

Comercio electrónico: desafíos y oportunidades



10

MERCHANDISING

Apelaciones diferenciadas



20

MARKETING

Pronósticos focalizados



24

CONSUMO

Posicionamiento creativo



NUEVAS

vienissima!®

PICANTE



¡ANIMATE A PROBARLAS!

**PICANTE
POSTA**



dr. lemon **SPICY**

+ GINGER ALE



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



El tercer cuatrimestre del 2025 comienza marcado por la proximidad de las elecciones legislativas del próximo 26 de octubre. Como es habitual en estos casos, la incertidumbre política incide en las decisiones de inversión y planificación de largo plazo. Sin embargo, en esta ocasión el mercado muestra algunos datos que vale la pena destacar. Según la consultora Scentia, julio trajo un repunte en el consumo masivo, con una suba del 3,1%, recuperando la tendencia positiva iniciada en marzo. Este dato es alentador, y consolida una tendencia que permite vislumbrar perspectivas positivas de cara al año próximo. Por otra parte, de acuerdo con la misma consultora, el comercio electrónico (un canal al cual tanto la industria como el retail vienen apostando con fuerza) creció 16,4% en julio (en unidades), sin dar signos de agotamiento. Para enfatizar las oportunidades existentes en ese sentido, en esta edición dedicamos al e-commerce nuestra nota de tapa. Tal como la misma explica, según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, durante el primer semestre de 2025 la facturación online aumentó un 79%, muy por encima de la inflación, que fue del 39%. Además, las órdenes de compra crecieron un 46%, confirmando que la digitalización del consumo es un hábito consolidado, cuyos beneficios serán capturados por las empresas que continúen innovando y fortaleciendo su relación en el mundo virtual con un consumidor más informado y exigente.

Luis Di Nallo
DIRECTOR

NOVEDADES 8

MERCHANDISING
Apelaciones
diferenciadas 10

PROCESOS OPERATIVOS
Gerenciando en un
mundo incierto 14



SUPERMERCADOS
La Yunta Autoservicio:
apertura en Atuel Norte ... 18

MARKETING
Pronósticos focalizados ... 20

CONSUMO
Posicionamiento creativo ... 24



INAUGURACIONES
Una propuesta
superadora 30

MANAGEMENT
Hacia una conducción
eficaz 32

NEGOCIACION
Los acuerdos
transaccionales 36



PACKAGING
Impulsando las ventas ... 38

GESTION
El momento de
la verdad 40

SUPERMERCADOS
Cooperativa Obrera
sigue creciendo 44

LIDERAZGO
Autogestión: límites
y alcances 46

TENDENCIAS
Las trampas del éxito ... 50



TECNOLOGIA
Inversiones
amortizables 52

ESTRATEGIA
Aprendiendo del pasado..... 54

EMPRESAS
Newsan: sostenibilidad
e innovación 58

MOTIVACION
El poder de la
autorrealización 60



PRODUCTIVIDAD
Redefiniendo la
eficiencia 62

ACONTECIMIENTOS
RUTAmbiental:
innovación
en sustentabilidad 66

ADMINISTRACION
Reglas de juego
integradoras 68

CALIDAD TOTAL
La importancia
del equilibrio 72



NOTICIAS DEL SECTOR .. 76

RELEVAMIENTOS
Cuatro meses de
signo positivo 78

REINGENIERIA
Alternativas
innovadoras 80

PLANEAMIENTO
Alcances de la
globalización 84



NOTA DE TAPA
Comercio electrónico:
desafíos y
oportunidades 88

LOGISTICA
Los secretos del
abastecimiento continuo .. 94

PROMOCIONES
Maximizando
el impacto 96



RENTABILIDAD
Flujos de trabajo
improductivos 98



DESBLOQUEÁ
LA FRESCURA INTENSA

IT'S *Miller* TIME.

¡Comprá on-line más fácil!



Diseño adaptable: Navegá cómodamente desde cualquier dispositivo.



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



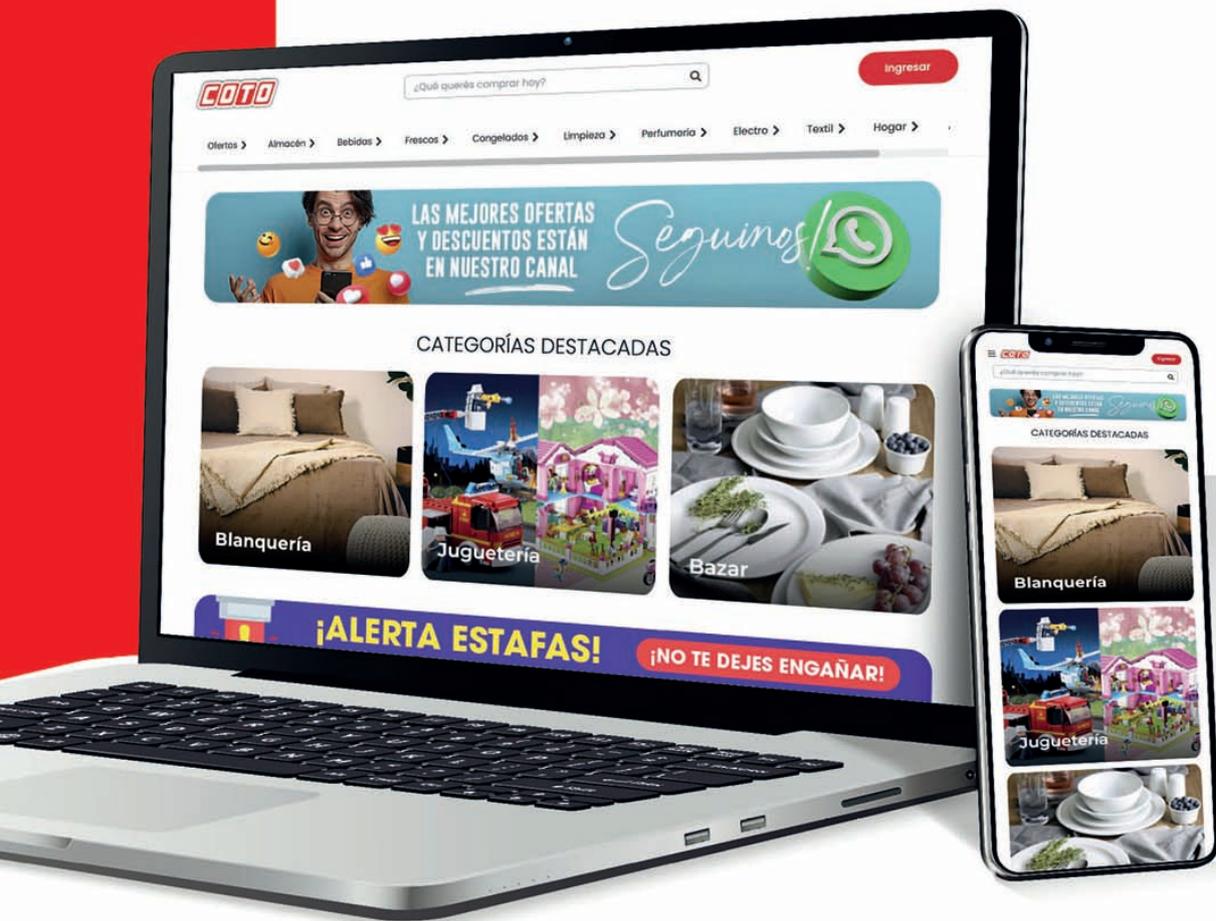
Interfaz intuitiva: Encontrá lo que necesitás de manera sencilla.



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

www.cotodigital.com.ar

COTO



Tu compra en tres pasos, así de simple!



1 *Hacé tu compra en Coto Digital.*



2 *Elegí cuándo y dónde querés recibirla.*



3 *Nosotros te llevamos el pedido.*

Escaneá el código y empezá tu compra ahora



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

www.comunidadcoto.com.ar

COMUNIDAD COTO
SUMATE
VOS TAMBIÉN

Minicoronitas Black



Galletitas **Fachitas** anunció el lanzamiento de su más reciente creación. Se trata de las nuevas Minicoronitas Black, que buscan ofrecer "la experiencia clásica, con un toque moderno". Este nuevo producto está diseñado para conquistar a los amantes de los sabores intensos y las texturas irresistibles, ofreciendo una experiencia inigualable que combina una galleta de cacao oscuro con un cremoso relleno blanco sabor a vainilla. Cada paquete tiene un peso de 130 gramos. Para más información sobre esta novedad y sobre el portafolios de productos de la marca, se puede visitar su sitio web: www.fachitas.com

Mes de la Papa

En el marco de su 30° aniversario en el país, **McCain** reafirma su compromiso con los consumidores argentinos, celebrando por sexto año consecutivo el Mes de la Papa. Hace seis años, la compañía creó este concepto, extendiendo todo el mes la celebración del Día Mundial de la Papa Frita, que se conmemora cada 20 de agosto.



"Es una iniciativa que creamos en McCain y que busca hacer una celebración de las cosas cotidianas", dijo Florencia Balestra, Directora de Marketing de McCain Cono Sur. "Creemos que no hay nada más lindo que compartir papas y generar conexiones únicas con familia y amigos, una característica que destaca a McCain".

Estrategia comercial



Tras haber anunciado en junio una reducción en los precios de la Sprinter, **Prestige Auto** reafirma su estrategia comercial, la cual incluye no realizar aumentos en sus vehículos durante agosto.

De esta manera, la lista de precios sugeridos al público -tanto para los vehículos importados como para la Sprinter fabricada localmente- se mantiene sin modificaciones respecto a junio. Por otra parte, con una participación superior al 60% en el mercado de utilitarios en Argentina, la Sprinter se posicionó como líder en patentamientos el pasado mes de julio. En paralelo, la marca sigue ampliando su portafolios de productos, con la incorporación de dos recientes lanzamientos: la Vito y el CLA.

Nace MBRF

Los accionistas de **BRF** aprobaron en Asamblea General Extraordinaria (AGE) la fusión con **Marfrig**, que da origen a **MBRF**, una de las mayores empresas globales de alimentos, con presencia en más de 100 países, más de 130.000 colaboradores y una capacidad productiva de aproximadamente 8 millones de toneladas por año.



La aprobación, anticipada por los votos recibidos a distancia divulgados recientemente, fue ratificada en la asamblea y demuestra el amplio apoyo a la operación.

La validación por parte de la mayoría de los accionistas minoritarios refuerza aún más la confianza en el proceso, conducido con integridad y en estricta conformidad con los protocolos legales y regulatorios aplicables.

Carro de 100 litros

Tecnobull, empresa rosarina dedicada a la fabricación de equipamientos comerciales, acaba de incorporar un nuevo producto a su extensa línea de soluciones. Se trata del carro de 100 litros, una propuesta pensada para resolver las necesidades de los autoservicios de 100 a 400 metros cuadrados. Su material completamente plástico hace que no necesiten mantenimiento a través de los años.

Este producto se distribuye en todo el país, y la existencia de stock propio reduce los tiempos de entrega. Se ofrece en versión totalmente negra, o con diferentes colores de respaldo (rojo, azul, verde y verde manzana). Cabe señalar que Tecnobull cuenta con una amplia red de oficinas y vendedores capacitados a lo largo y a lo ancho del país, facilitando la posibilidad de adquirir los productos directamente de fábrica y con el mejor servicio post venta. Los interesados en conocer más sobre la empresa, pueden visitar el sitio www.tecnobull.com.ar



Tabletas de chocolate



Nestlé Argentina anunció el lanzamiento de tres nuevas tabletas de chocolate de producción nacional: con leche súper cremoso, con almendras y semiamargo. Elaboradas en su planta de Magdalena (Buenos Aires), estas tabletas marcan el regreso de la compañía a la fabricación local de tabletas tras más de 20 años, reforzando su compromiso con la innovación y la cercanía con el consumidor.

El mercado argentino de tabletas representa el 46% del volumen de la categoría, con un consumo per cápita de 2 kg anuales. Las nuevas presentaciones de 25 y 50 g responden a la tendencia de elegir porciones más pequeñas, prácticas y listas para disfrutar en cualquier momento.

Con este lanzamiento, Nestlé continúa ampliando su portafolio, que en los últimos años sumó líneas como Alpino y Choco Trio. La propuesta se acompaña de la campaña "Suaviza tu mundo", que invita a incorporar momentos de disfrute diario.

Nueva imagen

Ades, marca argentina pionera en bebidas a base de soja, presenta una identidad visual completamente renovada para su línea Frutales, con un diseño más moderno, fresco y dinámico que busca reflejar la evolución de sus consumidores. Bajo el lema "Descubrí un supersabor sorprendente", esta transformación es una invitación para reconectar con la marca de una manera nueva y versátil.

La propuesta busca inspirar nuevos momentos de consumo, posicionando a Ades Frutales como la opción ideal para crear "super smoothies" en casa.

"Estamos muy entusiasmados con esta nueva etapa. Ades es parte de la memoria afectiva de muchos argentinos y crecimos juntos", comentó María Victoria Castagnino, Directora de Marketing Sr. en Coca-Cola Argentina y Uruguay.





Skip Expert para Ciclo Corto

La marca especialista en innovación y cuidado de la ropa **Skip**, lanzó Skip Expert para Ciclo Corto, el primer producto formulado para rendir al máximo en lavados rápidos. Con esta innovación, la marca vuelve a lograr un hito en la categoría, respondiendo

a una necesidad concreta de los hogares argentinos. Hasta ahora no existía un jabón líquido desarrollado para funcionar con la misma eficacia en solo 15 minutos de lavado. “Con Skip Expert Ciclo Corto buscamos acompañar la evolución de los hábitos de lavado”, destacó Ana Hernández Hermida, Marketing Manager de Skip.

Alfajor sin gluten

Mondelēz Argentina presentó el nuevo Terrabusi Intenso, el primer alfajor sin gluten de la marca, diseñado para todos los consumidores: desde los que buscan opciones aptas por cuestiones de salud, hasta quienes simplemente quieren probar algo distinto sin resignar sabor ni calidad. El nuevo alfajor Terrabusi Intenso se suma al portafolios clásico de la marca con una fórmula libre de gluten, con más cacao, más dulce de leche y una textura suave y tentadora, que lo convierten en una propuesta inclusiva, pero sobre todo deliciosa. Su desarrollo responde a una tendencia creciente de consumidores que buscan alternativas más conscientes, sin renunciar al placer.



Una revolución en comida instantánea

Llegó **Pasta Veloce**, un producto que cambiará el modo de comer. Es ideal para quienes están en su casa, en la oficina o incluso de camping, y desean comer algo delicioso, que les recuerde a la cocina casera, pero que no implique mayores complicaciones y se pueda preparar de manera fácil y rápida. En ese sentido, este producto permite que, con solo agregar agua hirviendo y esperar tres minutos, los consumidores tengan una abundante y deliciosa porción de fideos calientes para disfrutar.

Pasta Veloce trae todo lo necesario para consumirla en instantes. Para quienes olvidaron el tenedor, incluye uno dentro del envase, cuyo contenido satisface hasta el apetito más exigente.

En definitiva, Pasta Veloce es un producto pensado para adaptarse al estilo de vida actual. Es simple, práctico y rápido. Y deja tiempo libre para que cada consumidor lo disfrute a su manera.



Superstar Plex



Silkey Mundial presentó Superstar Plex, el único kit de coloración permanente sin amoníaco y libre de PPD. Su innovadora tecnología Color Oil Plex aclara hasta tres tonos con total cobertura de canas. Además, potencia el brillo y la permanencia

del color en el cabello. Por otra parte, su formulación con Activador Plex refuerza la elasticidad del pelo, impidiendo el quiebre, manteniéndolo saludable, suave al tacto y otorgando ligereza al cabello. La coloración Superstar Plex es una experiencia de cuidado para la fibra capilar de absoluto respeto y confort especialmente para la delicada piel del cuero cabelludo. Tiene una fascinante gama de rubios dorados naturales y 24 tonos que aseguran un color intenso, luminoso, duradero y además, lleno de vida.

Una apuesta al pistacho

En los últimos diez años, el cultivo de pistacho en Argentina creció de menos de 800 a casi 8.000 hectáreas, concentrando más del 90% de su producción en la provincia de San Juan. En ese contexto, **Prodeman** -referente nacional en la transformación del maní- consolida su presencia en este sector alimentario. En 2018, cuando la compañía cordobesa identificó el potencial de este cultivo de alto valor y se propuso replicar su modelo de innovación, trazabilidad y desarrollo sostenible aplicado al maní. Hoy, esa visión se concreta en un campo de 500 hectáreas implantadas en la localidad de 9 de Julio, San Juan.

“Este paso refleja nuestra manera de hacer las cosas: con tiempo, convicción y una mirada puesta siempre en el largo plazo” destacan al respecto desde el Directorio de Prodeman.



Yogur Cremoso Natural YoFrey

Manfrey continúa ampliando su propuesta de productos pensados para acompañar los hábitos de consumo actuales. A partir de septiembre, la familia YoFrey suma un nuevo integrante: Yogur Cremoso sabor Natural, una alternativa fresca, saludable y versátil, ideal para disfrutar solo o como base en múltiples preparaciones.

Con este lanzamiento, la cooperativa refuerza su compromiso de ofrecer alimentos de calidad que combinan tradición e innovación, atendiendo a las tendencias del mercado y a las necesidades de los consumidores.

El nuevo YoFrey sabor Natural pronto estará disponible, para seguir construyendo momentos de sabor y bienestar en familia.



Raza renueva sus envases



Con más de 25 años de trayectoria, **Raza** reafirma su posicionamiento en calidad e innovación con un nuevo diseño que refleja la esencia de la marca. “Permanentemente buscamos agregar valor a nuestras propuestas, ya sea con ex-

tensiones de línea, mejoras en nuestras formulaciones o, como en este caso, con un diseño más moderno y acorde a la identidad de Raza Perros”, comentó María de la Paz González, Jefa de Marketing de la División Nutrición Animal de Nutripet.

Cabe señalar que la marca Raza cuenta una de las líneas más completas del mercado, con opciones nutricionales para cada etapa de la vida de los perros: cachorros, adultos y adultos mayores. Se puede ver toda la línea en el siguiente sitio: www.alimentoraza.com

Apelaciones diferenciadas

Solo una apropiada clasificación de los consumidores potenciales, que permita transmitirles apelaciones diferenciadas a través del marketing, podrá generar en ellos una efectiva y duradera impulsión de compra.

En la góndola, cada categoría exige un lenguaje propio: lo que seduce en productos premium no es lo mismo que atrae en ofertas masivas orientadas a la economía familiar.

Con la segmentación se pretende definir y dividir un mercado de tamaño notable en grupos de consumidores homogéneos, que son fácilmente identificables por unas características, necesidades y deseos parecidos. En este punto, conviene resaltar que los segmentos deben de contar con el tamaño suficiente para ser rentables. Las bases para una correcta segmentación de mercado se fundamentan en un solo principio: los segmentos deben ser accesibles, medibles y diferenciables.

Cuanto más segmentado esté un mercado y más se conozcan las necesidades y deseos de cada uno de los públicos, más probabilidades de éxito tendrá la empresa. Porque a mayor segmentación del mercado, mayor grado de satisfacción de los clientes.

Tradicionalmente, los expertos identifican las siguientes siete bases o conjuntos de criterios para segmentar el mercado:

–Geográfica. Se emplea para diferenciar a los consumidores o potenciales clientes según donde están localizados, pues el hecho de vivir en un sitio ciertas necesidades u otras.

–Demográfica y socioeconómica. Es uno

de las bases más empleadas por su simplicidad. Se cree que las variables demográficas están altamente asociadas a preferencias, deseos y nivel de uso de un producto o servicio. De este modo, se basan en múltiples factores que incluyen edad, sexo, origen étnico, clase social, educación, tamaño de la familia y religión.

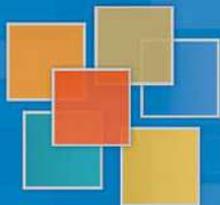
–Psicográfica. A través de este criterio, se estudia el comportamiento de las personas y sus modos de vida. Esto es, se tienen en consideración las actitudes, personalidad y las características del estilo de vida de los públicos de la empresa.

–Atendiendo a los beneficios. Los posibles consumidores y clientes también se pueden agrupar en función de los beneficios que buscan al consumir o disfrutar de un determinado producto o servicio.

–Ocasión de uso. Los consumidores o clientes pueden variar sus hábitos y niveles de uso de un determinado producto o marca en función de la ocasión en la que va a emplear o disfrutar.

–Niveles de lealtad. Otro de las bases de la segmentación es dar con el nivel de lealtad que los clientes muestran hacia el pro-





TecnoBULL 20 AÑOS

Fábrica de Carros y Canastos para Supermercados

www.tecnobull.com.ar



LINEA LOGISTICA



NUEVO MODELO



NUEVO MODELO



LINEA SALON



CANASTO 70 LITROS



CANASTOS PLASTICOS



Atención personalizada en todo el país (0341) 463-4014
Oficina comercial - Av. Ntra. Sra. del Rosario 1141 CP 2000 Rosario Santa Fe
E-mail: contacto@tecnobull.com.ar



El consumidor interpreta señales sutiles en la exhibición: desde la ubicación estratégica hasta la iluminación, cada recurso comunica un mensaje que condiciona la decisión de compra.

ducto o servicios. Se puede hacer una distinción entre los poco o nada leales, los moderadamente leales y los muy leales.

—Según el servicio. Dependiendo del servicio que ofrezca la empresa los consumidores pueden responder de diferentes maneras. Los consumidores realizan diferentes caminos de compra para una misma categoría de productos, en base a las diferentes motivaciones u ocasiones de compra y consumo.

Cualquier paso que se da en el camino a la compra, existe la posibilidad de que los compradores se puedan distraer de su propósito original o de una elección de una marca en particular. Y en algunos casos, el número de marcas que se examinan, éstas pueden aumentar antes de considerar sólo a una pocas como opciones reales de compra. Por poner un ejemplo, las compradoras de tinturas para el cabello con frecuencia aumentan el número de marcas objeto de examen cuando se exponen a la posibilidad de disponer de una amplia variedad de nuevos colores diferentes.

Describir el recorrido del comprador permite a las marcas desarrollar comunicaciones eficientes y facilitar las experiencias más relevantes (el mensaje correcto, en el momento adecuado, en el lugar apropiado).

El entendimiento de este proceso en sí mismo, no determina la estrategia de marketing y comunicación. El modelo proporciona una visión y comprensión de la categoría del producto, desde el punto de vista de conocimiento del comportamiento del comprador, que servirá como eje para la planificación.

En el universo del consumo masivo, el punto de venta continúa siendo un escenario central de la batalla comercial. Aun en tiempos de digitalización y e-commerce, la mayor parte de las decisiones de compra

se toman frente a una góndola, un exhibidor o un espacio promocional. El merchandising, entendido como el conjunto de técnicas que buscan estimular la decisión en el lugar de compra, se convierte así en una herramienta estratégica de primer orden. Y dentro de él, las apelaciones diferenciadas marcan la diferencia entre atraer miradas fugaces o generar un verdadero impacto en el consumidor.

La lógica es clara: no todos los compradores responden de la misma manera a los estímulos. La segmentación ya no puede limitarse al precio o a la ubicación del producto. La clave del merchandising actual está en comprender las motivaciones, expectativas y emociones de distintos perfiles de consumidores, y diseñar apelaciones específicas que activen su decisión de compra.

El primer nivel de apelación es visual. Los colores, tipografías, formas y ubicaciones en la góndola son decisivos. Un producto premium puede posicionarse mejor con tonos sobrios y elegantes, mientras que una propuesta juvenil se beneficiará de una paleta vibrante y llamativa. La ubicación también es estratégica: el nivel de los ojos sigue siendo el lugar privilegiado, pero para ciertos segmentos -como niños- el desafío es llevar el estímulo a su altura.

El segundo nivel es emocional. En el punto de venta, el consumidor rara vez realiza un análisis racional profundo; más bien responde a evocaciones, asociaciones y recuerdos. Una marca de café puede apoyarse en la idea de “hogar” y “cálido despertar”, mientras que una bebida energizante puede proyectar “adrenalina” y “superación”. Estos mensajes no siempre requieren palabras: imágenes, iconos o incluso aromas pueden transmitirlos de manera inmediata.

El tercer nivel es funcional. Aquí se apela a la practicidad y la conveniencia. Displays que explican cómo se usa un producto, envases que destacan beneficios tangibles (como bajo contenido de sodio o fácil apertura), o promociones que simplifican la decisión (“lleve tres, pague dos”) constituyen apelaciones directas al criterio de utilidad y ahorro.

Otro aspecto clave es la personalización del espacio. Las marcas que logran construir microexperiencias dentro del punto de venta potencian su recordación. Ejemplos de esto son los stands interactivos, las degustaciones, los testers en cosmética o los corners exclusivos que trasladan la identidad de la marca al ambiente físico. Allí la apelación es multisensorial: vista, tacto, olfato y oído trabajan juntos para reforzar el vínculo emocional.

El merchandising diferenciado también debe considerar la cultura local. Un mismo producto no genera las mismas asociacio-

nes en distintas regiones. Los símbolos, las frases y las imágenes pueden resultar atractivos en un país y pasar inadvertidos -o incluso ser malinterpretados- en otro. Las empresas globales exitosas son aquellas que logran adaptar sus apelaciones al lenguaje y la sensibilidad de cada mercado sin perder coherencia global.

La tecnología amplifica este juego de apelaciones. Señalética digital, pantallas interactivas, realidad aumentada y beacons que envían promociones al celular del cliente permiten transformar la visita al punto de venta en una experiencia dinámica. Estas herramientas permiten, además, recolectar datos en tiempo real sobre las reacciones de los consumidores, lo que re-actualiza la estrategia.

Por otra parte, el merchandising en el punto de venta también se ha visto influido por la creciente conciencia social y ambiental de los consumidores. Hoy, los exhibidores contruidos con materiales reciclados, los mensajes que promueven prácticas sustentables o los productos acompañados de sellos de comercio justo funcionan como apelaciones diferenciadas que atraen a segmentos sensibles a estos valores. No es casual que muchas marcas utilicen la propia góndola como espacio de storytelling sobre su compromiso ambien-



tal. El desafío para las empresas es mantener la coherencia entre estas apelaciones diferenciadas y la promesa general de la marca. Un error frecuente es querer “ser todo para todos” y generar mensajes contradictorios. La estrategia de merchandising debe diseñarse con precisión: definir cuáles son los segmentos prioritarios, qué apelaciones activan mejor su decisión de compra y cómo integrarlas de forma armónica en el punto de venta. En un entorno de sobreabundancia de estímulos, diferenciarse ya no es una opción, sino una necesidad, un verdadero imperativo categórico ●

Un merchandising eficaz equilibra creatividad y conocimiento del cliente, transformando la simple exposición de productos en un relato persuasivo que conecta con motivaciones variadas.

Instagram Facebook MagretCarneDeCerdo

Nuevo Pack

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

Comé Rico. Comé Sano. Comé Magret.

Gerenciando en un mundo incierto



De todas las alternativas estratégicas a disposición de las empresas, hay algunas que deben ser descartadas de inmediato, ya que si bien tienden a garantizar la estabilidad, difícilmente permitirán alcanzar el éxito a corto plazo.

Cuando la estabilidad desaparece, lo que sostiene a una organización es su cultura, su gente y su habilidad para tomar decisiones lúcidas con información incompleta.

Puede parecer una paradoja, pero la mejor manera de alcanzar el éxito es estudiar los distintos caminos que conducen al fracaso, a fin de evitarlos. Sólo así uno podrá concentrarse, posteriormente, en las variables clave para el desarrollo del negocio. Dijo una vez Jack Shewmaken, ex Presidente de Walmart: "Visité muchas tiendas de competidores con Sam Walton. Particularmente recuerdo una visita, porque el local era un desastre. Pero Sam no lo tomó en cuenta. Todo lo que vio fue un pequeño pero buen puesto en un apartado rincón y me sugirió que lo imitáramos". Si bien no existe ninguna fórmula mágica que garantice el éxito, sí hay, en cambio, precedentes interesantes que vale la pena analizar para tratar de aprender de ellos. Un caso que merece atención es el de Japón. El secreto de la supremacía japonesa está basado en la comprensión del papel que juega la calidad en su estrategia corporativa.

Las estrategias genéricas representan las posiciones de las organizaciones que tienen un claro enfoque. Cuando dicho enfoque no es claro, el rendimiento inevitablemente se deteriorará. Como lo indica Porter, "quedarse atorado a medio camino afecta a las empresas exitosas que comprometen su estrategia genérica para el logro del crecimiento o prestigio. La tentación de borrar una estrategia genérica y

quedarse a medio camino, es más fuerte para quien tiene un foco claro que para quien ha modificado alguna vez sus objetivos de mercadeo predeterminados".

Lo que Porter dice es que las perspectivas estratégicas requieren un alto grado de concentración y de disciplina. Motorola, y otras empresas de calidad que persiguen objetivos múltiples, no están confundiendo sus respectivas estrategias, sino más bien están haciendo uso de las ventajas actuales que han dado como resultado un nivel más alto de concentración a nivel global. La perspectiva de la calidad no toma en cuenta la existencia de un mercado atractivo, ya sea como posibilidad o situación. Más bien a iniciativa de calidad ha unificado las dos perspectivas del portafolio empresarial en una sola dimensión que podría ser llamada la "Dimensión de Valor" dado que involucra aquellas operaciones que crean valor para el consumidor. Informes recientes parecen ir en paralelo al sentimiento popular, al observar el impacto de la calidad sobre el rendimiento de las empresas. Por ejemplo: James Abegglen y George Stalk explican cómo es que compañías japonesas altamente reconocidas, como Honda, utilizan la calidad como factores competitivos multifacéticos que se presentan en los diferentes mercados. Igualmente, un examen a fondo de la industria automotriz también revela descubri-

Mini Tapitas

www.Fachitas.com
1127346448



IMÁGENES A MODO ILUSTRATIVO

No hay mapas para lo desconocido, pero sí brújulas: tener claridad sobre valores, propósitos y prioridades permite avanzar aun cuando el entorno desafía cada certeza.

mientos sobre calidad y competitividad. Contrariamente a las observaciones de Porter, el desarrollo de estrategias múltiples en una organización de calidad no conduce a una posición inferior en relación con los competidores de la industria. La posición competitiva de una empresa y la estrategia empresarial dictan de qué forma la empresa interpreta o interactúa dentro de su ambiente.

Un beneficio significativo de incorporar calidad se sustenta no en el hecho de que aporta más y mejores alternativas estratégicas, sino más bien en la agudeza en las percepciones empresariales de su propio ambiente. Un enfoque de calidad altera la perspectiva empresarial del punto de vista macro. El cambio de perspectiva es importante, debido a que desde un punto de vista macro, esencialmente una empresa no puede controlar los acontecimientos, sino solamente predecir lo que podría suceder. Sin embargo, cuando el ambiente es visto desde una microperspectiva, la empresa puede ejercer un control más significativo sobre su propio destino sin tomar en cuenta la industria.

Más que concentrarse sobre la industria, el enfoque de calidad de una empresa pasa por examinar a sus competidores. Hay que reconocer la importancia de la competencia, pues la calidad de la empresa no sólo está en saber qué productos y servicios ofrecen sus competidores, sino cómo los ofrecen. El cambio de enfoque hacia la competitividad es importante porque la industria en perspectiva puede desconocer

quiénes son los reales competidores. La compañía de calidad entiende que la competencia se puede dar en muchas formas y no siempre dentro de la misma industria y a veces no siempre entre las mejores organizaciones. Ingeniería revertida, benchmarking y ciclos de tiempo reducidos, son procesos que colaboran en la organización para aumentar los niveles de rendimiento.

Sin embargo, valor y calidad sólo pueden desarrollarse dentro de la organización. Una vez que una empresa es sobresaliente tiene la obligación de superarse. La empresa en sí misma se vuelve su competidor más acérrimo, pero manteniéndose muy atenta al ambiente.

Mientras que el crecimiento puede resultar de eventos externos tales como la demografía o la tecnología, hay también otros fructíferos senderos. No es que las características del mercado no sean importantes para las empresas de calidad, pero hay que reconocer que tales mercados están hechos de consumidores individuales. Hay que reconocer que hay necesidades generales, pero cada consumidor individualmente tiene también necesidades particulares. De esta forma, las empresas de calidad persiguen y a veces hasta crean sus propios mercados, satisfaciendo necesidades individuales, lo que permite a la organización alcanzar su máximo potencial creando valores. Cambiar de un enfoque de mercados a uno de consumidor también evidencia que el producto o servicio por sí mismo, es una demostración simple y estática del ambiente en operación.

Las empresas de calidad tienden a verse como parte de una larga cadena que se inicia con un consumidor, se continua a través de la empresa y llega al proveedor.

Al principio de la cadena de valores es importante por varias razones. El proveedor puede ser la fuente de un insumo de mayor calidad; influir sobre el tiempo, recursos humanos y financieros empleados en la producción de productos o servicios y ser un socio de la empresa para satisfacer las necesidades del consumidor que no existen todavía en los mercados actuales. Lograr que todos los sectores de la compañía interactúen en forma coordinada no es una tarea sencilla. La capacitación cumple un rol fundamental en el logro de ese objetivo.

Pero no se trata de cualquier capacitación. Las habilidades a desarrollar son muy específicas. Una de ellas es el tratamiento "cónico" de la información. El mismo es la doble capacidad para tomar en consideración múltiples elementos y, por otra parte, focalizar su atención en el momento de la acción. Se podría representar a través de la figura de un cono. El ancho al comienzo permite determinar y después identificar un máximo de informaciones sobre las cuales focalizarse para lograr éxito en la acción ●





SABOR NATURAL

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



PLENNA®

La Yunta Autoservicio: apertura en Atuel Norte

Con más de 8.000 productos y una playa de estacionamiento propia, esta tienda acerca una propuesta conveniente a los clientes de la zona.



Este nuevo local ofrece comodidad, calidad de atención y precios accesibles en distintas categorías de productos, acercando oportunidades de consumo inigualables a todas las familias.

Bajo la premisa #fanáticosDelAhorro y una propuesta caracterizada por variedad, cercanía y precios mayoristas, **La Yunta Autoservicio** sigue creciendo. En esta ocasión, llegó al distrito de Atuel Norte, con la apertura de una nueva sucursal propia, la número 37 entre tiendas de la cadena y franquicias.

"Con esta incorporación, buscamos seguir cumpliendo nuestra misión: estar cada vez más cerca de las familias y brindarles productos de calidad al mejor precio", señaló **Daniel Garre, Director General** de la empresa. En esta nueva tienda los consumidores se encontrarán con un espacio moderno de 250 metros, con depósito propio y una amplia playa de estacionamiento, pensada para brindar comodidad en las compras. Allí se ofrecen todos los rubros



esenciales para el día a día: lácteos, fiambres, almacén, limpieza, perfumería, electro, bazar, vinos, bebidas, snacks, desayuno, productos para mascotas, alimentos balanceados e incluso propuestas con el sello Sin TACC.

Más de 8.000 artículos disponibles, incluyendo primeras y segundas marcas, garantizan a los consumidores de la zona una oferta de calidad a un precio razonable. A eso se suman los productos de marca propia de la empresa. Como es habitual, en esta tienda se mantiene el formato de ventas por mayor y menor, ideal para familias, pequeños comerciantes y vecinos de la región.

Este nuevo punto de venta genera empleo local, a través de un equipo de cuatro personas que ya están trabajando al servicio de la comunidad de Atuel Norte.

"La apertura en este distrito es un paso que soñábamos hace tiempo. Muchos clientes de Atuel Norte viajaban hasta San Rafael para comprar en nuestras tiendas", señaló Garre. "Gracias a su fidelidad, hoy podemos devolverles ese esfuerzo, llevando a La Yunta Autoservicio a su barrio. Estamos felices de acercarles productos de calidad a precios muy convenientes, sin que tengan que trasladarse".

Compromiso con la comunidad

"Desde La Yunta Autoservicio creemos que cada nuevo supermercado es también una oportunidad para apostar por el desarrollo local, generar empleo, acompañar a instituciones del barrio y formar parte activa de la vida de cada comunidad donde estamos presentes", explica Garre. Y agrega: "Este logro no sería posible sin el compromiso y la dedicación de nuestro equipo de trabajo, y sin el apoyo constante de los proveedores que confían y crecen junto a nosotros. A todos ellos, les estamos muy agradecidos".

"En La Yunta Autoservicio -agregó- ofrecemos una propuesta accesible, variada y adaptada a lo que las familias necesitan hoy", concluye Garre. "De ahora en más, en el distrito de Atuel Norte, entre Ruta 143 y calle Río Atuel, estamos listos para recibir a los clientes con la calidez, la variedad, la calidad y el ahorro que todos necesitan" ●





#FanáticosDelAhorro

VENTAS POR MAYOR Y POR MENOR

SUCURSALES Y
FRANQUICIAS



37 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)



Pronósticos focalizados

Si bien el marketing debe ser visto como una actividad que se acerca más al arte que a la ciencia, lograr que sea eficaz requiere una constante sistematización y disciplina.

El futuro del marketing no depende de intuiciones, sino de la capacidad de interpretar datos y transformarlos en señales claras que orienten campañas personalizadas.

Hoy en día, queda muy claro que la tarea de los empresarios del consumo masivo no termina con tener el producto tangible que quiere el consumidor, también hay que comunicarlo adecuadamente para que éste sea preferido por sobre otros. En primer lugar, el consumidor no siempre realiza un proceso de decodificación de un mensaje, ya que su percepción selecciona los estímulos que recibe. Es decir, hay una barrera inicial para generar la atención del consumidor antes de que éste compare las diferenciaciones que ofrece la oferta.

La segmentación tradicional ha terminado. Aquella clásica idea de dividir el mercado en partes medibles, donde los aspectos demográficos y socioeconómicos eran los más relevantes, ha quedado en segundo plano. Hoy en día representan un complemento de los criterios más modernos de segmentación, que tienen en cuenta aspectos tales como el estilo de vida, el auto-concepto de cada uno, los grupos de pertenencia y referencia y otros más extraídos de las ciencias sociales.

En este enfoque, el satisfactor simbólico está representado por el producto más to-

dos los estímulos que la empresa utiliza para llegar al cliente. O sea que la empresa tiene amplia participación en los resultados que obtiene. Hay dos grandes tareas que realiza la empresa y que componen la fase de planeación antes de que el producto llegue al consumidor. Una primera fase consiste simplemente en la transformación de los insumos en el producto físico. En caso de tener acceso a una investigación, este producto debe tener los atributos que son considerados relevantes por los clientes potenciales. La segunda fase está constituida por la transformación del producto físico en un satisfactor simbólico.

El marketing, es decir, el conjunto de acciones que una empresa hace para posicionar en el mercado sus productos o servicios, debe ser visto, ante todo, como una actividad creativa. Se acerca más al arte que a la ciencia, aunque es indudable que esta disciplina se ha ido formando y modificando a través de la historia, amoldándose a las nuevas circunstancias de su evolución, y efectuando los aportes que contribuyen a moldearla.

Ni mas ni menos importante que las demás ciencias, la comunicación es un elemento irrenunciable de la vida social. Sus formas se han modificado mucho de acuerdo a las posibilidades que se fueron abriendo, y a la ampliación constante del ámbito en que incide.

Desde la tribu al planeta, ha sido un largo tránsito, por caminos múltiples y diversificados, que hoy se reencuentran y sintetizan en la integración global. Algunos de sus rasgos han sido constantes en su trayectoria, dentro de las situaciones que mejor se adaptaron a las condiciones de su tiempo, y encabezaron el avance del progreso tecnológico y de la evolución social.

Como lo mas idóneo para ello fue la dominación de clases y grupos minoritarios, que actuaran en la dirigencia del proceso, la comunicación se ajustó plenamente a sus conveniencias. Progresando en amplitud, pero manteniendo su estructura piramidal, y una comunicación unidireccional desde la cúspide a las bases que la soportaban. Eso en conjunto, y en cada pirámide de la vida social. El dirigente, el fabricante y el comerciante, elaboran su discurso y la comunicación en el ámbito en que desean incidir, para generar reacciones que favorezcan sus intenciones. Buscan homogeneizar el pensamiento de los demás, amoldándolos a su punto de vista, y ponerlos al servicio de los intereses que defienden. Para ello deforman la imagen que ellos mismos tienen de la situación, haciendo resal-



metro 
servicios
Conectamos marcas con personas

**SERVICIOS DE
REPOSICIÓN EN
SUPERMERCADOS**

|  metroservicios.com.ar  11 6607-4859

tar los aspectos que favorezcan sus intenciones, ocultando los adversos, y procediendo de un modo diametralmente contrario, con los productos de la competencia.

Lo propio es diafanamente positivo, rico en convicciones, ofrece pocas dudas de lo acertado en la selección de conveniencias. Lo ajeno es negativo, oscuro en sus intenciones, y también perjudicial para nuestros intereses. Se ofrece siempre la mejor de las opciones, la que más se adecua a nuestras necesidades, las soluciones a todos los problemas, y se dan todas las facilidades para que lo alcancemos.

Como en todas las ramas de las relaciones humanas, mucho se ha avanzado al in-



La predicción focalizada reduce la incertidumbre al priorizar segmentos clave, permitiendo dirigir mensajes específicos a quienes realmente importan, en lugar de dispersar recursos.

ternarse en el conocimiento y en el dominio de la ciencia de la comunicación, que se ha ido perfeccionando a través de las edades, haciéndose cada vez más eficiente y masiva, en sus métodos y en sus formas, en sus medios tecnológicos, y en la penetración psicológica, en profundidad y en amplitud.

Con marchas y contramarchas, con avances que fueron muy positivos para la evolución del complejo social, y con desviaciones que fueron muy negativas y que estallaron luego en sus contradicciones. Si nos referimos a los campos de la producción y del avance tecnológico, al mercado de consumo y de las necesidades físicas y espirituales de los individuos, a los asuntos concretos mas inmediatos y accesibles de la vida cotidiana, mucho se puede comentar de todos los aspectos de la comunicación.

De como las ha favorecido, contribuyendo a orientar y satisfacer sus exigencias. Y de como las ha perjudicado, induciendo necesidades y productos inútiles, innecesarios y aún nocivos, propiciando el deterioro de nuestro entorno, y llenando de frustraciones a los individuos. Análogas

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

Todos conocemos las dificultades que se nos presentan para ser claramente interpretados cuando queremos comunicar a los demás nuestras experiencias o nuestros pensamientos. La riqueza de nuestra vida interior, las innumerables facetas del entorno en que vivimos, lo complejo del acontecer en que intervenimos, son intraducibles en todos sus detalles, y debemos contentarnos con describirlos toscamente en sus formas mas generales.

Si quisiéramos expresar todo tal como lo vemos y sentimos, nos perderíamos en las profundidades de cada detalle. Por lo que para ensayar una comunicación con los demás, proyectamos una arquitectura que reconocemos incompleta y aún diferente a la que percibimos. En la actualidad, es indudable que resulta cada vez más difícil diferenciarse de la competencia y darse a conocer entre los consumidores. En ese sentido, hay que potenciar al máximo todos los recursos *in-store*, es decir, aquellos que promueven las ventas y la identidad dentro del local, y que operativamente se agrupan bajo las técnicas de merchandising. El mismo es una herramienta efectiva para los supermercados, ya que constituye un factor clave para lograr un posicionamiento claro y diferencial frente al consumidor. Además, facilita que los clientes compren con agrado, se hagan más leales al punto de venta y, finalmente, compren más allí.

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

El cliente, desde el momento en que entra al supermercado, percibe una serie de mensajes gráficos y auditivos. La percepción tiene un carácter selectivo que consiste en la acentuación preferente de unos objetos o de algunas características de ellos, en comparación con otros.

Estos mensajes se transforman en estímulos, que para el cliente se traducen en una respuesta, que puede ser la actitud de compra (cuando la motivación por comprar es mayor que los frenos) o la actitud de rechazo (cuando la motivación no es suficiente frente a los frenos).

En este proceso intervienen una serie de elementos como la fácil percepción de lo que se ofrece, facilidad de tomar el producto, publicidad del mismo, displays, car-

teles, influencias de amigos o parientes, ambiente adecuado y precios convenientes. En síntesis, el problema no es tan simple como elegir entre blanco o negro, pero sí queda claro que el cliente elige entre una buena combinación de todos estos elementos. A diferencia de la compra que está planeada de antemano, que es una compra racional, la compra cuya decisión se toma en el instante en que se efectúa, es impulsiva. Es decir, se genera una compra nueva, que no estaba considerada.

Hay estudios previos que demuestran que el 65% de las decisiones se toma dentro del local de venta, que el merchandising es un elemento clave en la compra de artículos nuevos y que también es un factor de importancia en el cambio de marca que se produce en el supermercado. La importancia de las compras por impulso, se refleja en los resultados de un estudio realizado en los EE.UU. para productos de consumo masivo. Un 47%, es decir, casi la mitad de las decisiones de compra, se toma en forma impulsiva.

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



dos en el punto de venta.

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

Las empresas que integran inteligencia artificial en sus modelos predictivos logran identificar microtendencias antes que sus competidores, generando ventajas.



**AMOR DE
FAMILIA**



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

@UNION.GANADERA

Posicionamiento creativo

La clasificación de los consumidores según el criterio generacional es una buena manera de aproximarse a su entendimiento y poder trazar estrategias orgánicas.



La diferenciación no surge solo de atributos tangibles, sino también de la capacidad de generar símbolos culturales que otorguen sentido y pertenencia a la decisión de compra.

El mercado del consumo masivo es un terreno en el que la competencia se mide en segundos, en espacios de góndola y en la capacidad de una marca de dejar huella en la mente del consumidor. Si en décadas pasadas la clave estaba en la disponibilidad y el precio, hoy el gran diferencial radica en el posicionamiento creativo: la manera en que una empresa logra destacarse en un universo saturado de mensajes, productos y estímulos.

Vivimos en un entorno donde la sobreoferta es una constante. El consumidor promedio se enfrenta a cientos de opciones en cada categoría: desde lácteos hasta bebidas, desde productos de higiene hasta artículos de limpieza. En este contexto, ya no basta con competir en precio o calidad. La verdadera batalla se libra en el territorio de la percepción. El posicionamiento creativo se vuelve entonces una estrategia esencial: implica definir no solo qué se vende, sino qué significa ese producto para quien lo compra. En otras palabras, es darle un relato, una identidad y un propósito que el consumidor pueda reconocer y elegir de manera casi automática.

El posicionamiento creativo se construye con varias herramientas. Una de ellas es la narrativa de marca. Contar historias auténticas y cercanas permite que el producto trascienda su funcionalidad para convertirse

en parte de la vida cotidiana. Por ejemplo, no es lo mismo vender un café soluble que ofrecer “el instante de pausa que necesitas cada mañana”. Otra herramienta es el diseño estratégico. Los envases, colores y tipografías ya no son solo ornamentos, sino vehículos de diferenciación. En las góndolas, donde la decisión de compra ocurre en pocos segundos, el impacto visual puede determinar la elección. La publicidad creativa también sigue siendo clave, pero en un formato que se aleja de lo meramente aspiracional para conectar con valores culturales y sociales. Campañas que integran humor, ironía o inclusión logran captar la atención en un mar de mensajes uniformes.

El posicionamiento creativo también requiere innovación. No necesariamente tecnológica en términos de producto, sino en la forma de presentar lo conocido. Ejemplos recientes muestran cómo las marcas tradicionales relanzan productos con ediciones limitadas, colaboraciones con artistas o adaptaciones a tendencias de consumo saludable, vegano o sustentable. La innovación creativa se apoya en la escucha activa: comprender cómo cambian las expectativas del consumidor y anticiparse. En este punto, los estudios de mercado, el análisis de datos y la interacción digital en redes sociales se convierten en aliados insustituibles.



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

La creatividad aplicada al consumo permite resignificar la oferta, trascendiendo lo funcional para construir imaginarios colectivos donde la marca ocupa un espacio distintivo.

Un aspecto central del posicionamiento creativo es que ya no se trata solo de hablarle al consumidor, sino de hablar con él. Las marcas que generan espacios de interacción —desde campañas colaborativas hasta dinámicas de cocreación de productos— construyen un vínculo emocional mucho más fuerte. El consumidor actual busca experiencias, autenticidad y valores compartidos. Las marcas que transmiten compromiso con la sostenibilidad, la inclusión o la comunidad local logran diferenciarse, incluso en categorías tradicionalmente comoditizadas.

Algunos casos ilustran bien esta tendencia. En la categoría de bebidas, las marcas que incorporaron envases retornables o mensajes vinculados con la reducción de plásticos ganaron notoriedad frente a competidores. En alimentos, aquellas que supieron destacar ingredientes locales y naturales lograron reposicionarse como “auténticas” frente a opciones industrializadas. En el plano de la higiene personal, los reposicionamientos creativos que vinculan el producto con el bienestar emocional o la confianza personal han resultado particularmente efectivos, transformando artículos de uso cotidiano en símbolos de estilo de vida.

No obstante, el posicionamiento creativo enfrenta desafíos significativos. Uno de ellos es la coherencia: un relato atractivo pierde fuerza si no se traduce en la experiencia del consumidor. Las marcas que prometen sostenibilidad pero descuidan su

cadena de producción se enfrentan a crisis de credibilidad. Otro desafío es la saturación publicitaria. Cuando todas las marcas buscan diferenciarse mediante relatos emocionales, el riesgo es caer en la homogeneidad disfrazada de creatividad. Por eso, la autenticidad se convierte en el verdadero diferencial: la capacidad de ser fiel a una identidad única y sostenible en el tiempo. Finalmente, la velocidad de cambio cultural obliga a las empresas a estar en permanente movimiento. El posicionamiento creativo no es una campaña puntual, sino un proceso de adaptación constante que debe reflejarse en todos los puntos de contacto con el consumidor.

En la actualidad, el posicionamiento creativo más exitoso es aquel que combina innovación, diseño y narrativa con un propósito claro. El consumidor ya no solo busca un producto que cumpla su función, sino una marca que exprese valores y actitudes con las que pueda identificarse. Ese propósito no tiene que ser necesariamente monumental; puede tratarse de algo tan concreto como promover hábitos saludables, fomentar el ahorro familiar o contribuir a causas sociales. Lo esencial es que la propuesta sea creíble, consistente y comunicada de manera creativa.

El posicionamiento creativo en el consumo masivo es mucho más que un recurso publicitario. Es una estrategia integral que atraviesa la innovación, la comunicación y la relación con el consumidor. Las empresas que logren construir una identidad única, coherente y flexible estarán mejor preparadas para destacar en un mercado altamente competitivo. En definitiva, el secreto no está en vender más, sino en construir significados que acompañen al consumidor en su vida diaria. Y en un contexto donde la confianza y la atención son los recursos más escasos, la creatividad es el puente que conecta a las marcas con el corazón y la mente de sus audiencias.

La generación a la que pertenecen las personas es permanente a lo largo de su vida y condiciona cómo conciben el mundo, lo que consumen y por qué. La edad predispone a los individuos a compartir intereses y valores, dado que pasan por experiencias culturales similares.

Siguiendo esta idea, un segmento de consumidores muy atractivo en la actualidad para las marcas son los denominados *millennials*, jóvenes de entre 21 y 34 años que prueban, experimentan y se separan de los consumos de su hogar. Por tal motivo, Nielsen llevó a cabo un estudio que analiza algunos interesantes hallazgos sobre las características de este grupo generacional y cuál es su impacto en el consumo. Los *millennials* constituyen la renovación de los consumidores y su consumo difiere significativamente del de su hogar de



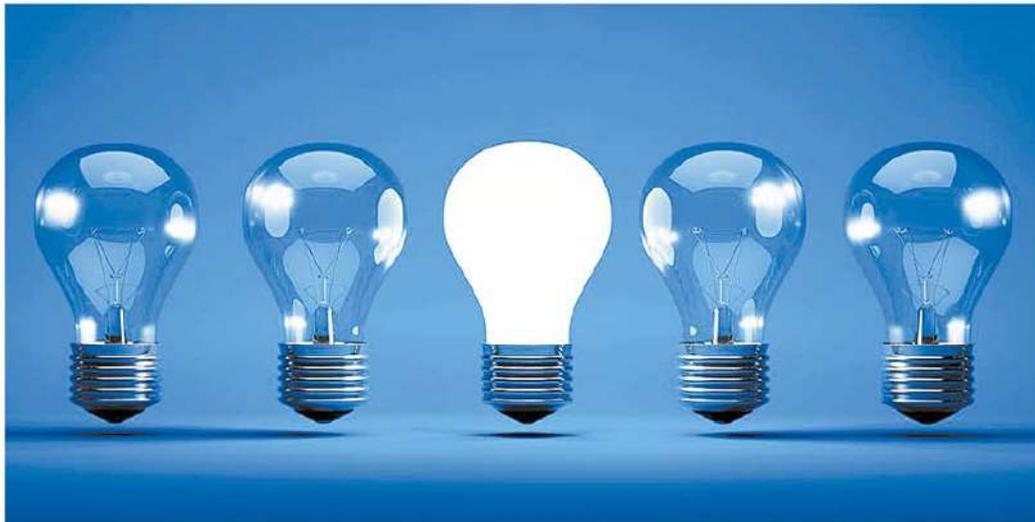


Armonía de SABORES

NUEVOS YOGURES BATIDOS



UN DESAYUNO • UN SNACK • UN POSTRE • UN GUSTO



Posicionarse con ingenio implica combinar estrategia, estética y sensibilidad social, de modo que la propuesta resuene en audiencias diversas y se adapte a contextos de cambio.

origen. Representan en la actualidad una gran oportunidad para las marcas pero también un enorme desafío ya que no le creen a la publicidad tan fácilmente, los aburre el marketing, viven conectados pero esquivan hábilmente los mensajes online de las marcas, tienen cada vez más influencia en el consumo y dinero para gastar, pero seleccionan muy bien qué empresas eligen.

Es un consumidor totalmente diferente del que se conocía: están hiper-informados, no tienen miedo de nada y, si además tienen una mala experiencia, se encargarán de hacer la peor campaña de marketing posible en las redes. Por lo anterior es que resulta imprescindible que las empresas atraigan a este segmento con productos y publicidad que respondan a sus intereses.

Constantemente cambiando y evolucionando, como lo hace el mundo en que ellos viven, no esperan menos de las marcas que eligen. Reinventarse, innovar, hablar desde el corazón.

Su prioridad es otra, no es la propiedad, sino disfrutar de algo y luego venderlo. La clave es la experiencia.

Es por esto que las empresas necesitan enfocar sus esfuerzos en estos consumidores, pues su poder adquisitivo es creciente, son el futuro y hay que conquistarlos hoy.

Nielsen investigó las principales aspiraciones de los *millennials* y “mantenerse en forma y saludable” resultó ser la prioridad número uno. En segundo lugar se ubicó “hacer dinero”, seguida por “tener tiempo para la familia” y finalmente “tener una carrera satisfactoria”.

Para los fabricantes tomar en consideración esta escala de valores al momento de desarrollar sus productos y la comunicación de sus marcas, puede constituir una interesante oportunidad para llegar de forma mucho más efectiva a este grupo de consumidores alineándose con sus intereses y resaltando aquellos beneficios clave.

Asimismo, otra oportunidad es que el 26% de los *millennials* manifiesta su deseo de vivir en los suburbios, buscando escapar de las grandes ciudades y persiguiendo un estilo de vida más “tranquilo”. En este sentido, las marcas y productos deberían enfocar sus esfuerzos distributivos en este tipo de mercados que, si bien es probable que hoy no concentren un alto nivel de consumo, se espera que crezcan en los próximos años.

Por otro lado, los *millennials* están dispuestos a gastar más dinero en aquellos productos que estén alineados a sus ideales, incluso muy por encima de lo que las otras generaciones lo están, con lo cual “dar en la tecla” puede significar un mayor margen de ganancia para los fabricantes. Hoy en día, las marcas más exitosas son las que apelan a este público, adhiriendo a uno o más de los cuatro pilares clave que identifican a los *millennials*: Salud, Funcionalidad, Conveniencia y Responsabilidad Social. Los *millennials* declaran estar más interesados por los productos vinculados con la responsabilidad social que por los funcionales. Sin embargo, en la realidad los resultados son diferentes: son los productos funcionales los que más venden ●

Una estrategia para cada generación

En tanto que las estrategias de gasto varían entre aquellos con deudas, casi la mitad de todos los integrantes de las últimas tres generaciones dicen que las deudas los motivan a ser cuidadosos sobre su gasto. Conforme nos volvemos mayores y –presumiblemente más cercanos a la línea de meta del retiro– buscamos más seriamente la eliminación de las deudas, para tener cierta seguridad de cara al futuro.

Los Baby Boomers son los más proclives a ser cuidadosos sobre el gasto, y toman estrategias de gasto a plazos más cortos al poner en primer lugar las cosas que quieren y necesitan para mantener su deuda baja.

De manera inversa, los participantes Millenials más jóvenes se inclinan más a tomar un punto de vista a largo plazo respecto a su situación crediticia. Son los que con mayor probabilidad optarán por métodos de refinanciamiento para disminuir su deuda y los que sienten que deben incurrir en deuda para comprar los bienes que quieren y necesitan.

Los datos muestran que un poco más de la tercera parte de los Baby Boomers y de la Generación Silenciosa no ahorran para su futuro.



MARS



Una propuesta superadora

En la localidad de Calchín, del departamento cordobés de Río Segundo, Cooperativa Almacor inauguró su sucursal número 72, que acerca al público local un formato moderno y accesible.



En el departamento de Río Segundo, a unos 110 kilómetros de la ciudad de Córdoba, se ubica la localidad de Calchín. Este pueblo, que posee cerca de 2.400 habitantes y combina tradiciones agrícolas con emprendimientos modernos, fue el lugar elegido por la familia Palpacelli para inaugurar el local número 72 de **Cooperativa Almacor**.

La flamante sucursal ofrece una propuesta basada en un amplio surtido de productos, que abarca las principales categorías del consumo masivo, con precios al

alcance de todos los consumidores.

Se trata de un local de quinientos metros cuadrados de superficie, un formato que se adapta muy bien a la necesidad de tiendas de proximidad que actualmente demanda el público local. Además, cuenta con un amplio estacionamiento.

Este supermercado posee cinco cajas registradoras y genera empleo para alrededor de 20 familias, en forma directa e indirecta. La inversión total del emprendimiento rondó los 500 millones de pesos.

La elección del lugar tuvo que ver, en parte, con su accesibilidad. Almacor tiene locales en Pilar, Villa Rosario y Luque. Todos ellos están sobre la Ruta 13, lo cual ayuda a la logística de distribución, ya que son zonas colindantes. Además, Calchín es un pueblo pujante, que se encuentra en constante crecimiento.

El emprendimiento fue pensado para que el consumidor local tenga una experiencia de compra superior a lo que hasta el momento se ofrecía en esa localidad. No sólo por el surtido, sino también por la calidad humana. "Nuestro personal está preparado para brindar al público una atención cálida y profesional. Esa es una de nuestras principales fortalezas; el trato personalizado", comenta **Víctor Palpacelli, Presidente de Cooperativa Almacor**. "Nuestros colaboradores están capacitados para que el público consumidor que nos visita viva una experiencia positiva que lo motive a volver".

En lo que hace a la propuesta comercial, este supermercado maneja cuatro mil referencias, con énfasis en las áreas de perecederos. "Nuestro formato es muy fuerte en ese tipo de productos, que tienen una gran participación en las tiendas de cerca-

Más de 4.000 referencias y un especial énfasis en las áreas de perecederos caracterizan al nuevo emprendimiento de Almacor, que trae a los habitantes de Calchín un formato conveniente.





Víctor Palpacelli junto a sus padres y esposa.

nia", señala Palpacelli. "Contamos con una propuesta de excelencia en todo lo que es carnes y derivados, frutas y verduras, fiambrería y panificados, un rubro en el que tenemos elaboración propia".

El abastecimiento de mercadería se realiza íntegramente en forma directa, a través de Almacor Central. El centro de distribución del grupo es el encargado de proveer todo lo necesario y concentrar el abastecimiento de los locales de la cadena. "Se ha transformado en una herramienta vital para todos los socios que componen y conforman la comunidad de Almacor", comenta el entrevistado.

"Quiero destacar el trabajo de toda la familia Palpacelli, que ya está involucrada en el sector supermercadista y que ha hecho grandes esfuerzos para poner en marcha este local", manifestó el empresario. "Agradezco también muy especialmente a todos los socios que componen Cooperativa Al-

macor. Sin su colaboración no podríamos haber llegado a abrir este local, que era todo un anhelo".

Palpacelli resaltó también la participación de la Gerencia General de Almacor, encabezada por Daniel Floridia; de todo el equipo de Compras y de los profesionales que integran el staff de Almacor Central. "Son un equipo de lujo, y conforman el sostén de todas nuestras actividades comerciales", concluyó.

El futuro

Almacor tiene una meta importante y ambiciosa: llegar a cien sucursales en el próximo año. Para ello, más allá de las aperturas a cargo de los miembros fundadores, se está avanzando en el proyecto de desarrollo de franquicias. "Es algo que ya está plenamente en marcha, y se está trabajando de cara a nuevas inauguraciones.

Se aguardan próximamente aperturas en Córdoba capital, y también fuera de la provincia", señala Palpacelli.

En cuanto al funcionamiento de las franquicias, cabe señalar que Almacor provee absolutamente todo el *know how* y lo necesario para la implantación de un local, desde el personal de operaciones necesario para ponerlo en marcha, hasta el equipamiento y los sistemas de caja. Asimismo, la empresa cuenta con un área de marketing y publicidad que elabora materiales institucionales como *folders*, ofertas y e-mails promocionales, y se encarga de proveer todo lo necesario para llegar a los consumidores en formatos digitales, radiales y televisivos.

Cabe señalar que recientemente, fue inaugurada una planta láctea en Calchín Oeste donde la empresa transforma leche propia en productos elaborados, como quesos y crema. Esa iniciativa genera empleo y valor agregado a la economía local ●



El nuevo supermercado posee cinco cajas registradoras, genera empleo para alrededor de 20 familias y demandó una inversión total cercana a los 500 millones de pesos.



Hacia una conducción eficaz

Arribar a una buena estrategia de comunicación para un producto o servicio no es tan difícil si se siguen ordenadamente una serie de pasos. Pero cuando no hay una metodología clara, el riesgo de fracasar crece exponencialmente.



La conducción eficiente no se limita a planificar, también implica interpretar señales del entorno, ajustar estrategias y anticipar riesgos antes de que se transformen en crisis.

La publicidad ha sido definida como la actividad mediante la cual se desarrollan constantemente ideas nuevas para comunicar al consumidor. El norteamericano James Web Young desarrolló una técnica que demostró su utilidad para muchos de quienes luchan diariamente para desarrollar una idea importante y creativa.

1. Junte absolutamente todo lo que pueda serle de alguna ayuda. Indague en su propia mente, revise todos sus archivos y busque todos los datos que puedan estar disponibles de otras fuentes externas.

2. Examine toda esa información y piense cómo cada parte se relaciona con todas las demás y con el problema. Estudie toda la información a fondo y mírelo desde todos los ángulos.

3. "Ojos que no ven, corazón que no siente". Olvídense de su problema y dedíquese a hacer otra cosa. Mientras que la parte consciente de su mente está dedicada a otra actividad, su subconsciente tendrá la oportunidad de trabajar para usted en paz y tranquilidad. No apure el proceso. Tenga paciencia y relájese.

4. "¡Eso es!", gritará de pronto, cuando el nuevo concepto se le aparezca, como sucede a menudo, en el lugar más sorprendente y en el momento del día en que menos lo espera.

5. Ahora comienza el trabajo de refinar su idea. Cuando la alegría ante el descubri-

miento se apaga, comience a trabajar con el concepto que acaba de crear. Siga construyendo en base al mismo, refínelo y ensáyelo hasta que se transforme en una nueva idea practicable y definitivamente ganadora.

Esa ha sido la primera fase. Luego, en relación con la idea, debe efectuarse las siguientes preguntas:

—¿Es usted capaz de romper una regla y hacer algo inesperado?

—¿Es usted capaz de lograr que alguien le diga "¿Cómo fue que no se me ocurrió esa idea a mí?"

—¿Es usted capaz de combinar dos ideas pequeñas para formar una grande?

—¿Puede usted relacionar lo desconocido con lo que le resulta conocido?

—¿Puede usted relacionar lo no aprobado con lo aceptado?

—¿Es usted capaz de demostrar algo?

—¿Puede usted relacionar lo tradicional con lo nuevo?

—¿Puede recurrir al sentido del oído a través de su idea?

—¿Puede recurrir al sentido del olfato?

—¿Puede usted modificar el momento en que generalmente algo se lleva a cabo?

—¿Puede usted modificar el modo en que algo generalmente se lleva a cabo?

Es común que exista cierto escepticismo frente a la efectividad de la publicidad. No es fácil girar un cheque cuando no se está seguro del resultado obtenido.

Por eso, para maximizar la efectividad de la inversión publicitaria:

1) Defina claramente su grupo objetivo. Esto le permite enviar el mensaje adecuado en el medio adecuado.

2) Seleccione el vehículo de comunicación adecuado. Piense más allá de los tradicionales medios masivos. Pregúntese dónde más puede encontrar a su audiencia. Esto le evitará desperdicio y tendrá mayor probabilidad de alcanzar prospectos calificados.

3) Ofrezca algo de valor. ¿Por qué habrían de preferirlo? Comunique uno o dos aspectos relevantes de por qué debiera alguien tomarse el trabajo de querer saber

Superstar[®] PLEX

TU COLOR PERFECTO



24 fascinantes
colores

COLOR OIL
PLEX

¡Única coloración permanente en KIT
SIN AMONÍACO Y LIBRE DE PPD
que aclara hasta 3 tonos!



TOTAL COBERTURA DE CANAS



Mundial
SILKEY SKV



www.silkeymundial.com



El arte de dirigir se mide tanto por la habilidad de inspirar como por la capacidad de establecer estructuras sólidas que garanticen orden, continuidad y crecimiento en los nuevos escenarios.

más de usted. Sálgase de las típicas frases gastadas como, líderes en servicio, somos los número uno, tradición y respaldo, entre otras. Esto no dice nada y no lo diferencia de la competencia.

4) Invite a la acción. Cada vez que alguien se exponga a su comunicación debería invitarse a un siguiente paso, a descargar un archivo, a solicitar una visita gratuita de mantenimiento, o a visitar una página web. Busque generar prueba. No siempre el objetivo de la publicidad es vender, sino llevar a alguien interesado a dar un siguiente paso.

5) Mida y haga seguimiento. Si no sabe cuál es la actividad que mejores resultados le genera, ¿cómo decidirá si la repite en el futuro? Piense en los anuncios de las páginas amarillas o en la participación en ferias. Cada año es el mismo cuestionamiento, ¿será que debemos estar? Cuando alguien lo contacte, cree el hábito de preguntarle cómo se enteró de usted.

Así como el marketing, la publicidad es una herramienta fundamental para crear y mejorar la relación de la marca o producto con sus potenciales clientes. Para vender, marketing y publicidad siempre irán de la

mano. Una campaña publicitaria es un amplio conjunto de estrategias comerciales que tienen como objetivo dar a conocer el producto o servicio que buscas ofrecer.

A continuación enseñamos cinco claves para generar una campaña exitosa:

1. Objetivo de la campaña. Dependiendo de lo que queramos lograr se perfilará la campaña con estructuras diferentes. Por ejemplo, hay campañas que pretenden hacer *branding*, otras se realizan con el propósito de asociar esa marca a unos valores o sentimientos determinados. Podríamos enumerar muchos otros ejemplos, pero conviene recordar que los objetivos más habituales son: captación de nuevos clientes, lanzamiento de nuevos productos y promoción de productos en stock.

2. Definir el *target*. Debemos definir una serie de factores, tales como su edad, sexo, clase social, estado civil, nivel, y una serie de hábitos esenciales que necesitaremos tanto para el diseño como para la planificación de los medios.

3. Elegir los medios. La tercera etapa es la definición y planificación de los medios. Para definirlos es esencial la correcta evaluación del punto anterior. Puesto que, dependiendo de sus hábitos y gustos, los segmentos de público objetivo consumen medios de comunicación diferentes y a horarios distintos.

4. La comunicación. Nos referimos a la forma en que concibe el mensaje que quieres lanzar. La única manera de conseguir que el cliente sienta que su anuncio le interesa, es hacerlo pensando en lo que él necesita.

5. El diseño. Los colores, las fotografías, el lenguaje del módulo en cuestión o del *spot*, la forma en que se introducen los textos en la comunicación, el tipo de fuente, las texturas, los tamaños de los mismos, todos estos aspectos son clave ●

Criterios para tener en cuenta

En la comunicación, es necesario repetir suficientemente el mensaje. Aunque tal vez menos de lo que la gente cree, y no necesariamente con el mismo anuncio. El mismo mensaje puede repetirse en diferentes anuncios. Pero todos ellos deben contribuir a formar la correcta imagen de la marca en la mente de los potenciales consumidores.

◆ La campaña de publicidad debe concentrarse en cierto tiempo, ya que la publicidad consigue de esta forma un efecto rápido y masivo, que proporciona además, como beneficio marginal, un estímulo a los comerciantes y a los vendedores.

◆ La campaña debe ser tan agresiva como sea necesario, pero siempre de buen gusto. Eso es fundamental para evitar problemas.

VACALIN®



Conocé todos
nuestros productos

@vacalin
f X Instagram Music



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

Los acuerdos transaccionales

Las empresas requieren, para ser rentables, el desarrollo de una capacidad negociadora que busque el bien común con la mira puesta en el largo plazo. Las confrontaciones no son positivas.



Las técnicas modernas de negociación no buscan transformar la relación, sino garantizar un beneficio concreto, donde cada parte ceda en ciertos puntos para lograr metas comunes.

Los teóricos dicen que para que se desarrolle algún tipo de intercambio deben darse cinco condiciones. Todas ellas son necesarias, y hay que prestar atención a ello, porque aquí se encuentran algunos de los fundamentos del marketing moderno, de los cuales ninguna empresa está exenta:

1. Debe haber al menos dos partes.
2. Cada parte debe tener algo que supone valor para la otra.
3. Cada parte debe ser capaz de comunicar y entregar algo a la otra.
4. Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta.
5. Cada parte debe creer que es apropiado o deseable tratar con la otra.

Si se dan estas condiciones existe un potencial de intercambio. Que el intercambio tenga o no lugar depende de que ambas partes puedan llegar a acordar los términos del mismo. Este es el sentido en el cual se describe el término intercambio como un proceso de creación de valor; es decir; el intercambio normalmente satisface a ambas partes más que cuando iniciaron el proceso.

El intercambio debe ser visto más como un proceso que como un suceso. Se dice que dos partes están inmersas en un proceso de intercambio si están negociando y moviéndose hacia un acuerdo; si se alcanza el acuerdo, se dice que la transacción ha tenido lugar. Las transacciones son la

unidad básica de intercambio. Una transacción supone un conjunto de valores entre dos partes que podemos ilustrar de la siguiente manera: A da X a B y recibe Y a cambio; el Sr. Jones entregó 400 dólares al Sr. Smith y obtuvo una televisión. Este es un ejemplo de clásica transacción monetaria.

Sin embargo, las transacciones no requieren necesariamente dinero como valor intercambiable. Por el contrario, una transacción tipo trueque consistiría en que el Sr. Jones cediera un refrigerador al Sr. Smith a cambio de una televisión. El trueque puede consistir así mismo en un intercambio de servicios en lugar de bienes, como en el supuesto de que el abogado Jones redacte un testamento para el médico Smith, a cambio de un examen médico.

Una transacción implica varias dimensiones: deben existir al menos dos cosas con valor, un acuerdo sobre las condiciones, un tiempo y un lugar para el acuerdo. Usualmente las transacciones se apoyan en un

sistema legal que exige el cumplimiento de los contratantes, en función de evitar conflictos debidos a malas interpretaciones o mala fe. Sin el apoyo de un sistema legal sobre los contratos, las transacciones ofrecerían poca confianza y todas las partes implicadas en la transacción perderían.

Los hombres de negocios registran datos sobre sus transacciones y las clasifican por artículos, precios, clientes, lugar y otras variantes. El análisis de ventas consiste precisamente en analizar dónde tienen lugar las ventas de la empresa por producto, cliente, territorio, etc.

En contraposición, la transacción es un concepto diferente de la transferencia. En una transferencia A entrega X a B, pero no recibe nada lucrativo a cambio. El acto por el cual A da a B un regalo, un subsidio o una limosna, se denomina transferencia, no transacción. Parecería que el marketing debería únicamente restringirse al estudio de las transacciones y no de las transferencias, sin embargo, el comportamiento de transferencia también puede comprenderse en el concepto de intercambio. Ciertamente, también quien transfiere algo mantiene ciertas expectativas, como pueden ser recibir el agradecimiento o ser considerado como persona de gran civismo. Los profesionales de la búsqueda de fondos, conocedores de las motivaciones recíprocas que subyacen al comportamiento de donantes y donatarios, tratan de proporcionar

beneficios a los donantes, a través de notas de agradecimiento, revistas de donantes y especiales invitaciones a actos públicos. Los expertos en marketing han ampliado recientemente el concepto de marketing para incluir en el mismo el estudio del comportamiento de transferencia, además del comportamiento de transacciones.

En un sentido amplio, el especialista en marketing busca provocar algún tipo de comportamiento de la otra parte. Una empresa busca una respuesta llamada compra; un candidato político desea una respuesta llamada voto; una iglesia una llamada unión; un grupo de acción social otra llamada adopción de la idea. El marketing consiste, por tanto, en el conjunto de acciones que se desarrollan para provocar respuestas deseadas hacia un objeto por parte de un público objetivo.

Para que se den estos intercambios definidos, el especialista en marketing analiza lo que cada parte espera dar y recibir, lo cual puede ilustrarse mostrando lo que los actores del intercambio desean y se ofrecen entre ellos. Supongamos que Caterpillar, el mayor fabricante del mundo de equipos de movimientos de tierra, investiga las ventajas que una típica empresa constructora buscaría en los mismos: equipos de alta calidad, precio competitivo, consigna-



ción a tiempo, buena financiación y óptimo servicio. Sin embargo, los deseos no son igualmente importantes para todos los consumidores y pueden variar de comprador a comprador. Una de las tareas de Caterpillar consiste en descubrir la importancia relativa de estos deseos. Al mismo tiempo Caterpillar tiene su propia lista de deseos: buen precio, pago puntual y comentarios elogiosos. En el momento en el que existen suficientes aspectos en común en ambas listas de deseos, surge la base para la transacción a realizar ●

La clave radica en equilibrar concesiones y expectativas: un acuerdo transaccional exitoso debe satisfacer lo suficiente a ambas partes como para sostener su validez.

   @tapamaniaoficial



TAPA MANIA

Manía por lo Rico!



Tapas para Empanadas, Pascualinas, Pastas y Panificados

Impulsando las ventas

Hoy la comercialización por autoservicio depende, en gran parte, de la atractividad de los envases de los productos, más allá cómo se exhiban.



En el canal *self service*, el producto tiene su propio vendedor, de ahí la progresiva transformación del packaging. En todo punto de venta se entabla un “diálogo” entre el productor y el cliente potencial, donde el packaging desempeña dos papeles básicos: atraer, para ser elegido, y explicar su modo de empleo de forma clara y sencilla, para motivar al consumidor a comprarlo.

El contenido o cabida de los productos evolucionaron igualmente hacia los grandes formatos; después de haber estado demasiado alejados en este sentido, los productores vuelven a los formatos más razonables y más adecuados a los tamaños de los hogares (gran número de solteros y de familias monoparentales).

El packaging está vinculado, como era de esperar, con el merchandising. Por lo tanto, no se puede comprender la función vital del primero sin tener claro cuál es el rol del segundo. En ese sentido, hay una serie de interrogantes acerca del merchandising que resulta útil despejar. Si bien pueden parecer cuestiones demasiado obvias, es por esa misma apariencia que muchas veces no se las profundiza demasiado, lo que lleva a errores conceptuales que siempre es preferible evitar.

Comencemos por la primera, tal vez la

más obvia de todas. ¿Qué es el merchandising? El mismo no implica simplemente reponer mercadería en góndola o colocar cartelitos indicando ofertas.

Es mucho más que eso. Es lograr un óptimo rendimiento del espacio asignado, tratando de reducir los “fuera de stock”, es decir, colaborar con el cliente para que logre una gestión efectiva teniendo en cuenta rotación, márgenes de comercialización, espacios de exhibición disponibles, y otros factores. Es el conjunto de métodos y técnicas que otorgan al producto un papel activo en el proceso de ventas. O sea, es el perfecto conocimiento del punto de venta con el objetivo de optimizar la rentabilidad de los productos y espacios mediante una equilibrada ecuación entre la rotación y los márgenes de ganancia.

Ahora bien, ¿qué cosa *no* es el merchandising? El merchandising por sí mismo, por más excelente que sea, no es garantía de buenos resultados. El merchandising no es una cura o milagro para las marcas que están muriendo. Es una actitud que hace que las técnicas de marketing cobren vida.

El merchandising tampoco es un mero conjunto de buenas ideas de exhibición. Al igual que lo que ocurre con las actividades promocionales, la idea es solamente el primer paso. No sirve de nada una excelente idea si no se cuenta con la infraestructura logística necesaria y el personal altamente capacitado para ponerla en marcha.

Tampoco sirven las ideas concebidas «a contramano» de los intereses del canal supermercado, o que manifiesten un desconocimiento de ciertos detalles de la gestión minorista que suelen pasar desapercibidos a aquellos que no poseen un profundo conocimiento del sector, el cual sólo se logra con años de experiencia.

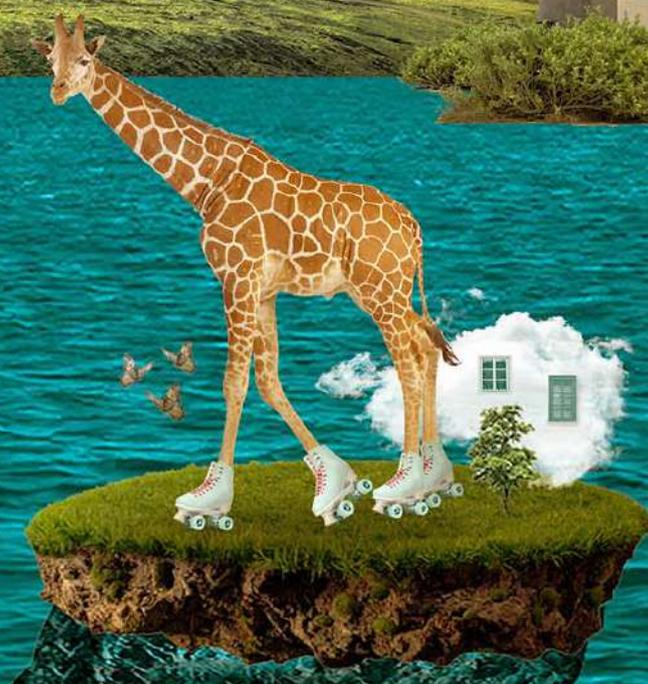
¿De qué depende el éxito del merchandising? En general, la efectividad de las distintas herramientas de marketing depende fundamentalmente de una planificación integral y coordinada. Como variable capital del marketing, el merchandising posee el mismo requerimiento. Una adecuada coordinación entre los tres sectores involucrados: la empresa proveedora, el canal supermercado, y la agencia de promoción y merchandising.

Esta última constituye por sí misma uno de los factores más importantes. Toda buena agencia debe estar preparada para cumplir con un cometido que puede sonar simple pero en realidad es muy complejo: generar ideas creativas apoyando al supermercado (no complicando su labor) y aumentando el nivel de negocios para ambos sectores, a través de propuestas útiles para el consumidor final. Además, debe efectuar un trabajo de medición constante de los resultados, que permita perfilar el estilo adecuado para el target de cada cadena. ●

Un envase bien diseñado no solo protege el producto: lo convierte en un mensaje silencioso que seduce, diferencia y activa la compra.

CHANCES

[LA MAGIA DE LO POSIBLE]



El momento de la verdad

Varias ideas que prometen reducir los costos, encubren razonamientos falaces. Para no caer en esas trampas, existen algunos criterios objetivos.



Las decisiones críticas ponen a prueba la capacidad de gestión, revelando si la organización cuenta con líderes preparados.

Hablar de gestión es hablar de decisiones. Durante mucho tiempo se la concibió como un conjunto de técnicas administrativas, procedimientos estandarizados y modelos de planificación. Sin embargo, el mundo empresarial actual ha demostrado que gestionar es mucho más que coordinar recursos o monitorear resultados: es el momento de la verdad en el que se define si una organización es capaz de sostenerse, crecer y trascender. La gestión se convierte, entonces, en un acto de liderazgo, visión estratégica y, sobre todo, de responsabilidad frente a un entorno en permanente cambio.

La noción de "momento de la verdad" proviene originalmente del marketing de servicios, donde se refiere al instante en el que el cliente interactúa con la empresa y su percepción se define. Trasladada a la gestión, la expresión adquiere un sentido profundo: cada decisión, cada acción concreta de un gerente o directivo es un momento de verdad que puede fortalecer o debilitar la confianza, tanto dentro como fuera de la organización.

Un error frecuente es reducir la gestión a un set de herramientas. Planes estratégicos, presupuestos, tableros de control o sistemas de calidad son instrumentos va-

liosos, pero carecen de sentido si no están acompañados por una mirada integral. Gestionar supone interpretar el contexto, anticipar riesgos y oportunidades, y articular equipos hacia un propósito común. En ese proceso, los indicadores numéricos importan, pero lo decisivo son las interpretaciones que los líderes hacen de ellos y cómo traducen los datos en acciones efectivas.

Este aspecto se vuelve crítico en épocas de crisis o incertidumbre. Allí se revela la diferencia entre el gestor que se limita a aplicar fórmulas estándar y aquel que entiende que la verdadera eficiencia radica en la capacidad de reinventar la organización en función de circunstancias cambiantes.

Si la gestión es el momento de la verdad, ese instante ocurre primordialmente en el vínculo con las personas. No hay proceso administrativo que pueda sostenerse sin la participación activa de quienes componen la organización. El liderazgo auténtico consiste en alinear talentos, motivaciones y expectativas con los objetivos estratégicos. Gestionar no es imponer, sino generar condiciones para que los equipos encuentren sentido en lo que hacen. La autoridad sin legitimidad se convierte en burocracia,

mientras que la conducción participativa fortalece la cohesión y la innovación. Por eso, el gestor moderno no es solo un administrador de recursos, sino un facilitador de aprendizajes colectivos.

Otro aspecto fundamental es el vínculo entre gestión y cultura. Toda decisión se inscribe en un marco de valores, normas y creencias compartidas. En organizaciones con culturas sólidas, la gestión encuentra terreno fértil: los cambios se implementan con mayor fluidez y los errores se transforman en oportunidades de mejora. En cambio, en culturas fragmentadas o rígidas, incluso las mejores estrategias se topan con resistencias. Gestionar, entonces, es también cultivar una cultura. Se trata de fomentar comportamientos alineados con la visión de largo plazo, reconocer logros, sancionar prácticas disfuncionales y crear un clima de confianza. Este trabajo invisible es, muchas veces, el verdadero momento de la verdad para quienes conducen.

La transformación digital ha modificado radicalmente los parámetros de la gestión. Hoy, los líderes tienen acceso a una cantidad inmensa de datos en tiempo real, lo que les permite tomar decisiones con mayor rapidez y precisión. Sin embargo, el exceso de información puede ser una trampa si no se combina con criterio y discernimiento. La tecnología es una aliada, pero nunca reemplaza la capacidad de interpre-

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





tar contextos complejos y de actuar con sensibilidad humana. La digitalización también redefine la relación con clientes y empleados. Plataformas colaborativas, inteligencia artificial y sistemas de automatización generan nuevas oportunidades, pero también exigen un liderazgo capaz de manejar la ambigüedad y el cambio constante. El momento de la verdad, en este caso, está en decidir qué procesos automatizar,

qué tareas conservar en manos humanas y cómo comunicar estas transformaciones para no generar temor ni resistencia.

La gestión contemporánea no puede desligarse de la sostenibilidad. Una empresa que se concentra únicamente en resultados financieros, sin considerar sus impactos sociales y ambientales, compromete su futuro. Hoy, la verdadera gestión implica equilibrar objetivos económicos con la responsabilidad frente a la comunidad y el planeta. El momento de la verdad aparece en las decisiones estratégicas: optar por cadenas de su-

Más allá de los manuales y protocolos, la gestión se legitima en esos instantes donde la credibilidad se consolida o se erosiona.

ministro responsables, reducir la huella de carbono, implementar prácticas inclusivas o apostar por la innovación sustentable. Son elecciones que no siempre maximizan beneficios inmediatos, pero que garantizan legitimidad y continuidad a largo plazo.

La historia reciente ha demostrado que el verdadero carácter de la gestión se revela en la adversidad. Durante la pandemia, muchas organizaciones quedaron paralizadas frente a la incertidumbre, mientras que otras lograron adaptarse con rapidez. El momento de la verdad, en este caso, fue la capacidad de sostener operaciones críticas, proteger a los trabajadores y, al mismo tiempo, mantener la confianza de clientes y socios. Estos escenarios de crisis resaltan que gestionar no es simplemente mantener la rutina, sino ejercer un liderazgo resiliente. La capacidad de anticipar escenarios, diversificar riesgos y mantener la comunicación clara se convierten en atributos decisivos.

La gestión, entendida como momento de la verdad, nos invita a mirar más allá de los procesos administrativos y técnicos. Es la suma de decisiones cotidianas que reflejan la visión de la organización, el estilo de liderazgo y la coherencia entre lo que se promete y lo que realmente se cumple. Cada vez que un directivo elige priorizar la innovación frente a la comodidad de lo conocido, cada vez que un equipo decide sostener la calidad aun en condiciones adversas, cada vez que se apuesta por la transparencia en lugar de ocultar dificultades, la gestión se juega su credibilidad.

En última instancia, gestionar es responder a una pregunta simple pero ineludible: ¿cómo queremos ser recordados por quienes confían en nosotros? La respuesta no se encuentra en manuales ni en fórmulas mágicas, sino en los momentos de verdad en los que las palabras se convierten en hechos. Allí radica el verdadero arte de la gestión y su impacto duradero en el destino de las organizaciones. Existen algunas creencias erróneas que, de no ser revisadas y reemplazadas por enfoques más modernos, pueden generar varias situaciones negativas a corto y largo plazo ●

Mejorando los procesos

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

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

Las normas sobre sistemas de calidad no se deben confundir con las normas sobre productos. La mayoría de organizaciones, para las cuales los conceptos de sistemas de calidad y en particular la serie ISO 9000 confunden la calidad del producto con el concepto de administración de calidad. El uso de normas sobre productos, normas sobre de sistemas de calidad y aproximaciones al mejoramiento de la calidad, son medios para aumentar la satisfacción del cliente y la competitividad de su empresa y no se excluyen uno al otro. No es bueno que los sistemas de calidad sean burocráticos, pero tampoco pueden carecer de normas.

Novedad

SNEAKER WIPERS



 WASSNEAKER

ESPONJA LIMPIA ZAPATILLAS

WASSINGTON 



Cooperativa Obrera sigue creciendo

A partir de la apertura de dos nuevas sucursales, ubicadas en Toay (La Pampa) y en la localidad bonaerense de Tandil, esta entidad con más de un siglo de historia amplía a miles de consumidores los beneficios de su modelo cooperativo.

Las dos nuevas tiendas están equipadas con eficientes centrales y cámaras de frío, que permiten asegurar altos estándares de calidad e inocuidad en las áreas de productos frescos.

En las flamantes instalaciones ubicadas en Avenida 9 de Julio 342 de la localidad pampeana de Toay, la **Cooperativa Obrera** abrió sus puertas a la comunidad con un simbólico corte de cintas. Participaron en el acto el Contador **Luis Ortis**, actual **Presidente** de la entidad cooperativa; **Héctor Jacquet**, **Gerente General** y **Mariela Zelarayán**, **Viceintendente de Toay**, quien brindó un breve discurso de bienvenida a la entidad, ponderando su presencia en la ciudad y su modelo operativo como un aporte destacable para toda la localidad.

Una vez realizado el corte de cintas, se dio inicio formal a la actividad comercial, donde los vecinos y vecinas que se acercaron para ser los primeros pudieron ingresar, recorrer sus espacios y realizar las primeras compras en este flamante supermercado que busca aportar opciones innovadoras a la comunidad local.

La sucursal funciona de lunes a sábado, de 8.30 a 20.30. La apertura de esta tienda busca brindar a los consumidores locales una propuesta cercana, atractiva y conve-

niente, con precios y ofertas que defiendan la economía familiar.

El local tiene más de 300 metros cuadrados de área de ventas, tres cajas registradoras y cuenta con un amplio surtido de productos de almacén, limpieza, perfumería, bebidas, panificados, frutas, hortalizas y carnicería con atención personalizada. Está equipado con modernas y eficientes centrales y cámaras de frío, que permiten asegurar los altos estándares de calidad e inocuidad que *La Coope* exige para sus productos frescos.

Además de hacer sus compras, los consumidores pueden abonar impuestos y servicios, extraer dinero, solicitar el envío a domicilio y realizar recargas de Directv prepago y telefonía celular. Otro servicio que la cadena trae a Toay es su plataforma de comercio electrónico (coopehogar.coop) a través de la cual se pueden adquirir artículos para el hogar y tecnología para poder retirar en la propia sucursal. Este nuevo local está gestionado y atendido por un equipo de 17 personas, a las que la Cooperativa Obrera les brinda empleo digno y seguro.





Ahora en Tandil

Otro hito, protagonizado por *La Coope* con pocos días de diferencia, fue la apertura de una tienda en la localidad bonaerense de Tandil. Se trata de la sucursal número 149, que funciona en Balbín 1225, de lunes a sábados de 8.30 a 21 y los domingos de 9 a 20.30.

No es un local más; esta tienda es la sucursal más moderna que ha abierto la empresa hasta el momento. Está equipada con nuevas y eficientes centrales y cámaras de frío, que permiten asegurar altos estándares de calidad e inocuidad en productos frescos.

Para poder ofrecer una atención de calidad en esta sucursal, se incorporaron 41 personas, que ahora cuentan con un empleo seguro, y que se suman a los más de 7.000 colaboradores que la Cooperativa Obrera tiene en todas las regiones del país en donde actúa.

La nueva tienda tiene 951 metros cuadrados de área de ventas y estacionamiento para más de 50 vehículos. Posee 10 cajas registradoras y cuenta con un amplio surtido de productos que incluyen todo lo necesario para realizar las compras hogareñas de cualquier familia, tanto de alimentos envasados como frescos, abarcando también de manera integral las principales categorías de *non-foods*. Adicionalmente, los consumidores de Tandil pueden realizar compras desde el e-commerce de la compañía, y pasar a retirar el pedido por la sucursal, o bien recibirlo en su domicilio.



Más de un siglo de historia

La Coope es una empresa auténtica e intransferiblemente argentina, creada el 31 de octubre de 1920 por 173 obreros y consumidores. Hoy, 104 años después, cuenta con 149 supermercados cooperativos en 73 ciudades de las provincias de Buenos Aires, Chubut, Córdoba, La Pampa, Neuquén, Río Negro y Santa Fe.

Como dato destacado, la Cooperativa



Obrera es una entidad sin fines de lucro, de puertas abiertas, que tiene actualmente más de 2.800.000 asociados. Ellos son sus dueños y pueden dirigir a la empresa participando de las asambleas e integrando su consejo de administración. Se trata de una propuesta diferente, principalmente debido a su naturaleza cooperativa, que ofrece a las comunidades una amplia, moderna y conveniente propuesta ●



La capacidad de organizar tareas sin supervisión directa potencia la autonomía, pero también enfrenta restricciones vinculadas a la disciplina personal y la coordinación con otros.

Tras haber dedicado gran parte de su dilatada carrera investigando sobre liderazgo y competitividad, el célebre Peter Drucker (1909-2005), en los últimos años de su vida, en un artículo denominado "Automanagement", publicado en Harvard Business Review, descubre lo que tal vez sea uno de sus mayores aportes: "La economía del conocimiento, como aquella donde vivimos, le pertenece a quienes conocen sus puntos fuertes, sus valores, y sus formas de rendir mejor. Aquellos que han tenido más éxito en la historia de la humanidad (un Napoleón, un Da Vinci, un Mozart) siempre han sabido manejarse a sí mismos: siempre han ejercido el llamado automanagement".

El argumento central de Drucker respecto del éxito de este tipo de líderes trascendentales pasa por un cabal conocimiento no sólo de sus puntos fuertes, sino que además saben claramente cómo hacer que las tareas se cumplan (inteligencia ejecutiva), clara conciencia de cómo aprenden, cuáles son sus valores y derrotero desde

etapas muy tempranas.

¿En qué consiste, concretamente, el automanagement? Aún cuando es un tema novísimo y en pleno desarrollo, se estima que una buena autogestión, como primer peldaño para otros logros de gestión, necesariamente debe partir por contar con un proyecto personal de vida, integral y bien definido; que armonice los diversos roles a través de herramientas metodológicas que pueden ser de cosecha propia o importadas de otras disciplinas.

A estos momentos de la lectura muchos estarán preguntándose: "¿Pero cómo aterrizo el tema en mi persona? ¿Cómo paso de la convicción a la acción? ¿Cómo puedo convertirme en una persona realmente efectiva?" En efecto, resulta poco consistente pretender organizar y resolver situaciones laborales complejas, principalmente en cuanto al factor humano, si somos incapaces de tener las cosas bajo control en nuestra vida personal.

La cultura laboral japonesa, tan afecta a promocionar en sus trabajadores valores técnicos como el orden, la limpieza, la puntualidad etc.; no deja de insuflar filosofía a dichos valores. Para el caso del orden, contempla no sólo la clásica definición académica de "colocar las cosas en el lugar que les corresponde". También persigue una concepción integral de este valor como capacidad para la buena disposición de los diversos aspectos personales entre sí.

En otras palabras, la aptitud para armonizar los roles que uno desempeña en la vida (jefe o subordinado, compañero de trabajo, miembro de una familia, amigo, vecino, estudiante, etc.) sin otorgar mayor preponderancia a unos en detrimento de otros. Así, si en vez de percibir cada uno de nuestros roles como compartimentos

estancos, los entenderíamos como parte de un todo integrado (la figura de una pizza donde cada segmento es un rol, me parece el formato más adecuado) podríamos comprender a cabalidad el papel de "la rueda de la vida" en nuestros sueños y realidades. Si esa rueda tiene algunos roles más desarrollados que otros por razones de "prioridad", definitivamente exigirá más esfuerzo para rodar y llegar a la meta. Por el contrario, si buscáramos armonizarlos y desarrollarlos más equitativamente en base a un proyecto integral de vida, tal vez viviríamos menos estresados. Entonces, debemos gestionar sistémicamente nuestros diversos ámbitos como seres humanos, de modo que proporcionemos un balance sano y homogéneo a nuestra existencia.

Las empresas utilizan el planeamiento estratégico para organizarse

Autogestión: límites y alcances

La base de toda buena administración debe ser, necesariamente, una buena autogestión. Sin la misma, todos los esfuerzos por sacar adelante a la empresa terminan perdiendo eficacia.





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

Definiendo a la inteligencia

El filósofo José Antonio Marina escribió con gran acierto: “La inteligencia es la capacidad de una persona para dirigir su comportamiento utilizando la información captada, aprendida, elaborada y producida básicamente por ella misma”.

La complejidad de la gestión empresarial es tal, que se puede definir al management, ciertamente, como un verdadero arte, sobre todo en lo que hace a la administración y motivación de los recursos humanos. La imagen de toda empresa inevitablemente estará ligada a la imagen que dé su personal. Esto es particularmente crucial en las compañías de servicios, en las cuales el factor humano juega un rol fundamental. Por lo tanto, aunque suene obvio, el primer paso de toda empresa exitosa debería ser contar con la gente adecuada para llevar adelante su misión.

y operar en medio de la complejidad en que se desenvuelven. Esta herramienta, asimilada como modo de vida pasa a denominarse “pensamiento estratégico” y contempla el establecimiento de una visión personal clara e integral, acompañada del temprano descubrimiento de nuestro propósito de vida (misión personal). A partir de ello, podremos definir más claramente nuestros objetivos personales en función a valores estratégicos. Finalmente, un buen planeamiento no es tal si no contempla un plan de acción para alcanzar nuestra visión.

Las personas siguen a quienes tienen claras sus cosas y abandonan a aquellos que no muestran seguridad en los pasos que dan. Este tipo de líderes sólo existen en la medida que sean capaces de ser coherentes en demostrar unidad de acción como producto de la unidad de vida que se han propuesto en alguna etapa de su existencia.

El reclutamiento de personal, en su sentido más amplio, involucra el manejo o administración del capital humano de la empresa, lo cual supone la administración de los talentos y capacidades requeridas por ella; la adecuada organización de dicho capital y el reemplazo de los empleados que egresan. Uno de los problemas básicos del eficiente reclutamiento de personal, consiste en que ha sido considerado de modo demasiado estrecho, esencialmente como la tarea de satisfacer requisitos sobresalientes.

El reclutamiento de personal, en el contexto de este trabajo, tiene un significado muy amplio. Incluye la incorporación de nuevos empleados a la compañía, la correcta ubicación de estos empleados en las

funciones que mejor convienen a sus capacidades y la separación de otros de sus empleos. La adquisición del capital humano, como es obvio, resulta esencial para la actividad de la compañía y la eficiencia de su fuerza de trabajo. Si fuera posible, de una manera simple, distinguir candidatos potenciales al empleo altamente productivo de aquellos menos productivos o improductivos, la productividad de los empleados no sería realmente el problema que es. Este es exactamente el objetivo de la función de reclutamiento de personal. De ma-

nera similar, la ubicación correcta de los empleados dentro de la empresa influye en la productividad de aquellos. Si los empleados desempeñan los puestos en los que resultan más altamente productivos, su eficiencia aumenta. Finalmente, el control de la política de despidos y la táctica trazada para desalentar el retiro de los empleados altamente productivos, también contribuyen a la mayor productividad global del personal.

En tanto existe una gran cantidad de material y de guías analíticas más bien precisas con respecto a la adquisición, utilización y disposición del capital físico, ha habido relativamente poco análisis aplicable de similar naturaleza en relación con la adquisición y utilización del capital humano.

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.

Muchas veces se piensa erróneamente 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. Esa es la ecuación total ●

La autogestión favorece la innovación y la creatividad, al permitir que las personas exploren caminos propios, aunque requiere un marco claro de responsabilidades.





CADA FAMILIA TIENE SU PROPIA MAGIA



MAYONESA Y SALSA GOLF NATURA

KETCHUP NATURA

MOSTAZA NATURA



La familia de productos
Natura es apta para celíacos.

AGD

ALIMENTOS NATURALES

Las trampas del éxito

El crecimiento acelerado, sin planificación ni controles adecuados, puede generar desajustes financieros y pérdida de cohesión cultural interna.



Cuando una organización cree que sus logros la vuelven intocable, deja de mirar el entorno, ignora señales de cambio y abre la puerta a competidores más ágiles e innovadores.

En el mundo empresarial, el éxito es el objetivo declarado de toda organización: aumentar ventas, fidelizar clientes, expandirse a nuevos mercados. Sin embargo, pocas veces se reflexiona acerca del reverso de la moneda: el éxito trae consigo riesgos ocultos que, si no se gestionan con inteligencia, pueden convertirse en las semillas de un futuro fracaso. Estos riesgos no son siempre evidentes, y muchas veces se disfrazan de virtudes: crecimiento acelerado, exceso de liquidez, notoriedad en el mercado, entre otros. ¿Por qué lo que parece un logro puede transformarse en un problema? La respuesta está en la forma en que las organizaciones interpretan y administran sus victorias.

Uno de los peligros más frecuentes tras alcanzar el éxito es la sensación de invulnerabilidad. La empresa que se posiciona como líder del mercado tiende a suponer que su modelo de negocios, productos y procesos son inmutables. Esta percepción distorsionada genera resistencia al cambio y subestima la amenaza de competidores emergentes. Ejemplos históricos abundan:

Kodak, que dominaba el mercado fotográfico, ignoró las señales de la fotografía digital; Blockbuster, que rechazó la compra de Netflix, confiado en la permanencia del alquiler físico. Ambos casos ilustran cómo la autocomplacencia derivada del éxito puede cegar incluso a las corporaciones más sólidas. El antídoto frente a esta trampa es la vigilancia estratégica: mantener equipos dedicados a la innovación disruptiva, escuchar activamente a los consumidores y estudiar los movimientos de competidores no tradicionales. En otras palabras, gestionar el presente sin descuidar el futuro.

El crecimiento acelerado suele interpretarse como el máximo indicador de éxito. Sin embargo, crecer más rápido de lo que la estructura puede sostener es un error costoso. Al expandirse sin planificación, la empresa enfrenta problemas de liquidez, pérdida de cultura organizacional y dificultades para sostener la calidad. Este fenómeno se observa en compañías que abren múltiples sucursales en pocos meses, descuidando la estandarización de procesos y la formación de personal. También ocurre en startups que levantan capital y se lanzan a escalar sin haber validado modelos de rentabilidad. El desafío consiste en crecer con sustentabilidad: establecer metas de expansión alineadas con la capacidad financiera, operativa y de liderazgo. Aquí, el gerenciamiento profesional es clave: no basta con entusiasmo; se requiere análisis de riesgos, proyecciones realistas y planes de contingencia.

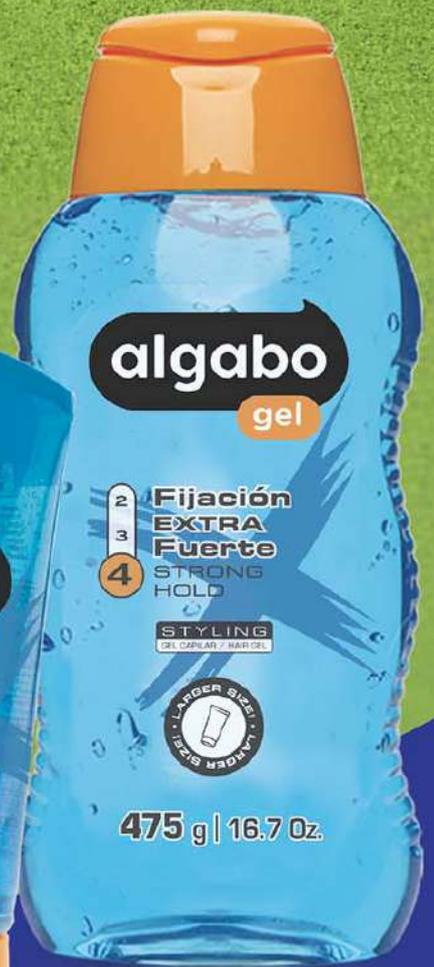
Cuando una estrategia lleva al éxito, la tendencia natural es replicarla hasta el cansancio. El problema surge cuando esa fórmula, eficaz en un contexto específico, se convierte en un dogma inmutable. Los mercados cambian, las tecnologías evolucionan, y lo que funcionó ayer puede ser irrelevante mañana. Este culto a la receta infalible es particularmente peligroso en empresas familiares y organizaciones con culturas muy arraigadas. La frase "siempre lo hicimos así" suele ser el prelude de la obsolescencia. ¿Cómo evitarlo? Fomentando la cultura del aprendizaje continuo. Las organizaciones deben premiar la experimentación, crear entornos donde el error controlado no sea penalizado, y revisar periódicamente sus procesos críticos. La innovación no es un proyecto, es un hábito.

El éxito temprano puede generar dependencia excesiva en un líder carismático. Este fenómeno, denominado "síndrome del héroe", concentra decisiones estratégicas en una sola persona, limitando el desarrollo de equipos autónomos. El resultado es una organización vulnerable: si el líder se ausenta, se enferma o simplemente se equivoca, todo el sistema se resiente. Este problema es común en emprendedores que construyen su negocio desde cero ●

algabo



JUNTO AL MEJOR HOCKEY



Inversiones amortizables

Para que las inversiones informáticas resulten productivas, las empresas deben cambiar y adaptar sus procesos, a fin de aprovechar el potencial que estas herramientas otorgan.



La clave está en seleccionar herramientas cuyo valor no se diluya con rapidez, sino que se integren a los procesos y amplíen la capacidad de adaptación a futuros desafíos.

Sin dudas, en la actualidad la llamada “revolución informática” redefine nuestra realidad. La tecnología de la información transforma la manera en que se producen y distribuyen los bienes y servicios. Su grado de penetración en la sociedad no es homogéneo, sin embargo, los cambios que genera son cada día más evidentes. En fin, podríamos dar muchos ejemplos más, pero lo que es un hecho es que las tecnologías de la información han impactado al mundo de los negocios; su potencial ofrece nuevas formas de operar que permiten a las organizaciones -que la emplean en forma adecuada- altos niveles de productividad y competitividad.

Persiste la idea de que las computadoras solucionan problemas por sí mismas. Sin embargo, en la vida real las cosas no son tan sencillas. La incorporación de esta tecnología en las organizaciones se inició con la difusión masiva de los microprocesadores hace 30 años, en especial con las computadoras personales. Estos procesos de implementación han sido muy complejos debido a la dimensión social que encierra el desarrollo de sistemas de información.

Fundamentadas en las expectativas de que las computadoras resuelven problemas, las grandes compañías realizaron

fuertes inversiones en tecnologías de la información con la idea de que, en forma casi inmediata, obtendrían un aumento en la productividad, reducción de costos y una mejor competitividad en el mercado. Con el tiempo resultaba que no se obtenían los beneficios esperados; a pesar de esto, los departamentos de sistemas solicitaban nuevas compras de equipo y programas, aún cuando eran incapaces de comprobar la rentabilidad de esas inversiones.

Por mucho tiempo, no se pudo resolver esta situación que se denominó “Paradoja de la Tecnología de la Información”. Los administradores e investigadores cuestionaban por qué una inversión tan considerable en poderosos equipos informáticos no impactaba en la productividad de manera evidente. La respuesta radica en que las tecnologías de la información tienen un gran capacidad para procesar, transmitir y tener acceso a grandes volúmenes de información.

En otras palabras, para hacer que las inversiones en tecnologías de la información resulten productivas, las empresas han tenido que cambiar y adaptar sus procesos para aprovechar el potencial de manejo de información que éstos ofrecen en apoyo a la toma de decisiones.

Es tal la velocidad del cambio tecnológico, que aún cuando han transcurrido más de 30 años desde la aparición del microprocesador, persiste el desarrollo vertiginoso de las tecnologías de la información; permitiendo una drástica disminución en las dimensiones de las computadoras y el surgimiento de equipos más simplificados y rápidos. La realidad inicial era que un circuito integrado debía ser manufacturado para desarrollar determinadas funciones específicas; con la evolución de la informática se da origen a la idea de que un microprocesador puede manufacturarse y después ser programado para dar respuesta a distintos requerimientos mediante su incorporación a otras tecnologías como son la televisión, los hornos de microondas y los automóviles, entre otros.

Posterior a la creación del primer microprocesador, el desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) se acelera aún más, surgen nuevos sistemas operativos que permiten desarrollar tareas de grandes dimensiones en corto tiempo. En paralelo, se gestaba ya un nuevo concepto de comunicación informática que revolucionaría al mundo de la computación: Internet, que cual surge como una necesidad estrictamente militar cuyo universo de

usuarios era de sólo mil personas. Al ampliarse como red pública mundial, llegó a tener en tan sólo 20 años a más de 10 millones de usuarios. Esta forma de comunicación de tiempo compartido da lugar a otras similares, como el correo electrónico y los mensajes instantáneos.

El potencial que ofrecen las Tecnologías de la Información y Comunicación ha permitido el surgimiento de nuevas formas de operación de las organizaciones. Un impacto importante registrado, es el que se refiere a las estructuras verticales de mando que eran comunes en la era industrial: sistemas jerárquicos como triángulos cuya punta estaba representada por un director general, seguido de unas pocas divisiones generales y bajo ellas un número creciente de direcciones, subdirecciones, departamentos, jefaturas, etc., sustentadas por una amplia base de trabajadores adiestrados para recibir órdenes y cumplir tareas.

En muchas organizaciones estas pirámides de mando se han modificado y ha surgido un nuevo tipo de estructura, más plano y parecido a una red formada por grupos de trabajo comunicados entre sí, orientados a tareas momentáneas y específicas. Este nuevo tipo de organización surge de buscar potenciar la creatividad de los empleados para que ellos aporten ideas en la solución de problemas, hecho que resulta lógico si se piensa que no hay nadie que conozca mejor lo que debe hacerse en el trabajo que quien lo realiza.

En ocasiones se tienen resultados positivos en organizaciones empresariales con forma de red, compuestas por grupos de empleados semiautónomos en la estructura del trabajo, que alcanzan niveles altos

de eficacia y productividad con una amplia capacidad para reprogramarse y adaptarse a los cambios del medio económico global.

La renovación masiva de infraestructura, tanto en hardware como en software, debe realizarse en tiempos predefinidos. Los proveedores y responsables deben garantizar dichos tiempos. Existe una oferta tan amplia en el mercado, que a veces resulta complicado elegir. Sin embargo, no siempre todas estas opciones son realmente

útiles para la empresa. En muchos casos conviene desarrollar programas a la medida de las necesidades de la compañía.

El avance de las redes ha permitido importantes logros en materia de gestión. A eso se ha sumado Internet, que ofrece innumerables posibilidades, tanto a nivel de organización interna, como en cuestiones de ventas y marketing. El crecimiento de Internet permite centralizar los datos de las empresas de

una manera que hasta hace diez años era inimaginable. Un ejemplo de ello es el Intercambio Electrónico de Documentos (EDI), que tuvo un impulso enorme gracias al desarrollo de un protocolo especial para ser transmitido por Internet. Hoy cualquier empresa puede practicar EDI sin necesidad de tener siquiera una computadora, con un ir a un locutorio equipado con PC e Internet, se pueden bajar o subir documentos. La información que circula por las redes se incrementa día a día.

Un concepto clave para comprender la evolución de la informática actual, es el de "obsolescencia planificada". Eso significa que los fabricantes de computadoras saben que cada máquina que lanzan será obsoleta en un determinado período de tiempo a partir de su lanzamiento ●

**Las inversiones
amortizables se justifican
cuando la innovación
tecnológica reduce
costos operativos y
ofrece ventajas
diferenciales que
permanecen vigentes.**

Obsolescencia programada

Se denomina obsolescencia programada o planificada a la determinación, la planificación o programación del fin de la vida útil de un producto o servicio de modo que -tras un período de tiempo calculado de antemano por el fabricante o por la empresa de servicios durante la fase de diseño de dicho producto o servicio- éste se torne obsoleto, no funcional, inútil o inservible.

Se considera que el origen de la obsolescencia programada se remonta a 1932, cuando Bernard London proponía terminar con la gran depresión a través de la obsolescencia planificada y obligada por ley (aunque nunca se llevase a cabo). Sin embargo, el término fue popularizado por primera vez en 1954 por Brooks Stevens, diseñador industrial estadounidense. Stevens tenía previsto dar una charla en una conferencia de publicidad en Minneapolis en 1954. Sin pensarlo mucho, utilizó el término como título para su charla. El potencial de la obsolescencia programada es considerable y cuantificable para beneficiar al fabricante, dado que en algún momento fallará el producto y obligará al consumidor a que adquiera otro satisfactor, ya sea del mismo productor (mediante adquisición de una parte para reemplazar y arreglar el viejo producto o por compra de un modelo más nuevo), o de un competidor, factor decisivo también previsto en el proceso de obsolescencia programada. Esto actúa como un fuerte impulso del consumo.





Aprendiendo del pasado

Las personas exitistas tienden a creer que una vez alcanzada la primera meta, las siguientes son seguras. Eso representa un grave error. Los éxitos del pasado no garantizan su reiteración futura.

Los logros iniciales pueden generar exceso de confianza, llevando a las organizaciones a repetir fórmulas que funcionaron en el pasado, sin percibir que el contexto ya cambió.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española afirma que la palabra "exitismo" es un término que se usa en Chile y Argentina, definiéndola como el afán desmedido por el éxito, al cual describe como el resultado feliz de un negocio o una actuación, o la buena aceptación que tiene algo o alguien.

El éxito no depende entonces de la derrota del competidor sino que se produce por la conclusión satisfactoria de un esfuerzo, lo que radica su relevancia en uno mismo más que en los demás. Es uno el que concluye de buena forma su empresa, independientemente que la ganancia significa la pérdida de otro. No es el criterio de la competencia el que hace al éxito.

En momentos en que un triunfo deportivo genera una suerte de borrachera de optimismo, es prudente recordar también que este éxito se agota en el momento exacto en el que se lo logra. Después del éxito, la empresa termina y lo que corresponde entonces es comenzar una nueva aventura. Evidentemente el haber conseguido un re-

sultado positivo sirve de base para comenzar de nuevo. Se parte con cimientos sólidos, pero ello no asegura nada.

El exitismo, por su parte, es una amenaza. El exitista tiende a creer que, una vez alcanzada una meta, las siguientes son seguras, se facilitan o al menos se tienen algunos derechos excepcionales adquiridos, y no es así, porque el negocio o actuación ya ha concluido y no se le puede extender.

Lo que sí es cierto es que el éxito constituye experiencia, y ese aprendizaje ayuda a volver a hacer bien las cosas. Desde ese punto de vista, un éxito viene a ser un ladrillo más en la pared que hay que construir, pero no es la pared. En la vieja analogía del vaso medio lleno o medio vacío, terminar un asunto de manera positiva es una o varias gotas en la acumulación del líquido pero no es el vaso completo porque la vida con todas sus responsabilidades y deberes no se agota en un solo episodio.

Así las cosas, hay que tener cuidado en confundir los límites del éxito para no llegar a un exitismo alienante que desdibuja las exigencias y las capacidades, porque si se llega a ese punto el éxito se convierte en una carga.

Por último, cuando se logran éxitos deportivos hay que celebrar, valorar lo obtenido, pero no dejar de recordar que no es uno el que estuvo en la cancha ni metió los goles sino que fuimos simples espectadores. Lo conseguido en el campo de juego ilusiona, pero no se resuelven los demás problemas con ilusiones. Sí sirve comprobar que se pueden alcanzar las metas, pero eso se llama experiencia.

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

Los empleados suelen estar siempre ansiosos por resolver problemas de largo plazo si se les da la oportunidad y puede esperarse que alguien mejore la situación desde el principio. El concepto de calidad total no sólo se refiere a la manufactura de productos, sino también a los servicios. El diseño del control de calidad del servicio consta de tres pasos principales. Estos se describen después junto al proceso de entrega del servicio, pero los principios se aplican a cada uno de los procesos que se enumeran.

El primero es la identificación de las actividades clave en el proceso que influye significativamente en las características del servicio. Por ejemplo, en un restaurante,

317 | EN TODOS
LADOS



LA MARCA QUE NO PARA DE CRECER

Más 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 línea de geles para un styling duradero y saludable.

Conoce todos los productos
escanea este QR



HEDALY
LABORATORIO
www.hedalyse.com.ar

INDUSTRIA ARGENTINA

Acechanzas permanentes

El éxito es el objetivo principal de cualquier emprendimiento, pero a menudo los líderes se encuentran con trampas peligrosas que pueden poner en peligro el funcionamiento de su empresa.

Una de las trampas más comunes es la complacencia. Cuando una empresa tiene éxito, puede ser fácil pensar que todo va bien y que no es necesario cambiar nada. Sin embargo, esto puede llevar a la falta de innovación y al estancamiento. Es importante que los líderes sigan buscando formas de mejorar y hacer evolucionar su negocio.

Otra trampa común es la arrogancia. El éxito puede llevar a un exceso de confianza y a la creencia de que se tiene todas las respuestas. Esto puede derivar en no escuchar ni aprender de otros, lo que puede resultar en oportunidades perdidas y errores costosos. Es importante que los líderes empresariales se mantengan humildes y dispuestos a aprender y adaptarse.

La falta de planificación a largo plazo también puede ser una trampa. El éxito inmediato puede cegar a los líderes empresariales y hacerles perder de vista el futuro a largo plazo de la empresa. Es importante tener un plan a largo plazo para asegurarse de que la empresa siga creciendo y prosperando.

Otra trampa que puede afectar al éxito empresarial es la falta de transparencia. Cuando una compañía tiene éxito, puede ser fácil mantener la información crítica en secreto, para evitar que la competencia siga los mismos pasos. Sin embargo, esto puede llevar a la falta de confianza por parte de los clientes.

una actividad determinada que debe identificarse sería la preparación de un plato y su efecto cuando se sirve al cliente.

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

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

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

Hoy el gerente tradicional es sucedido por el líder. El trabajo en equipo sucederá a los departamentos aislados y los equipos estarán integrados por líderes. Sin duda, esto requiere de un profundo cambio cultural en la empresa. La misma será más dinámica porque los líderes deberán establecer una visión real y un sentido de los valores de la organización que desean liderar. Estos líderes deberán motivar y comunicar más efectivamente que como lo hicieron los managers en el pasado. Deberán mantener sus sentidos sobre sí mismos y a tra-

vés de las condiciones de cambio, y éstos deberán explotar cada milímetro de talento y creatividad que su organización posea, desde el departamento de atención al cliente hasta los más altos ejecutivos de ventas.

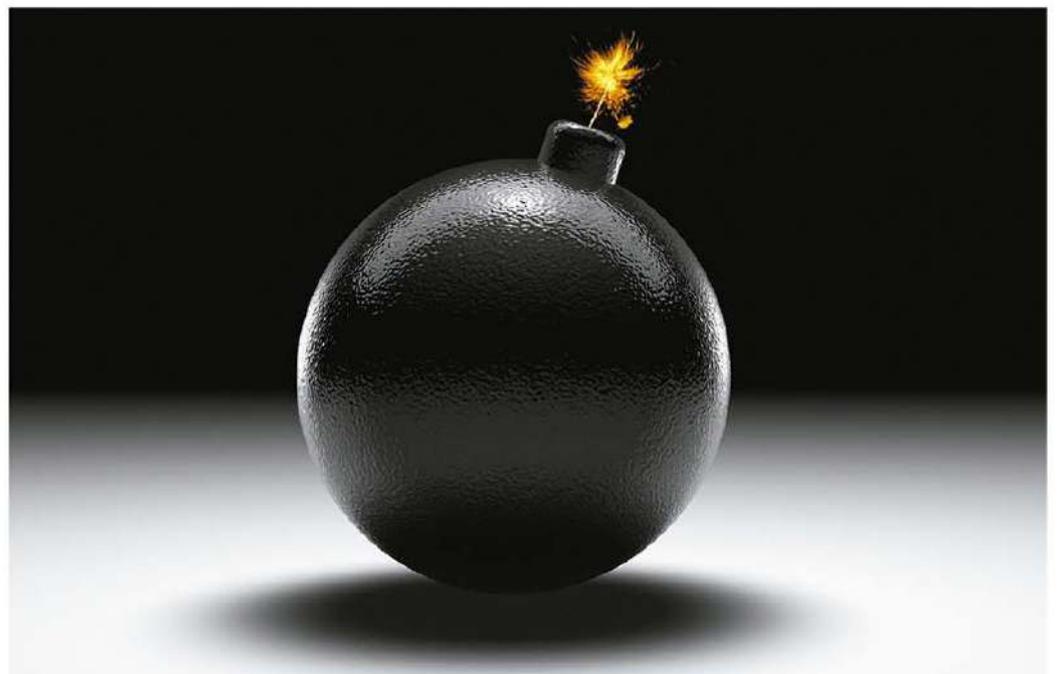
Es evidente que la clave en el arduo camino tendiente a lograr una operación industrial, administrativa y comercial altamente competitiva y eficiente, pasa por el mejoramiento continuo de cada uno de los procesos. No importa cuánto haya mejorado. Lo importante es la toma de conciencia del mejoramiento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

Es la seguridad de ser capaz de hacerlo hoy mejor que ayer, y mañana mucho mejor que hoy. El sistema de sugerencias es uno de los principales medios para lograr el mejoramiento continuo, ya que permite canalizar de una forma directa y ágil todas las propuestas de mejora.

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

llegar a decir que no se puede comenzar un proceso de calidad total sin haber hecho una previa limpieza profunda de la planta. Hay que lograr que los ambientes de trabajo estén impecables, que sea realmente un gusto desarrollar las tareas allí. Hoy sabemos que el grado de éxito que pueda tener un hombre o una mujer no determina qué tipo de personalidad posee, sino que es exactamente al revés. La actitud ante el mundo de una persona es la que determinará el grado de éxito que pueda obtener. Un ganador puede tener mala suerte, pero eso no lo obstaculizará ●

Convertir el éxito en dogma dificulta la innovación. Aquello que ayer garantizó ventajas puede transformarse en una barrera psicológica que impida detectar nuevas oportunidades.



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.

Newsan: sostenibilidad e innovación



Los compromisos asumidos por Newsan con el entorno y con el crecimiento durante el 2024 se detallan en su décimo Reporte de Sustentabilidad.



Luis Galli.

Ya está disponible el décimo Reporte de Sustentabilidad de **Newsan**, el cual resume los aprendizajes, avances y desafíos de la gestión durante 2024, un año de profunda transformación y evolución para la empresa. El informe "refleja los aprendizajes, logros y desafíos que marcaron nuestra gestión 2024", señaló **Luis Galli, CEO y Presidente** de la compañía. "Ha sido un año profundamente transformador, en el que consolidamos nuestra visión de largo plazo con decisiones estratégicas que amplían nuestro impacto positivo y nos proyectan hacia un futuro cada vez más sostenible", añadió.

Según se expresa en el informe, a lo largo de su historia, la empresa se ha definido por su capacidad de adaptación, su vocación innovadora y su compromiso con el desarrollo del país. Un hito clave fue la creación de una nueva unidad de negocios de Consumo Masivo, a partir de la adquisición de P&G en Argentina.

"Esta incorporación representa mucho más que un tema comercial: es una muestra concreta de nuestra voluntad de diversificar nuestros negocios, generar valor local y fortalecer nuestra presencia en segmentos clave de la industria, integrando marcas reconocidas con los más altos estándares de calidad", señaló Galli.

La expansión de las operaciones también desafió a la compañía a elevar sus compromisos en materia ambiental, social y de gobernanza. Esta nueva etapa le permite integrar buenas prácticas con nuevos procesos y productos, con el objetivo de fortalecer sus estrategias de negocios con

las mejores prácticas en calidad, innovación y sostenibilidad.

En paralelo, se profundizó el foco en la eficiencia operativa como herramienta de competitividad y sostenibilidad. Se revisaron y optimizaron procesos en todas las unidades de negocio, impulsados por la transformación digital y la incorporación de tecnologías emergentes. Se consolidaron prácticas iniciadas años atrás y se redobló la apuesta por la inteligencia artificial como aliada estratégica para mejorar las capacidades internas y fortalecer la experiencia de quienes confían en la compañía.

"Quiero destacar especialmente el recorrido y crecimiento de Newsan Food, donde logramos posicionarnos con mayor fuerza en el mercado nacional e internacional a través de la producción de mejillones y la obtención de la certificación *Best Aquaculture Practices, BAP*, para el negocio de acuicultura", manifestó el CEO de la compañía. Y añadió que ese logro refleja no solo la excelencia de sus productos, sino también la convicción de que el crecimiento, la innovación y la sustentabilidad deben ir de la mano.

En el plano ambiental, se siguió avanzando hacia una operación con estándares cada vez más exigentes. La visión de "Zero Waste" guía la transformación de los procesos productivos de la compañía, con el objetivo de maximizar la eficiencia, minimizar residuos y contribuir activamente a la regeneración del entorno. Se trabaja con foco, consistencia y compromiso con la economía circular para generar un modelo industrial que sume valor con el menor impacto posible.

En definitiva, el último Reporte de Sustentabilidad "brinda una mirada transversal de las acciones en materia de sustentabilidad; el impulso a una cultura de inclusión y diversidad, el fortalecimiento de nuestras cadenas de valor responsables; el desarrollo de nuevas alianzas estratégicas y el apoyo continuo a las comunidades donde estamos presentes", concluyó Galli ●



TASERENISIMA

FINLANDIA

MISMO SABOR AHORA EN
NUEVO ENVASE



El poder de la autorrealización

Las empresas que fomentan un ambiente de armonía, donde cada persona encuentre un sentido a su tarea, son las que obtienen los mejores resultados.



Cuando la motivación surge desde adentro, la productividad se acompaña de satisfacción personal, porque el logro final ya no se mide solo en término de resultados pragmáticos.

En el mundo empresarial actual, la motivación se ha convertido en un factor determinante para alcanzar el éxito sostenible. Ya no alcanza con recompensas económicas o estímulos externos: el verdadero motor que moviliza a las personas surge de la autorrealización. Este concepto, desarrollado por Abraham Maslow en su conocida pirámide de necesidades, alude a la capacidad de cada individuo para desplegar su máximo potencial, encontrando sentido en lo que hace.

Cuando una persona se siente autorrealizada, trabaja con pasión y compromiso, porque no persigue únicamente un resultado tangible, sino la satisfacción profunda de saber que sus acciones tienen un propósito. En este sentido, las empresas que promueven espacios de desarrollo personal logran equipos más resilientes, creativos y prepara-

dos para enfrentar entornos cambiantes. La motivación intrínseca, vinculada al crecimiento interior, fomenta un círculo virtuoso donde el talento florece y la productividad se incrementa de manera natural.

Sin embargo, alcanzar la autorrealización no es un camino sencillo. Implica que cada individuo reconozca sus fortalezas, se fije metas alineadas con sus valores y encuentre oportunidades para aportar algo único al conjunto. Del lado organizacional, exige liderazgo empático, estructuras flexibles y una cultura que valore la diversidad de trayectorias. El poder de la autorrealización radica en que no se agota en un logro puntual: trasciende los resultados inmediatos y convierte cada desafío en una oportunidad de aprendizaje. Así, la motivación deja de ser un recurso limitado para transformarse en una fuente inagotable de energía, capaz de impulsar no solo carreras individuales, sino también la evolución de las organizaciones.

En definitiva, el éxito empresarial duradero no se mide únicamente en cifras, sino también en la capacidad de ofrecer a las personas el espacio necesario para crecer y autorrealizarse plenamente.

El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado. Nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan nuestra ayuda.

Entre las ventajas esenciales que presentan el compañerismo y el trabajo en equipo, tanto para los individuos como para las organizaciones, se encuentran:

Una interacción positiva

El *teamworking*, posee varias ventajas. Entre ellas, se cuentan las siguientes:

- ◆ Logra una mayor integración entre las personas para poder conocer las aptitudes de los integrantes. Para las empresas y organizaciones y personas, también tiene varios otros beneficios.
- ◆ Aumenta la calidad del trabajo, al tomarse todas las decisiones importantes por consenso.
- ◆ Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- ◆ Se reducen los tiempos en las in-

vestigaciones al aportar y discutir en grupo las soluciones.

- ◆ Disminuyen todos los gastos institucionales (o al menos, algunos).
- ◆ Existe un mayor conocimiento e información.
- ◆ Surgen nuevas formas de abordar los problemas cotidianos.
- ◆ Se comprenden mejor las decisiones tomadas por la gerencia.
- ◆ Son más diversos los puntos de vista y hay una mayor aceptación de las soluciones definitivas.

◆ Para los individuos, el trabajo en equipo es ser confiable trabajar por igual para lograr algo grande y satisfactorio.

◆ Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles.

◆ Se comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.

◆ Es más gratificante, por ser participe del trabajo bien hecho.

◆ Se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales.

◆ Puede influirse mejor en los demás ante las soluciones individuales que cada individuo tenga.

◆ Se experimenta de forma más positiva la sensación de un trabajo bien hecho. Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.

◆ Se dispone de más información que cualquiera de sus miembros en forma separada.

◆ El trabajo en grupo permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión. Esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones.

La imagen de toda empresa inevitablemente estará ligada a la imagen que dé su personal. Esto es particularmente crucial



en las compañías de servicios, en las cuales el factor humano juega un rol fundamental. Por lo tanto, el primer paso de toda empresa exitosa debería ser contar con la gente adecuada para llevar adelante su misión. De no ser así, hay algún problema preexistente que exige atención. El reclutamiento de personal, en su sentido más amplio, involucra el manejo o administración del capital humano de la empresa, lo cual supone la administración de los talentos y capacidades requeridas por ella; la adecuada organización de dicho capital y el reemplazo de los empleados que egresan ●

La búsqueda de autorrealización redefine el éxito, desplazando la obsesión por la competencia hacia la construcción de trayectorias vitales basadas en la motivación.

Sucursales

Sáenz Peña

Casa Central, San Martín N° 1470

Súper 1, Mariano Moreno N° 580

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

Súper 3, Calle 317 entre 312 y 314

Súper 4, Av. 33 N° 1695

Súper 6, Calle C. Janik N° 165

Mayorista, Calle 20 entre 1 y 3 del Ensanche Sur

Mayorista, Ruta 16 entre 222 y 224

Villa Ángela

Súper, Pasteur N° 170

Mayorista, Ruta 95 Acceso Norte

supermercadoselarriero.com.ar

facebook.com/Supermercadoselarriero



Productos de Primera Calidad al Precio Justo



Redefiniendo la eficiencia

Si bien es importante informatizar los procesos operativos, no siempre la tecnología resuelve los problemas. Sin una buena estrategia corporativa, la eficiencia adicional será desaprovechada.

En la actualidad, la eficiencia ya no se mide solo en términos de reducción de costos, sino en la capacidad de aportar valor agregado, sostenibilidad y una mirada innovadora.

Durante mucho tiempo, la eficiencia se entendió como la capacidad de producir más con menos recursos. La fórmula clásica consistía en reducir costos, acortar tiempos y optimizar procesos lineales. Sin embargo, en la actualidad, esta visión se muestra limitada frente a un escenario empresarial caracterizado por la incertidumbre, la disrupción tecnológica y la creciente demanda social por la sostenibilidad. Redefinir la eficiencia implica, entonces, mirar más allá de la simple reducción de desperdicios y pensar en términos de valor integral: económico, humano y ambiental.

La primera gran transformación proviene de la digitalización. Las organizaciones ya no solo miden la eficiencia en función de la productividad, sino también en la capacidad de integrar datos, automatizar procesos y anticiparse a los cambios de la demanda. Herramientas como la inteligencia artificial, la analítica predictiva y la robótica colaborativa permiten alcanzar niveles de precisión impensados en décadas pasadas. La eficiencia deja de ser únicamente “hacer más en menos tiempo” para con-

vertirse en “hacer lo correcto en el momento justo”. El segundo aspecto clave es la sostenibilidad. Hoy, ninguna empresa puede considerarse eficiente si su modelo productivo erosiona los recursos naturales o descuida su impacto social. Incorporar criterios de economía circular, energías renovables y gestión responsable de la cadena de suministro se vuelve indispensable. Una logística que reduzca emisiones, un packaging reciclable o una política activa de inclusión laboral ya no son un “plus”, sino elementos centrales de una eficiencia redefinida y alineada con las expectativas sociales.

A su vez, la eficiencia moderna se construye sobre la base de las personas. Lejos de ser un recurso más dentro del engranaje, los equipos humanos son el motor del cambio. Empresas que invierten en capacitación, bienestar laboral y desarrollo de talento descubren que la eficiencia surge de la motivación y la creatividad de sus colaboradores. En tiempos de transformación, la innovación depende de organizaciones capaces de equilibrar la productividad con la calidad de vida de quienes la hacen posible.

Finalmente, redefinir la eficiencia supone abrazar la resiliencia. La pandemia y las crisis globales demostraron que no alcanza con ser rápidos o baratos; es necesario ser adaptables. Una empresa eficiente es aquella que puede resistir interrupciones, reconfigurar sus procesos y seguir entregando valor en condiciones adversas. Flexibilidad, diversificación y aprendizaje continuo se vuelven componentes inseparables de la nueva ecuación.

Liliana

NOS PRENDEMOS EN TODAS



GARANTÍA
2 AÑOS



www.liliana.com.ar



Redefinir lo eficiente implica considerar el impacto social y ambiental de cada decisión, entendiendo que el rendimiento óptimo también depende del equilibrio con el entorno.

En definitiva, la eficiencia contemporánea ya no se mide solo en balances o métricas de producción. Hoy significa generar resultados sostenibles, humanos y tecnológicos que garanticen continuidad y competitividad. Redefinirla implica comprender que ser eficiente es también ser innovador, responsable y resiliente. Quienes logren integrar estas dimensiones estarán mejor preparados para prosperar en un mundo donde lo único constante es el cambio.

El mundo avanza a una velocidad cada vez mayor, lo que exige innovar en forma constante. Está fuera de toda discusión el hecho de que hoy estamos en el centro de la revolución tecnológica más importante de la historia, la cual tiene un impacto decisivo en dos dimensiones de la experiencia humana: el tiempo y el espacio.

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

Sin embargo, la innovación tecnológica no es un «Prometeo Desencadenado» imposible de controlar, aunque tenga contenidos propios que puedan incidir sobre las características de la mutación. La innovación tecnológica no es simplemente el producto de la investigación y desarrollo aplicada a la resolución de problemas sociales y económicos, la manera en la que nace, crece y se difunde depende de un conjunto de factores sociales, económicos y organizativos. Entonces se vuelve importante analizar, como sugería Nathan Rosemberg

en un texto de 1982, la caja negra que comprende los mecanismos constitutivos y de crecimiento de la tecnología, para reconsiderar la relación entre ciencia, tecnología y sociedad, no según una lógica lineal y unidireccional, sino circular y sistemática.

Hay que considerar la naturaleza compleja del proceso innovador y de la relación entre innovación tecnológica y sociedad. La innovación no es sólo la aplicación de los resultados de investigación y desarrollo a alto nivel, sino que también es el resultado de capacidades emprendedoras, estratégicas, de decisión, organizativas e imaginativas.

Es posible hacer un discurso concreto sobre la innovación tecnológica, individualizando sus potencialidades, evaluando sus límites y describiendo el impacto

diversificado sobre el territorio y sobre el sistema socioeconómico. La relación tecnología-empleo nos lleva a reflexionar sobre el hecho de que la innovación tecnológica se funda en un paradigma cultural del siglo pasado, el de la eficiencia productiva basada en el ahorro de tiempo y de esfuerzo, por lo tanto es intrínseco a su contenido el hecho de que la tecnología actual presente rendimientos decrecientes en términos del empleo global. Es evidente entonces la paradoja tecnológica que contrapone a quien trabaja demasiado y a quien no trabaja, centros de excelencia y áreas de pobreza creciente; una confirmación de esto se obtiene de los resultados de una investigación empírica conducida sobre los trabajadores de la Fiat en «Casa Integración» y la comparación con la situación actual. Entre estos había un grupo de personas definibles como pioneros, que individualizaban la experiencia de la caja integradora como una posibilidad de mejoría. Hoy, en cambio, parece desaparecer esta tipología, aunque vayan a la caja integradora figuras con un mayor grado de capacitación, ya sean técnicos o empleados. Sin embargo, también en esta plano, el desarrollo innovador presenta contradicciones, las nuevas estrategias organizativas, las políticas de personal, las técnicas de gestión y administración se basan en un concepto de eficiencia que contrasta con las estrategias de innovación organizativa inspiradas en una lógica comunicativa, de investigación, consenso y participación.

La presión que se ejerce sobre el personal termina siempre siendo a costa de un notable *stress*, desde el momento en que la supervivencia del empleado está directamente relacionada con la utilidad que la empresa se propone alcanzar ●

CREAMOS UN MUNDO DE OPCIONES

Libertad

Libertad
fan+

| Mini | **Libertad**

Petit **Libertad**

| Mini
MAYORISTA | **Libertad**

**FRESH
MARKET**
Libertad


Paseo
LIBERTAD


Hiper
Construcción

Grupo
Libertad

RUTAmbiental: innovación en sustentabilidad

Una nueva alianza que incluye a compañías de primera línea, basada en una herramienta tecnológica, permite a los municipios gestionar los materiales reciclables de manera más eficiente, impulsando así la economía circular.



Cristian Marquez, Jordana Carvalho, Guillermo Mario Snopek, Sofía Noguer, Martín Maquieyra, Sol Tacchella, Candela Nassi, Fernando Brom y Mariana Petrina.

Dos compañías de consumo masivo de primera línea, como lo son **Mondeléz Internacional** y **L'Oréal Groupe**, se unieron para lanzar RUTAmbiental, un innovador programa público-privado para la trazabilidad y recupero de materiales reciclables en una docena de municipios del país, articulado a través de la Red de Innovación Local (RIL) y de Recycoin.

La clave de esta alianza reside en una herramienta tecnológica que permite a los municipios gestionar los materiales reciclables de manera más eficiente, impulsando así una economía circular más sustentable. Al asociarse con la plataforma digital Recycoin, se logra optimizar y rastrear la ruta de los materiales reciclables desde su inicio hasta su re inserción en la cadena de valor. Además, centraliza todas las iniciativas de reciclaje de los municipios, cooperativas y empresas, en un solo sistema eficiente y fácil de usar.

"Con RUTAmbiental, demostramos que cuando las empresas líderes se comprometen con una mirada colectiva, es posible escalar iniciativas con impacto ambiental, económico y social en todo el país", señaló **Cristian Márquez, Cofundador de Recycoin.**

Esta plataforma asegura la transpa-

rencia del proceso, permitiendo acceder al estado y evolución de cada material, gracias a aplicaciones móviles para ciudadanos y operadores y un portal administrativo para los municipios. La iniciativa se articula dentro del marco impulsado por la Red de Innovación Local (RIL), una organización sin fines de lucro, que nace en el año 2014 con el objetivo de lograr que en cada ciudad, las personas puedan tener una mejor calidad de vida y oportunidades para desarrollarse.

"La economía circular es fundamental para un futuro sostenible ya que busca optimizar el uso de los recursos, minimizar los residuos y reducir el impacto ambiental", comentó por su parte **Sol Tacchella, Gerente de Asuntos Públicos y Sustentabilidad de Mondeléz.** Y agregó que además, fomenta la eficiencia, la innovación y la creación de nuevas oportunidades de negocio. Esto forma parte de su estrategia de sustentabilidad, "a través de la cual impulsamos el reciclaje y reutilización de materiales en nuestros packs; para ello, es fundamental que existan sistemas que fomenten la circularidad", agregó.

Mariana Petrina, Directora de Comunicación, Asuntos Públicos y

Sustentabilidad de L'Oréal Groupe Argentina, señaló: "Estamos muy entusiasmados con el lanzamiento de este programa, un hito significativo en nuestro compromiso con la sostenibilidad y la construcción de un futuro más circular en Argentina".

En la compañía, explicó, fieles a su propósito, actúan con la convicción de que la belleza también implica cuidar el planeta que habitamos. "Creemos que la sustentabilidad es un compromiso colectivo que sostenemos cada día a través de acciones concretas, impulsando una economía circular real y consciente, donde la innovación, la trazabilidad y la inclusión son clave", dijo.

La **Coordinadora de Ciudades Circulares de RIL, Sofía Noguer**, expresó: "Estamos convencidos del poder de la colaboración para generar transformaciones reales". RUTAmbiental, marca un nuevo estándar de responsabilidad compartida y acción conjunta para el futuro del ambiente en Argentina.

Asistieron también a la presentación **Jordana Carvalho, de Mondeléz; el Diputado Nacional Guillermo Mario Snopek y el Diputado Nacional Martín Maquieyra**, junto a **Fernando Brom, el Subsecretario de Ambiente de la Nación.**

RUTAmbiental

Este programa se inició en el año 2024 con una prueba piloto con 600 toneladas recuperadas. Para el corriente año, sobre la base de 12 municipios de todo el país, el objetivo es recuperar 2.000 toneladas de materiales reciclables con trazabilidad desde su origen hasta la entrega al transformador como nuevos insumos para procesos productivos. Ser una plataforma digital permite a los municipios adoptarla de manera ágil y natural, haciendo más eficiente la operación de recolección y reciclaje permitiendo una alta escalabilidad que lo distingue del resto de las iniciativas que actualmente están en desarrollo. Esta colaboración sentará las bases para una implementación efectiva y trazable de un sistema circular, demostrando que cuando empresas, organizaciones y gobiernos trabajan juntos, es posible encontrar soluciones ●

**Nuevo
y mejorado**

HUGGIES

Protect Plus®



**CON CINTAS
ELÁSTICAS Y
MÁS ABSORCIÓN**

*Vs. versión anterior de Huggies Protect Plus.



**UN PLUS PARA TU BEBÉ,
UN PLUS QUE TE RINDE**

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

transformación de la manera en que se ejerce la gerencia en el país, habrá muy pocas chances en el enfrentamiento de la competencia.

El término entrenamiento tiene un sentido un poco confuso, en tanto se lo ha relacionado con entrenar en destrezas, generalmente repetitivas y simples. Se hablaba de entrenar a alguien para que operara una sierra. Pero cuando se habla de entrenamiento de gerencia, uno siente que el término se queda corto, porque a un gerente no se le puede entrenar en el sentido de hacer un ejercicio de repetición de actividades. Por eso se puede decir que a los gerentes se los desarrolla, término que es, en definitiva, la versión gerencial de entrenamiento.

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

Una capacitación sólo induce al conocimiento no es suficiente. Lo que sí es suficiente es que ese conocimiento se traslade a la forma en que el gerente actúa, hace alianzas, contrata gente, evalúa a sus trabajadores y controla el progreso de los planes. Esas son destrezas. Las actitudes, por su parte, son posiciones vitales básicas: cómo enfrentar el cambio sin temor, una actitud de apertura, de enfrentamiento del riesgo, de innovación.

Otra diferenciación en materia de términos es la relacionada con la capacitación, que resulta genérica, es decir, que se trata de un esfuerzo que en unos casos

tiene el carácter de entrenamiento (empleados), o el de desarrollo (cuando se entrena a gerentes). La capacitación tiene más relación con el área de los conocimientos. El personal clave para brindar el entrenamiento es el gerencial. Es decir, todos aquellos empleados que tienen responsabilidades por el trabajo de otros.

Seguramente quienes tienen puestos ejecutivos tienen una mayor experiencia en temas que tal vez resulten periféricos en relación con la capacitación específica de cada momento, pero que pueden ayudar a los demás empleados a tener una perspectiva global de la situación.

En las empresas se asocia comúnmente a la transformación tecnológica con nuevos procesos de producción y con la renovación de equipos, así como a una platafor-

Reglas de juego integradoras

La economía actual impone una mayor eficacia en la toma de decisiones a corto, mediano o largo plazo. Eso, a su vez, demanda una constante capacitación.



Si todas las tareas importantes dependen de la autorización de un muy reducido grupo de personas, la organización no está funcionando en su máximo nivel de eficiencia.

“si no entrenas, no triunfas” afirmó una vez Ronald Henkoff en un artículo publicado en la revista norteamericana Fortune. La máxima de Henkoff no es menos importante para nuestro país, donde la apertura económica obliga a las empresas a asumir un compromiso con el mejoramiento a la altura de los cambios que se están dando en el mundo, obligan a las naciones a invertir en educación y capacitación.

La ventaja competitiva determinante en la próxima centuria será la educación y destreza de toda la fuerza laboral. De cara a una economía globalizada, las empresas y sistemas de educación deben ser rediseñados para fomentar la innovación, para lo cual se requiere de una plantilla de personal altamente capacitada y de empresas con una amplia base tecnológica. Sin una

Energizer®

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

*pilas AA



TM

Las reglas de juego deben ser lo suficientemente claras para evitar arbitrariedades, pero también lo bastante flexibles para adaptarse a contextos dinámicos.

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

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

Esa empresa afirma que por cada dólar que invierte en educación, obtiene 30 en ganancias de productividad. Tanto Motoro-

sientan conformes con el supermercado. Saber qué tipo de expectativas y necesidades tienen los clientes permite al comerciante tener claro cómo diferenciarse de su competidor, qué elementos puede capitalizar como ventajas estratégicas y cuáles son sus puntos débiles a solucionar. Este tipo de análisis ha llevado a algunos autoservicios a tomar decisiones tales como instalarse cerca de la ruta para llevar sus productos hacia el Interior, o por el contrario, investigar en detalle los requerimientos que poseen los minoristas dentro de su radio de influencia.

Pero quienes no se preocupan por conocer a sus clientes, en muchos casos abrieron bocas de expendio sin criterios de zonificación realmente claros, con lo cual su supervivencia y sus posibilidades de progreso se ven amenazadas.

Una vez que se conoce a la propia clientela se pueden planificar adecuadamente diversas prestaciones (algunas de las cuales seguramente serán coincidentes con las más avanzadas tendencias mundiales en la materia), con la seguridad de que las mismas no habrán sido implementadas simplemente porque estaban en un manual de supermercadismo, sino que responden a la realidad.

El fuerte aumento de la competencia que se inició en los últimos años y que tiende a incrementarse, derivará, en una gran cantidad de casos, en la especialización. Habrá enormes oportunidades para quienes quieran encontrar un nicho propio y desarrollarlo. Hasta ahora, la gran mayoría de los comerciantes pretendía abarcar todo, o casi todo. De aquí en más, la posible estabilidad, sumada a la competencia, requerirá la aplicación de un concepto bastante útil, proveniente de la estrategia militar: hacerse más fuerte en una zona determinada. Sólo que en este caso, el concepto de zona no tiene que referirse necesariamente a una región geográfica.

Las empresas no son un mero conjunto de individuos, sino que en su interior se desarrollan distintos procesos sociológicos. En el proceso político organizacional, algunas veces un grupo comprometido con un determinado curso de acción, triunfa sobre otros grupos en la lucha por otras alternativas. De igual forma, diferentes grupos tensionan en diferentes direcciones y producen un resultado o más bien una resultante distinta de cualquier otra que pretendan un individuo o grupo (como en los juegos de suma no nula).

En ambos casos, lo que mueve las piezas del ajedrez no son simplemente las razones que apoyan un curso de acción o las rutinas de las organizaciones que decretan una alternativa, sino el poder y las habilidades de los proponentes y oponentes de la acción que se busca implementar ●



la como The Document Company Xerox tienen una universidad en Estados Unidos, adonde envían a entrenarse a los empleados de diferentes niveles de sus subsidiarias. El contexto idílico del pasado ya terminó; la globalización exige un nivel de competitividad a la altura de las circunstancias, y de consumidores cada vez más demandantes. El escenario de estabilidad duradera está modificando sensiblemente los tiempos para que un supermercado logre satisfacer cabalmente a sus clientes.

La competencia extrema impone una verdadera “carrera contra el tiempo” para implementar las mejoras y servicios necesarios a fin de que los consumidores se



**LO MEJOR DE UNA PICADA,
ESTÁ EN JUNTARSE**



FIAMBRES

LA CASONA

Valoramos lo bueno



La importancia del equilibrio

Una vez que la empresa ha definido y encontrado su nicho de mercado y su posicionamiento, debe articular una estrategia coherente y ponerla en conocimiento del personal que la ejecutará.

El verdadero desafío es sostener estándares altos sin caer en rigideces que inmovilicen a la organización, reconociendo que la flexibilidad es parte esencial del éxito.

La dinámica competitiva de las empresas, hoy en día, se centra cada vez más en las estrategias de servicios, convirtiéndose el servicio en el elemento clave de la competitividad de todas las empresas en general y de las empresas comerciales y de servicios en particular. Por lo tanto, hoy la ofensiva se centra en el campo de los servicios. Servicios antes, durante y después de la venta de los productos, pero servicio también en los sectores de servicios propiamente dicho: banca, transporte, turismo, servicios públicos, hotelería y muchos otros.

Un factor de éxito en el marketing de servicios es tener una posición estratégica claramente articulada. El desarrollo de este tipo de estrategia necesita de estudios de mercado que identifiquen dichos segmentos, su tamaño y sus necesidades específicas. También es necesario analizar las fortalezas y debilidades de la competencia para servir a los anteriormente mencionados segmentos. Una vez que la empresa ha definido y encontrado su hueco de mercado y su posición estratégica, ésta debe ser claramente articulada y puesta en conocimiento de sus propios empleados y de sus clientes.

Otro factor sería tener identificados los elementos que constituyen el servicio. Los servicios pueden dividirse en el "corazón del propio servicio ofrecido", como puede ser el transporte de mercancías de un lugar a otro, y varios servicios suplementarios que acompañan al servicio principal, como podrían ser la aceptación de órdenes, recepción de documentación y posterior facturación, resolución de problemas y otros

servicios extras. Tampoco se puede olvidar poner énfasis en la calidad. Es importante que la empresa suministradora del servicio comunique claramente a sus clientes el nivel de calidad y servicio que pueden esperar y ceñirse exactamente a dicho nivel para minimizar la diferencia entre beneficio esperado y realidad.

Otro factor de éxito es conseguir la retención y repetición de los clientes. Esto implica conocer cuáles son los segmentos de mercado más deseables para la empresa y su posicionamiento estratégico. También que la organización satisfaga las expectativas de calidad de los clientes y que haga todos los esfuerzos necesarios para entender el problema desde el punto de vista del cliente.

Formar y mantener una base de datos actualizada es imprescindible. Muchas empresas de servicios recolectan una enorme cantidad de datos de sus clientes. Todas estas bases de datos son minas de oro potenciales pero hay que tratar esta información de manera que permita una eficaz segmentación.

Además hay que preocuparse por dar una formación adecuada al personal de la empresa porque es bastante usual que gran parte del personal tenga contacto directo con los clientes, por ello es importante una buena relación, formación y motivación de los mismos. Hay que crear una cultura interna que sea aceptada por todos y en la que cada individuo reconozca la contribución que su departamento realiza para satisfacer las necesidades de los segmentos de mercado a los que sirve, así como su contribución personal a los resultados obtenidos, pudiéndose medir por ellos.

El concepto es simple: si los errores no se permiten en la línea de producción, entonces la calidad será alta y el retrabajo poco. Esto aumenta la satisfacción del cliente y disminuye los costos al mismo tiempo. El resultado es de alto valor para el consumidor. No solamente es simple el concepto; normalmente las herramientas y/o dispositivos son también más simples de lo que se suele creer. Cuando en 1950 la Unión de Científicos de Ingenieros Japoneses, preocupados por la imagen de mala calidad de los productos nipones en el mundo, invitó al Dr. Edward Deming a hablar ante sus dirigentes industriales, éste los convenció de que la calidad japonesa podía ser la mejor del mundo con tal de que se aplicaran sus métodos al respecto.

Los industriales tomaron en serio la filosofía del Dr. Deming. Lo demás es historia. Este ejemplo a escala internacional es bien válido para comprender en cualquier otro mercado que la Calidad total es un proceso posible y está lejos de ser una utopía. Como punto de partida podemos recordar que Deming define la Calidad total como el



PLUS
LA ANONIMA

LA ANONIMA
ONLINE



Préstamos
LA ANONIMA

TODO LO QUE NECESITÁS PARA TUS COMPRAS.

Con APP La Anónima accedés al programa de beneficios PLUS.

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

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

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

DESCARGALA
EN



O ESCANEÁ
EL CÓDIGO



LA ANONIMA

La experiencia japonesa

En los años 60, apareció la Administración Por Objetivos (APO), que evaluaba el resultado logrado versus el compromiso asumido. Eso era opuesto a los paradigmas de la cultura japonesa, que habla de la técnica del mejoramiento continuo (Kaizen). Según este método, no se fijan metas sino que se introduce una cultura de búsqueda incesante de un mejor nivel de eficiencia global.

Esos cambios fueron positivos y sentaron la base de lo que, a lo largo de los años, sería la estrategia japonesa para el desarrollo de sus exportaciones y el posicionamiento de su marca país como sinónimo de calidad.

El mundo occidental no tardó en intentar emular a los japoneses. Al principio se alcanzaron algunos resultados en forma rápida, casi inmediata, pero luego la curva de productividad comenzó a declinar, entre otras razones por la ausencia de toda una cultura previa que fuera capaz de sostener este proceso de cambio.

proceso consistente en “sobrepasar las necesidades y las expectativas del cliente” a lo largo de la vida del producto o servicio. Para Kauro Ishikawa es “desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto o servicio de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”. Pero por sobre todo, Calidad total es una filosofía de empresa, y como tal, marca un estilo y una estrategia. Es un proceso permanente en el tiempo que atiende a los aspectos más críticos de la competitividad. Más aún, es un estilo de vida. Como filosofía empresarial, es la “savia nutriente” de la “red funcional” formada por los distintos departamentos de una organización de cualquier rubro.

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

Pero por otra parte no puede haber calidad total si la idea no está inserta en la misma formulación estratégica de la organización, en cada uno de los campos que la misma abarca: rentabilidad, mercado, recursos financieros, productividad, recursos físicos, innovaciones, desarrollo de recursos humanos y relaciones institucionales. Una de las condiciones básicas para que perdure un proceso de Calidad total es que la empresa tenga una planificación a largo plazo, y ésta es una tarea esencialmente

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

Pero aún más. No basta para resolver la calidad revisar la estructura propia de la empresa, sino que se habla a veces de un “proceso ampliado”. Por eso, la idea de calidad, tanto como la de productividad (que está implícita) como la de reducción de costos, es un “arte compartido” a lo largo de toda la cadena de producción, distribución y comercialización, en cualquier rubro.

El “acuerdo” será el seguro de la eficacia. En este aspecto la concepción de calidad total trajo una innovación.

En un principio se hablaba de descripción de tareas y se premiaba el esfuerzo puesto en la ejecución de la misma. Ese fue uno de los grandes cambios.

El desarrollo de planes de calidad total representa para las empresas alimenticias una ventaja estratégica de gran alcance, ya que permite integrar en un mismo enfoque la eficiencia operativa, la confianza del consumidor y el cumplimiento normativo. En un sector donde la seguridad y la inocuidad de los productos son condiciones ineludibles, apostar por la calidad total significa

ir más allá de los controles tradicionales para instaurar una cultura organizacional orientada a la mejora continua. La calidad deja de ser un requisito aislado y se convierte en un valor transversal que involucra a todos los niveles de la empresa, desde la gestión directiva hasta las tareas cotidianas en planta. Este cambio de paradigma fortalece la reputación de la compañía, ya que los consumidores tienden a fidelizarse con aquellas marcas que transmiten responsabilidad, transparencia y compromiso con la salud. Al mismo tiempo, un plan de calidad total implica revisar los procesos productivos de manera sistemática, identificar puntos críticos y aplicar métodos de control estadístico que permiten reducir notablemente el margen de error ●

El equilibrio radica en combinar control y mejora continua con una visión humanizada, que valore tanto los resultados como el bienestar de quienes los hacen posibles.



En negociAR el que busca, encuentra!



Llegó GS1 negociAR,
la Primera Red Social
de Productos.

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



negociAR 
Tus productos ahora tienen su red social



negociar.gs1.org.ar

-  @gs1negociar
-  GS1NegociAR
-  /gs1-negociar

Reconocimiento institucional. La Cámara Argentina de Productos Saludables ya se encuentra funcionando a pleno, luego de haber cumplido con todos los pasos correspondientes para ser reconocida legalmente. La entidad, que agrupa tanto a productores como a fabricantes y comerciantes de productos alimenticios y para el cuidado personal, ya cuenta con cerca de doscientos asociados, poco después de su creación.



Los servicios que brinda CAPS a sus integrantes incluyen asesoramiento en diversos temas; gestiones ante terceros; descuentos en actividades de capacitación; tarifas especiales en ferias, exposiciones y otras actividades de interés para el sector, entre muchos otros. Además la entidad organizará en un futuro cercano eventos para promocionar el consumo de productos saludables entre la población, como la Semana de la Alimentación Saludable; cursos de difusión de las virtudes de una alimentación sana y otras acciones puntuales en puntos de venta y en actividades sociales. Por otro lado, la CAPS actuará en defensa y representación de las empresas del sector en diversos ámbitos, en particular, en lo referido a organismos públicos.

Día de la Niñez. Para festejar el Día de la Niñez con regalos originales, ChangoMás ofreció un amplio surtido en productos de la licencia Disney y cientos de juguetes, con hasta 40% de descuento y la posibilidad de abonar en hasta 3 cuotas sin interés. Todo el surtido de juguetería estuvo disponible del 4 al 18 de agosto, en las sucursales Híper ChangoMás y ChangoMás de todo el país y en MásOnline.

Los clientes que visitaron las sucursales ChangoMás o la web de e-commerce no sólo encontraron una gran variedad de juguetes y un surtido de productos con personajes de Disney.

Ronda de Negocios Regional Multisectorial. Con el firme compromiso de apoyar la producción nacional y contribuir a potenciar el surtido regional en todas sus sucursales, GDN Argentina participó de la 15° Ronda de Negocios Multisectorial de La Matanza y la 12° Ronda de Negocios Regional Multisectorial Moreno 2025. El objetivo de ambos encuentros fue conocer las demandas y necesidades por las que atraviesa el sector de pequeños y medianos proveedores, gestar nuevos vínculos comerciales y brindar más y mejores oportunidades para que integren las góndolas de las distintas sucursales que posee actualmente ChangoMás.

Tarjeta La Anónima. En un contexto económico donde cada peso cuenta y las compras diarias en supermercados pueden sumar rápido, contar con herramientas financieras que ofrezcan descuentos y facilidades es clave. Así, La Anónima ofrece una tarjeta ideal para financiar compras o acceder a promociones exclusivas.

Desde el año, 2009 la empresa comenzó a generar servicios diferenciales para la experiencia de compra de sus clientes. Es en este contexto que decidió implementar "Tarjeta La Anónima", "Tarjeta La Anónima Visa Nacional" y "Tarjeta La Anónima Visa Internacional". Con el pedido y dada de alta de la tarjeta, el usuario recibe una bonificación especial de crédito en la misma, que puede utilizarse en sus múltiples sucursales. Una vez que se posea la tarjeta, la misma ya puede utilizarse para realizar las compras cotidianas en todos los locales de la cadena.

Certificación FRANQ. Día Argentina anunció un hito significativo en su modelo de franquicias, al obtener la Certificación FRANQ, convirtiéndose en la primera marca de retail en alcanzar este prestigioso reconocimiento. Este sello de calidad, otorgado por la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (AAMF), valida la excelencia y el profesionalismo de Franquicias Día, reforzando la confianza para sus actuales y futuros franquiciados. En Argentina, de las 1.900 marcas franquiciantes que operan, solo 4 cuentan con este aval. El proceso incluye una auditoría realizada por Bureau Veritas Argentina (BVA), la entidad certificadora. Durante el mismo, se evalúa el cumplimiento de 130 ítems en cinco áreas: trayectoria y reputación, branding y marketing, capacitación y soporte continuos, innovación y sustentabilidad, y profesionalismo y transparencia. Estos valores definen a la esencia de la empresa.



Fallecimiento de Antonio Toledo. El mundo supermercadista recibió la triste noticia de la muerte de Antonio Toledo, uno de los fundadores de la cadena de supermercados que lleva su apellido.

El empresario, que tenía 89 años, había nacido en el pueblo riojano de Igea (España) y llegó a Mar del Plata junto a su familia en la década del 50. En 1966 abrió el primer supermercado, en Avenida Colón 1554.

La cadena hoy cuenta con cerca de 40 sucursales entre supermercados, hipermercados y mayoristas, con presencia en Mar del Plata, Miramar, Necochea, Balcarce, Santa Clara, Pinamar y Tres Arroyos. El legado de Don Antonio sigue presente, y su espíritu pionero y emprendedor continúa impulsando a la compañía marplatense, que hoy lo despiden con dolor pero con admiración y agradecimiento.



Una nueva cámara. Un grupo de destacados empresarios supermercadistas que operan en la provincia de Buenos Aires y en la Capital Federal, constituyeron una nueva entidad empresaria: la Cámara de Autoservicios y Supermercados de Buenos Aires (CASBA).

La iniciativa surgió en el seno de la Cámara Argentina de Supermercados (CAS) y en la Federación Argentina de Supermercados y Autoservicios (FASA), donde todos ellos participan activamente como asociados.

De esta forma, los supermercados y autoservicios bonaerenses contarán con una entidad que se podrá orientar específicamente a encarar la problemática de una región del país donde opera una gran cantidad de empresas del sector.

La Mesa Directiva de CASBA está integrada por: Jorge Aguirre (Presidente, Supermercado Actual de Bolívar), José Bruno (Vicepresidente 1°, Josimar), Joaquín Bonitatibus (Vicepresidente 2°, La Cumbre de Bahía Blanca), Claudio Carboni (Secretario, San Lorenzo, Chacabuco) y Carlos Tarditti (Tesorero, Los Angeles, Ranelagh). El primer paso ya ha sido dado. La firma del acta constitutiva de la entidad es el inicio de un camino que demandará mucho trabajo, pero que redundará en beneficio del supermercadismo de Buenos Aires.



Bora magic[®]

LANZAMIENTO

NUEVO FORMATO RECARGA

Doy Pack 450 cc

**FRAGANCIA CON
TECNOLOGÍA ANTI-OLOR**



El tiempo es para vos



saenz.

Cuatro meses de signo positivo

En julio, la variación de las ventas de consumo masivo fue positiva: crecieron 3,1%. Sin embargo, la situación no fue pareja para todos los canales; los supermercados registraron una caída.



El mes de julio trajo noticias positivas para el consumo masivo. Las ventas generales repuntaron y crecieron 3,1%, retomando de esa manera la suba que había comenzado en marzo y que se había visto interrumpida en junio. Esta es una de las novedades que presenta la última edición del informe que, mensualmente, elabora la consultora **Scentia**. El relevamiento abarca todos los canales de venta de productos empaquetados (supermerca-

dos, mayoristas, autoservicios, farmacias, kioskos y almacenes y venta online).

Cabe señalar que el incremento del consumo en julio no fue uniforme. Como suele suceder, hubo ganadores y perdedores. En este último grupo están las grandes cadenas de supermercados y, especialmente, los mayoristas, que sufrieron caídas de 4,4% y 7% en julio frente al mismo mes de 2024. De todos modos, contra junio lograron un repunte de 1,8% y 1,9%, respectivamente. En lo que va de 2025, los súper pierden 5,4% y los mayoristas, 5%.

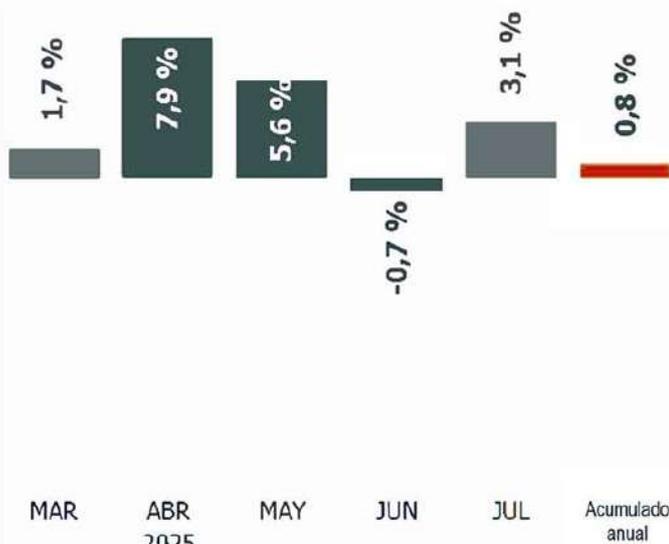
Del lado de los ganadores, se ubican todos los comercios chicos. Los autoservicios independientes mostraron un avance de 2,7% en la comparación interanual, aunque en el acumulado todavía están abajo (-3,3%).

La consultora Scentia también aporta datos interesantes sobre las farmacias. Las mismas subieron 1,1% versus el mismo mes de 2024 y acumulan 5,8% en el año en productos de consumo masivo. En relación con los demás canales, las ventas online son las grandes ganadoras (con una suba de 16,4% interanual), mientras que los kioskos y almacenes tuvieron un alza de 9,2%.

Las distintas velocidades que se ven entre supermercados y mayoristas, por un lado, y el resto de canales por el otro, pueden estar relacionadas con varias razones, según estima **Oswaldo del Río**, titular de la consultora. Por un lado, hay una mayor frecuencia de visitas, con compras de pocas cantidades, que se resuelven con la cerca-

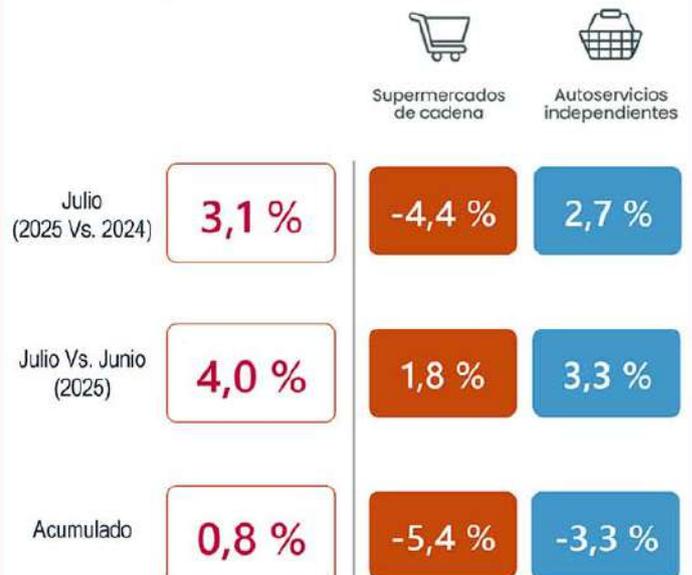
Self service: evolución mensual

(en unidades)



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

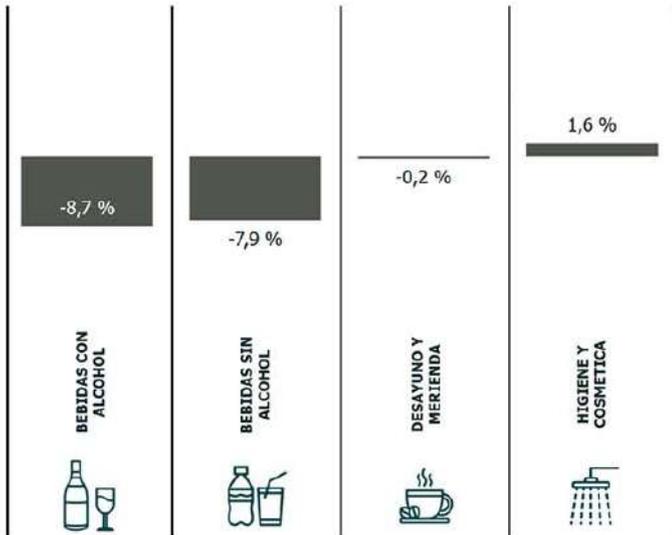
Total consumo masivo



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

Evolución de las ventas

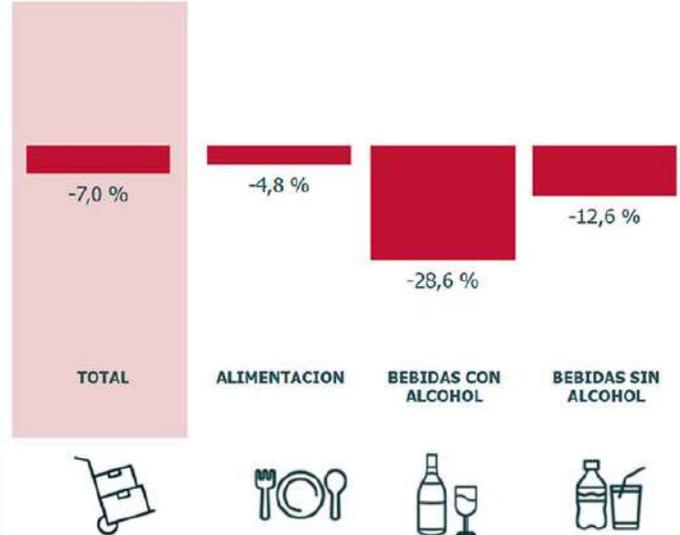
(Self service total, julio 2025 Vs. julio 2024)



Fuente: Ticket Data / Scentia.

Variaciones de canastas

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



Fuente: Ticket Data / Scentia.

nía de los negocios de barrio. También hay más conocimiento sobre los precios a partir de una inflación más acotada que permite retener mentalmente algunas referencias. La discontinuidad de las compras de stockeo para proteger el valor del dinero, que se vieron en etapas de alta inflación, es un hecho que también impacta sobre el consumo.

Las razones del consumo contenido también se encuentran en los salarios ajustados, que obligan a cuidar cada compra, y al hecho de que la inflación de los servicios duplica a la de los bienes. Eso obliga a destinar una mayor parte del ingreso al pago de servicios, desde la luz y el gas, en la base de la pirámide, hasta la prepaga y el colegio privado en las clases más altas.

A la hora de analizar las distintas catego-

rias, se observa que subieron todas menos una: las bebidas con alcohol, que vienen siendo un lastre, con una baja interanual de 3,7%. El rubro Limpieza fue el que más se recuperó, con un 7,6%, seguido de los alimentos perecederos (7,1%) y alimentos en general (6,3%). Tampoco les fue mal a los impulsivos, con una suba de 5,3%. Los menores incrementos los registraron las bebidas sin alcohol y los productos de desayuno e higiene y cosmética. En los supermercados, las bebidas con alcohol cayeron 17,2% y en los mayoristas, más de 28%. Varios factores hicieron que terminaran siendo la categoría más castigada del consumo durante el mes de julio ●

Los autoservicios mostraron en julio un avance de 2,7%, aunque en el acumulado anual registran una caída del 3,3%.

Variaciones de canastas

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



Fuente: Ticket Data / Scentia.

E-commerce: evolución de las ventas

(Acumulado a julio 2025 Vs. 2024)



Fuente: Ticket Data / Scentia.

Alternativas innovadoras

La originalidad en el marketing y en la publicidad es un factor atractivo y deseable. Pero no se debe perder de vista que el objetivo, en última instancia, es ayudar a incrementar las ventas.



Rediseñar operaciones permite identificar puntos críticos, eliminar redundancias y aprovechar el potencial de la automatización, generando estructuras más livianas.

La reingeniería de procesos irrumpió en la década de los noventa como una metodología disruptiva: rediseñar radicalmente la forma en que trabajan las organizaciones para alcanzar mejoras drásticas en costos, calidad, servicio y velocidad. Durante años fue vista como una solución de “borrón y cuenta nueva”, muchas veces asociada a recortes masivos y transformaciones dolorosas. Sin embargo, el concepto ha evolucionado. Hoy, más que un mecanismo de ruptura, la reingeniería se entiende como un marco flexible para explorar alternativas innovadoras que permitan a las empresas adaptarse a un entorno dinámico. En este nuevo enfoque, la reingeniería ya no significa destruir lo existente, sino reimaginárselo. Se trata de cuestionar supuestos, repensar la lógica de los procesos y aprovechar tecnologías emergentes. La automatización inteligente, el análisis de datos en tiempo real y la inteligencia artificial abren la puerta a modelos operativos ágiles y personalizados. Así, un proceso de atención al cliente puede pasar de depender de múltiples niveles burocráticos a funcionar con chatbots integrados que resuelven consultas inmediatas, liberando a los equipos humanos para tareas de mayor valor.

Otro campo fértil para la reingeniería in-

novadora es la integración digital. Empresas que antes trabajaban con sistemas aislados ahora repiensan sus flujos para crear ecosistemas interconectados. Plataformas de gestión en la nube, blockchain para trazabilidad y soluciones de ciberseguridad avanzada permiten rediseñar cadenas de suministro enteras, aportando transparencia y confiabilidad. La innovación no surge solo de hacer más rápido lo que ya existía, sino de imaginar nuevas formas de interacción con clientes, proveedores y colaboradores.

La reingeniería moderna también incorpora la sostenibilidad como criterio. En lugar de procesos que persiguen exclusivamente la eficiencia económica, las compañías buscan alternativas que reduzcan huella de carbono, minimicen desperdicios y promuevan prácticas responsables. Rediseñar rutas logísticas para disminuir emisiones o adoptar modelos circulares en producción son ejemplos de cómo la reingeniería trasciende lo operativo y se convierte en un motor de innovación ética.

Por último, no puede dejarse de lado la dimensión humana. Los proyectos de reingeniería innovadora son sostenibles cuando ponen en el centro a las personas, entendiendo que la creatividad, el compromiso y la adaptabilidad de los equipos son insustituibles. La

inclusión de metodologías ágiles, la formación continua y la participación activa de los empleados aseguran que el rediseño de procesos no sea una imposición, sino una construcción colectiva.

En definitiva, la reingeniería ya no es sinónimo de ruptura traumática, sino de renovación estratégica. Al abrirse a alternativas innovadoras, las empresas descubren que reinventar sus procesos no solo mejora la competitividad, sino que las prepara para enfrentar un mundo donde el cambio dejó de ser una excepción para convertirse en la norma.

La segmentación tradicional ha terminado. Aquella clásica idea de dividir el mercado en partes medibles, donde los aspectos demográficos y socioeconómicos eran los más relevantes, ha quedado en segundo plano. Hoy en día representan un complemento de los criterios más modernos de segmentación, que tienen en cuenta aspectos tales como el estilo de vida, el autoconcepto de cada uno, los grupos de pertenencia y referencia y otros más extraídos de las ciencias sociales.

En este enfoque, el satisfactor simbólico está representado por el producto más todos los estímulos que la empresa utiliza para llegar al cliente. O sea que la empresa



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.

tiene amplia participación en los resultados que obtiene. Hay dos grandes tareas que realiza la empresa y que componen la fase de planeación antes de que el producto llegue al consumidor. Una primera fase consiste simplemente en la transformación de los insumos en el producto físico. En caso de tener acceso a una investigación, este producto debe tener los atributos que son considerados relevantes por los clientes potenciales. La segunda fase está constituida por la transformación del producto físico en un satisfactor simbólico.

La tarea no termina entonces con tener



La clave de la reingeniería está en combinar creatividad y análisis: diseñar soluciones inéditas que respeten la identidad de la empresa pero proyecten un futuro competitivo y sostenible.

el producto tangible que quiere el consumidor, también hay que comunicarlo adecuadamente para que éste sea preferido por sobre otros. En primer lugar, el consumidor no siempre realiza un proceso de decodificación de un mensaje, ya que su percepción selecciona los estímulos que recibe. Es decir, hay una barrera inicial para generar la atención del consumidor antes de que éste compare las diferenciaciones que ofrece la oferta.

El marketing, es decir, el conjunto de acciones que una empresa hace para posicionar en el mercado sus productos o servicios, debe ser visto, ante todo, como una actividad creativa. Se acerca más al arte que a la ciencia, aunque es indudable que esta disciplina se ha ido formando y modificando a través de la historia, amoldándose a las nuevas circunstancias de su evolución, y efectuando los aportes que contribuyen a moldearla.

Ni más ni menos importante que las demás ciencias, la comunicación es un elemento irrenunciable de la vida social. Sus formas se han modificado mucho de acuerdo a las posibilidades que se fueron abriendo, y a la ampliación constante del ámbito en que incide.

Desde la tribu al planeta, ha sido un largo tránsito, por caminos múltiples y diversificados, que hoy se reencuentran y sintetizan en la integración global. Algunos de sus rasgos han sido constantes en su trayectoria, dentro de las situaciones que mejor se adaptaron a las condiciones de su tiempo, y encabezaron el avance del progreso tecnológico y de la evolución social.

Como lo más idóneo para ello fue la dominación de clases y grupos minoritarios, que actuaran en la dirigencia del proceso, la comunicación se ajustó plenamente a sus conveniencias.

Progresando en amplitud, pero manteniendo su estructura piramidal, y una comunicación unidireccional desde la cúspide a las bases que la soportaban. Eso en conjunto, y en cada pirámide de la vida social. El dirigente, el fabricante y el comerciante, elaboran su discurso y la comunicación en el ámbito en que desean incidir, para generar reacciones que favorezcan sus intenciones. Buscan homogeneizar el pensamiento de los demás, amoldándolos a su punto de vista, y ponerlos al servicio de los intereses que defienden. Para ello deforman la imagen que ellos mismos tienen de la situación, haciendo resaltar los aspectos que favorezcan sus intenciones, ocultando los adversos, y procediendo de un modo diametralmente contrario, con los productos de la competencia.

Lo propio es diáfano y positivo, rico en convicciones, ofrece pocas dudas de lo acertado en la selección de conveniencias. Lo ajeno es negativo, oscuro en sus intenciones, y también perjudicial para nuestros intereses.

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

Como en todas las ramas de las relaciones humanas, mucho se ha avanzado al internarse en el conocimiento y en el dominio de la ciencia de la comunicación, que se ha ido perfeccionando a través de las edades, haciéndose cada vez más eficiente y masiva, en sus métodos y en sus formas, en sus medios tecnológicos, y en la penetración psicológica, en profundidad y en la amplitud de sus conceptos persuasivos.

Con marchas y contramarchas, con avances que fueron muy positivos para la evolución del complejo social, y con desviaciones que fueron muy negativas y que estallaron luego en sus contradicciones. Si nos referimos a los campos de la producción y del avance tecnológico, al mercado de consumo y de las necesidades físicas y espirituales de los individuos, a los asuntos concretos más inmediatos y accesibles de la vida cotidiana, mucho se puede comentar de la comunicación ●



newell

BRANDS

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



Alcances de la globalización

La revolución del comercio global está provocando una serie de cambios cuyas implicancias en los ecosistemas empresariales todavía no pueden ser anticipadas cabalmente, pero que modificarán los paradigmas vigentes.

La innovación se acelera mediante el intercambio global de conocimiento y prácticas empresariales, lo cual impulsa la creatividad pero incrementa la presión para diferenciarse.

El término globalización, tan utilizado hoy, es engañoso. Está claro que vivimos en la era de la globalización en términos de comunicaciones, de mercados financieros e, incluso, de costumbres. Pero es la capacidad de servir a segmentos diferenciados y con necesidades explícitas, específicas y nada globales, la que va a condicionar la actividad productiva del fabricante. Justo la antítesis del concepto global. De ahí la prevalencia que tendrá la mercadotecnia sobre cualquier otra filosofía a la hora de planificar estrategias empresariales. Esta idea de globalización es todavía más peligrosa cuando se extiende a foros que dictan verdades globales, modelos globalmente "implementados" (probablemente porque nunca han sido implantados) y patrones de pensamiento y de comportamiento ajenos aunque globales. La superioridad en el "cómo" por la que debemos apostar no se basará en lo global sino en lo específico.

Los dos ejes sobre los que ha girado la gestión del distribuidor hoy deben ser realineados. El reto del distribuidor ya no es negociar unas condiciones con el proveedor centradas en el margen y en la mera rotación. Se trata de negociar la compra de

productos que pueden ser vendidos y, sobre todo, que van a hacer entrar al comprador en su tienda y no en la de la competencia que, por otra parte, habrá negociado condiciones de compra muy similares. El perfil clásico del comprador va a cambiar. Ya no será necesario que para comprar perecederos haya que haber nacido entre naranjos o que el comprador de textil proceda de una familia con una tienda de confección que cerró.

Tendrá que conocer el mercado y la competencia y desarrollar una importante capacidad de análisis. Las nuevas tecnologías deberán ser utilizadas por personas más hábiles como estrategias que como negociadores de compras, más generalistas que especialistas en la familia de productos. Convertir a muchos compradores en gestores de una categoría puede resultar una tarea más difícil que hacer de Myke Tyson un campeón de ajedrez. Deberán cambiar de profesión. Cualquier fabricante necesita un buen conocedor de la moderna distribución para contratarle como vendedor. Pero, precisamente por eso, no lo contratará.

Si fuese vendedor sería el comprador que el futuro demanda. Harán falta compradores que vendan al proveedor la con-

¡Más que un proveedor, tu socio para crecer!

Con más de 15 años de experiencia



SUPERMERCADO MAYORISTA OLTÍ

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

Un cambio cultural

Para evitar la creación de muros difíciles de derribar ante la necesidad de implementar cambios culturales, se sugiere tener en cuenta los siguientes consejos:

1. *Un cambio discontinuo en el entorno exige nuevas estrategias de éxito: elabore un nuevo modelo de éxito compartido.* En una época de grandes cambios, las estrategias de éxito históricas ya no podrán garantizar los resultados deseados. En el peor de los casos, las fuerzas históricas se debilitarán. Cambiar su propio modelo de éxito y el de sus colaboradores es una de las tareas vitales para apoyar el desarrollo estratégico. A menos que cambie la imagen mental de la realidad de su empresa, el comportamiento emprendedor no logrará prosperar.

2. *Utilice el diálogo y otras tácticas para promover el nuevo modelo de éxito.* Cuando comunique el cambio a sus colaboradores, utilice palabras que enfatizan el nuevo ambiente y céntrese en el futuro, no en el pasado.

veniencia de establecer una relación simbiótica o la idea de trabajar juntos para poder así apartarse de la competencia.

En el frente de la tienda, de nuevo habrá cambios. El foco sólo puede estar en los clientes y en la carga de su carro. Satisfacer su necesidad de recibir servicios con mayor valor añadido es la asignatura pendiente. El producto, el precio y la tienda no aportarán ventaja competitiva. Cómo sea capaz la tienda de añadir valor para el comprador, sí. El gerente de la tienda será la figura central. Sólo él será capaz de gestionar las variables que determinan que el comprador entre en su tienda y no en la tienda del competidor. Oponerse al cambio significa crear una muralla que impedirá el éxito de su empresa. Tal es la opinión generalizada de los principales "gurúes" del pensamiento estratégico actual. Deben buscar una perspectiva «de fuera hacia dentro» mediante el análisis del futuro entorno de la empresa a través de cuatro dimensiones:

- Complejidad.
- Novedad de los sucesivos desafíos que irá encontrando la empresa.
- Velocidad con que se producirán estos desafíos.
- Visibilidad de los cambios (por ejemplo, cambios previsibles frente a cambios imprevisibles).

Con la visión del futuro entorno que desarrollan los directivos en la primera fase de la técnica, en los siguientes pasos ya estarán en condiciones de determinar el

modelo de éxito y la capacidad que serán necesarios. La experiencia ha demostrado que la diagnosis estratégica ha sido útil, ya que obliga a los directivos clave a plantearse su propio modelo de realidad y provoca un cambio en su mentalidad.

3. *Cree una visión, un cuadro mental del papel que su empresa desempeñará en el futuro entorno.* Una visión simple, excitante, proporciona significado a los objetivos y estrategias de la empresa y puede motivar fuertemente a sus colaboradores para moverse en la dirección deseada. Le servirá

de brújula a usted y a su personal en tiempos inestables. Para que sea eficaz y pueda dirigir las actividades de sus colaboradores, la visión debe:

—Ser suficientemente simple y corta para ser comprendida y aceptada por todos los empleados.

—Ser ambiciosa (pero realista) y única, para que su empresa se distancie de las otras. Una visión externa poderosa dinamizará a su personal para llevar a cabo el

cambio y situar a la empresa más allá de su estado actual.

—Centrarse en lo que la empresa será en el futuro, no en lo que se supone que debería ser en el presente.

4. *Para implantar la nueva visión en su empresa, comunique continuamente el impacto, los beneficios y el resultado final del cambio.* Aproveche cualquier oportunidad (por ejemplo, reuniones informales diarias, reuniones mensuales, programas de dirección-formación, seminarios de negocios) para encontrarse con su personal y discutir la estrategia a seguir.

En la transmisión de su mensaje, lo más eficaz es su comunicación personal directa. Apoye estas actuaciones con documentos escritos, incluyendo informes anuales y publicaciones de la empresa. Por ejemplo, si su empresa tiene un *house organ* de la compañía puede presentar valiosas contribuciones al cambio realizado por sus empleados. Si por el tamaño de la empresa es difícil llegar a todo el mundo en un corto período de tiempo, puede considerar la preparación de un video, en el que puede presentar la nueva estrategia. De esta forma, toda la organización recibirá el mismo mensaje. Para utilizar la energía de un gran número de personas, debe informar a todos los colaboradores más destacados de la organización. Únicamente debe limitar su comunicación a «esos pocos que desean saber», cuando la información directa y honesta puede acarrear consecuencias negativas para su empresa. Es fundamental que los mensajes sean consistentes ●

La diversificación geográfica de las operaciones ofrece nuevos mercados y fuentes de ingresos, aunque plantea riesgos regulatorios y culturales desafiantes.

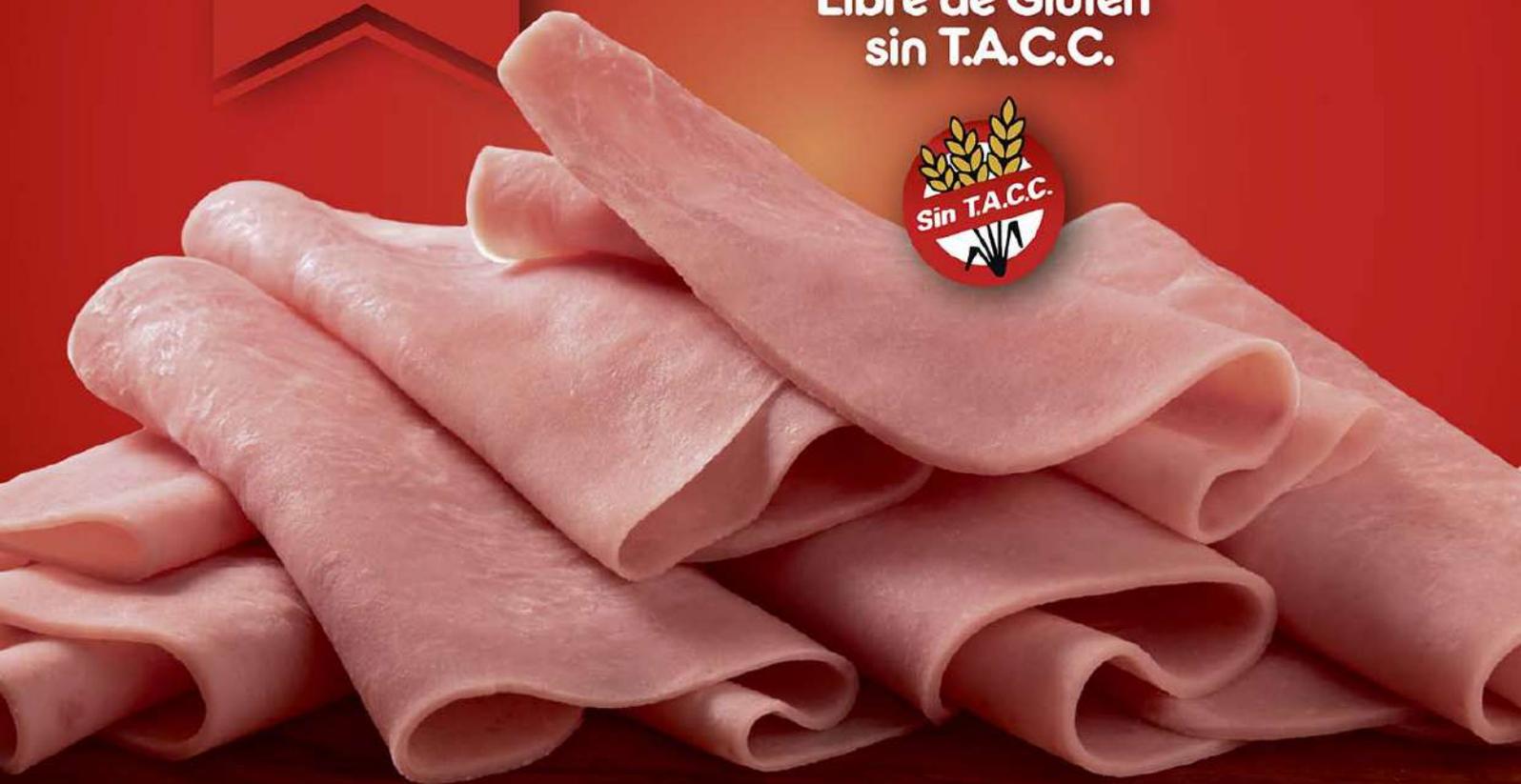


Nuevo
Pata de Cerdo 214



**RICO Y A UN
PRECIO MUY
CONVENIENTE**

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



Comercio electrónico: desafíos y oportunidades



Con 149,5 millones de órdenes de compra en el primer semestre, el canal online registró un aumento interanual del 46%, según el último informe elaborado por Kantar para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE).

La apertura importadora impulsó las compras internacionales. El 8% de los argentinos adquirió por primera vez online productos de otros países. Vienen creciendo los sitios chinos, como Temu y Shein.

El comercio electrónico sigue sorprendiendo. En un entorno recesivo como el actual, continúa gozando de buena salud, y encabeza la lista de canales a la hora de analizar su crecimiento durante el primer semestre de este año. Tal es la principal conclusión del estudio **Mid Term 2025**, realizado por Kantar en exclusiva para la **Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE)**.

En el primer semestre de 2025, la facturación del canal en pesos creció 79% respecto del mismo período de 2024 -comparada contra un 39,4% de inflación- y alcanzó la cifra de 15.317.918 millones de pesos. Las categorías que más aportaron al volumen facturado fueron Electro; Herra-

mientas y construcción, y Accesorios para autos y motos. Durante los primeros seis meses del año se concretaron 149,5 millones de órdenes de compra, un 46% más que en la primera mitad de 2024.

En total se vendieron 203,9 millones de unidades, con Alimentos y bebidas al frente, por su fuerte presencia en marketplaces y servicios de entrega. Le siguieron Herramientas y construcción y Hogar, muebles y jardín. El ticket promedio se ubicó en 102.449 pesos, con un aumento interanual del 23%, por debajo de la inflación.

Según **Gustavo Sambucetti, Director Institucional de la CACE**, el crecimiento de los alimentos resultó relevante en volumen y se expandió incluso en 2024, cuan-

Las cinco categorías más vendidas (porcentaje de clientes que las compraron el último año)



Fuente: Kantar. Informe Mid Term 2025.

do el consumo general mostró una fuerte caída. En su opinión, la tendencia se vincula con la mayor oferta en línea y con experiencias de compra más simples para el usuario. El canal online ya representa el 25% de las ventas totales. Seis de cada diez empresas consideran que su evolución fue igual o superior a la de los canales presenciales. Entre las categorías con mayor peso se ubicaron Hogar y decoración (donde el canal pesa 38%), Productos de belleza (26%), Indumentaria no deportiva (25%), Indumentaria deportiva (23%) y Electrónica y electrodomésticos (21%).

"Estos resultados reflejan que el comercio electrónico sigue consolidándose como un canal clave para el consumo en Argentina", explicó **Andrés Zaied, Presidente de la CACE**. "Creemos que una economía digitalizada favorece e incentiva el consumo, porque da accesibilidad y variedad de oferta. Impulsamos a nuestros socios y no socios a avanzar en este camino ya que ellos ven los resultados en el corto, mediano y largo plazo".

Aunque la mayor parte de la facturación sigue concentrándose en los canales propios de e-commerce, durante el primer se-

Percepción sobre el crecimiento del canal online



Fuente: Kantar. Informe Mid Term 2025.

mestre del año se registró un crecimiento en las ventas a través de marketplaces en productos de consumo masivo. Estas plataformas, en muchos casos, impulsaron el crecimiento de las categorías. En electrónica, particularmente, se registró una retracción, ya que los grandes retailers se están posicionando también como marketplace, por lo que crecen sus canales propios.

¿Por qué hace compras internacionales?



Fuente: Kantar. Informe Mid Term 2025.

Alimentos y bebidas lideraron las ventas en unidades, gracias, en gran parte, a los servicios de delivery. Otros rubros destacados fueron herramientas, construcción, hogar, muebles y jardín.

Peso del canal online en las ventas de la categoría



Si bien las expectativas son más moderadas que en el primer semestre de 2024, la mitad de las empresas anticipa que el segundo semestre será mejor que la primera mitad del año. Esto representa un retorno a los niveles de optimismo de 2023.

El Cyber Monday, que se realizará a principios de noviembre, para muchas empresas representa ventas equivalentes a las de un mes adicional, por lo que impacta sobre las perspectivas. Si bien las expectativas son más moderadas que en el primer semestre de 2024, la mitad de las empresas anticipa que el segundo semestre será mejor que la primera mitad del año. En cuanto a la demanda, 9 de cada 10 argentinos ya compraron online alguna vez, y se van incorporando cada vez más jóvenes de la

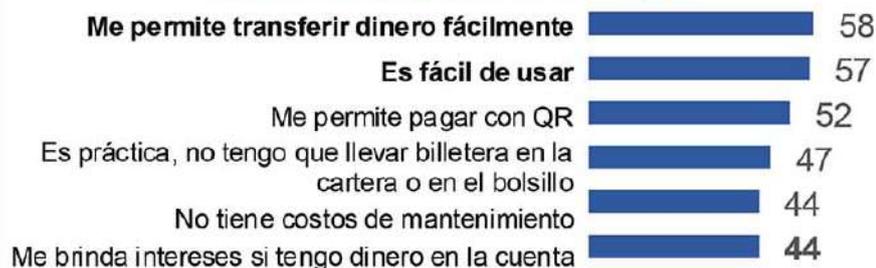
En plena recesión, el comercio electrónico argentino creció 79% en facturación semestral, duplicando casi las cifras de inflación, lo que habla de la consolidación definitiva de este canal.

Categorías más vendidas (en unidades)



Fuente: Kantar. Informe Mid Term 2025.

Razones por las que prefieren las billeteras electrónicas



Fuente: Kantar. Informe Mid Term 2025.

base de la pirámide socioeconómica. Además, hay potencial para crecer en el interior, ya que en la actualidad el 60% del e-commerce total está concentrado en el AMBA.

Compras globales

En lo que respecta a las compras internacionales online, en un marco de apertura de las importaciones, el 8% de los argentinos realizó su primera compra de este tipo en 2025. Además, 4 de cada 10 declararon ya haber realizado una compra online internacional alguna vez, con mayor participa-

Balance del primer semestre



Fuente: Kantar. Informe Mid Term 2025.



CONOCE EL LADO MAS DULCE DEL NUEVO

COLON

Selecto

Más dulzor
Menos alcohol
Fácil de tomar

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

¿Cuándo hizo compras internacionales por última vez?



Fuente: Kantar. Informe Mid Term 2025.

¿Qué aplicaciones de comercio electrónico utiliza?



Fuente: Kantar. Informe Mid Term 2025.

Método de entrega

	MID 2022	Anual 2022	MID 2023	Anual 2023	MID 2024	Anual 2024	MID 2025
Envío a domicilio (ya sea con Operador logístico, moto-mensajería, etc.)	67	56	67	60	70	61	53
Retiro en punto de venta	25	35	25	30	24	27	42
Retiro en sucursal de operador logístico (OCA, Andreani, etc.)	3	6	5	6	6	5	4

Fuente: Kantar. Informe Mid Term 2025.

hasta un 10% del total en facturación y unidades vendidas. Desde la CACE señalaron que las importaciones vía courier totalizaron 72 millones de dólares, lo que representa una suba del 100% en relación al año pasado, y creen que continuará aumentando. "La mayor oferta de productos internacionales en empresas locales se va a dar naturalmente", dijo Sambucetti.

En este segmento, en promedio, cada comprador adquirió 3 categorías diferentes en los últimos 6 meses. Los más elegidos fueron contenidos audiovisuales, celulares, accesorios e indumentaria y calzado deportivo. Los principales motivos de compra online internacional es que consigue mejores precios que en Argentina, hay más variedad de marcas o modelos, y es mejor la calidad de los productos. "Si bien era previsible que la mayoría de las compras internacionales se realizaran a través de Mercado Libre, resulta destacable el rápido crecimiento de sitios chinos como Temu y Shein" señaló el informe de CACE.

ción en el nivel socioeconómico alto. A nivel local, solo 5% de las empresas habilitó esta opción, y aunque es incipiente, se espera que se incorporen más, ante el aumento de la competencia. No obstante, no es fácil para cualquier PyME ampliar su catálogo local con oferta del exterior. Para los retailers medianos y grandes resulta más sencillo. Entre las que lo implementaron, las ventas internacionales representaron

Seis de cada diez empresas evaluaron que el desempeño de su canal online fue igual o superior al de sus tiendas físicas, generando perspectivas optimistas para el futuro.

Evolución del comercio electrónico en Argentina (en millones de órdenes de compra)



Fuente: Kantar. Informe Mid Term 2025.

Diarco Club

SOMOS
SOCIOS
de más ahorro

Disfrutá de beneficios exclusivos



SUMATE



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



Diarco

Los secretos del abastecimiento continuo

El abastecimiento continuo, con depósitos robotizados que trabajan incluso durante la noche, es una característica de los procesos logísticos modernos, los cuales son puestos a prueba constantemente, a fin de brindar un mejor servicio.



Mantener un flujo constante de insumos implica diseñar redes de transporte resilientes, capaces de absorber interrupciones y garantizar que cada eslabón funcione.

En el mundo del consumo masivo, la logística se ha convertido en un factor estratégico para garantizar que las góndolas estén siempre abastecidas. La disponibilidad de productos, sin interrupciones, es la clave para sostener la confianza del consumidor y la competitividad de las empresas. Detrás de esa aparente sencillez de “tener siempre lo que se busca”, existe un entramado complejo de procesos, tecnología y coordinación.

El primer secreto del abastecimiento continuo reside en la planificación predictiva. A través de sistemas de big data e inteligencia artificial, las empresas anticipan la demanda con una precisión cada vez mayor. Esto no solo evita quiebres de stock, sino que también optimiza los costos de inventario y transporte.

Otro factor decisivo es la sincronización de la cadena de suministro. Proveedores, centros de distribución, transportistas y puntos de venta deben funcionar como engranajes de una misma máquina. La adopción de modelos “just in time” y la visibilidad en tiempo real permiten que la mercadería fluya sin cuellos de botella, incluso en escenarios de alta volatilidad.

La tecnología digital también desempeña un rol central. Herramientas como el Internet de las Cosas (IoT), blockchain y sistemas de trazabilidad aseguran un control minucioso sobre cada producto, desde su origen hasta el punto de venta. Esto no so-

lo mejora la eficiencia, sino que también genera transparencia y confianza en los consumidores.

Finalmente, la logística moderna se apoya en la resiliencia operativa. Las empresas han aprendido que la continuidad no depende solo de la eficiencia, sino también de la capacidad de adaptarse ante crisis globales, como interrupciones en el transporte marítimo, conflictos geopolíticos o emergencias sanitarias.

El abastecimiento continuo es, en definitiva, un delicado equilibrio entre previsión, coordinación y flexibilidad. Quien logre dominar estos secretos tendrá asegurada una ventaja competitiva en el dinámico mercado del consumo masivo.

Los métodos logísticos no sólo sirven para que las empresas ahorren costos y sean más eficiente. 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 excesivos 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 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 (*in-bound logistics*) y logística de distribución (*outbound logistics*).

La logística de abastecimiento utiliza un cuerpo de conocimientos y una lógica similares a los utilizados para la distribución física y a menudo le plantea a ésta restricciones prácticas. A modo de ejemplo: frecuentemente el factor determinante para poder cumplir un compromiso comercial es la provisión en tiempo de un insumo importado cuyo tiempo de aprovisionamiento es resultado, a su vez, de una larga cadena logística. La logística empresarial reúne actividades que siempre se hicieron. El enfoque integrador que la caracteriza surge hoy como resultado de la acción simultánea de varios factores:

- La disponibilidad de un soporte informático cada vez más poderoso.
 - La creciente competencia que obliga a cuidar al mismo tiempo los costos y el servicio al cliente.
 - Las relaciones crecientemente interactivas con los proveedores.
- Estas tendencias llegan con retraso a la Argentina, pero ya no es posible ignorarlas. La toma de conciencia de la importancia de la logística en las empresas pasa frecuentemente por dos etapas.
- En la primera se actúa sobre los costos



La eficiencia en la distribución depende de la anticipación: prever quiebres de stock, optimizar tiempos de entrega y reducir costos sin comprometer la satisfacción del cliente.

de los componentes de la logística que anteriormente, por considerarse en forma aislada, no aparecían como significativos o más aún, permanecían ocultos. El costo logístico total -evaluado de distintas formas de acuerdo a los autores, ramas de la industria, países y períodos considerados- en general fluctúa alrededor del 15% ●



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



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





Maximizar el impacto implica seleccionar el canal adecuado. Lo que funciona en las góndolas puede no replicarse en las redes sociales, donde la inmediatez resulta determinante.

Maximizando el impacto

Se estima que el 80% de las decisiones cotidianas están motivadas por aspectos emocionales e instintivos. Tres principios del marketing apuntan en esa dirección.

A la hora de trazar estrategias de *pricing* o exhibición destinadas a impulsar algún tipo de producto específico, hay tres herramientas que sin dudas pueden ser de utilidad:

1. *Efecto ancla*. Kurt Mortensen, especialista en marketing y autor de *Las 12 leyes de la persuasión*, explica que las percepciones de los clientes se ven condicionadas por el primer estímulo que reciben. Eso se conoce como efecto ancla.

Cuando el vendedor dice un precio, el cliente toma ese valor como referencia para decidir si el resto de los precios que le comunique después serán razonables. Por eso, se recomienda ofrecer siempre primero los productos más caros: eso hará que

todos los precios por debajo parezcan razonables. Con el mismo criterio, se recomienda que los productos más caros sean los primeros que el consumidor ve en la góndola siguiendo su sentido de circulación, ya que son los que tomará como referencia para evaluar el resto. Si por el contrario, ve primero los precios más bajos, luego todos los demás le parecerán caros.

2. *Efecto señuelo*. Se utiliza cuando se quiere aumentar las ventas de un producto específico. Supongamos que una fragancia masculina se ofrece en tres opciones: chica, grande, y un *pack* promocional de que incluye el formato grande más un *after shave*. Las chicas y las grandes se vendieron casi todas, pero quedó un *stock* importante del combo, y la intención es comercializarlo sin bajarle el precio. El efecto señuelo consiste en elevar el precio de la fragancia grande sola, de tal forma que salga casi lo mismo que el combo. De esa manera, los consumidores sentirán que el *pack* promocional es muy conveniente, porque les permite adquirir dos productos pagando una diferencia insignificante.

Otro ejemplo. Una marca selectiva de solares, muy reconocida, ofrece el mismo producto en dos tamaños. Para promover el más grande –y más caro–, se puede colocar entre ambos un tercer producto igual del tamaño del más grande, pero de una marca masiva, y casi al mismo precio. La sensación que se genera es que el produc-

El ciclo del consumidor

Según una investigación de la Universidad de Columbia, la clave para obtener resultados óptimos radica en considerar el ciclo del consumidor. Experimentos de campo sugieren que el mejor momento para influir en la conducta del cliente es en los primeros momentos de la experiencia de compra, cuando todavía tiene una idea vaga de lo que quiere. En otras palabras, ponga a la promotora cerca de la entrada.

Por el contrario, si el cliente entra en contacto con la promoción cuando se encuentra en la sección específica, es posible que ya se haya decidido por otra marca. Y, en este punto, es muy difícil hacerle cambiar de opinión.

En definitiva, advierte la investigación de Columbia, un planeamiento efectivo de promociones en los *retailers* debe basarse en una consideración de la secuencia temporal en la toma de decisiones de compra.

to grande selectivo es la opción más conveniente, porque el cliente se la puede llevar una marca premium por un precio apenas levemente superior al producto masivo.

3. *Efecto equilibrio*. La cantidad de información que necesitamos para la toma de decisiones cotidianas es enorme. Por lo tanto, nuestro cerebro busca atajos, y cuando tiene que elegir entre varias alternativas, tiende a inclinarse por la que está en el medio. El ex secretario de Estado norteamericano Henry Kissinger cuenta que durante el gobierno de Richard Nixon, cuando necesitaba que el presidente tome una decisión, le presentaba cinco opciones, poniendo al principio y al final las más extremas, y las que él prefería en el medio. Nixon siempre elegía una de las opciones del medio, según Kissinger.

El mismo ejemplo se da en el marketing. Si hay dos productos (uno económico y otro caro) y se busca vender el caro, hay que colocarlo en el medio, y poner a su derecha otro todavía más costoso. De esa manera, parecerá la opción más razonable.

El objetivo primordial de las promociones consiste en incrementar el volumen de venta y, consecuentemente, la participación en el mercado. Un problema que se plantea frecuentemente al minorista es determinar en cuánto se deben incrementar sus ventas en una promoción al hacer una rebaja de precios al consumidor, para “no perder plata”.

Una forma de medir el pronóstico o resultado de una promoción es utilizar la fórmula de velocidad del equilibrio, que consiste en determinar el aumento necesario en las ventas en un menor precio, para obtener el mismo margen agregado en pesos (utilidad) que se obtiene en un precio más elevado.

La forma simple de interpretar el resultado es: ¿cuántas unidades o pesos adicionales se deben vender a un precio inferior al normal para obtener la misma utilidad que se obtiene cuando se vende el producto al precio normal (sin promoción)?

Para una óptima eficacia de las promociones, es necesario comprender la secuencia temporal que sigue el consumidor desde el momento en que ingresa a la tienda. En un primer momento, el cliente sólo tiene una vaga idea de lo que quiere: “Tengo que comprar dentífrico”. En este punto, sólo piensa en términos de una necesidad por satisfacer. Pero todavía no se ha decidido por una marca en particular.

Desde este momento, los diferentes estímulos de la tienda empiezan a hacer su trabajo para que la vaga necesidad del dentífrico se convierta en una decisión de compra muy concreta de, por ejemplo, Colgate. Ahora bien, imagine que usted es un ejecutivo de marketing de Colgate con el objetivo de maximizar las ventas de su

producto en un supermercado. Usted tiene pensado contratar promotoras para distribuir un folleto con una oferta del tipo “lleve dos por el precio de uno”.

Basta con abrir cualquier diario para encontrar varias páginas con descuentos en artículos que van desde frutas y verduras hasta televisores de LCD. Desde luego, esta iniciativa puede ser una gran manera de atraer clientes y brindar flexibilidad para el manejo de stocks. Sin embargo, cuando se convierten en partes esenciales de la estrategia de marketing, pueden convertirse en navajas de doble filo que acaban destruyendo marcas construidas en años de esfuerzo. Los comienzos de esta historia se remontan a la década del ‘90, cuando el desarrollo de potentes herramientas estadísticas de predicción de demanda infundió, entre la gente de marketing, el sueño de manejar matemáticamente los precios (y el *timing* de los descuentos) para maximizar los beneficios. Pero claro, las promociones son excelentes herramientas para impulsar el volumen de ventas en el corto plazo. No obstante, sólo el gasto en publicidad puede generar la diferenciación necesaria para construir una marca sólida y competitiva en el largo plazo.

De esta forma, la estrategia acabó “comoditizando” muchos productos mientras engendraba comportamientos especulativos entre consumidores: “Veamos... Me gustaría comprar unas zapatillas Nike. Pero todavía no empezó la liquidación. Mejor me compro esas Adidas que están en promoción”. El resultado: disminución del valor de las marcas, intensificación de la competencia vía precio y la erosión de márgenes para todos los actores del mercado.

El consumidor entra al supermercado con una vaga idea de lo que quiere. Sólo más tarde, comienza a elegir las marcas que comprará. En este punto, tener un buen *timing* puede impulsar las ventas ●

El verdadero potencial promocional emerge cuando se mide su retorno. Analizar datos permite distinguir entre las acciones que atraen tráfico y las que consolidan la rentabilidad.



Flujos de trabajo improductivos

En ausencia de metas corporativas claramente enunciadas y comprendidas, los empleados pueden perseguir otros objetivos válidos para ellos pero distintos de los que necesita la compañía. Eso termina provocando frustración.

No basta con tener talento y recursos: si el entorno de trabajo obstaculiza en lugar de habilitar, cualquier intento de mejora queda atrapado en un ciclo de desgaste.



La idea es simple pero contundente, y conviene no apartarse de ella: No se trata de trabajar mucho, sino de ser eficiente en la organización del flujo de trabajo. Esta es la clave de la gerencia moderna. En una época en la que la información fluye por toneladas, saber organizarla adecuadamente es un paso previo para poder trabajar con sentido y con eficiencia. 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 ejem-

plo, 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. 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 ●

Principios orientadores

A continuación, siguen tres preguntas básicas para orientar la gestión cotidiana, de tal manera de adecuarse a los cambios:

1. ¿Tiene usted una clara comprensión, en base a la información disponible actualmente, respecto de cómo será el sector de actividad en el que actúa dentro de diez años?
2. ¿Sabe cuánto influye su empresa en el establecimiento de las reglas del juego competitivo dentro de ese sector?
3. ¿Está definiendo permanentemente nuevos modos de hacer negocios, de construir capacidades y de establecer estándares diferenciales en la satisfacción de los clientes?

Descubrí
todo lo
que hay
para vos.

Chango**Más**

MásOnline
.com.ar

COLECCIÓN DE QUESOS



Tonadita®

EL FETISMO PRESENTA LAS MEJORES CREACIONES EN FETAS

