de entrenamiento (empleados), o el de desarrollo (cuando se entrena a gerentes). La capacitación tiene más relación con el área de los conocimientos. El personal clave para brindar el entrenamiento es el gerencial. Es decir, todos aquellos empleados que tienen responsabilidades por el trabajo de otros.

Seguramente quienes tienen puestos ejecutivos tienen una mayor experiencia en te-

Cuando los estándares se definen en conjunto con todos los actores del proceso, se fortalece el compromiso y se minimizan los riesgos.



mas que tal vez resulten periféricos en relación con la capacitación específica de cada momento, pero que pueden ayudar a los demás empleados a tener una perspectiva global de la situación.

En las empresas se asocia comúnmente a la transformación tecnológica con nuevos procesos de producción y con la renovación de equipos, así como a una plataforma informática nueva. Sin embargo los cambios no se producirán si no se logra una transformación en la manera de hacer gerencia. Cuando uno compra un equipo separa un porcentaje para mantenimiento. ¿No se debería hacer lo mismo con las personas? Los especialistas recomiendan que las compañías contraten cursos y seminarios relevantes, o sea, que formen parte vital de sus estrategias empresariales y que, una vez que se da la capacitación, se busque el seguimiento necesario y, sobre todo, la aplicación de conceptos y prácticas en la actividad diaria de la empresa. Ello quiere decir que no se deben llevar sólo por lo que les presentan los oferentes del entrenamiento.

A propósito de las empresas estadounidenses, Henkoff afirma que "el costo del entrenamiento es grande, pero el resultado es impresionante". Tal es el caso de la compañía Motorola, en Estados Unidos, la cual ha alcanzado un alto nivel de entrenamiento corporativo.

Esa empresa afirma que por cada dólar que invierte en educación, obtiene 30 en ganancias de productividad. Tanto Motorola como The Document Company Xerox tienen una universidad en Estados Unidos, adonde envían a entrenarse a los empleados de diferentes niveles de sus subsidiarias. El contexto idílico del pasado ya terminó; la globalización exige un nivel de

competitividad a la altura de las circunstancias, y de consumidores cada vez más demandantes. El escenario de estabilidad duradera está modificando sensiblemente los tiempos para que un supermercado logre satisfacer cabalmente a sus clientes.

La competencia extrema impone una verdadera "carrera contra el tiempo" para implementar las mejoras y servicios necesarios a fin de que los consumidores se sientan conformes con el supermercado. Saber qué tipo de expectativas y necesidades tienen los clientes permite al comerciante tener claro cómo diferenciarse de su competidor, qué elementos puede capitalizar como ventajas estratégicas y cuáles son sus puntos débiles a solucionar. Este tipo de análisis ha llevado a algunos autoservicios a tomar decisiones tales como instalarse cerca de la ruta para llevar sus productos hacia el Interior, o por el contrario, investigar en detalle los requerimientos que poseen los minoristas dentro de su radio de influencia.

Pero quienes no se preocupan por conocer a sus clientes, en muchos casos abrieron bocas de expendio sin criterios de zonificación realmente claros, con lo cual su supervivencia y sus posibilidades de progreso se ven amenazadas. Una vez que se conoce a la propia clientela se pueden planificar adecuadamente diversas prestaciones (algunas de las cuales seguramente serán coincidentes con las más avanzadas tendencias mundiales en la materia), con la seguridad de que las mismas no habrán sido implementadas simplemente porque estaban en un manual de supermercadismo, sino que responden a la realidad ●

No se trata solo de cumplir con normativas, sino de construir una cultura donde cada tarea, por pequeña que sea, aporte valor y coherencia.





¿Moda o necesidad?

En la economía del conocimiento, el valor se genera movilizand o la inteligencia y el talento. Surgen nuevos entornos organizacionales, que buscan dar respuesta a los requerimientos de hoy.

La presión por no quedarse atrás impulsa decisiones aceleradas que muchas veces descuidan la capacitación interna, generando brechas de uso y resistencia al cambio.

No hay dudas de que la tecnología agilizó notablemente todos los procesos operativos de las empresas. Sería necio negarlo. Sin embargo, si se adquieren productos tecnológicos sin ton ni son, se corre el riesgo de deformar el concepto básico inherente a la informatización, que implica simplicidad de manejo y mayor eficiencia, sumados a una reducción de costos. Probablemente el hecho más sorprendente de Internet es la falta de control. No existe un organismo que dirija por encima de todo y de todos su correcto funcionamiento. No hay una autoridad central, nadie a quien reclamar ni a quien pedir permiso, tan sólo varios millones de ordenadores conectados entre sí alrededor del globo terráqueo, que permiten el acceso a 100 millones de usuarios durante 24 horas al día, los 365 días del año.

Nadie sabe con certeza cuánta información se desplaza a través de La Red (nombre con el que se conoce a Internet). Lo cierto, siempre según las estadísticas, es que el uso de Internet se duplica cada año y medio (incremento del 10% mensual).

Pero ¿qué es Internet? Se trata de una red mundial de ordenadores pertenecientes a dispares entidades y organismos unidos

entre sí con un fin no lucrativo.

Detrás de esta definición formal se esconde el mayor éxito de la tecnología en las últimas décadas: Internet funciona porque no fue creada por ni para las aplicaciones comerciales, sino todo lo contrario, bajo costo, fácil acceso y la facilidad de la puesta a punto gracias a la utilización de un lenguaje común han sido los principios que han marcado su desarrollo.

De Internet se ha empezado a hablar hace pocos años, pero para entonces el producto ya era mayor de edad. Situémonos en los años sesenta, en plena Guerra Fría. Los militares siempre alerta elucubraban maneras de asegurar la victoria aún en el peor de los casos. En EE.UU., la Rand Corporation, foro de discusión estratégica, se planteó la misión de asegurar la supervivencia y funcionamiento de los centros de control operativos ante un ataque nuclear.

Las redes telefónicas y telegráficas eran demasiado vulnerables, ya que si un centro era aniquilado, toda la red quedaba claramente inutilizada.

Por aquel entonces, los ordenadores iniciaban su pubertad, con 10 años de edad acumulaban en su poder tareas cada vez más críticas. De aquellos estudios surgió la idea de la conexión múltiple, y de información fragmentada. La idea era de una lógica aplastante. Si el cable que unía los ordenadores de los silos de misiles en Dayton y Washington fuera evaporada por una bomba, la información sencillamente se desviaría por sí misma encontrando un camino alternativo, sin pérdida alguna de información. En 1969 el Departamento de Defensa de EE.UU. decidió poner estos conceptos en práctica, creando Arpanet, la primera red que funcionó con los concep-

FIAMBRES

LA CASONA

Valoramos lo bueno



En sectores altamente competitivos, incorporar recursos digitales ya no es opcional; pasa a ser un factor clave en términos de eficiencia, escalabilidad y capacidad de respuesta.

tos de Internet. Esta red enlazaba cuatro universidades americanas con un objetivo muy serio, intercambiar información entre ellas. Pero la visión de los militares no coincidía con los universitarios, que empezaron a utilizarla para intercambiar correo entre ellos. Pasaban los años, y eran cada vez más las universidades que añadían sus ordenadores a esta red. En aquella época, los ordenadores eran enormes y extremadamente caros mientras que la red pertenecía a los militares no demasiado contentos con el uso que se le estaba dando. En 1983 estos decidieron que ya era suficiente, dejando el proyecto Arpanet en manos de la NSF (National Science Foundation) organización gubernamental que ampara los proyectos de investigación científica, equivalente a nuestro CSIC (Centro Superior de Investigaciones Científicas).

Al mismo tiempo aparecieron los primeros ordenadores personales (la PC) acercando poco a poco el misterioso mundo de la informática a los profanos de a pie.

El uso de Internet era lento, difícil y árido. Con un extraño lenguaje, la comunidad científica disponía de una herramienta indispensable para su desarrollo. Les permitía la transferencia de información y cono-

cooperativa, hacia una visión comercial.

El crecimiento de Internet es vertiginoso, los datos marean. La información que circula por las redes se incrementa día a día, hasta el punto que el número de usuarios no científicos ha superado a aquellos. Nadie quiere perderse este fenómeno aunque nadie está seguro de qué hacer en él.

En Internet, prácticamente hay de todo. Hoy es difícil encontrar algo que no tenga su versión electrónica. Instituciones y Gobiernos. Cultura y espectáculos. Radio y Televisión. Deportes. Pornografía y religión. Y por supuesto comercio, mucho comercio. Y todo esto sin moverse de su asiento.

Lógicamente este aparente caos de información desorienta al más valiente aventurero. No desesperen. La Red ha creado sus propios mecanismos de organizar la información en las páginas amarillas electrónicas. En ellas podrá localizar cualquier empresa, producto o servicio.

A estas alturas pensará: Me parece muy interesante visitar el Louvre, pero ¿qué puede ofrecerme Internet a mí? Esa pregunta se hicieron organizaciones como Walmart y Whole Food Market, que hoy son exitosas en sus ventas virtuales. Se ha demostrado que la introducción de las nuevas tecnologías trae consigo grandes transformaciones no sólo infraestructurales sino psicosociales.

Es decir, estas tecnologías tienen un gran impacto sobre las personas, la vida social y la sociedad en general, de lo que no está ajeno el mundo de las organizaciones. Son múltiples y diversas las aplicaciones tecnológicas que están incidiendo sobre los procesos de trabajo y sobre las propias organizaciones de hoy día. Por lo que las nuevas tecnologías afectan todos los aspectos de la vida laboral, lo que se puede comprobar en los grandes cambios que han venido aparejados por su aplicación. De manera general podemos encontrar:

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

— Impacto por el bienestar psicológico y calidad de vida laboral. Aquí entra con fuerza el concepto mencionado anteriormente de «angustia tecnológica». Esto surge a raíz de las transformaciones actuales ●



cimientos de forma instantánea, compartiendo experiencias e investigaciones entre colegas. Y en 1993 estalló. Un estudiante universitario contratado por el CERN -Laboratorio Europeo de Física de Partículas- creó la Web (literalmente telaraña). Era la primera herramienta que permitía navegar por Internet de una manera sencilla. Y es que la Web era otra cosa. Imágenes en color, sencillez de manejo, nada de extraños comandos, y además, en nuestra PC.

El resultado: crecimiento exponencial del número de usuarios. El cambio: el dominio ha pasado de las universidades a las grandes corporaciones, desde una orientación

De tu góndola, a miles de mesas.



SUMÁ PURÍSIMA A TU GÓNDOLA, Y HACÉ QUE TU NEGOCIO SIGA CRECIENDO

✓ Productos de gran Rotación

✓ Mejores ofertas

✓ Más beneficios

✓ Gran variedad de presentaciones

ventas@lasibila.com.ar

purisima.com.ar



Séptima edición de Precios Corajudos.**Carrefour**

Carrefour Argentina lanzó la séptima edición de Precios Corajudos. La compañía mantendrá fijos los precios que rigen

desde marzo para 1.500 productos Carrefour hasta agosto en las 22 provincias donde está presente. "En todos los momentos clave, buscamos defender el poder adquisitivo de los argentinos y brindar previsibilidad a quienes nos eligen para sus compras diarias", sostuvo David Collas, CEO de Carrefour Argentina. "En esta edición, no sólo decidimos contener la inflación por 4 meses, sino que ofrecemos un surtido muy valorado por su insuperable relación precio-calidad", añadió.

Estrategia digital. Carrefour apuesta por la transformación digital. Con una serie de nuevas funcionalidades y mejoras en su sitio web, la compañía busca construir relaciones más sólidas con los consumidores, ofreciendo valor en cada interacción. Uno de los cambios más relevantes es la incorporación de una landing page personalizada, pensada para adaptarse dinámicamente a los intereses y comportamientos de cada usuario.

Transformación. GDN continúa transitando su proceso de transformación digital hacia una propuesta integrada y consistente para los países en los que opera, con el propósito de seguir mejorando la calidad de vida de colaboradores, clientes y comunidades en las que está presente.

En este sentido, desde comienzos de 2025, la organización viene redefiniendo su estrategia y el enfoque de negocio con el apoyo de Zeetrex, *advisor* especializado en la materia, de la mano de Daniel Padín y Walter Luque. Entre otras soluciones, se trabaja en un entorno de asistencia en línea a las operaciones de punto de venta, incorporando soluciones de inteligencia artificial.

Maratón de Ofertas GDN Argentina llevó a cabo una nueva edición del evento Maratón de Ofertas, una oportunidad única para acceder a miles de superofertas en una gran variedad de productos, promociones en artículos seleccionados y opciones de financiación en categorías de electro, tecnología y hogar, como así también, en artículos de la canasta básica de almacén, consumibles, perfumería y limpieza. El evento estuvo vigente del 19 al 25 de junio en todas las sucursales del país y a través de MásOnline.

Conduciendo oportunidades. Mujeres al Volante -primera comunidad de mujeres en el mundo de la movilidad- contó con el acompañamiento de GDN Argentina en la tercera edición del programa "Conduciendo Oportunidades". El proyecto está diseñado para fomentar la autonomía de las mujeres de Cooperativa La Juanita, no sólo a través del dictado de clases de manejo que les permitirán resolver la entrega de los productos que elaboran, sino también adquirir habilidades relacionadas con el universo de la movilidad, como el cambio de neumáticos, los cuidados mínimos del automotor e incluso primeros auxilios.

40° aniversario. La Federación Argentina de Supermercados y Autoservicios (FASA), fundada en junio de 1985, celebra su 40° aniversario, de la mano de las cámaras provinciales y regionales, y las agrupaciones de compras que la integran, y en particular, junto con la Cámara Argentina de Supermercados (CAS).



FEDERACIÓN ARGENTINA DE SUPERMERCADOS Y AUTOSERVICIOS

"Festejamos 40 años de trabajo y compromiso, de duro trabajo al frente de nuestras empresas, invirtiendo y generando fuentes de trabajo, con el firme compromiso de cumplir con el servicio esencial que brindamos a la comunidad, como quedó evidenciado durante la pandemia", expresó Ricardo Zorzón, Presidente de la entidad.

"Nuestro principal objetivo es que la Red Súper Argentinos brinde un servicio de excelencia. Por eso, frecuentemente asumimos el papel de defensores de nuestros clientes, procurando los mejores precios a través de las negociaciones con los proveedores, que a veces son muy duras", agregó. A su vez, detalló: "Los empresarios somos optimistas por naturaleza, por eso invertimos".

Día del Padre. Con motivo del Día del Padre, Cencosud invitó a sus clientes a disfrutar de una experiencia



de compras especial en sus principales shoppings del país. Durante junio, quienes realizaron compras en Palmas del Pilar, Plaza Oeste, Portal Lomas y Factory Parque Brown pudieron acceder a una botella de vino seleccionada, presentando sus facturas de compra según las bases de cada centro comercial.

Estas acciones, bajo su propósito de "servir de forma extraordinaria en cada momento", formaron parte del compromiso de Cencosud por ofrecer experiencias memorables a sus clientes en fechas especiales, acompañándolos en cada momento importante. Las promociones estuvieron disponibles en stands de canje habilitados, en el horario de 12 a 21 horas.

Estas acciones, bajo su propósito de "servir de forma extraordinaria en cada momento", formaron parte del compromiso de Cencosud por ofrecer experiencias memorables a sus clientes en fechas especiales, acompañándolos en cada momento importante. Las promociones estuvieron disponibles en stands de canje habilitados, en el horario de 12 a 21 horas.

Distinción. Victoria Frangi, Gerenta de Expansión de Franquicias de Día Argentina, se desempeñará



como Vocal en el Consejo Directivo de la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (AAMF). La compañía es miembro de la AAMF desde mayo de 2004. Con la incorporación de Frangi refuerza su compromiso con la profesionalización y el crecimiento del sector franquiciado en el país.

El 76% de la red de tiendas Día están gestionadas por franquiciados, aliados estratégicos de la cadena. Esto es un reflejo del compromiso de la compañía, así como su enfoque en fomentar negocios sólidos y rentables que son sostenibles a lo largo del tiempo. Victoria Frangi cuenta con más de 10 años de trayectoria en el negocio de Franquicias Día.

El 76% de la red de tiendas Día están gestionadas por franquiciados, aliados estratégicos de la cadena. Esto es un reflejo del compromiso de la compañía, así como su enfoque en fomentar negocios sólidos y rentables que son sostenibles a lo largo del tiempo. Victoria Frangi cuenta con más de 10 años de trayectoria en el negocio de Franquicias Día.

Nuevo CoopeHogar. En un notable esfuerzo por revitalizar la ciudad de Bahía Blanca tras la inundación del último 7 de marzo,



COOPERATIVA OBRERA LTDA. DE CONSUMO Y VIVIENDA

La Coope anunció la apertura de un nuevo CoopeHogar en Las Heras 59, sumándose a la expansión de su sección de hogar y tecnología en otras sucursales.

Este espacio, ubicado estratégicamente, estará destinado a la venta de artículos para el hogar y tecnología. Operará de lunes a sábado con un amplio horario: de 9 a 20.30 horas, y los domingos de 9 a 13 horas. La apertura de este punto de venta especializado subraya la creciente demanda de estos productos y la respuesta ágil de La Coope para satisfacerla. Asimismo, dos de los puntos de venta más emblemáticos de la cadena (la sucursal Belgrano y el Hiper de Aguado) actualmente se encuentran en intensos trabajos de obra. El objetivo es ambicioso: lograr una propuesta verdaderamente superadora que sorprenda a todos los bahienses, ofreciendo instalaciones renovadas y una experiencia de compra optimizada.

algabo Baby

La caricia que tu bebé necesita



@algabomegusta -



www.tienda.algabo.com



¿Una nueva ética corporativa?

Las empresas multinacionales han sido objeto de numerosas críticas en todo el mundo, a causa de cuestiones como su supuesta posición dominante y sus sistemas de influencia económica.

Crece la expectativa social hacia las empresas para que asuman compromisos claros con el bienestar colectivo, superando la lógica de la rentabilidad a corto plazo.

Los directivos y los ejecutivos de las empresas multinacionales se enfrentan frecuentemente a problemas éticos que son singulares y específicos de este tipo de entidades. Sin embargo, ello no supone que sus decisiones hayan de enmarcarse en una ética distinta de la que concierne a las actuaciones del individuo en su vida personal, familiar, profesional o social.

La singularidad de la situación aquí proviene de las circunstancias en que se desenvuelve su actividad: el ámbito internacional.

El esquema esencial del análisis de la moralidad de sus actuaciones en este caso sigue siendo el mismo que el de otras actividades del ser humano: el contenido, el objetivo y las circunstancias. En la práctica no suele haber desconocimiento o discusión sobre la valoración ética de los actos, el problema surge cuando se combina el contenido de la actuación con sus circunstancias concretas y con la finalidad del agente.

Existen principios fundamentales de ética que facilitan una orientación para distinguir entre cuales son comportamientos éticos y cuáles no. Existen leyes basadas en aquellos principios, que regulan las relaciones entre empresas, entre empresas e individuos y entre individuos. Se han formulado muchos códigos empresariales, a modo de principios éticos de actuación, asumidos institucionalmente por la entidad, la cual promueve y cuida de que sus empleados los cumplan. Pero sobre todo existe la

conciencia individual de la persona que, bien formada, le permite discernir la bondad o maldad de los comportamientos más allá de las limitaciones e incluso contradicciones y anacronismos de las leyes y los códigos empresariales.

Todo ello responde a una necesidad intrínseca de la naturaleza humana. Ciertamente se aprecia a nivel mundial una demanda de comportamientos éticos desde la sociedad, desde las propias empresas y desde los individuos.

Ello suscita múltiples motivaciones del comportamiento ético que adquieren mayor solidez y raigambre cuanto más se asientan en el fin último del hombre, esto es, en el autor de la naturaleza humana. En lo que sigue vamos a tratar brevemente sobre algunos aspectos de la gestión de las empresas multinacionales contemplados desde la perspectiva de la ética.

La internacionalización de las actividades de la empresa nace, prácticamente en la totalidad de los casos, por las expectativas de mayores beneficios allende las fronteras nacionales.

Se trata de un conjunto de actuaciones y de un proceso de la gestión de las empresas que tiene remotos antecedentes en la historia económica, aunque, en su configuración moderna, cabe situar su arranque, como tantos otros aspectos de nuestra sociedad actual, en la Revolución Industrial, a fines del siglo XVIII y principios del XIX. Sin embargo no es sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial que no adquiere este fenómeno económico relevancia generalizada. La definición más convencional de empresa multinacional o transnacional es aquella que la concibe como la empresa que tiene implantación en varios países, para aprovechar sus recursos naturales, para explotar su mercado interior de mercancías o servicios, para utilizar las fuerzas de trabajo locales, etc.

Existen varias teorías económicas que describen y pretenden explicar la evolución y causas de la aparición de las empresas multinacionales. motivaciones y el proceso de internacionalización de la empresa. Unas plantean estas cuestiones como un proceso integrado por una sucesión de etapas concatenadas causalmente y ordenadas de menor a mayor grado de implantación de la empresa en el extranjero. Otras describen y justifican el proceso de internacionalización de la empresa a través de la consideración del ciclo de vida del producto. Asimismo, otras teorías se asientan más, al analizar este fenómeno, en consideraciones de índole estratégica.

En todo caso los motivos que impulsan a los administradores de las empresas a emprender estas actuaciones y a asumir los riesgos adicionales que entrañan son tanto



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

Dilemas de la modernidad

Una de las cuestiones éticas que con cierta frecuencia se les plantea a los directivos de empresas multinacionales es hasta qué punto son admisibles, en las transacciones con otros países, los pagos extra para asegurarse los pedidos, las gratificaciones especiales a funcionarios o empleados para que les sean agilizadas las tramitaciones, etc.

El núcleo del problema suele estar en el encuentro de culturas con una valoración distinta de unas mismas actuaciones. Efectivamente en ciertos casos lo que se considera corrupción en el país de origen de la empresa multinacional es una práctica comercial aceptada en otros países y en esta situación es frecuente el cuestionarse cuál debe ser la forma más adecuada en que deben actuar sus directivos en dichos países. Se teme que si la empresa no se aviene a ofrecer algún soborno el negocio se perderá en beneficio de otra empresa. También se cuestiona cuando un regalo ofrecido a un empleado o un funcionario en agradecimiento de su diligente gestión de un asunto de interés de la multinacional es simplemente eso: un regalo o se convierte en un soborno.

En este ámbito de cosas, como en tantos otros de la ética empresarial, es conveniente tener las ideas claras y precisar, desde el punto de vista conceptual, el contenido de los términos manejados y desde el punto de vista operativo hasta donde se puede y se debe llegar honestamente en estas actuaciones.

de carácter interno, como pueden ser las expectativas de oportunidad de promoción de los directivos con estas operaciones, especialmente en el caso de que ellas comporten inversiones en el extranjero, como de carácter externo, tales como el acrecentamiento de la competencia internacional, las propuestas de gobiernos extranjeros, etc.

Los métodos seguidos por las empresas en su internacionalización pueden clasificarse de manera general agrupándolos en tres modelos fundamentales: las exportaciones, los sistemas contractuales y las inversiones directas.

Las exportaciones son la forma más convencional y tradicional de las actuaciones empresariales en el ámbito internacional. Así, por ejemplo, en la dinámica industrial actual el producto surge y se fabrica en un país, generalmente un país desarrollado, desde el que se exporta a otros países.



Posteriormente la generalización del producto y la divulgación de su tecnología reducirá su ventaja competitiva desplazándose su fabricación a países con bajos costos, esencialmente de mano de obra, desde donde siguen las exportaciones.

Los sistemas contractuales son otros métodos de desarrollo internacional de las empresas. Las modalidades en este caso son diversas; entre ellas cabe citar las ventas bajo licencia, las ventas a través de agente o concesionario, los contratos de franquicia, por los que la empresas nacionales representan en exclusividad a la empresa multinacional que les presta su imagen, y también cabe incluir aquí, de manera general, la ayuda o asistencia técnica a empresas del país, previamente autorizadas a fabricar y vender bajo licencia o patente.

La inversión directa, ya sea *joint-venture* o asociación con capitales del país, ya sea con la creación de filiales de producción o de comercialización, etc., podría decirse que es el método más completo y definitivo de la implantación de la empresa multinacional en el mundo.

En algunos casos, los más frecuentes, la

inversión directa se concreta en la adquisición de empresas en los países en que se quiere operar, las cuales se convierten en filiales de la empresa multinacional. Con ello se puede pretender, entre otras cosas, adquirir un fondo de comercio, o una experiencia en mercados concretos y lograr una presencia efectiva en la industria del país.

También la inversión directa se lleva a cabo mediante el establecimiento de almacenes y puntos de venta locales o filiales comerciales, mediante la creación de *joint-ventures* o participación de empresas nacionales y mediante la instalación de filiales productivas de nueva inversión, ya sean tan solo de ensamblaje o ya sean de fabricación total.

En otros casos la empresa que se internacionaliza crea un sistema complejo compuesto por un conjunto de unidades técnicas, jurídicas y económicas, localizadas en diversos países, entre las que se establece un circuito de transacciones de productos intermedios, de recursos financieros y de conocimientos, estos últimos bajo la forma de patentes y de capital humano, a modo de un mercado interno de la propia empresa pero de ámbito internacional.

El análisis y evaluación de las opciones estratégicas en el contexto de las decisiones sobre la internacionalización de la empresa reviste una complicación adicional con respecto a las decisiones en los mercados internos y ella es debida a la presencia de nuevos riesgos a considerar. De una parte está el riesgo político derivado del grado de estabilidad política del país en el que se estudia emprender una actuación y de la posibilidad de que su gobierno nacionalice o intervenga con fuerza la actividad industrial, y de otra está el riesgo económico-financiero del país, entendido, más que como riesgo de quiebra financiera, como riesgo de transferencia o de cambio y de problemas y retrasos más o menos largos de los pagos.

Las empresas multinacionales han sido y son objeto de numerosas críticas, especialmente en los países menos desarrollados, a causa de ciertas actuaciones aparentemente poco éticas, de su dominio del mercado y de sus sistemas de influencia política y de control económico. Tanto la OCDE como la UNCTAD han venido trabajando en la elaboración de unos "códigos de conducta" y han formulado una serie de normas de actuación o para evitar o reducir los abusos de las multinacionales. En este orden de cosas son particularmente significativas las problemáticas éticas de los sobornos y extorsiones y de los atentados al medioambiente ●

Nuevos

HUGGIES®

Momento del Baño



Piel más suave y naturalmente hidratada**



©Disney. ©Disney. Basado en las obras de "Winnie the Pooh" por A.A Milne y E.H Shephard. **Versus Fórmula anterior Huggies. ***Considera la piel sin uso de jabón con ingredientes suaves que protegen la piel de ressecamiento. ****Cálculo de ingredientes de origen natural basado en ISO16128. *****Alcohol etílico.

Disney baby

Los dilemas de la sustentabilidad

En el escenario actual de los negocios, la complejidad, el cambio acelerado y la inestabilidad del medioambiente son una constante, mientras que las variables del éxito son múltiples y de diversa índole, lo que genera incertidumbre.

“Sustentabilidad” es un término cada vez más popular en nuestro lenguaje cotidiano. En particular, cuando se habla de empresas y su impacto en el entorno. Proliferan estándares e índices. También organizaciones que elaboran rankings y entregan reconocimientos como una forma de promover buenas prácticas entre las empresas. Poco a poco, a punta de presiones regulatoria y sociales, se va imponiendo como una obligación. Cada vez más empresas implementan áreas especializadas y entregan reportes de sosten-

digital de los modelos de negocio también está revolucionando los procesos empresariales, los canales de distribución y hasta las propias formas de consumo de los productos (piense por ejemplo en Netflix y su impacto en el cine y la TV). La velocidad del cambio es vertiginosa y no está claro si sabremos adaptarnos a tiempo.

El segundo grupo de desafíos a la sustentabilidad aparece en el eje Empresa-Trabajador. Hoy los trabajadores quieren dejar de ser tratados como insumos, a los que se selecciona, capacita e incentiva para maximizar la productividad. Quieren ser vistos como lo que son, individuos únicos, con múltiples facetas, talentos y necesidades. En esta dimensión aparecen desafíos muy significativos, como los jóvenes millennial que buscan sentido, crecimiento y responsabilidades pero por periodos muy cortos y sin una lealtad aparente a sus empleadores. Otro aspecto en este eje es la necesidad de generar inclusividad, incorporando personas de razas, perfiles y capacidades diversas. El avance de las máquinas y la inteligencia artificial es otro frente donde las empresas enfrentan riesgo e incertidumbre, ¿qué haremos cuando buena parte de los puestos de trabajo sean reemplazados por dispositivos que siguen un algoritmo sin nunca cansarse ni pedir aumentos de sueldo?

El tercer y último grupo de desafíos gira en torno al eje Empresa -Sociedad. Hoy los ciudadanos, mejor informados que nunca, irrumpen como un nuevo poder capaz de poner en jaque a las empresas más grandes y cuestionar su comportamiento. Aparecen así en una agenda de sustentabilidad nuevos temas entre la empresa y su entorno. Por ejemplo, la calidad y estabilidad de las instituciones y las reglas del juego.; la necesidad de restaurar confianzas a nivel individual y colectivo; el impacto social de sus productos (como la obesidad y el consumismo); las relaciones con la política; y, el impacto de la actividad empresarial en el medio ambiente y el cambio climático, entre muchos otros.

La conclusión más importante de estos foros de reflexión es la siguiente: quienes ocupan las posiciones en el gobierno cor-



Equilibrar las necesidades económicas con las responsabilidades sociales y ambientales exige decisiones que a menudo implican compromisos difíciles y contradicciones internas.

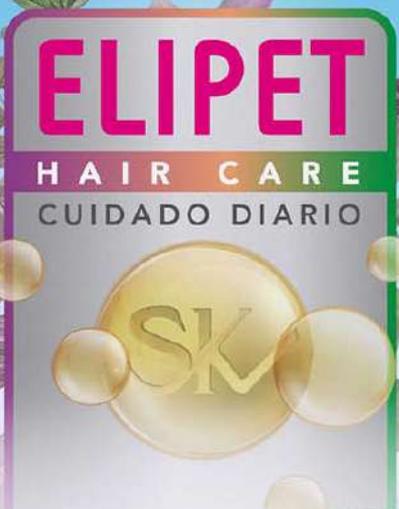
tabilidad junto con sus memorias anuales.

Paradójicamente, la sustentabilidad todavía no se ha instalado con la misma fuerza en la agenda de los gobiernos corporativos y siguen siendo pocos los que han reflexionado a fondo sobre las materias que pondrían en riesgo la supervivencia de su empresa a mediano y largo plazo.

El primer grupo de riesgos que se han identificado gira en torno al eje Empresa-Mercado es decir, en el espacio donde las empresas compiten por el favor de sus clientes, compran insumos y ofrecen sus productos y servicios. Aquí aparecen enormes amenazas a la existencia de empresas específicas e incluso de sectores industriales completos. Así, por ejemplo, están apareciendo nuevas tecnologías que cambian radicalmente las estructuras de costos, como la impresión 3D o la producción artificial de proteína animal. La transformación

Mundial
SILKEY SK

**CUIDÁ TU PELO
 TODOS LOS DÍAS,
 TODO EL AÑO.**




**NO TESTEADO
 EN ANIMALES**


COMPROMISO SOCIAL AMBIENTAL



www.silkeymundial.com

Construir un futuro viable requiere un diálogo constante entre distintos actores, buscando caminos que integren intereses diversos y minimicen los impactos negativos.

porativo deben velar por la sustentabilidad de la empresa en el mediano y largo plazo. Crear valor para los accionistas siempre fue necesario, pero ya no es suficiente.

La complejidad de la gestión actual muchas veces genera distracciones hacia temas poco conducentes. El sentido común es la sabiduría que todos compartimos. Es algo que registra una verdad obvia para una comunidad. Las ideas simples tienden a ser obvias porque tienen un toque de realidad. Pero la gente no se fía de sus instintos. Piensa que siempre hay una respuesta oculta más compleja. Es un error. Lo que es obvio para usted es obvio para muchos. Por eso, en los negocios una solución obvia suele funcionar muy bien en el mercado.

En ocasiones, se pierde de vista que la simplicidad es, muchas veces, la clave del éxito. Un comentario de la revista Time sobre un libro de Stephen Covey expresó la complejidad que encierran algunas políticas de capacitación, que resultan completamente inapropiadas. Dijo al respecto: «Su genialidad es complicar lo obvio, y como resultado sus libros son gráficamente caó-

Management en la Universidad de Mc.Gill: «El management es un fenómeno curioso. Se paga generosamente, es muy influyente y está significativamente desprovisto de sentido común».

Uno de los secretos de los gurúes es empezar con una idea obvia, simple y sencilla, y luego complicarla. Si se busca la definición de «sentido común» en el diccionario, se lee que es «la facultad que la generalidad de las personas tiene de juzgar razonablemente las cosas». Es decir, no tiene prejuicios emocionales ni sutilezas intelectuales y tampoco depende de ningún conocimiento técnico especial.

Dicho de otra manera, se ven las cosas como son realmente. Se siguen los dictados de la fría lógica, eliminando tanto el sentimiento como el interés propio en cualquier decisión. Nada podría ser más simple. Leonardo da Vinci imaginó la mente humana como un laboratorio que recoge material a través de los ojos, los oídos y los otros órganos de la percepción; material que luego se canaliza a través del órgano del sentido común. Dicho de otra manera, el sentido común es una especie de

«super-sentido» que orienta a los otros sentidos. Un «super-sentido» del que, en los negocios, muchos no se fían.

Quizá deberíamos corregir eso. No se puede estar en el mundo de los negocios ignorando el simple sentido común. Veamos, por ejemplo, el complejo mundo de los economistas, un grupo que se esfuerza en burlar al sentido común.

No hay nada que les guste más a los economistas que decir a los no expertos que la evidencia obvia que surge de los sentidos no es correcta. Tienen a ignorar la condición humana y afirman que las personas son «maximizadores de la utilidad». Para ellos, si todos tuviéramos la información suficiente, tomaríamos decisiones

racionales. Como comentario a esta actitud de los economistas, baste recordar el estudio realizado en el Reino Unido. Resultó que en las predicciones de variables macroeconómicas en las que participaron distintos grupos de personas, los barrenderos acertaron más que los expertos en economía. Cualquier persona que haya trabajado en el mundo del marketing durante algún tiempo, se da cuenta de que los clientes son a veces, bastante irracionales. Ahora mismo nos invaden los vehículos «4x4», que están diseñados para circular fuera de las carreteras ¿Hay alguno que alguna vez abandona el asfalto? Sí. Pero son menos del 10% del total ●



Los diagramas se salen de la página. Las anotaciones y los recuadros desmenuzan los capítulos en trozos fácilmente digeribles. La prosa está repleta de frases positivas -delegar, modelar, vincular, gestor de cambio- sin las cuales sus libros se desinflarían como un neumático pinchado. Utiliza más puntos de exclamación que Gidget».

Un camino válido para minimizar los riesgos, es aplicar el sentido común. Lamentablemente, la gente suele dejar su sentido común en casa cuando va al trabajo; incluso cuando tiene que resolver asuntos personales de especial importancia.

Como dijo Henry Mintzberg, Profesor de

 **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



Encontranos en:   



+5498003458138

Redefiniendo la ambientación

En un entorno cada vez más competitivo, la correcta animación y señalización de los locales es fundamental para lograr que los clientes vivan una experiencia plena.



Crear espacios que involucren a los clientes a nivel sensorial implica impulsar una conexión emocional que trascienda la simple exhibición de productos a la que está acostumbrado el retail.

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

La respuesta es una sola: señalización. En efecto, la experiencia ha comprobado que los avisos en los que sólo se emplean letras para informar son de poca o casi ninguna efectividad. Hay un lenguaje univer-

sal, que sobrepasa cualquier barrera. Es el lenguaje de los símbolos, las imágenes, el color, la luz.

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

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

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

El diseño de estos mensajes, fundamentado en imágenes, ejerce sobre el comprador un efecto positivo: elimina el sentimien-

to de confusión, descartando por consiguiente la sensación de frustración a la que diariamente está expuesta la gente, y ahorra tiempo y energías, lo cual, a su vez, redundará en el estado de ánimo del consumidor y en su disposición para incrementar, de ser posible, su nivel de compras.

Tal como se ha venido explicando, la función principal de la señalización es orientar. Sin embargo, hay metas similares, como la de crear ambientes especiales para cada sección o complementar la decoración de los espacios, haciéndolos más atractivos al consumidor. Un ambiente cálido atrae. Desarrollados estos elementos de comunicación visual, se genera en los clientes un estado propicio para comprar, hecho que repercute directamente en el incremento sustancial de las ventas. La avalancha de acontecimientos y de información que recibimos diariamente hace que para buscar efectividad en el mensaje, varios factores se compaginen: brevedad, claridad, sencillez y facilidad de visualización.

Ese mensaje es complemento de otros elementos clave. ¿Ha pensado alguna vez en la importancia del color? ¿Se ha fijado en que la temperatura de un espacio tiene mucho que ver con las tonalidades cromáticas? Un color frío (azul-verde) se percibe más fuertemente en un clima de tempera-



tura alta. Un color pálido (rojo-amarillo) es mucho más efectivo en un clima frío.

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

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

La combinación estratégica de elementos visuales, aromas y sonidos puede transformar al un punto de venta en una experiencia altamente atractiva y motivadora.

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



EL ARRIERO
 SUPERMERCADOS
 Dios es fiel

Súper
 Argentinos

Productos de Primera Calidad al Precio Justo



Adaptar el entorno a las tendencias actuales y al perfil del consumidor moderno genera un ambiente que influye positivamente tanto en el comportamiento como en la percepción.

tamente libre de elegir. Así que nada puede quedar al azar. Cada detalle equivale a mayores ventas.

La señalización es un elemento estético que complementa la imagen del negocio, brindándole su propia personalidad, su carácter, su imagen institucional. Todo ello comienza en la fachada para terminar en cada rincón del interior del local.

¿Por qué no realizar una prueba? ¿Qué tal ubicar a una persona con los ojos vendados en medio de un supermercado, quitarle luego la venda y preguntarle cuál es?

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

Más que los productos, el ambiente es protagonista: color, volúmenes, disposición, luz, inclusive tonalidad y textura de techos y pisos. Ese conjunto de características influyen en el consumidor y en no pocas ocasiones lo empujan a realizar la

compra por impulso, pues a pesar de gastar dinero, esta actividad se convierte en distracción, en relax después de un día agotador. Esta comprobado científicamente, que el proceso de ventas no es más que un proceso de comunicación visual, ya que la vista representa el 80% de la percepción humana, el oído implica el 10% y el resto de los sentidos tacto, olfato y gusto, el otro 10%. Esto significa que lo visual es fundamental para vender, al igual que la participación del cliente en el proceso de compra. El merchandising proporciona esa posibilidad al acercar las mercancías a los ojos y a las manos de los compradores. Si a través del marketing se elabora la política a seguir en la gestión de venta, a través de la aplicación del merchandising se ejecuta esta política, poniendo las mercancías en movimiento, exhibiéndolas, promocionándolas con técnicas apropiadas, utilizando elementos psicológicos que permitan impactar, interesar a los clientes e inducirlos a comprar, y mientras la investigación crea preguntas; la publicidad informa, atrae al público; la promoción motiva al cliente, lo incita a comprar; el merchandising mueve la mercancía hacia el cliente.

Tradicional y popularmente siempre se asocia el merchandising con el producto en relación al lineal. También se suele aplicar a la zona de venta. Son pocos los técnicos, sobre todo los teóricos, que conocen las auténticas necesidades del comercio, pues existe una gran diferencia entre los libros y la vida cotidiana, pero de forma genérica se puede decir que el merchandising se puede aplicar a cada rincón interior y exterior del establecimiento, a cada espacio a donde llegue el ojo del cliente. Se aplica al color, a la situación de puertas y pasillos, a la ubicación de los departamentos o grupos de productos, y a la exhibición ●

La importancia de la señalización

En un supermercado bien señalizado casi no existen letreros con palabras, dado que hay otros elementos que cumplen la función de comunicar. La disposición de esta "fiesta" de elementos gráficos es una guía para que el cliente lleve una secuela lógica de compra.

Un supermercado bien señalizado tiene un directorio de góndolas e identificación de secciones (panadería, carnes y lácteos, entre otros). También posee señalizadores de servicios (baños, dispensadores de agua) y permite la fácil ubicación de todo lo que tiene que ver con la seguridad industrial (salidas de emergencia, extinguidores, alarmas de incendio). En esta sinfonía de elementos no podía faltar la luz. Una sección con una tonalidad adecuada de iluminación atraerá, seguramente, a muchos más compradores, dado que generará un clima acogedor.



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

Esquemas obsoletos

La creciente escasez de recursos naturales lleva al replanteo de algunos de los paradigmas organizacionales que predominaron en las empresas durante gran parte del siglo pasado.



Las reglas de juego del pasado ya no son eficaces en un entorno altamente competitivo, en el cual predomina una sensación de cierta incertidumbre de cara al futuro.

La obsolescencia planificada es la programación del fin de la vida útil de un producto o servicio, de modo tal que tras un período de tiempo calculado de antemano por el fabricante o por la empresa durante la fase de diseño de dicho producto o servicio, éste se torne obsoleto, no funcional, inútil o inservible.

Esta práctica se desarrolla en un contexto caracterizado por una producción mundial de 50 millones de toneladas de desechos electrónicos por año, con habitantes que producen en promedio 3,5 kilos de chatarra tecnológica por día. Esto afecta a todos los seres que habitamos el planeta. Mientras los aparatos están en funcionamiento no presentan ningún tipo de riesgo, salvo el dióxido de carbono que puedan producir, pero al ser desechados en basurales comunes, estos artefactos reaccionan con el agua y la materia orgánica, liberando tóxicos al suelo y a las fuentes de aguas subterráneas. La obsolescencia programada tiene como función hacer pagar al consumidor dos o más veces por productos de necesaria y continua actualización, que generen relaciones de adicción (en términos comerciales, "fidelización", como en el caso del software) que redundan en beneficios económicos sensibles.

Se cree que el origen se remonta a 1932, cuando Bernard London proponía terminar

con la Gran Depresión lucrándose a costa de la sociedad a través de la obsolescencia planificada y obligada por ley (aunque nunca se llevase a cabo). Sin embargo, el término fue popularizado por primera vez en 1954 por el diseñador industrial estadounidense Brooks Stevens. Stevens tenía previsto dar una charla en una conferencia de publicidad en Minneapolis en 1954. Sin pensarlo mucho, utilizó el término como título para su charla.

El potencial de la obsolescencia programada es considerable y cuantificable. Es altamente beneficioso para el fabricante, dado que en algún momento fallará el producto y obligará al consumidor a que adquiera otro más satisfactorio, ya sea del mismo productor, mediante adquisición de una pieza para arreglar el viejo producto o por compra de un modelo más nuevo, o de un competidor, factor decisivo también previsto en el proceso de obsolescencia programada. Para la industria, esta actitud estimula positivamente la demanda al alentar a los consumidores a comprar nuevos productos de un modo artificialmente acelerado si desean seguir utilizándolos. La obsolescencia programada se utiliza en gran diversidad de productos. Existe el riesgo de reac-

ción adversa de los consumidores al descubrir que el fabricante invirtió en diseño para que su producto se volviese obsoleto más rápidamente, a fin de que los clientes recurran a la competencia y basen su elección en la durabilidad y buena calidad del producto.

La etapa inicial de la obsolescencia programada se desarrolló entre 1920 y 1930, cuando la producción en masa empieza a forjar un nuevo modelo de mercado en el cual el análisis detallado de cada sector deviene en el factor fundamental para lograr buen éxito.

La elección de fabricar productos que se vuelvan obsoletos de manera premeditada puede influir enormemente en la decisión de ciertas empresas acerca de su arquitectura interna de producción. Así, la compañía ha de ponderar si utilizar componentes tecnológicos más baratos satisface o no la proyección de vida útil con la que estén interesados en dotar a sus productos. Estas decisiones forman parte de una disciplina conocida como ingeniería del valor.

Existe obsolescencia de otro tipo: la que vuelve obsoleto a un bien de consumo porque ha dejado de estar de moda. Por ejemplo, los colores, las formas y los materiales de la ropa, que denotan la temporada de su adquisición. Esta modalidad de obsolescencia se puede aplicar a cualquier bien ●

NUEVO

GANCIA[®]
SIN ALCOHOL



0.0
ALCOHOL

MISMO
SABOR

La demanda oculta

Complacer a la clientela que asiste a un local es cada vez más difícil. Sin embargo, ciertos principios básicos vinculados con la satisfacción del consumidor siguen vigentes. Y se pueden adaptar al entorno actual.



Muchas veces, las necesidades reales del mercado permanecen invisibles porque los consumidores no expresan directamente sus preferencias, o incluso las desconocen.

La Real Academia Española define como “práctico” a aquello que “comporta utilidad o produce provecho material inmediato”. En el mundo del comercio alimenticio, ese concepto resulta de suma utilidad. Las comidas “rápidas” o semipreparadas, por ejemplo, tienen una demanda cada vez mayor, debido al tiempo que ahorran en la preparación. Para aquellas personas que cuidan lo que comen, los alimentos enlatados, por ejemplo, también son una fuente garantizada de productos nutritivos, sanos y frescos. Gracias a modernos procesos de envasado, es posible mantener su buen sabor, apariencia y gran parte de su contenido nutricional.

Existen muchos mitos y dudas respecto a la seguridad y calidad nutricional de los alimentos contenidos en la lata. Consumir este tipo de alimentos ofrece muchos beneficios, ya que la mayoría de estos productos contienen, en ocasiones, una mayor cantidad de nutrientes que los preparados en casa, además de conservadores naturales, y están libres de exposición a microorganismos. Las vitaminas de los alimentos son sumamente sensibles al calor. Por ello, y con el fin de reducir el impacto en estos nutrientes, en los procesos industriales se controlan con precisión los tiempos y temperaturas de cocción.

Esto no sucede en las preparaciones ca-

seras, en donde difícilmente se pueden controlar de forma tan exacta los tiempos y las temperaturas de cocción, lo cual provoca que la pérdida o disminución de nutrientes sea mayor. Otro punto importante es que los alimentos enlatados aseguran una mayor higiene en todos sus procesos.

Estos envases metálicos de aluminio o acero, en los cuales se depositan líquidos o alimentos, están diseñados para impedir la entrada de luz ultravioleta, oxígeno y microorganismos; además de ser resistentes a golpes y rupturas, características ideales para la preservación de alimentos y bebidas. La automatización de procesos desde la elaboración, envasado, recubrimiento y sellado hermético al vacío, evita el contacto entre el contenido y lata; e impiden la migración de metales pesados como el plomo hacia los alimentos, lo cual evita su contaminación.

También resultan fundamentales los alimentos funcionales, es decir, aquellos son elaborados no sólo por sus características nutricionales sino también para cumplir una función específica como puede ser el mejorar la salud y reducir el riesgo de contraer enfermedades. Para ello se les agregan componentes biológicamente activos, como minerales, vitaminas, ácidos grasos, fibra alimenticia o antioxidantes, etc. A esta operación de añadir nutrientes exógenos

PALADINI



MORTADELAMORTADELA
nunca pasa de moda



¿Necesidades reales o artificiales?

Las demandas son deseos de un producto específico, en función de una capacidad de adquisición determinada. Es decir, los deseos se convierten en demanda cuando existe capacidad adquisitiva. Muchas personas desean un Cadillac pero solamente algunas pueden adquirirlo. Por lo tanto, las empresas deben medir no sólo cuántas personas desean sus productos sino, aún más importante, cuántas pueden adquirirlos potencialmente.

Estas distinciones arrojan luz sobre el tópico frecuente de que “el marketing crea necesidades” o que “los expertos en marketing provocan que la gente compre bienes que no desea”. Pero los expertos en marketing no crean necesidades; las necesidades son anteriores a los expertos en marketing, y vienen del interior de las personas. Es importante aclarar ese malentendido, muy común en el mundo del marketing.

se le denomina también fortificación.

Este tipo de alimentos es un campo emergente de la ciencia de los alimentos que ve una posibilidad muy amplia de investigación alimentaria. Entre los logros más mencionados en la literatura científica y en el marketing de los productos alimenticios se encuentra la mejora de las funciones gastrointestinales, el aporte de sistemas antioxidantes, así como la modificación del metabolismo de macronutrientes. Existe, no obstante, una preocupación creciente desde finales del siglo XX por parte de las autoridades sanitarias en lo que respecta a la educación del público sobre el consumo y las propiedades atribuidas a este tipo de alimentos. Las autoridades alimentarias y sanitarias de todo el mundo reclaman a los consumidores que la ingesta de estos alimentos sea parte de una dieta equilibrada y en ningún caso un sustituto de la misma. A pesar de este crecimiento en la demanda, la comunidad científica mundial se encuentra evaluando la idoneidad para la salud humana del consumo de

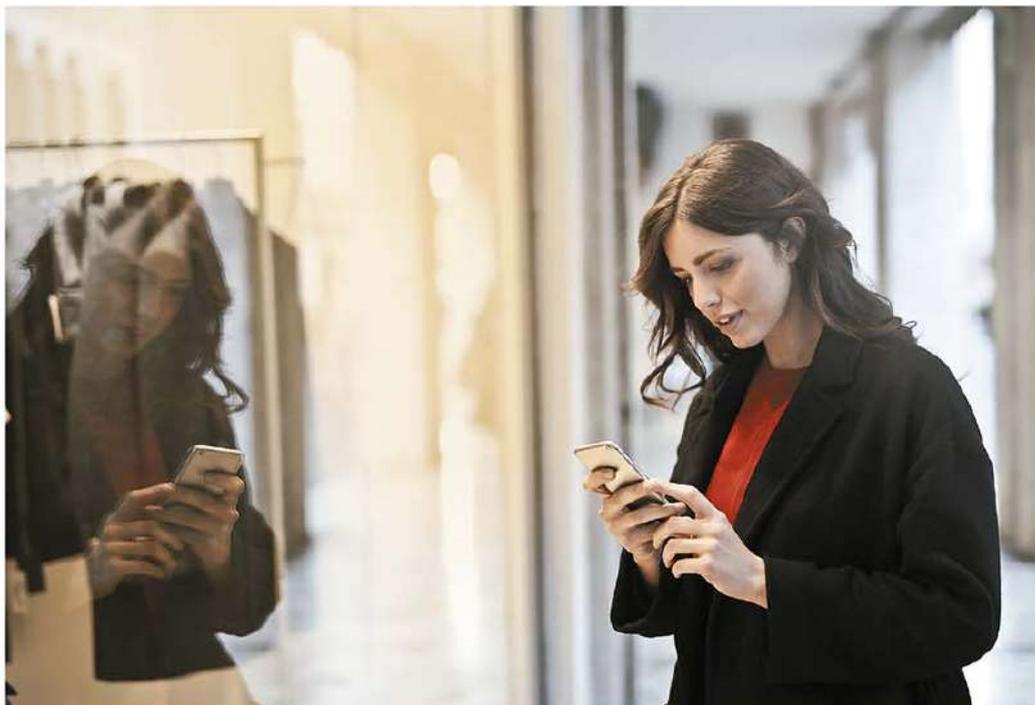
este tipo de alimentos, sobre todo si se consideran consumos a largo plazo. Este tipo de alimentos cubre un amplio espectro de posibilidades que pueden ir desde simples cereales y subproductos, hasta lácteos diversos, pasando por “alimentos de diseño”.

La principal tarea de una dieta es proporcionar los nutrientes suficientes como para cumplir los requerimientos metabólicos que mantengan la salud, al mismo tiempo que se pueda proporcionar al consumidor una sensación de satisfacción y de bienestar. Las investigaciones realizadas en nutrición durante la segunda mitad del siglo XX empezaron a arrojar datos acerca de la posibilidad de modular ciertas funciones de la salud mediante el consumo de alimentos fortificados con elementos activos como pueden ser el uso de ciertos micronutrientes. Como definición, se puede decir que un alimento es funcional si contiene algún componente (sea o no un nutriente) que beneficia una o un número limitado de funcionalidades en el cuerpo proporcionando salud (entendida como reducción de riesgo de enfermedad) y bienestar.

Un alimento funcional puede ser un macronutriente si éste posee efectos fisiológicos específicos (como puede ser el empleo de un almidón resistente a los jugos gástricos o un ácido graso) o incluso un nutriente esencial cuyo insumo es superior a la dosis diaria recomendada. Puede referirse a un componente alimenticio que a pesar de poseer un valor nutritivo, no es esencial (como por ejemplo los oligosacáridos) o incluso puede carecer de valor nutritivo (como pueden ser los organismos vivos o los compuestos químicos de las plantas).

Una de las confusiones más frecuentes entre los consumidores se presenta a la

Detectar patrones subyacentes y motivaciones latentes permite a las empresas anticiparse y diseñar productos que sorprendan y generen valor genuino.





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.



Analizar datos más allá de lo evidente ayuda a descubrir nichos inexplorados y oportunidades para expandir la oferta hacia segmentos del mercado desatendidos.

hora de distinguir entre alimento funcional y alimento dietético. El segundo es un alimento diseñado para satisfacer las necesidades nutricionales de un grupo de la población, mientras que el alimento funcional se diseña para satisfacer las necesidades o carencias de toda una población, o a lo sumo de un porcentaje elevado de la misma. No tienen, pues demasiadas similitudes.

Es preciso hacer una distinción entre necesidades, deseos y demandas. Una necesidad es la carencia de un bien básico. La necesidad de estos bienes no ha sido creada por la sociedad o por los especialistas en marketing; existe en la esencia de la naturaleza humana y en su propia condición.

Los deseos son la carencia de algo específico que satisface las necesidades básicas. Un americano por ejemplo necesita alimentos y desea una hamburguesa. Necesita vestido y desea un traje de Pierre Cardin. Necesita estima y desea un Cadillac. En otra sociedad estas necesidades se satisfacen de manera diferente: en Bali se satisface el hambre con mangos, las necesidades de vestido con taparrabos y la estima personal con un collar de conchas. Si bien las necesidades de la persona son pocas, sus deseos son muchos, los cuales por otro lado, cambian continuamente debido a fuerzas sociales e institucionales, tales como la Iglesia, la educación, la familia y las empresas. El cliente, desde el momento en que entra al supermercado, percibe una serie de mensajes gráficos y auditivos. La percepción tiene un carácter selectivo que consiste en la acentuación preferente de unos objetos o de algunas características de ellos, en comparación con otros. Estos mensajes se transforman en estímulos, que para el cliente se traducen en una respuesta, que puede ser la actitud

de compra (la motivación por comprar es mayor que los frenos) o la actitud de rechazo (cuando la motivación no es suficiente frente a los frenos). En este proceso intervienen una serie de elementos como la fácil percepción de lo que se ofrece, facilidad de tomar el producto, publicidad del mismo, displays, carteles, influencias de amigos o parientes, ambiente adecuado, precios convenientes, etcétera.

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

La relevancia de las compras por impulso se refleja en los resultados de un estudio realizado en los EE.UU. para productos de consumo masivo. Un 36% de las decisiones de compra se toma en forma impulsiva. Casi la mitad (46%), está previamente planificada y, efectivamente se realiza. En un 18% está planificado el producto, pero no la marca, la que se decide en el local.

Por todo eso, es sumamente importante hacer un análisis de costo-beneficio, averiguar cuánto aumentan las ventas del local por cada peso invertido en merchandising, medir el impacto de cada una de las acciones en este aspecto y medir comparativamente la efectividad del merchandising aplicado en relación al de los demás competidores.

Merchandising es animación, tanto del producto como de la venta en general. En este proceso participan dos actores principales: el proveedor y el supermercado. Ambos persiguiendo el objetivo común de la rentabilidad, y combinando armónicamente las necesidades del supermercado con los programas de los proveedores.

De ahí lo indispensable que resulta para un responsable de ventas y experto en merchandising el conocer la técnica necesaria para presentar en el lineal la cantidad de mercancía equivalente a la venta que se produce durante el período de reposición más un stock de seguridad. Los norteamericanos, bien provistos de sistemas avanzados, llegan a optimizar el lineal de cada producto. Por supuesto que debe aplicarse un cierto número de correctivos en función de las unidades de presentación, de la tendencia previsible y de otras cuestiones ●

Diarco Club

SOMOS
SOCIOS
de más ahorro

Disfrutá de beneficios exclusivos



SUMATE



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



Diarco



Los desafíos de la industria y el retail

A fin de contar con una visión integral de la situación del consumo masivo en nuestro país, Claves Información Competitiva llevó a cabo un completo estudio que analiza los cambios en los hogares y en los comportamientos de compra.

Si bien las ventas en supermercados registraron varios meses de caída, esas cifras no se pueden extrapolar a las ventas totales ni a todas las categorías.

En mayo, los datos de una importante consultora de análisis de mercado revelaron que el consumo masivo había frenado su caída, por primera vez en 15 meses consecutivos. La cifra representaba el primer dato positivo desde comienzos de 2024. Aun así, el acumulado de ventas en los primeros cuatro meses de 2025 se ubicaba un 6,5% por debajo del mismo registro de 2024.

Esos datos, tomados de un amplio panel de cadenas de supermercados y autoservicios, reflejaban un aspecto de la realidad; pero hacían falta otros elementos para po-

der tener un panorama integral de la situación del consumo en nuestro país. "Distintos informes indicaban que las ventas caían. Pero eso no se condecía con los datos que nosotros recabábamos de algunos canales no tradicionales. Ni con la información que recolectábamos sobre la producción de alimentos, que en algunos casos venía subiendo", comenta **Néstor Pérez Alonso, Presidente y CEO de Claves Información Competitiva**. "Quisimos entender la situación del consumo, pero con una mirada más amplia. Necesitábamos profundizar qué era lo que pasaba con los

Porcentaje de empresas con dificultades para encontrar talento



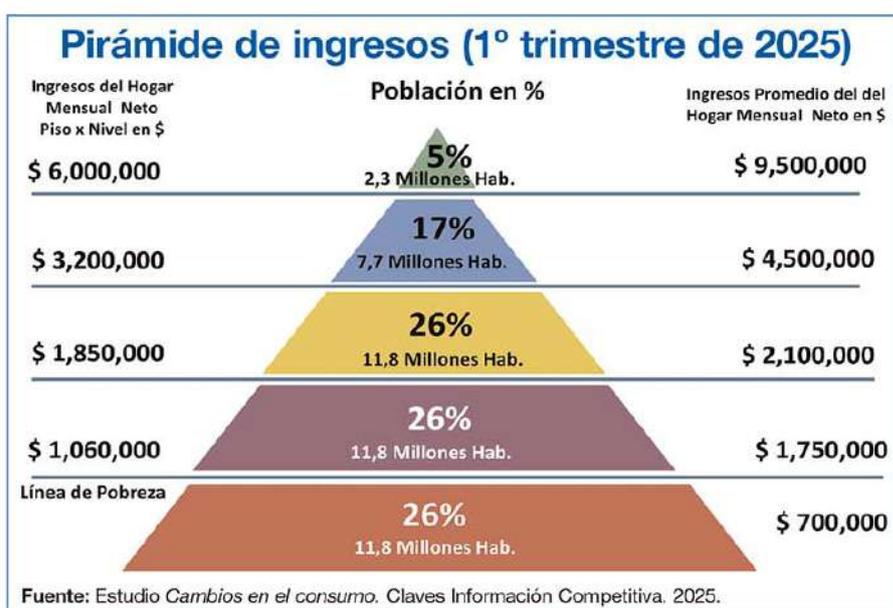
Fuente: Claves Información Competitiva, con información de Manpower.

consumidores, con sus hogares, con sus hábitos cotidianos, y con otros canales de ventas, más allá de los supermercados, mayoristas y autoservicios de cierta envergadura". Así fue como surgió el estudio *Claves en el consumo*, presentado en mayo de esta año, que arrojó valiosa información para comprender la situación actual. Esta investigación proporcionó cifras sobre distintos indicadores que, en su conjunto, trazan una radiografía integral del panorama que atraviesa actualmente nuestro país.

A continuación, se comentan algunas de las conclusiones.

— *Consumo fuera del hogar.* Un dato que no puede ser dejado de lado, es el consumo fuera de los hogares. Los pedidos por delivery de comidas generan un altísimo volumen de ventas. El 40% de la población pide algo para comer en sus hogares al menos una vez por semana, reemplazando parcialmente las compras de alimentos en supermercados y otros canales. Y el 42% sale a comer a restaurantes, locales de comidas rápidas o cafeterías.

Una cifra que habla por sí misma: según datos de Claves, en 2024 los ingresos estimados por pedidos de comida online al-



canzaron los 1.800 millones de dólares.

"Una empresa láctea líder nos solicitó un estudio sobre su mercado. Cuando les consultamos qué podíamos aportarles al respecto que ellos no supieran, nos comentaron que querían dimensionar sus ventas en gastronomía", señala Pérez Alon-

Cambios demográficos

Tendencia	Observación	Impacto social y económico
Disminución de la natalidad	<ul style="list-style-type: none"> • La natalidad bajo un 40% desde 2014. • La tasa de fecundidad bajo a 1,16 hijos por mujer. • La edad promedio para tener el primer hijo subió a los 30-34 años. • En CABA el promedio de hijos por mujer cayó a 0,9. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presión sobre el sistema previsional y de salud. • Cambios en el mercado laboral. • Nuevas demandas de servicios. • Transformación de la estructura familiar.
Envejecimiento acelerado	<ul style="list-style-type: none"> • En 2050, el 25% de la población tendrá más de 60 años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de la base de la pirámide poblacional. • Desafíos para el sistema educativo. • Cambio en la composición de los hogares. • Menor población económicamente activa.

Fuente: Estudio *Cambios en el consumo*. Claves Información Competitiva. 2025.

Segmentación de la actividad comercial

Tipo de Persona	Mayoristas	Minoristas	Total	% Persona
Personas Jurídicas	56.635	133.667	190.302	18%
Personas Físicas (Montrobutistas y Autónomos)	96.716	744.673	841.389	82%
Total	153.351	878.340	1.031.691	100%
% Part x Tipo	15%	85%	100%	

Fuente: Estudio *Cambios en el consumo*. Claves Información Competitiva. 2025.

Pago en efectivo y con tarjeta en América Latina

Tarjetas de crédito	Tarjetas de débito/prepagas	Efectivo
20%	21%	25%
26%	12%	17%
22%	39%	18%
26%	22%	33%
27%	25%	35%
12%	21%	31%

Fuente: Estudio *Cambios en el consumo*. Claves Información Competitiva. 2025.

so. Dado que la empresa no tenía ventas directas de queso, muzzarella, cremas y leches al canal gastronómico, necesitaban conocer cómo se abastecía el sector de la restauración, para conocer su participación en dicho ámbito. Más allá de los lácteos, "hicimos un dimensionamiento de las distintas categorías de productos para el canal gastronómico. El mismo representaba, hasta hace poco, cerca del 15% de las ventas en varias categorías de productos", comenta Pérez Alonso. "Hoy, ese porcentaje oscila entre el 22% y el 27%".

— *Ventas en canales no tradicionales*. En la ciudad de Buenos Aires, por poner solo un ejemplo, hay más hogares con mascotas (concretamente, 775.000, según el relevamiento de Claves) que hogares con niños de hasta 9 años (289.000). Casi todos esos hogares consumen en alguna proporción alimentos balanceados para mascotas. Y más del 80% de esa categoría se vende en canales especializados o por fuera del ámbito de los supermercados.

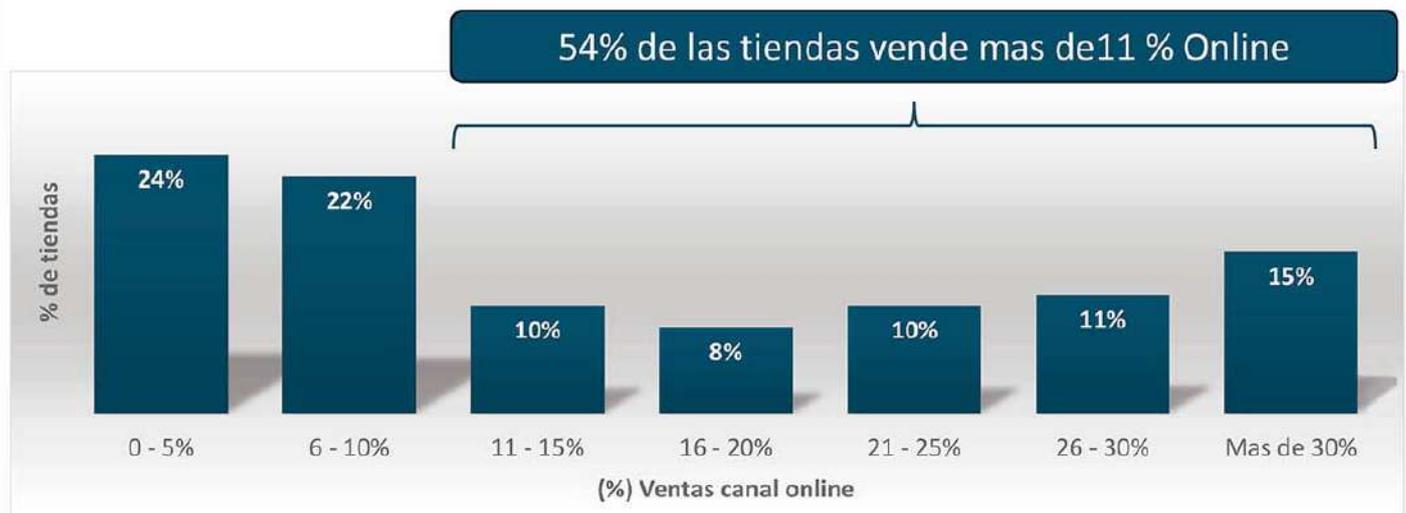
Otro rubro que registra un crecimiento importante es el de los suplementos dietarios, que abarca desde productos para deportistas hasta opciones para personas de la tercera edad. En esas categorías cobran peso canales no tradicionales que no son auditados por las grandes consultoras, co-

Alimentos preparados o fuera del hogar

Mediciones	Datos
Ingresos estimados por pedidos de comida online en Argentina (2024).	1.800 millones de dólares
Usuarios que piden al menos una vez por semana	40%
Consumidores que salen a comer una vez por semana a restaurantes, comida rápida o cafetería	42%

Fuente: Estudio *Cambios en el consumo*. Claves Información Competitiva. 2025.

Peso del canal online sobre el total de las ventas



Fuente: Estudio *Cambios en el consumo*. Claves Información Competitiva. 2025.

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 ventas en la economía informal oscilan entre el 38% y el 62%. En promedio, rondan el 50%, lo que implica que más de la mitad de todo lo que se vende no está auditado ni debidamente registrado.

¿Qué se mide del consumo?

Tipo de comercio	Personas Físicas	Personas Jurídicas	Total
SUPERMERCADOS - Retail Moderno	26	100	126
AUTOSERVICIOS MAYORISTAS - Retail Moderno	378	400	778
RESTO DE VENTA AL POR MENOR - Retail Tradicional	34.543	191.681	226.224
RESTO DE VENTA AL POR MAYOR - Retail Tradicional	12.586	25.563	38.149
DIETÉTICAS	4.392	53.622	58.014
GASTRONOMIA (Incluye preparación de comidas)	25.071	54.431	79.502
KIOSKOS	4.124	61.370	65.494
VENTA ON LINE - Retail moderno		3-5%	
VENTA INFORMAL		50%	

Fuente: Estudio *Cambios en el consumo*. Claves Información Competitiva. 2025.

mo por ejemplo las dietéticas.

—Ventas *online*. Este tipo de ventas dan cuenta de entre el 3% y el 5% del consumo en varias categorías. En 2024, el canal online creció en relevancia en el total del

consumo. Pero alguna categorías especiales relevadas por *Claves*, como el aceite de oliva, registraron hasta un 11% de ventas virtuales. Para más de la mitad de las empresas con puntos de venta físicos relevadas, la participación del canal digital representó entre el 11% y el 30% del total.

—Ventas *informales*. Las ventas que no emiten tickets oscilan, según los rubros y categorías de productos, entre el 38% y el 62%. En promedio, rondan el 50%. Eso significa que al menos la mitad de todo lo que se vende no está auditado ni debidamente registrado.

Todo lo mencionado lleva a una conclusión: "Es cierto que cayeron las ventas en supermercados, pero no se desplomó el consumo en general. O al menos no cayó en la misma proporción", señala Pérez Alonso. "Las cifras que se suelen manejar, que hablan de caídas de más del 10%, no se pueden extrapolar al total de las ventas ni de las categorías", concluye ●

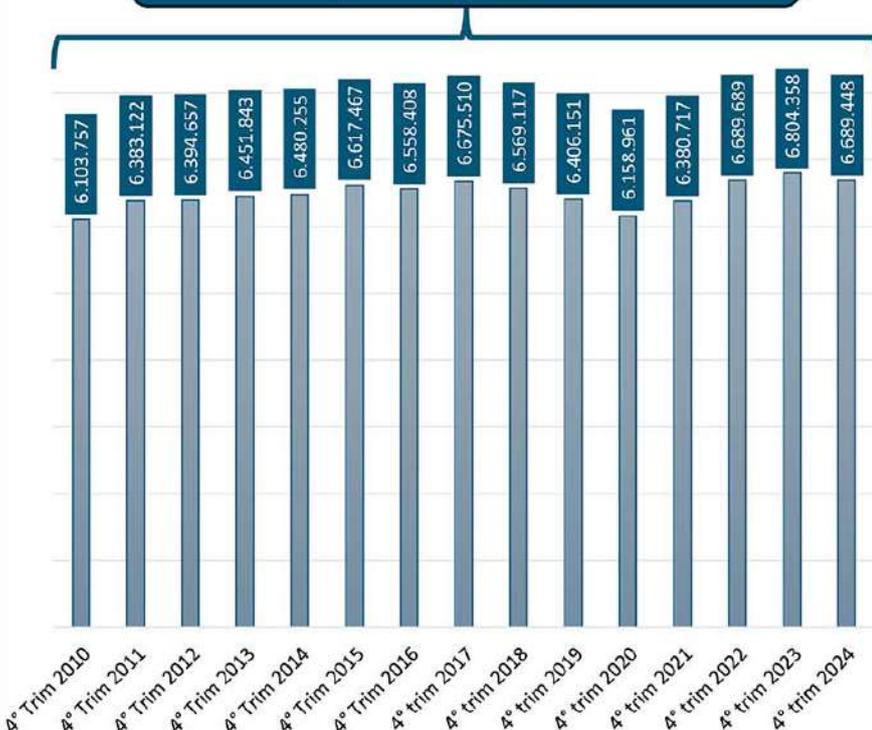
Uso de redes sociales en Argentina

Mediciones	Datos
Cuentas activas en redes sociales	32,2 millones
Consumo promedio diario en redes	3 horas cinco minutos
Penetración de las redes en el total de la población	70,3%
Promedio mensual de redes utilizadas	6,9

Fuente: Estudio *Cambios en el consumo*. Claves Información Competitiva. 2025.

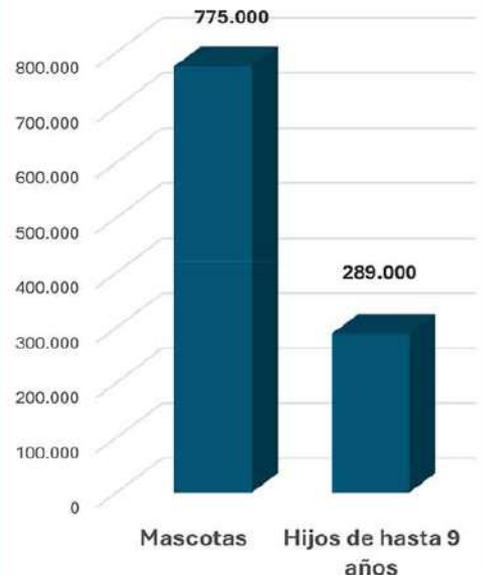
Evolución del empleo registrado

En los últimos 15 años el empleo registrado privado NO crece



Fuente: Estudio *Cambios en el consumo*. Claves Información Competitiva. 2025.

Ciudad de Buenos Aires Relación mascotas-niños



Fuente: Claves Información Competitiva. 2025.



CONOCE EL LADO
MAS DULCE
DEL NUEVO

COLON

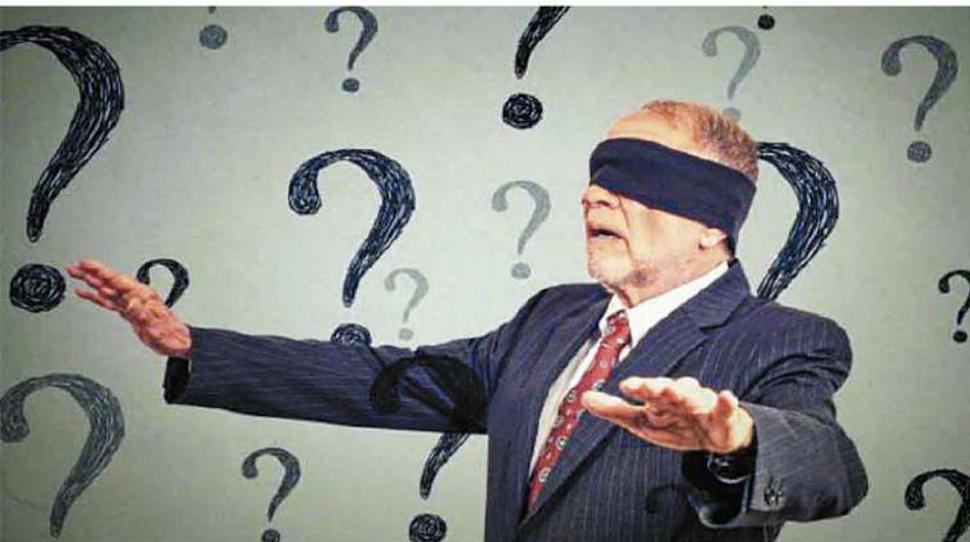
Selecto

Más dulzor
Menos alcohol
Fácil de tomar

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

El precio de la ignorancia

Hoy más que nunca, ante la emergencia de nuevos paradigmas, es necesario brindar al personal, en todos los niveles, una formación adecuada para poder enfrentar el cambio.



En contextos de cambio acelerado, no aprender es retroceder; quienes no se adaptan quedan marginados de las oportunidades que surgen con cada nueva tecnología o metodología.

La mayoría de los empresarios coinciden en que la capacitación constante es una condición indispensable para el éxito. Sin embargo, y en actitud francamente contradictoria, se muestran vacilantes a la hora de comprender que “capacitación constante” significa “inversión constante”. Eso implica que no comprenden el verdadero valor que aporta a la compañía cada empleado. Para lograr enunciar un concepto de “empleado” adecuado a los tiempos que corren, hay que comenzar por una redenominación que no sugiera limitaciones (¿y frustraciones?) en su acepción. Empleado como sinónimo de integrante del grupo-empresa del cual es parte importante, independientemente de su ubicación en el organigrama. Este criterio es superador de la concepción de pertenencia a un ente del cual no sólo se siente independiente, sino respecto al cual se considera dialécticamente enfrentado. De esta manera se revaloriza y surgen el concepto de empresa como grupo humano que trabaja en pos de un mismo objetivo.

La jerarquización piramidal sirvió más

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

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

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

En síntesis, el nuevo milenio no dará cabida a una relación mutilada, a la mera entrega de un producto o servicio a cambio de una determinada contraprestación dineraria. Predominará una concepción superadora de la relación económica para transformarse en social y cultural. La empresa es parte de la comunidad, el cliente no es sólo el que compra el producto, el personal de la organización no es sólo un operador de máquinas-herramientas (para ello hay y habrá cada vez mayor cantidad y calidad de computadoras). La empresa como grupo humano, el grupo humano aportando su creatividad al conjunto, el empresario-ejecutivo como líder natural y promotor de la creatividad del conjunto.

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

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

No es mera futurología. Grandes empresas del área capitalista ya están desarrollando estas experiencias de revolución del mundo de los negocios a través de la búsqueda del crecimiento personal de sus empleados, promoción de la creatividad y reducción del estrés de sus ejecutivos, tratando de lograr una mayor lealtad y sentido de pertenencia en las decisiones y proyectos de sus respectivas organizaciones, mayor participación en la definición de productos y resultados.

La relación de la gran corporación con

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

El mundo que estamos transitando, basado en la flexibilidad, adaptabilidad y creatividad, no da ventajas diferenciales al tamaño. Por el contrario, la estructuración flexible y creativa de las organizaciones no burocratizadas da respuestas más eficaces y más eficientes. Es por ello que, incluso son las grandes compañías, las que están adaptando más rápidamente sus estilos de conducción, a fin de adquirir estas nuevas ventajas competitivas para un contexto en que ya no es del todo preeminente el mayor poderío económico financiero.

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

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

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

¿Cuál es, entonces, la salida de ese callejón, de ese estar entre la espada y la pared, entre la eficiencia por un lado y la plasticidad en recursos humanos por el otro? La solución pasa por superponer una estructura de aprendizaje ad hoc, momentos de ruptura. La rutina funcional debe continuar, pero debemos encontrar los espacios de interacción en los que se produzca un acoplamiento de intercambio destinado a aprender a aprender. El sistema de aprendizaje de la empresa no debe basarse en simples preceptos teóricos sino en la práctica. Hay que preguntarse ¿qué aprendimos hoy con lo que pasó en el supermercado? ¿Qué conclusiones sacamos? ¿Estamos preparados para sacar conclusiones de lo ocurrido? ¿Qué supuesto fundamental de la lógica económica de nuestra compañía hoy se puso en duda?

A eso se le debe agregar la mencionada capacidad para dudar de lo que uno cree, esa victoria sobre uno mismo que implica

decir "reconozco que lo que pensaba o creía y que me dio tanto éxito, puede no servir más".

Nada de lo mencionado hasta ahora se puede lograr si no es con un enfoque mediante el cual la empresa piense en un todo, comprenda la problemática general, enfoque las cuestiones desde la interacción y entienda cuáles son los problemas de otras áreas.

Ese enfoque se denomina sistémico, y su nombre se debe a que postula una visión de la compañía como un sistema. Las personas estamos acostumbradas a razonar en términos de reduccionismo. Cada problema lo dividimos en problemas menores, y creemos que solucionando cada uno de ellos se solucionará el todo. Pero eso no es así. El razonamiento lineal no nos sirve. Sería mucho más fácil brindar un mensaje de simplicidad, pero la realidad es que tenemos que recuperar el respeto por la tremenda complejidad que significa que un ser humano se organice con otro ser humano.

Desde la decisión de construir una pareja y una familia hasta poner un hombre en la Luna, el desafío básicamente es organizacional. El hombre no tiene ningún desafío más complejo que definir con otros hombres objetivos comunes y trabajar para conseguirlos, a veces en contra de otros seres humanos con otros objetivos comunes contrarios a los nuestros, lo cual ocurre, lamentablemente, con bastante frecuencia. Solamente comprendiendo cabalmente estas cuestiones se logrará contar con empleados motivados y eficientes. En caso contrario, la falta de motivación causará estragos y pérdida de productividad en un rango creciente ●

Subestimar el aprendizaje organizacional limita la innovación, debilita la competitividad y refuerza a las estructuras internas rígidas.



En busca de un rumbo coherente

El primer paso para utilizar de manera eficaz el tiempo es determinar cómo se distribuye. Llevar un registro constante y preciso es un excelente medio para obtener esta información.



Alinear objetivos, recursos y procesos es esencial para que las acciones diarias contribuyan efectivamente a la visión estratégica de la organización.

Todas las compañías grandes enfrentan una serie de problemas. Burocracia, enfrentamientos entre distintas áreas, disputas por el presupuesto o la asignación de cargos, y otros inconvenientes de los cuales las pequeñas compañías a veces tampoco están exentas. Negar esos problemas no conduce a nada. La mejor política es identificarlos, medir su intensidad e intentar solucionarlos.

No hay dudas de que el logro de los objetivos corporativos en ese tipo de empresas se parece a veces a una verdadera carrera de obstáculos. Especialmente cuando los encargados de la planificación están demasiado lejos de la parte operativa, y por lo tanto ignoran el verdadero potencial humano. En esos casos, se suele echar la culpa del fracaso a la falta de apoyo de la alta dirección y a climas organizacionales no muy propicios a la planeación.

Pero la planeación estratégica pudo haber desalentado el apoyo que sus proponentes proclamaban necesitar y, por sí misma, haber generado climas no favorables a la elaboración de estrategias.

Por lo tanto, los problemas reales pueden encontrarse a un nivel más profundo que el de estos riesgos, esto es, en una serie de «falacias» relacionadas con las habi-

lidades para predecir discontinuidades, acerca de la capacidad de separar a los estrategias del hecho de hacer estrategias, así como de formalizar el proceso de elaboración de estrategias. La planeación estratégica es como el oxígeno para el retrazo mental. La llamada planeación estratégica surgió a mediados de los 60 con una gran fuerza, propiciada por la popularidad del libro de Igor Ansoff Estrategias corporativas, publicado en el año 1965. Tres décadas más tarde, se puede decir que si bien el concepto no está muerto del todo, ha caído de su pedestal. Sin embargo, las razones para esto todavía son poco comprendidas, lo que significa que todavía pueden generarse costosas aventuras bajo otros rubros. En esta primera parte sobre el surgimiento y declive de la planeación estratégica, lo que falló y lo que se puede aprender de esa experiencia, tanto de nuestros procesos de administración, como de nosotros mismos, es el conocimiento de base.

El experto ha sido definido como alguien que evita los múltiples riesgos que hay en su camino. Los planificadores son expertos en esto y algunos han escrito en forma extensa acerca de los «riesgos» que minan la práctica de la planeación.

Tenemos algo que aprender de estos peligros, pero no como hasta ahora han sido tratados en la literatura. La intención, por el contrario, es darles la vuelta y mostrar que la planeación puede ser la mera causa del problema por la que sus proponentes han tendido a culpar a otros.

Esto despejará el camino para señalar una serie de falacias fundamentales, que han afectado la planeación estratégica, que en conjunto las reduce a una gran teoría.

Un buen número de artículos publicados a través de los años, han identificado los «peligros» de la planeación. El más conocido ha sido acerca de la investigación que realizó Steiner sobre varios cientos de compañías, en su mayoría de grandes. Aquí, como en otros estudios, sobresalen dos peligros: la ausencia de apoyo a la planeación por parte de la alta dirección y un «clima» en la organización no acorde con la misma. En cierta forma, los peligros son a la planeación como los pecados a la religión: impedimentos que deben ser hechos a un lado, defectos cosméticos que requieren ser descartados de tal manera que el trabajo noble del servicio superior pueda llevarse a cabo. Excepto que los peligros de la planeación son casi siempre cometidos por «ellos» y no por «nosotros». Los administradores desatentos y las organizaciones disfuncionales son los pecadores, no los planificadores mismos o sus sistemas. Citando a Abell y a Hammond, «las causas subyacentes de los problemas de hacer que la planeación funcione, rara vez

son las deficiencias técnicas del proceso de planeación o los enfoques analíticos; constituyen, más bien, problemas de la naturaleza humana».

Y tienen como su fuente, la naturaleza humana. Lo que esto parece significar es que «los sistemas podrían haber funcionado bien si no fuera por los malditos seres humanos». Pero hasta que las organizaciones se deshagan de las personas en beneficio de la planeación, es mejor que encontremos otras formas para explicar los problemas de la misma.

Se ha oído más sobre los riesgos de la falta de apoyo de la alta dirección que de otros. Pese a todo, seguramente ninguna otra técnica de planeación ha tenido mayor apoyo que la planeación estratégica.

Por ejemplo, en la Compañía General Electric, el más conocido sistema de planeación en América fue echado a pique a inicios de los 80, cuando Jack Welch ocupó el principal cargo ejecutivo. ¿Supo Welch algo que Steiner, Abell y Hammond no tuvieron presente? De hecho, ¿había tenido (previamente) la planeación estratégica de la General Electric mucho apoyo de la alta dirección?

En relación a lo adecuado que resultaba el clima a la planeación, ¿hubo ocasiones en que tal clima no favoreció la efectividad del total de la organización? ¿Puede un clima, por ejemplo, ser compatible con un cambio importante pero a la vez hostil a la planeación? Planteándolo en forma diferente: ¿un clima que favorece la planeación estratégica necesariamente es propicio para el pensamiento y acción estratégicos? La planeación es un procedimiento formal para generar resultados articulados, en la forma de un sistema integrado de decisiones. En otras palabras, la planeación se refiere a la formalización, lo que significa la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados. La planeación está asociada de esta manera a un análisis «racional». Cuando alguien adopta un papel de líder dentro de una organización, mucho de su estilo depende de cómo maneje sus habilidades, tanto técnicas, como humanas y conceptuales.

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

El éxito que la excelencia está teniendo actualmente pudiera acaso explicarse por la carencia de la perfección, la carencia de esta referencia última sería Dios, y la forma de satisfacer esta falta consistiría en la superación constante de un mismo para acercarse a esa perfección, a ese absoluto

que se escapa. Sin embargo, lo que hace que la búsqueda de la excelencia tenga efectos tan destructivos es que, precisamente, la perfección que se busca es la de uno mismo. Peligrosa, porque está muy próxima a lo que Louis Aragon llamaba "el gusto por lo absoluto" y que describía en el Aurélien como una enfermedad, una pasión tan devoradora que absorbía al que miraba y que poseía totalmente a los que se acercaban a ella. Mortífera porque el culto de uno mismo, su entronización, condena a quien lo sufre no amar, como Narciso, más que a su imagen: "Es el error mortal del narcisismo... a la hora de elegir entre él o su imagen prefiere su imagen".

Es sabido que la creación surge siempre del conflicto. Pero si ese conflicto no es adecuadamente manejado, puede ser problemático. La gestión empresarial es imprevisible. Nunca se sabe qué es lo que puede llegar a ocurrir. Sin embargo, los errores más frecuentes que se suelen cometer en materia de productividad, podrían ser relativamente previstos o minimizados si se confeccionaran listados con información clave.

Como admitió el propio Tom Peters en un artículo de Fortune: "Somos la única sociedad que cree que siempre se puede mejorar. Por lo tanto, seguimos dejándonos engañar por personas como yo".

Hay que darse cuenta de que la complejidad es la base del negocio de los malos consultores. El punto de vista de esta clase de consultores, y puede que sea cierto, es que las empresas no pagarán mucho por algo simple y sencillo. De hecho puede ocurrir que cuanto menos se entienda el informe que se recibe del consultor, más se esté dispuesto a pagar por él. Aunque parezca mentira, para muchos gerentes modernos, un mayor número de páginas implica una mayor calidad del informe ●

Construir un marco de referencia sólido permite a los equipos mantener el foco y avanzar coordinadamente hacia metas comunes, incluso en los complejos contextos actuales.





El carisma personal

El magnetismo que el líder construya en la relación con sus seguidores resulta fundamental. Siempre y cuando pueda sustentarlo con hechos concretos.

La capacidad de inspirar confianza en los equipos suele depender menos de los argumentos racionales que de la fuerza emocional con la que la persona transmite sus ideas y convicciones.

El magnetismo personal es un conjunto de aspectos psicofísicos, expresiones y manifestaciones de la personalidad que surgen con el fin de interactuar con los demás. Muchas personas piensan que no cuentan con el magnetismo que desearían, o que la falta de ciertos atributos les impide tener éxito en las relaciones personales, pero la realidad es que todos poseemos magnetismo, y todos además, podemos aumentarlo.

Seguramente viene a la mente la imagen de celebridades como Angelina Jolie, o George Clooney, pero la realidad es que el magnetismo personal no está en la belleza física, sino en la habilidad de agradar, de conquistar. Allí reside el secreto de los negociadores, los vendedores, los líderes y los políticos. El magnetismo es una energía intangible, pero se puede cultivar y desarrollar. ¿Cómo hacerlo? Lo más importante es lograr transmitir esa energía personal de forma positiva, para ello, lo ideal es tener un buen dominio de la expresión oral y corporal.

En los últimos años, fue cobrando cada vez más importancia el concepto de inteligencia interpersonal, entendiendo como tal a la capacidad para interactuar con otras personas, o integrar equipos de trabajo. La era de los grandes especialistas técnicos hoscos e incapaces de relacionarse con los demás ha llegado a su fin. En la actualidad, todas las personas que se desempeñan en

una empresa deben tomar conciencia de que interactúan en un mismo equipo, más allá del departamento en el que trabajen. Del éxito de cada uno de sus integrantes dependerá la suerte de todos los demás miembros. A menos que se vea desafiada, toda organización tiende a hacerse floja, indolente, difusa, a asignar los recursos por inercia y tradición antes que por los resultados. Por sobre todo, cualquier organización tiende a evitar lo desagradable. Y nada es menos agradable y menos popular que concentrar los recursos según los resultados porque esto significa tener que decir «no».

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

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

Una de las formas de ejercer un control sobre las asignaciones y lograr la concentración consiste en disponer de dos presupuestos: uno operativo para las cosas que ya se están haciendo, y otro de oportunidades, para nuevas y diferentes aventuras comerciales que se propongan.

El presupuesto operativo será mucho más voluminoso que el de oportunidades, que aún en una compañía gigantesca, raras veces abarca más de algunas páginas.

Sin embargo, la administración superior debe concederles la misma cantidad de tiempo y atención. Las cuestiones que plantea la gerencia con respecto a estos dos presupuestos son del todo diferentes. Para el presupuesto operativo se pregunta: «¿Son verdaderamente necesarios este esfuerzo y este gasto?». En caso contrario: «¿De qué manera nos desprenderemos de los mismos?». Pero si la respuesta es «sí», entonces se pregunta: «¿Cuál es el mínimo para impedir un funcionamiento que sea defectuoso?». Para el presupuesto de oportunidades la primera pregunta es: «¿Se trata de la oportunidad correcta para nosotros?» y, si la respuesta es «sí», «¿Cuál es el punto óptimo de esfuerzos y recursos que esta oportunidad puede absorber y poner en uso productivo? ¿Y cuál es la persona adecuada para manejarla?» Para poder funcionar, el presupuesto operativo debe recibir siempre fondos suficientes ●

Descubrí
todo lo
que hay
para vos.

Chango**Más**

MásOnline
.com.ar

COLECCIÓN DE QUESOS



Tonadita®

EL FETISMO PRESENTA LAS MEJORES CREACIONES EN FETAS

