



## Las tendencias que marcan el rumbo

10

### MERCHANDISING Un surtido dinámico



20

### MARKETING La satisfacción del cliente



78

### LOGISTICA Claves para un circuito eficaz





**NUEVAS**

**vienissima!®**

**PICANTE**



**PICANTE  
POSTA**





# Energizer®



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

\*Pilas AA



Manos libres.  
**Más tareas  
cumplidas.**

**Energizer®**  
LINTERNAS

# EVEREADY



BOMBILLOS LED DE  
**AHORRO DE  
ENERGÍA**  
Y LARGA DURACIÓN\*

\*EN COMPARACIÓN CON LOS BOMBILLOS  
INCANDESCENTES ESTÁNDAR Y CFL







La Argentina atraviesa una situación económica compleja, en la que la incertidumbre de las elecciones de octubre convive con una recuperación lenta pero progresiva del consumo. En este contexto, contar con herramientas apropiadas de análisis se vuelve indispensable para anticipar cambios, identificar oportunidades y adaptarse a la nueva realidad.

Al mismo tiempo, el mundo experimenta transformaciones profundas. La irrupción de la inteligencia artificial, los cambios demográficos y los nuevos estilos de vida trazan un panorama inédito en los hábitos de compra. En nuestra nota de tapa presentamos las conclusiones del último estudio de tendencias elaborado por Kantar, que aporta información clave para quienes buscan seguir ganándose la preferencia de los clientes en un entorno dinámico. Estas tendencias globales se combinan con la coyuntura local. Con consumidores cada vez más atentos al ahorro, las marcas propias emergen como un pilar en la construcción de valor y diferenciación. En este número compartimos la cobertura del Marcas Propias Latam Fórum, donde destacados especialistas analizaron oportunidades y desafíos de un segmento en plena expansión.

Finalmente, les ofrecemos una nueva Columna de Opinión. En ella, referentes del retail, la industria proveedora y los servicios ofrecen su mirada sobre cómo enfrentan el presente y cómo se preparan para un futuro desafiante que brinda señales de esperanza.

**Luis Di Nallo**  
DIRECTOR

## Sumario

NOVEDADES .....8

MERCHANDISING  
Un surtido dinámico .....10

RECURSOS HUMANOS  
La adaptación  
al cambio .....14



INAUGURACIONES  
La Anónima llegó  
a Reconquista .....18

MARKETING  
La satisfacción  
del cliente .....20

PLANEAMIENTO  
Una era de  
desafíos .....24



MOTIVACION  
Fomentando la  
interacción grupal .....28

CALIDAD TOTAL  
Apuesta a largo plazo ....30



PROMOCIONES  
Una dinámica  
no lineal .....34

NEGOCIACION  
Prácticas en vías  
de extensión .....38

CONSUMO  
La era de la  
comunicación visual ....40

RELEVAMIENTOS  
La racha positiva  
se mantiene .....46

CAPACITACION  
Una apuesta a  
largo plazo .....48



REINGENIERIA  
El juego de la  
supervivencia .....52

ACONTECIMIENTOS  
El poder de las  
marcas propias .....54

ESTRATEGIA  
El fin de la  
improvisación .....56



COLUMNA DE OPINION  
Desafíos para la  
gestión en un año  
de transición: hablan  
los protagonistas .....60

GESTION  
Paradigmas  
resucitados .....68

MANAGEMENT  
Una transformación  
conceptual .....72

RENTABILIDAD  
Análisis integral  
de variables .....76



LOGISTICA  
Las claves de un  
circuito eficaz .....78

PACKAGING  
Una herramienta  
revalorizada .....80

PRODUCTIVIDAD  
Las bases del  
posicionamiento .....84



NOTA DE TAPA  
Las tendencias que  
marcan el rumbo .....88

PROCESOS OPERATIVOS  
Alcances de la  
globalización .....94

ADMINISTRACION  
Una transformación  
conceptual .....96



LIDERAZGO  
Pautas para una  
conducción eficaz .....98

**PUNTO DE VENTA**

**Nº 355**

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





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

IT'S *Miller* TIME.



# 55 ANIVERSARIO

# COTO



COMPRANDO PRODUCTOS  
IDENTIFICADOS CON  
ESTE CARTEL

**X1**

**SUMÁS MÁS**  
CHANCES PARA PARTICIPAR



SI SOS MIEMBRO  
DE NUESTRA  
COMUNIDAD

**X2**

**DUPLICÁS**  
TUS CHANCES



SI REALIZÁS  
TUS COMPRAS  
ON-LINE

**X3**

**TRIPLICÁS**  
TUS CHANCES



**¡SUPER SORTEO!**  
**SORTEAMOS 55 GANADORES DE**

**1 AÑO** de  
**COMPRAS**  
**GRATIS**

**MÁS DE \$300.000.000**  
**EN PREMIOS**



**GANÁS VOS Y AYUDÁS**  
**A UNA ENTIDAD BENÉFICA**

PROMOCIÓN VÁLIDA SIN OBLIGACIÓN DE COMPRA DEL 25/09/2025 HASTA EL 04/11/2025. VÁLIDA PARA COMPRAS EN SUCURSALES DE CABA, BUENOS AIRES, SANTA FÉ, ENTRE RÍOS Y COTO DIGITAL ([WWW.COTODIGITAL.COM.AR](http://WWW.COTODIGITAL.COM.AR)).  
LA IMAGEN DE LA FIGURA HUMANA HA SIDO RETOCADA Y/O MODIFICADA DIGITALMENTE. COTO C.I.C.S.A. - C.U.I.T. N° 30-54808315-6 - PAYSANDÚ 1842 - C.A.B.A. - C1416CDP.

PARA MÁS INFORMACIÓN Y CONDICIONES O LIMITACIONES APPLICABLES BUSCAR EN [COTO.COM.AR/LEGALES](http://COTO.COM.AR/LEGALES), SECCIÓN "SORTEO ANIVERSARIO".



## Seguridad e inocuidad alimentaria



**GDN Argentina**, empresa controlante de las marcas ChangoMâs, Híper ChangoMâs, Punto Mayorista y MásOnline, renovó las certificaciones de sus tres plantas productivas (Feteados, Panificados y Carnes) bajo la norma FSSC 22000 V6.0 y el certificado BRC V9.0 del British Retail Consortium, que garantizan la inocuidad y la excelencia del proceso productivo y

ofrecen, a su vez, una garantía de confianza a sus los clientes. Cada año, la compañía es evaluada de forma exhaustiva por diversos organismos de certificación internacional encargados del cumplimiento de los requisitos en todo su sistema de gestión. Esta auditoría permite a la empresa fortalecer su compromiso por mantener los más altos estándares de seguridad y calidad, a fin de comercializar alimentos totalmente inocuos, saludables y seguros en cada sucursal.

## Citric Kids

Llegó una nueva propuesta para conquistar a los más chicos dentro de la categoría de jugos listos para tomar. Se trata de **Citric Kids**, una alternativa que combina sabor, practicidad y nutrición.

Disponible en dos variedades, naranja y multifruta, Citric Kids ofrece una forma divertida y saludable de incorporar frutas en la rutina diaria. Cada envase incluye sorbete y está formulado sin azúcares agregados, sin pulpa y con un plus de vitaminas (C, B6, B12) y minerales (calcio y magnesio). Con un diseño atractivo y práctico, Citric Kids busca destacarse en la góndola y convertirse en una opción ideal para las familias que eligen productos saludables y de calidad. De esta manera, Citric refuerza su compromiso con la innovación, acercando a los consumidores propuestas modernas.



## Experiencia neoyorquina



**Stella Artois** celebró una nueva edición de su ya icónica cena internacional *Let's Do Dinner* en Nueva York. El encuentro se llevó a cabo en Gotham Hall, uno de los espacios más emblemáticos de Midtown Manhattan, y contó con la presencia de celebridades como David Beckham, Maria Sharapova, Nick Jonas y reconocidas figuras de la gastronomía, el *lifestyle* y la moda.

Este año, las representantes argentinas fueron Sofi Gonet, creadora de contenido e ícono de la moda, y Yoyi Francella, actriz y conductora, quienes se sumaron a la experiencia para disfrutar de un viaje que combinó estilo, tendencias y la mejor gastronomía con el sello de Stella Artois. La velada propuso un recorrido sensorial inspirado en los *speakeasy* de la era de la Prohibición en Nueva York: mesas compartidas, maridajes especiales con Stella Artois, un menú de autor y experiencias únicas, entre ellas entrevistas con deportistas de élite como Frances Tiafoe y Aryna Sabalenka, magia en vivo y un cierre musical a cargo de Nick Jonas. Cabe señalar que además, este año la marca incorporó una activación tecnológica junto a Meta Glasses.

## Fruit Logística 2016

Del 3 al 5 de febrero de 2016, se desarrollará en Berlín, Alemania, el máximo encuentro del sector del comercio hortofrutícola mundial: **Fruit Logística**. Será un lugar ideal para establecer contactos comerciales, ya que se aguarda la participación, en esta edición, de más de 2.800 expositores de 85 países diferentes, que abarcan la totalidad de la cadena de suministro, desde la producción hasta el comercio minorista.



El evento representa, además, una ocasión única para compenetrarse con los últimos avances de la industria en temas que van desde procesamiento hasta envasado, pasando por la logística y la distribución. Habrá conferencias, seminarios y mesas redondas en las cuales especialistas de todos los continentes debatirán sobre temas clave vinculados con las últimas tendencias y novedades de la industria.

## Apuesta por la minería

**Grupo Ceta** anunció la incorporación de **Federico Alvarado** como nuevo Gerente Nacional de Minería, un cargo creado especialmente para reforzar la presencia y especialización de la compañía en uno de los sectores estratégicos para el desarrollo productivo de la Argentina.

El nuevo rol busca consolidar negocios, profesionalizar la división minera y posicionar a Ceta Minería como un socio clave en la gestión de talento para la industria. Alvarado también tendrá a su cargo la representación institucional en cámaras sectoriales, rondas de negocios y en el relacionamiento con *stakeholders* y comunidades.

Con 25 años de trayectoria en el sector, Alvarado aporta un conocimiento integral de la industria, sus cámaras y territorios y asume un rol inédito en la compañía de capital humano, con foco en consolidar negocios relativos al ámbito minero.



## Cofler Dubái

A través de su marca **Cofler**, **Grupo Arcor** presentó **Cofler Dubái**, una edición limitada que llega al mercado argentino con una de las combinaciones más deseadas a nivel global: chocolate con leche y abundante relleno de pistacho, con sabores y texturas crocantes, que evocan la tradición de Oriente Medio gracias al kadayif. El producto se inspiró en una tendencia nacida en Dubái que se viralizó en redes sociales, especialmente en TikTok, y que rápidamente ganó popularidad en distintos mercados del mundo. Su origen se remonta a Sarah Hamouda, una británica-egipcia que durante su embarazo recreó los sabores del postre árabe *knafeh*, dando lugar a una combinación única que rápidamente generó versiones caseras



replicadas por *influencers* y consumidores en distintos rincones del planeta. "El desarrollo del Cofler Dubai fue pensado para ofrecer una propuesta de sabor distinto dentro de la línea, utilizando los más altos estándares de calidad para entregar la mejor experiencia", explicó Aquiles Quesada, Gerente de Marketing del Negocio Chocolates de Grupo Arcor.



### Presencia en ARTEBA 2025



Con una carta de tragos inspirada en el surrealismo y en el arte latinoamericano, **Gancia Hibiscus Cocktail Bar** sorprendió en la última edición de ARTEBA 2025, la feria de arte contemporáneo más importante de la región, que tuvo lugar en el Centro Costa Salguero de Buenos Aires.

La propuesta combinó clásicos de la marca, como el Hibiscus Tonic y el Hibiscus Spritz,

con recetas inéditas que invitan a transitar sabores que dialogan con el arte contemporáneo. "Fueron tragos con identidad y fáciles de disfrutar", destacó Sebastián Atienza, bartender y fundador de Tres Monos bar, estudio y consultora.

### Un aniversario a pleno

**ChangoMás** celebró su "Cumple-Más" con una propuesta diferente que contempló superofertas, descuentos y promociones únicas en miles de productos durante todas las semanas, opciones de financiación en artículos seleccionados y el sorteo de un chango completo por hora, por día, durante todo un mes. Por cada 1.000 pesos de compra, en cualquiera de las sucursales ChangoMás del país, los clientes sumaron una chance para participar del sorteo de más de changos. Además, quienes adquirieron productos de marcas participantes añadieron chances extra para el sorteo.



### Presencia internacional

**Establecimiento Santa Ana**, con sus marcas **CBSé** y **Mateando**, participó junto al Instituto Nacional de la Yerba Mate en la feria Americas Food and Beverages 2025, una de las más importantes del rubro alimenticio, que tuvo lugar en el World Trade Center de Miami. El evento, organizado por la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional,



reunió a compradores, distribuidores y referentes del sector alimentario de América del Norte, Central y del Sur, con un fuerte protagonismo de la comunidad latina en Estados Unidos, un país donde **CBSé**, con sus yerbas compuestas

y saborizadas, es la marca más importante. "MATEANDO cumple con la demanda de los consumidores que por años pidieron a la compañía una yerba mate tradicional", explicó Gustavo Redondo, Gerente Comercial de Establecimiento Santa Ana. "Además, marca un hito dentro de la historia de la empresa, convirtiéndose en el primer producto producido y envasado en origen", agregó.

### Un aniversario a pleno sorteo

**COTO**, compañía 100% argentina, celebra su cumpleaños número 55 años "a lo grande".

Desde el 25 de septiembre y hasta el 4 de noviembre de este año, comprando en las sucursales adheridas de la cadena, se puede participar en el sorteo de un año de compras gratis. Además, los ganadores estarán ayudando a una entidad benéfica. Cabe señalar que hay más de 300 millones de pesos en premios.

Por cada 5.000 pesos en la compra se obtiene una chance para participar del sorteo. Quien compra alguno de los productos identificados con el logo "Extra chance", sumó una posibilidad extra por cada uno de estos artículos. Asimismo, los miembros de Comunidad COTO duplican sus chances.



### Tarifas homogéneas

El representante exclusivo de **Mercedes-Benz** en Argentina **Prestige Auto**, anunció la implementación de un nuevo esquema de precios unificados para piezas y mano de obra en los servicios de mantenimiento de determinados modelos de vans.

Esta medida constituye un hito en la estrategia comercial de la compañía y refuerza su compromiso con la competitividad del mercado argentino. El anuncio contempla reducciones de 30% en promedio en el valor de diversas piezas utilizadas en los servicios de mantenimiento, junto con la unificación de precios en toda la red de concesionarios y talleres autorizados del país. De este modo, se garantiza transparencia, previsibilidad y una experiencia homogénea para los clientes.



### Distinción en comercio electrónico

**Día Argentina** fue reconocida nuevamente en los premios eCommerce Awards Argentina 2025, consagrándose como ganadora en la categoría Mobile & InStore. La premiación tuvo lugar en el marco del eCommerce Day Argentina, una iniciativa regional del eCommerce Institute y la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE).

Los eCommerce Awards reconocen a las empresas, emprendimientos e instituciones que integran y potencian a la industria digital del país, destacando su innovación, liderazgo, impacto positivo y compromiso con el desarrollo del comercio electrónico y los negocios por Internet en Argentina y la región.



Este reconocimiento se da en el marco del 20.º aniversario del eCommerce Institute, celebrando con el eCommerce Day, que contó con la presencia de profesionales, ejecutivos y líderes de las mayores empresas del sector retail.

### Cheval des Andes: nueva añada

La cosecha 2022 de **Cheval des Andes** representa un nuevo capítulo en la historia del Grand Cru de los Andes, consolidando un estilo definido por la diversidad varietal -Cabernet Sauvignon, Malbec y Petit Verdot- y por la riqueza de sus orígenes: dos fincas emblemáticas de Mendoza, Las Compuertas y Paraje Altamira.

Esta vendimia se distingue por el protagonismo del Cabernet Sauvignon, que representa el 65% del blend, acompañado por un 30% de Malbec y un 5% de Petit Verdot. Dicha composición no solo reafirma una identidad estilística, sino que también refleja más de quince años de trabajo conjunto con el equipo de Château Cheval Blanc, orientado a comprender, interpretar y potenciar cada parcela del viñedo. Cabe señalar que el microclima de la zona de Las Compuertas, protegido por la precordillera, aporta vinos densos y profundos.





# Un surtido dinámico

La existencia de una oferta inadecuada, que no guarde una estricta relación con el entorno demográfico del supermercado, puede generar hasta un 45% de pérdida de rentabilidad.



**La combinación estratégica de artículos tradicionales con novedades crea un equilibrio que garantiza estabilidad y, al mismo tiempo, genera atracción en el punto de venta.**

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

El surtido y la oferta de productos que finalmente el consumidor encuentra en los establecimientos tiene una importancia evidente para la industria y la distribución. Para los proveedores, un artículo que no está en los lineales simplemente no se vende. Al distribuidor le interesa maximizar la oportunidad de compra de sus clientes: que una vez que hayan acudido a sus establecimientos no tengan que salir para ir a buscar a otra tienda un producto que no encuentran. Si resulta deseable, en términos generales, proponer una oferta de productos grande, variada, atractiva, lo cierto es que el limitado espacio disponible no lo permite. Por otra parte ¿qué aporta cada nueva referencia en el surtido en relación con el incremento de costos que conlleva su incorporación (desde el punto de vista

del suministro y la gestión de stock)?

Este es el dilema del surtido. Resolverlo es y ha sido uno de los retos más importantes de la comercialización de productos tanto en términos estratégicos como competitivos. Para los distribuidores el surtido constituye un elemento fundamental de posicionamiento: el surtido identifica la oferta que propone el punto de venta, de forma que la creación de un surtido único definirá a la enseña para el consumidor; además el

surtido diferencia a los distintos formatos y tiendas. Por ello el surtido es uno de los aspectos de tienda que más expresa la diferenciación de la enseña.

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

—Para los consumidores, un surtido eficiente asegura que encuentran las opciones que quieren a la vez que se refuerza el desarrollo de productos nuevos y mejorados para responder a sus

necesidades evolutivas. Las decisiones de las empresas, fabricantes y distribuidores) están orientadas al consumidor de forma que éstos encuentran productos adecuados a la ocasión de compra en el lugar, momento y formato más convenientes.

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

En el lado de la demanda los beneficios no son tan evidentes. Para muchas empresas el surtido, los lanzamientos de nuevos productos y las promociones entroncan con lo más estratégico del negocio, y por eso aún arrastra la inercia y freno de la falta de confianza.

Los beneficios en el lado de la demanda no provienen tanto del ahorro de costos (operativos), en los que no obstante hay que seguir trabajando, sino por la capacidad de aportar valor, incluso entusiasmo, al consumidor.

Evidentemente, hay que trabajar en reducir las ineficiencias a lo largo de la cadena, y esto debe traducirse en ahorros para el





*protege tu  
piel del sol*



EL CUIDADO IDEAL

TODO EL AÑO



**El surtido dinámico  
permite responder  
rápidamente a cambios  
en las preferencias,  
asegurando que el cliente  
encuentre siempre  
opciones alineadas con  
sus expectativas.**

consumidor final. Los objetivos de distribuidores y fabricantes deben ser, en primer lugar, que el consumidor no pague más que por el valor que recibe, pero también tratar de incrementar el valor aportado y capitalizarlo. La razón es que la ventaja competitiva sostenible a largo plazo provendrá de esa capacidad de escuchar proactivamente sus necesidades y satisfacerlas.

Una metodología de surtido eficiente aporta coherencia entre las decisiones estratégicas y operativas, pues las estrategias, roles y objetivos para la categoría son consistentes con el público objetivo. Así, en el surtido se incluirán artículos que pueden parecer improductivos pero que son importantes para el consumidor objetivo.

Por otra parte, un procedimiento de surtido eficiente proporciona la habilidad para retirar artículos con un riesgo y un impacto financiero negativo, del mismo modo que asegura de manera justificada que los artículos introducidos son productivos e incrementan las ventas y el beneficio de la categoría. Por el lado de la oferta, el surtido tiene importantes implicaciones a largo plazo en los costos de la cadena de suministro para proveedores y distribuidores. Surtidos más eficientes conducen a fábricas, centros de distribución y sistemas logísticos más eficientes así como a retornos de la

tados del negocio”.

A continuación se ofrecen algunos ejemplos de surtidos eficientes:

1. Relación de surtido con el público objetivo y los planes de las categorías. Si, por ejemplo, somos una cadena especialista en bricolaje y nuestro público objetivo son los profesionales, probablemente tendrá sentido trabajar un número amplio de referencias de una categoría “Destino” como el “Cable”, de la que tendremos cubiertos todos los segmentos: blíster, al corte, rígido, flexible, preinstalación, doméstico, especiales, etcétera, en profundidad, porque nuestro posicionamiento como especialista así lo exige. Del mismo modo, si un supermercado comprueba que dentro de la categoría “Cuidado del Cabello” la subcategoría que más crece es la de “Champús”, probablemente será más interesante trabajar más referencias de champús que de otras subcategorías como, pongamos por caso, “Fijación”.

2. Importancia del consumidor en la definición del surtido. Por ejemplo, podemos descubrir que las referencias de Cacao Soluble de 250 gr. tienen una rentabilidad por debajo de la media, y esto llevamos, en un primer momento, a querer destinar menos espacio a este segmento. Sin embargo, descubrimos que existe un grupo de consumidores tremendamente fieles a esta referencia porque “les cabe en el armario”. El resultado es que debe permanecer en el surtido para evitar que los compradores del tamaño de 250 gr. desaparezcan del establecimiento, porque no comprarán un tamaño mayor. También podemos descubrir que la referencia “De bolsillo” de la categoría de “Edulcorantes” queda fuera del objetivo de cobertura deseada. Un análisis más detallado de las motivaciones del consumidor puede llevarnos a descubrir cómo este formato supone la entrada de nuevos usuarios a la categoría o la marca (prueban un formato pequeño y si les gusta cambian al grande) por lo que tal vez resulte interesante mantenerla en el surtido.

3. Resultados a conseguir con el surtido. Si, por ejemplo, soy un distribuidor con presencia sólo en un área geográfica determinada, puedo estar más interesado en un objetivo de rentabilidad que de cuota de mercado. Del mismo modo, fabricante y distribuidor conjuntamente pueden fijar un objetivo de rentabilidad para una subcategoría relativamente estable y de cuota de mercado para otra que está creciendo.

## Metodología

La metodología que se recomienda para desarrollar Surtidos Eficientes consiste en un proceso de trabajo conjunto y dinámico a través de varias etapas:

—Fase 1. Análisis de la situación actual versus cobertura de mercado.



inversión más elevados.

Finalmente, surtidos más eficientes pueden aportar beneficios a consumidores, distribuidores y proveedores. Estos beneficios pueden adquirirse de manera relativamente rápida en un entorno de cooperación.

Las Recomendaciones AECOC sobre surtido eficiente lo definen como un “proceso de colaboración entre distribuidores y proveedores para determinar la oferta óptima de producto en una categoría que alcance la satisfacción del consumidor objetivo, al mismo tiempo que mejora los resul-



El objetivo de esta primera etapa es determinar la cobertura de mercado que se quiere conseguir con el surtido en ese distribuidor, e identificar las referencias "cuestionables" o que se han de analizar en detalle con el fin de ver si deben formar parte del nuevo surtido.

Una forma muy visual de entender el objetivo de esta etapa es verificar:

—Qué aporta cada nueva referencia en el surtido.

—Con cuántas de las referencias se alcanza una cobertura de mercado que sea significativa.

—Fase 2. Fijación de Objetivos. Puesto que el trabajo conjunto en Surtido Eficiente comienza siempre con el propósito común de mejorar la actuación en la categoría, los objetivos deben ser objeto de medición en todo el proceso.

—Fase 3. Análisis de Modificaciones en el actual surtido y Propuesta. Evaluación de aquellas referencias identificadas como "cuestionables" en el primer diagnóstico del surtido, y decisión final sobre su incorporación. Aquí se tendrán en cuenta criterios de rentabilidad, de competencia y, especialmente, de consumidor (fidelidad, exclusividad, existencia de productos sustitutos en el surtido).

También en esta etapa entran en consi-



deración las posibles restricciones que pueden existir (acuerdos comerciales ya firmados, decisiones corporativas, etcétera) no como criterio pero sí como una realidad que puede influir en las decisiones que se tomen finalmente.

—Fase 4. Implementación. Implantación de la propuesta decidida en los establecimientos del distribuidor.

—Fase 5. Evaluación. Medición de los resultados del nuevo surtido después de implementado, y comparación con los objetivos previstos. Esta es la base para recomenzar el proceso ●

**La gestión inteligente del espacio de exhibición maximiza el potencial de cada categoría, transformando la variedad en un recurso para estimular la rentabilidad del negocio.**

MagretCarneDeCerdo



## Nuevo Pack

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

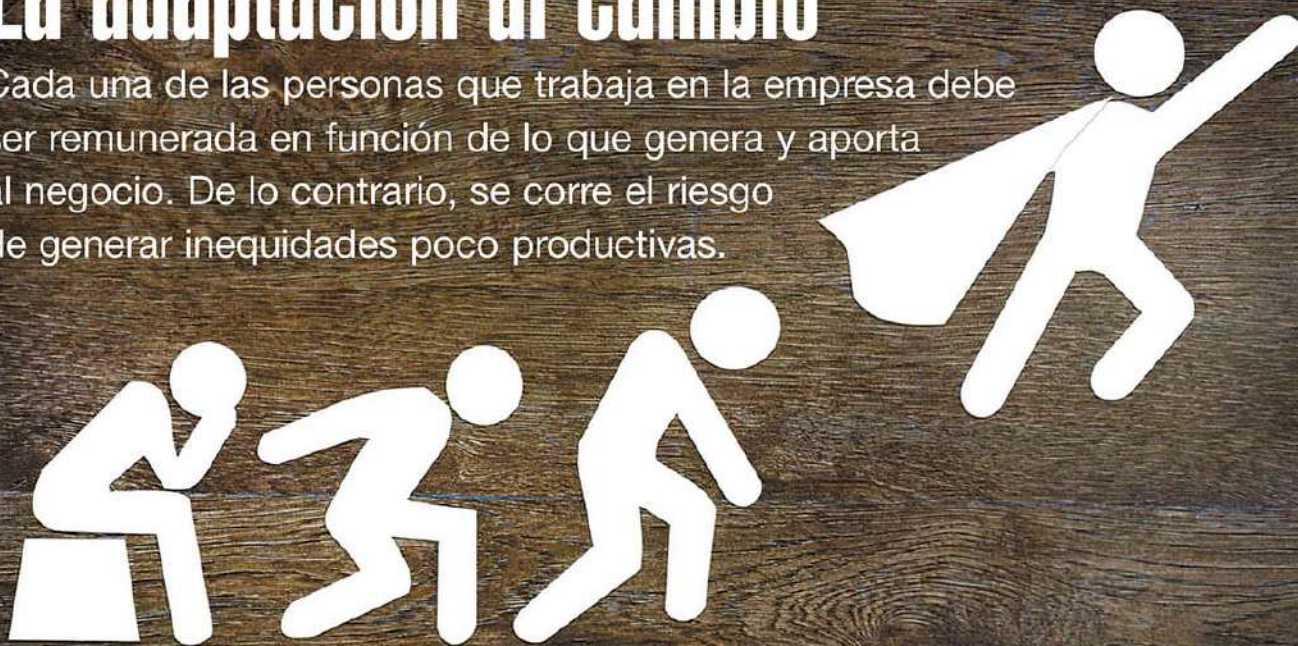
*Comé Rico. Comé Sano. Comé Magret.*





# La adaptación al cambio

Cada una de las personas que trabaja en la empresa debe ser remunerada en función de lo que genera y aporta al negocio. De lo contrario, se corre el riesgo de generar inequidades poco productivas.



**La flexibilidad mental permite reinterpretar desafíos como oportunidades de aprendizaje, potenciando la motivación en entornos laborales sujetos a cambios constantes.**

**P**repárese para el cambio. Uno de los libros de negocios más vendidos en Estados Unidos en los últimos años se llama *Sólo los paranoicos sobreviven*. Recuerde que lo único que no cambia es que todo cambia todo el tiempo. Desarrolle en el día a día una empresa preparada para afrontar el cambio. Los encargados de manejar hoy los destinos de las compañías más importantes del mundo están de acuerdo con que sólo van a existir dos tipos de empresarios en los próximos años: los rápidos y los muertos.

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

Forme equipos de trabajo, con autonomía propia. Con su propia independencia, con su propio presupuesto y con su propio Plan de Trabajo. Cada individuo debe tener dentro de la estructura una responsabilidad asignada, de la cual surgirá semana a semana, mes a mes, una estadística, medianamente la cual se conocerá su producción y desempeño. Integre algunos de estos equi-

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

♦ Maneje en línea la información necesaria para saber en qué lugar “está parada” su empresa. Será ésta la única manera de estar siempre preparado para absorber con rapidez cualquier cambio y dar a tiempo el “golpe de timón” necesario para mantener constante el rumbo hacia el crecimiento.

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

♦ No compare la situación de hoy con lo que pasó ayer. La historia de ayer no es seguramente la de hoy, y menos la de mañana. Cuando llegue el momento de hacer cambios recuerde que no puede hacerlos todos de una sola vez. Muchas dinámicas en su empresa deben estar funcionando bien en estos momentos, recuerde que lo que funciona no se cambia, a no ser que el cambio forme parte de una estrategia pre-determinada, que apunte a mejorar o acelerar el crecimiento en el mediano plazo.

♦ Los cambios deberían hacerse como parte de una nueva visión estratégica, relacionada con las variables que hacen a su empresa, a su sector, a su producto e incluso a su mercado ya que la globalización y la tecnología permiten hoy derribar límites y llegar más allá de lo imaginado.





metroservicios.com.ar



11 6607-4859

metro  
servicios

Conectamos marcas con personas



**ACTIVÁ TUS ACCIONES  
PROMOCIONALES  
CON NOSOTROS**



◆ Cuidese constantemente de la competencia. Mientras usted está pensando cómo generar mejores negocios, ellos también lo hacen. Buscan quedarse con la mayor porción de mercado, incluida su parte.

◆ La calidad dejó de ser un valor agregado. La calidad hoy es un derecho adquirido para su cliente. Si no se le presenta la mejor opción, el cliente lo abandonará en el corto plazo. Debemos ofrecer a nuestro cliente un verdadero “paquete de valor”, ya que no sólo viene a comprar un producto, viene a comprar servicio, soluciones, co-

tante del “secreto” de lograr un crecimiento sostenido en la organización.

◆ Incentive, motive, premie, repare o castigue. Recuerde que premiar la no producción en su empresa sólo traerá como resultado no producción, mientras que premiar la producción intensificará de inmediato la misma.

◆ Mantenga un intercambio equilibrado con su personal. Cada uno de sus recursos humanos debe ser remunerado en función de lo que genera, de lo contrario alguien estaría sufriendo una injusticia. Pague lo

que vale (lo que genera), si no vale despídalo, hoy no hay espacio para gente que no esté comprometida ni calificada para su puesto. Escriba políticas claras de cada uno de sus departamentos, divisiones, secciones o áreas. Descríbalas con la colaboración del responsable de cada una de ellas o del responsable en llevar adelante la tarea. Reléalas periódicamente, reescribirlas cada vez que lo crea conveniente. Serán de gran ayuda en la sistematización que tendrá como objetivo la mejora continua de los procesos de la empresa.

◆ Realice reuniones constantes, rápidas, sin burocracias, sin pérdidas de tiempo. Muchas veces cinco minutos bastan para resolver un tema que hace días se está dejando pasar por alto. No importa que éstas se hagan de pie en un pasillo, lo impor-

ante es abordar el tema de una vez, buscar la mejor solución, y cerrar el ciclo de la mejor manera.

◆ Estudie a fondo cada una de las oportunidades que le brinda el mercado. Recuerde que las oportunidades se encuentran “servidas en bandeja” muchas veces en los sistemas en constante estado de deterioro. En nuestro mercado abundan ejemplos como la seguridad, la educación y la salud, entre muchos otros.

◆ Fije siempre objetivos claros. Expréselos de esta manera a su gente, revíselos con ellos periódicamente, muéstreles que tan cerca o lejos están o estuvieron de alcanzarlos. Comparta las alegrías y las frustraciones. Aplique los cambios teniendo en cuenta que se sentirá un movimiento general en la organización producto de la reestructura. Si logra aplicar tan sólo una cuarta parte de estas acciones obtendrá una respuesta muy rápida, producto de una mejora sustancial en la organización integral. Pero lo importante es aplicar cada una de estas acciones a conciencia y de la mejor manera, ya que individualmente cubren cada uno de los aspectos estratégicos clave ●



**Aceptar la transformación como parte natural del recorrido profesional fortalece la resiliencia personal y ayuda a enfrentar con serenidad escenarios complejos.**

modidad y muchas otras cosas más que debemos descubrir con celeridad.

◆ Desarrolle una tormenta de ideas semanal con su gente. Comparta con sus empleados semanalmente este tipo de reuniones creativas donde cada uno exprese sus puntos de vista y sus posiciones. Redefina así la cultura de su empresa. Procure moverse con rapidez pero dejando muy claros cuáles son los principios de su empresa. En mercados donde la ética cada vez es más escasa, ésta sigue siendo la compañera inseparable de las empresas que perduran.

◆ Haga participar a toda su gente del cambio. No existen los cambios de un grupo de personas dentro de la empresa mientras que el resto sigue haciendo lo mismo de antes. Todos deben conocer los pasos a seguir, por qué razón se está cambiando y cuáles son los pro y contras de estas decisiones. Escuche las ideas y opiniones de la gente que está trabajando a su lado, luego tome las decisiones adecuadas. Es fundamental que capacite, lidere y controle. Este punto está relacionado directamente con el anterior y es parte impor-



LOS  
**CINCO**  
SON DE



Desinfecta  
y limpia superficies



Potabiliza Agua



Desinfecta  
frutas y verduras



Elimina malos olores



Blanquea la ropa

LAVANDINA  
**DOBLE**  
CONCENTRACIÓN\*



Protege tu mundo.

**sænz.**  
amamos ♥ cuidarte



# La Anónima llegó a Reconquista

La cadena de origen patagónico consolidó su presencia en Santa Fe, con la apertura de una tienda que ofrece una amplia variedad de productos y servicios.



**El fuerte compromiso que asumió en cada una de las comunidades en las que está presente hacen que La Anónima cuente con 169 sucursales en más de 89 localidades de nuestro país.**



A fines de agosto, **Supermercados La Anónima** abrió su nueva sucursal en la ciudad santafesina de Reconquista. La tienda, ubicada en Moreno 702, cuenta con 8 cajas con sistema de fila única para agilizar el proceso de compra; una panadería totalmente nueva; sistemas de refrigeración de última tecnología; baños aptos para personas con capacidades reducidas y un punto de entrega para la venta de "electro" online. La propuesta se completa con numerosas ofertas, promociones y una financiación muy conveniente para quienes po-

sean Tarjeta La Anónima.

Esta nueva apertura generó trabajo para más de 70 empleados en Reconquista, que se suman a los más de 12.000 colaboradores que forman parte de La Anónima en todo el país. Se trata de una empresa argentina con 117 años de historia, que hoy es sinónimo de supermercado en la Patagonia y el interior, de destacado posicionamiento en la venta de productos de consumo masivo. Además, es la primera gran cadena de supermercados de América que certificó como Empresa B. Esta distinción reconoce a las compañías que cumplen con altos estándares de desempeño social y ambiental, transparencia y responsabilidad, que han aprobado un riguroso proceso de verificación y se comprometen a transitar un proceso de mejora continua, generando un impacto positivo en sus comunidades y el medioambiente.

La compañía tiene una misión clara: superar las expectativas de sus clientes, creando experiencias extraordinarias y construyendo vínculos de confianza con cada una de sus comunidades. Ese fuerte compromiso es el que hoy le permite contar con 169 sucursales en más de 89 ciudades de nuestro país.

Su propósito de acercar un futuro mejor a sus clientes y comunidades empuja a La Anónima a seguir trabajando y mejorando día a día, renovando periódicamente sus locales, incorporando a diario nuevas y variadas líneas de productos, y abriendo nuevas sucursales, con la visión de ser la red de supermercados número uno en crecimiento y sustentabilidad. Y lo más importante, es que la compañía planea seguir invirtiendo para que su completa propuesta de productos y servicios llegue cada vez a más ciudades de la Argentina. ●





# RAZA<sup>®</sup>

## Perros

Un alimento  
Para cada  
etapa de su vida



# Te quiero así

Descubrí la línea completa en:  
[www.alimentoraza.com](http://www.alimentoraza.com)

 [inforaza@alimentoraza.com](mailto:inforaza@alimentoraza.com)    [alimentoraza](https://www.instagram.com/alimentoraza)





**La escucha activa de necesidades reales permite anticipar expectativas, generando experiencias memorables que fortalecen el vínculo emocional entre consumidores y marcas.**

**E**n el competitivo mundo del retail, hablar de satisfacción del cliente no es un mero lugar común: es, en gran medida, hablar del corazón mismo del negocio. Durante décadas se pensó que la ventaja de un comercio radicaba exclusivamente en el precio o en la ubicación estratégica de sus locales.

Hoy, esos elementos siguen teniendo peso, pero están lejos de ser los únicos ni los más determinantes. El consumidor actual está expuesto a múltiples opciones y tiene una capacidad de comparación inédita, gracias a la tecnología, la conectividad y la inmediatez de la información. En este contexto, la experiencia de compra y la satisfacción que derive de ella se transforman en factores decisivos para fidelizar, generar lealtad y asegurar la supervivencia de las marcas. La satisfacción del cliente, entendida como la percepción positiva que tiene

En un escenario donde las redes sociales funcionan como un foro abierto de opinión y evaluación, la voz del consumidor adquiere un peso que condiciona la reputación corporativa. La satisfacción, por lo tanto, no se limita a un indicador interno, sino que se convierte en un activo intangible con incidencia directa en la imagen pública de la empresa. En el retail, la satisfacción se construye sobre múltiples dimensiones. Una de ellas es la calidad del producto, que sigue siendo innegociable. Otra es la experiencia en el punto de venta físico o digital: desde la facilidad para encontrar lo que se busca hasta la claridad en la información sobre precios y promociones. La amabilidad del personal, la disponibilidad de canales de contacto y la capacidad de respuesta frente a reclamos constituyen otros pilares fundamentales. En suma, se trata de un entramado complejo donde ca-



## La satisfacción del cliente

Medir la lealtad de los consumidores no es lo mismo que intentar mensurar su insatisfacción. Son dos aspectos a abordar por separado, para así poder obtener un enfoque integral.

un consumidor después de interactuar con una marca o adquirir un producto, opera como un termómetro del desempeño de la empresa. No se trata únicamente de cumplir con lo prometido, sino de superar expectativas. Una cadena de supermercados que garantiza rapidez en sus cajas, amplitud en su surtido y calidad en sus perecederos, debe también ofrecer un plus: un ambiente agradable, personal capacitado y políticas de servicio posventa que transmitan confianza. Ese “valor agregado” es el que hace que el cliente no solo vuelva, sino que además recomiende. El costo de perder un cliente insatisfecho es muy alto. No solo porque probablemente no regrese, sino porque compartirá su experiencia negativa en su círculo cercano y en plataformas digitales que amplifican los comentarios. En cambio, un cliente satisfecho puede convertirse en el mejor embajador de la marca.

da interacción suma o resta puntos en la percepción del cliente. La satisfacción del cliente también se vincula con la innovación. Los consumidores valoran que las empresas estén atentas a sus necesidades cambiantes y ofrezcan soluciones adaptadas a nuevas tendencias. Programas de fidelización inteligentes, envíos rápidos y flexibles, experiencias omnicanal y propuestas sostenibles son ejemplos de cómo las marcas pueden anticiparse y responder a un público que demanda más que un simple intercambio comercial. En este sentido, el retail se convierte en un laboratorio donde se prueba, se ajusta y se mejora constantemente en función de la retroalimentación recibida. Por otra parte, la satisfacción tiene un fuerte impacto económico. Estudios internacionales coinciden en que retener a un cliente es mucho menos costoso que conquistar a uno nuevo. La inversión



en generar experiencias positivas rinde frutos en el largo plazo, porque asegura ingresos recurrentes y estabilidad en la cartera de clientes. No se trata de una cuestión meramente emocional, sino de una estrategia de rentabilidad que conecta con la lógica empresarial más pragmática. El desafío está en medir adecuadamente la satisfacción y transformarla en acciones concretas. Las encuestas de opinión, los sistemas de puntuación en línea y los análisis de big data permiten obtener información precisa sobre los puntos fuertes y débiles de la experiencia ofrecida. Sin embargo, de poco sirve recolectar datos si no se actúa en consecuencia. La clave es escuchar activamente, interpretar con inteligencia y responder con agilidad. En definitiva, la satisfacción del cliente en el retail no es un resultado aislado, sino la consecuencia de un conjunto de decisiones estratégicas que abarcan desde la gestión del personal hasta la innovación tecnológica, pasando por la calidad de los productos y la eficiencia en los procesos. En un mercado en el que los consumidores tienen cada vez más poder y menos tolerancia a la frustración, cuidar la satisfacción ya no es opcional: es la condición indispensable para competir, crecer y perdurar. Es común que, a veces sin indicios previos, una parte importante de la



clientela desaparezca. Simplemente se esfuma como por arte de magia. Las razones pueden ser muy variadas, y en general se refieren a un incremento de la competencia, o a ciertas propuestas de los competidores que terminan seduciendo, de alguna manera, a la clientela.

**Diseñar propuestas de valor centradas en el usuario transforma simples transacciones en relaciones duraderas, incrementando la lealtad y el prestigio empresarial.**

YouTube Facebook Instagram @tapamaniaoficial



*Manía por lo Rico!*



Tapas para Empanadas, Pascualinas, Pastas y Panificados



Ahora bien, no se trata de permanecer de brazos cruzados ante esta realidad, sino de tratar modificarla. Los clientes perdidos pueden ser recuperados en un alto porcentaje. Para intentar recuperarlos se pueden utilizar diferentes medios: llamadas telefónicas, visitas personales, cartas o e-mails. Todo dependerá de las características del cliente en particular.

Normalmente, el 20% de los clientes son reactivados en el momento. Un 30% solicitará la visita de un vendedor o el envío de un nuevo catálogo y lista de precios. Es decir que en el corto plazo se podría recu-

cuido de su parte durante ese proceso le hará perder al cliente para siempre.

—Recompense al cliente por los trastornos ocasionados. Tome alguna medida que simbolice un pedido de disculpas o su deseo de que este cliente vuelva a trabajar con usted. Al recibir algo inesperado, el cliente se sentirá importante y valorizado. Puede ser cualquier cosa, incluyendo un descuento. Cumpla rigurosamente con la promesa de compensación.

—Avisé a toda la empresa sobre la reactivación del cliente. Repase cuáles fueron los puntos negativos que resultaron corregidos.

Los vendedores tienen que estar atentos para evitar que problemas antiguos vuelvan a resurgir.

—Aprenda de los errores cometidos. Llame a un cliente y pídale un encuentro sólo para ayudarlo a usted a entender cuál fue su error, de tal forma de no repetirlo con otras personas. Durante ese encuentro, no intente venderle nada, solamente pregunte y escuche. Aproveche para abrir una brecha para futuras negociaciones, pero no tenga prisa.

Algunos definieron el marketing como el arte de conseguir y conservar clientes. Gran parte del marketing se ha desarrollado en torno del problema de «conseguirlos», mientras que la cuestión del «conservarlos» se ha descuidado.

Conservar exige pensar; ir más allá de lo que hace el departamento de servicio al cliente. Se trata de ver cómo satisfacer al cliente, cómo hacer que sea un compra-

dor frecuente y cómo formar nexos con clientes que crean barreras de salida que hacen que cambiarlos sea más caro que mantenerlos.

Hay que pensar en estas cosas, porque la primera defensa de una compañía es conservar a sus clientes. La desertión es lo peor que puede pasar.

Eso no significa que valga la pena quedarse con todos los clientes; es curioso, pero, a veces, los grandes clientes de una organización entran en esta categoría. Para muchas empresas, los clientes de tamaño medio son los más rentables; los de mayor tamaño suelen pretender descuentos más grandes y servicios especiales. En situaciones tales, el rendimiento neto puede no ser muy bueno. La mayor parte de la teoría del marketing se ocupa de cómo hacer una venta. Todo el concepto de STP (Segmentación, Targeting y Posicionamiento), que es la forma estratégica del marketing, dice muy poco acerca de mantener al cliente después de la venta. El hecho es que la mayoría de las empresas descuidan a sus clientes una vez que los han conquistado ●



**La retroalimentación constante de los clientes se convierte en motor de innovación, asegurando mejoras continuas y posicionando a la empresa como referente en su sector.**

perar hasta el 50% de los clientes.

Algunos consejos a tener en cuenta al intentar recuperar clientes perdidos son:

—Mida la insatisfacción de sus clientes. ¿Qué factores importantes hicieron que el cliente deje de recurrir a su empresa? ¿Mide regularmente el grado de satisfacción de su clientela, o solamente lo hace cuando el nivel de reclamos resulta preocupante?

—Detecte las causas de su alejamiento. Haga el relevamiento de los clientes que no volvieron a requerir sus servicios en el último año. Contáctese con ellos para averiguar la causa del alejamiento. Si el motivo del alejamiento fue la insatisfacción por la atención o cualquier otro incidente, pida disculpas, independientemente de quién tenga razón, y tome las providencias necesarias en cuanto al reclamo.

—Preste atención a sus clientes. Esté atento, escuche con interés lo que tienen para decirle. Procure colocarse en su lugar y ver la situación desde el punto de vista de ellos. Brinde a los clientes una total y completa atención durante el proceso de recuperación. Recuerde que cualquier des-



# CHANCES

[ LA MAGIA DE LO POSIBLE ]



BEBER CON MODERACIÓN. PROHIBIDA SU VENTA A MENORES DE 18 AÑOS. VINO BEBIDA NACIONAL. SI VAS A CONDUCIR, NO TOMES ALCOHOL.



**La coordinación entre áreas fortalece la coherencia de las acciones, evitando dispersión de recursos y consolidando una dirección común en entornos cambiantes.**

No es ningún secreto que las personas cambian, y esos cambios no se producen sólo en el consumo sino también en el aspecto laboral. Determinados países, como Estados Unidos, que enfrentan una escasez de mano de obra en algunos rubros, deben procurar modelos de organización interna más equitativos. En los inicios de la historia del management, los gerentes daban un trato racional, científico y cuantitativo a sus acciones.

Así, aprovechando los conocimientos sobre estructura organizacional, la jerarquía administrativa, el análisis cuantitativo, la eficiencia operacional y el control gerencial, la administración de las empresas norteamericanas (orientada hacia el mercado siguiendo la Ley de Say "Toda oferta crea su propia demanda") logró grandes márgenes de utilidad y una ventaja competitiva durante casi seis décadas.

No obstante, para los años setenta, la gran capacidad productiva y las ventajas competitivas comenzaron a generalizarse entre los competidores nacionales e internacionales. Disminuyeron las ventajas tecnológicas de ciertos procesos, sistemas y productos, abriendo paso simultáneamente a las innovaciones. Con esta disminución, también se diluyeron las estructuras gerenciales y los sistemas de control sofisticados que caracterizaban distintivamente a la empresa exitosa. Asimismo, los niveles de

servicio y calidad mejoraron paralelamente en tantas industrias que dejaron de ejercer el poder de superioridad que alguna vez tuvieron sus empresas.

Se advirtió entonces, la necesidad de construir otra clase de ventajas y éstas habrían de ubicarse más bien en la dimensión humana. Con estos hechos, se abre paso a un tipo gerencia cualitativa y humanística, en donde la estrategia, la cultura y la innovación serán los elementos sustanciales. Si bien al principio la gerencia enfocó el planeamiento estratégico desde una óptica racional-científica, a medida que se fue generalizando su uso, el énfasis se orientó cada vez más hacia las cuestiones humanísticas de su instrumentación. Porque una organización no sólo requería de una buena estrategia, sino de las personas y las habilidades adecuadas para instrumentarla, se requería una cultura organizacional. Así, para la época de los ochenta, el continuo cambio acelerado de las condiciones ambientales, plantea la necesidad de institucionalizar la innovación en las organizaciones y la flexibilización de sus estructuras.

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

Hoy se demanda, más que una gerencia, un liderazgo que coordine constantemente todas las variables del éxito.

No hemos olvidado que en los estudios sobre cultura organizacional e innovación, ya se había resaltado la necesidad de contar con perfiles gerenciales que rebasaran la gestión racional y científica de las estructuras, la productividad y los sistemas.

## Una era de desafíos

El sector de consumo masivo enfrenta varias transformaciones. El éxito hoy depende, más que nunca, de la capacidad individual de adaptación.





# ALMACOR

## FRANQUICIA

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



1



2



3



4



5

### TE POSTULÁS

Luego de evaluar  
nuestros requisitos.

### NOS CONOCEMOS

Y evaluamos la factibilidad  
de tu proyecto.

### TE ASESORAMOS

En el armado, alquiler o  
adquisición de tu  
local comercial.

### TE CAPACITAMOS

En la gestión integral  
del negocio.

¡Ya sos parte de  
**Almacor!**



**CONOCÉ MÁS ENTRANDO A**

[www.almacor.com.ar/franquicias](http://www.almacor.com.ar/franquicias)

Cel: 3516 27 87 57 / 3512 44 56 33

[infofranquicias@almacor.com.ar](mailto:infofranquicias@almacor.com.ar)



**ALMACOR**  
Cooperativa Ltda.



Se vislumbraba -desde entonces- que liderazgo y gerencia podían ser parámetros distintos de la acción empresarial.

Aquí, se ha tratado de poner la atención académica en los conceptos empresarios a-cerca del liderazgo, porque se reconoce que de ello parte el éxito de las organizaciones actuales.

A manera de reflexión final, podemos decir que últimamente se debaten en el ámbito académico dos enfoques acerca del liderazgo, el primero se refiere a la teoría gerencial de la integración y el segundo, a la teoría del atributo del liderazgo.

La teoría gerencial de la integración, su-

so y subjetivo de "liderazgo" es evadir el tema real, admiten que algo como esto es lo que puede marcar, y realmente marca, una gran diferencia en las organizaciones.

Sobre lo que puede significar realmente el liderazgo, habría que decir que mientras para unos, el liderazgo significa la capacidad de inspirar a los seguidores a fin de que entren en acción, para otros es dar un buen ejemplo; y otros más piensan que es influir sobre las personas a fin de que alcancen metas, en lugar de ordenarles simplemente que lo hagan.

El término "liderazgo" es una actitud que demuestra una perspectiva heurística y visionaria, obtenida mediante un sentido integrado de la historia, que permite saber lo que va a dar resultado y lo que no, y manifiesta una perseverancia apasionada por estimular a las personas hacia la búsqueda de su máximo desempeño que potencie el bien individual y colectivo.

Los líderes más exitosos hacen que su determinación quede suficientemente en claro para quienes los rodean, no mediante la fuerza, la coerción o la autoridad formal, sino mediante la dedicación sincera a las personas y a los propósitos, mediante su visión y su paciente perseverancia ante todos los obstáculos.

El centro de esta definición es la sincronía, la integración armoniosa de los seis conjuntos de prácticas

gerenciales que los ejecutivos han adquirido y refinado desde principios del Siglo XX. Claro que desde entonces, ha corrido mucha agua por el río, y hoy varios de aquellos planteos resultan obsoletos, lo que no debe servir como excusa para desconocer su historia.

Según Hickman y Silva, la efectividad de la "gerencia de complejidad" reside en tres conceptos básicos:

a) La gerencia de perspectiva, que armoniza los diversos deseos y puntos de vista de los tomadores de riesgo del ecosistema de la corporación, mediante lo que denominamos principios mutuamente beneficiosos. El gerente de perspectiva forja el compromiso hacia un propósito común. Relaciona e integra constantemente los propósitos de los tomadores de riesgo individuales con los de la organización, y logra la satisfacción individual y colectiva. El gerente de perspectiva reconoce el valor de la diversidad dentro de la unidad.

b) La gerencia de poder. Libera la creatividad, el impulso, y la determinación de los individuos y de los grupos para beneficio de todo el ecosistema de la corporación. El gerente de poder pone freno a la libertad de aquellos tomadores de riesgo que no desean o no pueden comprometerse ●

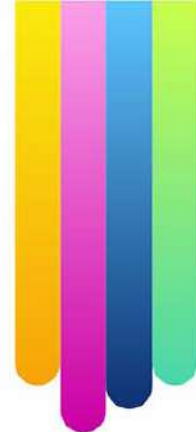


**La incorporación de herramientas analíticas innovadoras permite transformar datos en conocimiento, generando ventajas competitivas que sostienen decisiones seguras y oportunas.**

giere que las organizaciones sólidas (diseños) saludables requieren, en gran medida, integrar, coordinar y sincronizar la infinidad de variables que contribuyen al éxito consistente en el largo plazo. Las organizaciones poderosas necesitan algo más que las piezas del rompecabezas (una estructura sólida, alta productividad, estrictos sistemas de control, una estrategia excepcional, una cultura decidida y un instinto para innovar). Deben acomodar todas esas piezas en un conjunto dinámico y entrelazado. La creciente complejidad e incertidumbre del mundo contemporáneo, el aumento del tamaño y la sofisticación de las organizaciones, la madurez y la nivelación de las capacidades gerenciales, la fácil disponibilidad de información, el desarrollo explosivo de la tecnología y la escasez de los distintos recursos son factores que obligan a los empresarios a administrar mejor todas las variables de manera simultánea.

La teoría del atributo del liderazgo, sugiere que los líderes pueden ser la clave del éxito o del fracaso de sus organizaciones. La idea surge de la incapacidad de las teorías existentes para explicar clara y convincentemente las diferencias en el desempeño de las empresas. Aun los críticos que afirman que recaer en el concepto nebuloso





Ofrecemos material P.O.P. convencional y desarrollos únicos.  
Creando espacios y experiencias.



P.O.P. de Polipropileno

P.O.P. de OSB y MDF

Mobiliario Sustentable

Ya sabes lo que hacemos,  
ahora queremos hacerlo para tu empresa.

☎ 351 209-3914

📍 Córdoba - Argentina

🌐 [www.gozzo.com.ar](http://www.gozzo.com.ar)    📷 [gozzogigantografias.sa](https://www.instagram.com/gozzogigantografias.sa)



# Fomentando la interacción grupal

Es importante poner límites al egocentrismo y no alimentar la tendencia natural de algunas personas a creer que tienen una importancia mayor de la que verdaderamente revisten.



**Generar espacios donde las personas compartan ideas y escuchen a sus compañeros refuerza la cohesión, potencia el compromiso individual y crea un sentido de pertenencia duradero.**

**E**l criterio convencional dice que no hay nada malo en colmar de elogios a la gente que se los ha ganado. Donde los *managers* se equivocan es en elogiar a gente que realmente no se lo merece, tratando de motivarla para que haga un mejor trabajo. Eso no funciona. La realidad contraria es que la mayoría de las personas no saben manejar los elogios que reciben; se les suben demasiado a la cabeza. Se creen tan omnipotentes que no pueden hacer nada mal. Allí es donde aparece el dedo caprichoso del destino.

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

Un importante consultor relató una vez

que al comenzar su carrera como ingeniero industrial en una compañía automotriz, montó un sistema de información de rendimiento de la mano de obra que le reportó profundos elogios de parte de sus superiores. Lo remató con un programa de reducción de inventario, sacado de una idea que había tenido, que le hizo ahorrar a la empresa literalmente cientos de miles de dólares.

Estaba tan agrandado que creía no poder equivocarse absolutamente en nada. Y ahí es cuando presentó el lado débil. Sin consultar a nadie (¿por qué debería hacerlo, siendo tan listo?) fijó algunas pautas de trabajo particularmente rígidas, para una operación de montaje. Las pautas resultaron tan rígidas que desequilibraron la línea y todo el sistema se cayó en pedazos. Si no hubiera sido tan engreído, le hubiese presentado el esquema de pautas de trabajo al jefe o al manager de producción. Alguno de ellos hubiera reparado en su equivocación. Al año siguiente, comenzó a invertir en el mercado de valores. Cuando tenía oportunidad, compraba acciones en la bolsa. Durante dos años, cada inversión que hizo se convirtió en oro. Todas las acciones que elegía eran ganadoras. En retrospectiva, tuvo mucha suerte; el mercado había estado tan deprimido que casi todos los valores repuntaron durante el alza.

Se estaba convirtiendo en un maestro del mercado. Antes de que pudiera hacer una estupidez, como dejar el trabajo, el mercado cayó estrepitosamente y, en cuestión de seis meses, perdió todo lo que había ganado en los dos años anteriores.

Una de las cosas más difíciles para el ser humano es mantener la perspectiva. El ego omnipotente empieza a expulsar toda pizca del sentido común que usted adquirió a lo largo de su vida. Intenta decirle que usted es el acontecimiento más importante en la historia humana. Lo ciega a las realidades que componen la vida y el trabajo.

No es más fácil cuando usted tiene algunas canas. Por supuesto, usted sabe más, es más listo de lo que era antes. Pero ese estúpido ego sigue tratando de interferir, de interponerse en el camino de las decisiones correctas. Quiere echar a empujones al sentido común. No madura con la edad, como usted. Sólo sigue haciendo su trabajo. Los elogios deben distribuirse cuidadosamente, como si fueran una reserva finita para ser dispensada a lo largo de la vida.

Con cada entrega la reserva se achica un poco. Al brindar elogios, use su buen juicio; si ve ese indicador de fanfarronería en el receptor, deténgase en sus propias pisadas y no diga nada más. Desdígase si es necesario. En el ámbito laboral, el elogio es más eficaz cuando se le otorga a alguien que ha sabido dominarse, que ha logrado algo a pesar de las desventajas, y que ha



perseverado contra todos los obstáculos. Es muy probable que esa clase de persona lo acepte agradecidamente, pero poniéndolo en su justo lugar. Los managers que reparten los elogios en forma ahorrativa consiguen mayor impacto. Los empleados reconocen la recompensa como algo de valor, y no como las palabras baratas y descartables de un supervisor que busca congraciarse con su gente.

Las empresas no son un mero conjunto de individuos, sino que en su interior se desarrollan distintos procesos sociológicos. Dichos procesos, muchas veces se vuelven "insalubres", es decir tienen un impacto negativo en la productividad de los empleados. Como consecuencia, los mismos se ven poco motivados a dar lo mejor de sí.

No todas las personas tienen verdadera vocación por lo que hacen. No siempre se logrará que todos se sientan absolutamente felices y realizados. Pero si los empleados pierden totalmente el placer de trabajar, su vida se transformará de a poco en una pesadilla... al igual que la de sus superiores, que verán cómo los resultados menguan en una espiral que parece difícil de detener.

En el proceso político organizacional, algunas veces un grupo comprometido con un determinado curso de acción, triunfa



sobre otros grupos en la lucha por otras alternativas. De igual forma, diferentes grupos tensionan en diferentes direcciones y producen un resultado o más bien una resultante distinta de cualquier otra que pretendan un individuo o grupo (como en los juegos de suma no nula).

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

**Favorecer el trabajo en equipo permite que las fortalezas individuales se complementen, transformando la diversidad de talentos en un motor de innovación y crecimiento conjunto.**



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

@UNION.GANADERA





## Apuesta a largo plazo

Si bien existe una imperante necesidad de obtener rentabilidad, los enfoques cortoplacistas están orientados al fracaso. La planificación sigue siendo la clave para sobrellevar esa situación.

**El compromiso de toda la organización con estándares superiores permite construir una cultura que trascienda resultados inmediatos y apueste por la solidez a largo plazo.**

**E**n el mundo empresarial, pocos conceptos han demostrado tanta capacidad de transformación como el de "calidad total". Más que una técnica de control o una certificación, la calidad total es una filosofía de gestión que entiende a la organización como un sistema integral donde cada proceso, persona y decisión incide en el resultado final. En un sector tan competitivo y sensible a la experiencia del cliente como el retail, este enfoque se convierte en una verdadera apuesta a largo plazo, capaz de generar ventajas diferenciales y sostenibles.

Durante décadas, el management priorizó la eficiencia productiva y el control de costos. Sin embargo, los cambios en las expectativas de los consumidores, la globalización de los mercados y la irrupción tecnológica llevaron a un giro conceptual: la calidad ya no puede concebirse solo como un atributo del producto, sino como una lógica transversal que abarca procesos, servicios, cultura organizacional y relación con el entorno. En otras palabras, la calidad total no es un destino, sino un camino continuo de mejora.

La idea de calidad total surge a mediados del siglo XX, impulsada por referentes como W. Edwards Deming, Joseph Juran y

Kaoru Ishikawa, quienes sostuvieron que la calidad debía estar presente en toda la organización y no solo en el área de control de producción. Desde entonces, esta filosofía evolucionó hacia modelos de excelencia que integran liderazgo, innovación, aprendizaje organizacional y sostenibilidad.

En el retail, la evolución del concepto ha sido particularmente intensa. Lo que antes se limitaba a asegurar que un producto llegara en buen estado a la góndola, hoy implica diseñar experiencias de compra seguras, fluidas, personalizadas y alineadas con valores sociales y ambientales. Así, la calidad deja de ser un atributo técnico y se convierte en un pacto de confianza con el consumidor.

Una de las principales virtudes de la calidad total es su visión a largo plazo. Mientras que algunas estrategias se centran en resultados inmediatos, este enfoque reconoce que la consistencia es clave para construir reputación. Un cliente puede perdonar un precio elevado si percibe un estándar constante, pero difícilmente vuelva a confiar en una marca que le ofrece experiencias erráticas.

El retail, expuesto a la inmediatez del consumo, enfrenta la tentación de priorizar soluciones rápidas para captar ventas. Sin embargo, las empresas que logran consolidarse en el tiempo son aquellas que apuestan por un proceso continuo de mejora, invirtiendo en formación, innovación tecnológica y escucha activa del cliente. La calidad total, en este sentido, no promete éxitos inmediatos, sino sostenibilidad en el tiempo.

La imagen empresarial es un reflejo de lo que es en sí la organización. Como la imagen personal, crea la primera impresión en el cliente. Es más muy probable que ape-



Mayonesa  
con aceite de oliva  
CON ACEITE DE OLIVA  
VIRGEN EXTRA



Guacamole  
CON PULPA DE PALTA



# TAU

## NUEVOS SABORES

[tausabores.com.ar](http://tausabores.com.ar)

@tau.sabores ftausabores



VEGAN  
Cheddar  
SIN INGREDIENTES  
DE ORIGEN ANIMAL



VEGAN  
Mayonesa  
SIN INGREDIENTES  
DE ORIGEN ANIMAL



**La calidad entendida como estrategia global se convierte en motor de innovación, impulsando cambios que garantizan permanencia y liderazgo en mercados cada vez más exigentes.**



nas el cliente entre a un local, se forme una imagen del mismo. Por lo tanto, la calidad de la atención por parte del personal es un factor absolutamente fundamental. La imagen crea la carnada. Si al cliente le gusta la imagen probablemente la asocie con buena calidad y viceversa. La imagen, como componente del entorno, potencia o dificulta la venta, dependiendo de que tan positiva o negativa resulta par el consumidor. Parece una verdad de perogrullo, pero nunca está de más repetirla: Son los consumidores los que pagan el sueldo a todos los gerentes de la empresa y contribuyen a las ganancias de sus accionistas. Las empresas actuales no tienen otra opción, si pretenden crecer -e incluso sobrevivir- que encarar una lucha sin cuartel contra la ineficiencia. En el caso de los supermercados, esto se hace particularmente notorio en todo aquello vinculado con el servicio.

Actualmente está surgiendo así un nuevo modelo de servicio, en el cual las empresas dan una mayor valorización a la inversión en personal, que llega a representar tanto como la inversión en maquinaria y equipos y quizás aún más. Es así como la tecnología se utiliza como apoyo en el desempeño del elemento humano y no exclusivamente

está haciendo. Es necesario encontrarse sobre una plataforma caliente, para que todos sean conscientes de que el status quo no es sostenible por más tiempo. Y se necesita además una visión muy clara de hacia dónde se quiere ir.

¿Quién debe ser responsable? El director del proyecto debe ser una persona que sepa gestionar un programa de cambio en una organización compleja.

Se necesita, además un equipo multidisciplinario con amplios conocimientos en temas fiscales y legales, con habilidades en proceso y tecnologías de la información y en gestión de recursos humanos. Pero, sobre todo, se necesita a un excelente comunicador, que transmita firmeza y que sea capaz de conseguir que las cosas se hagan bien. La implantación de centros de servicios consolida los procesos de soporte en un número reducido de ubicaciones, a la vez que permite la estandarización y optimización de los mismos. Esto supone que la compañía va a ser capaz de aglutinar una serie de procesos en una única unidad, responsable de unos estándares de calidad y de un costo de los servicios con los que provee a sus clientes internos.

Los principales beneficios pueden esperarse en un incremento de la eficiencia debido a las economías de escala, menores costos de personal y estandarización de procesos y sistemas, así como un incremento de la efectividad de toda organización ya que las áreas de gestión se van a ver liberadas de las tareas de tipo transaccional y el servicio al cliente debe verse mejorado.

Servicio es el intangible o la promesa futura de los beneficios que se lo otorgarán a un cliente. Podemos definir que un servicio de calidad se refiere a cómo será recibido por ese cliente. La calidad como factor competitivo está dirigida a crear clientes satisfechos. Y es ahí donde surge el gran dilema. ¿Qué quiere el desconocido? ¿Cuáles serán las acciones que le harán percibir nuestro servicio como aquel que reúna los requisitos de alta calidad?

Cada persona es diferente, y su enfoque sobre lo que se le ofrece varía de acuerdo a su experiencia. Se ha visto, a nivel mundial, que hay un tipo de cliente que es muy interesante, por lo tanto también conviene averiguar qué es lo que él considera importante de acuerdo a su edad y también, a sus gustos. El posicionamiento mercadológico actual de las tiendas se realiza tomando en cuenta dos factores: precio y calidad de servicio. En ese modelo, uno de los ejes está dirigido a alta calidad y servicio ●

para monitorearlo. Se considera que el reclutamiento, la selección y la capacitación, son tan básicos para los vendedores como para los gerentes. La búsqueda está dirigida hacia el desarrollo de personal especializado en servicio, con capacitación técnica; no de técnicos dedicados especialmente al servicio.

La implantación de una cultura de servicios supone un hecho trascendental para cualquier compañía, por la dimensión del cambio y su impacto sobre las personas. Por ello, es necesario que el compromiso de toda la organización sea total y se tengan muy claros los motivos de por qué se



# Mini Tapitas<sup>®</sup>

www.Fachitas.com  
1127346448



IMÁGENES A MODO ILUSTRATIVO



# Una dinámica no lineal

Hoy en día, existen herramientas modernas que permiten cuantificar los resultados de la implementación de descuentos o acciones promocionales. En un mercado cada vez más competitivo, es fundamental hacer una evaluación precisa.



**La efectividad de las acciones promocionales depende de su capacidad para sorprender, rompiendo rutinas y generando impacto en momentos inesperados para el consumidor.**

Cuando se evalúan los resultados, se observa que la realidad es, con frecuencia, muy distinta de aquello que se planificó. La responsabilidad no es sólo del canal. Los proveedores también contribuyen a ciertas desinteligencias. Un tema fundamental es que la empresa deberá determinar el tamaño más efectivo, en cuanto al costo, del incentivo que otorgue en sus promociones. Si partimos del supuesto de que la respuesta en ventas aumentará con el tamaño del incentivo, un descuento del 30%, atraerá un número mayor de pruebas por parte del consumidor que un descuento del 10%; sin embargo no se puede decir que la respuesta será tres veces mayor. De hecho, la función de respuesta hacia una promoción normalmente tendrá rendimientos decrecientes. Es decir, si el tamaño del incentivo es pequeño, tal vez la respuesta sea muy pequeña.

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

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

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

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

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

El momento más oportuno para lanzar una promoción deberá quedar plasmado en un programa de promoción de ventas previamente elaborado. Este programa requiere que se determine el momento oportuno para permitir que el abastecimiento,





# TecnoBULL 20 AÑOS

Fábrica de Carros y Canastos para Supermercados

[www.tecnobull.com.ar](http://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](mailto:contacto@tecnobull.com.ar)



## Las claves de la dinámica promocional

**1 El descuento no debe generar sospechas sobre la calidad del producto.** Cuando los porcentajes de rebaja son muy significativos, se corre el riesgo de enviar un mensaje negativo a los consumidores. “Este tipo de recortes severos pueden afectar al posicionamiento del producto o servicio”, explica Ariel Baños, autor del libro *El secreto de los precios* (Ediciones Granica).

**2 El descuento debe respetar el ciclo de vida del producto.** A veces se realizan liquidaciones o descuentos antes de lo esperado por el mercado. “Esta situación suele tomar por sorpresa a aquellos que compraron al precio inicial, quienes se sienten defraudados”, señala Baños sobre este tema.

**3 Establecer y comunicar una duración limitada.** El objetivo de toda acción promocional es generar un shock en las ventas, es decir un crecimiento súbito en las unidades vendidas en un tiempo acotado. Este efecto no puede lograrse si no se transmite la sensación de urgencia a los clientes, informando que el precio especial tendrá una vigencia limitada.

**4 Realizar un minucioso análisis previo.** Antes de implementar cualquier descuento o promoción, hay que hacer un análisis muy detallado. “Cuando doy un descuento, el margen por unidad baja. Por lo tanto, hay que analizar cuánto más debería vender de ese producto para compensar el menor margen”, advierte Baños.

**La saturación de ofertas lineales reduce su atractivo, mientras que la creatividad en la ejecución abre nuevas posibilidades de conexión**

los distintos materiales de apoyo y los dependientes estén bien coordinados.

La comunicación en el punto de venta tiene que ver con el conjunto de técnicas de publicidad y promoción integradas en función de incrementar la rentabilidad del local, a través de la estimulación de la autogestión de ventas en los consumidores; el aumento de la circulación del producto; la adaptación permanente del surtido según las demandas del mercado y la presentación apropiada (precio, envase y ubicación) de los distintos productos.

Planificar el merchandising de un local, incluyendo las actividades promocionales y el marketing “in-store”, puede parecer sencillo, dado que el supermercado cuenta con abundante información sobre el comportamiento de los distintos productos. Sin embargo, pocas tareas hay que demanden

semejante complejidad. Porque el exceso de información pasa a ser un problema. Separar a los “datos” de la “información” es el gran desafío para los profesionales del sector en la actualidad.

Toda acción promocional in-store requiere un diseño minucioso que combine creatividad con estrategia. El punto de partida es comprender al consumidor: saber quién entra al local, qué busca y qué estímulos pueden persuadirlo en el mismo momento de la compra.

La acción debe ser capaz de interrumpir la rutina de compra sin resultar invasiva, generando un valor adicional que motive a detenerse, participar y decidirse por la marca. La ambientación, la disposición de materiales POP, la iluminación, la música y hasta el aroma forman parte de un mismo guion que busca despertar la atención sensorial y emocional del cliente. La mecánica elegida debe ser simple, clara y de fácil participación. Una dinámica complicada puede desalentar al shopper y hacer que pierda interés. Por eso, la clave está en equilibrar el atractivo con la practicidad: degustaciones, sorteos instantáneos, experiencias interactivas o promociones cruzadas con productos complementarios funcionan mejor cuando son entendidas de inmediato. La comunicación, tanto verbal como visual, debe transmitir el beneficio en pocos segundos y desde diferentes ángulos de visibilidad dentro de la tienda.

El personal también juega un rol decisivo. Promotores bien capacitados, que conozcan el producto y transmitan entusiasmo, logran multiplicar el efecto de la acción. No se trata solo de entregar muestras o folletos, sino de interactuar de manera genuina con el consumidor, responder dudas y generar confianza. La interacción humana se convierte en un factor diferenciador frente a la saturación de estímulos visuales que caracteriza al punto de venta moderno. La temporalidad es otro aspecto central a la hora de alinear todas las acciones promocionales in-store. ●







# CADA FAMILIA TIENE SU PROPIA MAGIA



MAYONESA Y SALSA GOLF NATURA

**EXCESO EN GRASAS TOTALES**

Ministerio de Salud

**EXCESO EN SODIO**

Ministerio de Salud

**EXCESO EN CALORÍAS**

Ministerio de Salud

KETCHUP NATURA

**EXCESO EN SODIO**

Ministerio de Salud

**EXCESO EN AZÚCARES**

Ministerio de Salud

MOSTAZA NATURA

**EXCESO EN SODIO**

Ministerio de Salud



La familia de productos Natura es apta para celíacos.



ALIMENTOS NATURALES



**E**n su libro "El negociador completo", Gerard Nieremberg plantea lo siguiente: "Nada tan fácil ni, a la vez, tan complejo, como negociar. Cualquier deseo a satisfacer, cualquier necesidad a remediar es, al menos potencialmente, una ocasión para iniciar el proceso negociador. Cada vez que las personas intercambian ideas con la intención de modificar sus relaciones, cada vez que llegan a un acuerdo, están negociando". En ésta, y en cualquier otra definición que pueda citarse, nos encontramos con una palabra clave: "Proceso".

Hay coincidencia entre los especialistas

brotes señalan que la negociación es un proceso que satisface los intereses de las dos partes y luego enseña a observar el lenguaje corporal de la otra persona para detectar cuáles son sus verdaderas intenciones. Uno de estos libros revela lo siguiente: «Si una persona no lo mira a los ojos cuando habla, mueve su pie o frota su cuello, es probable que no esté diciendo la verdad».

Varios gurús sobre la formación para la negociación ofrecen sus interpretaciones propias, únicas, pero discutibles, acerca de los significados de varios gestos inconscientes y aislados sacados de su contexto cultural y psicológico. Aún en el caso de que sean exactos -aunque es probable que no lo sean- estos diagnósticos tramposos tienden a contradecir el espíritu de cooperación que ellos mismos dicen profesar.

Casi todo en la vida es negociable: bienes, servicios, información, tecnología, ingresos, posición, status, reputación e imagen pública. Toda actividad humana ofrece una oportunidad para este delicado y complejo proceso. Las personalidades de los negociadores son cruciales, pero el proceso tiene que ser despersonalizado si se quiere que tenga éxito.

"Negociación" se define muy comúnmente como una interacción entre dos o más personas que desean o necesitan algo recíprocamente. Por ejemplo, Fisher y Ury dicen que negociación significa las formas en las cuales las personas tratan sus diferencias esforzándose por «obtener un sí satisfactorio sin ir a la guerra».

Wall Steimberg define a la negociación como el proceso por el cual las partes interesadas coordinan un intercambio de bienes o servicios, como algo opuesto al regateo -que según él es de manipuleo- y al debate, del cual dice que es solamente un comportamiento específico dentro del proceso general de negociación. Estas definiciones conceptualizan a la negociación como algo esencialmente pragmático, práctico y emocionalmente neutral. Sin embargo, hay otra forma de verla. La negociación puede considerarse como el medio por el cual salimos adelante y asignamos prioridades entre intereses básicamente en conflicto. Otros llevan el razonamiento más adelante: ven a la negociación como el uso de información y poder para afectar cabalmente el comportamiento de los demás.

# Prácticas en vías de extinción



Las negociaciones nunca son neutrales desde el punto de vista emocional, por más que se persiga ese objetivo. Pero eso no es, necesariamente, un problema. No se trata de anular las emociones sino de encauzarlas productivamente.

**El ocultamiento sistemático de información, antes habitual, hoy erosiona la confianza y limita la posibilidad de alcanzar consensos sólidos y sostenibles en el tiempo.**

en considerar que, tan importante como lo que se hace "durante" una negociación, es decir, en la etapa de la "negociación cara a cara", es lo que se hace "antes", en su preparación.

En lo que no hay coincidencia es en el peso que tiene cada etapa en el logro del éxito de una negociación. Mientras unos especialistas consideran que el 70% del éxito depende de la preparación, otros consideran que ese porcentaje lo determina lo que sucede "durante". Un tercer grupo le concede proporciones iguales a ambas etapas. En cualquier alternativa, lo importante es tener claro que no puede subestimarse ninguna de las etapas.

La base de todas las técnicas actuales, al menos en teoría, es tomar en consideración los intereses de la otra persona. Los li-



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

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

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

3. La mayor parte de las negociaciones obrero-patronales se restringen mediante convenciones bastante rígidas acerca de quién presenta las propuestas, cómo se evalúan, etcétera. En una negociación similar, los jugadores sienten más libertad para



hacer experimentos con un comportamiento mucho menos convencional.

Los juegos de simulación son los medios ideales para entrenar a los estudiantes en las técnicas de negociación. La gente participa en una situación estructurada en la que negocian varios papeles y reglas para lograr alguna clase de objetivo predeterminado. Luego vuelven a observar todo el proceso y se preguntan a sí mismos y entre sí qué ocurrió, a quién y por qué. Si bien los juegos tienen limitaciones en relación a la vida real, no dejan de ser una efectiva manera de aprender a negociar ●

**Las tácticas basadas en la presión excesiva resultan cada vez menos efectivas, pues generan resistencia y dificultan la consolidación de vínculos duraderos entre las partes.**



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



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



DERQUI 1496, BANFIELD - BELGRANO 1560, BANFIELD - ONCATIVO 1942, LANÚS E - CAVOUR 3491, LANUS O - C. PELLEGRINI 659, QUILMES





# La era de la comunicación visual

Formas, volúmenes y gamas cromáticas adquieren una importancia significativa al lograr que compradores de todo tipo capten los mensajes sin problemas, ya que este idioma llega directamente a los centros neurálgicos de sus cerebros.

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

Es claro que la fatiga y las presiones de todo orden ejercen efectos negativos, de tal intensidad que pueden hasta llegar a dificultar la lectura de avisos. De

ahí que toda esta información debe ser transformada a un idioma visual, que no exija ningún esfuerzo para su comprensión.

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

de ser posible, su nivel de compras.

Tal como se ha venido explicando, la función principal de la señalización es orientar. Sin embargo, hay metas similares, como la de crear ambientes especiales para cada sección o complementar la decoración de los espacios, haciéndolos más atractivos al consumidor. Un ambiente cálido atrae. Desarrollados estos elementos de comunicación visual se genera en los clientes un estado propicio para comprar, hecho que repercute directamente en el incremento de las ventas.

La avalancha de acontecimientos y de información que recibimos diariamente hace que para buscar efectividad en el mensaje, varios factores se compaginen: brevedad, claridad, sencillez y facilidad de visualización. Ese mensaje es complemento de otros elementos clave. ¿Ha pensado alguna vez en la importancia del color? ¿Se ha fijado en que la temperatura de un espacio tiene mucho que ver con las tonalidades cromáticas?

Un color frío (azul-verde) se percibe más fuertemente en un clima de temperatura alta. Un color pálido (rojo-amarillo) es mucho más efectivo en un clima frío.

Basta con tener en cuenta estos principios para iniciar la señalización, pues éstas

**Las imágenes transmiten significados de manera inmediata, facilitando la recordación de marcas y productos en un mundo competitivo.**





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

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



son tendencias que parten de una apreciación psicológica ampliamente experimentada. En Europa, por ejemplo, debido al cambio de estaciones, se prefieren los tonos pasteles en decoración, por ser más afines a las variaciones de la temperatura.

El diseñador debe tener en cuenta todos los factores, pues ello juega un papel fundamental, por cuanto el cliente es quien decide dónde y qué comprar. El es absolutamente libre de elegir. Así que nada puede quedar al azar. Cada detalle equivale a mayores ventas.

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

¿Por qué no realizar una prueba? ¿Qué tal ubicar a una persona con los ojos vendados en medio de un super-

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

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

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

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

Se debe recordar que la apariencia estética de un negocio tiene un propósito definido: motivar a que la clientela lo visite, pero, primordialmente, incentivar el aumento de ventas. Por eso la señalización tiene un objetivo esencial: atraer al consumidor.

La señalización no deber ser utilizada en forma aislada e independiente del merchandising y del marketing *in-store*. Muy por el contrario, la combinación certera y adecuada de todos estos elementos es la que permitirá un incremento de las ventas notorio. La utilización de estas técnicas en forma aislada y dispersa no sólo no logrará cumplir plenamente su objetivo, sino que, en caso de que no sean debidamente armonizadas, pueden incluso confundir a los consumidores. Siempre es bueno recordar que, en última instancia, son ellos los jueces absolutos y los que alzarán el pulgar ante la calidad de los servicios de la empresa o, por el contrario, lo bajarán y se irán disconformes.

Las estadísticas dicen que un cliente insatisfecho comenta su mala experiencia por lo menos a diez personas conocidas, lo cual termina repercutiendo ineludiblemente en la imagen del comercio. Por eso, la mejor inversión es integrar todos los elementos comunicacionales para que el consumidor se sienta cómodo y a gusto.

Los supermercadistas, en mayor o menor medida, han experimentado desde sus inicios en la actividad la frustrante sensación de que los clientes deambulen desorientados entre las góndolas, o peor aún, buscando a alguien para efectuar la pregunta fatal: ¿dónde están tales productos?

¿Qué sucede? ¿Por qué a pesar de existir llamativos letreros ubicados en todas las direcciones, las personas, en este caso los compradores, deben recurrir a un puesto de información o importunar a los empleados para encontrar determinada sección o artículo? ¿Por qué esto no ocurre, por mencionar algún lugar, en un aeropuerto alemán, donde pasajeros de todas las na-

**La estética del diseño influye directamente en las decisiones de compra, convirtiéndose en un factor clave para diferenciar propuestas.**







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



FIAMBRES  
**LA CASONA**

Valoramos lo bueno





cionalidades e idiomas se orientan y se movilizan sin ninguna dificultad?

La respuesta es una sola: señalización. En efecto, la experiencia ha comprobado que los avisos en los que sólo se emplean letras para informar son de poca o casi ninguna efectividad. Hay un lenguaje universal, que sobrepasa cualquier barrera. Es el lenguaje de los símbolos, las imágenes, el color, la luz. Es, en resumen, la señalización. No resulta nada novedosa la afirmación de que para captar clientes y mantener su fidelidad, es necesario contar con locales atractivos y cómodos. Sin embargo, a medida que nuevas tendencias se imponen, producto de la intensa competencia, es cada vez más difícil mejorar la productividad e incrementar las ventas. Es-

tados Unidos es el país en el cual se originan muchas de tales tendencias. Por lo tanto, resulta útil repasar las novedades que se comenzaron a imponer en

ese país, sobre todo en cinco áreas fundamentales: iluminación, colores, pisos, comunicación y nuevas tecnologías.

—Iluminación. Se busca una mayor comprensión acerca del modo en que la iluminación puede influir en el hábito de compras del cliente. Demasiada luz, demasiado brillante, puede deslumbrar excesivamente, en tanto que demasiado poca, demasiado débil, puede oscurecer la mercadería.

En su trabajo para P&C, la empresa Gerald Lewis optó por construir cenefas en las góndolas. Hechas en madera, las cenefas tienen una faja angosta de material plástico blanco y traslúcido, a través del cual la luz de los tubos fluorescentes se proyecta hacia abajo sobre la mercadería y

luego se refleja en el piso, iluminando la mercadería en exhibición del otro lado del pasillo. "Hemos usado la iluminación de la góndola para crear la luz ambiental (área general)", puntualiza Lewis. "Pero para tener un margen de seguridad, se colocaron en el techo algunas lámparas. Sobre todo, la iluminación es atenuada y muy ampliamente distribuida".

"La iluminación es importante, especialmente la forma en que usted regula su intensidad", dice John Sabee, Director de Tyler. "Si usted pone 150 lámparas de pie en todo el local, creará una apariencia monótona de hileras e hileras de envases. Después de hablar planificado la distribución sobre el piso, lo que hacemos inmediatamente es el plan de iluminación".

Weatherman también lucha contra la monotonía en Daisy Farm, de Grocery House: "Estoy intentando iluminar mediante spots el vino y los vegetales. Hay demasiadas lámparas altas en esos 12 pies de cielorrasos y el resultado no es tan positivo como el que se logra con la clara iluminación direccional".

Lou Steimberg, Vicepresidente a cargo de los servicios de marketing, resume sucintamente la iluminación del nuevo prototipo de Stop and Shop: "No ponga nada entre la luz y la mercadería". Pero no es necesario emitir una luz cruelmente deslumbrante hacia los ojos del comprador. "Hemos utilizado un dispositivo sobre los vegetales, que es una especie de iluminación a través de una forma oblicua. Una serie de lentes direccionales apunta directamente hacia abajo. Sobre todo, lo que hemos hecho es usar la luz de la manera en que lo hacen los departamentos sofisticados de las tiendas para dar un toque de luz a la mercadería". El último Safeway diseñado por Doody mira hacia el sol, con su amplio, alto y abierto frente vidriado y sus paneles de claraboyas opacas sobre el área central de la cafetería. "La gente usa la luz natural", dice O'Gorman. "Ese es el camino a seguir, ni oscuro ni sombrío. Por medio de la apertura a la luz externa, estamos ahorrando energía y creando un ambiente donde la gente se siente cómoda".

El neón es motivo de un exitoso renacimiento en los supermercados, menos por la luz que proyecta, por supuesto, que por la apariencia contemporánea del sello de empresa industrial que agrega. Safeway y Food Emporium resplandecen con luz de neón, al igual que algunas de las tiendas diseñadas por Arnold Ward.

—Colores. ¿Cuál color? ¿Dónde? ¿Cuánto? No hay consenso en la materia entre los planificadores de tiendas, pero ellos consideran muy cuidadosamente el uso del color -o su exclusión- como un instrumento primario de comunicación. De los colores depende una parte del éxito ●

**La comunicación visual integra emociones y símbolos que refuerzan la identidad de las empresas, generando vínculos más sólidos.**



Novedad

# SNEAKER WIPERS



 WASSNEAKER

ESPONJA LIMPIA ZAPATILLAS  
**WASHINGTON** 



# La racha positiva se mantiene

Ayudado por la baja base de comparación de 2024, el consumo masivo creció 4% en agosto. No se trata de un hecho aislado; en lo que va del año, las ventas acumulan un crecimiento de 1,2%.



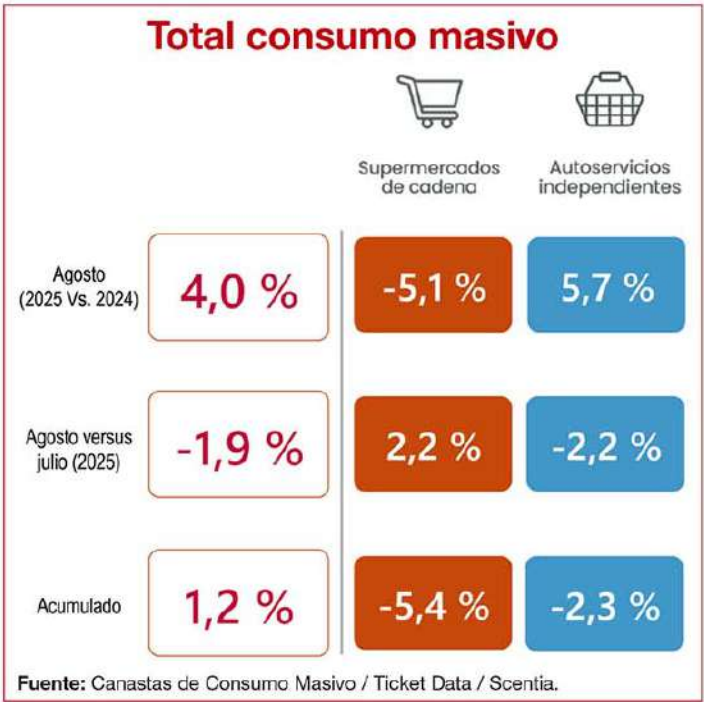
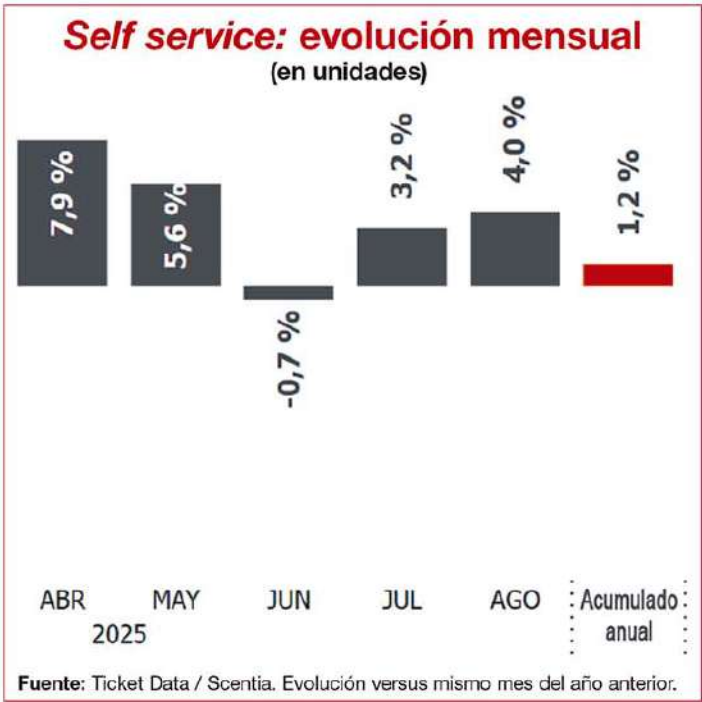
Los últimos datos sobre el comportamiento del consumo masivo a nivel nacional, que corresponden al mes de agosto, comienzan a dejar claro que la ansiada recuperación no tendrá lugar este año, o al menos no en la medida en la que se esperaba. Las expectativas de un crecimiento significativo ya comienzan a desplazarse hacia el 2026. De cualquier manera, queda claro que el 2025 será, como mínimo, un año de transición, que cerrará con

al menos un pequeño incremento en relación al 2024.

Concretamente, el consumo masivo cerró agosto con un incremento interanual de 4% -en cantidad de unidades vendidas- respecto del mismo mes del año pasado. No es un dato aislado; se trata de la segunda suba consecutiva. De esta forma, el total acumulado del año se mantiene con una mejora de 1,2% frente a igual período del año pasado, en un contexto en el que los hábitos de compra muestran contrastes entre canales y categorías de productos. Así se desprende de la última edición del informe mensual que elabora la consultora **Scentia**. En lo que respecta a la variación mensual, el indicador muestra un retroceso de 1,9%, principalmente por una caída en kioscos y almacenes del 4,4%.

A la hora de evaluar la comparación interanual, los datos señalan que, si bien el desempeño general fue positivo, la recuperación se apoya de manera desigual en los distintos formatos de comercialización. Los supermercados de cadena registraron en agosto una caída de 5,1% interanual, afectados por descensos en alimentos, bebidas y artículos de higiene, mientras que los autoservicios independientes avanzaron 5,7% en el mismo período.

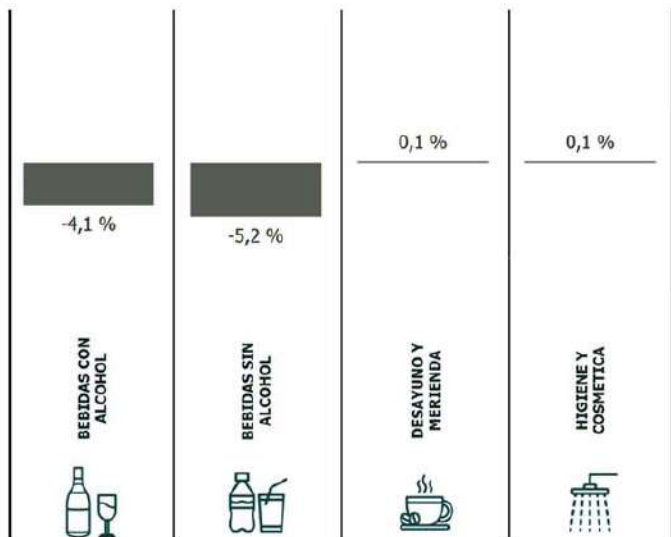
Las farmacias mostraron un incremento de 3,3%, en tanto que el comercio electrónico volvió a consolidarse como el canal de mayor dinamismo, con un alza de 13,3%. También los kioscos y almacenes exhibieron un crecimiento significativo de 10,3%. En contrapartida, el canal mayorista retro-





## Evolución de las ventas

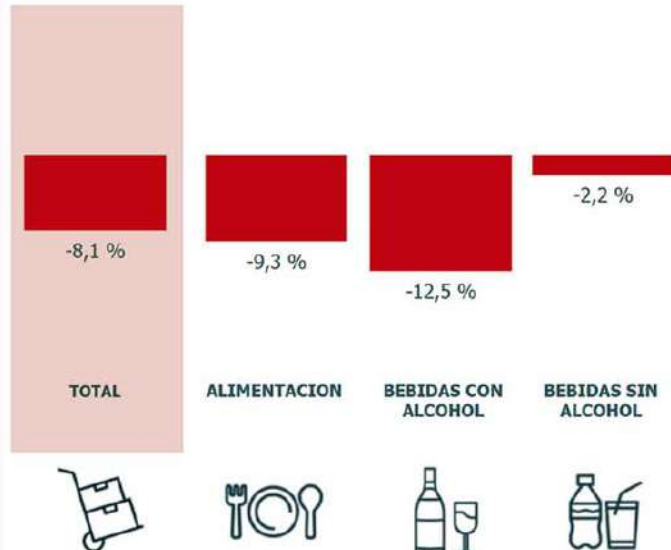
(Self service total, agosto 2025 Vs. agosto 2024)



Fuente: Ticket Data / Scentia.

## Variaciones de canastas

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



Fuente: Ticket Data / Scentia.

cedió 8,1%, lo que refleja la persistencia de dificultades en esa modalidad de venta. Cabe mencionar sobre este último canal que en agosto los precios avanzaron 3,1%, siendo el valor más alto de los últimos doce meses, según el INDEC.

Al analizar la evolución de las canastas de productos, las categorías impulsivas -que incluyen golosinas y snacks- lideraron las subas con un crecimiento de 9,6% interanual. Los perecederos, como lácteos, carnes y productos frescos, también mostraron un alza de 9,8%. Dentro de los rubros de limpieza de ropa y hogar se observó una variación positiva de 4,3%.

En cambio, las bebidas con alcohol retrocedieron 2%, mientras que los artículos vinculados a desayuno y merienda subie-

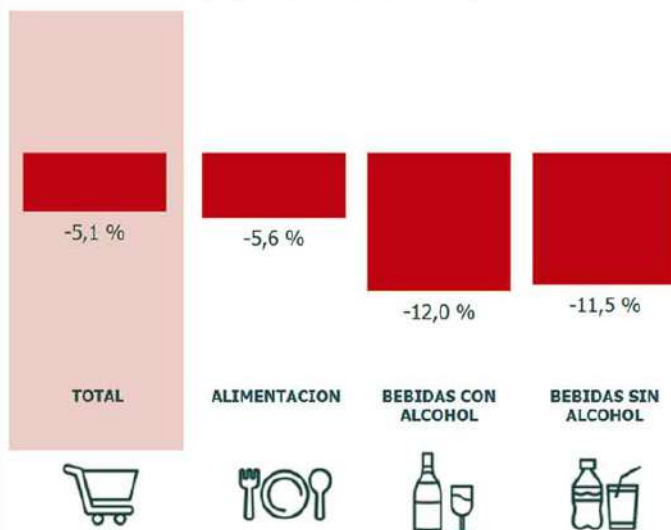
ron 2,3%. Alimentación se expandió 6,2%.

Los supermercados de cadena, que representan uno de los principales canales de compra de los hogares, profundizaron en agosto una tendencia negativa que se repite en el acumulado anual, con descensos del 5,1% y 5,4%, respectivamente. En este formato la caída se reflejó en la mayoría de las canastas, con bajas en bebidas con y sin alcohol (de 12% y 11,5%), en productos de higiene (8%) y en alimentos (5,6%), mientras que solo los productos impulsivos lograron una leve variación positiva, de 1,2%. Por el contrario, los autoservicios independientes exhibieron un mejor desempeño, medido interanualmente ●

**Si se toman solo los supermercados, se verifica que las ventas cayeron 5,1% respecto de agosto del año pasado.**

## Variaciones de canastas

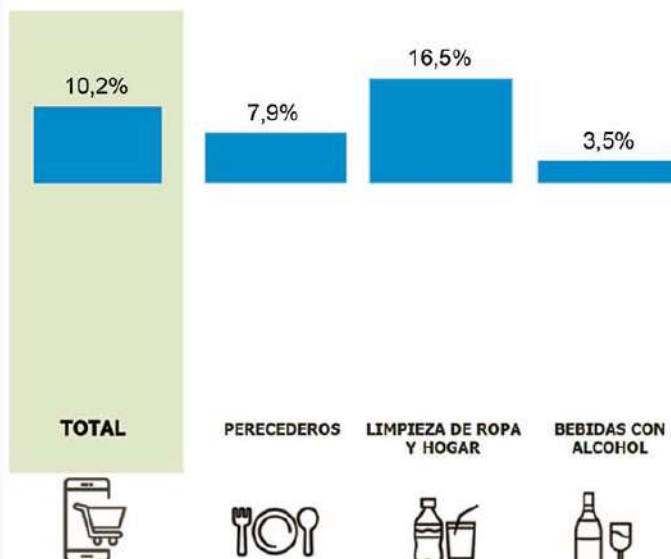
(Supermercados de cadena)  
(Agosto 2025 Vs. 2024)



Fuente: Ticket Data / Scentia.

## E-commerce: evolución de las ventas

(Acumulado a agosto 2025 Vs. 2024)



Fuente: Ticket Data / Scentia.





## Una apuesta a largo plazo

Ya no se trata de aprender a ejecutar mecánicamente determinadas tareas, sino de desarrollar criterios amplios que sirvan como base para la toma de decisiones ejecutivas.

**Sólo una formación abierta al cambio puede contribuir a agudizar las percepciones del personal y prepararlo para capitalizar las oportunidades que ofrece el mercado.**

**M**ientras 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 muestra 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.

El mismo, 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 tiem-

po, 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. El uso que se haga de los recursos humanos, financieros y técnicos, determinará la productividad de la empresa. Los logros que se obtengan serán en función de la combinación que se pueda lograr de esos factores. Esto vincula la productividad con la capacidad de inducir a las personas hacia el trabajo.

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 en sus libros Michael 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. Varias 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 la 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 descubrimientos 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 interacciona dentro de su ambiente.





# Armonía de **SABORES**

**NUEVOS** YOGURES BATIDOS



UN DESAYUNO • UN SNACK • UN POSTRE • UN GUSTO





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. Jack Shewmaken, ex Presidente de Walmart, explica cómo se puede obtener más de menos: «Visité muchas tiendas de competidores con Sam Walton. Particularmente recuerdo una visita, porque el local visitado era un desastre. Pero Sam no lo tomó en cuenta. Todo lo que vio fue un sector pequeño pero buen puesto en un apartado rincón y me sugirió que lo imitáramos».

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.

Es importante hacer notar que el liderazgo asume estilos diferentes en atención al ámbito donde actúe. Sin embargo no pierde su condición de inducir el comportamiento de los sujetos hacia metas previamente establecidas. En algunos casos se evidencia descontento de los empleados, no por el trabajo que realizan, sino por las pocas oportunidades de desarrollo personal y tecnológico que aporta la empresa y que en algunos casos se centra en la productividad, sin atender a un sistema complejo de factores interrelacionados, individuales, organizacionales ambientales y tecnológicos. El liderazgo participativo eleva los niveles de delegación y comunicación que, según Rees, fortalecen la tendencia del trabajo en grupo, representan una concientización y reconocimiento de que la involucración de los empleados puede ser la clave para una mejora de la productividad. Los gerentes y líderes están reconociendo el hecho de que el personal apoya, lo que ayuda a crear; y que el mejor lugar para tomar decisiones es en los niveles en los que se implementarán. La acción gerencial es un proceso a través del cual se hace posible el logro de los objetivos de una empresa, mediante un proceso que permite racionalizar los recursos humanos, técnicos y materiales con fines de productividad. En los últimos años, la gerencia está buscando nuevas maneras de dirigir las organizaciones, se están reestructurando, los trabajos están cambiando y los líderes están buscando nuevos enfoques de negociación.

Esto se da tanto en el sector servicios como de bienes y capital, en procura de minimizar sus esfuerzos y hacer posible las metas empresariales, utilizando las experiencias particulares de cada empresa, las expectativas y la tecnología disponibles; sean estas empresas grandes, medianas o pequeñas. Morgan señala que el talento gerencial permite el desarrollo de los procesos que se emprenden y no es el azar lo que hace una experiencia enriquecedora. Aunque este último concepto no resulta del todo claro. ¿Qué significa la palabra "enriquecedor"? Porque la adversidad, e incluso el fracaso, son enriquecedores, aunque este último no resulta deseable para nadie, en ninguna circunstancia, lo cual termina conformando una paradoja ●

**En un mundo guiado por lo inmediato, sostener una visión requiere convicción, paciencia y la capacidad de resistir presiones que premian el rédito fugaz sobre el impacto duradero.**



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](http://www.hedalyse.com.ar)

INDUSTRIA ARGENTINA 



## El peso de la coherencia

Cada empresa podrá arribar al esquema de capacitación que más tiene que ver con sus principios y valores, y con su estructura interna. El desafío no es menor, pero sólo hace falta animarse a recorrer el camino.

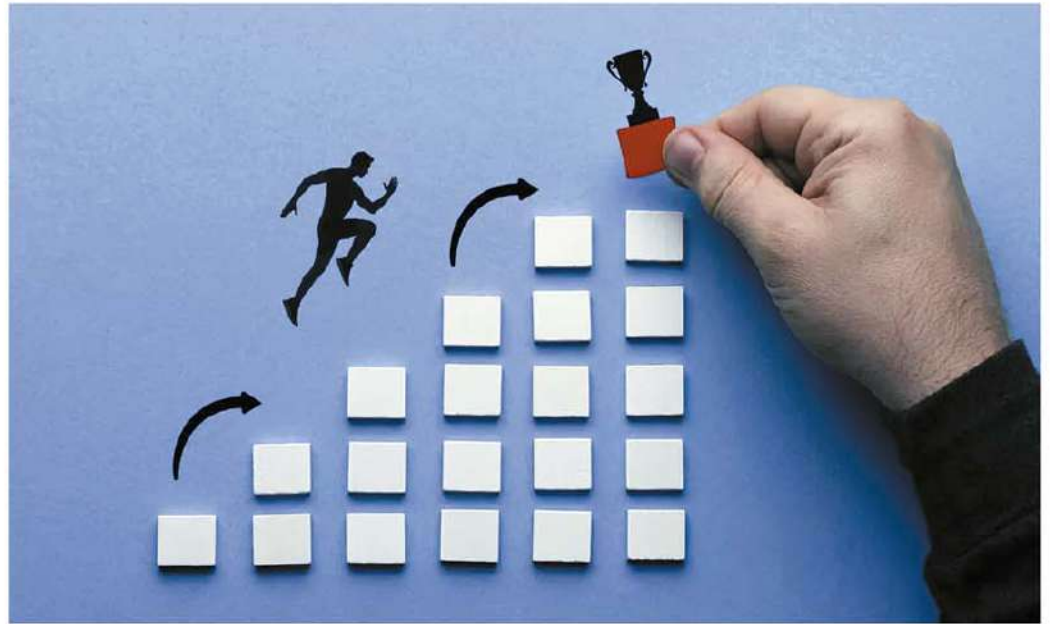
Ningún gerente podrá cumplir exitosamente su función si se lo somete a exigencias absurdas e incompatibles con una estrategia coherente. Cuando ocurre algún problema, buscar a los responsables dentro de la organización no resulta ser siempre la opción adecuada, puesto que muchas empresas han sido bien construidas en una época en la que no se podían concebir los "terremotos" actuales provocados por la globalización creciente de la competencia.

Sin embargo, con las nuevas reglas de la economía y de la tecnología, se trata precisamente de esto. Un mundo interconectado es un mundo en tensión. Los terremotos son latentes, las sacudidas, a la vez ciertas e imprevisibles, y las empresas deben, a partir de ahora, respetar las normas "antisísmicas". Hace tiempo, mucho tiempo, el mundo económico estaba más bien tranquilo.

**La reingeniería exige una mentalidad abierta al riesgo y al aprendizaje, donde la supervivencia se asocia con la capacidad de reinventarse.**

# El juego de la supervivencia

Recopilar datos que permitan sustentar empíricamente la importancia que las inversiones en capacitación tienen para el éxito de las empresas es hoy una tarea ineludible.



Hoy existe tecnología de gestión como para minimizar muchos de los problemas más frecuentes que suelen ocurrir al trazar una estrategia corporativa. Sin embargo, esas herramientas son subutilizadas, mal empleadas o, directamente, nunca implementadas. Es así como hoy en día existen complejos métodos para medir la rentabilidad empresarial. Sin embargo, ninguno incluye a uno de los principales capitales que tienen las empresas: los recursos humanos. El gasto en capacitación rara vez es medido en términos de la rentabilidad futura que va a generar.

Los directivos de los departamentos de formación destacan a menudo que los programas de entrenamiento y desarrollo del personal contribuyen de modo efectivo al éxito empresarial, al incremento de la productividad y competitividad, a la mejora de los productos y servicios.

No obstante, son muy pocos los directivos que recopilan datos relevantes para sustentar empíricamente aquello que afirman ante comités de dirección y consejos de administración.

Se predica pero no se comprueba cuál es el impacto real de la formación en el funcionamiento y en la consecución del objeto social de la entidad productiva.

¿Quiénes están utilizando realmente lo aprendido en los programas de formación?

Este tipo de cuestiones han sido estudiadas de modo riguroso en diversos sectores productivos. Las principales constataciones y los métodos utilizados para llevar a término la oportuna recopilación de datos han sido publicados en revistas especializadas y en publicaciones científicas. Conjuntamente delimitan el impacto de la formación en varios frentes y sectores productivos. Son muchas las reticencias que se detectan entre los profesionales de la formación a la hora de valorar la misma en términos económicos. Consideran que éste es un afán imposible, tirando la toalla antes de ponerse a ello. Insisten en que es extremadamente difícil aislar los costos y que es prácticamente imposible dar un valor monetario a los resultados directos e indirectos que se desprenden de los programas que se están impartiendo. El tipo de preguntas que están en el alero suelen ser: ¿Qué beneficios se derivan de modo directo de los programas de formación? ¿Cuál es el valor que podemos asignar a cada uno de los beneficios directos o indirectos que pueden derivarse de la existencia de programas de formación?

¿Cuál es la relación costo-beneficio que puede constatar en el área de la formación del personal? A la hora de analizar la rentabilidad de los programas de formación existen dos concepciones que dan lugar posteriormente a dos modalidades de tratamiento. Ambas son válidas, pero toda empresa las puede usar en todo momento ●





**Conectamos tu marca  
con su público creando  
experiencias memoriables**

**BMO**  
ideasbienaplicadas

**TRADE Marketing**  
Gestión de puntos de venta

**Marketing EXPERIENCE**  
Unimos marcas con consumidores

**BMO ATMOSPHERE**  
Diseños y ambientaciones

**LOGÍSTICA Promocional**  
Cobertura a nivel nacional

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



# El poder de las marcas propias

Con la asistencia de más de 500 ejecutivos, el Marcas Propias Latam Forum representó una oportunidad única para el intercambio de conocimientos y la generación de negocios.



**En Argentina, la participación de las marcas propias ronda el 13%, y viene creciendo ininterrumpidamente desde hace ya varios años, conformando una clara tendencia.**

**E**n momentos en que los consumidores buscan optimizar al máximo su dinero, las marcas propias cobran una relevancia clave dentro de las estrategias de rentabilidad de las empresas. Partiendo de esa premisa, se llevó a cabo el **Marcas Propias Latam Forum**, organizado por Expotrader con el apoyo de la **Asociación de Supermercados Unidos (ASU)**, **GS1 Argentina**, la **Cámara Argentina de Supermercados (CAS)** y la **Federación Argentina de Supermercados y Autoservicios (FASA)**, entre otras instituciones.

El encuentro tuvo lugar en el Golden-Center de la ciudad de Buenos Aires y contó con la asistencia de más de 500 ejecutivos del retail y de empresas desarrolladoras de marcas propias, blancas y privadas. Allí, **Alejandro Rodríguez, Gerente General de GS1 Argentina**, dio la bienvenida a la audiencia y destacó la importancia de contar con foros de actualización y capacitación de esta envergadura, que

permitan reflexionar sobre temas de ineludible importancia para la gestión.

Luego fue el turno de **Mayra Boglich, Presidenta y CEO de Inalpa**, compañía que fabrica y distribuye más de 60 marcas propias nacionales e internacionales en forma ininterrumpida desde hace más de 20 años. “Sin duda, las marcas propias son un desafío formidable por la relevancia que han tomado y porque su participación en las últimas décadas en Argentina ha alcanzado valores que oscilan entre el 12% y el 14% del mercado”, señaló Boglich. Y agregó que al crecer en participación, este tipo de marcas se van acercando a los valores europeos, aunque queda todo un camino por recorrer; en España, explicó la oradora, rondan el 50%.

**Leonardo Alaniz, Director de Scentia Consulting**, analizó la evolución del consumo, y resaltó que “la marca propia ha encontrado su lugar en la estructura de la demanda, y un rol en el hogar de todos. Hace tiempo que pasó a ser un pilar estructural de la canasta familiar. Hoy tiene un piso de que difícilmente se caiga”.

Tras su presentación, con la moderación de Alejandro Rodríguez, se desarrolló el panel “Retail 2030: el rol estratégico de las marcas propias”. Durante el mismo, **Mario Ascar, Director de DHP y Frío de Dia Argentina**, señaló que en su compañía este tipo de marcas tienen una participación cercana al 30%, son elaboradas por más de 200 proveedores y tienen margen para seguir creciendo. Por su parte, **Lina Micucci, Gerente de Compras de La Anónima**, sostuvo que “el consumidor ya no solo compara los precios, sino que valora la propuesta completa. La calidad del producto, su propuesta de innovación y la confianza que genera es fundamental”.

A su vez, **Sergio Rocca, Director de Marcas Propias de Carrefour Argentina**, explicó que dichas marcas se están consolidando porque “brindan a los clientes solu-



Alejandro Rodríguez.



Mayra Boglich.



Leonardo Alaniz.





Sergio Rocca, Mariano Ascar y Lina Micucci.



Marcos Manéa.



Juana Merlo.

ciones que en este momento necesitan", y aseguró que su compañía seguirá apostando por ese negocio.

La mirada regional estuvo a cargo de **Marcos Manéa, Gerente de la Red Unibrasil**, que nuclea a 470 tiendas en 11 estados del país vecino, con una facturación anual superior a los 2.000 millones de dólares. Luego, **Juana Merlo, fundadora y CEO de ShopApp**, afirmó que la legitimidad de las marcas propias se apoya en tres pilares: la creencia de que son producidas por empresas de primera línea; el aval del retail como garante y la continuidad que sostiene su desarrollo.

Aportando una mirada estadística, **Walter Vargas, Director Comercial Retailers para Argentina y Uruguay de NielsenIQ GfK**, señaló que el 51% de los consumidores actuales compra más marcas propias y valora positivamente no sólo su precio sino también su calidad.

**Koen de Jong Socio Director de International Private Label Consult (IPLC) en los Países Bajos**, dejó claro que, en los países más desarrollados, las marcas propias se transformaron en un aliado fundamental del presupuesto de los consumidores, a los que les permiten ahorrar y al mismo tiempo disfrutar de productos de buena calidad y confiables. Por su parte **Luis Sobreroca, Socio de IPLC España**, mencionó algunos casos exitosos de implementación de marcas propias en su país.

Por último, el cierre del encuentro estuvo a cargo de **Federico Brown, Presidente**

de **La Anónima**, quien destacó el desarrollo notable que el segmento de las marcas propias viene teniendo en nuestro país en los últimos años, conformando una propuesta deseada y buscada por los consumidores.

### Rondas de negocios

En un área especialmente diseñada para el *networking*, se desarrollaron numerosas rondas de negocios, en las que empresas productoras pudieron contactarse directamente con los responsables de los departamentos de compras y desarrollo de marcas propias de las principales cadenas de la Argentina. Estos encuentros resultaron de gran utilidad para todos los involucrados, ya que sirvieron de vidriera a numerosas compañías regionales de todo el país que tuvieron su oportunidad de darse a conocer entre las grandes cadenas. Estas, por su parte, pudieron conocer nuevas propuestas de marcas adaptadas a las distintas regiones del país en las que están presentes.

En definitiva, el Marcas Propias Latam Forum representó un lugar ideal para el intercambio de conocimientos sobre un segmento comercial del mercado que día tras día gana mayor participación, contribuyendo al ahorro y el bienestar de miles de consumidores en todas las regiones del país, que encuentran en las marcas propias a un gran aliado de su economía ●



**Más del 50% de los consumidores de nuestro país tiende a incrementar su consumo cotidiano de marcas propias, a las cuales valora positivamente por su precio y por su calidad.**



Walter Vargas.



Koen de Jong.



Federico Braun.



**La previsión de  
escenarios alternativos  
permite preparar  
respuestas eficaces  
frente a contingencias,  
asegurando continuidad  
y estabilidad en  
contextos inciertos.**

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

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

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

a) Identificación de las actividades clave en el proceso que influye significativamente en las características del servicio. Por

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

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

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

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

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

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

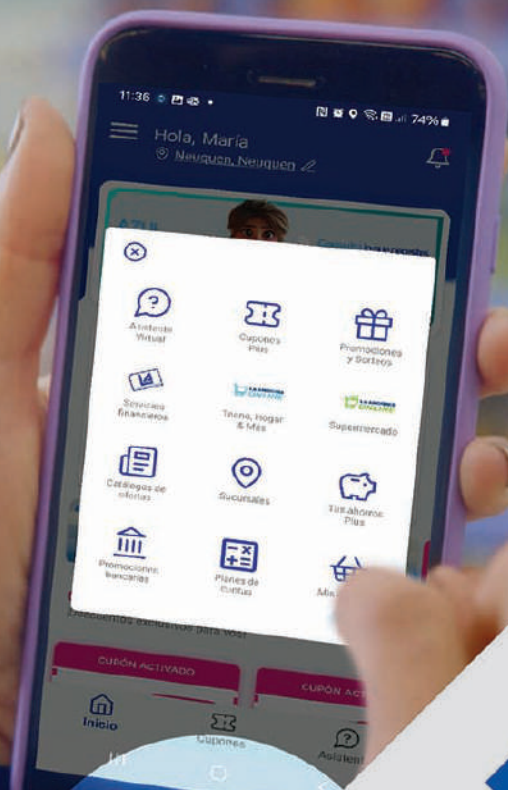
Es indudable que en un proceso de calidad total, el orden, la limpieza y la seguridad no pueden quedar al margen; se podría incluso llegar a decir que no se puede comenzar un proceso de calidad total sin haber hecho una previa limpieza profunda de la planta.

## El fin de la improvisación

No hay dudas de que uno de los aspectos clave que deben tener en cuenta los supermercados es la calidad del servicio. La misma es la que determinará el éxito o el fracaso de la compañía.







**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 planificación rigurosa desplaza las decisiones apresuradas, ofreciendo un marco de acción coherente que fortalece la confianza y reduce la exposición cotidiana al azar.**

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

Cuando se habla de orden y limpieza, no es que los lugares estén limpios de polvo o aceite, sino que estén limpios de todo aquello que no se usa o que no se va a usar aproximadamente en los próximos seis meses. En consecuencia, orden no significa ordenar lo que no se va a utilizar, sino ordenar lo que se va a utilizar -por lo menos en los próximos seis meses- y el resto sacarlo de la planta.

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

La Organización Internacional para la Estandarización (OIE) es una federación mundial de cuerpos nacionales de estándares.

Las comisiones técnicas están formadas por una combinación de organizaciones internacionales, tanto oficiales como no oficiales, para preparar estándares de los temas de interés universal.

El *Quality Management and Quality Systems Elements* (Dirección de la Calidad y Elementos de los Sistemas de Calidad) es un documento multipartito necesario en toda empresa. Posee dos partes: "Directrices" y "Directrices para servicios".

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

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

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

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

Abundan las ideas para organizar el trabajo, reunir los datos y verificar los resultados. Una muestra de los requisitos se encuentra en la sección vinculada con el proceso de diseño, y concierne al papel del proceso estadístico de control tradicional.

En relación con el control de calidad, el mismo debería diseñarse como una parte integrante de los procesos de servicio para posibilitar un control efectivo y total ●

## Críticas a los modelos clásicos

Durante la década del setenta comenzaron los planteos críticos en el ámbito empresarial y académico sobre la contabilidad tradicional que estaba siendo utilizada desde la antigüedad; estos planteos están en sintonía con el despertar de la era de la información, la globalización, la segmentación de clientes, los nuevos vínculos entre organización y públicos y la aparición de las comunicaciones integradas de marketing.

La contabilidad se basa en el control y registro de los movimientos de activos de una entidad que generan valor. Para una organización un activo es un recurso controlado por la entidad del que puede o pudo obtener beneficios tangibles. Estos activos pueden tomar la forma tangible o intangible.



# 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](mailto:ventas@lasibila.com.ar)

[purisima.com.ar](http://purisima.com.ar)





# Desafíos para la gestión en un año de transición: hablan los protagonistas

En un marco determinado por la incertidumbre electoral, en el cual la inflación se amesetó en niveles bajos y el consumo comenzó a dar leves muestras de recuperación, se acentúa en las empresas la necesidad de mejorar la eficiencia operativa y trazar estrategias eficaces para mantener la competitividad.

**E**l camino hacia la estabilidad y la recuperación económica parece estar dando sus frutos; no obstante, es más lento de lo que algún momento se estimó. El año pasado estuvo caracterizado por un fuerte descenso de la inflación, pero una caída del consumo. Este año, la inflación se amesetó en niveles bajos y las ventas dan muestras de una leve recuperación; en el mes de agosto cerraron con un incremento anual de 4%, y se calcula que el balance final de todo el 2025 será positivo. Aunque al tratarse de un año electoral, el panorama recién se podrá vislumbrar con claridad a partir de los comicios de octubre.

Ante este conjunto de situaciones, para conocer la situación actual y las perspectivas de las empresas protagonistas del consumo masivo, decidimos realizar esta nueva Columna de Opinión. En la misma, distintos ejecutivos de empresas proveedoras, del retail y de servicios vinculados, comentan cómo están reaccionado sus compañías para poder mantener su nivel de actividad y su posicionamiento en el mercado. Así, recopilamos distintos puntos de vista que en su conjunto, y a partir de su interacción, terminarán delineando el panorama empresarial de este año en relación con el consumo masivo.

## COOPERATIVA ALMACOR

**Daniel Floridia**

GERENTE GENERAL



El último trimestre del año nos encuentra en una Argentina atravesada por políticas macroeconómicas que, aunque buscan ordenar la economía, golpean de lleno en la micro. El consumo no muestra señales firmes de recuperación y, en este contexto, nuestro principal desafío es aggiornarnos sin perder de vista la necesidad de sostener las ventas y evitar que siga cayendo la facturación.

En Almacor estamos obligados a resignar márgenes de rentabilidad y optimizar procesos al máximo, aun cuando esto impacte negativamente en la cadena de valor y en la calidad del servicio.

Sin embargo, en medio de esta coyuntura aparecen nuevos interesados en abrir supermercados en el interior. Cada vez son más los postulantes que buscan sumarse a nuestro modelo de franquicias, y ahí está uno de los motores de nuestro crecimiento. Atomizar la marca, llegar a más locali-

dades y estar cerca de la gente se vuelve estratégico en tiempos donde la escala puede marcar la diferencia entre sostenerse o desaparecer.

De cara al próximo año, la gran tarea será equilibrar esta realidad: sobrevivir al ajuste sin perder la capacidad de expandirnos y de seguir siendo un actor relevante en las comunidades que confían en nosotros.

## LA YUNTA AUTOSERVICIO MAYORISTA

**Daniel Garre**

DIRECTOR GENERAL



En el último tramo del año, La Yunta se encuentra en un escenario económico que todavía transita un proceso de ajustes y redefiniciones. Si bien el consumo está lejos de las caídas profundas que se registraron en otros momentos, tampoco muestra señales claras de una recuperación sólida. En paralelo, la inflación parece estar bajo cierto control, aunque continúa en niveles que distan de ser los ideales para impulsar la confianza de los consumidores y la previsibilidad de las empresas.

En este contexto, desde La Yunta detectamos varios desafíos concretos para los próximos meses. El primero está vinculado a la necesidad de mantener precios competitivos frente a un cliente cada vez más cuidadoso en sus compras. Al mismo tiempo, debemos sostener un nivel de abastecimiento estable, garantizando variedad y disponibilidad de productos en todas las sucursales, algo que requiere un trabajo muy coordinado con proveedores y equipos internos.

Otro desafío clave es seguir invirtiendo en propuestas de valor que nos diferencien: promociones especiales, convenios con instituciones y sorteos que refuercen la cercanía con la comunidad. Todo esto se combina con la tarea de optimizar procesos internos, buscando mayor eficiencia para absorber los costos sin trasladarlos en su totalidad al consumidor.

De cara al año próximo, nuestra estrategia es clara: seguir creciendo de manera sustentable, fortaleciendo la relación con los clientes y consolidando a La Yunta como la cadena que acompaña a las familias todos los días. Porque aún en un escenario desafiante, creemos que el ahorro y la confianza son los pilares para construir el futuro.





**DELLEPIANE**

*Spirits*

*desde 1898*



## PRODUCE

**BURNETT'S**  
LONDON DRY GIN

**ALBANY CREAM**  
WHISKY CREAM LIQUOR



**TRES PLUMAS**

**TAMBO**  
DULCE DE LECHE LIQUEUR

**GOLDEN AGE**  
Tres Plumas

GRAPPA  
VALLEVEJO

LICOR DE CAÑA  
**OMBU**

**LEGUI**  
LICOR FINO ARGENTINO

**mariposa**

Licor de los  
**HERMANOS**  
Anisette

1° de AGOSTO  
Caña Argentina

Central  
**AMERICAN CLUB**

## IMPORTA

**LOCH LOMOND**  
HIGHLAND SCOTCH WHISKY

**RITTENHOUSE**  
STRAIGHT RYE WHISKY

**Evan Williams**  
Bourbon

**ELIJAH CRAIG**  
FOUNDER

**Vecchio Amaro**  
del Capo

*Mandarine Napoléon*

**ABSENTE**

**LUXARDO**

**SPERONE**

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

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



[WWW.DELLEPIANESPIRITS.COM.AR](http://WWW.DELLEPIANESPIRITS.COM.AR)



**BMO LATAM****Fernando Marchiano**

GERENTE SBU



Con un consumo planchado, un ritmo inflacionario bajo pero constante y con los cambios de hábitos de compra de los argentinos por el impacto de la pérdida de poder adquisitivo para su "día a día", desde BMO hemos definido un plan para darle soporte a nuestros clientes, que se basa en la inteligencia de negocios.

El desafío real es tener claridad y visibilidad casi diaria de lo que sucede en cada canal, para poder tomar las decisiones estratégicas

clave para sus negocios. Sumado a que es parte fundamental de la información para la toma de decisiones, trabajamos en analizar y evaluar los comportamientos de compra de los consumidores argentinos. ¿Por qué? Porque creemos que es fundamental que todo plan de *trade marketing*, toda campaña promocional y toda acción de las marcas, debe tener en claro cuál es la realidad de sus consumidores: ¿qué categoría hoy eligen no comprar? ¿Qué opciones podemos darles para mejorar la relación precio-cantidad? ¿Cómo podemos entregarles más valor en su compra para que sientan a las marcas más cerca?

El desafío entonces es generar información, agregar valor a la acción de *trade* y buscar maximizar el *customer experience* en todo el viaje del comprador. Con propuestas que logren impactar desde la ejecución, pero también desde la cercanía de la marca con el consumidor. Generamos indicadores y programas de Perfect Store, para conocer la ejecución y la gestión de tiendas. Generamos encuestas de satisfacción de consumidores en punto de venta. Y con información clave, junto a nuestros clientes, diseñamos los planes para el 2026.

**CCU ARGENTINA****Matías Canzani**

GERENTE DE MARKETING



En CCU creemos que el 2025 es un año de transición. El consumo mostró un leve repunte, aunque todavía está lejos de una recuperación firme. Por su parte, la inflación viene a la baja y aporta algo de previsibilidad, pero aún no es suficiente para generar el impulso que el mercado necesita.

Nuestro desafío en este contexto es claro: sostener el vínculo con los consumidores y clientes, reforzando la relevancia de nuestras marcas y generando experiencias memorables en cada ocasión de consumo. Como

compañía multicategoría, seguimos apostando a innovaciones que amplían nuestro portafolios y mantienen a nuestras marcas vigentes y competitivas.

Este año lanzamos propuestas que hablan de esa búsqueda constante, como Sidra 1888 Botánica, una innovación que llevó la categoría a un nuevo nivel; las variedades Heine-

ken 0.0 e Imperial 0.0, que fortalecen la tendencia hacia opciones sin alcohol; y los rebrandings de Imperial, Schneider y Salta Cautiva, que renovaron su identidad para conectar mejor con sus consumidores. A esto se suman las novedades de Levité Limonada y Full Sport, que muestran la versatilidad de CCU más allá de la cerveza y refuerzan nuestro posicionamiento multicategoría. No esperamos que la recuperación llegue sola. Creemos que cerrar el 2025 con estabilidad será clave para encarar el 2026 con mejores perspectivas, posicionando a CCU en un lugar competitivo y con marcas preparadas para crecer cuando el consumo vuelva a tomar mayor fuerza.

**COOPERATIVA OBRERA****Mariano Glas**

GERENTE DE SUPERMERCADOS



El 2025 ha sido el año más difícil en la centenaria historia de Cooperativa Obrera, ya que la trágica inundación ocurrida en Bahía Blanca el pasado 7 de marzo afectó a la ciudad y a nuestra entidad, la cual, con mucho esfuerzo por parte del personal, la colaboración de los proveedores y un enorme acompañamiento de los consumidores, se está recuperando, demostrando la resiliencia de las cooperativas frente a situaciones de este tipo.

A todo el personal directo, así como a los prestadores de servicios (vigilancia, limpieza) se les sostuvo su ingreso mensual, reasignándolos en otros locales y tareas, aun cuando los lugares de trabajo originales estuvieron cerrados por varios meses para realizar las refacciones y remodelaciones necesarias.

En este contexto tan especial es que se ha trabajado para recomponer la operatoria habitual, brindando a los consumidores las mejores opciones que los ayuden a ahorrar en momentos donde el precio de los productos se ha convertido en el principal motivo de elección.

Los productos de marca Cooperativa y Primer Precio cumplen un rol central en este aspecto, además del trabajo en conjunto realizado con los proveedores, que permite generar promociones para acceder a las primeras marcas nacionales a los mejores precios.

Creemos que el 2026 será un año complejo para el sector de la distribución minorista, pero desde el movimiento cooperativo somos optimistas por naturaleza, y por ser organizaciones arraigadas en nuestras comunidades, a las que debemos atender con la mayor eficiencia para seguir cuidando la economía familiar.

**COTO CICSA****Alfredo Coto**

PRESIDENTE

Como compañía que ha invertido y crecido en su país, sabemos que el camino está siempre lleno de desafíos, aprendizajes y evolución constante. A lo largo de toda nuestra historia, atravesamos lo más diversos escenarios económicos, cada uno con sus propias complejidades y retos. Por eso para nosotros la clave es nunca perder de vista el objetivo principal: ofrecer el mejor precio, calidad y variedad, para que nuestros clientes sigan eligiéndonos.





Este compromiso nos permite seguir creciendo de manera sostenida, adaptándonos a los cambios del mercado. Nuestro modelo de negocio, que abarca todos los formatos -desde grandes superficies hasta el canal digital- busca anticipar las necesidades del consumidor y ofrecerle productos innovadores y diferenciales. Por eso, siempre estamos invirtiendo para crecer con innovación y propuestas de avanzada. Esta visión nos posiciona hoy como líderes del sector.

Somos reconocidos como una empresa familiar y nacional, un valor que nos conecta con nuestros clientes y refuerza su confianza. Pero también somos una compañía que ha sabido proyectarse internacionalmente, consolidándose como proveedor y referente en diversos mercados del mundo. En este sentido, seguiremos construyendo el futuro con la misma pasión con la que comenzamos hace 55 años. Porque, como lo hicimos hasta ahora, los desafíos del presente y del futuro se enfrentan con ideas y proyectos transformadores que nos permiten seguir creciendo como protagonistas del mercado nacional e internacional.

#### DANONE SOUTH

**Juan Garibaldi**  
CEO Y SENIOR VP



En Danone tenemos un fuerte compromiso con los consumidores y pacientes, pensando en la alimentación como preventiva de salud, en cada uno de nuestros negocios, con un portafolios diseñado para acompañar a las familias en cada etapa de su vida, brindando soluciones adaptadas a sus necesidades.

Hoy las personas eligen cada vez más en función del valor nutricional. Por eso, nuestras recetas se basan en investigación cons-

tante, desarrollo e innovación. El yogur, más que un alimento cotidiano, aporta nutrientes esenciales como el calcio, vitamina A, B, D y proteínas, fósforo y magnesio. Además, nuestros productos incluyen probióticos que benefician la microbiota intestinal y los sistemas digestivo, respiratorio e inmunológico.

En Danone detectamos un crecimiento sostenido en el interés por alimentos ricos en proteínas. Más allá de seguir la tendencia, buscamos entender qué motiva esa elección: fuerza, rendimiento, bienestar digestivo, practicidad y sabor. Así nació Ser PRO+, el primer yogur del mercado con 15g de proteína, sin sellos y con probióticos. Un producto pensado para el consumidor actual, que busca funcionalidad sin resignar placer. En esa línea, también impulsamos el yogur griego, un segmento en expansión global por su textura, versatilidad y perfil nutricional. Nuestro Yogurísimo Griego ofrece más de 8g de proteínas por porción y probióticos exclusivos.

La nutrición especializada es parte esencial de nuestra misión. En Argentina desarrollamos productos como Fortini®, de Nutricia Bagó, para niños con bajo peso o dificultades alimentarias y Ketoblend®, en alianza con el INTI, un tratamiento nutricional que forma parte la Terapia Cetogénica, in-

dicada para tratar la epilepsia farmacorresistente.

De cara a 2026, nos proyectamos como la empresa de alimentos del futuro: accesible, innovadora y comprometida con la salud y el medioambiente. Nuestra historia nos impulsa a seguir trabajando con el mismo espíritu transformador, convencidos de que nutrir también es cuidar a las personas y el planeta.

#### DELPACK

**Daniel Eduvijos**  
SOCIO GERENTE



El cierre de este año comienza con incertidumbre. A pocos días de llegar el mes de octubre, con elecciones de por medio, estamos parados frente a un enorme desafío, sin tener claro el camino que seguirá la economía del ciudadano, el cual debe hacer sus compras básicas previendo que su salario no va a mejorar demasiado y esperando que la inflación continúe controlada.

En nuestro caso, como proveedores de productos alimenticios principalmente de marcas blancas, tenemos la necesidad de generar un volumen de ventas que nos permita mantener el ritmo productivo sin tener que disminuir los recursos humanos que, como toda PyME, son nuestra prioridad. Nuestro mayor interés es cuidar los puestos de trabajo de nuestros colaboradores, aún con el detrimento de la rentabilidad de la empresa.

Es una época complicada, porque llegando a fin de año, entre fiestas y vacaciones, normalmente vemos una baja de ventas, ahora incrementada por la falta de consumo debida a la situación general. Pero consideramos que el desafío se basa en aprovechar los recursos, las sinergias con nuestros clientes y poner en marcha la creatividad de cada área para trabajar en nuevos productos, mejorar internamente los procesos, buscar nuevos proveedores y hacer desarrollos en conjunto para obtener mejoras en costos, calidad, y eficiencia para encarar el 2026 con fuerza y energía enfocados en la competitividad.

#### GS1

**Alejandro Rodríguez**  
GERENTE GENERAL



El desafío para este último trimestre se basa en brindar flexibilidad y respaldo para nuestros socios, principalmente PyMEs, quienes necesitan mantener la estabilidad y la continuidad en medio de un entorno de cambios y expectativas.

En este contexto, en GS1 Argentina estamos enfocados en dos ejes principales: potenciar la experiencia y relación con nuestros socios en el corto plazo y avanzar en una transformación digital que nos prepare para los próximos años.

Desde una mirada de proximidad, seguimos reforzando nuestros servicios para la comunidad de PyMEs, sabemos que



muchas de estas empresas están atravesando un período complejo y esperan que la economía argentina entre finalmente a un proceso de recuperación. Por eso, ampliamos nuestra oferta de asesoría, capacitación, soporte y planes de pago, con el objetivo de acompañarlas en este momento de transición, brindándoles herramientas y respaldo para afrontar los desafíos y prepararse para los mejores momentos que vendrán.

De cara al mediano plazo, seguimos trabajando en una transformación profunda de nuestras plataformas digitales. La renovación del Portal del Asociado y del BackOffice busca ofrecer una plataforma más moderna, intuitiva y eficiente. Además, seguimos desarrollando mejoras en EDI (nuevos Portales y Documentos) y la disponibilidad masiva de los nuevos códigos de barras de GS1: el QR GS1. Este último facilita una comunicación más transparente y en tiempo real entre proveedores, retailers y consumidores, promoviendo mayor eficiencia, trazabilidad y confianza en el mercado.

Nuestro compromiso es seguir fortaleciendo la cadena de valor y liderando la innovación en el mercado argentino, como lo hacemos desde hace 40 años.

## INALPA

### Daniel Morales

GERENTE COMERCIAL



Estamos cerrando en pocas semanas el tercer trimestre del año, sin grandes cambios en materia de comercialización. Los indicadores de venta siguen mostrando signos de retracción o amesetamiento según el rubro. La recuperación no tiene por el momento ninguna señal clara de presentarse. Los resultados electorales no han fortalecido al Gobierno; eso seguramente abrirá nuevas alternativas de medidas que alienten a la industria y al consumo (algo

que por el momento no ocurrió).

Este panorama nos desafía, no solo a seguir buscando la tan ansiada eficiencia productiva, sino a establecer como cultura propia de los procesos de decisión la obtención de la misma.

Notamos que este tránsito de economía adormilada será más largo de lo esperado, y con extractos convulsivos por momentos, como se vio en los últimos ajustes dentro de las bandas cambiarias que en escasas situaciones pudieron operarse.

El cambio en la política de tasas de interés con el solo objetivo de blindar la divisa, lamentablemente nos deja con pocas opciones de salida y muchas dificultades, tanto a las industrias, como a los intermediarios comerciales. Secando la plaza y sacando el foco del negocio de nuestra raíz productiva, y llevándolo a la especulación financiera y eliminación del escaso crédito tanto para el consumo, como para la industria.

La inflación finalmente no logra romper el dígito tan deseado y se estaciona en un *loop* (con claros deseos de crecer) en torno al 2%, lo que nos acrecienta la baja operatividad comercial al no poder trasladar constantes subas de costos internos, que deben ser absorbidos por eficiencia interna, que empieza a agotar las alternativas de mejora posible.

En resumen, las empresas PyME debemos, como normalmente ocurre, digerir la realidad y adaptarnos con más medidas detrás de la búsqueda de productividad y eficiencia para lograr pasar esta tormenta que por el momento no parece amainar.

## LA SIBILA

### José Rodríguez

GERENTE DE COMERCIO NACIONAL



Nos encontramos frente a un panorama con una alta incertidumbre respecto al comportamiento del consumo para los próximos meses. Por un lado, estamos viendo que hay una sobreoferta de materia prima (leche de tambos), que genera una situación de saturación del mercado interno en cuanto a los volúmenes de producto que las empresas necesitan vender, y que marca un impedimento de traslado de costos a precio debido a la alta cantidad de competidores que se encuentran ofertando los mismos productos.

Por otro lado, vemos un escenario en el cual los consumidores se ven afectados por un menor rendimiento de sus ingresos. Esto está afectando sus hábitos de compra, migrando a otras infusiones de menor costo en reemplazo de los lácteos, lo cual está teniendo un impacto negativo en nuestras previsiones de venta para los meses siguientes.

En este contexto, la industria láctea enfrenta el desafío de redefinir estrategias comerciales y apostar por la diferenciación de valor agregado, impulsado por el reconocimiento de marca y la fidelización de consumidores mejorando la relación precio calidad. Entendemos que el canal supermercadista y el mayorista serán claves para sostener volúmenes, mientras que el comercio de cercanía termina funcionando como termómetro de la preferencia real del consumidor.

En este sentido, estamos definiendo estrategias de distribución que nos llevarán a mejorar nuestra cobertura y a poder colocar nuestros productos más cerca de los consumidores para poder ofrecerles confianza y calidad a un precio acorde a la realidad.

## MANFREY

### Ercole Felippa

PRESIDENTE



Comenzamos el último tramo del año en un contexto económico que, si bien muestra ciertos signos de estabilidad, todavía plantea importantes desafíos. El consumo se encuentra lejos de las caídas más profundas, pero aún no logra consolidar una recuperación sostenida. Y frente a un escenario de inflación contenida, pero todavía elevada, la incertidumbre se mantiene como un factor de peso en las decisiones empresariales.

En este marco, desde Manfrey entendemos que la clave está en mantenernos eficientes, flexibles y cercanos a las necesidades de nuestros consumidores. Apostamos a la competitividad no sólo desde los costos, sino también desde la innovación en productos y formatos que respondan a un consumidor más exigente, racional en sus elecciones y que busca calidad al mejor valor posible.

Otro aspecto central es la gestión responsable de los recur-



sos. En tiempos de transición económica, reforzamos nuestro compromiso con la eficiencia operativa, la optimización de procesos y la sustentabilidad como estrategia de largo plazo. Porque sabemos que competir en el mercado no es sólo vender más, sino también construir confianza y proyectar futuro.

El desafío inmediato es transitar estos meses con prudencia, pero sin dejar de invertir en desarrollo, tecnología y talento humano. El desafío estratégico es llegar a 2026 con una cooperativa sólida, moderna y preparada para liderar en un mercado altamente competitivo.

Estamos convencidos de que la mejor manera de atravesar la incertidumbre es gestionar con visión empresarial y con el propósito cooperativo que nos caracteriza desde nuestros orígenes.

## METROSERVICIOS

### Gabriel Latulleri

GERENTE GENERAL



Si bien los niveles de inflación se mantienen estables, el consumo todavía no arroja muestras claras de recuperación. Desde Metroservicios estamos trabajando con nuestros clientes para potenciar las ventas de sus productos con posicionamiento de marca, lanzamiento y relanzamiento de productos, con promociones que inviten al consumidor a comprar o probar nuevas alternativas.

Se sigue viendo claramente que el consumidor ajusta sus compras a presupuestos cada vez más flacos, en donde las tiendas de cercanía siguen ganando un lugar importante en la cadena de compra.

La industria y el consumidor están esperando ver qué sucede en octubre para ver cuál es el camino económico que llevará nuestro país los próximos dos años. Es fundamental para que los índices de consumo pasen de rojo a verde, que la inflación no se vuelva a disparar ni que se amesete, sino que tienda a la baja progresiva, para tener un panorama más cierto.

Se acerca fin de año y todavía no hay un claro convencimiento entre las marcas de realizar campañas para subir sus ventas a corto plazo o posicionarse en el verano, debido a la incertidumbre que genera una economía que volvió a resentirse y que no se sabe para dónde pueden apuntar los valores de producción y la cadena logística.

Hoy es momento de pensar en estrategias que lleven a nuestros clientes a pensar en formas diferentes de llegar al consumidor, de convencer que es una buena compra, mientras se espera una reordenamiento en los índices de consumo en Argentina.

## MICROPACK

### Tomás Rubiolo

DIRECTOR DE COMUNICACIÓN

Hoy el cliente tiene una referencia de precios, aunque hay cierta distorsión provocada por las ofertas. Un producto que vale 2.000 pesos, se puede encontrar a 1.000, si es que un comercio necesita venderlo.

Los clientes van directo al cartel o el apartado del e-commerce de "Ofertas", hacen la compra en esa página y luego

va puntualmente a buscar lo que les falta. No necesitan stockearse; compran lo justo, porque no saben si más adelante podrán encontrar el mismo producto en una oferta mejor.

La compra de "larga distancia" (movilizarse kilómetros para ahorrar en una compra mensual) no existe más. Con la compra semanal o de cada 10 días, el traslado ya no vale la pena.

La cantidad de clientes con 200.000 pesos en el bolsillo para comprar en el supermercado, bajó significativamente. No cambió el modo de consumo por un tema "cultural"; la falta de dinero es la que obliga a cambiar los hábitos de consumo.

El cliente es mucho más eficiente al comprar lo que necesita en el momento en que lo necesita, que al hacer una compra mensual. Y cuando el cliente es eficiente, el supermercado gana menos dinero.

Todos estos puntos benefician a las cadenas de cercanía. Nosotros lo vemos en nuestros negocios. Rentabilizar las grandes superficies se hace mucho más difícil que en el negocio de proximidad. Este contexto nos lleva a repensar la gran superficie y tratar de poner en valor al máximo lo que tenemos para brindarle a cada barrio. Ponemos el énfasis en las carnicerías asistidas, los productos frescos, la calidad, la buena atención y el servicio.

## RAPPI SOUTH LATAM

### Franco Lena

CEO

En Rappi vemos a cada día como una oportunidad de agregar valor a nuestras cuatro audiencias e impactar positivamente en la vida de millones de latinoamericanos.

Ponemos el foco en expandir nuestras entregas ultra-rápidas; buscamos que las personas compren todo lo que necesitan sin perder tiempo ni pagar de más. Turbo Market, nuestro supermercado estilo "Wholefoods", viene a resolver en 10 minutos algo que antes demandaba horas e implicaba recorrer ocho tiendas de especialidad. Desde carne "Los Prados" al mejor precio, hasta fruta orgánica y una enorme variedad de productos importados, todo al mismo precio que en las grandes cadenas. También sorprendemos a nuestros usuarios con Turbo restaurantes, donde pueden pedir su almuerzo en los mejores lugares del país y recibirlo calentito en 10 minutos.

En el corazón de Rappi se encuentran los comerciantes. Trabajamos para llevarles un canal de venta incremental, y visibilidad para que las personas de su zona los reconozcan, promoviendo sus ventas por Rappi o en forma presencial. Hoy el canal de venta *online* ya representa el 35% de su facturación y al montarse sobre los costos fijos del local, es una palanca crítica de rentabilidad. Esto es posible gracias a que cerca de un millón de repartidores entregan pedidos diariamente, obteniendo ingresos complementarios en forma eficiente. Dado que en Argentina se almuerza en general a las





13 horas y se cena a las 21, gran parte de las órdenes se concentran en tres horas. Eso permite generar un ingreso por hora de hasta 4 veces el salario medio. Por último, el retail media evolucionó. Hoy es el canal más eficiente para comunicar; permite a las marcas tener una presencia “pertinente” cuando el consumidor les presta atención. Es por eso que las grandes marcas pisan fuerte en nuestra app.

## GRUPO SODECAR

### Diego Ismael

GERENTE COMERCIAL



Venimos desde SODECAR transitando un año complejo, impredecible, con una gran retracción en el consumo que genera que tengamos que replantearnos el proceso y buscar alternativas para este contexto, sin perder el eje de nuestra visión como empresa.

Llegando al último trimestre del año, veo un periodo de volatilidad, con muchas oportunidades y desafíos, enmarcado en una economía en un proceso de transición, sin vistas a modificarse en el

mediano plazo. Los principales retos son la presión inflacionaria sobre nuestros costos y un consumidor más cauteloso en su decisión de compra, que busca maximizar el valor de cada adquisición.

Este contexto nos lleva a reinventarnos y estar cada vez más cerca de nuestros clientes, entendiendo, evaluando y trabajando en las necesidades que se presentan. Nuestra tarea es asegurar que SODECAR siga siendo la mejor elección. Para ello, estamos optimizando nuestra cadena de suministro para mitigar el impacto de los costos y reforzando nuestra propuesta de valor a través de la eficiencia productiva y la comunicación de los atributos que nos hacen la mejor alternativa para el cliente. Como empresa, esta realidad nos exige un planeamiento y una estrategia clara y concreta, enfocándonos en nuestras fortalezas: calidad y servicio al cliente, como compromiso de siempre. Nos adaptamos con inteligencia y dinamismo para superar los retos actuales y consolidar nuestra posición en el mercado.

Cada decisión estratégica que tomemos hoy nos dejará más cerca de lo que queremos lograr como empresa en el futuro. Desde el equipo comercial, tenemos la responsabilidad de trabajar incansablemente para que SODECAR no solo navegue este periodo, sino que emerja fortalecido y mejor posicionado de cara al próximo año, reafirmando la confianza de nuestros consumidores y socios comerciales.

## SUPERMERCADOS ABASTECEDOR

### Jorge Munúa

GERENTE DE COMPRAS

Desde Supermercados Abastecedor entendemos que el desafío central es sostener precios competitivos todos los días sin resignar calidad, algo que exige eficiencia en cada etapa de la operación, y es uno de los retos más importantes para nuestra empresa en los próximos meses.

Los márgenes están ajustados y obligan a trabajar con precisión en logística, negociación con proveedores y en el rediseño constante del surtido. La transparencia y la cercanía

con el cliente son valores que hoy nos fortalecen y que se potencian en contextos difíciles.

Al mismo tiempo, no dejamos de invertir. Este año encaramos la apertura de nuevas tiendas, la modernización de locales existentes y la ampliación de nuestro Centro de Distribución, con tecnología que mejora la gestión y garantiza frescura en nuestros productos. También estamos próximos a lanzar una tienda online completamente renovada, clave para consolidar nuestro vínculo con consumidores que eligen practicidad y seguridad en sus compras.

Otro frente de trabajo es el desarrollo de nuestra marca propia, con productos que tienen gran aceptación y que refuerzan nuestra propuesta de calidad a precios accesibles. Es una estrategia que seguiremos impulsando con pasos firmes, cuidando la confianza de quienes nos eligen.

Sabemos que la competencia desleal y la informalidad son obstáculos permanentes, pero respondemos con trabajo y compromiso. Con más de 500 colaboradores, el aporte de proveedores estratégicos y una nueva generación familiar ya integrada a la gestión, buscamos cerrar el 2025 bien posicionados para encarar un nuevo año de crecimiento sostenido.



## TECNOBULL

### Gabriela Palumbo

SOCIO GERENTE

El tercer cuatrimestre de este año nos encuentra en una posición sólida, aunque inmersos en el mismo entorno complejo del país. La inflación disminuyó en forma considerable (lo cual es una gran ayuda) pero todavía se hace sentir. Las elecciones de octubre contribuirán a agregar una cuota de incertidumbre, y el aumento del dólar luego de los comicios bonaerenses demostró que la economía no está desligada de la política.

El consumo masivo no termina de reactivarse, lo cual deriva en una falta de inversiones en muchos supermercados. No obstante, el desarrollo de los formatos de cercanía en parte nos compensa.

Recordemos que Tecnobull nació como una solución para empresas fabricantes de equipamientos comerciales, las cuales no podían atender de manera eficiente y responsable a la gran cantidad de pequeños y medianos supermercados del interior. En consecuencia, desde la ciudad de Rosario, ponemos al servicio de esas empresas nuestra red de oficinas y vendedores capacitados en todo el país. Así, los minoristas pueden adquirir productos de calidad directamente de origen y con el mejor servicio de post-venta.

En tal sentido, apuntamos a la fabricación e incorporación de nuevos productos a nuestra extensa línea de soluciones, tal como el último carro pensado para medianas superficies, cuya existencia de stock reduce los tiempos de entrega a lo largo de todo el país. Esperamos un cierre de año más abultado en ventas, dado que de septiembre a diciembre es la temporada alta de nuestro rubro.





# Superstar<sup>®</sup> 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**

SK  
COMPROMISO  
SOCIAL AMBIENTAL

NO TESTEADO  
EN ANIMALES



Mundial  
**SILKEY** SK



[www.silkeymundial.com](http://www.silkeymundial.com)



**La recuperación de enfoques tradicionales demuestra que ciertos principios siguen vigentes, aportando estabilidad y coherencia en escenarios un tanto revolucionados.**

**P**ara gerenciar eficazmente una compañía, es necesario eliminar sus principales defectos. El concepto de cero defectos se refiere a un enfoque bien definido en la búsqueda por medios concretos y técnicas, que dependen de la cooperación de todo el personal relevante.

En el proceso de establecer un sistema de calidad en una empresa, el personal de línea se entrena y se motiva a aplicar técnicas estadísticas. Este personal es capaz de analizar sus problemas y responder con estrategias adecuadas para lograr cero defectos. La calidad en los productos demanda que sean creados por trabajadores motivados y entrenados.

La calidad desde este punto de vista, no es algo que se pueda controlar, por lo tanto es aparente que el mantenimiento adecuado produce la calidad que cumple con los estándares.

La relación entre pérdida y efectividad del equipo se define claramente en términos de calidad y de la disponibilidad del equipo de producción. En base a la examinación de los factores que reducen la efectividad del equipo, se pueden categorizar las pérdidas dentro de los tipos que siguen

a continuación:

1. Pérdidas por fallas: son causadas por defectos en los equipos que requieren de alguna clase de reparación. Estas pérdidas consisten en tiempos muertos y los costos de las partes y mano de obra requerida para la reparación.

La magnitud de la falla se mide por el tiempo muerto causado al proceso.

2. Pérdidas de ajuste: son generadas por cambios en las condiciones de operación, como el empezar una corrida de producción, el empezar un nuevo turno de trabajadores. Estas pérdidas consisten de tiempo muerto, cambio de moldes o herramientas, calentamiento y ajustes de las máquinas. Su magnitud también se pueden medir por el tiempo muerto.

3. Pérdidas debido a paros menores: son causadas por interrupciones a las máquinas, atoramientos o tiempo de espera. En general no se pueden registrar estas pérdidas directamente.

4. Pérdidas de velocidad: son causadas por reducción de la velocidad de operación, debido que a velocidades más altas, ocurren defectos de calidad y paros menores frecuentemente.

5. Pérdidas por defectos de calidad y re-trabajos: son productos que están fuera de las especificaciones o defectuosos, producidos durante operaciones normales. Estos productos, tienen que ser retrabajados o eliminados.

Las pérdidas consisten en el trabajo requerido para componer el defecto o el costo del material desperdiciado.

6. Pérdidas de rendimiento: son causadas por materiales desperdiciados o sin utilizar y son ejemplificadas por la cantidad de materiales regresados, tirados o desperdiciados por el personal.

Teniendo en cuenta todas estas etapas, será posible desarrollar un plan de gerenciamiento de la calidad que sirva para incrementar la rentabilidad de la compañía, en momentos de cierta turbulencia donde nada parece ser ya demasiado seguro.

En una economía estable y competitiva, el consumidor es rey. Esto aparece en reiteradas oportunidades en todos los textos de microeconomía. ¿Qué significa esto? Que cuando hay una economía estable y de oferta -es decir, que prevalece una oferta mayor que la demanda- el poder paulatinamente se desplaza de la empresa hacia el comprador final. Hoy los comerciantes tienen mayor poder de negociación sobre los fabricantes -o al menos sobre algunos de ellos- del que tenían quince años atrás.

Una segunda reflexión que surge

# Paradigmas resucitados

Las recetas del pasado hoy vuelven a la vida, modificadas y adaptadas, tras largos años de sometimiento a modas pasajeras que, en muchos casos, causaron daño a las teorías gerenciales.





**NUEVOS**



# SABORES

**Sabor intenso y textura  
ideal para dipear.**







**Revisitar viejos modelos de organización permite redescubrir aprendizajes útiles, integrándolos con herramientas modernas para construir soluciones más sólidas y realistas.**

es que al haber una libre entrada y salida en este tipo de mercados, la rentabilidad tiende a ser relativamente baja por unidad. Por una cuestión lógica: si la rentabilidad fuera alta dentro de este rubro, automáticamente habría mucha gente que se dedicaría a abrir locales nuevos, hasta alcanzar un punto de saturación.

De manera que en una economía estable y altamente competitiva, no hay posibilidad de altos márgenes de rentabilidad por el hecho de que pueden entrar fácilmente más oferentes y mayor cantidad de empresas, lo cual disminuye la tasa de rentabilidad. Otra reflexión que surge de la teoría económica es que los costos fijos pesan y juegan un papel muy importante. Tan es así que, inclusive, son el determinante principal de lo que se conoce como punto de equilibrio o *break even point* de una empresa, es decir, aquel volumen de ventas mínimo que le permite recuperar todos sus costos.

En general, se considera que el punto de equilibrio de una empresa, no debería estar más allá del 60% o 70% de la utilización de su capacidad instalada. Considerar esto es fundamental si se busca lograr una compañía equilibrada. Si una empresa factura un millón de dólares por mes, pero su punto de equilibrio está en 950.000 dólares, significa que se encuentra en una situación muy delicada, porque si decaen un poco las ventas, deja de tener rentabilidad. Este elemento también es un instrumental muy útil para fijar las políticas de obtención de rentabilidad. También nos dice la teoría económica que en el análisis de rentabilidad de las empresas, el costo de oportunidad del capital es un elemento importante que muchas veces se ve soslayado o dejado de lado.

Esta es una ocasión ideal para recordar que ese costo debe ser incluido cuando se hacen los cálculos. No solamente hay que evaluar los costos erogados, sino también el gasto de la inmovilización del capital. El caso extremo de esto lo constituyen muchos bancos internacionales que se limitan a tener la propiedad de su casa matriz, y el

resto de las sucursales las alquilan; no quieren tener semejante capital inmovilizado. El uso de la elasticidad de los precios también es un instrumental que la teoría económica ofrece para el estudio de la rentabilidad. Hoy en día, ya hay métodos estadísticos muy desarrollados, y la computación ha permitido, con la información que brindan los estudios de mercado, conocer en detalle cuál es el grado de sensibilidad que los productos tienen a las variaciones de precio. Es lo que se conoce como análisis de sensibilidad, con lo cual se puede hacer un monitoreo de cuándo conviene subir o bajar un precio.

—Aumenta drásticamente la cultura económica y la racionalidad del consumidor. Esto implica la incorporación de nuevas reglas de juego.

—El comprador final no tiene necesidad de acumular stock. Así como la empresa no tiene ya necesidad de acumular gran cantidad de productos, el consumidor final tampoco. En consecuencia, no se siente desesperado por hacer un gran acopio de bienes, al no haber inflación. Esto es fundamental para tener en cuenta en el momento de hacer una planificación de ventas. Las ventas por grandes cantidades ya no seducen, sobre todo porque no existe temor al incremento de precios y al desabastecimiento que generaba la inflación.

—Los mercados se tornan mucho más competitivos.

—El consumidor exige mayor calidad en los productos. Al volverse más “culto” desde el punto de vista económico, el consumidor es más versátil y se puede evaporar con mayor facilidad. No hay más consumidores cautivos. La reflexión que esto implica es que el principal capital de la empresa, en una economía competitiva y estable, son sus clientes.

—Adquiere mayor importancia la política de precios. Hay una diversidad de estrategias de precios. Precios de penetración, precios gancho, precios psicológicos, precios de descuentos, etcétera. Hay un menú muy amplio de estrategias de precios ●



CREAMOS UN MUNDO DE OPCIONES

**Libertad**

**Libertad**  
*fan<sup>+</sup>*

| Mini | **Libertad**

*Petit* **Libertad**

| Mini  
MAYORISTA | **Libertad**

**FRESH  
MARKET**  
*Libertad*

  
**Paseo**  
LIBERTAD

  
**Hiper**  
Construcción

Grupo  
**Libertad**



# Una transformación conceptual

Invertir en iniciativas de transformación tecnológica y digital será clave para que los retailers globales puedan ser más competitivos.



**La incorporación de criterios éticos y de sostenibilidad replantea las métricas del éxito. Eso, a su vez, genera organizaciones más responsables frente a sus comunidades.**

**E**n el mundo de los negocios, pocas nociones han atravesado tantos cambios como la de management. Durante décadas, se la entendió casi exclusivamente como la administración de recursos, procesos y personas. Sin embargo, en la actualidad, la gestión empresarial se ha convertido en algo mucho más complejo y dinámico: un campo de saberes en constante transformación, atravesado por nuevas demandas sociales, tecnológicas y culturales. Este viraje no es menor: obliga a replantear cómo se lideran las compañías, cómo se diseña la estrategia y qué significa, en definitiva, dirigir una organización en tiempos de incertidumbre.

El sector del retail es un ejemplo privilegiado de esta transformación. Allí, la velocidad de los cambios es vertiginosa: el consumidor exige inmediatez, transparencia y experiencias memorables; los empleados buscan entornos laborales donde prime el aprendizaje continuo; los inversores demandan sustentabilidad y gobernanza. En ese escenario, el management ya no puede limitarse a organizar planillas, fijar objetivos y supervisar tareas. Hoy requiere nuevas competencias, desde la gestión emocional hasta la incorporación crítica de

la inteligencia artificial.

Una de las grandes mutaciones del management contemporáneo es el paso de un paradigma de control a uno de inspiración. Durante buena parte del siglo XX, el modelo predominante se centraba en la supervisión estricta, la planificación rígida y la disciplina jerárquica. La eficiencia se medía en función de la obediencia y la capacidad de cumplir con procesos estandarizados.

Hoy, en cambio, las empresas que sobresalen son aquellas que logran inspirar a sus equipos. La motivación no se consigue a través de la vigilancia, sino de la posibilidad de crear, aportar y crecer. El retail lo experimenta a diario: un vendedor motivado que cree en la propuesta de valor de la marca genera más lealtad y ventas que uno que simplemente sigue un manual.

Este cambio de eje exige un management que entienda la importancia de los relatos corporativos, la comunicación transparente y la construcción de propósito. No se trata solo de coordinar tareas, sino de dar sentido y dirección en medio de entornos que cambian a gran velocidad.

Otro rasgo de la transformación conceptual es la centralidad de los datos. Antes, la información se recolectaba de forma fragmentaria y se utilizaba sobre todo para registrar operaciones. Hoy, la analítica avanzada, la inteligencia artificial y las plataformas de big data permiten transformar millones de registros dispersos en conocimiento estratégico.

En el retail, esto es evidente en el seguimiento de hábitos de compra, en la personalización de promociones y en la optimización del inventario. Pero más allá de la tecnología, lo que cambia es la forma de pensar la gestión: ya no se trata de acumular datos, sino de construir inteligencia. El manager moderno debe ser capaz de interpretar esa información, conectar áreas que antes funcionaban en compartimentos estancos y tomar decisiones rápidas con base en evidencia.

Esta transición no significa abandonar la intuición, sino complementarla con análisis objetivos. Un liderazgo que combina sensibilidad humana y soporte tecnológico es el que logra diferenciarse en un mercado competitivo y saturado.

## De la eficiencia a la sostenibilidad

Históricamente, el management se obsesionó con la eficiencia: reducir costos, maximizar beneficios, eliminar tiempos muertos. Si bien estas metas siguen siendo relevantes, el concepto de eficiencia ya no puede desligarse de un horizonte más amplio: la sostenibilidad.

Las nuevas generaciones de consumidores valoran tanto el precio y la calidad como el impacto ambiental y social de sus



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

@gs1negociar  
GS1NegociAR  
/gs1-negociar





**El protagonismo de la innovación cultural supera a la mera adopción tecnológica, mostrando que el verdadero cambio comienza en la mentalidad colectiva de la empresa.**

compras. En el retail, la presión por adoptar envases reciclables, procesos logísticos de bajas emisiones o políticas de inclusión laboral es creciente. Aquí, el management contemporáneo debe transformar la sostenibilidad en parte central de la estrategia, no como un agregado de marketing, sino como una lógica transversal que atraviese la cadena de valor.

La eficiencia, entonces, se redefine: un proceso solo es eficiente si, además de rentable, es sostenible. El reto consiste en integrar métricas financieras con indicadores ambientales y sociales, y comunicar esos avances con transparencia a los stakeholders. El management del siglo XXI también exige repensar la estructura del poder dentro de las organizaciones. Los modelos verticales y piramidales pierden vigencia frente a esquemas más horizontales, donde la colaboración y la co-creación se vuelven esenciales.

En el retail, esto significa que los equipos de ventas, marketing, logística y tecnología deben trabajar de manera integrada, compartiendo información y proyectos. El lide-

razgo colaborativo no diluye la responsabilidad, pero sí cambia su naturaleza: el manager deja de ser un capataz que da órdenes para convertirse en un facilitador que conecta talentos.

Este cambio cultural no está exento de tensiones. Requiere desarrollar habilidades blandas, promover la empatía y fomentar la escucha activa. Al mismo tiempo, implica rediseñar procesos de evaluación y reconocimiento que valoren el aporte colectivo tanto como el individual.

Si algo caracteriza al management actual es la necesidad de adaptarse permanentemente. La pandemia aceleró la digitalización, los cambios geopolíticos alteran cadenas de suministro, y la inteligencia artificial genera disrupciones laborales sin precedentes. El retail, por ser un sector en contacto directo con los consumidores, está en el centro de estas turbulencias.

Para responder a estos desafíos, los managers deben convertirse en verdaderos agentes del cambio. Su rol ya no se limita a sostener lo existente, sino a diseñar estrategias de resiliencia. Esto exige habilidades de anticipación, flexibilidad y una capacidad casi pedagógica para guiar a los equipos en medio de transformaciones abruptas. La transformación conceptual del management, entonces, no es una cuestión teórica: es una exigencia práctica. Las empresas que no la asuman corren el riesgo de quedarse ancladas en lógicas obsoletas, incapaces de dialogar con el presente y el futuro.

Lo que está en juego es mucho más que un estilo de conducción. Se trata de redefinir la esencia misma de la gestión: pasar de la administración estática a la conducción dinámica; de la vigilancia a la inspiración; del dato suelto a la inteligencia conectada; de la eficiencia ciega a la sostenibilidad consciente. En este sentido, el management se convierte en una herramienta cultural antes que en un simple método pragmático de índole técnico-organizativo. ●

## Nuevos modelos de gestión, trabajo y consumo

Los consumidores se han vuelto más digitales durante la pandemia de Covid-19, incorporando la tecnología en su estilo de vida —sin importar ya tanto su edad— para realizar acciones que van desde comparar y analizar precios y productos, hasta realizar compras online o teletrabajar con medios tecnológicos que favorecen la conciliación de la vida familiar y laboral, además de garantizar las medidas higiénico-sanitarias necesarias y contribuir a un medio ambiente más sostenible.

En consecuencia con estos cambios, el estudio mencionado evidencia cómo las empresas del sector buscan en la actualidad nuevos modelos de trabajo y gestión que habiliten intercambios de información con los clientes y consumidores finales. Además, entre otros objetivos, se busca poder generar experiencias de compra realmente unificadas entre el canal online y el físico; el control y gestión de riesgos operativos y la automatización de tareas que contribuyan a sus objetivos de ahorro de costos y la introducción de soluciones de *pricing* dinámico, y también la gestión de incentivos que apalanquen su crecimiento en ventas.



¡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



# Análisis integral de variables

La productividad se ve afectada por una gran cantidad de factores. Muchos son ajenos a la empresa, pero hay otros que pueden –y deben– ser abordados.



**El estudio conjunto de costos, ingresos y proyecciones permite trazar estrategias financieras más precisas, reduciendo riesgos y fortaleciendo la estabilidad empresarial.**

**E**n general, se considera que el punto de equilibrio de una empresa no debería estar más allá del 60% o 70% de la utilización de su capacidad instalada. Considerar esto es fundamental si se busca lograr una compañía equilibrada. Si una empresa factura un millón de dólares por mes, pero su punto de equilibrio está en 950.000 dólares, significa que se encuentra en una situación muy delicada, porque si decaen un poco las ventas, deja de tener rentabilidad. Este elemento también es un instrumental muy útil para fijar las políticas de obtención de rentabilidad. También nos dice la teoría económica que en el análisis de rentabilidad de las empresas, el costo de oportunidad del capital es un elemento importante que muchas veces se ve soslayado o dejado de lado.

Esta es una ocasión ideal para recordar que ese costo debe ser incluido cuando se

hacen los cálculos. No solamente hay que evaluar los costos erogados, sino también el gasto de la inmovilización del capital. El caso extremo de esto lo constituyen muchos bancos internacionales que se limitan a tener la propiedad de su casa matriz, y el resto de las sucursales las alquilan; no quieren tener semejante capital inmovilizado.

El uso de la elasticidad de los precios también es un instrumental que la teoría económica ofrece para el estudio de la rentabilidad. Hoy en día, ya hay métodos estadísticos muy desarrollados, y la computación ha permitido, con la información que brindan los estudios de mercado, conocer en detalle cuál es el grado de sensibilidad que los productos tienen a las variaciones de precio.

Es lo que se conoce como análisis de sensibilidad, con lo cual se puede hacer un monitoreo de cuándo conviene subir o bajar un precio.

—Aumenta drásticamente la cultura económica y la racionalidad del consumidor. Esto implica la incorporación de nuevas reglas de juego.

—El comprador final no tiene necesidad de acumular stock. Así como la empresa no tiene ya necesidad de acumular gran cantidad de productos, el consumidor final tampoco. En consecuencia, no se siente desesperado por hacer un gran acopio de bienes, al no haber inflación. Esto es fundamental para tener en cuenta en el momento de hacer una planificación de ventas. Las ventas por grandes cantidades ya no seducen, sobre todo porque no existe temor al incremento de precios y al desabastecimiento que generaba la inflación.

—Los mercados se tornan mucho más competitivos.

—El consumidor exige mayor calidad en los productos. Al volverse más “culto” desde el punto de vista económico, el consumidor es más versátil y se puede evaporar con mayor facilidad. No hay más consumidores cautivos. La reflexión que esto implica es que el principal capital de la empresa, en una economía competitiva y estable, son sus clientes, y no los edificios ni las góndolas. Porque si se van los clientes, todo lo demás se cae al momento como un castillo de naipes. ●

## El rol de la competencia

**E**n una economía estable y altamente competitiva, normalmente no hay posibilidad de altos márgenes de rentabilidad, por el hecho de que pueden entrar fácilmente más oferentes y mayor cantidad de empresas, lo cual disminuye la tasa de ganancias.

Además, en esos casos los costos fijos pesan y juegan un papel muy importante. Tan es así que, inclusive, son el determinante principal de lo que se conoce como punto de equilibrio o break even point de una empresa, es decir, aquel volumen de ventas mínimo que le permite recuperar todos sus costos operativos en cierto tiempo.



NUEVO

GANCIA®  
SIN ALCOHOL



0.0  
ALCOHOL

MISMO  
SABOR

APERITIVO SIN ALCOHOL, SABOR LIMÓN, GASIFICADO. LIBRE DE GLUTEN. SUGERIMOS SU CONSUMO A MAYORES DE 18 AÑOS.



# Las claves de un circuito eficaz

El abastecimiento continuo, con depósitos robotizados que trabajan inclusive 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.

**La coordinación entre todas las áreas garantiza que cada eslabón aporte su parte sin duplicar esfuerzos ni generar vacíos, optimizando recursos y evitando fricciones internas.**

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

dena de valor de una empresa, incluye (sobre un total de cinco actividades) dos de logística: logística de abastecimiento (*inbound logistics*) y logística de distribución (*outbound logistics*).

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

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

- La disponibilidad de un soporte informático cada vez más poderoso.

- La creciente competencia que obliga a cuidar al mismo tiempo los costos y el servicio al cliente.

- Las relaciones crecientemente interactivas con los proveedores.

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

En la primera se actúa sobre los costos de los componentes de la logística que anteriormente, por considerarse en forma aislada, no aparecían como significativos o

más aún, permanecían ocultos. El costo logístico total -evaluado de distintas formas de acuerdo a los autores, ramas de la industria, países y períodos considerados- en general fluctúa alrededor del 15% al 20% de la facturación de las distintas empresas. Toda una oportunidad para una compañía que tiene una utilidad sobre las ventas de 5%, y aún no ha atacado integralmente ninguno de sus costos logísticos.

El primer paso es conocer el costo logístico total. Casi siempre está manejado por varios sectores de la empresa y raras veces se puede deducir con facilidad a partir de los datos contables. De ahí que la reducción de costos logísticos debe comenzar



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 ca-



dentro de la empresa con un trabajo interdisciplinario y frecuentemente continuar con una centralización de las funciones logísticas, tanto las locales como las de exportación, en un cierto sector especializado.

La logística, dicen los expertos, es una de las áreas de actividad que permite establecer más sinergias entre fabricación y distribución, logrando mayores eficiencias y mejoras.

La mayoría de las opiniones apuntaban a la cuarta etapa, la integración de la logística externa, como la más común entre las empresas españolas. En su versión más purista estaríamos hablando de compañías que han adoptado una visión a largo plazo de la logística, mediante el establecimiento de organizaciones complejas, en las que se reasignan las responsabilidades según los procesos, y no según las barreras funcionales o geográficas.

Este estado, según revelan las encuestas realizadas por el CEL y por otras asociaciones homónimas, sólo ha sido alcanzado por un número muy pequeño de compañías. Lo que sí es más frecuente es la búsqueda de alianzas entre clientes y proveedores para mejorar los resultados a medio plazo, fundamentadas en tres aspectos básicos:

—Estructuras organizativas remodela-



das, que faciliten la nueva manera de hacer negocios.

—Nuevas tecnologías de información.

—Apoyo de las altas direcciones de todos los agentes involucrados (en su concepción más amplia, clientes y operadores logísticos). Este enfoque supone un paso adicional importante: la gestión integral de la cadena de suministros, desde los puntos de origen de las mercancías, hasta el destino final. No es tan importante la compañía que físicamente tenga la propiedad del producto en un momento determinado, que irá cambiando según éste vaya fluyendo a lo largo de toda la cadena ●

**La evaluación periódica de los procedimientos permite detectar desvíos, corregir ineficiencias y sostener una cultura de mejora continua que impulsa la competitividad.**

# Sucursales

## Sáenz Peña

**Casa Central**, San Martín N° 1470

**Súper 1**, Mariano Moreno N° 580

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

**Súper 3**, Calle 317 entre 312 y 314

**Súper 4**, Av. 33 N° 1695

**Súper 6**, Calle C. Janik N° 165

**Mayorista**, Calle 20 entre 1 y 3 del Ensanche Sur

**Mayorista**, Ruta 16 entre 222 y 224

## Villa Ángela

**Súper**, Pasteur N° 170

**Mayorista**, Ruta 95 Acceso Norte



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

**Productos de Primera Calidad al Precio Justo**



**La combinación de storytelling visual y diseño sensorial convierte al packaging en una microexperiencia emocional capaz de generar deseo, identificación o nostalgia.**

**E**n los pasillos de cualquier supermercado, farmacia o tienda de conveniencia, se juega una batalla silenciosa: la de captar la atención del consumidor en cuestión de segundos. Mientras camina, tal vez sin una intención clara de compra, el comprador es interpelado visualmente por cientos de envases que compiten por su mirada. En ese contexto, el packaging dejó de ser una mera envoltura para convertirse en una herramienta estratégica clave, especialmente en un escenario donde las decisiones de compra impulsiva representan entre un 40% y un 70% del total, según el contexto y la categoría.

El envase es, muchas veces, el primer punto de contacto entre un producto y su potencial comprador. En esa fracción de segundo en la que el consumidor se detiene frente a una góndola, el diseño, el color, la tipografía y los materiales del packaging deben comunicar identidad, funcionalidad y deseo. En el ecosistema del retail actual —donde conviven la hipersegmentación de audiencias, la inflación que limita el gasto planificado y una creciente necesidad de diferenciación— el packaging se revaloriza como un auténtico vendedor silencioso.

Numerosos estudios de neuromarketing han demostrado que el 95% de nuestras decisiones de compra se toman de manera

inconsciente. Esto significa que los estímulos visuales y emocionales que emanan de un producto son determinantes. Colores cálidos como el rojo y el naranja pueden despertar sensaciones de urgencia o apetito; texturas mate o brillantes transmiten conceptos de naturalidad o sofisticación; formas ergonómicas pueden evocar comodidad o innovación.

En este sentido, el packaging actúa como un disparador sensorial que estimula áreas del cerebro vinculadas al placer y la recompensa. El concepto de “priming visual”, por ejemplo, muestra cómo la exposición a ciertos estímulos gráficos puede predisponer a una persona a actuar de una manera determinada: en este caso, a tomar un producto del estante sin que lo hubiera planeado.

Las marcas que mejor entienden este fenómeno no solo cuidan el diseño gráfico de sus envases, sino que lo integran a una narrativa emocional. Hoy el storytelling no se desarrolla únicamente en campañas publicitarias; también se condensa en una caja, una etiqueta o una tipografía. Un packaging puede contar una historia de origen artesanal, transmitir valores como la sustentabilidad, evocar recuerdos de la infancia o comunicar un universo aspiracional.

Esto es especialmente importante en categorías como snacks, cosmética, bebidas, golosinas, juguetes o regalos de ocasión, donde la compra impulsiva tiene un peso determinante.

En estos segmentos, el envase ya no solo debe proteger o informar: debe seducir.

Un ejemplo reciente lo brindan los productos de cosmética coreana (K-beauty), que han conquistado el mercado global en parte gracias a envases que combinan diseño lúdico, colores pasteles y referencias

# Una herramienta revalorizada

Un envase disruptivo puede captar la atención en menos de tres segundos, activando una compra no planeada que la publicidad tradicional jamás habría logrado estimular en ese momento.





# VACALIN®



**Conocé todos  
nuestros productos**

@vacalin  
f X Instagram

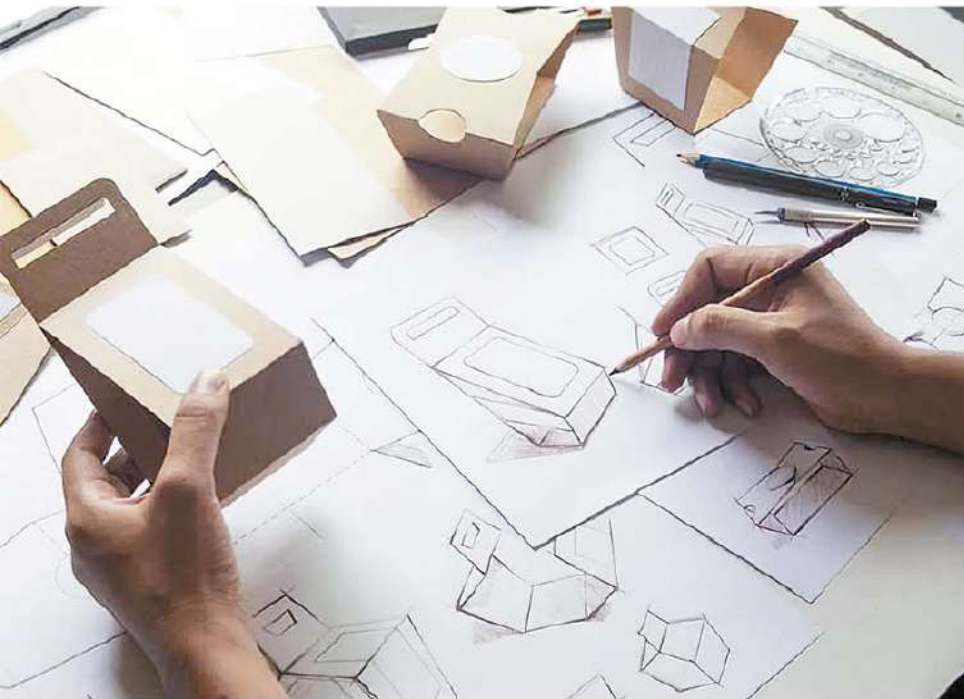


Pieres 1635, C.A.B.A, Argentina  
☎ 4686-3611 ext. 241 ☎ 11 5301-7206  
✉ comercial@vacalin.com



culturales pop. En el ámbito alimenticio, los packagings de edición limitada —vinculados a eventos deportivos, celebraciones o influencers— también multiplican las compras por impulso, especialmente cuando juegan con la escasez percibida y el efecto “coleccionable”.

Más allá del diseño, la ubicación estratégica del producto en el punto de venta y su visibilidad son factores clave. La llamada “zona caliente” (aquellos espacios de mayor circulación y tiempo de exposición) es un escenario privilegiado para los produc-



**La sustentabilidad como valor emocional se vuelve poderosa cuando es visible en el envase: materiales reciclados o mensajes claros pueden gatillar compras éticas y espontáneas.**

tos con packaging atractivo. Las punteras de góndola, los exhibidores especiales y las cercanías a la línea de cajas son puntos críticos donde los envases deben destacarse sin ayuda de promotores ni descuentos. En esos contextos, el envase se convierte en el único embajador de la marca.

Esto también aplica al comercio electrónico: las imágenes de producto en las tiendas online deben comunicar todos los atributos que el cliente no puede percibir físicamente. Por eso, cada vez más marcas invierten en renders hiperrealistas y animaciones en 360° para destacar el diseño del packaging incluso en un entorno digital.

Para los fabricantes y retailers, hay al menos cuatro grandes caminos para convertir el packaging en una palanca de compra impulsiva:

—Diseño disruptivo: romper con los códigos visuales tradicionales del rubro. Colores inesperados, tipografías no convencionales, formas inusuales. Lo que llama la atención, se recuerda.

—Innovación funcional: envases con cierres reutilizables, sistemas de dosificación, ergonomía o compartimientos diferenciados generan valor agregado que puede inclinar la decisión de compra.

—Ediciones limitadas y cobrandings: envases que celebran fechas especiales, licencias de personajes o colaboraciones con artistas generan sentido de urgencia y deseo de colección.

—Sustentabilidad visible: el uso de materiales reciclados, tintas vegetales o sistemas de *refill* no solo responde a una demanda ética, sino que también puede convertirse en un argumento de compra emocional y espontánea.

En América Latina, numerosas marcas están apostando al packaging como diferencial. En Argentina, por ejemplo, algunas cadenas de supermercados han comenzado a ofrecer marcas propias con envases mucho más cuidados que hace una década, apuntando a romper con la percepción de “producto genérico” e impulsar la compra sin necesidad de promociones agresivas. En Brasil y México, el auge de productos veganos y “plant based” también vino acompañado de diseños minimalistas, tipografías limpias y paletas de colores que refuerzan la idea de pureza y bienestar. En todos los casos, el envase acompaña una narrativa que apunta a conectar con el consumidor desde lo emocional, más allá de lo racional.

Sin embargo, la revalorización del packaging también plantea algunos desafíos. El primero es lograr un equilibrio entre impacto visual y costos de producción. En un contexto inflacionario y de márgenes ajustados, muchas marcas deben optimizar el diseño sin encarecer el producto.

Otro dilema es la tensión entre creatividad y normativas. En ciertas categorías reguladas, como alimentos o medicamentos, los requisitos de etiquetado pueden limitar la libertad visual. Allí, la creatividad debe convivir con la información obligatoria, sin saturar al consumidor.

Por último, existe el riesgo de que una apuesta estética no conecte con el público objetivo. Un diseño que resulta atractivo para un segmento puede parecer pretencioso o poco claro para otro. Por eso, el testeo y la escucha activa en redes sociales se vuelven fundamentales antes de lanzar un nuevo packaging al mercado.

En tiempos donde la atención es un recurso escaso y la decisión de compra puede ser cuestión de segundos, el packaging se reposiciona como una herramienta de alto impacto para generar ventas impulsivas. Es una forma de comunicación silenciosa, pero sumamente elocuente. Un vendedor 24/7 que no habla, pero convence. Y un aliado estratégico que ningún fabricante o retailer debería subestimar, dado que de hacerlo, estaría poniendo en juego una parte importante de la rentabilidad de su negocio. Lo mejor es ir a lo seguro, que en este caso significa tomar real conciencia de la importancia que posee el packaging ●



# Green life

Seguí el  
camino natural.



Se amplia la familia Greenlife



# Las bases del posicionamiento

La clasificación de los consumidores según el criterio generacional es una buena manera de trazar estrategias empresariales eficaces.



**El aprovechamiento eficiente de los recursos internos asegura un desempeño consistente, sentando las condiciones necesarias para diferenciarse en mercados competitivos.**

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 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, en la Argentina, 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 justamente los productos funcionales los que presentaron





NOS PRENDEMOS EN TODAS



GARANTÍA  
2 AÑOS



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





**La disciplina en la gestión del tiempo y los procesos multiplica la capacidad de respuesta, proyectando una imagen de confiabilidad hacia clientes y socios estratégicos.**

los mayores niveles de crecimiento (114%), mientras que los relacionados con temas de responsabilidad social crecieron sólo un 7,5%.

En parte esto puede explicarse por la dificultad que muchas veces conlleva comunicar de forma efectiva al consumidor las acciones de responsabilidad social que realizan las compañías, abriendo un espacio de clara oportunidad de mejora.

Algunas tendencias que se evidencian en la actualidad:

—Frecuentemente, los *millennials* cargan con la mala reputación de estar constantemente conectados con sus dispositivos electrónicos, pero resulta que participantes de mayor edad también se distraen por este motivo durante la comida, aún en mayor medida que sus contrapartes jóvenes.

—Casi 6 de cada 10 *millennials* (58%) dicen que comen al menos una vez a la semana fuera de casa, duplicando esta tendencia en los Baby Boomers, de 50 a 64 años (29%). El 30% de los *millennials* comen fuera tres o más veces por semana.

—Ver TV puede tener atractivo universal

como una actividad favorita de tiempo libre para todas las generaciones, pero los miembros de la Generación Z (hasta 20 años) prefirieron en mayor medida la lectura. Las tasas de lectura son mayores para la Generación Z y un mayor porcentaje disfruta más leer que practicar videojuegos *online* o revisar sus redes sociales. Más de un cuarto de ellos (27%) afirma que la lectura es una actividad principal, después de escuchar música (37%). La lectura se encuentra entre las cinco actividades listadas para cada generación y es la actividad principal para quienes forman parte de la Generación Silenciosa (más de 65 años). Otras actividades, sin embargo, tienen sesgo de preferencia por edad. Los más jóvenes son más propensos a escuchar música, jugar video y juegos *online*, en tanto que los respondientes mayores prefieren disfrutar los viajes y la jardinería.

—Más de la mitad de las generaciones *millennial*, Generación X (35 a 49 años) y Baby Boomer están satisfechos con sus ocupaciones, ambiente laboral, colegas, balance trabajo/vida y jefes. Y este sentimiento se incrementa con la edad. Pero menos de la mitad está satisfecho con su ingreso y otros beneficios como los planes médicos, de retiro y ahorro. Y el sentimiento declina en gran medida conforme avanza la edad. Los días en que los empleados pasaban sus carreras completas en la misma compañía probablemente han terminado. En comparación con los miembros de la Generación X y *baby boomers*, los *millennials* son casi dos veces más propensos a dejar un trabajo después de dos años, 1,5 veces más después de cinco años y la mitad a permanecer en el mismo después de 10 años. Una tercera parte de los participantes de la Generación Z (32%) y *millennials* (34%) son sabios más allá de sus años cuando de ahorrar para sus futuros financieros se trata, pero cerca de la mitad necesita ayuda al decidir qué hacer con su dinero. ●

## Una estrategia para cada generación

En tanto que las estrategias de gasto varían entre aquellos con deudas, casi la mitad de todos los participantes entre las cuatro 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.

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 *millennials* 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. Un poco más de la tercera parte de los *baby boomers* y de la Generación Silenciosa no tienen el hábito de ahorrar dinero de cara a su futuro.





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





# Las tendencias que marcan el rumbo

Más allá de los factores coyunturales locales, es importante saber hacia dónde avanzan los mercados, de la mano del desarrollo de la tecnología y de numerosos cambios demográficos que alteran los paradigmas del marketing.

**La aceptación de la inteligencia artificial generativa entre los profesionales del marketing está creciendo: el 68% la ve de manera positiva y el 59% está entusiasmado con su aplicación.**

**E**l mundo se encuentra en constante evolución. La inteligencia artificial se conjuga con varios cambios demográficos y de estilos de vida, para dar vida a un nuevo panorama en lo que respecta a los comportamientos de los consumidores.

Con el objetivo de ofrecer información útil para la toma de decisiones en el ámbito del consumo masivo, anualmente la consultora **Kantar** elabora su tradicional informe de tendencias de marketing. El mismo analiza las macro y microtendencias que los profesionales del rubro deben considerar en la planificación estratégica del crecimiento de su marca, de tal forma de adaptarlas a sus propios objetivos. Desde la

sostenibilidad hasta la transmisión en vivo, desde las redes sociales hasta la IA generativa, la última edición de este estudio aborda las tendencias clave que ya están emergiendo y que se consolidarán durante el próximo año. A continuación se enumeran algunas de ellas:

**1. Consolidación del video como canal.** Durante la última década, los televisores inteligentes se han generalizado, y la elección entre televisión abierta y streaming se ha vuelto invisible para los espectadores. La televisión tradicional aún domina el alcance, pero el 50% de los usuarios afirma que la mayor parte de su tiempo de consumo de televisión es en streaming. Y los

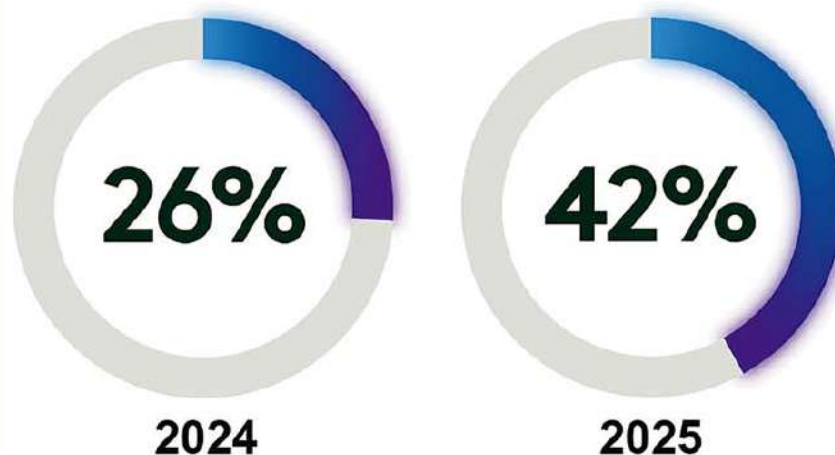


profesionales del marketing tienen dificultades para encontrar la mejor manera de posicionar su publicidad televisiva.

La solución es la diversidad. En este panorama mediático fragmentado, las personas valoran más la individualidad y la variedad: los hábitos de consumo difieren según los grupos demográficos y las zonas geográficas. Mucha gente sigue viendo televisión abierta, mientras que en algunos mercados los consumidores prefieren el video bajo demanda por suscripción al video bajo demanda con publicidad, viceversa. Los profesionales del marketing que tengan en cuenta estos matices tendrán éxito en el futuro.

2. *La evolución de las redes sociales.* La comprensión de la atención por parte de los profesionales del marketing está evolucionando, con un mayor énfasis en la calidad del engagement, ya que es la que más impacta en la efectividad creativa. Según Kantar, el 31% de las personas a nivel mundial afirma que los anuncios en plataformas

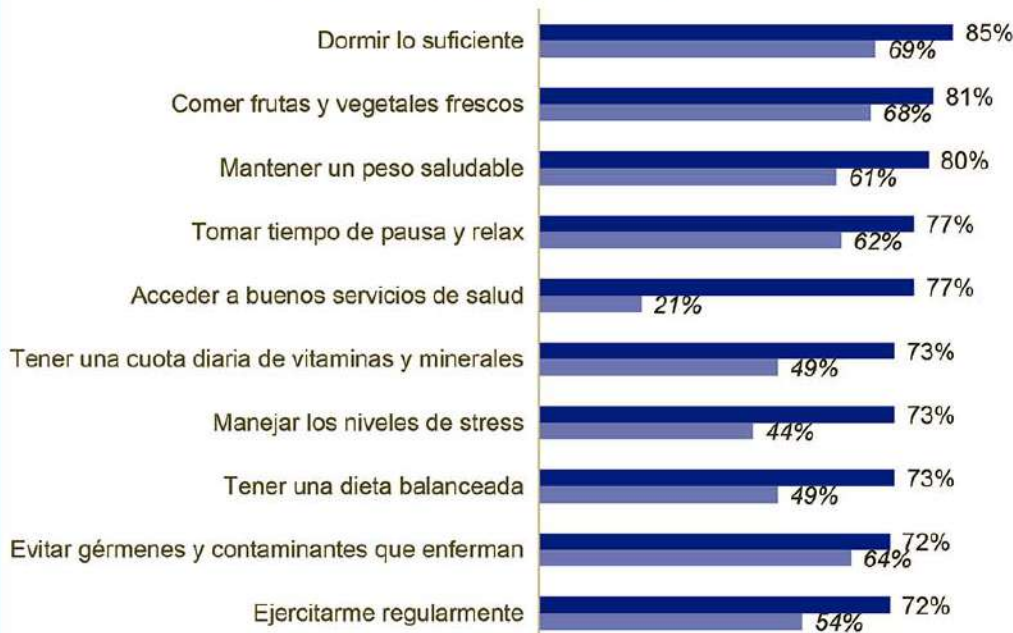
## % de empresas que incorporan métricas de sustentabilidad en sus ecuaciones de marketing



Fuente: Kantar Marketing Trends.

## Actividades saludables que considera importantes

■ Importante ■ Lo hago con frecuencia



Fuente: Kantar Marketing Trends.

En un mundo interconectado y moldeado por cambios demográficos, la inclusividad social seguirá aumentando en importancia a medida que más personas se preocupan por ella.

de redes sociales captan su atención, lo que representa una marcada disminución con respecto al 43% del año pasado.

El debate previo se ha centrado en la idea de un déficit de atención en las audiencias más jóvenes, pero este desencanto lo experimentan todas las generaciones. Las personas se han acostumbrado al dinámico panorama de las redes sociales, y el listón está subiendo para lo que capta su atención. En el futuro, la atención deberá ganarse de forma continua y consistente, y las marcas no pueden conformarse con ser "adecuadas para la plataforma", sino que

## Hacia un consumo responsable



# 5 de cada 10

argentinos pagaría más por productos que son **mejores para el medioambiente**

Fuente: Kantar Marketing Trends.



## Las nuevas preguntas clave

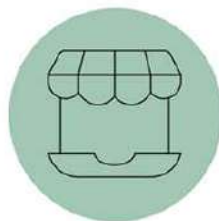


¿Qué estamos haciendo para seguir siendo relevantes cuando cambian las prioridades?

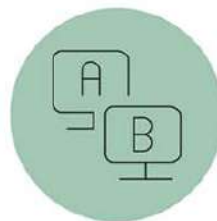


¿Cuál es la forma más adecuada y eficiente de comunicarse con el consumidor?

¿Cuál es el rol de los distintos puntos de contacto a lo largo del proceso de compra?



¿Cuáles son las nuevas necesidades y momentos que disparan chances de lanzamientos?



Fuente: Kantar Marketing Trends.

necesitan destacarse.

3. *El auge de la IA generativa.* Los profesionales del marketing necesitan saber dónde y cómo implementar mejor la IA generativa, comprender su impacto y saber a qué prestar atención. En el futuro inmediato, se prestará más atención a la procedencia de los datos. Y habrá una mayor necesidad de transparencia en los usos de cara al consumidor.

La aceptación de la IA generativa entre los profesionales del marketing está creciendo: el 68% la ve de manera positiva y el 59% está entusiasmado con la aplicación de la IA a los anuncios. Pero hay advertencias sobre la falta de transparencia: el 36% de los profesionales del marketing no cree que ellos o sus equipos tengan las habilidades requeridas, y el 44% dice que puede saber si un anuncio ha utilizado IA. Mientras tanto, el 43% de los consumidores dice que no confía en los anuncios generados por IA.

4. *El impacto de la sostenibilidad.* Veremos un aumento en la legislación de sostenibilidad en las principales economías que acelera la agenda ESG (Ambiental, Social y de Gobernanza) corporativa. Además, el 93% de los consumidores a nivel mundial dicen que quieren vivir un estilo de vida

Las marcas tienen cinco veces más probabilidades de prosperar si sus categorías crecen. Pero la desaceleración del crecimiento demográfico está alterando este paradigma.

## “Me siento cómodo con los chatbots online”



Hombres  
**54%**

(Vs. 47% de las mujeres)



Gen Z  
**61%**

(Vs. 51% del promedio total)



Solteros  
**55%**

(Vs. 50% de los casados)



Urbanos  
**55%**

(Vs. 42% de las zonas rurales)

Fuente: Kantar Marketing Trends.

## Hacia un consumo responsable



PREFIERO PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE HAGAN ALGO PARA REDUCIR EL IMPACTO AMBIENTAL



USARÉ BICICLETAS, MONOPATINES Y OTROS MEDIOS PARA NO USAR TRANSPORTE PÚBLICO

Fuente: Kantar Marketing Trends.

más sostenible. Esto obligará a las empresas a ver la sostenibilidad como un riesgo y una oportunidad. Hasta ahora, los profesionales del marketing han tenido un desempeño deficiente en la integración efectiva de la sostenibilidad, creando propuestas y comunicaciones significativamente diferentes que resuenan con los consumidores.

A pesar de lo que parece un fracaso bienintencionado del marketing de sostenibilidad, el análisis de los datos de BrandZ de Kantar sugiere que dicha actitud ya contribuye en gran parte al valor de las 100 principales marcas del mundo. Se proyecta el crecimiento continuo de los segmentos de consumidores más activos en sostenibilidad del 22% a una estimación conservadora del 29% para 2030. Los profesionales





# 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.



Busco tener experiencias en la vida real, fuera de las pantallas

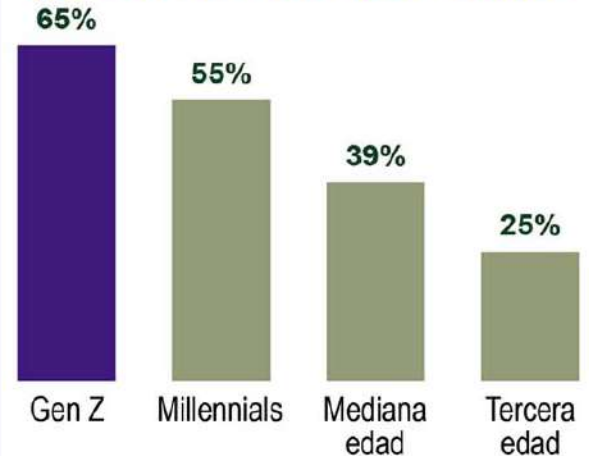


Fuente: Kantar Marketing Trends.

Priorizo las experiencias por sobre las posesiones materiales



## Personas que usan el ChatGPT para crear contenidos online



Fuente: Kantar Marketing Trends.

**La diversidad, la equidad y la inclusión son cada vez más importantes, y en muchos casos estas variables son desatendidas. El 89% de los consumidores las tiene en consideración.**



**36%**  
de los responsables de marketing no cree que su equipo tenga las habilidades necesarias para capitalizar al máximo la IA.

Fuente: Kantar Marketing Trends.

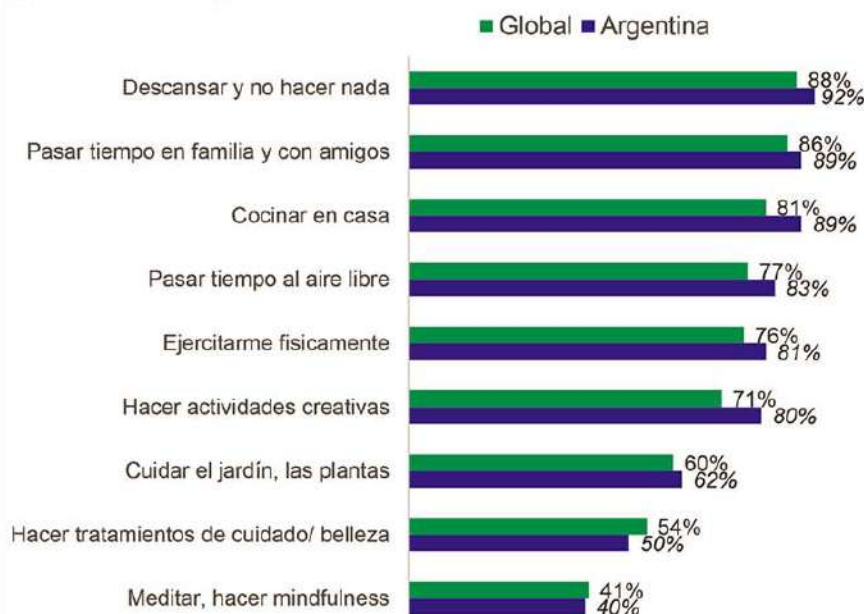
del marketing están igualmente interesados; a nivel mundial, el 94% dice que sus agendas de sostenibilidad deben ser más ambiciosas.

5. *El imperativo de la inclusión.* Durante años, los profesionales del marketing han subestimado la inclusión como palanca es-

tratégica para el crecimiento, a pesar de la creciente evidencia de su impacto. En un mundo conectado moldeado por los cambios demográficos, la inclusividad seguirá aumentando en importancia a medida que veamos que más personas se preocupan por ella. Según el Brand Inclusion Index de Kantar, la percepción de los esfuerzos de diversidad e inclusión de una marca influye en las decisiones de compra de casi 8 de cada 10 personas en todo el mundo, especialmente entre la Generación Z y los Millennials, las comunidades LGBTQ+, las personas con diferencias de pensamiento y aprendizaje, y las personas con discapacidades. La diversidad, la equidad y la inclusión también son más importantes para las poblaciones de alto crecimiento pero desatendidas: el 89% las considera importantes en las economías emergentes en comparación con el 71% en los mercados desarrollados.

6. *La desaceleración del crecimiento poblacional.* El crecimiento de la población es una forma en que las categorías aumentan su penetración, lo que hace que la desaceleración del crecimiento sea una amenaza: menos personas significan menos compradores. El crecimiento de la población mundial ahora está por debajo del uno por ciento anual, muy por debajo del pico de 1963. Las proyecciones son un crecimiento de medio por ciento a mediados de siglo y un crecimiento negativo para fines de este siglo. La desaceleración del crecimiento es cierta en todas las geografías, con las poblaciones de algunos países que ya están disminuyendo. Mantener la participación de mercado podría volverse más fácil, ya que un crecimiento más lento significa que se necesitan menos compradores nuevos cada año para mantenerse al día. Pero el crecimiento se volverá más difícil. Las marcas tienen cinco veces más probabilidades de crecer si sus categorías están creciendo. ●

## ¿Qué hace para mantener el bienestar mental?



Fuente: Kantar Marketing Trends.



# Diarco Club

**SOMOS  
SOCIOS**  
de más ahorro

**Disfrutá de beneficios exclusivos**



**SUMATE**



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





# Alcances de la globalización

La revolución del comercio global está provocando una serie de transformaciones cuyas implicancias en los ecosistemas empresariales todavía no pueden ser anticipadas, pero que provocarán cambios radicales.

**La interconexión logística asegura que bienes y servicios lleguen en tiempo y forma, fortaleciendo cadenas de valor cada vez más dependientes de la cooperación.**

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

petencia 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 conveniencia 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.

Ponerse 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:

- a) Complejidad.
- b) Novedad de los sucesivos desafíos



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 redefinidos. 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 com-



que irá encontrando la empresa.

c) Velocidad con que se producirán estos desafíos.

d) 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 realmente desean saber», cuando la información directa y honesta puede acarrear consecuencias negativas para su empresa. En una época de

cambio, es fundamental que los mensajes sean consistentes. Utilice ejemplos prácticos y analogías para explicar por qué la empresa debe actuar de la forma deseada. Procure por todos los medios que sus colaboradores conozcan la opinión de expertos con conocimientos en los campos que se relacionan con el cambio. El acceso a nueva información puede ayudar a provocar un cambio en su mentalidad, porque la información procede

de una autoridad ajena a la empresa.

Utilice representaciones gráficas para comparar el viejo y el nuevo (deseado) modelo de éxito. Cuando hable con sus colaboradores para discutir el cambio, utilice esta herramienta.

Incluya, a las personas clave en los grupos dedicados a resolver problemas, ya que se verán forzados a mirar hacia el futuro y a discutir las implicaciones del cambio en el entorno. Una técnica que ha probado su eficacia en repetidas ocasiones en el desarrollo de la mentalidad es la denominada «diagnosis estratégica». En el primer paso de esta técnica, los directivos están forzados literalmente a mirar a su entorno ●

## Derribando muros culturales

Para evitar la creación de muros difíciles de derribar ante la necesidad de implementar cambios culturales, es bueno tener siempre en cuenta los siguientes dos 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 enfatizen el nuevo ambiente y céntrese en el futuro, no en el pasado.







# Gerenciando en entornos complejos

Nuevas herramientas gerenciales permiten tomar mejores decisiones y más rápidamente. Pero la complejidad de la gestión empresarial es alta, y demanda cualidades analíticas.

**La concentración de los recursos en los resultados requiere un compromiso sistemático con el abandono de los esfuerzos menos prometedores o productivos.**

**E**n tiempos difíciles, cualquier organización -empresa privada o institución de servicios públicos- necesita controlar la asignación de recursos, examinando cuidadosamente dónde es probable que se encuentren los resultados. Asimismo, resulta imprescindible conocer los recursos productivos y de ejecución en su propio seno y, especialmente, conocer a las personas productivas y actuantes. Se requieren esfuerzos disciplinados, continuos y organizados para vincular esos recursos con los resultados reales y potenciales. La regla es "alimenta las oportunidades y mata de hambre los problemas". Y los recursos sólo pueden ser productivos si están concentrados; la fragmentación suele impedir obtener resultados.

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

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

Sin embargo, la administración superior debe concederles la misma cantidad de tiempo y atención. Las cuestiones que plantea la gerencia con respecto a estos dos presupuestos son del todo diferentes. Para el presupuesto operativo se pregunta: "¿Son verdaderamente necesarios este esfuerzo y este gasto?". En caso contrario: "¿De qué manera nos desprenderemos de los mismos?". Pero si la respuesta es "sí", entonces se pregunta: "¿Cuál es el mínimo para impedir un funcionamiento seriamente defectuoso?".

Para el presupuesto de oportunidades la primera pregunta es: "¿Se trata de la oportunidad correcta para nosotros?" y, si la respuesta es "sí", "¿Cuál es el punto ópti-

mo de esfuerzos y recursos que esta oportunidad puede absorber y poner en uso productivo? ¿Y cuál es la persona adecuada para manejarla?" Para poder funcionar, el presupuesto operativo debe recibir siempre fondos sobre la menor base posible.

Debe encontrarse un nivel "satisfactorio" antes que "optimizado", para usar los términos de la teoría formal de la decisión. El presupuesto de oportunidades debe estar optimizado, es decir, provisto de fondos con el objeto de proporcionar la mayor tasa de rendimiento para los esfuerzos y los gastos. La concentración de los recursos en los resultados requiere asimismo un compromiso sistemático con lo que se denomina el "control de peso de la empresa", o el abandono de un esfuerzo menos prometedor o menos productivo por cada nuevo esfuerzo que se emprenda, lo cual resulta especialmente importante para el trabajo "staff" tanto en el sector del personal como el de la comercialización, la investigación o cualquier otro. Cabe preguntar siempre al experto en ese sector: "¿Qué está por abandonar para emprender esta nueva actividad?" Por regla general, la gerencia no debe autorizar una nueva actividad o un nuevo esfuerzo en un sector "staff" a menos que se abandonen otros esfuerzos y actividades antiguos y menos productivos. Pues en los esfuerzos "staff" solo la concentración del esfuerzo logra resultados.

Las reglas del control de peso de la empresa son igualmente válidas para los nuevos productos, para agregados a la línea de productos, para canales adicionales de la institución, y demás.

Orientación hacia el proceso, antes que simplemente orientación al resultado, es la primera regla. Al estar orientados hacia el proceso, podemos influir sobre el resultado en una etapa preliminar. La orientación hacia el proceso exige que nos replanteemos por qué las cosas se hacen de determina-



da manera. Al mejorar la calidad del proceso se mejora la calidad del resultado (el producto o servicio). Iniciar la puesta en práctica desde arriba e involucrar a todos es clave. La gestión de calidad debe ser instrumentada previamente en los altos niveles gerenciales y fluir a través de la estructura de la organización como una cascada. Este despliegue garantiza que los ejecutivos puedan comprender, demostrar y enseñar los principios y métodos de la gestión de calidad, antes de esperar encontrarlos y evaluarlos en su personal. El efecto cascada también debe alcanzar a los proveedores. El liderazgo asegura un firme y envolvente compromiso hacia el mejoramiento sostenido. La disminución de los costos, la conformidad con los programas, la satisfacción del consumidor y el orgullo por la tarea realizada, todo surge de una abierta dedicación al mejoramiento permanente. Una demostración de este compromiso es el hecho de que opera sobre la base de sugerencias para hacer posibles los cambios. Una comunicación vertical y horizontal sin trabas es necesaria. Utilizar este tipo de comunicación es fundamental para los esfuerzos de mejoramiento sostenido. Los métodos de la gestión de calidad apuntan a eliminar las trabas en la comunicación, facilitando el flujo de información bidireccional entre los líderes y sus subordinados.

Ello garantiza que los objetivos y las metas de la empresa se puedan definir claramente y difundir a través de toda la organización. Para fomentar la comunicación vertical y horizontal se dispone una amplia serie de herramientas y técnicas.

Se impone el mejoramiento continuo de todos los productos y procesos, internos y externos. El objetivo fundamental de la gestión de calidad es el mejoramiento continuo de cada aspecto de la propia tarea.

Dicho objetivo se implementa a través de un método corregido y ordenado a fin de perfeccionar cada proceso. En la gestión de calidad el énfasis está puesto en la prevención de las fallas, a través de herramientas de identificación de problemas y de resolución de los mismos.

Un conjunto de principios o un objetivo en común debe guiar a toda la organización. Esto puede ser tan simple como fabricar tanques a prueba de filtraciones, o tan complejo como los principios que rigen un monasterio.

Cualquiera que sea su objetivo, todo el personal debe conocerlo y trabajar en pos de él. La coherencia es primordial, las metas discordantes resultarán un fiasco. Ser amable y comunicativo con todos los interlocutores e imponer 45 llamadas por hora y por empleado son metas completamente discordantes. Cuando surgen objetivos antagónicos, es preferible escoger la alternativa que garantice la calidad.

Actualizar el enfoque de la planificación es una tarea que debe ser realizada sistemáticamente, so pena de caer en la tentación de negar los cambios del entorno y actuar como si todo siguiera igual. En tiempos difíciles, es necesario mantener la empresa "sin grasas" y musculosa, capaz de soportar tensiones pero también de moverse con rapidez y de aprovechar las oportunidades. A menos que se vea desafiada, toda organización tiende a hacerse floja, indolente, difusa, a asignar los recursos por inercia y tradición antes que por los resultados.

Por sobre todo, cualquier organización tiende a evitar lo desagradable. Y nada es menos agradable y menos popular que concentrar los recursos según los resultados porque esto significa siempre tener que decir "no". Incluso aunque internamente, uno quiera decir "sí" ●

## Hacia un nuevo paradigma

Hoy en día hay una sobreutilización de la palabra *turbulencia*, por lo que cabe aclarar que en el ámbito empresarial, la misma se vincula con dos conceptos:

1) La mutabilidad, que se presenta en función de la complejidad del medioambiente y las novedades de continuos desafíos.

2) La predictibilidad, que se manifiesta en función de la velocidad misma del cambio y la visibilidad que se tenga del futuro. El liderazgo de complejidad sólo podrá ser desempeñado por quienes crean en él.

Turbulencia no es sinónimo de crisis económica o inestabilidad financiera. Se trata de un concepto diferente, cuyas implicancias sobre el modo de gerenciar una compañía deben ser comprendidas.





# Pautas para una conducción dinámica

Arribar a una buena estrategia de comunicación para un producto o servicio no es tan difícil si se siguen ordenadamente una serie de pasos.



## 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. Este punto es fundamental.

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 descubrimiento se apaga, comience a trabajar con

el concepto que acaba de crear. Siga construyendo en base al mismo, refinelo 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? Comuníquese uno o dos aspectos relevantes de por qué debiera alguien tomarse el trabajo de querer saber 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 debiera 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 principal de la publicidad es vender en ese momento ●



Descubrí  
todo lo  
que hay  
para vos.

ChangoMâs

MâsOnline  
.com.ar



# COLECCIÓN DE QUESOS



# Tonadita®

EL FETISMO PRESENTA LAS MEJORES CREACIONES EN FETAS

