www.revistapuntodeventa.com.ar

REVISTA PUNTODEVENTA

Nº 353

Perfil del consumidor argentino

36

MARKETING

Un abordaje integral

40

PLANEAMIENTO

Una mirada holística

80

CONSUMO

Neuromarketing aplicado

NUEVAS

vienissima!®

PICANTE

¡ANIMATE A PROBARLAS!

PICANTE POSTA

SNICKERS
BAR
MILK CHOCOLATE • PEANUTS • CARAMEL • NOUGAT
MILK CHOCOLATE
CHOCOLATE CANDIES
m&m's
EXCESO EN AZÚCARES
EXCESO EN GRASAS TOTALES
Ministerio de Salud
PEANUT
CHOCOLATE CANDIES
m&m's
MARS
NET WT 1.74 OZ (49.3g)
EXCESO EN AZÚCARES
EXCESO EN GRASAS TOTALES
EXCESO EN GRASAS SATURADAS
EXCESO EN CALORÍAS
ORIGINAL
Skittles

MARS

whiskas
Pedigree
DENTASTIX
CUIDADO ORAL DIARIO
SABOR POLLO
80
CLÍNICAMENTE PROBADO
7
5-10kg
PEQUEÑO
109.8g
PARA ROCAS PEQUEÑAS
whiskas
ADULTO
SABOR
MIX DE CARNES
Con prebióticos que contribuyen a una digestión saludable
Desarrollado nutricionalmente con veterinarios
Ayuda a mantener el peso*
PREMIUM
WHISKAS® SNACKS
Tentador Sabor Carne
whiskas
Pedigree
100g
CACHORRO
ALIMENTO 100% COMPLETO Y BALANCEADO
SABOR CARNE PATÉ
Con Ingredientes Naturales
Pedigree
340g
2-12 meses
Sano Crecimiento
Whiskas
¡Cumple el sueño de un perro en un refugio!
Pedigree
12 + Meses
ADULTO
100% completo y balanceado
Sin Colorantes Artificiales
Ayuda al Sistema Inmune
Óptima Digestión
Músculos y Huesos Fuertes
Sabor Carne, Pollo y Cereales

El consumidor argentino continúa ajustando sus hábitos frente a una coyuntura económica compleja y dinámica. Los datos del último estudio elaborado por in-Store Media junto a Ipsos, cuyas principales conclusiones desarrollamos en nuestra nota de tapa, ofrecen una radiografía clara al respecto.

Si bien los supermercados e hipermercados siguen siendo grandes protagonistas -un 93% de compradores los elige- conviven con una marcada fragmentación de canales. El 43% de los argentinos realiza una compra principal semanal, que combina con otras menores en otros canales. Las promociones y ofertas siguen siendo el gran motor de atracción: casi 9 de cada 10 compradores las aprovecha. Y el punto de venta representa un terreno fértil para la influencia de la publicidad, ya que el 59% está dispuesto a cambiar de marca si ve estímulos promocionales en las góndolas.

En este contexto, también quisimos destacar otro aporte valioso: la visión estratégica de las mujeres que cumplen roles clave en empresas vinculadas al consumo masivo o a servicios relacionados. En nuestra Columna de Opinión, diversas empresarias y ejecutivas comparten su mirada sobre los desafíos actuales y las herramientas que están empleando para sortear la incertidumbre.

En épocas de transición, escuchar tanto al consumidor como a quienes toman decisiones cotidianas orientadas a satisfacerlos, es fundamental para liderar el cambio.

Luis Di Nallo
DIRECTOR

Sumario

NOVEDADES 8

MERCHANDISING
Estímulos diferenciales . . .10

GESTION
Modelos del pasado 14

ESTRATEGIA
El enfoque programático . .18

SUPERMERCADOS
Supermercados Abastecedor llegó a Parque Leloir 22

MANAGEMENT
Del pensamiento a la acción 24

CALIDAD TOTAL
Análisis sistémicos 28

RELEVAMIENTOS
Un escenario con cifras dispares 32

MARKETING
Un abordaje integral 36

PLANEAMIENTO
Una mirada holística 40

EMPRESAS
Crece la demanda de talento operativo 44

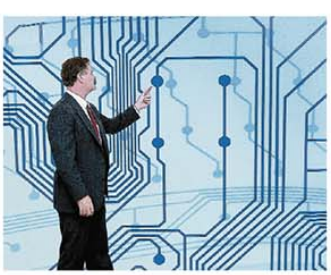
MOTIVACION
Tareas autogerenciadas . . .46

PROMOCIONES
Criterios de fijación de precios 48

COLUMNA DE OPINION
Las perspectivas para el segundo semestre de las ejecutivas argentinas 52

PRODUCTIVIDAD
Pronósticos certeros: ¿mito o realidad? 62

TECNOLOGIA
Herramientas transformadoras 66



REINGENIERIA
Los secretos de la comunicación eficaz 70

RECURSOS HUMANOS
Interacciones positivas 74

NEGOCIACION
Tácticas en declive 78

CONSUMO
Neuromarketing aplicado 80

NOTA DE TAPA
Perfil del consumidor argentino 86

NOTICIAS DEL SECTOR . .92

LOGISTICA
El arte de coordinar 94

ADMINISTRACION
La era del pensamiento crítico 96

LIDERAZGO
Síntomas de omnipotencia 98

REVISTA PUNTO DE VENTA **Nº 353**

Director: **Luis Di Nallo.** Redacción: **Sebastián Masana.** Diseño gráfico: **Juan Carlos Aguirre.** Publicidad: **Inés María Malano.** ***PdeV*** Revista Punto de Venta es una publicación de **Producciones Lúmina,** Salta 1146 Piso 9° A (1074) CABA. Teléfonos: +54 11 6088 6768 / Cel. +54 9 11 4496 4737 / +54 9 11 4496 4753. E-mail: info@revistapuntodeventa.com.ar - www.revistapuntodeventa.com.ar. Registro de Marcas N° 2260763 y 2709008. Las notas firmadas no reflejan necesariamente la opinión de la revista.

La reproducción total o parcial del material contenido en la presente edición requiere la autorización del editor y del autor de la nota.

MILLER BREWING CO.
ESTD 1855
Miller
GENUINE
DRAFT
FILTERED FOR EXCEPTIONAL SMOOTHNESS
DESBLOQUEÁ
LA FRESCURA INTENSA
IT'S Miller TIME.

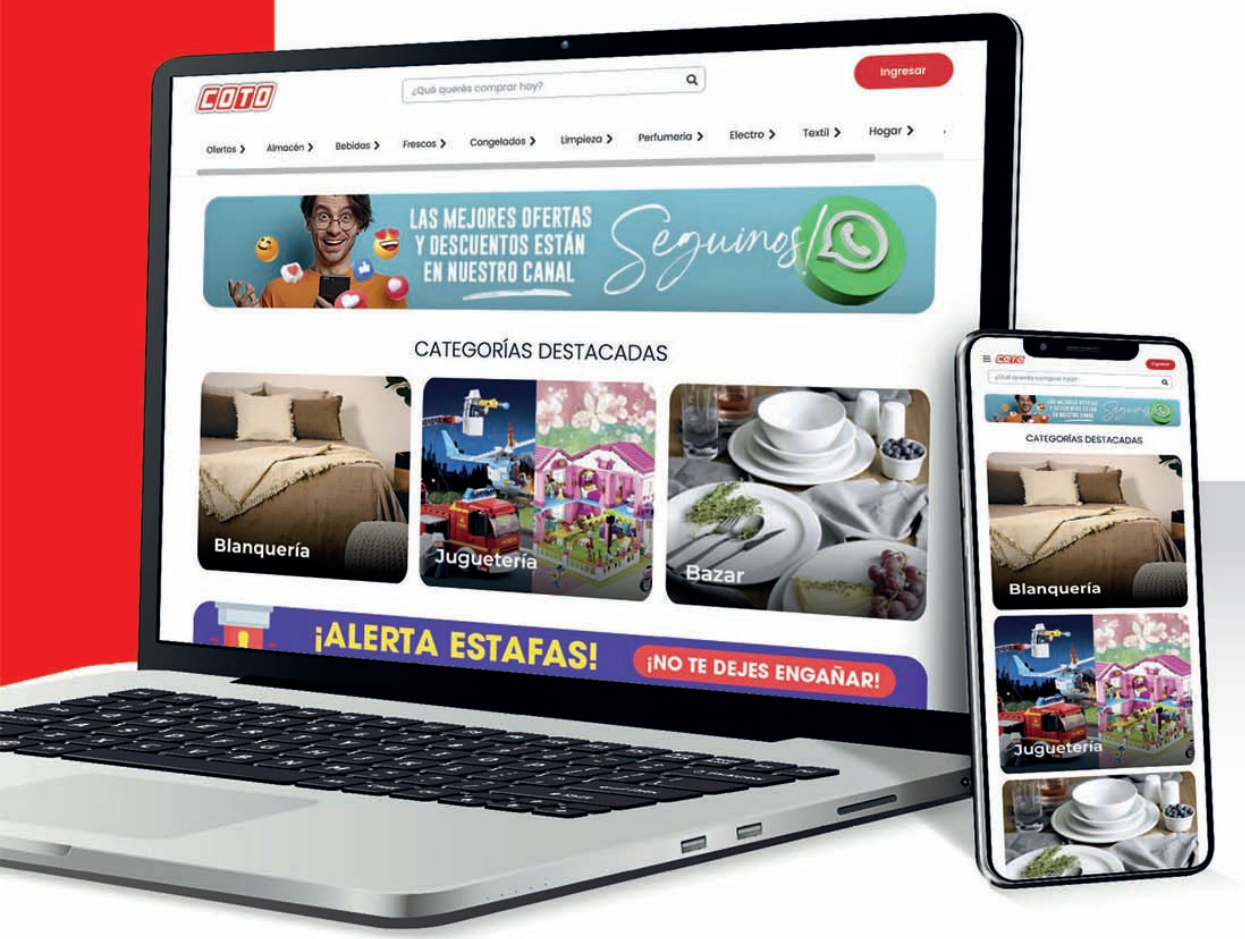
¡Comprá on-line más fácil!

- **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

COMUNIDAD COTO
SUMATE
VOS TAMBIÉN

Experiencia culinaria

La marca de soluciones para el hogar **Bosch,** de Newsan, lanzó su nuevo horno, el primero de la línea de productos Serie 8. Se trata de una innovación que promete transformar la cocina, integrando funciones únicas y un diseño elegante. Próximamente incluirá una cafetera, un microondas y un lavavajillas que saldrán a lo largo del año. Este nuevo modelo incorpora capacidades avanzadas que antes requerían varios electrodomésticos, como cocción al vapor, Perfect Roast, Perfect Bake, y un recetario propio, todo en un solo producto que combina precisión, eficiencia y diseño.

Una de sus novedades más originales es que incorpora la función Airfry. Esta tecnología permite cocinar en el horno con aire caliente, logrando preparaciones crocantes por fuera y suaves por dentro, usando cantidades mínimas de aceite.

Presente en Caminos y Sabores

En julio, Caminos y Sabores, encuentro realizado en La Rural, volvió a consolidarse como la feria federal de alimentos y cultura más importante del país. **CBSé** acompañó al Instituto Nacional de la Yerba Mate en el sector de infusiones. Allí presentó a Mateando, una yerba con estacionamiento natural suave y duradera, con un diseño que combina innovación, sustentabilidad y modernidad. “Mateando viene a cumplir con la demanda de los consumidores que por años le pidieron a la marca una yerba sin hierbas ni sabores”, explicó Guatsavo Redondo, Gerente Comercial de Establecimiento Santa Ana (CBSé).

Durante la feria, Mateando generó una experiencia cercana y dinámica con el público. Los visitantes pudieron probar la nueva yerba y conocer en detalle sus atributos diferenciales, como una molienda equilibrada, con menos palo y polvo.

Medio siglo de Chocolinas

Bagley celebró los 50 años de Chocolinas con un evento conmemorativo en el Planetario Galileo Galilei de la Ciudad de Buenos Aires. La jornada incluyó propuestas recreativas, espacios de participación para todas las edades y distintas acciones pensadas para acompañar el aniversario de una de las marcas más representativas del portafolios de la compañía.

“Nos emociona celebrar junto a la gente estos 50 años de historia. Chocolinas no es solo una galletita: es parte de la memoria afectiva de millones de argentinos”, expresó Natalia Colla, Grouper de Bagley Argentina.

Desde la clásica Chocotorta hasta sus versiones más recientes, la celebración buscó poner en valor el recorrido de una marca que, a lo largo de cinco décadas, logró mantener su vigencia en los hogares argentinos.

Chocolinas no solo forma parte de la memoria colectiva, sino que también se adaptó a nuevas generaciones sin perder su identidad. Con versiones “blanco” y “negro”, la marca amplió su presencia en el segmento de repostería, sin alterar el sabor característico que la convirtió en una referencia dentro de su categoría.

Certificación

Una de las distinciones más importantes a nivel organizacional fue recibida por **MICROPACK Americas**: la certificación Great Place To Work. "Este reconocimiento es de cada persona que forma parte de esta historia. Gracias a todas ellas por creer, sumar y empujar, siempre con compromiso y corazón", expresó Julio Miarnau, CEO de la compañía. "Seguiremos fortaleciendo lo que nos distingue: confianza, respeto, cercanía y trabajo en equipo", añadió.

Entre otros hechos destacables, el 87% del personal de MICROPACK Americas afirmó que su empresa es un gran lugar para trabajar, y el 91% se sintió bienvenido desde el primer día. Pero esta distinción no se trata solamente de números; habla de la existencia de una cultura que valora a las personas, promueve la empatía, apuesta por la innovación y especialmente, construye comunidad.

Stand en La Rural

Coca-Cola volvió a ser protagonista de las vacaciones de invierno en la 137° Exposición Rural, que se desarrolló del 17 al 27 de julio en el Predio Ferial de Palermo. El plan ideal para amigos y familias, el stand de Coca-Cola “Juntos en Todas”, fue un espacio diseñado para fomentar la conexión y la diversión a través de juegos que celebran y promueven el trabajo en equipo y la sustentabilidad.

Juntos en Todas propuso y celebró la importancia de acompañarse mutuamente y estar juntos tanto en momentos desafiantes como en situaciones de alegría. Así, el stand invitó a los visitantes a sumergirse en una serie de desafíos dinámicos e interactivos juntos. Los asistentes pudieron poner a prueba su pulso, precisión y, sobre todo, su capacidad de colaborar.

Eficiencia energética

La unidad de negocios **BGH**, que desarrolla, fabrica y comercializa productos para el hogar con tecnología de avanzada y diseño de vanguardia, incorporó el gas refrigerante R32 en toda su nueva línea de aires acondicionados, una iniciativa para reducir el consumo en los hogares. “El reemplazo por el R32 no es sólo una evolución técnica. Es una ventaja concreta para nuestros consumidores y una oportunidad para diferenciarnos como líderes en innovación y compromiso con el futuro”, afirmó María del Cielo Palacios, Jefe De Producto AA.

El R32 es un gas de nueva generación que no daña la capa de ozono, permite una carga un 10% menor para lograr el mismo rendimiento y mejora la eficiencia general del equipo. Esto se traduce en un uso de energía más inteligente, lo que beneficia directamente a quienes buscan optimizar el consumo en el hogar sin resignar confort. La incorporación de este nuevo gas es parte de una estrategia integral para brindar productos más eficientes, modernos y alineados con los desafíos actuales. Los nuevos modelos ya están en el mercado y forman parte de un plan que incluye el fortalecimiento de la línea.

Tradición y calidad en quesos

Quesos Migue está próximo a celebrar sus 25 años de la mejor manera: con grandes novedades e importantes proyectos.

Las numerosas variedades de quesos duros y semiduros de esta marca argentina, fundada por Miguel A. Nucete en 2001, además de las queserías y su tienda online, ya pueden conseguirse en grandes cadenas de supermercados y mayoristas como Coto, Chango Más, El Abastecedor (zona Oeste del GBA) y Nini (La Plata, Moreno), entre otros lugares.

"Nuestro objetivo, en el mediano plazo, es llegar a todas las cadenas de supermercados, tanto nacionales como regionales, manteniendo nuestros principios: no bajar la calidad para vender más", declaró Nucete. Cabe recordar que se trata de una marca premium cuya fábrica sigue madurando sus quesos como hace 100 años: al estilo italiano. Eso les da una calidad y sabor únicos y los posiciona como referentes en quesos de alto estacionamiento.

Mini Coronitas Cereza

Bajo la consigna "¡Prepárate para un nuevo capricho!", la familia de las galletas favoritas de muchos argentinos se agrandó con la llegada de las **Mini Coronitas Cereza**. Quienes ya son fans de la línea Coronitas, quedarán encantados con esta deliciosa novedad que promete conquistar de inmediato su paladar.

La dulzura intensa del chocolate se une a la chispa frutal y ligeramente ácida de la cereza, creando una combinación perfecta que va a sorprender en cada bocado. Las Mini Coronitas Cereza vienen en una presentacion de 140g. Para más información, visitar el sitio: www.Fachitas.com

Tomatados

Bajo la premisa "Todo eso que hace bien", y luego de un intenso proceso de selección de materias primas y proveedores, **Inalpa** presentó al público su nueva línea de tomatados. La misma se encuentra integrada por una completa gama de tomates triturados, tomates peritas en lata y extracto de tomates.

"Esto nos permite ofrecer a los consumidores una serie de atributos propios de la compañía, como son marca, calidad, valor y servicio dentro de un mismo envase, bajo el paraguas de Inalpa", comentan en la compañía. Cabe señalar que Inalpa es una empresa familiar argentina con más de 50 años, que produce y envasa hortalizas y legumbres frescas, llevando lo mejor a todas las mesas.

Gancia Cero

La marca de aperitivos **Gancia** presentó Gancia Cero, el primer aperitivo sin alcohol y listo para tomar de Argentina. Con el auténtico sabor del clásico Americano Gancia, ahora en una versión sin alcohol, este lanzamiento marca un hito para la marca y la industria, convirtiéndose en una alternativa original y única para todos los gustos. Este nuevo producto llega en el marco del 175° aniversario de Casa Gancia, reafirmando su capacidad de evolución, manteniendo su conexión con las raíces, pero adaptándose a las nuevas tendencias y demandas del consumidor. Gancia, líder de la categoría, sigue innovando y ampliando su portafolio para ofrecer opciones versátiles y responsables sin resignar el sabor característico que ha acompañado a generaciones a lo largo de los años. Gancia Cero responde a una tendencia global en crecimiento: el auge de las bebidas sin alcohol.

Activaciones en supermercados

Con el objetivo de seguir fortaleciendo el vínculo con sus consumidores, la cooperativa láctea **Manfrey** inició una serie de activaciones en supermercados, que comenzaron en Córdoba Capital. La propuesta premia a quienes eligen sus productos, con juegos y regalos al instante por la compra de tres o más ítems de la marca.

Estas acciones forman parte de una campaña que recorrerá distintas plazas del país, llevando diversión y cercanía al punto de venta. A través de este tipo de estas propuestas, Manfrey reafirma su cercanía con su público, generando espacios lúdicos donde la creatividad y la preferencia de los consumidores se dan cita.

Cuidado capilar de avanzada

Alfaparf Milano Professional presenta en Argentina Semi di Lino Style&Care, su nueva línea profesional para peinar el cabello. Una colección que une tecnología, cuidado capilar y compromiso con el medioambiente.

Semi di Lino Style&Care está pensada para acompañar cada paso del peinado, cuidando y embelleciendo el cabello sin dañar su salud ni la del planeta. Es apta para todo tipo de cabello y ofrece opciones tanto para looks naturales, así como para estilos más elaborados, con texturas modernas y resultados duraderos.

Todos los productos son veganos y contienen tecnologías propias, como Style Guard, un complejo que forma una película protectora sobre el cabello que permite reducir los daños del calor.

Programa de Logística Integral

La logística es una herramienta clave para la competitividad de cualquier empresa. A fin de facilitar los conocimientos necesarios para el análisis de procesos estratégicos de la organización, **GS1 Argentina** llevará a cabo su Programa de Logística Integral, que comenzará el 6 de agosto. El mismo se desarrollará con una modalidad híbrida, que combinará virtualidad con presencialidad, e incluirá una visita a un centro de distribución.

El objetivo es que, mediante el uso de herramientas de gestión moderna, resolución de casos de práctico y feedback con el docente, los asistentes desarrollen las competencias necesarias para el mercado actual. La duración total es de 33 horas. Algunos de los temas a abordar son: soluciones IT, liderazgo e innovación, gestión de abastecimiento, costos logísticos y warehousing. Para más información, ingresar a https://www.gs1.org.ar.

Estímulos diferenciales

Es necesario generar experiencias en los puntos de venta que estimulen el regreso de los consumidores. A medida que los mismos productos están disponibles en distintos canales, el factor diferenciador pasa a ser la propuesta.

En el punto de venta, cada elemento visual, táctil o sonoro puede convertirse en un disparador que influya en la elección del consumidor más allá del precio o la funcionalidad.

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

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

Basta con tener en cuenta estos principios para 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, ya que el cliente es quien decide dónde y qué comprar. El es absolutamente 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 po-

Mini Tapitas®

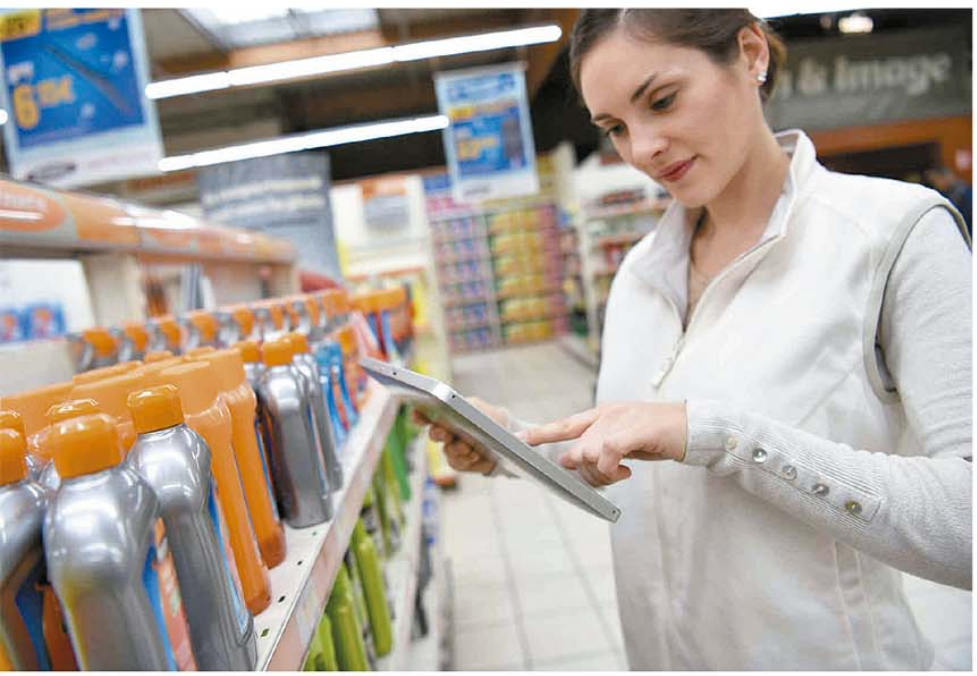
www.Fachitas.com
1127346448

*IMAGENES A MODO ILUSTRATIVO

cas ocasiones lo empujan a realizar la compra por impulso, pues a pesar de gastar dinero, esta actividad se convierte en distracción, en relax después de un día agotador.

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

Un supermercado bien señalizado tiene un directorio de góndolas e identificación



No se trata solo de exhibir productos, sino de generar experiencias sensoriales que despierten deseo, transmitan identidad de marca y activen decisiones rápidas.

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.

Se debe recordar que la apariencia estética de un negocio tiene un propósito definido: motivar a que la clientela lo visite, pero, primordialmente, incentivar el aumento de ventas. Por eso la señalización tiene un objetivo esencial: atraer al consumidor. En momentos de recesión, quienes se esmeran por cumplir con todos los preceptos elementales que hacen a un buen servicio al cliente, indudablemente tienen guardado un as en la manga, que les permitirá subsistir a la espera de tiempos mejores. A continuación, se repasan algunos de los mencionados principios.

–No continúe pensando en sus clientes simplemente como targets.

Comience a prestar atención a las opiniones y a las necesidades individuales de cada cliente, uno por vez, en lugar de sólo prestar atención a las necesidades u opiniones globales de un segmento del mercado. Al centrarse en cada cliente, podrá ayudar a cada uno a conseguir lo que necesita de su producto o su servicio. Hágalo bien, y venderá una proporción mayor de su producto, en un precio más elevado, al mismo tiempo que logrará complacer inmensamente al cliente.

Una estrategia de marketing orientada hacia la participación por cliente exige un nivel de calidad del producto y el servicio que suministrará clientes satisfechos, quienes seguramente después repetirán la compra. Como empresa comercializadora, usted debe comprometerse íntimamente con la calidad del producto y del servicio, suministrando constante devolución a la fábrica o al departamento de producción, de modo que pueda lograr que sus clientes regresen.

La inversa también es verdad: para obtener clientes satisfechos, usted debe atender individualmente a cada uno, en el curso del tiempo, y eso requiere una perspectiva de marketing .

Tanto si usted comienza tratando de mejorar la calidad del producto, la satisfacción y retención del cliente, o si se trata de la "gestión de calidad total", usted pronto se sentirá atraído a un paradigma de marketing completamente distinto. Este paradigma lo obligará a centrar la atención en cada cliente, uno por vez, más que en las grandes poblaciones o los segmentos de clientes. Los antiguos y confiables métodos de marketing masivo no sólo serán inadecuados en esta tarea, sino que es probable que también sean contraproducentes.

Usted debe recordar sus transacciones anteriores con el cliente. Después de todo, el cliente recordará las transacciones anteriores con usted. En la era de las computadoras, la empresa que no hace un seguimiento de las transacciones con cada cliente siempre que tal cosa es posible no tiene ya ningún tipo de excusa.

Para profundizar una relación con un cliente específico, primero uno debe conocer y eliminar los obstáculos que impiden que esta persona siga ofreciendo su satisfecha lealtad. Un cliente frustrado por un producto insatisfactorio, por ejemplo el departamento de servicio incompetente de un concesionario, o una habitación de hotel desordenada, no volverá a comprar esa marca si no percibe alguna forma de acción correctiva que lo satisfaga, asegurándole que el problema no se repetirá. Y el mero hecho de que un producto o un servicio no exhiba una calidad mediocre, no significa que no sea posible mejorarlo, para atender más eficazmente las necesidades específicas de un conjunto particular de clientes.

Pero para poder eliminar los obstáculos

que impiden que determinado cliente está satisfecho con el producto, uno necesita saber primero cuáles son esos obstáculos.

Los consumidores van tomando conciencia de su poder, por lo cual se tornan más exigentes y sofisticados. Las implicancias de ese hecho son variadas, y se manifiestan sobre todos los aspectos de la gestión, incluyendo la señalización de los supermercados. La mayoría de los supermercadistas, en mayor o menor medida, han experimentado desde sus inicios en la actividad la frustrante sensación de que los clientes deambulen desorientados entre las góndolas, o peor aún, buscando a alguien para efectuar la pregunta fatal: ¿Dónde están tales productos? ¿Por qué a pesar de existir llamativos letreros ubicados en todas las direcciones, las personas, en este caso los compradores, deben recurrir a un puesto de información o importunar a los empleados para encontrar determinada sección o artículo? ¿Por qué esto no ocurre, por mencionar algún lugar, en un aeropuerto alemán, donde pasajeros de todas las nacionalidades e idiomas se orientan y se movilizan sin ninguna dificultad? La respuesta es una sola: señalización.

En efecto, la experiencia ha comprobado que los avisos en los que sólo se emplean letras para informar son de poca o casi ninguna efectividad. Hay un lenguaje universal, que sobrepasa cualquier barrera. Es el lenguaje de los símbolos, las imágenes, el color, la luz. A medida que transcurren los años es evidente que los adelantos tecnológicos, la enorme densidad de población en los centros urbanos, la congestión en las vías y los sitios públicos e inclusive la saturación de medios de comunicación, ha traído como consecuencia una notoria disminución del tiempo y la disponibilidad laboral de las personas●

Una correcta disposición en góndola puede transformar un artículo olvidado en protagonista; el orden, la luz y el color son aliados silenciosos en la construcción de valor percibido.

Modelos del pasado

En la distribución moderna, es imposible proporcionar un buen servicio al cliente y lograr su satisfacción si el personal a cargo de la atención (y toda la plantilla en general) no posee una actitud adecuada.

En tiempos dinámicos, seguir aferrado a esquemas heredados puede ser más riesgoso que innovar: lo que funcionó ayer no siempre ofrece respuestas para los desafíos de hoy.

Trascender al medio a través de aportes creativos y originales es una necesidad presente en muchas personas, más de las que uno suele imaginar. La idea de que el hombre sólo trabaja por dinero y no le interesa nada más allá de eso, resulta obsoleta para analizar el tema de los recursos humanos con la profundidad necesaria. Y en ese sentido, las viejas teorías gerenciales basadas en el control de los empleados no son suficientes para poder moverse con comodidad en un mundo que requiere mayor flexibilidad. Es necesario trazar un perfil no sólo profesional, sino además motivacional de los empleados necesarios para el éxito de la empresa. Es imprescindible comenzar con una adecuada definición de las características de las personas que se necesita seleccionar. Son bastantes todavía los distribuidores que no han desarrollado o han invertido poco en diseñar perfiles de candidatos que comprendan el conjunto de atributos de personalidad y habilidades que la empresa y sus clientes necesitan.

A la hora de seleccionar a los mejores he aquí algunas mejores prácticas que resultan recomendables:

—Identificar los requisitos y responsabilidades del puesto a cubrir.

—Señalar las distintas capacidades que el puesto requiere.

—Cruzar los atributos del candidato con el perfil de nuestros clientes y tiendas.

—Identificar las características de nuestros mejores empleados y tomarlas como referencia en los procesos de selección.

Análisis realizados por Arthur Andersen indican que entre las causas que más influyen en una rotación alta del personal, de acuerdo con lo que piensan los distribuidores, están los salarios, insatisfacción con el trabajo encomendado y malos horarios. Los distribuidores deben reconocer que el salario no es la única motivación.

En general, a los empleados les gustaría mayor involucración en el negocio, más variedad en sus tareas y más *feedback* de sus superiores, especialmente ante un trabajo bien hecho.

Existe en muchos distribuidores escepticismo ante el uso de incentivos, debido en parte al desconocimiento sobre qué incentivos u objetivos son los más eficaces y beneficiosos para el negocio en su conjunto. La mejor recomendación, cualquiera que sea el tipo de incentivo utilizado, es que esté ligado a parámetros cuantificables como son las ventas netas o el margen, no sólo en porcentaje sino también en dinero. En cualquier caso, para retener a los mejores es importante hacerles sentirse parte de un equipo, y además con capacidad para tomar decisiones en el ámbito de su trabajo, por ejemplo en el ámbito de la atención al cliente, tomando como referencia las instrucciones básicas de la gerencia.

Igualmente, se pueden recomendar ciertas mejores prácticas para ayudar a retener en nuestra empresa a los mejores:

—La gerencia y los mandos son responsables de proporcionar en todo momento referencias válidas de actuación (liderazgo).

—Involucrar a las personas en el negocio y hacerles sentir parte de un equipo.

—Invertir en formación. Identificar, comunicar y paliar las distintas necesidades de formación.

—Evaluar y comunicar el desempeño de forma regular y continua.

—Fomentar la autonomía y aceptar el error como base para mejorar.

—Reconocer y premiar el trabajo bien hecho.

En la distribución es imposible propor-

¡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

cionar buen servicio al cliente y lograr su satisfacción si el personal de las tiendas y, en general, toda la plantilla no gozan de una formación adecuada.

Un 60% de los clientes dejan la tienda sin comprar porque la persona que les atendió no conocía suficientemente las cualidades del producto que el cliente buscaba. Para subir las ventas es fundamental asegurar al personal de la sala de ventas formación regular y continua en temas como conocimiento del producto, perfil de los clientes, atención al cliente, prevención del fraude, atención al teléfono, etc.

Compañías líderes en la distribución requieren que su personal de ventas realice un mínimo de 45 horas de formación antes de situarse por primera vez ante el cliente.

Para que los programas de formación sean eficaces deben fomentar que el vendedor tome decisiones que resuelvan o satisfagan los problemas y necesidades del cliente, si no será difícil que transmitan seguridad y confianza al cliente. Por ello los planes de selección, formación, desarrollo y retribución de las personas que van a estar o están en contacto con el cliente, deben ser cuidadosamente diseñados y especialmente vigilados.

También pueden señalarse determinadas mejores prácticas en lo relativo a formación:

—Utilizar técnicas de formación situacional. Hacer uso del video como herramienta de formación, en especial, en grupos.

—Formar en el puesto de trabajo, observar al personal y señalar los errores y aciertos.

—Permitir la asistencia a cursos y seminarios externos.

—Desarrollar cursos internos liderados por personal experimentado. Compartir su conocimiento les hace además más valiosos para la empresa.

Los modelos que privilegiaban el control vertical y la uniformidad empiezan a ceder ante estructuras más horizontales, colaborativas y sensibles al cambio constante.

Recientemente se ha celebrado en Estados Unidos la conferencia anual de la *Strategic Management Society*. En ella se pusieron de manifiesto nuevas tendencias en materia de organización y gestión de recursos humanos. De ellas queremos destacar algunas por su potencial de implantación en la industria de distribución.

Todos aquellos se han enfrentado a proyectos de cambio -ya sea un cambio de herramientas informáticas, por no hablar de guiones o reestructuraciones organizativas- saben que el elemento crítico a gestionar en dichos procesos son las personas. Por otro lado, todas las iniciativas de mejora empresarial, llámense calidad total, transformación empresarial, o crecimiento, están metodológicamente soportadas sobre las personas y sobre cómo aprovechar mejor las capacidades de las mismas.

En este contexto ser capaz de construir equipos de trabajo y hacerlos funcionar adecuadamente es fundamental. Algunas reglas básicas para conseguirlo se explican a continuación.

Un grupo de personas reunidas para tratar un asunto no constituye un equipo de trabajo. La característica fundamental de un equipo es que persigue una finalidad específica en un tiempo determinado. El resto de elementos, estructura, tamaño, reuniones, reglas de funcionamiento, etc., dependerán de la finalidad del equipo y del tiempo de que dispongan para alcanzar su objetivo.

En la fase de constitución del equipo o equipos deben realizarse las siguientes tareas: establecer sus objetivos, esto es, la razón por la que se ha constituido el equipo y lo que se espera de él; definir su tamaño; seleccionar a sus miembros, fijar las reglas de funcionamiento del equipo y completar la formación específica de sus miembros.

El número de personas del equipo debe definirse teniendo en cuenta que cuanto mayor es el tamaño, mayores dificultades operativas va a plantear. Respecto al perfil de los miembros del equipo, éste ha de ser necesariamente mixto.

El equipo «ideal» debe contar con personas con experiencia reconocida en los temas que el equipo ha de tratar, personas con capacidad creativa y para la solución de problemas y, finalmente, ha de haber personas con prestigio y carisma en la organización. La fase de constitución del equipo se completa con acciones específicas de formación de sus miembros sobre los conceptos con los que van a trabajar, sobre métodos de resolución de problemas y sobre conducción de reuniones de trabajo, entre otros. El rango jerárquico siempre debe quedar fuera, para no condicionar el funcionamiento del equipo durante las mismas●

Liliana

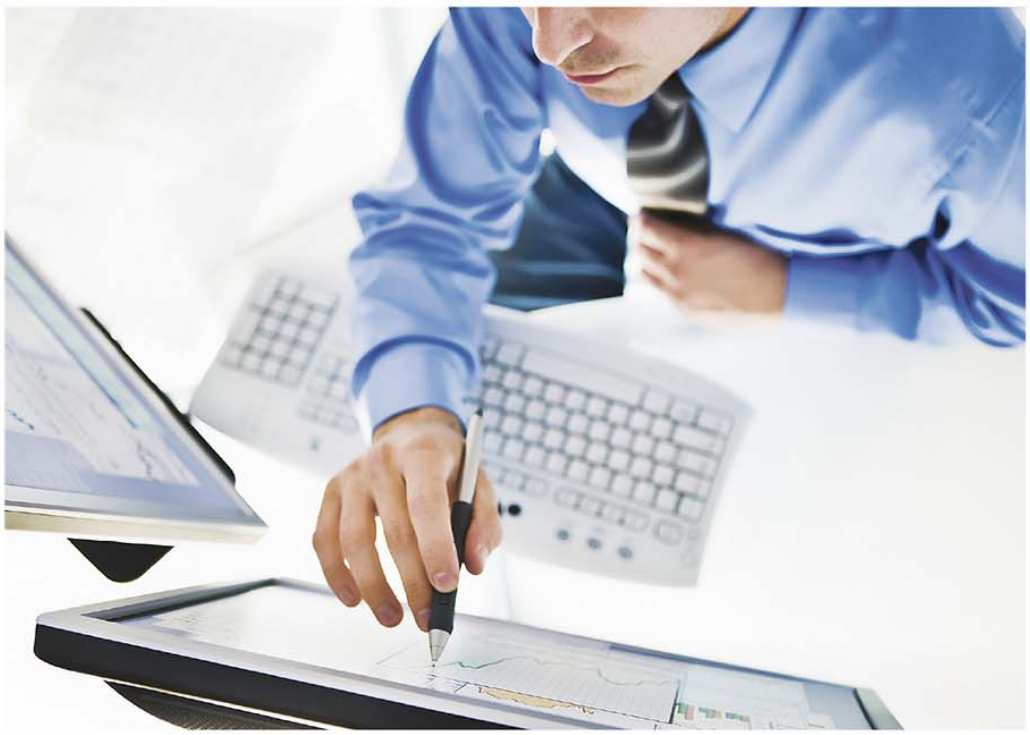
NOS PRENDEMOS *EN TODAS*

GARANTÍA
2 AÑOS

www.liliana.com.ar

El enfoque programático

Gerenciar un supermercado no es una tarea sencilla, y menos aún en tiempos como los actuales. La mejor manera de no equivocarse es tener en cuenta una serie de principios básicos.



En contextos complejos, improvisar suele ser caro; por eso, contar con una arquitectura de decisiones claras permite avanzar con coherencia, incluso cuando el entorno exige ajustes constantes.

Creer que los problemas se resolverán solos, o que simplemente "pasarán", no es una actitud positiva en los tiempos que corren. Si se quieren evitar problemas serios, conviene atenerse a los cinco pasos que se enumeran a continuación, y que conforman el actualmente llamado "gerenciamiento programático":

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

2. Organización. Después de la planificación, cabe al administrador organizar los recursos de acuerdo con los métodos, proponiéndose las metas establecidas. El objetivo de la función administrativa es la coordinación, teniendo todavía a su cargo el establecimiento de las normas de ejecución de lo planificado. Este sector de organización trabaja con el personal, el material y también los equipos.

3. Dirección. Es el comando o administración propiamente dicha. La organización y la planificación deben servir de base para que la dirección haga funcionar, a través del comando directo o indirecto, la máquina productiva, esto es, aquella que dará a la empresa las fuentes de ingreso con racionalización de gastos.

Sin duda, esta función es la que exige más cualidades personales y humanas del administrador. Las otras funciones pueden perfectamente ser enseñadas en términos técnicos. Esta tercera, sin embargo, depende mucho más de la personalidad y decisión del administrador.

4. Control. Es la función de regular y restringir las actividades, posibilitando el uso eficiente de los recursos y armonizando las diversas partes, discriminadas por la planificación y organización generadas por la dirección.

Cabe también la fiscalización de todas las partes, para asegurar la ejecución de la planificación e interpretar los resultados obtenidos.

Estas funciones están íntimamente ligadas: es imposible intentar dirigir una organización sin presuponer un planeamiento. De esta forma, la organización precede a la dirección tanto como al control. Está claro que no podemos dirigir ni controlar algo que no esté organizado. Completan estas funciones principales, otras como la comunicación, la innovación y la representación, que forman el perfil actual de un buen administrador, en cualquier área.

Podemos entonces definir que un gerente de local debe ser, principalmente, un ejecutivo, con por lo menos una especialización, que es la de las ventas a través del sistema de autoservicio, siendo necesario que tenga también conocimientos de otras áreas, tales como la de compras, la de personal, y la impositiva.

No se torna al respecto indispensable un conocimiento profundo, pero sí el mínimo suficiente como para poder interpretar las normas y directrices, pudiendo así orientar y esclarecer a sus subordinados. Con respecto al personal, es necesario que conozca:

—Cómo entrevistar y seleccionar a los candidatos.

—Los pasos que deben seguir en la evaluación del personal.

—Los preceptos legales relacionados con el contrato de trabajo, admisión, cesación de funciones, vacaciones, auxilios previsionales y horario de trabajo.

—Las nociones básicas de lo que son las legislaciones aplicables al empleado de comercio, las leyes sociales y de previsión, absolutamente necesarias para ubicarse frente a posibles problemas, al menos en su fase inicial. También para esclarecer las

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**

Transferencias de conocimiento

Con la progresiva liberalización comercial de los países y regiones se empezó a originar todo un contexto y clima ideal para realizar transferencias de conocimientos y de productos entre unas economías y otras. Las economías nacionales se integraron en un mercado mucho más amplio, permitiendo un incremento vertiginoso del volumen de transferencias internaciones de bienes. Cualquier empresa de cualquier país podía comprar y vender productos en el extranjero, y cualquier consumidor podía comprar artículos que habían sido fabricados en un país ajeno.

Se permitió de esta forma que un país en particular pudiera (tomando en conjunto todas las actividades económicas realizadas en su territorio) generar ingresos extraordinarios que sin el comercio con otros países no hubiese podido conseguir. Del mismo modo que una empresa aumenta su tesorería si vende más de lo que compra (o mejor dicho, obtiene por las ventas unos ingresos mayores que los gastos que supusieron las compras necesarias para llevar a cabo el negocio), un país puede aumentar su “tesorería” si vende más de lo que compra. La idea es simple: si un país no comercia con otros países, la riqueza de la que dispondrá será más o menos constante y necesitará de bastante tiempo para aumentarla. En cambio, si vende en el exterior más de lo que compra la riqueza total del país habrá aumentado de una forma muy rápida. Una forma sencilla de que la economía de un país crezca rápidamente es que las exportaciones (ventas) sean superiores a las importaciones.

dudas que el empleado pueda plantear.

Es oportuno hablar, entre la lista de funciones del gerente de supermercado, de la forma ideal de distribuir tareas y que todavía es muy poco conocida, aunque sea tal vez la tarea más eficaz. Nos referimos a la descentralización de poder a través de delegar autoridad en las camadas inferiores de personal.

Infelizmente, es normal encontrar un gerente de local sumergido en trabajo, mientras el subgerente y los encargados se encuentran sin servicio. La causa es, sin duda, la falta de haber delegado autoridad, por lo menos en sus auxiliares directos. Bajo un sistema de descentralización, se obtiene un mayor número de gerentes. Pero los que pertenecen a la camada superior tendrán más tiempo para concentrarse en tareas más importantes, pues las funciones que demandan menos conocimiento, menos visión o especialización, son delegadas a los integrantes que componen la camada de nivel inferior.

Los resultados sostenibles no dependen solo del entusiasmo inicial, sino de contar con una hoja de ruta que articule prioridades, recursos y tiempos con una visión estratégica.

Si el gerente de un local se encuentra sumergido en trabajo mientras el subgerente y los encargados están menos ocupados, algo está funcionando mal. Lo más probable es que no se esté delegando la autoridad necesaria para el buen funcionamiento de la empresa.

Bajo un sistema de descentralización, se obtiene un mayor número de gerentes. Pero los que pertenecen a la camada superior tendrán más tiempo para concentrarse en tareas más importantes, pues las funciones que demandan menos conocimiento, menos visión o especialización, son delegadas a los integrantes que componen la camada inferior. Así, los gerentes del plano superior se tornan más efectivos y capaces, porque no precisan responsabilizarse por las tareas más simples, que consumen menos tiempo. Si el gerente de un supermercado se responsabiliza por la eliminación de las fallas del surtido, gastará la mayor parte de su tiempo verificando stocks. El contacto permanente con el personal, que permita conocer a fondo sus expectativas y opiniones, debería ser la clave de la gerencia moderna. La comunicación, en ese sentido, resulta absolutamente fundamental. El concepto de líder como un ser omnipotente, carismático, inteligente y sabelotodo, ya ha dejado de ser funcional. Hoy, los líderes quieren que sus empleados desarrollen comportamientos satisfactorios, para lo cual es esencial proporcionarles autonomía y responsabilidad para hacerse cargo en mayor medida de sí mismos y de su trabajo. Se han observado contrastes significativos en las sensaciones que experimentan los empleados frente a su trabajo. Pero ninguno tan impresionante como el que existe en las plantas industriales dirigidas de un modo "tradicional" y las que están organizadas con equipos de autogestión. Se advirtió que los empleados hablaban de su área de trabajo como "nuestros negocios", se esforzaban activamente por eliminar problemas de calidad y por incrementar la productividad solucionando problemas técnicos y, sobre todo, trabajaban con los directivos, no en contra de ellos, para que "su empresa" fuera más rentable

Purific AIR

TU CASA SECA Y PERFUMADA, TODOS LOS DÍAS.

LAVANDA
NEUTRO
PINO
RELAX
ROPA LIMPIA

ABSORBE LA HUMEDAD
Y ELIMINA OLORES.

Conseguilo en las principales cadenas
y supermercados de tu barrio.

www.multimax.com.ar

multimax.oficial.ar

Supermercados Abastecedor llegó a Parque Leloir

Tras una inversión de 3,2 millones de dólares, esta sucursal estrena una imagen institucional renovada y ofrece a los vecinos de la zona más de 6.000 referencias al mejor precio del mercado.

Tras ocho meses de construcción, en Martin Fierro 4711 (Parque Leloir), abrió sus puertas la sucursal número 12 de **Supermercados Abastecedor**, cadena nacida hace 56 años en la localidad de Ituzaingó. La misma busca profundizar el destacado posicionamiento de la empresa en la Zona Oeste del conurbano bonaerense.

La compañía cuenta con producción ganadera propia en la provincia de La Pampa, lo que le permite abarcar toda la cadena, desde la faena hasta la distribución, sin intermediarios.

Jorge y Juan Pablo Munúa, la segunda generación de Supermercados Abastecedor.

"Con este local estrenamos una nueva imagen de marca, totalmente renovada", explica **Jorge Munúa,** titular de la compañía. “Este cambio incluye una nueva identidad visual que representa una marca más moderna, cercana y auténtica, en sintonía con nuestra historia, nuestros valores y la relación de confianza que construimos con cada cliente”. La obra, que demandó una inversión total de 3,2 millones de dólares, se llevó a cabo desde cero, sobre un terreno de 2.500 metros cuadrados, de los cuales 1.000 están dedicados al salón de ventas. Cuenta con 10 cajas y un amplio estacionamiento con capacidad para 80 vehículos.

A fin de ofrecer un amplio surtido a los clientes de la zona, esta sucursal ofrece más de 6.000 referencias, que abarcan todas las principales categorías del consumo masivo. Cerca de 60 colaboradores trabajan para garantizar el mejor nivel de servicio. El nuevo supermercado apunta a seducir a un público de clase media amplio, bajo la promesa de ofrecerle "Lo mejor por mucho menos".

Esta apertura se enmarca dentro de la estrategia general de la compañía."Nuestro objetivo para lo que resta del año es seguir consolidándonos como la cadena regional líder en el Gran Buenos Aires, creciendo de forma sostenida y planificada, tal como lo venimos haciendo", asegura Munúa. Con ese propósito, ya iniciaron las obras para desembarcar en La Reja, y cuentan con tres terrenos más ya adquiridos, que se encuentran en proceso de obtener las autorizaciones municipales correspondientes.

Hoy, la empresa posee 12 sucursales ubicadas en la Zona Oeste de la provincia de Buenos Aires, principalmente en Ituzaingó, Francisco Álvarez y Bella Vista. En total emplea a 550 personas de manera directa.

Los locales tienen en promedio alrededor de 1.000 metros cuadrados de salón de ventas. Todas las tiendas cuentan con carnicería y verdulería (en ambos casos con atención personalizada), fiambrería y panadería (donde poseen elaboración propia), además de un surtido completo de almacén. Para asegurar una logística eficiente, disponen de un centro de distribución propio que abastece a toda la cadena.

La compañía trabaja en forma constante

para contar con el surtido más completo. En los últimos tiempos ha incorporado una oferta de productos aptos para celíacos, así como opciones saludables y orgánicas, facilitando el acceso a alternativas que anteriormente se encontraban sólo en las dietéticas. Para los amantes de los vinos, la cadena ofrece más de 500 etiquetas de las bodegas más prestigiosas del país, con los mejores precios del mercado. Otra área destacada son las frutas y verduras, donde trababan con los productores más importantes del país, sin intermediarios. Eso les permite ofrecer productos frescos de la mejor calidad al precio más accesible del mercado. Pero el gran factor diferencial de la cadena pasa por las carnes. "Tenemos producción ganadera en la provincia de La Pampa. Hacemos todo de cero, desde la faena hasta la distribución, sin intermediarios. Manejamos un rodeo propio de alrededor de 5.000 cabezas en producción", dice el entrevistado.

Esto forma parte del ADN de la empresa, que arrancó siendo carnicería y verdulería. "Mi abuelo fue carnicero, mi padre también. Nací y me crié en una piecita en el fondo de una carnicería de Ituzaingó. Comencé trabajando con mi papá a los 12 años, atendiendo el mostrador", comenta Munúa. "La carnicería se llamaba El Abastecedor. Por eso, aunque me digan que el nombre no es marketinero, no lo quiero cambiar; es todo un homenaje", señala.

En 2003, a los 35 años, Munúa abrió su primer supermercado en Martín Fierro y Segundo Sombra, Ituzaingó. A lo largo de los años, la empresa fue creciendo de manera sostenida. Cuando se le pregunta cuál fue el secreto para poder crecer, no duda: "No hay recetas mágicas. Junto a Silvina Tasca, mi mujer, trabajábamos 17 horas por día. Hoy nos acompañan nuestros hijos. Así fuimos creciendo, con la ayuda de todo nuestro quipo de trabajadores".

Tienda online

Durante la pandemia, la necesidad de acercar productos al cliente con mayor comodidad aceleró los planes de incursionar en el e-commerce, que ya se venían gestando desde antes. "Hoy nuestras ventas online están en alrededor del 5% del total de la cadena, lo cual no es poco", comenta el entrevistado. Las categorías más demandadas son principalmente productos frescos, seguidos por artículos de almacén y bebidas.

¿Cómo enfrenta la compañía a la situación económica actual? "Nuestras ventas muestran una evolución positiva, con un gran crecimiento en productos frescos, que hoy son nuestro gran diferencial, y pesan cerca del 50% de la facturación de la cadena", dice Munúa. En cuanto a los planes para el futuro, el objetivo es seguir creciendo. "Somos una empresa familiar. Y nunca perdimos esa característica. Hoy participan activamente dos generaciones. Y trabajamos todos juntos con optimismo, para ver cómo resolver las nuevas demandas que van surgiendo entre nuestros clientes", concluye●

Durante la pandemia, la necesidad de acercar los productos a los clientes aceleró la incursión en el e-commerce. Hoy, esa modalidad representa el 5% de las ventas totales de la cadena.

Del pensamiento a la acción

La calidad de toda actuación gerencial está ligada al plantel humano con el que cuenta. El reclutamiento de personal pasa a ser un área demasiado importante como para dejarla en manos de la gente de recursos humanos.

Las buenas ideas no transforman realidades por sí solas; necesitan un compromiso decidido, disciplina sostenida y el coraje necesario para atravesar la incertidumbre.

Un tema muy de moda actualmente es el de los equipos de alto rendimiento, entendiendo como tales a los grupos de tareas cuyas competencias los colocan en situación de obtener logros por encima de los promedios habituales.

Los equipos de alto rendimiento conducen a un tema ya clásico; la calidad de toda actuación gerencial está ligada, indiscutiblemente, a la calidad del plantel humano que opera bajo esa gerencia. Por lo tanto, el reclutamiento de personal -especialmente del personal que trabajará en equipos como los mencionados- pasa a ser un área demasiado importante como para dejarla exclusivamente en manos de la gente de recursos humanos. Es fundamental intervenir y participar en esas decisiones.

A continuación se enumeran algunos consejos tendientes a tomar decisiones acertadas:

1. Considere cada vacante como un concurso para una obra. Defina el papel del servicio para el cual está evaluando al personal ofrecido, en cuanto a la parte que los nuevos miembros deben interpretar y cómo se deben relacionar con los otros miembros.

Dé la misma importancia en la selección a las habilidades personales y a los conocimientos técnicos.

2. Identifique las habilidades necesarias para el puesto. Una vez comenzada la entrevista, es demasiado tarde para empezar a pensar acerca de lo que usted necesita saber. Sobre la base de la descripción del puesto y de su conocimiento del papel que usted les ha asignado, ¿qué características o atributos personales pretende que posean los nuevos miembros? ¿Cordialidad? ¿Cortesía? ¿Optimismo? ¿Creatividad? ¿Cómo juzgaría la presencia o ausencia de dichos atributos? Concentre las diferentes etapas del proceso de selección en las habilidades exigidas por el puesto que usted está tratando de cubrir.

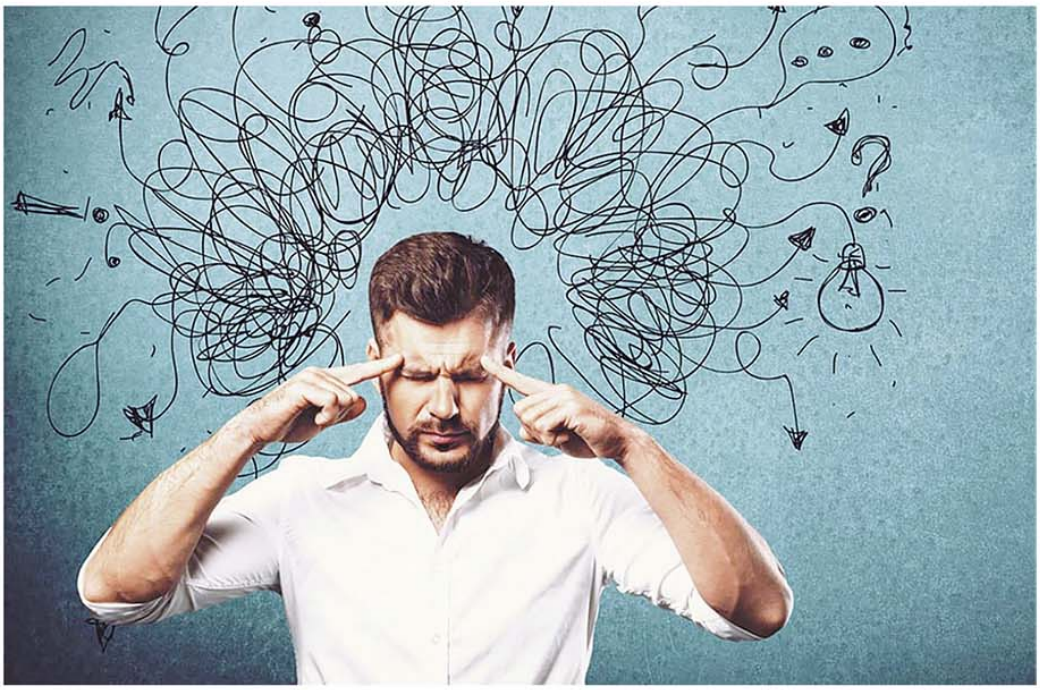
3. Tome una «prueba de actuación» a sus postulantes. Evalúe la manera conque los aspirantes tratan a su secretaria o a la recepcionista. Este puede ser un buen indicio de cómo llegar a tratar a sus clientes o colegas. Intente una representación de una situación problemática con los aspirantes, o plantéeles preguntas tales como «¿Qué haría usted si...?» sobre la base de situaciones que es probable que ocurran en el trabajo. No sea tajante en la clasificación de sus respuestas. Más tarde puede enseñarles a utilizar las palabras apropiadas. Preste atención a la actitud y a las tendencias.

4. Utilice métodos múltiples de selección. ¿Se acuerda de la ansiedad que sentía ante un examen en la escuela? Sin duda, también los aspirantes la sienten. Dé a los postulantes algún tiempo para que reflexionen sobre si el puesto les conviene o no. Si son serios encontrarán las maneras de mejorar sus calificaciones. Si el puesto resulta diferente de lo que esperaban, le ahorrarán el costo de una selección errónea, descartándose a sí mismos.

Práctica interna en el servicio. Cursos, talleres y programas de tiempo parcial le darán la oportunidad de escuchar y evaluar a los candidatos a lo largo de un período determinado, mientras hacen algunos trabajos. Si a usted le conforma lo que observa -y a ellos les agrada lo que hacen- ya

newell
BRANDS

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



En el mundo empresarial, la diferencia entre los líderes y los analistas radica en la disposición a asumir riesgos medidos en lugar de limitarse a formular diagnósticos brillantes.

habrán pasado la primera prueba. De no ser así, ambos tendrían una salida cortés.

5. Ponga el acento en la selección mutua. Los postulantes necesitan tomar una decisión tan acertada como la suya. Así como usted necesita seleccionar a la persona indicada, también debe ayudar a los postulantes a escoger el puesto y la organización apropiados. Si ellos tomaran una decisión equivocada y lo descubrieran sólo después de haber sido incorporados, por un tiempo usted tendría empleados competentes pero tal vez infelices.

6. Considere las fuentes no tradicionales. El nivel tradicional de la nueva fuerza laboral está en descenso, pero la proporción de población que supera los cincuenta años de edad es cada vez mayor. En las plantas fabriles, donde la energía física y la resistencia son importantes, los trabajadores con impedimentos físicos estaban en desventaja, pero en los servicios manejados por computación, pocos impedimentos son verdaderamente inhabilitadores. Hay que tener en cuenta que el entrenamiento puede desarrollar habilidades: si usted encuentra personal dotado de energía y la ética laboral para destacarse, no lo considere una carga porque sea discapacitado o diferente, sino como un verdadero diamante en bruto: con el tallado y el pulido se revelará su verdadero potencial.

7. Seleccione activamente. El personal eficiente no siempre puede dar con usted, tiene que buscarlo. ¿De dónde proviene su mejor personal? ¿Hay otro igualmente preparado y dispuesto a hacer la tarea para usted?

Cuando se encuentre con alguien que le presta un servicio destacable, no vacile en entregarle su tarjeta comercial y sugerirle que se ponga en contacto con usted la próxima vez que esté dispuesto a hacer un cambio de empleo. Recompense a su personal, páguele una bonificación por presentarle amigos, ex colegas, e incluso parientes, que puedan cubrir puestos en su producción.

8. Emplee personal para el puesto, no para usted. Las compañías internamente orientadas poseen «culturas» propias. Las organizaciones externamente orientadas incorporan cualquier tipo de personal que sepa deslumbrar al cliente y hacerlo volver.

Es muy humano sobreponer las creencias, afinidades y valores personales en el proceso de selección, pero pocas veces beneficia al cliente. Tenga en cuenta las palabras del economista Leo Rosten: «Los hombres de primer orden seleccionan hombres de primer orden. Los hombres de segundo orden seleccionan hombres de tercer orden». Esto es fundamental para tener en claro cómo conformar el equipo de colaboradores de cualquier empresa●

Selección no tradicional

A la hora de elegir a los integrantes del equipo de trabajo, existen métodos que pueden ayudar a escoger con mayor precisión:

—Entrevistas múltiples. Vea a sus aspirantes más de una vez, en cada ocasión con un objetivo específico. Si hubiera en su organización entrevistadores experimentados, dígales qué es lo que está buscando y hágales una evaluación.

—Entrevistas con los pares. En las empresas donde se valora el trabajo en equipo, no es infrecuente que los miembros del grupo que trabajarán con el postulante estén capacitados para hacer breves entrevistas por su cuenta. Sus puntos de vista serán eminentemente funcionales. Si el proyecto debe ser concluido con rapidez y eficacia, la persona que usted emplee será la que ellos necesiten.

—Prueba de confirmación para el puesto. Son pruebas que reflejan la verdadera naturaleza de la tarea y evalúan las habilidades clave necesarias para llevarla a cabo con destreza, siempre que sean administradas con ecuanimidad entre todos los postulantes.

PROMO
GANÁ A LO GRANDE

¡Se sortean
$1.000.000
por semana y premios
todos los días!

¡Escaneá y Participá!
ingresá lote y hora de tu botella
en **www.termapromo.com.ar**

Terma

PROMOCIÓN SIN OBLIGACIÓN DE COMPRA, VÁLIDA DEL 01/06/2025 AL 31/08/2025. CONSULTE ALCANCE GEOGRÁFICO, PREMIOS Y REQUISITOS COMPLETOS DE PARTICIPACIÓN, EN BASES Y CONDICIONES DISPONIBLES EN WWW.TERMAPROMO.COM.AR. AMARGO SIN ALCOHOL. DIETÉTICO. BAJAS CALORÍAS. LIBRE DE GLUTEN.

Ver los problemas como síntomas y no como causas ayuda a identificar fallas estructurales, rediseñar procesos y evitar soluciones superficiales que no resuelven de raíz.

La intuición dejó paso a la técnica y la metodología. Creer que el proceso de toma de decisiones de un buen gerente es básicamente intuitivo, implica un error garrafal que puede costar demasiado caro. Resulta más práctico y funcional, por ende, analizar los distintos métodos por los cuales se puede arribar a una toma de decisiones acertadas.

Una primera perspectiva teórica gestada en la física y que desde hace algunas décadas invade diversos terrenos de las ciencias sociales y busca encuadrarse como un nuevo paradigma explicativo es la teoría del caos. La misma, en la toma de decisiones se orienta al establecimiento e interpretación de diversos fenómenos económico-sociales con la pretenciosa finalidad de entender y predecir a través de modelos matemáticos los escenarios posibles en función de ciertos valores de las variables que intervienen en el fenómeno. El uso más difundido se encuentra en los ámbitos económico y financiero.

En el ámbito financiero la preocupación fundamental es entender el comportamiento de la economía, de los mercados de capitales y de los inversionistas. Peters destaca a este respecto, señalando que la naturaleza no es ordenada y que las instituciones creadas por el hombre tampoco lo son a pesar de ser diseñadas por él.

Los mercados de capitales son un producto del hombre y poco se sabe sobre ellos, los modelos propuestos por la econometría más que resolver preguntas generan muchas más interrogantes que difícilmente pueden esclarecer. Actualmente los departamentos de pronósticos económicos que operan en Wall Street están siendo desmantelados, fundamentalmente por su incapacidad para intelegir el mundo real. Un mercado eficiente y en equilibrio implicaría un precio justo de acuerdo con la información disponible y que ninguno de los participantes, sea oferente o demandante, tenga una ventaja de uno sobre el otro. También requeriría de una volatilidad baja y probablemente bajas tasas de interés.

Lo anterior se traduciría de facto en la desaparición del mercado, o en otras palabras el equilibrio en un sistema significa la muerte del mismo.

Otro hecho que caracteriza a los mercados es su memoria limitada o su falta de ella. Las variables que intervienen en el mercado pueden tener un comportamiento diferente al que marca su tendencia histórica. En el caso particular de la econometría los enfoques recientes indican que se debe trabajar con una memoria de corto plazo, ya que sus efectos se disipan rápidamente.

Algunas de las explicaciones a las situaciones que presentan los mercados financieros son ya muy antiguas. Una de éstas ha adquirido un nuevo auge y se sustenta en los estudios de Paretto (1897) en torno a la distribución del ingreso y su comportamiento similar a una curva normal-logarítmica.

Estos estudios recientes se han agrupa-

Análisis sistémicos

La perspectiva teórica gestada en la física, que desde hace algunas décadas invade diversos terrenos de las ciencias sociales, y busca encuadrarse como un nuevo paradigma explicativo.

ALMACOR

FRANQUICIA

CON MÁS DE **70 LOCALES** Y **40 AÑOS** DE TRAYECTORIA
TE INVITAMOS A FORMAR PARTE DE NUESTRA MARCA.

1 **TE POSTULÁS**
Luego de evaluar nuestros requisitos.

2 **NOS CONOCEMOS**
Y evaluamos la factibilidad de tu proyecto.

3 **TE ASESORAMOS**
En el armado, alquiler o adquisición de tu local comercial.

4 **TE CAPACITAMOS**
En la gestión integral del negocio.

5 **¡Ya sos parte de Almacor!**

CONOCÉ MÁS ENTRANDO A
www.almacor.com.ar/franquicias
Cel: 3516 27 87 57 / 3512 44 56 33
infofranquicias@almacor.com.ar

ALMACOR
Cooperativa Ltda.

Aprendizajes de la biología

En los modelos mencionados en esta nota, muchos de los principios que sigue la naturaleza se están extrapolando a las empresas. Tal fue el caso de un libro aparecido en 1994 de Kevin Kelly y que lleva por título *Out of Control: The Rise of Neo Biological Civilization* (*Fuera de control: el surgimiento de una civilización neobiológica*). En dicha obra el autor estableció que el reto para los negocios en la actualidad consiste en apreciar la fortaleza de los sistemas naturales y diseñar organizaciones acordes con esta lógica. Kelly confía en la capacidad del ser humano para construir sistemas de complejidad sin un plan maestro.

La calidad no depende solo del control al final de la línea, sino de una lógica integral que involucra diseño, ejecución, retroalimentación y cultura organizacional.

do bajo el término de distribuciones fractales. La explicación a estas distribuciones fractales es que son generadas por sistemas dinámicos no lineales. El ejemplo más difundido de este tipo de sistemas se conoce como ecuación logística. Esta no es más que un prototipo unidimensional que muestra la riqueza del comportamiento caótico y permite observar la transición del orden al caos. Así se busca un acercamiento hacia una posible explicación al caos organizacional, esto es, pasar de la estabilidad a la turbulencia.

Uno de tantos intentos por explicar ciertos fenómenos a nivel social fue desarrollado por Callan y Shapiro, quienes recuperaron un modelo proveniente de la física denominado “Isign”, que buscaba entender el comportamiento molecular de una barra de a-cero magnetizada. Este modelo postula que el nivel del campo magnético de la barra depende del acoplamiento entre las moléculas adyacentes y de un factor de tipo externo. En la barra de acero, la magnetización depende de si las moléculas tienen un espín positivo o negativo.

El espín es una de los parámetros cuánticos que definen la configuración atómica de algún elemento y corresponde al valor +1/2 y -1/2 y representa el giro de un electrón sobre su propio eje. Callan y Shapiro (1974) utilizaron este modelo para entender la interacción entre grupos como aves volando en bandada o peces nadando en cardúmenes, al cual denominaron como el modelo de polarización de la opinión pública. El propósito principal de su investigación fue entender por qué la gente sigue los patrones dictados por la moda. Ellos llamaron a esta teoría “de la imitación social”. Su supuesto fundamental fue establecer una semejanza entre el comportamiento de los individuos y las moléculas en una barra magnetizada.

Si las personas presentaban ciertos sentimientos, que podrían ser positivos o negativos, de manera similar al comportamiento de las moléculas, estos comportamientos individuales podrían desencadenar tres posibles escenarios desde la óptica de los autores aquí analizados:

1) La divergencia de opiniones que se puede traducir como la falta de consenso.

2) Una fuerte cohesión sustentada en sentimientos.

3) Una polarización en bandos opuestos, lo que se traduciría en un ambiente social caótico. Posteriormente los estudios de Callan y Shapiro fueron recuperados por T. Vaga (1991) quien lo aplicó al análisis financiero, trasladando el concepto de opinión pública al de sentimiento de mercado. Lo interesante de la propuesta de Vaga es que trata de cuantificar variables cualitativas y las concentra en su hipótesis del mercado coherente, aunque la ecuación involucra una integral y su aspecto es bastante aparatoso algunas empresas norteamericanas han obtenido con su aplicación, retornos de inversión altos. Dichas variables son tres:

1) Sentimiento de mercado representado en su modelo con la letra “k” y con tres posibles valores: 1.8 (define aleatoriedad), 2 (una transición inestable) y 2.2 (un comportamiento agrupado).

2) Ambiente fundamental “h” cuyo rango puede ser: -0.02 (tendencia a la baja), 0.0 (neutral) y + 0.02 (tendencia al alza)

Único diseñado para
ciclo corto
NUEVO
FRESCURA ACTIVA
NUEVO
skip
EXPERT
DISEÑADO PARA
CICLOS CORTOS
DE LAVADO
TECNOLOGÍA PRO-A
ANTI OLORES
LIMPIEZA ACTIVA
NUEVO
skip
EXPERT
DISEÑADO PARA
CICLOS CORTOS
DE LAVADO
TECNOLOGÍA PRO-A
FRAGANCIA EXTRAORDINARIA
CUIDADO ACTIVO
NUEVO
skip
EXPERT
DISEÑADO PARA
CICLOS CORTOS
DE LAVADO
TECNOLOGÍA PRO-A
COLORES VIBRANTES

Un escenario con cifras dispares

Según datos de la consultora Scentia, el consumo masivo cayó 0,8% en junio. Las ventas tuvieron un retroceso considerable en supermercados (6,4%) y avanzaron en autoservicios (que crecieron 1,8%.)

Es un hecho: el consumo masivo volvió a resentirse en junio, después de haber encadenado tres meses de alza. Según el informe mensual de tendencias de la consultora **Scentia,** si se toman todos los canales, el consumo cayó un 0,8% en el sexto mes del año respecto de junio de 2024. En tanto, frente a mayo el descenso fue de 1,3%. Pese a esta última baja mensual, el acumulado del primer semestre cerró con un avance de 0,4%, aunque en las grandes cadenas de supermercados el escenario sigue siendo complejo.

La evolución de las ventas en el canal moderno (grandes cadenas) y en los autoservicios independientes mostró una caída de 2,4% interanual en junio y una contracción acumulada de 4,9% en el semestre. En estos dos canales, descontando abril (que mostró una suba de apenas 0,2%), las caídas datan de muchos meses. Es más, el último período en el que hubo aumento de ventas fue diciembre de 2023, con un alza de 1,4%.

En junio, los supermercados volvieron a sufrir una caída significativa de 6,4% y acumularon una merma de 5,6% en el semestre. La evolución negativa en supermercados muestra que ese formato tradicional sigue siendo afectado por múltiples factores ligados al poder de compra de los hogares y a la búsqueda de mejores precios.

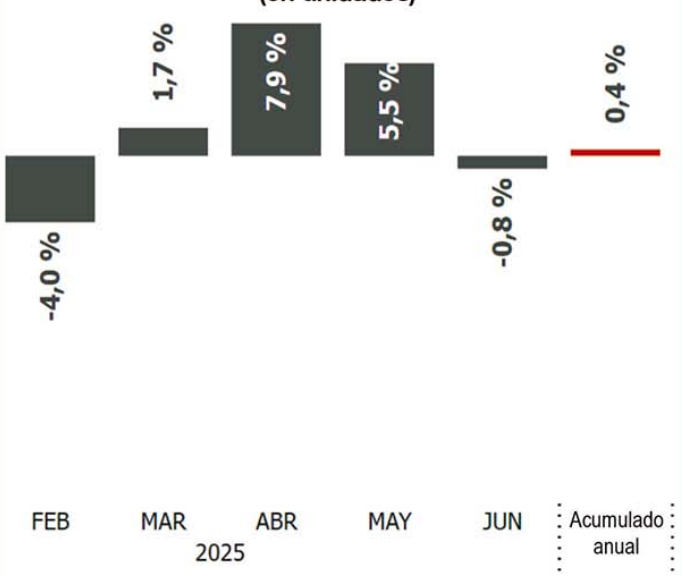
En materia de categorías, todas mostraron números en rojo, aunque las bebidas, con y sin alcohol, fueron las más afectadas, con bajas de 19% y 15,2%, respectivamente. También sufrieron higiene y cosmética (-9,7%) y los impulsivos (-8,6%).

Por su parte, los autoservicios independientes registraron en junio una suba de 1,8%, aunque el balance del primer semestre también fue negativo en 4,3%. La performance de este canal viene siendo mejor que la del canal moderno durante el 2025 y parte de este fenómeno se puede atribuir a la distribución directa, las ventajas en materia de precio y la proximidad.

Los patrones de compra se orientaron al

Self service: evolución mensual

(en unidades)



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

Total consumo masivo

		Supermercados de cadena	Autoservicios independientes
Junio (2025 Vs. 2024)	-0,8 %	-6,4 %	1,8 %
Junio versus mayo (2025)	-1,3 %	-2,6 %	-1,7 %
Acumulado	0,4 %	-5,6 %	-4,3 %

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

Tregar

Armonía de SABORES

NUEVOS YOGURES BATIDOS

YOGUR & LIMÓN
ARMONÍA DE SABORES
100% LIBRE DE GLUTEN

YOGUR & COCO
ARMONÍA DE SABORES
100% LIBRE DE GLUTEN

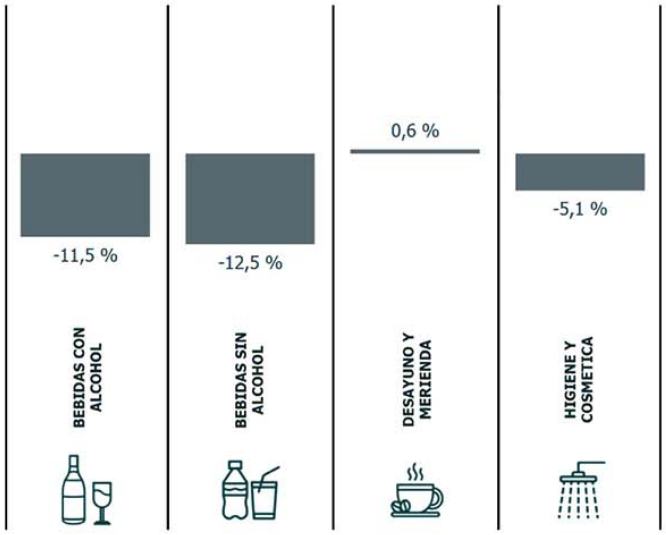
YOGUR & CAFÉ
ARMONÍA DE SABORES
100% LIBRE DE GLUTEN

UN DESAYUNO • UN SNACK • UN POSTRE • UN GUSTO

@ TREGAROK

Evolución de las ventas

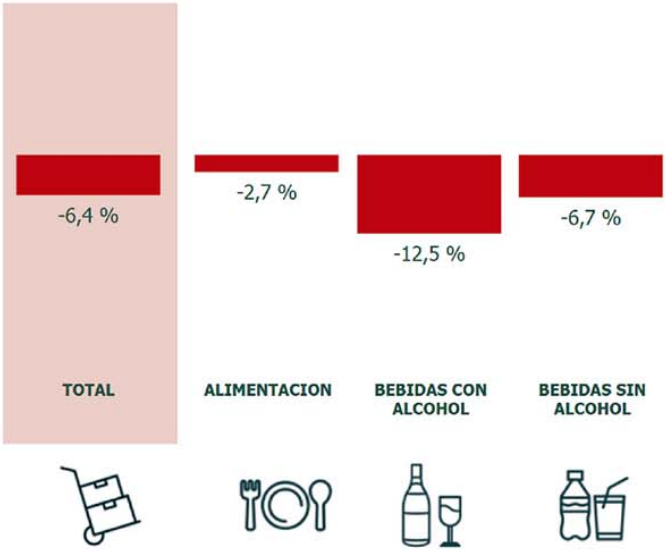
(*Self service* total, junio 2025 Vs. junio 2024)



Fuente: Ticket Data / Scentia.

Variaciones de canastas

(Canal mayorista, total acumulado a junio 2025 Vs. 2024)



Fuente: Ticket Data / Scentia.

Los autoservicios registraron una suba de 1,8% en junio, aunque su balance del primer semestre del año fue negativo.

control del gasto y la elección de lo necesario, remitiendo a situaciones observadas en períodos de crisis pasadas.

El canal de e-commerce se consolidó como el de mayor crecimiento porcentual entre los medidos por Scentia: 14,6% en junio y 8,5% en el semestre. En este canal, todos los rubros mostraron números positivos, con las bebidas con alcohol en el primer puesto, con un alza de 29,9%. Higiene y cosmética e impulsivos fueron los dos rubros que menos aumentaron, con subas de 1,9% y 1,8%, respectivamente.

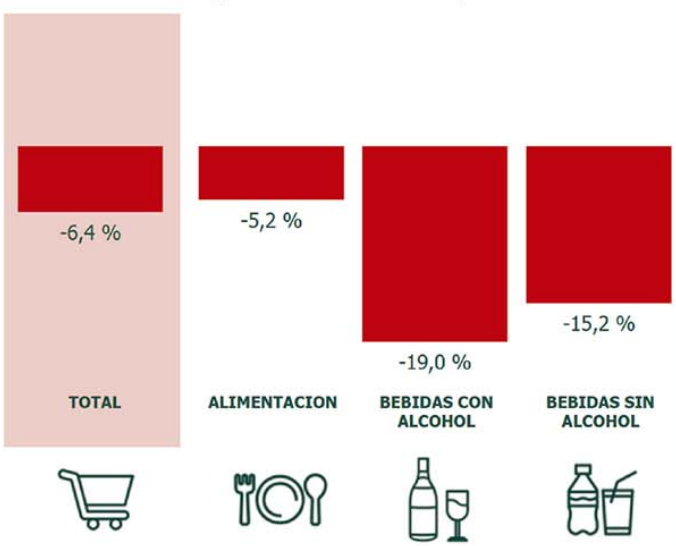
Por su parte, el segmento K+T (almacenes y kioscos) avanzó 1,3% en junio y 8,5% en el primer semestre. Durante el sexto mes del año, mostraron bajas las bebidas, los productos de desayuno y merienda y los de higiene y cosmética.

En cuanto a los mayoristas, Scentia señaló descensos de 6,4% en junio y de 4,7% en el semestre. Es otro de los canales que se está viendo más golpeado por la pérdida de poder adquisitivo. En este caso, todas las categorías mostraron cifras en rojo, excepto impulsivos, que creció 9,4%.

El desglose de canales se completa con las farmacias, que mostraron un alza de 5,6% en junio y de 6,7% en el semestre, según Scentia. En este canal, sólo mostraron caídas los productos de limpieza de ropa y hogar en junio, con una baja de 18,7% y una contracción acumulada del 47,3 por ciento●

Variaciones de canastas

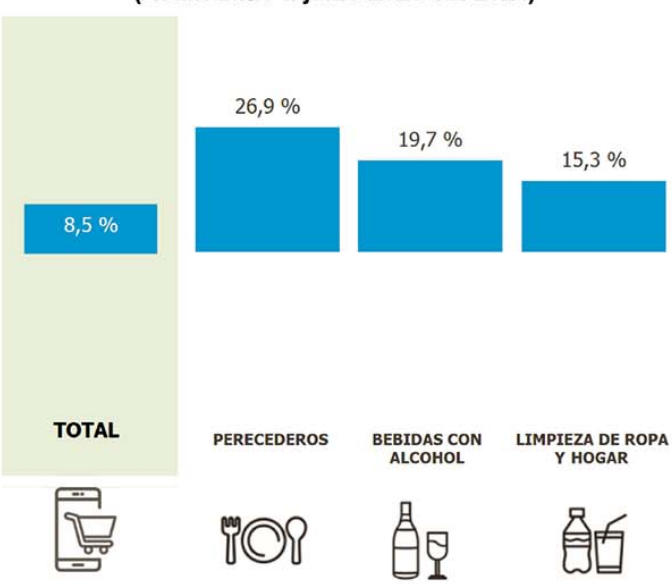
(Supermercados de cadena)
(Junio 2025 Vs. 2024)



Fuente: Ticket Data / Scentia.

E-commerce: evolución de las ventas

(Acumulado a junio 2025 Vs. 2024)



Fuente: Ticket Data / Scentia.

algabo

Baby

La caricia que tu bebé necesita

@algabomegusta - www.tienda.algabo.com

Un abordaje integral

En el mundo actual, la imagen es todo. No hay empresas tan chicas que no deban preocuparse por ese aspecto. Hasta el negocio más pequeño comunica algo a través de su vidriera.

Integrar creatividad, datos y visión estratégica permite construir propuestas que resuenan con las emociones del cliente y responden con precisión a sus necesidades.

Hasta hace poco, era posible hablar de una empresa diciendo es una buena firma, pero se comunica mal. Hoy, no hay empresas buenas si no se comunican bien con los consumidores. Si no ponen especial cuidado en la preparación de sus avisos, si no diseñan una estrategia publicitaria racional y equilibrada, si no cuidan su identidad corporativa o su imagen institucional, e incluso si descuidan su relación con la prensa.

Esto no es válido, como se dijo, solamente para las grandes compañías, sino que aún las empresas pequeñas y medianas se ven obligadas a competir en el mercado utilizando todas las herramientas a su alcance; y una buena forma de comunicarse con los consumidores puede ser un factor decisivo para una empresa que intente crecer o afianzar su posicionamiento.

A veces ciertos empresarios creen que cuando un cliente les compra un producto por primera vez, está iniciando recién en ese momento su relación comercial. Es un error: antes de acercarse al negocio o la empresa, ese consumidor ha comprado la imagen de quien le tratará de vender.

Porque se trataba de un negocio atractivo, o de un aviso inteligente, o de una promoción bien hecha; de manera que decidió hacer su compra en ese lugar. Hoy es fundamental comprender que, antes que productos o servicios, es necesario salir al mercado a vender la propia imagen. Si una empresa tiene éxito en lograr eso, puede alcanzar el éxito en prácticamente cualquier emprendimiento. Nunca hay empresas demasiado pequeñas como para preocuparse por la imagen: hasta el negocio más modesto dice algo acerca de sí mismo a través de sus vidrieras, su decoración o sus carteles. Las empresas más grandes tienen la posibilidad de potenciar su crecimiento recurriendo a los medios masivos, pero en la esencia se trata de lo mismo: que el consumidor la perciba como una firma confiable, de calidad y con la que es bueno hacer negocios.

En caso contrario, las posibilidades de éxito son cada vez más escasas, dado el fuerte "empuje" que tienen muchas empresas que pretenden ingresar al mercado, las cuales sabrán optimizar todos aquellos factores que usted está descuidando, con lo cual lograrán desplazarlo.

Es importante tomar conciencia de este hecho antes de que sea tarde; el consumidor no admite "derecho a réplica". Si su comunicación no fue eficiente, no tendrá una segunda oportunidad para corregirla. Probablemente todo esto suene muy dramático, pero si toma en cuenta las 500 principales empresas destacadas en el famoso récord anual de la revista Fortune hace diez años, y las compara con las 500 empresas sobresalientes hoy, encontrará

Llevamos 104 años de esfuerzo propio y ayuda mutua acercando el cooperativismo de consumo a más familias argentinas

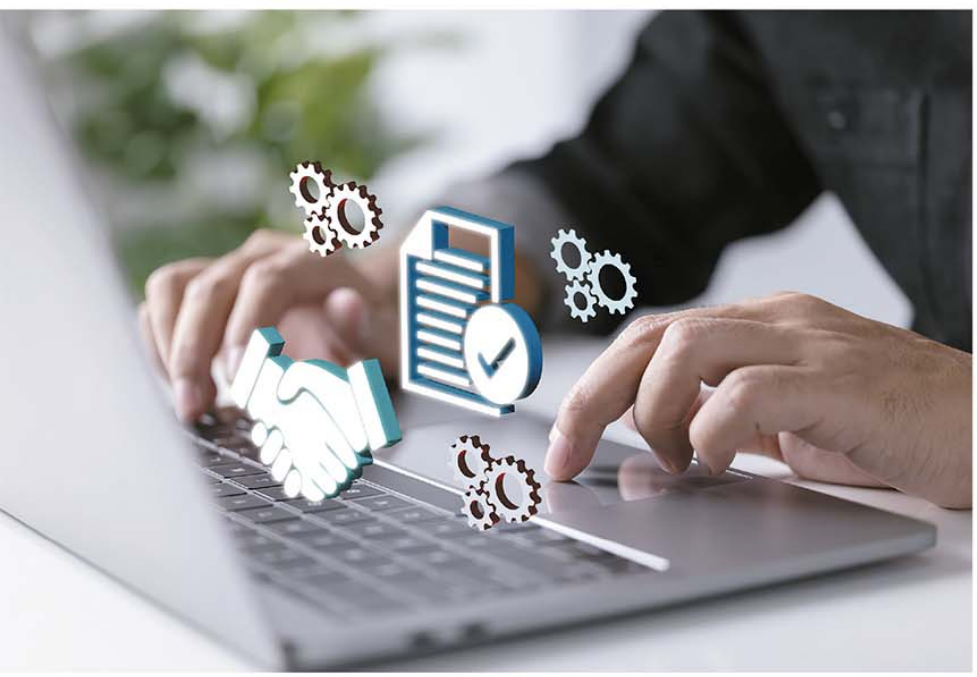
COOPERATIVA OBRERA
SUPERMERCADOS COOPERATIVOS

Las marcas más potentes son aquellas que logran coherencia entre lo que comunican, lo que ofrecen y lo que hacen, sin fracturas entre el relato y la acción.

que varias firmas importantes perdieron notoriamente prestigio o participación, sin mencionar a aquellas que directamente desaparecieron.

Desde la comunicación profesional y siguiendo las pautas de comercialización de cada empresa, es posible crear estrategias o planes de acción capaces de lograr excelentes resultados. Porque a través de eso una empresa puede ser más conocida, puede ganarse la confianza de sus clientes y el respeto de los competidores y puede, en definitiva, incrementar sus ventas en un porcentaje significativo. Allí entra en juego la publicidad.

El rol de la misma, ahora y en los años venideros, es convencer consumidores y convertir productos en marcas. Los productos son cada vez más iguales, y es ahí donde opera el valor de una marca. Cuando llega el verano, los escaparates de las tiendas de vestir masculinas se llenan de remeras de algodón 100% de todos los colores. Las hay preciosas a partir de 20 dólares. Pero sólo hay una que tiene un cocodrilo en el pecho. Es la que vende mejor, ¡y no a 20 sino a 60 dólares! Este es el valor de una marca. Este es el valor de una imagen. En la última década los analistas de inversiones de Wall Street se hacían cruces por los precios que se estaban pagando por ciertas compañías.



En el vertiginoso y saturado ecosistema del retail moderno, donde los productos son a menudo indistinguibles y la competencia está a un solo click de distancia, las empresas se enfrentan a un desafío monumental: diferenciarse. La antigua máxima de "el cliente siempre tiene la razón" ha evolucionado hacia una realidad más compleja donde la percepción del cliente lo es todo. En este campo de batalla por la atención y la lealtad, la imagen de marca ha dejado de ser un mero componente del marketing para convertirse en el pilar estratégico fundamental sobre el que se construye el éxito o se cimenta el fracaso. Cuidar la propia imagen ya no es una opción de lujo; es el activo intangible más crítico y el principal motor de la supervivencia y la prosperidad para cualquier empresa de retail que aspire a perdurar.

Definir la "imagen" en el contexto del retail contemporáneo requiere una visión expansiva. No se trata simplemente de un logotipo atractivo o un eslogan pegadizo. Es la suma total de cada interacción, cada punto de contacto y cada percepción que un consumidor tiene de una marca. Abarca desde la estética de la tienda física y la usabilidad del sitio web hasta la amabilidad del personal, la calidad del empaque, el tono de las publicaciones en redes sociales y la forma en que se gestiona una crítica negativa. Es una construcción holística y multifacética que reside en la mente del consumidor, una promesa implícita de valor, calidad y experiencia. En una era de transparencia radical, donde un solo video viral puede catapultar o destruir una reputación en horas, la gestión meticulosa y proactiva de esta imagen es una tarea ineludible y constante. La construcción de una imagen de marca robusta comienza con la identidad visual, pero va mucho más allá.

Este es el componente más tangible y, a menudo, el primer punto de contacto. Marcas como Apple han demostrado con maestría cómo una estética minimalista y limpia, aplicada de manera consistente en el diseño de sus productos, su packaging, su publicidad y, crucialmente, en la arquitectura de sus tiendas, crea una imagen de sofisticación, innovación y simplicidad. Cada Apple Store en el mundo es un templo de la marca, un espacio físico que comunica sus valores sin necesidad de palabras. El diseño de la tienda, la iluminación, la disposición de los productos para ser tocados y probados, todo está coreografiado para reforzar la imagen de una marca premium y accesible a la vez. Sin embargo, en el siglo XXI, la "puerta de entrada" a la tienda es, cada vez más, digital. El escaparate digital es tan importante, si no más, que el físico. Esto incluye desde un sitio web de e-commerce que sea intuitivo, rápido y estéticamente agradable, hasta una presencia activa y coherente en las redes sociales. Marcas como Sephora utilizan sus plataformas digitales no solo para vender, sino para educar, interactuar y construir una comunidad. A través de tutoriales, reseñas de usuarios y filtros de realidad aumentada, transforman la compra online en una experiencia rica y personalizada, reforzando su imagen de expertos en belleza. Por el contrario, una experiencia *online* torpe, una web lenta o la negligencia en la

gestión de comentarios y reseñas online pueden erosionar la confianza y proyectar una imagen de descuido e incompetencia, ahuyentando a los clientes antes de que siquiera consideren una visita física.

Precisamente, la tienda física ha tenido que reinventarse para no sucumbir ante la comodidad del e-commerce. Ya no es simplemente un punto de distribución de productos; es un "centro de experiencia", un escenario donde la imagen de la marca cobra vida. El neuromarketing ha revelado la importancia de los estímulos sensoriales: el aroma característico de una tienda, la selección musical cuidadosamente curada (el llamado *sound branding*), la temperatura y la iluminación. Cadenas como Starbucks no venden solo café; venden una experiencia consistente a nivel global. Venden el "tercer lugar" entre el hogar y el trabajo, una atmósfera reconocible que invita a la permanencia y que se asocia con la comodidad y la rutina. La limpieza, el orden y la integración de tecnología, como probadores inteligentes o pagos sin contacto, también son cruciales para proyectar una imagen de modernidad y eficiencia.

A pesar de todos los avances tecnológicos y las estrategias de diseño, el punto de contacto más crítico y memorable para un cliente sigue siendo el humano. Los empleados son, sin lugar a dudas, los embajadores más poderosos de la marca. Una inversión millonaria en publicidad y diseño de tiendas puede ser completamente demolida por un solo encuentro con un empleado desmotivado, desinformado o grosero. Por el contrario, un empleado que es amable, proactivo, conocedor del producto y que genuinamente encarna los valores de la marca puede forjar una conexión emocional duradera con un cliente. La formación del personal, por tanto, debe ir más allá de las especificaciones del producto o el manejo de la caja registradora●

Un enfoque amplio no significa dispersión, sino la capacidad de conectar cada canal, mensaje y decisión con una narrativa unificada que potencie el valor percibido.

@tapamaniaoficial
CERTIFICADO ISO 9001
TAPA MANIA®
Manía por lo Rico!
Tapas para Empanadas, Pascualinas, Pastas y Panificados

Una mirada holística

Satisfacer las expectativas de los clientes es el pilar de toda gestión efectiva. Para lograr ese objetivo, hay que readecuar en forma constante los procedimientos de la empresa.

Mirar en conjunto permite detectar conexiones invisibles entre áreas, procesos y personas, revelando oportunidades que se pierden cuando se analiza todo por partes.

Con la progresiva liberalización comercial de los países y regiones se empezó a originar todo un contexto y clima ideal para realizar transferencias de productos entre unas economías y otras. Las economías nacionales se integraron en un mercado mucho más amplio, permitiendo un incremento vertiginoso del volumen de transferencias internaciones de bienes. Cualquier empresa de cualquier país podía comprar y vender productos en el extranjero, y cualquier consumidor podía comprar artículos que habían sido fabricados en un país ajeno.

Se permitió de esta forma que un país en particular pudiera (tomando en conjunto todas las actividades económicas realizadas en su territorio) generar ingresos extraordinarios que sin el comercio con otros países no hubiese podido conseguir. Del mismo modo que una empresa aumenta su tesorería si vende más de lo que compra (o mejor dicho, obtiene por las ventas unos ingresos mayores que los gastos que supusieron las compras necesarias para llevar a cabo el negocio), un país puede aumentar su "tesorería" si vende más de lo que compra. La idea es simple: si un país no comercia con otros países, la riqueza de la que dispondrá será más o menos constante y necesitará de bastante tiempo para aumentarla. En cambio, si comercia y vende en el exterior más de lo que compra en el exterior la riqueza total del país habrá aumentado de una forma muy rápida.

He aquí los beneficios más visibles del comercio entre países. Una forma sencilla de que la economía de un país crezca rápidamente es que las exportaciones (ventas) sean superiores a las importaciones (compras). El sector exterior en los últimos años de la historia ha cobrado una enorme importancia gracias a este simple asunto, y se ha convertido en un objetivo deseable para la mayoría de los gobiernos de los países. No obstante a simple vista ya se plantea un problema importante: las ventas de un país se corresponden con las compras de otros países. Si un país exporta más de lo que importa y por lo tanto se encuentra en una buena posición, tendrá que existir como mínimo un país que exporta menos de lo que importa. Realizando una abstracción para simplificar el problema y poder analizarlo mejor, imaginemos que sólo existen dos países en todo el planeta. Si estos dos países se ponen a comerciar entre sí, rápidamente nos daremos cuenta de que si uno de ellos vende más de lo que compra, necesariamente al otro país le ocurre lo contrario. Es lo que se suele denominar "juego de suma cero"; es decir, una situación en la que si uno sale ganando es porque otro sale perdiendo. Si ampliamos el número de países que conformarían el comercio internacional en nuestro ejemplo, llegaríamos a la misma conclusión: unos países saldrían ganando y otros, necesariamente, saldrían perdiendo.

El comercio internacional de nuestros días es, efectivamente, un juego de suma cero. Alemania es un país que obtiene muchos beneficios del exterior porque sus agentes económicos venden fuera más de lo que compran. Alemania tiene un privilegiado puesto en el mercado mundial y por ello (entre otras cosas) consigue alcanzar un elevado crecimiento económico. A España, en cambio, le ocurre lo contrario: sus agentes económicos compran en el extranjero más de lo que venden; y por ello tiene más dificultades para crecer económicamente. A pesar de que son países amigos, incluso pertenecientes a la misma unión económica y monetaria, la economía alemana obtiene ganancias en parte gracias a la economía española, pues ésta última compra más de lo que vende a la primera.

Conocé todos nuestros *productos*

@vacalin

SIN GLUTEN

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

¿Qué es una empresa multinacional?

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. Existen varias teorías económicas que describen y pretenden explicar la evolución y causas de la aparición de las empresas multinacionales. 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. Así mismo 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 son siempre bastante similares.

Pensar de forma integral no es una moda: es una necesidad en entornos donde cada decisión impacta múltiples dimensiones, desde lo operativo hasta lo ético y lo ambiental.

En términos comerciales, España y Alemania son competidores entre sí en muchos aspectos (entran en el juego de suma cero) y por tanto se presentan destacadas contradicciones. Llegados a este punto, cabe preguntarse el sentido que puede tener que Angela Merkel visitase a Zapatero para orientarle sobre cómo mejorar la competitividad de la economía española, teniendo en cuenta que un aumento de la competitividad española perjudicaría en parte a la economía alemana.

Obviando las contradicciones que pudieran presentarse entre economías amigas, de lo que no cabe duda es que las tesis económicas que animan a todas las economías del mundo a ganar en competitividad para poder vender más de lo que se compra se presentan a todas luces como totalmente absurdas e incoherentes. Estas orientaciones de política económica animan a todos los países del planeta a luchar por este objetivo, ocultándoles la evidencia de que no todos pueden salir ganando en este juego mundial, y de que por fuerza habrá ganadores y perdedores. El comercio internacional regido por la ley de la jungla provoca que haya países que salgan beneficiados a costa de otros; y es de sobra conocido qué países se agrupan en el lado de los ganadores y cuáles en el de los perdedores.

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 decisiones. 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, pero resulta una quimera imposible de alcanzar●

317 | EN TODOS LADOS

LA MARCA QUE NO PARA DE CRECER

Mas que una **Tintura**, *somos expertos en cabello. Ofrecemos lo mejor con nuestra nueva* **línea de shampoo y acondicionador,** *el complemento perfecto para un cuidado capilar integral. Además, contamos con una* **linea de geles** *para un styling duradero y saludable.*

Conoce todos los productos escanea este QR

HEDALY
LABORATORIO
www.hedalysa.com.ar

INDUSTRIA ARGENTINA

Crece la demanda de talento operativo

Según un informe realizado por Ceta Capital Humano, la búsqueda de personal en áreas operativas aumentó este año y se incrementa el interés en atención al cliente, hotelería y depósitos. La participación femenina gana terreno.

El mercado laboral argentino comenzó a dar señales de reactivación en la primera mitad del año, con movimientos visibles en logística, salud y tecnología, así como en posiciones operativas y de servicios. Según el Informe de Mercado de Trabajo del primer semestre de 2025, elaborado por **Ceta Capital Humano** -la unidad de soluciones de empleo y desarrollo de talento del **Grupo Ceta**- entre enero y junio se observó un repunte en las búsquedas laborales que involucran a los rubros mencionados.

La medición -construida a partir del monitoreo de avisos, encuestas de empleo, datos oficiales (INDEC) y relevamientos propios- muestra que la tasa de empleo alcanzó el 44,1%, la desocupación se ubicó en 7,9% y la informalidad afecta al 36,3% de las personas ocupadas. El sueldo promedio bruto en el sector privado llegó a 1.674.891, lo que representa una variación interanual del 145,5%.

En volumen de demanda, los perfiles más buscados durante el primer semestre fueron: operarios de depósito y logística, pickers, personal de carga y descarga, representantes de atención al cliente, camareros, mucamas, cocineros, técnicos de mantenimiento y electromecánicos, operarios de frigorífico, clarkistas, promotores comerciales, vendedores y administrativos generales.

Si bien las posiciones operativas continúan mayoritariamente masculinizadas (61% de postulaciones de varones), el informe registra avances en la participación femenina en atención al cliente, hotelería, administración y salud, donde las mujeres ya representan el 39% de las postulaciones relevadas.

Entre los sectores más dinámicos, logística y correo encabezaron el ranking con un 22% de participación, seguidos por servicios (17%), producción alimenticia (13%), frigoríficos (12%) y tecnología (10%). También se observaron niveles de actividad significativos en agroindustria, minería, salud, construcción y administración de recursos humanos.

Yendo a la distribución geográfica, las provincias con mayor volumen de avisos laborales fueron Tucumán, Salta y Jujuy, con fuerte presencia de los rubros de minería, producción y logística. En la región de Cuyo, Mendoza lideró las búsquedas en hotelería, logística, agroindustria y petróleo. La Patagonia, Neuquén y Río Negro concentraron oportunidades en *oil & gas*, hotelería y mantenimiento industrial. Santa Fe mostró gran actividad en frigoríficos, manufactura y servicios, mientras que Córdoba se destacó por su demanda en agroindustria, logística, producción y salud. En Buenos Aires, las búsquedas se enfocaron en logística, atención al cliente, administración y hotelería.

Los salarios promedio también reflejaron una recuperación. En junio, los sueldos para operarios de depósito, pickers y personal de carga y descarga oscilaron entre 750.000 y 950.000 pesos. Para clarkistas, el promedio fue de 900.000 a 1.150.000 pesos, mientras que los técnicos de mantenimiento percibieron entre 1.250.000 y 1.600.000 pesos.

En atención al cliente, los rangos se ubicaron entre 880.000 y 1.100.000 pesos. Los operarios de frigoríficos percibieron entre 800.000 y 1.050.000 pesos, y los cocineros, camareros y mucamas entre 850.000 y 1.100.000 pesos. Los puestos administrativos promediaron entre 950.000 y 1.300.000 pesos, mientras que los promotores comerciales y de ventas alcanzaron sueldos de hasta 1.450.000 pesos.

El informe de Ceta Capital Humano identifica cinco grandes tendencias de cara al año próximo. Prevé un crecimiento en la automatización operativa, lo que impulsará la demanda de técnicos capacitados en robótica, mantenimiento de maquinaria inteligente y tecnologías RPA. También destaca el auge de las llamadas "profesiones verdes", relacionadas con eficiencia energética, sostenibilidad y medioambiente.

La formación técnica práctica cobra cada vez más relevancia, con nuevos convenios entre empresas y escuelas técnicas para el desarrollo de perfiles en logística, agro y manufactura. A su vez, la digitalización del área de recursos humanos sigue adelante con mayor adopción de herramientas de reclutamiento, performance y clima organizacional en empresas medianas. Finalmente, el fortalecimiento del empleo femenino aparece como un eje central, con foco en ampliar la participación de mujeres en sectores históricamente masculinizados como la logística, la agroindustria y la tecnología.

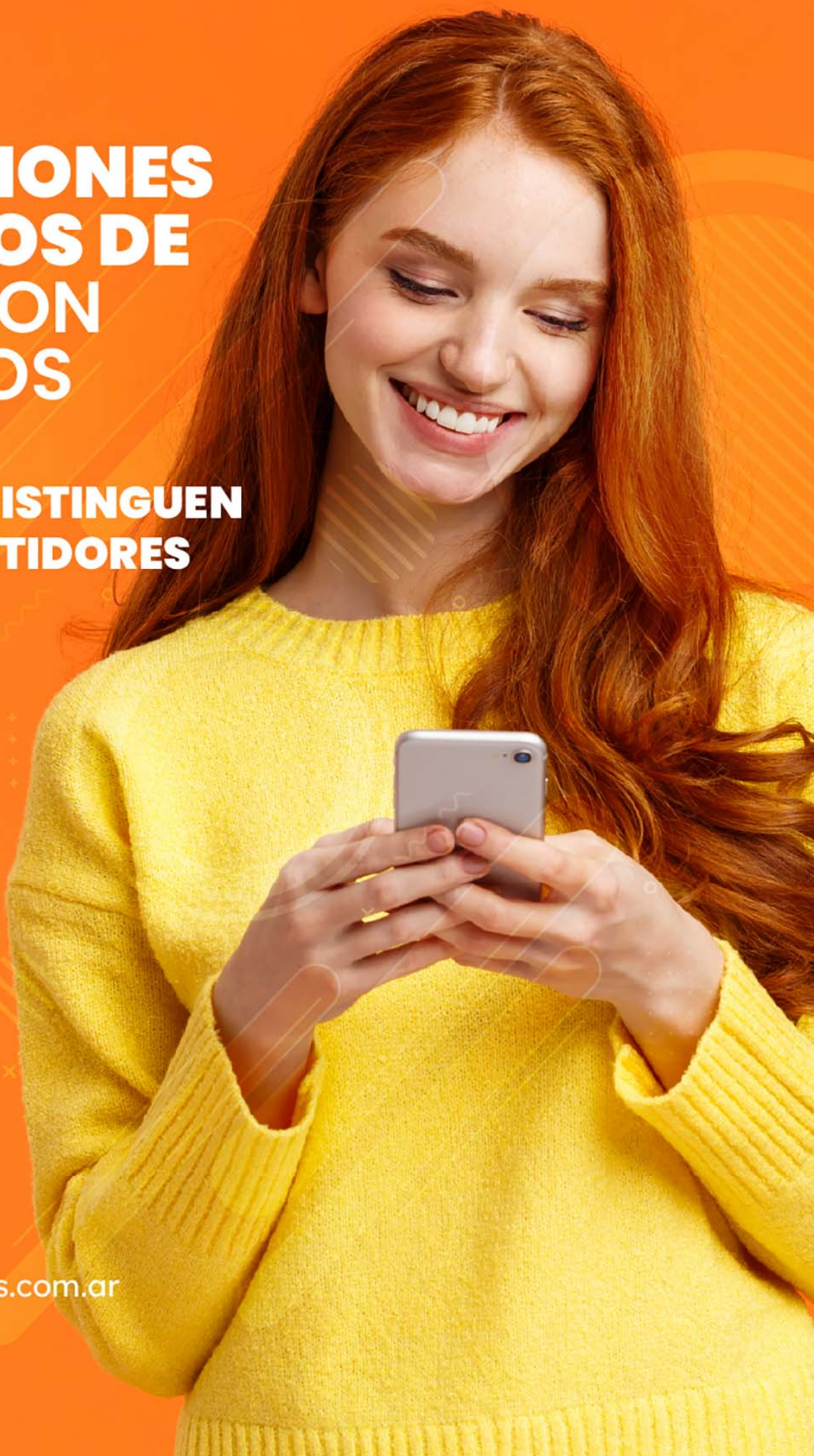
"El análisis de nuestra presencia en todo el país muestran que los perfiles operativos y técnicos siguen siendo el motor del empleo formal", expresó **Soledad Curbelo, Coordinadora de Reclutamiento y Selección** de **Ceta Capital Humano.** "El contexto actual marca una brecha entre la formación disponible y las necesidades del mercado que exige una agenda activa de capacitación y alianzas público-privadas"

metro servicios

Conectamos marcas con personas

TUS ACCIONES EN PUNTOS DE VENTA CON NOSOTROS

ATRAEN Y TE DISTINGUEN DE TUS COMPETIDORES



metroservicios.com.ar

11 6607-4859

Tareas autogerenciadas

Existen varios factores que son determinantes a la hora de adoptar prácticas de alto rendimiento. Por ejemplo, la existencia de culturas organizativas enfocadas en el desarrollo de las personas.

Cuando las personas tienen claridad sobre los objetivos propuestos y autonomía para decidir cómo alcanzarlos, el trabajo se convierte en una fuente de desarrollo personal.

Un equipo de alto rendimiento es un grupo de trabajo cuyas características particulares consiguen que su desempeño sea excelente, en el tiempo. Son equipos funcionales, flexibles, caracterizados por mostrar interés por los resultados, comprometidos, responsables y con una comunicación efectiva entre sus componentes. El alto ritmo de adaptación para aplicar los avances de la tecnología y el desarrollo de estrategias administrativas y de negocios les llevan a alcanzar los objetivos esperados en el menor tiempo posible.

La tendencia actual es que las organizaciones busquen, en sus equipos de trabajo, un mejor desempeño de sus participantes, debido al valor añadido que generan en su estructura interna. Sin embargo, desconocen cómo definir, conformar y calibrar ese equipo. Para lograr un equipo de trabajo de alto rendimiento, hay que formar a los trabajadores para que tengan diversas aptitudes y sean capaces de desempeñar diferentes tareas. A su vez, se les otorgan facultades para tomar decisiones relativas a la planificación, a la ejecución y al control del trabajo que; anteriormente, en los equipos de trabajo tradicionales, solamente eran tomadas por los supervisores. Este incremento en el poder de decisión consigue que su responsabilidad y, sobre todo, su compromiso, sean más significativos. De esta manera, se repercute en mejoras en la productividad, la calidad, la satisfacción del cliente y el coste. Aunque lo que caracteriza a los equipos de alto rendimiento es la tenencia de un objetivo claro.

La consecución de los objetivos es fundamental en todo equipo de alto rendimiento. Los valores compartidos son el nexo entre los actuantes y el cumplimiento de esas metas. Como ocurre en una gran orquesta, todos los músicos han de tocar la misma pieza al mismo tiempo.

—*Empoderamiento.* Para explicar este término, es obligatorio citar al escritor estadounidense Ken Blanchard, experto en management. En su best seller "Liderazgo de máximo nivel", lo define como "permitir que las personas lleven su cerebro al trabajo para proporcionarles la posibilidad de utilizar su conocimiento, su experiencia y su motivación para lograr los resultados esperados. Hay que crear un clima empresarial que libere el conocimiento, la experiencia y la motivación que residen en las personas". Si los participantes del equipo de alto rendimiento confían en sí mismos y sus capacidades, son autónomos y saben adecuarse a cada momento; incluso, delegando el liderazgo a la persona del equipo que tenga la mejor capacidad para llevar a cabo una labor, alcanzar el objetivo está prácticamente asegurado. Es lo que comúnmente se conoce como "la organización que aprende".

—*Relaciones y comunicación.* Es primordial que la comunicación fluya libremente, aprendiendo a escuchar y, sobre todo, a compartir. De esta manera, es posible establecer lazos de compañerismo (que no hay que confundir con amistad) respaldados en el respeto mutuo.

—*Flexibilidad.* Esta es una de las características que garantiza el éxito de un equipo de alto rendimiento. Al ser un modelo multifuncional, los interlocutores pueden intercambiar los papeles para llevar a cabo otros cometidos y conseguir hacer propia la visión del otro. El equipo de alto rendimiento ha de ser autodirigido y establecer amplios márgenes con el fin de fijar sus líneas de actuación con autonomía para ejecutarlas. Se asumen colectivamente los éxitos y fracasos para identificar lo que ha fallado.

—*Optima productividad.* Adaptar nuestro equipo de trabajo a las exigencias de un equipo de estas características sería económicamente inviable, si no se obtuvieran resultados extraordinarios avalados por el cumplimiento de las fechas y los objetivos.

—*Reconocimiento y aprecio.* La retroalimentación es esencial para el correcto funcionamiento de un equipo de alto rendimiento. El empleo del *feedback* rápido y sistemático garantiza la primera ley básica de la comunicación: la comprensión del mensaje. Allí reside la clave.

—*Moral.* Con el cumplimiento de estos puntos se consigue elevar la moral del equipo. Los participantes se sienten motivados, al tener el convencimiento de que el desempeño de su papel es un engranaje clave para que la maquinaria funcione. Los miembros se muestran ilusionados con el trabajo del equipo y se sienten orgullosos de pertenecer a él.

Como factores determinantes para adoptar prácticas de alto rendimiento en las organizaciones, se señalan, por ejemplo, los entornos competitivos elevados y las culturas organizativas enfocadas a las personas.

Cuando se forma un equipo de trabajo, los individuos no se conocen entre sí o desconocen su nueva misión. La cautela caracteriza la fase primigenia en la formación de nuevos equipos de trabajo. Por el contrario, la motivación es relativamente alta, ya que los miembros tienen expectativas positivas acerca del nuevo equipo.

–*Formación.* En esta fase, se evalúan las normas del equipo para intentar definir los límites de sus tareas. Las relaciones son cordiales y todas las personas del equipo ponen de su parte para evitar conflictos. Cuando se precisa reunir equipos de trabajo de rendimiento alto, por lo general, el personal no dispone de la preparación necesaria. Es preciso integrar el desempeño y aprendizaje y procurar enriquecer intelectualmente para dar más facultades a los empleados. De este modo, se aumentan las posibilidades para alcanzar el éxito del equipo y de la empresa. El compromiso en el aprendizaje y en la capacitación de todos los integrantes genera un impacto positivo en el comportamiento, la motivación y el rendimiento.

–*Agitación.* En esta segunda etapa, aparecen fricciones, debido a que cada integrante intenta posicionarse en el equipo. Surgen las primeras complicaciones y también las primeras diferenciaciones clave

La confianza no se decreta, se construye: delegar con criterio y acompañar sin invadir son claves para que cada integrante pueda organizar su tiempo con responsabilidad.

UNION GANADERA
AMOR DE FAMILIA
NUGGETS CROCANTES
¿PLAN DEL DIA?
NUGGETS.
LO DEMAS PUEDE ESPERAR.
@UNION.GANADERA

Criterios de fijación de precios

Son varios los métodos existentes para determinar los precios. Lo importante no es cuál se utiliza, sino emplear un criterio sólido y consistente con las necesidades operativas de la compañía y de sus dueños o accionistas.

Una oferta irresistible no nace del descuento más profundo, sino de encontrar el punto exacto donde la percepción de valor supera con claridad al costo real.

¿Existen modelos de fijación de precios que puedan ser adoptados en forma universal? El clásico dilema es si se debe elegir un volumen elevado y bajos precios o precios elevados y un volumen bajo. Los precios bajos tienden a incrementar la participación en el mercado a costas de las ganancias, mientras que los precios elevados tienden a disminuir la participación en el mercado corriéndose el riesgo de subir los precios de un producto o servicio hasta que resultan completamente invendibles. Equilibrar estos conflictos requiere prestar una cuidadosa atención a los costos, los objetivos de marketing, la sensibilidad de los precios en el mercado y muchos otros factores. A medida que usted pase de los objetivos de fijación de precios a la verdadera estrategia de determinación de precios, habrá establecido una escala de posibles precios en la cual el más bajo representa la cantidad mínima necesaria para cubrir los costos y el precio más elevado representa el valor que percibe el comprador. Este último valor constituye un concepto de fijación de precios importante. El precio que usted le coloca a un producto comprende la calidad, distribución, créditos, garantías, y varios factores menos evidentes que aumentan o disminuyen el valor del producto o servicio tal como lo ve el mercado. El valor percibido guarda una vinculación directa con la imagen que proyecta una empresa.

Esto resulta especialmente importante para las empresas proveedoras de información u orientadas a los servicios que venden «intangibles». Considere la situación apremiante de una agencia publicitaria. La agencia debe convencer a los clientes de que cuenta con los conocimientos técnicos e información especializados necesarios para crear una exitosa imagen de ventas y del producto. El cliente debe reconocer que un intangible tal como el diseño de un logo, realmente merece una tarifa considerable y que la imagen y la publicidad son fundamentales para las ventas. Una tarifa por hora alta, en lugar de desalentar a los clientes potenciales, posiblemente cree una imagen de calidad y competencia profesional. El precio es igual a la imagen más servicio más producto. He aquí un ejemplo de esta fórmula: Usted puede adquirir una bicicleta de muchas maneras diferentes.

Puede ir a una tienda de descuentos y comprar una bicicleta desarmada en una caja de cartón. No sabría si la bicicleta es la apropiada para sus fines; no sabría si dispone de repuestos en caso de que sea necesario y tendría la molestia de ir a su casa y armar usted mismo la bicicleta sin ninguna ayuda excepto de las herramientas que tiene, su propio ingenio y un conjunto incompleto de instrucciones. Con este método de compra, usted posiblemente se las tenga que ver con un producto inferior o deficiente, un servicio inexistente y una imagen que no trasmite ningún tipo de calidad.

Por un precio ligeramente superior, usted podría ir a una ferretería de su barrio o gran tienda y comprar una bicicleta de manera

La YUNTA
AUTOSERVICIO MAYORISTA

#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)

totalmente armada, tal vez con una garantía que asegure las piezas móviles por un año. Se ahorraría el esfuerzo de armar la bicicleta, y tendría la seguridad de saber que si perdiera una pieza conseguiría un repuesto. En este caso el producto y la imagen son quizá de mayor calidad, aunque posiblemente el servicio aún sea inadecuado.

Sin embargo, otra posibilidad sería ir a un negocio especializado en bicicletas. En dicho negocio recibiría asesoramiento de expertos sobre el mejor rodado para sus necesidades en particular, cómo conservarlo en la mejor condición posible, y tal vez se le permitiera entregar su vieja bicicleta como parte de pago y se le daría alguna indicación del valor de canje si cambian sus necesidades. Además, podría recibir información sobre clubes de bicicletas, excursiones en su zona y una diversidad de cuestiones con atención individual altamente especializada. Estos servicios extra y la imagen de exclusividad justificarían precios más elevados.

Son varios los métodos existentes para captar clientes y lograr satisfacerlos. Lo importante no es qué método se utiliza, sino emplear al menos alguno. De esa manera, la empresa logrará sobrevivir -y tal vez crecer- en el entorno cada vez más competitivo que enfrentan las compañías de cualquier rubro en el mundo entero. La clave reside en avanzar paso a paso y sin temor.

En mercados sensibles al precio, la clave no está en regalar rentabilidad, sino en construir escenarios que premien el volumen, la fidelidad o el comportamiento deseado del cliente.

Descuentos

"Un descuento bien aplicado es aquel que me permite llegar a clientes que hoy no me compran por una razón de precio", explica Ariel Baños, Presidente y fundador de fijaciondeprecios.com y autor del libro *El secreto de los precios* (Ediciones Granica).

El objetivo deberá ser llegar a aquellos clientes para los cuales el precio es un obstáculo. Por lo tanto, el desafío a la hora de aplicar descuentos y promociones, consiste en ser lo más selectivo posible. Si uno baja los precios en forma generalizada, se estará perdiendo la ganancia de aquellos clientes que están dispuestos a pagar el precio normal. La clave pasa por aplicar algún tipo de filtro, barrera o condición para beneficiarse con los descuentos.

Algunas opciones son:

—*Recorte de cupones.* El descuento se aplicará a quienes vengan con un cupón recortado de una revista o folder. Por lo general, los clientes para los cuales el precio es una barrera son los que invierten tiempo en recortar cupones. Quienes pueden pagar el precio habitual muchas veces no se toman esta molestia.

—*Establecer una condición asociada al momento de compra.* Un ejemplo típico consiste en hacer un descuento cierto día de la semana, solamente para una determinada clase de productos (por ejemplo, cuidado capilar). "El día a elegir debe ser uno de los días de menor afluencia de público, para que aquel que quiera beneficiarse con la promoción, tenga que hacer un esfuerzo", señala Baños. También se puede fijar un horario para beneficiarse con la promoción.

—Descuentos vía tarjeta de fidelización. Quienes se toman la molestia de dejar sus datos personales y obtener una tarjeta, es porque necesitan sus beneficios. Además, las tarjetas permiten al negocio monitorear la información sobre los hábitos de compra●

El análisis previo

Antes de implementar cualquier descuento o promoción, hay que hacer un análisis muy detallado. Cuando se da un descuento, el margen por unidad baja. Por lo tanto hay que analizar cuánto más se debería vender de ese producto para compensar el menor margen que uno finalmente tendrá por cada unidad vendida.

Por ejemplo, si un producto tiene un 30% de margen sobre la venta, y uno baja el precio en un 10%, tendría que vender un 50% más de ese producto sólo para compensar la pérdida de margen. En este caso, cabe la pregunta: ¿qué tan factible es incrementar en un 50% las ventas de ese producto? ¿Es una meta factible, o casi inalcanzable? Hay que tenerlo muy claro. Porque en ese mismo ejemplo, si la promoción da como resultado un incremento de ventas de sólo el 30%, el comercio termina perdiendo dinero. En definitiva, no todo lo que brilla es oro.

Novedad

SNEAKER WIPERS

WASSNEAKER

ESPONJA LIMPIA ZAPATILLAS

WASSINGTON

Las perspectivas para el segundo semestre de las ejecutivas argentinas

En un año marcado por la desaceleración de la inflación pero sin una reactivación clara del consumo, distintas empresarias y ejecutivas del retail y la industria proveedora comparten sus diagnósticos y estrategias. Este informe reúne sus comentarios, experiencias y decisiones clave para enfrentar un entorno donde la incertidumbre sigue siendo protagonista.

Transcurrida ya la primera mitad de 2025, la economía argentina todavía ofrece más signos de incertidumbre que de consolidación. Si bien la inflación ha mostrado una notable desaceleración -con un acumulado del 15,1% en el primer semestre, según datos oficiales-, la esperada recuperación aún no se materializa con la fuerza suficiente como para terminar de reactivar al supermercadismo y la industria de consumo masivo.

Las últimas cifras de la consultora Scentia muestran que las ventas crecieron 0,4% durante los primeros seis meses de este año. Si bien eso insinúa una tenue reactivación, revela también un mercado fragmentado y con resultados dispares entre los distintos canales. Mientras algunos lograron sostenerse, otros registraron retrocesos importantes. Solamente en junio, las ventas en supermercados, por ejemplo, cayeron un 6,4% en relación al mismo mes del año pasado, lo que genera preocupación en un sector que históricamente ha funcionado como termómetro del consumo y del humor económico general.

En este contexto complejo y desafiante, las decisiones estratégicas cobran un protagonismo central. Y en muchas empresas, esas decisiones están a cargo de mujeres, que enfrentan día a día los vaivenes del poder adquisitivo; la necesidad de adaptarse a nuevos hábitos de compra y la presión por mantener márgenes de rentabilidad en un entorno todavía inflacionario. Son mujeres que innovan, se anticipan a los hechos y apuestan por la eficiencia operativa, la inteligencia comercial y el vínculo con los consumidores, para sostener -e incluso fortalecer- el posicionamiento de sus marcas.

Esta columna de opinión reúne sus testimonios. Consultamos a empresarias y ejecutivas vinculadas al ámbito del consumo masivo, el retail, el equipamiento y los servicios, para conocer su lectura de la coyuntura. Pero sobre todo, para entender qué estrategias están pergeñando frente a un escenario que no ofrece certezas, pero obliga a actuar con lucidez, flexibilidad y determinación.

¿Qué análisis hacen sobre la dinámica actual del mercado? ¿Cómo perciben la evolución de las expectativas de los consumidores? ¿Qué herramientas están priorizando para adaptarse a las nuevas condiciones? ¿Qué decisiones están tomando hoy para preparar a sus empresas -y a sus equipos- para lo que resta del año?

Las respuestas que presentamos en esta columna de opinión configuran un mapa valioso de ideas, visiones y experiencias. Porque detrás de cada marca, hay decisiones que no siempre son fáciles de tomar. Son estilos de conducción que combinan sensibilidad y análisis, intuición y estrategia, coraje y responsabilidad. Todo ello, en tiempos donde navegar con determinación la incertidumbre es fundamental para sostener una visión de largo plazo, sin dejarse arrastrar por lo inmediato o por la coyuntura actual.

ALFAJORES JORGITO

Virna Bottaro

RESPONSABLE DE MARKETING Y PUBLICIDAD

Desde Jorgito seguimos con atención cada movimiento de la economía. Aunque celebramos la tendencia a la baja en la inflación, también notamos que la recuperación del consumo no es todavía la que muchos esperábamos. En un contexto donde se cuida cada peso, las decisiones de compra se vuelven más racionales, más pensadas, y ahí es donde nuestro compromiso con la calidad y los precios accesibles cobra aún más valor.

Sabemos que el cariño por Jorgito está basado en algo más que un producto alimenticio: es una conexión emocional, construida en base a la confianza, a lo largo de todos estos años. Por eso, nuestra estrategia actual se centra en reforzar esa cercanía. Apostamos por mantener precios competitivos sin resignar la calidad que nos caracteriza, diversificando nuestras líneas de productos para llegar a más consumidores, siempre escuchando sus necesidades, y fortaleciendo nuestra presencia en los canales donde hoy se decide gran parte del consumo: las plataformas digitales, el punto de venta y la vía pública.

Es por eso que la campaña que lanzamos recientemente busca eso: recordar que Jorgito está, que seguimos siendo parte del día a día y que estamos atentos a nuestros consumidores. Lanzamos el alfajor de mousse grande, que tanto pidieron; las galletitas rellenas con mousse de limón y el alfajor sin gluten. Adaptarnos sin perder identidad es el mayor desafío, pero también la mejor forma de honrar nuestra historia.

En tiempos difíciles, reafirmamos nuestro compromi-

so: seguir estando en cada hogar de los argentinos, con productos ricos, accesibles y con ese sabor que sigue siendo inconfundible.

ALGABO

Elizabeth Miranda

TRADE MARKETING MANAGER

Con el inicio del segundo semestre del año, se renuevan las proyecciones y también los desafíos para consolidar una recuperación sostenida del consumo. Desde ALGABO -marca argentina con más de 35 años de trayectoria en el segmento de cuidado personal y consumo masivo- atravesamos esta nueva etapa con cautela, pero también con una fuerte convicción en el valor de lo construido.

Nuestra prioridad sigue siendo preservar lo más valioso: el vínculo con nuestros clientes, la fortaleza de nuestra fuerza de ventas y, sobre todo, la satisfacción del consumidor final. Estos pilares nos han permitido sostener nuestro market share incluso en contextos adversos.

El comportamiento del consumidor continúa atravesado por la prudencia: se prioriza lo esencial, se aprovechan las oportunidades de ahorro los días de descuento y se compra con más racionalidad, incluso dentro de categorías como higiene y belleza, históricamente consideradas refugio emocional en tiempos de crisis. En este escenario, nuestra estrategia está orientada a generar negocios con nuestros clientes. Escuchamos activamente sus necesidades y respondemos con propuestas a medida: ofertas, promociones y plazos de pago que permiten mantener una dinámica de venta equilibrada y adaptable. Al mismo tiempo, trabajamos para mantener precios competitivos sin resignar calidad, optimizando procesos y ajustando los lanzamientos a las nuevas dinámicas del consumo. Seguimos apostando a productos funcionales que respondan a necesidades reales del día a día.

Entendemos que el vínculo con nuestros consumidores no se construye sólo desde la góndola. Por eso reforzamos nuestra presencia en canales digitales a través de nuestra tienda online, generamos contenido de valor y participamos en acciones sociales. Un ejemplo de ello es nuestro programa de RSE donde chicos de 4to y 5to año visitan nuestra planta, conocen procesos productivos y experimentan la elaboración de los productos.

Además, en abril inauguramos nuestra primera tienda de venta directa al público en el Shopping Abasto. Se trata de un espacio moderno, abierto y sensorial, donde el producto es el verdadero protagonista. También renovamos nuestro apoyo a clubes federados de hockey, reafirmando nuestro compromiso con el deporte y la comunidad.

En este contexto, nuestro desafío estratégico es claro: redoblar el compromiso, adaptarnos con agilidad y profundizar el vínculo de confianza que, año tras año, construimos con quienes eligen a ALGABO.

ALMACOR

Laura Romero

JEFA DE OPERACIONES

Al comenzar el segundo semestre del año, enfrentamos un escenario económico que aún presenta desafíos significativos. La baja de la inflación y la recuperación del consumo, que muchos esperábamos, no se han materializado en la magnitud deseada.

Esto impacta directamente en nuestra operación y en la dinámica del mercado, obligándonos a ser más estratégicos y adaptarnos rápidamente a las condiciones cambiantes.

Desde la gestión del Centro de Distribución de Cooperativa Almacor, hemos realizado un análisis profundo de la situación. La persistente incertidumbre económica y la disminución en el poder adquisitivo de los consumidores nos llevan a priorizar la eficiencia en la gestión de inventarios y a fortalecer nuestras relaciones con proveedores para garantizar una cadena de suministro ágil y confiable.

Además, estamos enfocando esfuerzos en optimizar nuestros procesos logísticos, reducir costos operativos y mejorar la atención al cliente, buscando diferenciar nuestra propuesta en un mercado cada vez más competitivo.

Para mantener nuestro posicionamiento, vislumbramos estrategias que incluyen la diversificación de productos, la implementación de promociones dirigidas y el fortalecimiento de canales digitales para llegar de manera más efectiva a nuestros asociados.

La clave será mantenernos flexibles, innovar en nuestras operaciones y seguir priorizando la satisfacción del cliente, asegurando así la sostenibilidad y crecimiento de Cooperativa Almacor en estos tiempos desafiantes.

ALVEAR SUPERMERCADOS

Agustina P. Antoniazzi

GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Ante un consumo aún retraído y un escenario económico desafiante, ALVEAR Supermercados refuerza su compromiso con el cliente, la eficiencia comercial y la cercanía como pilares estratégicos para el segundo semestre de 2025.

El complejo contexto macroeconómico y político nos impulsa a repensar diariamente cada una de las estrategias que llevamos adelante para sostener, de forma constante y sostenible, las ventas de la empresa familiar.

Si bien la desaceleración de la inflación representa un indicador alentador, aún no es suficiente para generar una re-

cuperación sólida del consumo. Esto nos enfrenta a una dinámica cambiante, donde los consumidores priorizan compras más frecuentes, sin stockearse, y optan por productos esenciales, más económicos o de segundas marcas. Hoy, el acto de comprar es más planificado y racional: se busca el mejor momento y lugar para aprovechar promociones y descuentos, cuidando cada peso.

Frente a este nuevo paradigma, adaptarnos es una necesidad. Por eso, como empresa local y regional, asumimos el desafío de fortalecer nuestras estrategias promocionales, con una fuerte presencia tanto en nuestras tiendas físicas como en el canal online. Apostamos a la diversidad: bonificaciones y promociones con alianzas bancarias, billeteras virtuales, servicios financieros y acciones comerciales especiales.

Además, creemos que la fidelización es clave. Por eso impulsamos nuestro programa CLIENTAZO, que nos permite generar cercanía, confianza y calidez en la relación con nuestros clientes. A esto se suma el desarrollo de nuestra marca propia, presente en productos de almacén, limpieza y panificación, con excelente calidad y variedad.

De cara al segundo semestre de 2025, mantenemos una mirada positiva. Confiamos en que será un período con señales más claras de recuperación real.

CCU

Vanina De Martino

Gerenta de Desarrollo, Sidras y Vinos Estrategia e Innovación de Producto

Ya no alcanza con tener una buena marca. Hoy, el verdadero diferencial está en cómo respondemos cuando el contexto nos pone a prueba. Arrancamos el segundo semestre con una inflación en descenso, pero con un consumo que aún no repunta. En ese escenario, las decisiones de marketing se fortalecen como eje del negocio. Nos exigen agilidad, foco, y sobre todo, conocer profundamente al consumidor para conectar desde lo que verdaderamente le importa.

La baja de la inflación es positiva, pero aún no se traduce en una recuperación real. Si observamos el segmento de bebidas alcohólicas, los volúmenes siguen por debajo de los niveles pre-2024, y el mainstream es el segmento más golpeado. Frente a eso, el crecimiento del premium y de las opciones 0.0 deja un mensaje claro: los consumidores siguen eligiendo, pero son más exigentes y selectivos. Al mismo tiempo, aparecen nuevos segmentos y categorías para mirar y jugar.

Hoy, más que nunca, las marcas tienen que estar cerca. En CCU lo hacemos con decisiones estratégicas que combinan innovación y accesibilidad: lanzamos vinos como O61 y sidra 1888 Botánica, y sumamos el formato en lata de 1888 para desestacionalizar el consumo y acercarnos a nuevas ocasiones. Planificar a largo plazo dejó de tener sentido. El foco está en la adaptación constante, sin perder visión. En escenarios volátiles, la clave no es anticiparse al largo plazo, sino tomar decisiones concretas en el corto. Lo importante es mantener la relevancia de marca, priorizar lo que genera valor real y seguir conectando con un consumidor que cambia y exige.

COOPERATIVA OBRERA

Lucía Clara Banchieri

Jefa de Información para la Gestión

El primer semestre del año ha sido excepcionalmente desafiante para la Cooperativa Obrera, debido a la inundación que sufrió la ciudad de Bahía Blanca y sus alrededores en el mes de marzo. Este hecho obligó a La Coope a aunar esfuerzos para continuar brindando sus servicios en el resto de las localidades y restablecerlos en Bahía Blanca, además de colaborar activamente con la reconstrucción de la ciudad.

El segundo semestre de 2025 nos encuentra en una situación diferente, con la inauguración de dos nuevas sucursales en las localidades de Tandil y Toay, en las provincias de Buenos Aires y La Pampa, respectivamente. A esto se suman las esperadas reaperturas de dos sucursales bahienses que permanecían cerradas desde el temporal: el Hiper de Aguado, la más grande de la entidad, y la histórica sucursal 5, ubicada en el centro de la ciudad.

Ante un contexto complejo, hemos multiplicado nuestros esfuerzos para colaborar con la economía familiar, impulsando nuestras marcas propias y negociando con proveedores para ofrecer precios accesibles en productos de primera necesidad. Ejemplo de ello son acciones como La Gran Barata, El Ahorrón y la Canasta Básica de La Coope. A lo mencionado se agrega un importante trabajo para ofrecer promociones y descuentos a través de tarjetas de crédito, débito y aplicaciones de pago. En especial, destacamos las acciones vinculadas a miCoope, como la campaña RE (regalón y reintegros).

Asimismo, participamos activamente en la Central de Compras de la Federación Argentina de Cooperativas de Consumo (CCFACC), la cual abastece de productos de consumo masivo a 32 cooperativas y mutuales asociadas. En este espacio, ponemos a disposición productos de nuestras marcas Cooperativa y Coop, que las entidades asociadas distribuyen en 65 localidades adicionales.

COTO

Gloria García de Coto

Vicepresidente

Más allá de cualquier escenario en particular, en COTO estamos convencidos de que la inversión en proyectos y propuestas innovadoras, sumado a la fuerza del trabajo en equipo, nos permiten avanzar por caminos que impulsan el desarrollo. Con más de 50 años en el mercado, nos destacamos por ser una compañía pujante y en constante movimiento, que enfoca siempre sus mayores esfuerzos para brindar a las familias los mejores precios

ACEITES Natura ADEREZOS

CADA FAMILIA TIENE SU PROPIA MAGIA

MAYONESA Y SALSA GOLF NATURA

EXCESO EN GRASAS TOTALES Ministerio de Salud

EXCESO EN SODIO Ministerio de Salud

EXCESO EN CALORÍAS Ministerio de Salud

KETCHUP NATURA

EXCESO EN SODIO Ministerio de Salud

EXCESO EN AZÚCARES Ministerio de Salud

MOSTAZA NATURA

EXCESO EN SODIO Ministerio de Salud

Sin T.A.C.C.

La familia de productos Natura es apta para celíacos.

AGD ALIMENTOS NATURALES

www.natura.com.ar / www.recetasnatura.com.ar

MundoNaturaArgentina

y un amplio surtido y calidad.

Nuestra prioridad es el desarrollo constante de nuevas estrategias de mejora en el servicio, ofreciendo al público una experiencia de compra completa y superadora, con una propuesta comercial que incluya la mejor relación precio/calidad; un amplio surtido de productos en góndola, y ofertas en marcas líderes, que se pueden encontrar no sólo en las más de 120 sucursales que tenemos estratégicamente ubicadas en todo el país, sino que también están disponibles en nuestro e-commerce, COTO Digital, la tienda online número 1 de alimentos, bebidas y productos del súper en Argentina. Además, ofrecemos beneficios con las principales tarjetas bancarias y billeteras virtuales, junto con promociones exclusivas, en el acto y sin tope de reintegro con Comunidad COTO, nuestro reconocido programa de fidelización, que ya tiene más de 6 millones de miembros.

Con la sólida experiencia que nos respalda, estamos orgullosos de ser una compañía nacional líder referente en Argentina que se proyecta al mundo. Seguiremos en este camino, como lo venimos haciendo hasta ahora, trabajando e invirtiendo en proyectos desafiantes que nos propongan superarnos cada vez más.

DELPACK

María Fernanda de Santa Eduvijes

Socia Gerente

Estamos comenzando en Delpack el segundo semestre de un año diferente, atípico, quizás con lo que tanto esperamos como industria; la inflación a la baja sostenida.

Si comparamos esta época con la misma del año pasado, podemos inferir que estamos mejor; ciertamente sería muy difícil estar en pie si las condiciones del país fuesen similares a las que transitamos el año anterior. Luego de cerrar el 2024 con una importante baja de ventas, crisis de consumo, precios de materias primas, insumos y servicios aún en alza, y con la imposibilidad de trasladar esas variaciones a nuestros costos, podemos decir que somos muy afortunados al haber sobrellevado esta crisis.

Sin embargo, como todo emprendedor, hemos desarrollado infinitas ideas, soluciones y experiencias para mantener la marcha y el rumbo, atendiendo a nuestros clientes (supermercadistas y empresas nacionales y multinacionales) con total esmero. Y ofreciendo siempre el mejor precio (aún por debajo del año pasado) y un servicio de primera calidad en toda la cadena productiva.

Aún estamos esperando y viendo una lenta recuperación del consumo, lo cual nos lleva a mantener nuestras estrategias de “la mejor atención al cliente”, trabajando internamente en la empresa en todas la áreas (desde Operaciones y Compras hasta Logística y Finanzas).

Hoy se valora y se reivindican términos que necesitan una mirada profunda y trabajo intenso, como eficiencia, efectividad, creatividad y constante mejora contínua.

Tal es el presente y futuro de Delpack, donde el centro siempre fue, es y será la calidad de nuestros productos.

DREAMCO

Carola Garibaldi

Gerenta de Marketing

Iniciamos el segundo semestre con un objetivo definido: sostener nuestro crecimiento frente a un consumo que, aunque muestra señales de reactivación, varía entre mercados e industrias. La desaceleración de la inflación brinda cierto alivio, pero aún no impulsa una recuperación sólida del consumo masivo.

En DREAMCO, nuestro compromiso es entregar a los consumidores una propuesta de valor atractiva y eficiente que optimice su presupuesto. Lo logramos con un portafolios de marcas líderes y productos diferenciados, como aquellos que triplican el rendimiento de la competencia o lideran en la remoción de manchas, una prioridad clave para nuestros clientes.

Desde Marketing, nos dedicamos a entender profundamente a los consumidores y anticiparnos a sus necesidades. Seguiremos impulsando la innovación a través de estrategias de comunicación disruptivas, capitalizando la agilidad de ser una empresa local y las tecnologías de vanguardia para maximizar recursos y cautivar a nuestra audiencia. En DREAMCO, la innovación es el corazón de nuestro crecimiento, conectando con los consumidores de forma única y sostenible.

FIDEGROUP S.A.

María Victoria Marini

Directora Comercial

Iniciamos el segundo semestre del año atravesando un panorama económico que aún presenta grandes desafíos. Si bien la desaceleración inflacionaria ofrece cierto alivio, la esperada recuperación del consumo no termina de consolidarse.

El consumidor está siendo más racional al momento de comprar alimentos: compara precios, prioriza lo esencial y valora más que nunca la calidad y el origen del producto.

Ante esto, reforzamos nuestra propuesta con foco en la trazabilidad y los procesos artesanales, pilares que nos diferencian frente a productos más masivos.

La clave, en este contexto, es sostener la identidad, ser eficientes sin resignar calidad, y seguir apostando

al arraigo local como valor de marca. Aunque el crecimiento aún se hace esperar, estamos convencidas de que una mirada estratégica y flexible nos permitirá mantenernos firmes y preparadas para capitalizar la reactivación cuando llegue.

Desde Fidegroup, con nuestra marca 308, creemos en volver a lo esencial: una buena pasta seca hecha con sémola y huevo, con respeto por las tradiciones, pero con la mirada puesta en el futuro.

El consumo masivo está cambiando, y eso también es una oportunidad. Las marcas con propósito, que construyen desde la cercanía y la coherencia, tienen mucho por decir. Y estoy segura de que las que logren sostener su alma, incluso en los tiempos difíciles, serán las que perduren.

GS1 ARGENTINA

María Inés González

GERENTE DE SOLUCIONES

En un escenario donde la recuperación del consumo aún no alcanza las expectativas, desde GS1 Argentina creemos que la clave está en mejorar la eficiencia en toda la cadena de valor. No se trata solo de hacer más con menos, sino de hacerlo mejor: con datos confiables, procesos simples y tecnologías que conecten productos, empresas y consumidores de forma transparente.

Nuestros estándares globales, como el GTIN (código de barras) y el código QR GS1 -recientemente disponible de forma gratuita- permiten optimizar operaciones, reducir errores y mejorar la experiencia de compra.

La eficiencia también se potencia mediante herramientas como el EDI (Intercambio Electrónico de Datos), que digitaliza la gestión documental entre socios comerciales. Esto se traduce en menos costos operativos, mayor velocidad en las transacciones y trazabilidad total de los procesos, lo que resulta clave en contextos de alta sensibilidad comercial.

Asimismo, con plataformas como GS1 Negociar, acercamos a PyMEs y cadenas de supermercados, facilitando vínculos comerciales ágiles y promoviendo surtidos más diversos y relevantes.

Durante este segundo semestre, redoblamos el compromiso con nuestros socios y con todo el ecosistema retail, impulsando soluciones que promuevan una gestión más inteligente, conectada y competitiva.

Porque la eficiencia no es solo una necesidad del contexto: es una estrategia sostenida para construir valor, no solo hoy, sino también a futuro.

INALPA

Mayra Boglich

CEO

Nuestras expectativas acerca del segundo semestre son positivas. Vislumbramos que la baja de inflación se encuentra remitida o estacionada en torno al 1,5% o 2%, con dificultades para romper ese umbral camino al descenso. Pero sin duda alguna, se trata de una mejora frente al pasado inmediato y una oportunidad de planificar con un indicador de mercado más normalizado. Por otro lado, el consumo masivo no termina de despertar entusiasmo suficiente entre el público, debido a la suba por goteo de sus gastos fijos, que les quitan la oportunidad de generar mayores compromisos. En este escenario, Inalpa sostiene el desafío del contexto con la misma naturalidad de los últimos años; puertas afuera, apuntando a ampliar su portafolios de productos y ofreciendo más opciones al consumidor. Un ejemplo es nuestro reciente lanzamiento de la línea de Tomatados Inalpa.

Puertas adentro, seguimos invirtiendo en bienes de capital que aporten nuevos y mejores procesos, y también en capital humano, que nos dirija a seguir trabajando con mucho énfasis junto a los equipos internos, en un profundo proceso de crecimiento asociado a la eficiencia y productividad de las áreas. La sinergia constante de trabajar sobre sobre los recursos y procesos de Inalpa nos llevarán a seguir elaborando nuestros productos con los más altos estándares de calidad, regidos por las certificaciones que nos respaldan. Pensamos siempre en un consumidor cada día más exigente y más preparado para nuevas y mejores experiencias.

LA SIBILA

María Dolores Poblete

GERENTE DE EXPORTACIONES

El segundo semestre del año presenta un panorama económico con señales alentadoras respecto a nuestras proyecciones iniciales, aunque persisten desafíos para alcanzar niveles de actividad que garanticen un crecimiento sostenible del sector.

En La Sibila, compañía especializada en la elaboración de leche en polvo y fórmulas infantiles desde el interior del país, con destino al mercado interno y la exportación, enfrentamos un doble desafío: mantener la excelencia productiva y continuidad operativa en un entorno local complejo, mientras competimos eficazmente en mercados internacionales que atraviesan sus propias turbulencias geopolíticas, logísticas y comerciales. Ante este contexto, hemos definido cuatro pilares estratégicos fundamentales.

El primero de ellos es la diversificación de productos. Buscamos expandir nuestro alcance hacia nuevos segmentos, priorizando productos de mayor valor agregado que fortalezcan nuestra posición competitiva.

Otro tema clave es el desarrollo de canales comerciales. Constantemente profundizamos el análisis del comportamiento del consumidor local para identificar las vías más eficientes de distribución en todo el territorio nacional.

Nuestro tercer pilar es la expansión hacia los mercados externos. Estamos trabajando para consolidar nuestra presencia en regiones estratégicas como Brasil mediante acuerdos comerciales directos y alianzas que potencien nuestro crecimiento internacional.

A eso, sumamos la eficiencia como diferencial competitivo. Nos abocamos a repensar integralmente cada eslabón de nuestra cadena de valor para identificar oportunidades de optimización que reduzcan costos sin comprometer nuestros estándares de calidad.

En definitiva, estamos atravesando una coyuntura con condiciones exigentes en costos, márgenes y demanda, tanto nacional como internacional. Nuestro enfoque se centra en la eficiencia operativa, la optimización logística y el desarrollo de productos diferenciados. La volatilidad del mercado lácteo demanda decisiones estratégicas anticipadas y una capacidad de adaptación permanente para sostener nuestra competitividad y crecimiento.

LA YUNTA MAYORISTA

Cecilia Chiaradia

PRESIDENTE

En La Yunta Mayorista continuamos trabajando como siempre, priorizando nuestro objetivo principal: el cliente. Nuestra estrategia se basa en estar cerca de quienes día a día, nos eligen para sobrellevar su economía. Trabajamos arduamente para ofrecer mejores precios e implementar un sistema eficiente que minimice cualquier impacto.

Nos enfocamos en comprender las necesidades reales de nuestras comunidades para responder con acciones concretas. En ese marco, lanzamos el programa “Precios Increíbles”, protagonizado por nuestra nueva mascota: el Fanático del Ahorro, que se ha convertido en el rostro de nuestras campañas y en el vocero de promociones que buscan cuidar el bolsillo de los clientes sin resignar calidad.

Dentro de este programa, La Yunta se compromete con los vecinos a mantener precios accesibles en productos esenciales, que consideramos clave para la canasta familiar y el día a día de cada hogar.

Tenemos una gran responsabilidad con nuestros adultos mayores jubilados, por la situación en la que se encuentran. Es por ello que dispusimos dos días a la semana para que disfruten de un descuento exclusivo en todas sus compras.

Además, seguimos adelante con un plan de remodelación constante en todas las sucursales y franquicias que tenemos en el sur de Mendoza y en La Pampa. Priorizamos la comodidad, la accesibilidad y la cercanía, fortaleciendo el vínculo con cada comunidad. Destacamos también nuestra política que todas nuestras sucursales tengan los mismos precios.

Frente a un escenario que, por momentos, puede tornarse complejo, elegimos estar presentes, evolucionar junto a nuestros clientes y reafirmar, día tras día, el valor de elegirnos.

SUPERMERCADOS LAS VIOLETAS

Mariana Cosentino

SOCIA GERENTE

Desde Supermercados Las Violetas observamos con optimismo una recuperación paulatina del consumo, impulsada por una mayor estabilidad en los precios y una mejora gradual en la confianza del consumidor. Aunque la baja de la inflación aún no genera un repunte pleno del poder adquisitivo, vemos señales positivas que nos motivan a seguir apostando al crecimiento.

Para mantener nuestro posicionamiento, aplicamos diversas estrategias centradas en atraer nuevos clientes y fidelizar a los actuales. Las redes sociales son hoy una herramienta fundamental para comunicar ofertas, reforzar nuestra presencia de marca y generar cercanía con la comunidad.

También implementamos políticas de precios congelados en productos clave, brindando previsibilidad en un contexto todavía inestable. A esto se suma un seguimiento minucioso de los hábitos de compra, que nos permite ajustar el surtido y las promociones en tiempo real.

En el escenario actual, ya no es viable sostener grandes volúmenes de stock. La baja en el ritmo de ventas de muchas empresas provoca una caída constante de precios, lo que convierte a la rotación en un factor decisivo. Hoy el negocio pasa más por la cantidad vendida que por el margen individual, que continúa en retroceso.

Nuestra propuesta se basa en precios competitivos, atención cercana y una gestión ágil que responda al consumidor actual. Con foco en eficiencia y escucha activa, buscamos seguir siendo un supermercado confiable, dinámico y comprometido con su comunidad.

MERCEDES-BENZ ARGENTINA

Verónica Niemann

GERENTE DE RELACIONES INSTITUCIONALES, RSE Y SUSTENTABILIDAD

En los últimos meses, quienes formamos parte de Prestige Auto tuvimos la oportunidad de vivir el nacimiento de una nueva compañía que asumió la representación de Mercedes-Benz en Argentina, con todo lo que eso implica. Producción nacional, importación, comer-

Energizer®

Creadores de la PILA* DE MAYOR DURACIÓN DEL MUNDO

*Pilas AA

TM

©2023 Energizer. Las marcas registradas y ciertos diseños son propiedad de Energizer.

cialización, servicio de posventa y un enorme compromiso con la historia -honrando el legado de la marca- la innovación y el futuro de la movilidad.

La compañía continúa con la operación productiva en el Centro Industrial Juan Manuel Fangio de Virrey del Pino, donde se fabrica la Sprinter, y mantiene las fuentes de trabajo de más de 1.800 personas. A la vez, está ampliando la oferta de vehículos importados para poder acceder a lo mejor del portfolio global de Mercedes-Benz.

Recientemente, realizamos el primer evento comercial de la compañía en un lugar emblemático: Balcarce, la ciudad natal de Fangio. Allí presentamos la nueva Vito y el renovado CLA, y pudimos compartir con periodistas, concesionarios y aliados estratégicos una experiencia que combinó emoción, tecnología y raíces.

Ya empezamos a transitar la segunda mitad de 2025. En Prestige Auto elegimos seguir invirtiendo en confianza, porque sabemos que el actual escenario abre posibilidades. Apostamos al talento de nuestro equipo, al compromiso de nuestros socios comerciales y a la fidelidad de nuestros clientes.

Estamos convencidos de que cada decisión puede ser una oportunidad para generar valor y marcar una diferencia en el mercado. El camino no será lineal, pero asumimos ese desafío con pasión.

MARFRIG BRF

María del Carmen Giorello

GERENTE DE MARKETING REGIONAL CONO SUD Y TRADE MARKETING

Desde nuestro lugar en el mercado de alimentos congelados —con marcas que llegan todos los días en todos los puntos de venta y a todas las mesas— venimos siguiendo de cerca los cambios en el consumo. Y la sensación es clara: después de meses durísimos, algo empieza a moverse.

Los datos de Scentia y Nielsen lo confirman: el consumo masivo dejó atrás su peor momento y muestra crecimiento interanual por primera vez desde que arrancó la gestión Milei. ¿Es parejo? No del todo. Hay sectores que todavía no lo sienten. Pero, como equipo, sabemos que cuando mejora el ingreso, la gente vuelve a elegir.

En el interior del país se nota más. Hay una recomposición del poder de compra que no vemos tan fuerte en GBA. Lo mismo pasa con el crédito: creció fuerte en las provincias, y ese impulso se traduce en consumo de bienes durables, pero también -y cada vez más- en alimentos.

Por supuesto, los servicios esenciales siguen pesando en el bolsillo. Pero con inflación bajando, tarifas más estables y algo de alivio en los ingresos, el segundo semestre abre una ventana para reconectar con nuestros consumidores.

Desde marcas como Paty, Sadia, Vieníssima o Green Life, lo leemos como una oportunidad: estar cerca, entender los ritmos reales de cada región y adaptar nuestra propuesta a un consumidor que quiere volver a elegir, pero necesita que lo acompañemos.

MARS ARGENTINA

Mariana Thomas

MARKET HEAD SOUTH LATAM

El 2025 nos presenta un escenario de desinflación inédito en años, pero con un consumo que todavía no despega a la velocidad que todos quisiéramos.

En Mars Argentina creemos que la respuesta no es esperar sino actuar con agilidad. Nuestro principal negocio en Argentina es Pet Nutrition, una categoría altamente competitiva por una creciente proliferación de marcas locales que se han posicionado bien en el mercado. En Argentina hay 32 millones de mascotas, con una tendencia a la humanización de estas en los hogares, que en un 70% las consideran como un miembro de su familia.

Tenemos el objetivo de que cada vez más tutores de mascotas elijan nuestras marcas como Pedigree y Whiskas. Para esto estamos impulsando algunas acciones. Una de ellas es aumentar la penetración de segmentos más pequeños en la alimentación balanceada, como pueden ser los alimentos húmedos, o también llamados “sobrecitos”

También buscamos crecer, a través de los canales en los cuales operamos con el surtido correcto, y en distribución física, para que los consumidores encuentren nuestras marcas a lo largo de todo el país. Para, esto nos enfocamos en generar negocios para el mutuo crecimiento con nuestros clientes, adecuándonos a las necesidades de los puntos de venta de cada tipo de canal (pet shops, forrajerías, veterinarias, supermercados, cadenas regionales, autoservicios).

Ofrecemos al consumidor una propuesta de valor con el precio adecuado, y promociones atractivas para impulsar que nos elijan: desde regalitos para las mascotas, hasta sampling de sobrecitos o snacks, pasando por descuentos en sus compras.

Estamos listos para el desafío del segundo semestre, con la confianza en el futuro del mercado argentino, y con nuestra visión siempre presente: “Hacer un mundo mejor para las mascotas”.

LA SERENÍSIMA-MASTELLONE HNOS.

Daniela Aldao

GERENTE DE VENTAS DEL CANAL TRADICIONAL DE CABA

Como empresa que llega a millones de hogares y con productos con alta rotación que están presentes en to-

dos los momentos del día y en un sinnúmero de preparaciones para la alimentación diaria, vemos cómo el consumo se va adecuando, cambia y se adapta a nuevas realidades. Actualmente, las familias argentinas priorizan lo esencial y buscan que su presupuesto rinda.

En este escenario, observamos que un factor determinante en las decisiones de compra está guiado por el precio, buscando opciones accesibles, pero también, más que nunca, la gente necesita que el producto cumpla con lo prometido. En ese sentido, nuestra marca ofrece una confianza construida durante más de 95 años.

Como la empresa láctea más grande del país, sabemos que nuestro rol va mucho más allá de llevar productos a una góndola. Estamos presentes en la mesa de los argentinos, todos los días. Y es precisamente esa cercanía la que nos impulsa a potenciar nuestro compromiso.

En un contexto desafiante, creemos que las estrategias deben centrarse en una serie de factores. Uno de ellos es entender la evolución de los hábitos de compra y responder con nuevas propuestas.

También es fundamental dar accesibilidad sin resignar nuestra propuesta de valor, poniendo al alcance del consumidor productos que ofrecen la mayor calidad. Y asegurar una alta presencia en los puntos de venta, para estar cerca del consumidor.

Otro tema clave es simplificar la comunicación y la oferta. El consumidor busca claridad, simpleza y soluciones. Esto se logra a partir de una góndola que se replique en los puntos de venta, con una imagen amigable y con los productos de mayor consumo, y alineando el surtido de productos para cada zona y región, adaptándola a las posibilidades de venta.

Cada paso que damos tiene un mismo objetivo: seguir siendo la primera opción de un consumidor que se adapta, se transforma y nos elige una vez más. Y ahí es donde queremos estar: cerca, siempre.

SODECAR

Sofía Biava

JEFA DE MARKETING

El inicio del segundo semestre de este año presenta varios desafíos significativos para toda la economía, y nuestro rubro no es la excepción. La baja de la inflación y la recuperación del consumo, aún no se reflejan en el comportamiento del mercado.

Por ende, la incertidumbre económica y la variación en el poder adquisitivo de los consumidores nos obligan a replantear nuestras estrategias.

En un contexto donde el público busca opciones más sustentables, debemos implementar acciones que resalten nuestros más de 60 años de trayectoria y el valor agregado de nuestros productos, con especial énfasis en Fiambres La Casona. Es crucial que enfoquemos nuestros esfuerzos en la comunicación efectiva de nuestros valores, destacando la calidad y el origen de nuestros productos. Asimismo, somos conscientes de que fortalecer nuestra presencia digital se vuelve indispensable. La inversión en redes sociales y marketing digital nos permitirá conectar de manera más directa con nuestros clientes, ofreciendo contenido relevante y atractivo que fomente la lealtad y posicionamiento de la marca.

Esperamos poder, a medida que avanzamos hacia el futuro, seguir construyendo nuestra posición en el mercado, adaptándonos a las necesidades, innovando y contribuyendo al crecimiento de la industria en el país.

VACALIN

Jenniffer Arrieta

GERENTE DE MARKETING

Desde Vacalin trabajamos con una visión clara: estar cada vez más cerca de quienes nos eligen, aportando valor más allá del producto. Por eso, reforzamos una estrategia integral que combina innovación, comunicación relevante y presencia activa en el punto de venta, poniendo siempre al consumidor en el centro.

Seguimos de cerca la dinámica del mercado y entendemos que hoy el consumidor es más analítico, compara, evalúa y prioriza una buena relación entre precio y calidad. Ya no alcanza con ofrecer un producto rico; se trata de acompañarlo en todo su recorrido de compra y disfrute.

Durante este segundo semestre, estamos apostando fuertemente a nuestros canales digitales, no solo para comunicar lanzamientos, sino para compartir contenido real, simple y útil que inspire, enseñe y conecte. Al mismo tiempo, en los puntos de venta estaremos presentando nuevos productos, que son propuestas adaptadas a distintos momentos de consumo con la calidad que nos define.

También fortalecemos alianzas estratégicas con distribuidores y cadenas retail, a través de capacitaciones, materiales, campañas de fidelización y eventos, para que nuestros productos estén presentes donde realmente hacen la diferencia: en hogares, panaderías, heladerías, pastelerías, golosinas, y en todas las recetas argentinas y del mundo.

Además estamos sumando acciones de cobranding con marcas afines que compartan nuestros valores y el compromiso por crear juntos.

Nada de esto sería posible sin el equipo que me acompaña. Por eso, considero que hay que estar enfocados, con un paso adelante, pero lo suficientemente flexibles para movernos con inteligencia ante cada cambio. ¡La creatividad siempre gana!

Pronósticos certeros: ¿mito o realidad?

En toda actividad empresaria existen ciertas cuestiones básicas que por regla general se aplican en la mayoría de los casos. Sin embargo, no hay que dejar nunca de lado las evidencias que presente cada situación particular.

Si bien las modernas teorías del servicio tienen distintas perspectivas, hay algunos temas que ya nadie cuestiona seriamente. Para que una empresa realmente tenga la mira puesta en su clientela, debe cumplir las siguientes características. Entre ellas, figuran las siguientes:

1. Buena definición del mercado al cual se dirige (mercado-blanco). La famosa tienda estadounidense Sears falló en la definición del blanco. No sabía quiénes eran sus clientes; decían que toda la gente debería comprar allí. Por eso perdió mercado que le fue arrebatado por boutiques y pequeñas tiendas que tienen claro a quiénes les venden.

Anticipar lo que viene no es cuestión de adivinación, sino de interpretar señales débiles, identificar patrones y descartar lo accesorio.

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

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

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

5. Todo miembro de la organización es un hombre de marketing y debe dedicar parte de su tiempo a pensar en el cliente. IBM maneja esto de forma interesante. Tiene unos 300.000 empleados en el mundo entero y cada uno posee su descripción de tareas. Cada descripción comienza con cuál es la influencia de ese empleo en la clientela.

Ni siquiera durante los pocos momentos históricos en los que la economía juega a favor se puede decir que una empresa es tan eficiente que no deba someter a revisión varios de los postulados con los que se maneja. Siempre, en todo momento, hay cuestiones pertinentes de ser revisadas en

EXCESO EN GRASAS TOTALES
Ministerio de Salud

EXCESO EN GRASAS SATURADAS
Ministerio de Salud

EXCESO EN SODIO
Ministerio de Salud

EXCESO EN CALORÍAS
Ministerio de Salud

LO MEJOR DE UNA PICADA, ESTÁ EN JUNTARSE

FIAMBRES

LA CASONA

Valoramos lo bueno

Ningún modelo es infalible, pero contar con marcos analíticos sólidos permite reducir la incertidumbre y preparar a la organización para el escenario más probable.

pos de una mejor gestión. Es importante, por ejemplo, saber si los gerentes poseen las cualidades necesarias para ocupar sus puestos, más allá de que coyunturalmente, por determinados motivos, estén obteniendo resultados positivos. Algunas de las cualidades mencionadas al respecto son las siguientes:

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

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

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

4. Habilidad para coordinar. Después de la planificación, cabe al administrador organizar los recursos, de acuerdo con los métodos, proponiéndose las metas establecidas. El objetivo de la función administrativa no es sino la coordinación, teniendo todavía a su cargo el establecimiento de las normas de ejecución.

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

6. Habilidad para administrar. Es la función de regular y restringir las actividades, posibilitando el uso eficiente de los recursos y armonizando las diversas partes, discriminadas por la planificación y organización generadas por la dirección. Cabe también la fiscalización de todas las partes, para asegurar la ejecución de la planificación.

Estas funciones están íntimamente ligadas: es imposible intentar dirigir una organización sin presuponer un planeamiento. De esta forma, la organización precede a la dirección tanto como al control. Está claro que no podemos dirigir ni controlar algo que no esté organizado.

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

7. Habilidad para evaluar. Esto implica medir el grado de perspicacia y habilidad en la evaluación de los subordinados, así como la apropiada distribución de las tareas. Es fundamental contar con la habilidad para evaluar la capacidad de los subordinados, así como la correcta distribución del trabajo.

Nuestro entorno competitivo demanda cambios, la velocidad exponencial con que nacen, compiten y mueren nuestras ideas nos lleva a plantearnos la necesidad de gestionar las organizaciones de forma muy distinta a cómo lo hacíamos hace sólo 4 o 5 años. Cada vez es más evidente que enfrentarse al presente con métodos del pasado puede representar hipotecar el futuro.

La necesidad de generar nuevas ideas, de forma más rápida, ha facilitado que el valor de la información y del conocimiento cotice al alza. Prueba de ello es la efervescencia de todos los sectores que están directamente relacionados: las telecomunicaciones, Internet y la informática en general●

PLUS LA ANONIMA

LA ANONIMA ONLINE

TARJETA LA ANONIMA

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

Disponible en el App Store

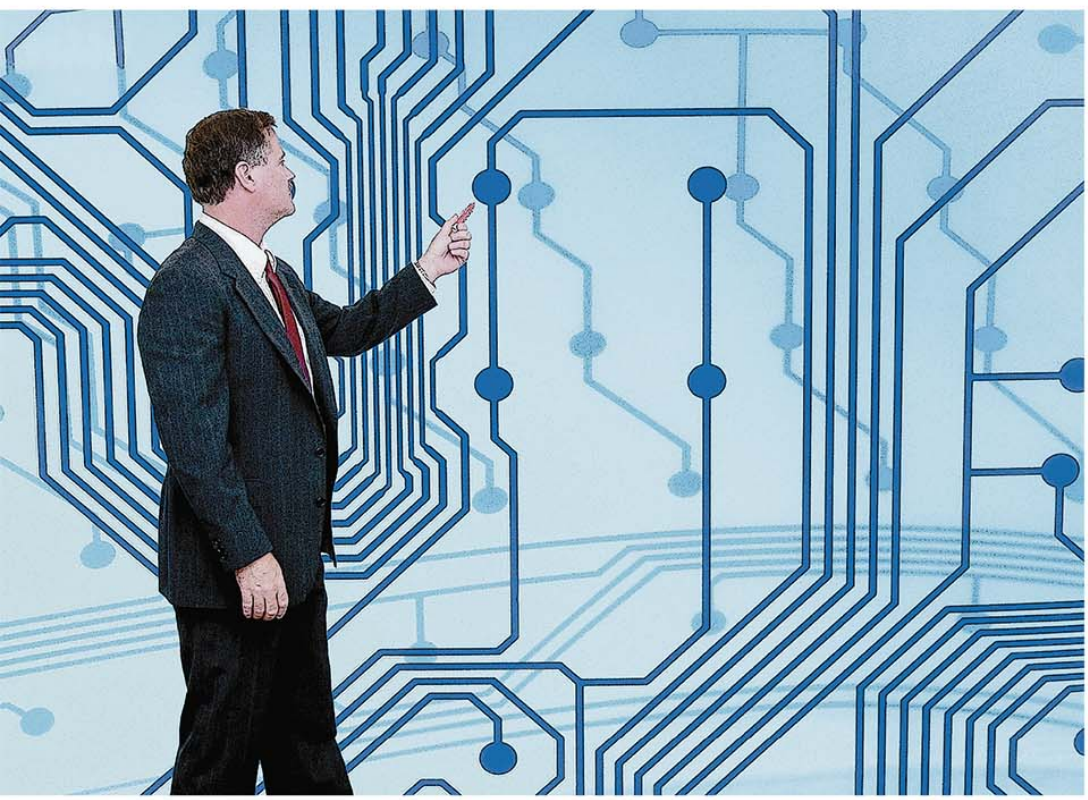
Disponible en el Google Play

O ESCANEÁ EL CÓDIGO

LA ANONIMA

Herramientas transformadoras

No ganarán la carrera aquellas empresas que se dediquen a comprar todas las tecnologías que aparecen, sino aquellas que las sepan utilizar con eficacia para el logro de sus objetivos.



Las innovaciones tecnológicas no reemplazan al talento humano: lo amplifican, lo aceleran y abren caminos que antes parecían imposibles o demasiado costosos.

El mundo es hoy muy distinto de lo que era hace apenas unos veinte años, cuando la informática, ya inserta en la sociedad, comenzaba a avanzar y a generar nuevos espacios de interacción. Sin embargo, no hay que perder de vista que la tecnología sigue siendo lo que fue siempre a lo largo de la historia de la humanidad: una herramienta. Y como tal, sólo sirven si se las sabe utilizar con un propósito concreto y definido. Las compañías se encuentran hoy interconectadas en forma permanente no sólo con el mundo sino también a nivel interno.

Sin embargo, hay que actuar con cautela, porque la lección que dejaron los años 90 es sencilla, aunque importante: la tecnología de la información, por sí sola, no conduce a la ventaja competitiva. Si la tecnología de la información no cambia fundamentalmente la forma en que se estructura una empresa, nunca cumplirá su objetivo. Si las organizaciones no piensan primero en cómo ajustar y sincronizar sus procesos, probablemente se limitarán a superponer capas sobre capas de tecnología, sin generar los beneficios esperados.

El gran desafío de las empresas que quieran triunfar ahora es lograr una adecuada armonía entre las estrategias, las personas, los procesos y las tecnologías. Las empresas que no afrontan sus problemas de una manera global o se centran sólo en uno de esos factores están erigiendo barreras y no lograrán obtener el éxito.

Sólo dentro de este contexto más amplio tiene sentido, en términos empresariales, aplicar el poder de la tecnología de la información. Cuando se pierde este enfoque global suele ocurrir que no se asimila la tecnología o, peor aún, que se anquilosan los procesos antiguos de gestión, obstaculizándose cada vez más la capacidad de cambio de la organización.

No ganarán la carrera aquellas empresas que se limiten a comprar todas esas novedosas y prometedoras tecnologías de la nueva década, sino aquellas que sean capaces de utilizarlas con eficacia. No llegará primero el que más compre, sino el que aplique mejor lo que compra.

La reducción del tiempo siempre ha sido la fuerza impulsora subyacente en los desarrollos de la tecnología de la información. La infraestructura de las comunicaciones probablemente no se hubiera desarrollado si no fuera por ese gran impacto que ellas tienen -la variable competitiva del tiempo-. Quienes recopilan información con más rapidez pueden actuar también con mayor rapidez.

El servicio a los clientes depende claramente de esa variable competitiva. La entrega de bienes y servicios en los plazos convenidos constituye un factor clave en la viabilidad de un negocio. Y la capacidad de entregar con mayor celeridad que los competidores ha sido con frecuencia una de las formas en que un negocio ha obtenido una ventaja. El concepto de reducción del tiempo incluye, en realidad, tres aspectos distintos:

—Entrega más rápida, ciclos de producción más cortos y disponibilidad constante son las demandas del mercado. El cliente, el consumidor, demanda cada vez más y en un plazo más reducido. Cumplir con estas expectativas ha dejado de ser una opción para muchas organizaciones: es una cuestión de supervivencia. El caso de United Stationers es un ejemplo excelente del compromiso asumido por una empresa para mantener su capacidad de servicio a clientes las 24 horas del día. La reducción del tiempo es la característica predominan-

Nuevo

Pata de Cerdo 214

214

RECETA DE ORIGEN

RICO Y A UN PRECIO MUY CONVENIENTE

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

Sin T.A.C.C.

RIOSMA

Incorporar tecnología sin estrategia es como sumar piezas sin un plano. Las herramientas solo se convierten en ventaja competitiva cuando hay un propósito claro.

te en la entrega de información. El modo en el que el e-mail ha transformado los hábitos de trabajo es sólo una muestra de la tendencia hacia la disponibilidad inmediata de información. El ejecutivo de hoy, y la fuerza de trabajo en su totalidad, comienzan a exigir el acceso instantáneo a la información.

—Ciclos de producción más cortos. Las empresas del futuro deberán comprimir todo su ciclo de negocios. En el ambiente industrial el concepto «Just In Time» ya es moneda corriente. En el futuro todo deberá ser «Just In Time», desde las ingenierías más avanzadas hasta los progresos administrativos más comunes. En este sentido los sistemas de información serán esenciales para lograr esa capacidad de respuesta con total efectividad y un mínimo costo.

—Disponibilidad constante. Las necesidades de información inmediata exigirán que los sistemas de información sean accesibles las 24 horas del día. Pocos sistemas logran esto en la actualidad; la mayoría tiene algún período de cierre nocturno para realizar procesos *batch* o para mantenimiento del propio sistema. A medida que

un número creciente de empresas ofrezcan sus servicios durante todo el día, tanto los clientes como los empleados requerirán una disponibilidad constante de la información. De nuevo, las telecomunicaciones, las redes y los sistemas de proceso cooperativo constituyen las tecnologías de la información que posibilitan dicho acceso.

El incremento exponencial del volumen de información a lo largo de esta década tendrá un impacto significativo sobre la capacidad de las organizaciones para entregar la información adecuada en el momento preciso a efectos de tomar las mejores decisiones. Numerosas tecnologías evidencian la evolución hacia un tipo de proceso de información descentralizado que pueda responder a este reto.

Un entorno de proceso cooperativo basado en estaciones de trabajo permite un acceso a la información sin precedentes, así como compartir la misma a distintos niveles dentro de la organización.

Para ser competitivas, tienen que avanzar más allá del hecho de compartir información pasivamente, según permite el software «servidor» de bases de datos. Está surgiendo una nueva categoría de software, sistemas y servicios conocida como *groupware* que aporta novedosas herramientas para el proceso cooperativo. El *groupware* coordina el trabajo entre las distintas personas de un equipo. Trasciende el flujo de información, gestionando y clasificando dicha información, presentando distintos puntos de vista a distintos usuarios y combinando fuentes diferentes en una información compartida más significativa.

El siguiente caso de éxito describe cómo una importante firma de transporte por carretera ha podido sacar ventaja de una nueva metodología denominada «análisis estructurado de decisiones» para manejar en lo posible la utilización de su flota.

La metodología de Análisis Estructurado de Decisiones (*Structured Decision Analysis*, SDA), liderada por el Centro de Investigación de Tecnología Estratégica (*Center for Strategic Technology Research*, CSTAR) de Andersen Consulting, está diseñada para implantar la estrategia empresarial de una organización mediante la creación de sistemas de decisión integrados que ofrezcan una visión total del negocio.

Un área en la que está teniendo resultados especialmente fructíferos es la planificación de cargas para los sistemas de transporte por carretera. La planificación de cargas se encuentra en el corazón del sistema de decisión recientemente implantado por una importante empresa estadounidense de transporte por carreteras. La empresa opera en toda Norteamérica con más de 6.000 camiones de dos flotas distintas y con unas 100 ubicaciones centrales diferentes. Sus camiones tienen que recoger cargas de distintos tamaños en cualquier centro y entregarlas en otro; un número casi infinito de combinaciones. Otra complejidad viene dada por las restricciones al tamaño de la carga, el tipo de la misma y el hecho de que todos los elementos del sistema sea dinámicos: los pedidos y las especificaciones cambian constantemente. La empresa necesita un sistema que pudiera coger el pedido de un cliente, comprometer una fecha de entrega mientras el cliente sigue al teléfono y cuantificar los costes en función de dicha fecha. El sistema tendría, entonces, que planificar la recogida de pedidos●

Bora magic®

LANZAMIENTO

NUEVO FORMATO RECARGA

Doy Pack 450 cc

FRAGANCIA CON TECNOLOGÍA ANTI-OLOR

RINDE X4

El tiempo es para vos

ECO REFILL

saenz

@saenz_sa

Santiago Saenz S.A.

www.isaenz.com

Los secretos de la comunicación eficaz

El ejercicio efectivo de la gestión empresaria requiere salir del propio ego y escuchar activamente a todos los participantes del proceso.

Los mensajes eficaces nacen siempre del equilibrio entre contenido, tono y contexto: lo que se dice importa, pero cómo y cuándo se dice, puede cambiarlo todo.

La comunicación es un fenómeno vinculado con la relación grupal de los seres vivos por medio del cual estos obtienen información acerca de su entorno y son capaces de compartirla haciendo partícipes a otros de esa información.

La comunicación es un proceso de interrelación entre dos (o más) personas donde se transmite una información desde un emisor que es capaz de codificarla en un código definido hasta un receptor, el cual decodifica la información recibida, todo eso en un medio físico por el cual se logra transmitir, con un código en convención entre emisor y receptor, y en un contexto determinado. El proceso de comunicación emisor-mensaje-receptor, se torna bivalente cuando el receptor logra codificar el mensaje, lo interpreta y lo devuelve al emisor originario, quien ahora se tornará receptor.

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

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

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

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

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

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

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

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

Cuando una fuente de contaminación es remendada, hay dos tipos de acciones que se deben tomar. Una es la reducción de la generación de contaminantes en la fuente para volver a la limpieza innecesaria. La otra es la modificación de métodos o equipos para volver la limpieza más fácil. Esta última acción es innecesaria si la primera se alcanza exitosamente.

Un remedio para evitar fuentes de conta-

LA SERENISIMA

FINLANDIA

MISMO SABOR AHORA EN
NUEVO ENVASE

SIN GLUTEN

Un entorno balanceado

En el complejo engranaje que conforma una empresa exitosa, la comunicación interna interpersonal es el lubricante esencial que asegura que todas las piezas funcionen de manera armónica y eficiente. Más allá de los comunicados oficiales o las reuniones directivas, es en la interacción diaria entre colegas, líderes y equipos donde reside el verdadero pulso de la organización. Una comunicación fluida y respetuosa es la base sobre la cual se construyen la confianza, la colaboración y un clima laboral positivo. Cuando la comunicación interpersonal es efectiva, los malentendidos y los conflictos disminuyen drásticamente. Los objetivos se transmiten con claridad, el feedback se entrega de forma constructiva y las ideas fluyen libremente, fomentando la innovación y la agilidad. Esto se traduce directamente en un aumento de la productividad, ya que los equipos pueden coordinar esfuerzos sin las fricciones que genera la ambigüedad o la falta de información. Un empleado que se siente escuchado, valorado y comprendido por sus pares y superiores desarrolla, inexorablemente, un mayor sentido de pertenencia y compromiso.

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

Existen tres tipos de fuentes de contaminación:

—Generada por las restricciones técnicas de la maquinaria.

—Generación de sustancias por mala operación y mal mantenimiento.

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

Todo el personal debe desarrollar el hábito de conducir una preexamen y una postevaluación clara de cualquier plan con la finalidad de poner siempre la atención en el costo. Para hacer esto, la administración necesitará establecer criterios claros para evaluar las dificultades en las tareas de limpieza de acuerdo con las condiciones de trabajo en área de piso. Así se evitarán problemas. Siguiendo estos consejos, se podrá trabajar de manera ordenada y limpia, minimizando todos los imprevistos que pudieran llegar a surgir.

Fijar una adecuada política de precios es uno de los mayores desafíos de toda empresa comercial. En ese sentido, lo mejor es trazar una estrategia clara, ya que un paso en falso puede costar muy caro.

Escuchar con atención es un acto de liderazgo silencioso: habilita conversaciones auténticas, reduce malentendidos y fortalece la confianza dentro de cualquier equipo.

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

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

El sentido común indica que si no lo fueran, los supermercados no las llevarían a cabo. Sin embargo, ésa es una verdad a medias. Lo cierto es que las guerras de precios pueden resultar en primera instancia positivas para aquellas cadenas que están en condiciones de sostenerlas; pero al mismo tiempo, pueden ser un suicidio para aquellas cuyo posicionamiento debe aprovechar otras ventajas estratégicas que no sean los precios extremadamente bajos. Para lidiar exitosamente con todas estas cuestiones, es fundamental construir una cultura de diálogo abierto que no solo retiene al talento, sino que lo potencia, convirtiendo a la organización en un sistema resiliente y preparado para cualquier desafío. Por el contrario, una comunicación deficiente genera silos, fomenta la desconfianza y crea un ambiente de trabajo tóxico que inevitablemente conduce a la desmotivación y a una alta rotación●

CREAMOS UN MUNDO DE OPCIONES

Libertad

Libertad fan

Mini Libertad

Petit Libertad

Mini Mayorista Libertad

Fresh Market Libertad

Paseo Libertad

Hiper Construcción

Grupo Libertad

www.grupolibertad.com.ar

Interacciones positivas

Cuando no existe una comunicación fluida, se torna difícil implementar cualquier política orientada a lograr el trabajo en equipo, sobre todo en ámbitos altamente competitivos.

Un entorno laboral saludable no se construye solo con objetivos claros, sino también con vínculos de confianza que favorecen la colaboración genuina y potencian el compromiso.

Todavía existen empresas que desprecian la contribución al éxito de la compañía que realizan los empleados que se encuentran en la base de la pirámide. Sin embargo, las crecientes exigencias de servicio harán se asista a una revalorización de las personas que están en contacto con el cliente.

Contribuir al éxito del negocio es algo que hasta hace poco no formaba parte de la responsabilidad de la gente de recursos humanos de las empresas. Hoy, hay que alinear a ese sector con los objetivos de la compañía. Antes, el personal era mirado como un factor de costo; ahora debemos verlo como un factor de éxito.

Los recursos humanos todavía no tienen la misma valoración económica que los demás activos de la compañía. Las políticas económicas correspondientes a la administración del capital de recursos humanos y a la del capital de recursos físicos, son diferentes en numerosos aspectos que tienen importantes implicaciones para las políticas y decisiones administrativas de carácter general, y para las cuestiones técnicas y de procedimiento relativas al manejo de la función del empleo.

El reemplazo del capital físico, por ejemplo, se realiza invariablemente a un costo más alto. En efecto, los costos de reposición exceden inevitablemente los fondos que han sido aumentados en los libros para contrarrestar la influencia de la depreciación. Los "costos de reposición" del capital humano no son más altos; en todo caso, son generalmente más bajos. Se piensa habitualmente que el gasto de adquisición del capital humano es simplemente el costo de su reclutamiento. En realidad, el costo neto de adquisición resulta de los costos de empleo, las diferencias netas de retribución y las diferencias en la eficiencia de los trabajadores involucrados.

Si en esta ecuación referida a la adquisición de capital humano se incorporan los valores en dinero, el caso general sería que el gasto representado por la contratación de un nuevo empleado está compensado por los más bajos costos de remuneración de éste en comparación con el nivel de remuneración del empleado reemplazado luego de un año y medio.

Los resultados variarán según los casos concretos, pero el salario de un empleado nuevo es generalmente inferior al del empleado reemplazado.

La remuneración y los gastos pueden ser medidos, de modo que esta parte del análisis relativo a la adquisición del capital humano es objetiva. Si los costos de remuneración inferiores y los gastos de reclutamiento se compensan efectivamente, entonces la clave del costo de adquisición del capital de recursos humanos reside en la productividad de los empleados contratados en comparación con la de aquellos que fueron sustituidos.

Generalmente, los empleados nuevos son menos eficientes al comienzo que aquellos que fueron reemplazados; se trata de un período de aprendizaje o costo inicial que se suma al gasto demandado por el reclutamiento.

Una vez que el nuevo empleado supera el período de adaptación y aprendizaje -el cual puede variar de pocos días a pocos meses- entonces su productividad con respecto a la del empleado reemplazado, se medirá según su capacidad y aplicación.

Trabajar duro no es suficiente. Hoy en día, ni siquiera es recomendado; hay numerosos indicadores psicológicos que demuestran que, excedido cierto límite, el exceso de trabajo atenta contra la eficiencia. Por lo tanto, urge buscar maneras de optimizar el tiempo de trabajo. Si el gerente de un supermercado se responsabiliza personalmente por la eliminación de las fallas que ocurren entre sus miles de ítems, por ejemplo, gastará la mayor parte de su tiempo verificando los stocks, analizando facturas, etcétera, mientras que sería mejor aprovechar su tiempo en tareas más complejas. Por el contrario, si cada encargado se responsabiliza por la eliminación de los errores que ocurren sólo en su sección, el gerente podrá controlar los 8.000 ítems o más de su empresa a través de informes, sin tener necesidad de elaborarlos. De esa forma, su tiempo podrá ser aplicado en tareas más complicadas o que requieran mayor visión.

Mundial SILKEY

POLICROM

COLORACIÓN NATURAL PARA TU CABELLO

TONO SOBRE TONO

0% AMONÍACO

"NUEVA TRIPLE FORMULACIÓN NATURAL QUE CONTIENE:
ACEITE DE COCO, ÁCIDO HIALURÓNICO Y KERATINA VEGETAL"

- ***Aceite de Coco***
- ***Ácido Hialurónico***
- ***Keratina Vegetal***

NO TESTEADO EN ANIMALES

COMPROMISO SOCIAL AMBIENTAL

www.silkeymundial.com

El clima interno depende menos de grandes políticas que de gestos cotidianos. Escuchar con atención, reconocer logros y resolver conflictos con respeto marcan la diferencia.

El delegar responsabilidades en los subordinados tiene, como ventaja adicional, la creación de una mano de obra más responsable. Si un mayor número de subordinados se sienten importantes en sus funciones, todo el establecimiento se beneficiará a través de un mayor número de tareas bien ejecutadas. Todo esto es una demostración concreta del valor que adquiere el incentivo y la motivación por parte del personal.

Las técnicas más tradicionales tendían a poner todos los estímulos fuera del trabajo, es decir, ofreciendo mayor remuneración, vacaciones, automóviles a disposición del personal, etcétera. Hoy, en cambio, se busca que la motivación sea también intrínseca, es decir, que la persona siente deseos todos los días (o la mayor parte de los mismos) de ir a trabajar y encontrarse con un ambiente confortable.

La combinación de ambos métodos es fundamental en un entorno en el cual el personal verdaderamente calificado tiende a escasear, más allá de lo que indican los índices de desocupación, y por lo tanto, lograr retenerlo no es una tarea sencilla.

El análisis de la productividad de los recursos humanos en una empresa ilustra, en primer lugar, sobre el tipo de investigación útil para incrementar la eficiencia del manejo del reclutamiento de personal nuevo. La selección y contratación de personas orientadas hacia determinadas metas es el primer paso en la estructuración de una organización efectiva pero, por sí misma, no asegura altos niveles de logros por parte de los empleados.

La oportunidad de satisfacer la necesidad de logros debe ser presentada en la situación de trabajo, o incluida en las responsabilidades de los trabajadores a través del enriquecimiento del rol laboral. El empleado individualmente debe, entonces, estar en condiciones de relacionar sus metas con algún conjunto de metas organizacionales más elevadas.

Los gerentes quieren subordinados altamente motivados, pero muchos de ellos, quejosos de la falta de motivación de sus dirigentes, fracasaron en involucrar al personal en el proceso de fijación de objetivos o en comunicar los objetivos al nivel elevado siguiente de la organización con el cual se pueden correlacionar. Esto resulta en el clásico error de tratar de motivar empleados para que persigan objetivos con los cuales no se sienten comprometidos, para llegar a la conclusión que son perezosos, irresponsables o irracionales, cuando dichos objetivos no se alcanzan.

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.

¿Tiene usted una clara comprensión respecto de cómo será el sector de actividad en el que actúa dentro de diez años? ¿Sabe cuánto influye su empresa en el rubro?

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

Tácticas en declive

Existen varios factores psicológicos que limitan la posibilidad de alcanzar acuerdos a largo plazo basados en esquemas de tipo ganar-ganar. Reconocerlos es el primer paso para superarlos.

Las maniobras basadas en presión, manipulación o desgaste pierden eficacia en un mundo que valora la transparencia, la escucha activa y la construcción de relaciones sostenibles.

Las estrategias efectivas de negociación requieren que usted se resista a la tentación humana y que haga lo opuesto a lo que normalmente desea hacer. Exige que suspenda su reacción al sentir ganas de devolver el golpe, que escuche cuando tenga deseos de contestar, que haga preguntas cuando en realidad desea decirle a su oponente las respuestas, que subsane las diferencias cuando sienta ganas de imponer sus objetivos y que instruya cuando en realidad quiera intensificar la lucha. Mucha gente señala sentimientos negativos con respecto a la perspectiva de abrirse camino a través de un típico contrato comercial o de cualquier otro trato que incluya la posibilidad de resultados interesantes para ellos.

Ciertos reflejos naturales, o bloqueos emocionales, pueden perjudicar su capacidad de obtener un buen trato para usted. Por ejemplo, la necesidad de ser agradable. Nadie quiere que la otra parte se vaya enojada. El negociador sabe esto y puede simular que cierra su maletín para salir de la habitación a fin de lograr que usted acepte hacer una gran concesión para no irritarlo. Ya que a la mayoría de nosotros no nos gusta el conflicto, esta necesidad de ser agradable puede impulsarnos a arreglar sólo para evitar dificultades, lo cual no es una buena política. ¿Cómo se trata con alguien que no sabe escuchar, que tiene berrinches para lograr su cometido o cuyo lema es "Tómalo o déjalo"? ¿Cómo se maneja a alguien que constantemente nos está interrumpiendo, que nos acusa de poco confiables e incompetentes, que trata de hacernos sentir culpables o que nos amenaza con consecuencias fatales a menos que cedamos? ¿Cómo se negocia con alguien que utiliza información falsa o confusa, que nos hace pensar que ya hemos llegado a un acuerdo pero que nos exige algo a último momento, o que simplemente se niega a negociar? Usted puede desear llegar al "sí", pero ¿qué sucede si la respuesta es simplemente no?

Alrededor de 30 años atrás no había un conjunto sustancial de literatura sobre negociación, como un proceso social; actualmente el tema es un estudio interdisciplinario que incluye comportamiento organizacional, psicología, sociología, economía... y juego. Los juegos de simulación son los medios ideales para entrenar a los estudiantes en las técnicas de negociación. La gente acumula en una situación estructurada en que negocian, varios papeles y reglas para lograr alguna clase de objetivo predeterminado. Luego vuelven a observar todo el proceso y se preguntan a sí mismos y entre sí qué ocurrió, a quién y por qué, y con qué resultado.

Hay tres formas específicas en las cuales la vida real probablemente se diferencia de las simulaciones de entrenamiento:

1. Las tácticas de agresión y ataque generalmente se emplean menos frecuentemente en las negociaciones simuladas que en la vida real, porque los participantes en un simulación no están tan afectados personalmente por el resultado como en la vida real, y no son responsables de esto hasta el mismo grado en que lo están los negociadores reales.

2. Por razones similares, los que hacen juegos de simulación tienen más probabilidades de utilizar tácticas de integración y de respuesta que sus contrapartes en la vida real. Por ejemplo, en la mayor parte de las controversias industriales los representantes del sindicato son tal vez los que más demandas hacen, mientras que la gerencia tiende a adoptar una posición más defensiva; en una situación similar pero simulada, los regateadores generalmente son más flexibles con respecto a las metas.

3. La mayor parte de las negociaciones sindicales se restringen mediante convenciones bastante rígidas acerca de quién presenta las propuestas, cómo se evalúan,

etcétera. En una negociación similar, los jugadores probablemente sienten libertad para hacer experimentos con un comportamiento menos convencional.

Este tipo de situaciones requieren algo más que la simple habilidad para negociar. 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:

—*"Ir al balcón".* 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 simplemente 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 lo que usted desea.

—*Ponerse 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 claramente 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 para manejar el problema ●

En contextos complejos, ganar no es imponer condiciones, sino encontrar puntos de convergencia que generen valor mutuo sin recurrir a fórmulas ya desgastadas.

Neuromarketing aplicado

Tendemos a dar mayor credibilidad a aquello que escuchamos primero que a lo que viene después. Por eso, las versiones que recibimos de chicos sobre ciertas cuestiones son difíciles de modificar.

Entender cómo funciona el cerebro del consumidor permite diseñar estímulos que no solo informan, sino que seducen, activan emociones y generan vínculos más profundos.

En su libro *Denying to the Grave: Why We Ignore The Facts That Will Save Us* (algo así como *Negando hasta la tumba; por qué ignoramos los hechos que nos pueden salvar*) los especialistas Jack y Sara Gorman se preguntaron qué hace posible que muchas personas nieguen las estadísticas o las evidencias científicas en torno a ciertas cuestiones, y adopten actitudes que pueden poner en riesgo su salud. Una de las razones, concluyen, es el sesgo de confirmación, que se acentúa cuando el miedo entra en escena: "Para comprender el sesgo de confirmación, es muy importante entender que las creencias surgidas en situaciones donde hay emociones muy fuertes, especialmente de pavor o terror, son altamente duraderas y resistentes a la refutación", explican.

Eso los ayuda a explicar por qué el rumor que circuló en cierto momento acerca de que ciertas vacunas podrían provocar autismo (lo cual demostró ser totalmente erróneo) motivó en muchos padres la resistencia a vacunar a sus hijos. Una resistencia que en muchos casos todavía subsiste, pese a todas las evidencias que demuestran lo contrario. Y pese a que la no vacunación representa un riesgo mucho mayor.

Eso explica también por qué en los Estados Unidos mucha gente prefiere tener armas de fuego en su casa. Un argumento muy común es: "Tengo que estar preparado para defender a mis hijos ante la posibilidad de que entren a mi casa asaltantes armados". Las estadísticas demuestran que:

—En Estados Unidos no se registran prácticamente muertes de niños por asaltos armados en sus hogares (hay años en lo que no se registra ni siquiera un caso).

—La probabilidad de que durante un asalto a una vivienda sea asesinado uno de sus moradores es muchísimo más alto cuando dentro de la casa alguien tiene armas de fuego.

—Una gran cantidad de niños y adolescentes mueren (o sufren internaciones) todos los años por accidentes causados por las armas de fuego en sus hogares.

Pese a todas estas evidencias, el miedo a un ataque hace que muchas personas elijan (paradójicamente) la opción más insegura, y opten por tener armas de fuego en sus viviendas. Estas personas tienden a descalificar, negar, relativizar o simplemente ignorar todas las estadísticas mencionadas.

Durante el año 2016, el turismo extranjero en Francia cayó sensiblemente, debido al miedo que generaba la posibilidad de que ocurriera un atentado terrorista. Hubo varias personas que decidieron suspender o postergar viajes programados a París. Lo interesante es que según las estadísticas, aún considerando las víctimas del terrorismo, el índice de muertes violentas en Francia era de 1,2 cada 100.000 habitantes. En la Argentina, en aquel momento, el índice era de 7,6. Es decir, la posibilidad de morir asesinado en la Argentina era más de seis veces mayor a la de que ocurra lo mismo en Francia. Sin embargo, el hecho de conocer ese dato no alteró en lo más mínimo las decisiones de quienes se vieron afectados por el miedo. En definitiva, una vez que el miedo se instala genera, a veces, una actitud irracional que impide realizar un análisis de riesgo acertado.

Un factor que acentúa el sesgo de confirmación, es lo que se conoce como efecto de primeridad. El mismo hace que demos mayor credibilidad a aquello que escuchamos o experimentamos primero, que a aquello que viene después.

Esa es la razón por la cual las versiones que escuchamos de chicos en nuestros hogares sobre ciertas cuestiones, tienden a arraigarse en nosotros y posteriormente re-

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

Dos métodos de aplicación

En la actualidad, podemos decir que existen dos tipos de neuromarketing, el que podemos llamar directo (es decir, encargamos un estudio a una empresa y obtenemos los datos) o el neuromarketing aplicado, en el que adaptamos esta ciencia al sector, producto y mercado que nos interese para conseguir la información que necesitamos.

Con esta ciencia, los profesionales deben ser capaces de resolver los problemas que surgen dentro de distintas instituciones y empresas, dentro de contextos multidisciplinares, además de ser capaces de asesorar a las distintas empresas de acciones a desarrollar.

En definitiva, el neuromarketing es el arma con el que todos quieren luchar en el terreno del marketing. Se trata de desarrollar estrategias de marketing que traten de logren estimular respuestas emocionales o racionales en los clientes que sean más susceptibles de ser fidelizados.

Aplicar conocimientos de neurociencias al diseño de campañas transforma a las intuiciones en estrategias basadas en evidencia, reduciendo el margen de error y optimizando la gestión.

sultan difíciles de modificar.

Las nuevas evidencias que recogemos a lo largo de nuestra vida sólo parecen confiables y ciertas si coinciden con nuestras creencias originarias. En caso contrario, las descartamos aduciendo que son poco confiables, erróneas o no representativas.

Un factor agravante, es que el sesgo de confirmación afecta incluso nuestra percepción y nuestra memoria. En You are Not So Smart, Mc Raney comenta el caso de un estudio realizado en 1979 en la Universidad de Minnesota por Mark Snyder y Nancy Cantor. Durante el mismo, se le daba a leer a un grupo de gente un escrito que narraba una semana en la vida de una mujer imaginaria llamada Jane.

A lo largo del período narrado, se presentaban distintas situaciones. Algunas de ellas mostraban a Jane como introvertida, y otras que la mostraban como extrovertida. Pocos días más tarde, los sujetos fueron convocados nuevamente y divididos en dos grupos. En uno de ellos, se preguntó a los participantes si creían que Jane tenía condiciones para ser bibliotecaria. En el otro grupo, se preguntó si sería una buena vendedora inmobiliaria. En el primer grupo, la gente recordó a Jane como una persona más introvertida, lo que permitía deducir que podría ser una buena bibliotecaria. En el segundo, fue recordada como dinámica y extrovertida, lo que la hacía apta para ser agente de bienes raíces. Luego, en cada grupo se preguntó si creían que Jane era apta para la otra profesión. La mayoría dijo que no, aferrándose a su primera impresión. Conclusión: nuestra memoria no es inmune al sesgo de confirmación. Recordamos aquello que coincide con nuestras creencias iniciales, y olvidamos todo lo que las contradice.

El sesgo de confirmación sienta sus raíces sobre un sustrato primitivo y emocional de nuestras mentes. Esa es la razón por la cual no es corregible a través de la mera exposición a hechos o datos. Existen redes específicas en el cerebro humano que refuerzan las posiciones que adoptamos. Esas redes fueron evolucionando con el objetivo de mantenernos seguros y felices. Cuestionar y desafiar nuestras creencias requiere una cantidad sustancial de esfuerzo y energía, que no podemos sostener en forma constante.

En el año 2004, en plena campaña electoral, el especialista estadounidense Drew Westen (autor de *The Political Brain*) decidió analizar "en vivo" el funcionamiento de la mente de partidarios demócratas y republicanos. Para ello, usó el procedimiento llamado Imagen por Resonancia Magnética Funcional (IRMF). Se trata de un proceso de escaneo que permite mostrar en imágenes las regiones cerebrales que ejecutan una tarea determinada en un momento preciso. El experimento de Westen consistió en escanear, de a una por vez, los cerebros de 15 partidarios demócratas y 15 republicanos, para ver cómo reaccionaban cuando se les proyectaban una serie de imágenes. El contenido de las imágenes no siempre era cierto, pero había sido diseñado de tal forma que lo pareciera.

El mecanismo del estudio fue atacar inicialmente al candidato, generando a sus partidarios una sensación de incomodidad, para luego dar marcha atrás con el ataque. La primera imagen mostraba una frase del candidato preferido de cada participante del estudio (el entonces presidente George W. Bush para los republicanos y John Kerry para los demócratas).

Las resonancias cerebrales arrojaron información interesante. La información percibida como amenazante por cada participante, de inmediato activó una red de áreas cerebrales vinculadas con emociones negativas. La situación era casi literalmente dolorosa para los

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.

sujetos estudiados. Pero una vez que la imagen siguiente los liberaba de la amenaza, el estriado ventral (una parte del cerebro vinculada con la motivación, que actúa como centro de recompensas) entraba en acción. Westen descubrió que cuando se reestablecía la confianza en el candidato, aumentaban los niveles de una sustancia llamada dopamina. La dopamina es un neurotransmisor frecuentemente mencionado como el causante de varias sensaciones placenteras, incluyendo la sensación de relajación. Los cerebros animales, en general, están diseñados para generar sensaciones de placer cuando el animal hace algo importante para su supervivencia, a través del envío de pequeñas dosis de dopamina. Dicho de una manera más simple: el cerebro de las personas estudiadas, no sólo hacía enormes contorsiones mentales para rechazar las ideas que atacaban a su postura, sino que una vez que lo lograban, eran recompensadas por ello. Las amenazas a nuestras creencias son vistas por nuestro cerebro como una amenaza a nuestra supervivencia. Y quienes logran rechazarlas, luego son recompensados. Eso explica por qué muchas personas son incapaces de abandonar sus creencias, por más alocadas, irracionales o paranoicas que parezcan.

En mercados saturados, captar la atención no es suficiente: hay que provocar sensaciones memorables que dejen huella y activen circuitos de recompensa en la mente del cliente.

El cerebro de las personas con convicciones fuertes (no sólo políticas; también pueden ser religiosas o de cualquier otra clase) es recompensado a lo largo del tiempo una y otra vez –a través del circuito dopaminérgico- por mantener su lealtad, con lo cual llega un momento en que no puede salir de ese circuito. Noreena Hertz, autora de *Eyes Wide Open: How to Make Smart Decisions in a Confusing World,* explica: "En efecto, generamos mayores dosis de dopamina cuando encontramos datos confirmatorios de nuestras creencias. Algo parecido a lo que nos pasa cuando comemos chocolate, tenemos sexo o nos enamoramos. Por eso, una vez que saltamos a una conclusión determinada, nos focalizamos en la información que la apoya, e ignoramos todo lo que contradice nuestro análisis inicial".

Cómo utilizarlo

El neuromarketing, que se erige cada vez más como una forma de llegar al usuario, pues, cada vez son más las empresas y marcas que se han dado cuenta de que para llegar al cliente ya no es suficiente con mandar mensajes diciendo lo bueno que son ni lo increíbles que son sus productos. Ahora, hoy en día es necesario llegar a ellos transmitiendo emociones y unos valores de marca, puesto que, de otra manera, la marca no podrá recibir feedback positivo. El neuromarketing analiza la aplicación de la neurociencia en el mundo del marketing con el objetivo de ofrecer una interpretación de la conducta de los consumidores.

Se trata de una gran herramienta de investigación de mercados que precisa de unos rigurosos estándares de calidad.

Esto es de lo que hablamos cuando hablamos de marketing emocional, y con ello, utilizamos técnicas con las que intentamos hacer mucho más humana a la marca, tratamos de apelar a la emoción del usuario contándole una historia.

Pues bien, el neuromarketing nace a raíz de esto. Es la ciencia que investiga el cerebro y que estudia cómo se comporta durante el proceso de compra. Trata de analizar y de interpretar la conducta de los consumidores, lo que lo convierte en una herramienta muy poderosa en la investigación de mercados.

Empleando el neuromarketing podemos estudiar la reacción del cerebro ante un estímulo publicitario, midiendo tres aspectos claves: la atención, la emoción y la memoria. El futuro del neuromarketing en el sector retail se encamina hacia una era de hiper-personalización y experiencias de compra profundamente inmersivas. La integración de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial (IA), la realidad aumentada (RA) y la realidad virtual (RV) permitirá a las tiendas físicas trascender su rol transaccional para convertirse en espacios de descubrimiento y conexión emocional con la marca. Los sensores biométricos, el seguimiento ocular (eye-tracking) y el reconocimiento facil se volverán más sofisticados. Esta evolución hacia una personalización a gran escala potenciará la capacidad de las marcas para forjar vínculos emocionales●

En negociAR el que busca, encuentra!

GS1 Argentina

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

Perfil del consumidor argentino

Según un reciente estudio realizado por in-Store Media en colaboración con IPSOS, el precio es el principal factor que los argentinos priorizan al momento de tomar la decisión de compra, aunque también consideran otras variables.

El 43% de los entrevistados dijo que realiza una compra semanal complementada con otras menores, mientras que un 32% compra según la necesidad del momento.

Con el objeto de ofrecer una radiografía actualizada del comportamiento del consumidor argentino en el complejo entorno actual, **in-Store Media,** multinacional española de retail media omnicanal, presentó la 4ª edición del **Observatorio Shopper Experience (OSE) 2025,** un estudio realizado en colaboración con IPSOS. El mismo aporta valiosa información para poder comprender los cambios que están teniendo lugar en la actualidad, de tal forma de anticipar las tendencias.

"Es muy notable la optimización y adaptabilidad de los compradores al contexto en que se desenvuelven", explicó **Gabriel Diorio, Director General de in-Store Media Argentina**, en relación al informe. "La compra de grandes volúmenes en tiendas mayoristas permite ahorros por volumen y, complementariamente, la compra en negocios de cercanía es también una estrategia que permite ahorros en la búsqueda de promociones y acciones especiales". Esto también explica que se visiten varias tiendas para completar la compra del mes; de esa manera, se siguen las promociones especiales que suele haber en diferentes días para diferentes productos.

CONOCE EL LADO MAS DULCE DEL NUEVO

COLON

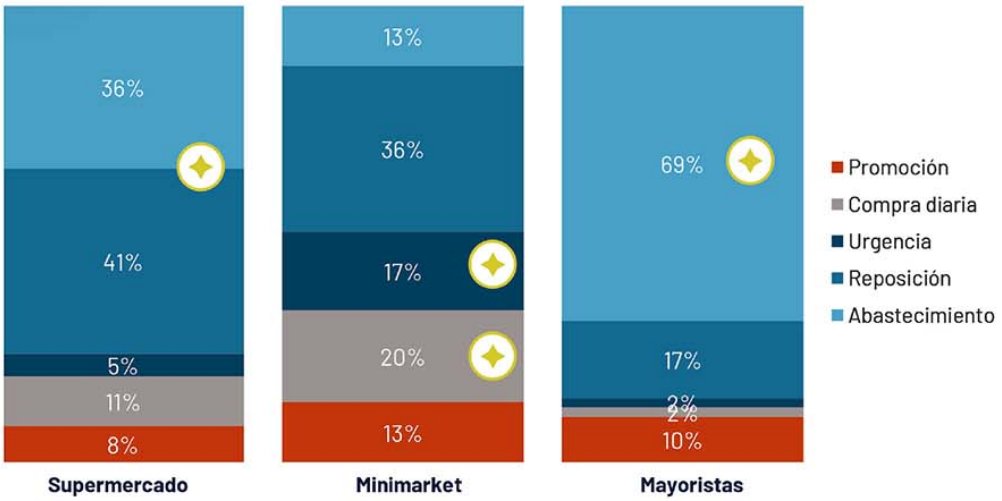
Selecto

Más dulzor
Menos alcohol
Fácil de tomar

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

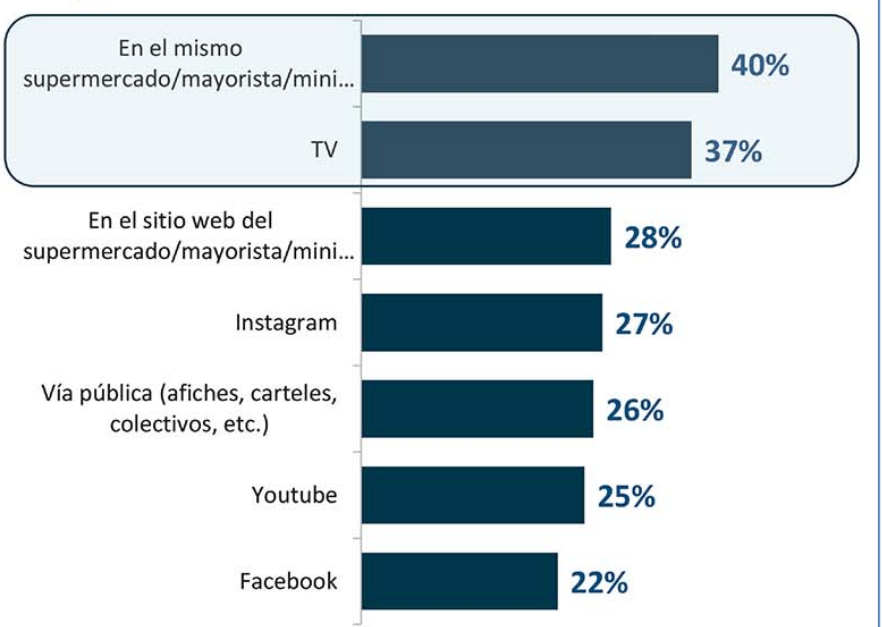
Gabriel Diorio.

Principal misión de compra



Fuente: Observatorio del Shopper Argentino. In Store Media/Ipsos.

¿Dónde se entera de las innovaciones?



Fuente: Observatorio del Shopper Argentino. In Store Media/Ipsos.

¿En qué canal le llama más la atención la publicidad?

Fuente: Observatorio del Shopper Argentino. In Store Media/Ipsos.

"Estar presente en el punto de venta, en el momento de la verdad, es de enorme valor para que las empresas impulsen ventas y también es fundamental para que los compradores sepan las mejores ofertas que tienen disponibles", agregó Diorio.

El Observatorio Shopper Experience 2025 muestra que los supermercados e hipermercados mantienen una fuerte presencia en los hábitos de consumo: el 93% de los encuestados declara realizar allí sus compras de forma presencial. Pero aunque siguen siendo los más utilizados, comparten espacio con otros canales en crecimiento: en el último año, el 28% de los encuestados aumentó sus compras en mayoristas y el 19% en minimarkets, impulsados por mejores precios y promociones.

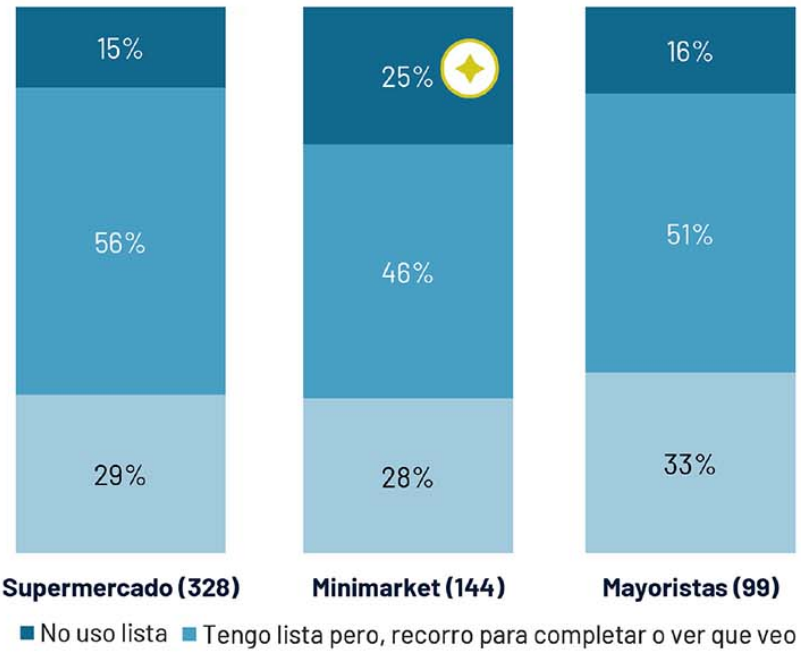
El estudio también evidencia una transformación en los hábitos de consumo: muchos compradores combinan una compra grande semanal con compras más pequeñas a lo largo de la semana. El 43% afirma realizar una compra principal semanal complementada con otras de menor volumen, mientras que un 32% compra únicamente según la necesidad del momento.

Este comportamiento fragmentado se refleja también en la elección de canales: quienes compran en minimarkets y/o mayoristas tienden a visitar más puntos de venta en promedio, con el objetivo de comparar precios y aprovechar oportunidades puntuales.

Según los datos de este reciente estudio, los compradores argentinos visitan varios puntos de venta para su abastecimiento. En promedio, los compradores habituales de supermercados recorren 3,9 establecimientos adicionales, los de mayoristas 5,6, y los de minimarkets 5,8. Esta tendencia a recorrer múltiples lugares responde a la búsqueda constante de promociones y precios más convenientes.

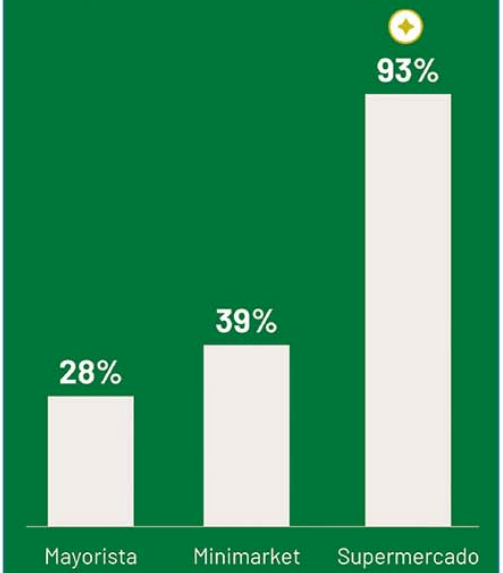
El precio es el factor principal en el com-

Uso de lista para organizar las compras



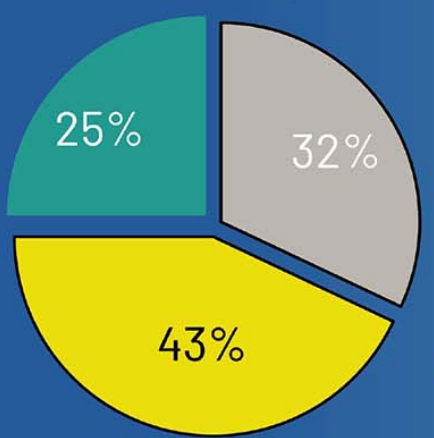
Fuente: Observatorio del Shopper Argentino. In Store Media/Ipsos.

El supermercado es el canal habitual para la mayoría de los *shoppers*



Fuente: Observatorio del Shopper Argentino.

Organización de las compras



- Hacemos solo PEQUEÑAS COMPRAS según voy/vamos necesitando
- Hacemos una COMPRA GRANDE SEMANAL, más otras pequeñas compras
- Hacemos una COMPRA GRANDE cada 15 DÍAS o con MENOR FRECUENCIA, más otras pequeñas compras

Fuente: Observatorio del Shopper Argentino. In Store Media/Ipsos.

El 15% de los consumidores no utiliza listas de compras. En el caso de los minimarkets, este porcentaje sube al 25%, debido a que en ese canal se realizan más compras de urgencia o de necesidad.

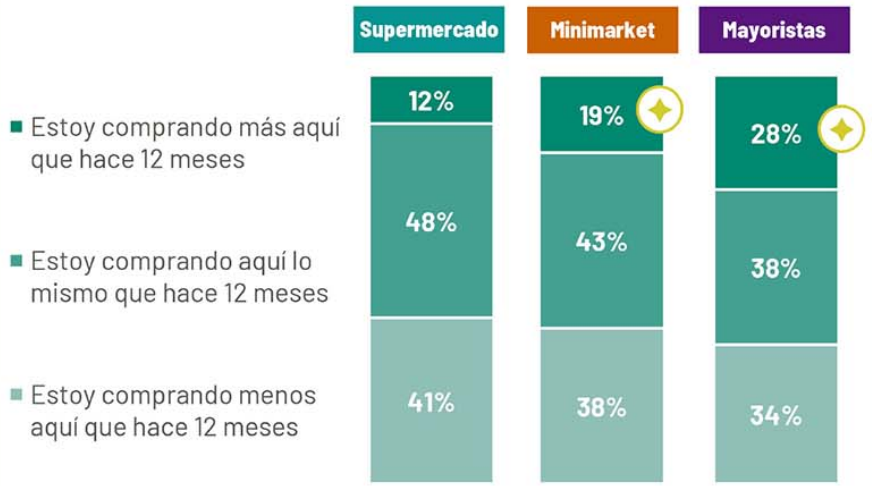
portamiento de compra, según in-Store Media. De cualquier manera, los motivadores de compra varían según el canal. Los supermercados son elegidos por la cercanía, ofertas, variedad, descuentos y forma de pago; los minimarkets por la cercanía, ofertas y horario de atención; y los mayoristas por precio y precio por cantidad. En todos los casos, las promociones juegan un rol clave en la decisión de compra.

Como se mencionó, un porcentaje significativo de compradores no se ciñe estrictamente a su lista de compras: en supermercados, por ejemplo, un 15% no la utiliza, y en minimarkets este porcentaje sube al 25%, debido a que allí se realizan más compras de urgencia o diarias. Además, entre quienes sí usan lista, un 56% en supermercados, un 71% en minimarkets y un 51% en mayoristas recorren la tienda para

¿A través de qué canal prefiere ver la publicidad de los productos?

Fuente: Observatorio del Shopper Argentino. In Store Media/Ipsos.

Hábitos de compra por canal



Fuente: Observatorio del Shopper Argentino. In Store Media/Ipsos.

La comunicación en el punto de venta es la más efectiva, tanto en preferencia (46%) como en conversión (36%), superando así a la televisión, la radio y las redes sociales.

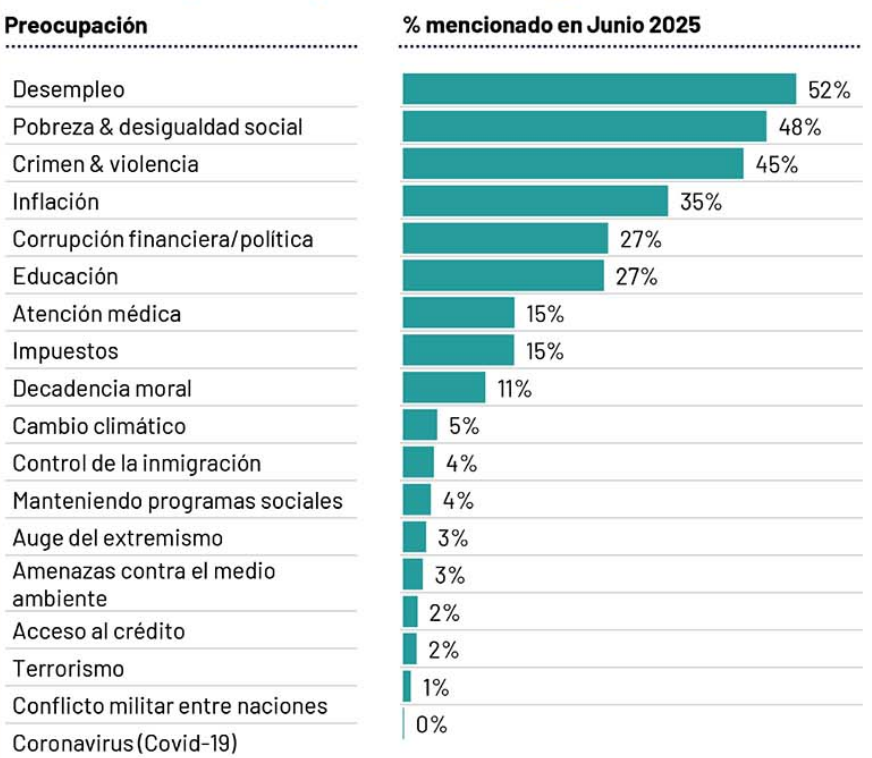
complementar o descubrir otros productos que necesitan, lo que evidencia una alta influenciabilidad por los estímulos dentro del punto de venta.

Las promociones y ofertas son palancas clave en el proceso de decisión de compra: el 88% de los consumidores declara cambiar su decisión de compra si hay ofertas atractivas. No obstante, el 59% de los compradores estaría dispuesto a cambiar de marca y el 62% a comprar un producto nuevo si ve publicidad en el punto de venta.

Asimismo el 74% de los compradores declara sentirse influenciado por la publicidad que ve en el lugar de compra, hoy conocida como retail media, que se consolida como una solución clave para conectar marcas y consumidores.

Para los encuestados, la comunicación en el punto de venta es el canal más efectivo, tanto en términos de preferencia (46%) como de impacto para generar conversión (36%), superando incluso a la televisión, la radio y las redes sociales. Este dato subraya la relevancia del Retail Media como herramienta para reforzar la marca e influir en la elección del consumidor en el momento más decisivo: cuando está comprando.

Mencione los tres temas que considera más preocupantes en Argentina



Fuente: Observatorio del Shopper Argentino. In Store Media/Ipsos.

Conclusiones

"Como subraya el Observatorio Shopper Experience, el punto de venta físico sigue siendo el canal dominante para los consumidores", asegura Gabriel Diorio. En este contexto, la comunicación en tienda cobra una relevancia cada vez mayor, tanto como herramienta de visibilidad como por su capacidad de generar una conexión efectiva entre marcas y compradores a lo largo de todo el recorrido de compra y dentro del ecosistema de los retailers. "En in-Store Media apostamos firmemente por el retail media omnicanal como palanca de crecimiento para marcas y retailers, porque creemos en su valor para impactar al consumidor en el momento clave de la decisión y avanzar hacia un modelo más eficiente, medible y centrado en el comprador", concluye el ejecutivo.

El retail media es un fenómeno publicitario mundial con crecimiento de doble dígito, ganando parte del presupuesto publicitario a canales más tradicionales como la televisión o la radio. Su proyección a futuro sin dudas estará impulsada por el desarrollo de estrategias omnicanales que integren datos para lograr una conexión más eficiente entre compradores y marcas ●

Soluciones publicitarias de vanguardia

La multinacional española in-Store Media, fundada en 1998, es hoy un referente global en el desarrollo de soluciones publicitarias de retail media. Presente en 9 países de Europa, América Latina y Asia, colabora con más de 80 empresas del sector de retail y tiene alianzas con más de 1.600 anunciantes. Su cobertura incluye más de 8.000 puntos de venta como hipermercados, supermercados, centros comerciales, grandes almacenes y tiendas especializadas en España, Francia, Portugal, Italia, Polonia, México, Argentina, Chile y Filipinas.

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

Mâs Barata Outlet en La Tablada. Por primera vez, Híper ChangoMâs presentó "Mâs Barata Outlet", una alternativa única de compra en más de 1.000 electrodomésticos (con detalles menores de fabricación o leves roturas en sus empaques) exhibidos en el piso de venta a precios únicos de liquidación y seleccionados a mitad de precio de su valor original en góndola.
Los clientes que visitaron la sucursal Híper ChangoMâs de La Tablada pudieron encontrar un sector especialmente señalizado, con los diferentes productos del outlet, como lavarropas, heladeras y aires acondicionados, entre otros, para aprovechar en la renovación del hogar. Cada uno de ellos estuvo identificado con el detalle de su desperfecto y pudo abonarse con todas las tarjetas de débito y crédito bancarias en 3 y 6 cuotas sin interés.
El surtido de productos identificados bajo la bandera "Mâs Barata Outlet" se completó con opciones en las categorías de pequeño electro, ferretería, automotor, informática y telefonía móvil, con oportunidades únicas de precio hasta agotar stock.

Vacaciones en Zona. En las últimas vacaciones de invierno, surgió la pregunta inevitable: ¿Qué hacer con los chicos para que disfruten de un buen momento sin gastar de más? La respuesta estuvo en Zona Café, Comidas, Juegos, una propuesta integral de COTO pensada para disfrutar en familia. Se trata de un espacio de encuentro familiar donde el entretenimiento y la gastronomía se combinan en un entorno de puro sabor y diversión.
Esta experiencia incluye máquinas de juegos de última generación para todas las edades, bowling, pool y ping pong. Además, se pueden visitar sus restaurantes con una variada propuesta gastronómica en un espacio único y moderno. Complementando esta propuesta, Zona está a la vanguardia en celebración de cumpleaños, con espacios especialmente ambientados para cada ocasión y a precios accesibles. Hasta el 3 de agosto Zona ofrece un sorteo de 100 fabulosos premios, como smartphones, Smart TV Led 75" y PlayStations 5, entre otras sorpresas. Por cada 3.000 de compra en cualquiera de los sectores de Zona, se suma una chance para participar. Además, con la compra de un menú infantil en Zona Gourmet, hay una extra chance. Para cargar el cupón, se debe ingresar al sitio www.coto.com.ar/sorteo o escanear el código QR que aparece en el ticket de promoción e ingresar todos los datos.

Ronda de negocios. La Casa del Bicentenario fue escenario de una importante ronda de negocios organizada por el Municipio de Tandil, a través de la Secretaría de Desarrollo Productivo y Relaciones Internacionales, con el objetivo de acercar a proveedores locales a la Cooperativa Obrera, la firma supermercadista que próximamente abrirá una sucursal en la ciudad. El encuentro contó con la participación de casi 70 empresas tandilenses, en su mayoría pertenecientes al rubro alimentación, aunque también hubo representación de emprendimientos del sector limpieza y otros productos de consumo.

Apertura en Toay. Con el objetivo de acercar sus servicios cooperativos a la población de Toay (La Pampa), Cooperativa Obrera abrió una nueva sucursal en 9 de Julio 342. Este local busca brindar a los consumidores locales una propuesta cercana, atractiva y conveniente con precios y ofertas que defiendan la economía familiar. El local tiene más de 300 metros cuadrados de área de ventas, 3 cajas registradoras y cuenta con un amplio surtido de productos de almacén, limpieza, perfumería, bebidas y panificados.

Alianzas estratégicas. Easy, empresa de soluciones para el hogar y la construcción, continúa afianzando su compromiso con la comunidad mediante alianzas estratégicas con la Fundación Sí y la Fundación Oficios, dos organizaciones ampliamente reconocidas por su labor en educación, fortalecimiento comunitario y construcción de oportunidades.
Con la Fundación Sí, Easy colabora en el programa de Residencias Universitarias, que brinda alojamiento, alimentos y acompañamiento académico a jóvenes egresados de escuelas rurales que buscan continuar sus estudios en centros urbanos. Este año, la compañía acompaña a 16 estudiantes de cuatro residencias ubicadas en Córdoba.

Todo Moda. Blue Star Group (BSG), compañía de productos de moda y *lifestyle,* inauguró un local de Todomoda en Unicenter, con un diseño arquitectónico que transforma la experiencia de compra y reinventa la forma de recorrer, sentir y conectar con cada pieza de la tienda. El nuevo espacio pone al producto en el centro, otorgándole un rol protagónico. Por ejemplo, el área Beauty, ubicada en un nicho semicircular laqueado en rosa, se consolida como uno de los puntos focales del local, que despliega una propuesta de belleza amplia y accesible.

Bolsas biodegradables. Dia Argentina, compañía comprometida con la comunidad y con un negocio sostenible, lanzó sus nuevas bolsas 100% biodegradables, que ya están disponibles en las más de 1.000 tiendas de la cadena. Mientras que la típica bolsa camiseta plástica tarda cientos de años en degradarse, este producto se puede compostar para transformarse en abono orgánico y asegurar su degradación en 180 días. Las nuevas bolsas biodegradables están elaboradas con materiales biobasados como almidón de maíz y ácido poliláctico (PLA).

Plan de expansión. KFC, la célebre cadena de venta de pollo, continúa su plan de crecimiento en Argentina. En el marco de su estrategia de expansión, la marca celebró la inauguración de nuevos locales en la provincia de Buenos Aires: San Justo, Ramos Mejía, Plaza Liniers, San Miguel y Factory Parque Brown (Lugano). Con estas incorporaciones, alcanza un total de 41 locales, reafirmando su apuesta local y acercando su sabor inconfundible a más fanáticos del pollo frito. "Estas aperturas refuerzan nuestro compromiso con el crecimiento de la marca en el país y nos permiten seguir acercando la experiencia KFC a nuevos públicos", comentó Paula Barreto, Brand Manager de KFC Argentina.
Próximamente, KFC sumará una nueva apertura en la ciudad de Rosario, en el Paseo del Siglo, con un local de 310 metros cuadrados y capacidad para 82 personas. Cada uno de estos espacios está pensado para ofrecer la mejor experiencia gastronómica.

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 VALLEVIEJO
LICOR DE CAÑA OMBU
LEGUI LICOR FINO ARGENTINO
mariposa
Licor de los HERMANOS Anisette
1° de AGOSTO Caña Argentina
Cocktel AMERICAN CLUB

IMPORTA

LOCH LOMOND HIGHLAND SCOTCH WHISKY
RITTENHOUSE STRAIGHT RYE WHISKY
Evan Williams Bourbon
ELIJAH CRAIG BOURBON
Vecchio Amaro del Capo
Mandarine Napoléon
ABSENTE®
LUXARDO®
SPERONE

DELLEPIANE SPIRITS Av. Del Libertador 6343 Piso 10°, (C1428ARG), 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

El arte de coordinar

Cuando se manejan varios miles de referencias, provenientes de cientos de proveedores distintos, el gran desafío es integrar a todos los eslabones sin generar demoras ni quiebres de stock.

La eficiencia no depende solo de la velocidad, sino de la armonía entre procesos, tiempos y recursos, para permitir que todo fluya sin fricciones ni desperdicios.

La logística empresaria reúne actividades que siempre se hicieron, y que deben ser adecuadamente supervisadas. El enfoque integrador que la caracteriza surge hoy como resultado de la acción simultánea de varios factores. Algunos de ellos son: la disponibilidad de un soporte informático cada vez más poderoso; la creciente competencia, que obliga a cuidar al mismo tiempo los costos y el servicio al cliente, y las relaciones interactivas con los distintos proveedores. Queda ya bastante claro que hoy no es posible seguir ignorando a ninguna de estas tendencias, so pena de perder competitividad.

Los métodos logísticos no sólo sirven para que las empresas ahorren costos y sean más eficientes. El consumidor recibe directamente los beneficios de esta técnica puesto que al haber encontrado el producto que quería cuando quería, posteriormente ya no dudará en volver a comprar. Para poder satisfacer las necesidades de los clientes no basta con un buen producto: éste debe estar disponible en el momento apropiado, en la cantidad, lugar y estado requeridos y con la documentación necesaria. En la situación de alta competitividad actual, si estos servicios se brindan con costos logísticos desmedidos se afecta sensiblemente la rentabilidad.

Lograr este balance entre servicio y costo es el meollo de la tarea de la logística. Sobre ella hay una incipiente conciencia en nuestro medio empresario. Los militares hace tiempo han aprendido la lección: de nada sirve un fusil si una línea de abastecimiento fluida no lo lleva al frente junto con las municiones y las vituallas para quien lo ha de empuñar. Hace tiempo que la logística forma parte de los estudios y especializaciones militares. También en las empresas y en las universidades de los países desarrollados hay una creciente conciencia de que las actividades que integra la logística no sólo, con frecuencia, cuestan tanto o más que los insumos o que el proceso productivo en sí o que la comercialización, sino que son en sí mismos una importante herramienta competitiva.

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

La logística de abastecimiento utiliza un cuerpo de conocimientos y una lógica similares a los utilizados para la distribución física y a menudo le plantea a ésta restricciones prácticas. A modo de ejemplo: frecuentemente el factor determinante para poder cumplir un compromiso comercial es la provisión en tiempo de un insumo importado cuyo tiempo de aprovisionamiento es resultado, a su vez, de una larga cadena logística. La logística bien puede ser definida como “el arte de la coordinación”. En cadenas de supermercados que manejan varios miles de referencias provenientes de cientos de proveedores distintos, el gran desafío es coordinar las entregas sin generar atascos ni demoras que puedan provo-

car quiebres de stock. En la época anterior a la palletización, los grandes depósitos centralizados tenían camiones que se acumulaban en largas filas, con hasta seis horas de espera para descargar.

Hoy en día todos tenemos asumido el concepto de cadena de suministros, relacionándolo con el flujo de materiales y con las operaciones necesarias para que un producto pase, de su estado más puro o natural, a las manos del consumidor que va a ser su usuario final.

Dentro de esta cadena de suministros se pueden dar casos simples en los que los procesos intermedios son mínimos (por ejemplo, el suministro de fruta a un supermercado) y casos extremadamente complejos en los que, desde que las materias primas son generadas hasta que el producto final se encuentra en manos del usuario, se da un número elevado de operaciones intermedias (por ejemplo, en la fabricación de un coche y de todos sus competentes).

Adicionalmente se pueden dar casos en los que el producto no tenga un destino en sí mismo, sino que se utilice básicamente como un medio para conseguir un producto final (por ejemplo, en la industria de bienes de equipo o, en algunos casos, en la de servicios). Es obvio que cada producto lleva implícito longitudes de cadena de

suministros distintas, y que el valor añadido que se puede generar en ellas depende de su longitud (y es en este aspecto donde queremos hacer hincapié); toda cadena de suministros lleva asociada una cadena de valor en la que se equilibran el valor añadido generado y el costo necesario para generarlo. Cualquier etapa de la cadena que no presente un balance positivo entre valor añadido y costo generado es susceptible de ser modificada o eliminada. Este criterio de modificación o eliminación de etapas con saldo negativo provoca la aparición de cadenas más cortas y más eficientes ●

En el trasfondo de cada experiencia de compra impecable hay una coreografía invisible de personas, sistemas y decisiones que se ejecutan con precisión quirúrgica.

Sucursales

Sáenz Peña
Casa Central, San Martín Nº 1470
Súper 1, Mariano Moreno Nº 580
Súper 2, Juan M. de Rosas Nº 590 - Ensanche Sur
Súper 3, Calle 317 entre 312 y 314
Súper 4, Av. 33 Nº 1695
Súper 6, Calle C. Janik Nº 165
Mayorista, Calle 20 entre 1 y 3 del Ensanche Sur
Mayorista, Ruta 16 entre 222 y 224

Villa Ángela
Súper, Pasteur Nº 170
Mayorista, Ruta 95 Acceso Norte

supermercadoselarriero.com.ar
facebook.com/Supermercadoselarriero

Productos de Primera Calidad al Precio Justo

En tiempos de sobreinformación, la verdadera ventaja competitiva no está en saber más, sino en saber filtrar, interpretar y tomar decisiones con criterios sólidos.

La era del pensamiento crítico

No hay secretos que aseguren el éxito, pero eso no significa que la planificación no sea válida. La ausencia de estrategias es un camino directo hacia el fracaso.

Pretender encontrar la clave del éxito puede impulsar conductas autodestructivas. Sólo la utilización de estrategias simples y coherentes llevará a la empresa por el buen camino. Las recetas mágicas han demostrado ser tan poco viables como peligrosas. Intentar desarrollar algún tipo de fórmula o estrategia que garantice el éxito puede ser una idea tentadora, pero no por eso menos fantasiosa. No hay secretos que aseguren el éxito. Nunca los hubo, y menos aún en este mundo tan cambiante. Eso no significa que la planificación no sea válida. Las estrategias no aseguran el éxito, pero la ausencia de las mismas asegura el fracaso. 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 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". 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.

Uno de los secretos de los gurúes es empezar con una idea obvia, simple y sencilla, y luego complicarla. Un comentario de la revista Time sobre un libro de Stephen Covey expresó muy bien este fenó-

Claves para la toma de decisiones

Para pensar en términos simples y sencillos, se deberían seguir, en principio estas pautas:

1. Sacar el ego del medio. El buen juicio se basa en la realidad. Cuanto más se filtran las cosas a través del ego, más se alejan de la realidad.

2. Evitar las ilusiones. Todos queremos que las cosas salgan de cierta manera. Pero las cosas se desarrollan frecuentemente fuera de nuestro control. El buen sentido común, tiende a sintonizar con el rumbo que siguen las cosas.

3. Escuchar mejor. El sentido común, por definición, se basa en lo que piensan los demás. Es el pensamiento que comparten muchos. La gente que no tiene sus oídos alerta, pierde el contacto con el sentido común.

4. Ser algo cauto. Las cosas a veces, parecen lo contrario de cómo son realmente. Esto es porque algunos intentan adaptarlas a sus intereses personales.

Esas cuatro pautas pueden ser de gran utilidad a la hora de encauzar adecuadamente los negocios en un mundo que tiende a perder su racionalidad, a medida que los gerentes se encierran en un océano de frases complicadas y estudios de mercado totalmente innecesarios.

meno: “Su genialidad es complicar lo obvio, y como resultado sus libros son gráficamente caóticos. 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”.

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 “supersentido” que orienta a los otros sentidos. Un “supersentido” 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. Tienden 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? Menos del 10 por 100. ¿La gente necesita para la vida diaria estos vehículos? Realmente, no. ¿Por qué los compran? Porque todos los demás los compran. ¿Qué tiene esto de “racional”? No se puede acotar el mundo con fórmulas matemáticas. Es demasiado irracional.

Ahora unas palabras sobre sutileza intelectual. Las empresas suelen equivocarse cuando basan sus decisiones en investigación y argumentos demasiado sutiles sobre hacia dónde se dirige el mundo. (Nadie lo sabe realmente, pero muchos pretenden hacer creer que lo saben.) Estos argumentos se elaboran con cuidado y suelen mezclarse con algunos supuestos falsos disfrazados de hechos.

Hace muchos años, Xerox creyó que en la oficina del futuro todo -teléfonos, computadoras y fotocopiadoras- formaría parte de un sistema integrado (predicción equivocada). Para poder trabajar en ese nuevo mundo, se tenía que ofrecer todo. Por consiguiente, Xerox iba a tener que comprar, o fabricar, computadoras y otros equipos que no eran fotocopiadoras, para ofrecer en un mundo cada vez más automatizado, que avanza a toda velocidad.

A Xerox le dijeron que podría hacerlo, porque la gente la veía como una empresa capacitada y de alta tecnología. Esta fue una suposición equivocada. La gente la veía como una “empresa de fotocopiadoras”.

Veinte años y varios miles de millones de dólares en pérdidas después, Xerox se dio cuenta de que la oficina del futuro sigue en el futuro. Y que cualquier máquina Xerox que no hiciera fotocopias, tendría problemas con los clientes. Fue una lección dolorosa en la que los conocimientos técnicos y la sutileza intelectual finalmente pudieron con el buen juicio y el sentido común●

Las organizaciones que valoran la disidencia argumentada construyen entornos más resilientes, donde el cuestionamiento informado se convierte en un claro motor de mejora continua.

Síntomas de omnipotencia

Caer en la soberbia es un síntoma común en numerosos líderes empresariales, incluso en aquellos que viven pregonando la humildad.

La falta de autocrítica, la necesidad constante de tener razón y el desprecio por las miradas ajenas son señales claras de un liderazgo que se aleja del aprendizaje.

El liderazgo es 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. El liderazgo existe 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 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 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 *Megatendencias,* su libro de mayor éxito, identifica varias tendencias 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 fundamentalmente diferente que estimula y facilita el autoliderazgo de los demás, ya que considera la autoinfluencia como una poderosa oportunidad para lograr un nivel óptimo y no como una amenaza para el control y la autoridad externos. Por ejemplo, el aumento de personas que trabajan autónomamente en su hogar con ayuda de terminales de ordenadores y otras técnicas actuales indica una tendencia significativa de las organizaciones a confiar cada vez más en el autoliderazgo. Además muchas organizaciones, a menudo las más eficientes, aumentan la participación y las diversas formas de autonomía para mejor la capacidad y el cometido de su personal.

El interés que despiertan hoy los círculos de calidad, los grupos de autogestión, los sistemas de dirección japoneses y la administración participativa ponen de manifiesto que se comprende cada vez más la necesidad de contar con nuevos enfoques de gerencia, mucho más flexibles●

Descubrí todo lo que hay para vos.

ChangoMâs | MâsOnline.com.ar

GDNArgentina @Changomas_argentina @Changomas_argentina GDNAr

COLECCIÓN DE QUESOS

Tonadita®

EL FETISMO PRESENTA LAS MEJORES CREACIONES EN FETAS