

Qué esperan los empresarios para el 2026

18

MARKETING

La investigación demográfica



32

CONSUMO

Surtido dinámico



62

PRODUCTIVIDAD

Una mirada holística



NUEVAS!

virulana

**BOLSAS PARA
RESIDUOS REFORZADAS**





El resultado de las elecciones nacionales de medio término, realizadas el 26 de octubre, configuró un nuevo panorama político, en el cual el oficialismo incrementó su participación en ambas cámaras.

La reacción se hizo sentir apenas unas horas más tarde. El lunes siguiente a las elecciones, el dólar bajó 3,6%. Por su parte, el riesgo país retrocedió y la Bolsa porteña registró una suba histórica; el índice Merval trepó 22%.

Pero lo interesante es que más allá de este resultado, y dejando de lado algunos factores coyunturales, como la suba del dólar en los días previos a los comicios, ya se venían manifestando algunos signos de mejora.

Por ejemplo, según datos de la consultora Scentia, el consumo aumentó en septiembre 4,4% en relación al mismo mes del año pasado. Si bien, como suele ocurrir, el desempeño de los canales no fue parejo, la gran estrella fue el comercio electrónico, que creció 14,7%.

La encuesta de expectativas de los ejecutivos que anualmente realiza IDEA, cuyas conclusiones reproducimos en nuestra nota de tapa, ya anticipaba cierto optimismo. El 82% de los entrevistados creen que la situación económica tenderá a mejorar; el 74% creen que la inflación disminuirá y el 51% cree que la tasa de interés bajará.

Es de esperar, por el bien de todos, que esta confluencia de factores permita avanzar, progresivamente, hacia la tan ansiada estabilidad y recuperación económica.

Luis Di Nallo
DIRECTOR

Sumario

NOVEDADES8

MERCHANDISING
Una experiencia integral ..10

RENTABILIDAD
Políticas de fijación
de precios14



MARKETING
La investigación
demográfica18

PLANEAMIENTO
Burocracia paralizante ...22

PROMOCIONES
Una opción eficaz26



PACKAGING
Un impulsor
subestimado30

CONSUMO
Surtido dinámico32

MOTIVACION
La unión hace la fuerza ...38



CALIDAD TOTAL
Hacia una planificación
exitosa40

ESTANDARES
COMERCIALES
Una nueva generación
de códigos44

RECURSOS HUMANOS
Equipos de trabajo
competitivos46

EMPRESAS
Lamb Weston:
nueva planta de
Mar del Plata50

RELEVAMIENTOS
Una brecha que
no se cierra54

ESTRATEGIA
Una cuestión de
perspectiva52



NOTICIAS DEL SECTOR ..58

SUPERMERCADOS
Una reapertura histórica ..60

PRODUCTIVIDAD
Una mirada holística62

TENDENCIAS
En busca de
oportunidades latentes ...66



NEGOCIACION
Empatía: el eslabón
perdido68

MANAGEMENT
Gerenciando con
el ejemplo70

GESTION
Integrando procesos74

LOGISTICA
Procedimientos
estandarizados78



NEUROMARKETING
Una revolución
silenciosa80

REINGENIERIA
Fomentando el
crecimiento84



NOTA DE TAPA
Qué esperan los
empresarios para
el 202688

TECNOLOGIA
Anticipando la
obsolescencia94

ADMINISTRACION
Momento de
decisión96



LIDERAZGO
El imperio del
verticalismo98

PUNTO DE VENTA

Nº 356

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 -
www.revistapuntodeventa.com.ar. Registro de Marcas Nº 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.

¡Comprá on-line más fácil!



Diseño adaptable: Navegá cómodamente desde cualquier dispositivo.



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



Interfaz intuitiva: Encontrá lo que necesitás de manera sencilla.



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

www.cotodigital.com.ar

COTO



Tu compra en tres pasos, así de simple!



1 *Hacé tu compra en Coto Digital.*



2 *Elegí cuándo y dónde querés recibirla.*



3 *Nosotros te llevamos el pedido.*

Escaneá el código y empezá tu compra ahora



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

www.comunidadcoto.com.ar



COMUNIDAD COTO
SUMATE
VOS TAMBIÉN

Crackers de Arroz

Riera presentó sus nuevas Crackers de Arroz, un lanzamiento que amplía su portafolios e invita a disfrutar del sabor y la calidad de siempre en una versión liviana, crocante y versátil.



Inspiradas en la diversidad de momentos, estilos y formas de disfrutar, las nuevas Crackers de Arroz acompañan cualquier ocasión: desde un snack rápido hasta un *brunch* o una picada. Con el concepto "Una cracker, mil formas de ser", Riera refuerza su compromiso con la calidad y la innovación, ofreciendo un producto que se adapta a cada persona sin perder su esencia. De esta manera, la marca de tostadas continúa acompañando los desayunos, meriendas y encuentros de los argentinos, sumando una propuesta diferente, pensada para todos los gustos.

Sprinter con caja automática

Prestige Auto anunció el inicio de producción de la Sprinter con caja automática, prevista para febrero de 2026. El modelo se comercializará en el mercado local y en países de la región, en paralelo con la versión manual.



El sistema de transmisión automática, desarrollado con tecnología alemana, se incorpora como una nueva opción de movilidad para el mercado. El proyecto fue validado en conjunto con técnicos de Mercedes-Benz AG, quienes participaron activamente en las pruebas y en el proceso de evaluación y puesta en marcha. La nueva versión fue presentada ante directivos de la Casa Matriz que viajaron desde Alemania y Estados Unidos, en el marco del balance de los primeros cuatro meses de gestión de Prestige Auto.

Yogurísimo Griego



La reconocida marca **Yogurísimo** presentó Yogurísimo Griego, una innovación que trae a la mesa cremosidad y sabor, pero con un perfil nutricional balanceado que lo convierte en un

verdadero aliado para cualquier momento del día.

Con más consistencia y cremosidad, Yogurísimo Griego contiene más de 8 gramos de proteína por porción para un desayuno o merienda más completa, nutritiva y saciadora. Además, la variedad Natural sin endulzar contiene la cepa *L. rhamnosus CRL1505*, que contribuye a la salud respiratoria y gastrointestinal, y fue aislada y estudiada por científicos del CONICET. Esta propuesta responde a las tendencias que impulsan el consumo de alimentos funcionales.

Potenciando el talento femenino

Unilever abrió la convocatoria a una nueva edición de Unimake, el programa de talento diseñado para impulsar el desarrollo técnico y profesional de mujeres en ingeniería en sus plantas de producción en Argentina.



Según un relevamiento de CIPPEC, en Argentina, 6 de cada 10 estudiantes universitarios son mujeres, pero de ellas, solo el 25% se encuentra en carreras vinculadas con ingeniería y ciencias aplicadas.

Frente a este escenario, Unilever busca abrir oportunidades reales para estudiantes y recién graduadas de carreras de ingeniería que deseen dar sus primeros pasos laborales en una empresa líder de consumo masivo.

Inalpa, presente en Anuga

Entre el 4 y el 8 de octubre, **Inalpa**, empresa dedicada a la elaboración de alimentos frescos, sanos y listos para servir, participó en Anuga, una de las ferias más grandes del mundo dentro del rubro alimenticio.



Allí tuvo la oportunidad de contactar a clientes y distribuidores internacionales; mostrar la calidad, sustentabilidad e innovación de sus productos, y llevar lo mejor de la industria argentina a nuevos mercados.

Durante su presencia en la feria, la compañía recibió la visita de la Secretaria de Comercio Exterior de Santa Fe, Georgina Losada; del Presidente de la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, Diego Sucaslesca, y del Director Provincial de Tecnología de Industria 4.0, Ramiro Vio. Asimismo, Inalpa participó junto a otras empresas santafesinas de un encuentro con la Embajadora Argentina en Alemania, Betina Pasquali De Fonseca.

También compartieron reuniones con representantes de Estados Unidos, Emiratos Árabes Unidos y Canadá, fortaleciendo la presencia de la industria alimentaria argentina en el mundo.

Un "brindis de campeón"

El campeón del mundo más buscado por los *paparazzi* tiene un nuevo equipo: **Stella Artois**. La marca de cerveza belga sumó a Rodrigo De Paul como embajador en Argentina y lo presentó con un spot que mezcla humor, fútbol y la dosis justa de glamour. El comercial, titulado "Un sabor que vale más", muestra a De Paul llegando en auto a la puerta de un



bar, donde lo espera una multitud de *paparazzi*. Entre flashes y gritos, el futbolista entra al bar para pedir una Stella Artois. Después de disfrutar su cerveza, vuelve a salir y se sube al auto con una sonrisa. La campaña busca transmitir que el sabor de una Stella Artois vale más que cualquier momento de exposición mediática.

Maní King Spicy Hot

Recientemente, durante la 11ª edición del festival provincial Sabores del Maní, **Prodeman** presentó Spicy Hot, el nuevo maní con sabor picante de su marca Maní King, una propuesta que amplía la línea de productos de la empresa y suma un perfil de sabor que refleja las nuevas preferencias del consumidor. El prelanzamiento tuvo lugar en General Cabrera, en el evento que este año reunió a más de 20.000 personas y que se consolida como el principal encuentro gastronómico dedicado a esta economía regional que identifica a Córdoba en el mundo. "Desde Maní King, aprovechamos para presentar nuestro nuevo maní sabor Spicy Hot", señaló Marcos Nakasaki, Gerente de Marketing y Ventas de Prodeman.



Más allá de los mitos



Cada 11 de octubre se celebra el Día Internacional de la Niña. En este contexto, iniciativas que fomentan el diálogo y la reflexión, se vuelven herramientas clave para acompañar a niñas y adolescentes, derribar prejuicios y promover su desarrollo integral. En este marco, **Kotex**, en alianza con Fundación Bellamente, reafirma su compromiso con el empoderamiento adolescente y la eliminación de estigmas en torno a la menstruación. En conjunto llevaron adelante el programa educativo #ChauTabú, implementando talleres en diferentes escuelas de CABA y AMBA, donde brindaron información confiable, abrieron conversaciones y generaron entornos seguros para que las adolescentes se expresen con libertad.

Premios Estrella del Sur

Mateando, el último lanzamiento de **Establecimiento Santa Ana (CBSé)**, fue reconocido en los Premios Estrella del Sur del Instituto Argentino del Envase. El producto obtuvo el tercer puesto por voto del público gracias a su envase desarrollado junto a Petropack, 100% reciclable y con un precorte láser patentado, único en América Latina, que facilita la apertura y mejora la experiencia del consumidor.



El reconocimiento refuerza el compromiso de Mateando con la innovación, el diseño y la sustentabilidad. Asimismo, la marca de yerba mate argentina se lució en una de las ferias de alimentos más importantes del mundo: ANUGA 2025, que se llevó a cabo del 4 al 8 de octubre en Colonia, Alemania.

Full Sport

En un contexto donde los hábitos saludables y el deporte ganan cada vez más territorio, **Full Sport**, marca que opera hoy en día en Paraguay y Uruguay, anunció su llegada a la Argentina, incorporándose a la categoría de bebidas isotónicas. El segmento, que creció más de un 77% en los últimos tres años, se consolida como una oportunidad estratégica en un mercado dominado por propuestas premium. Full Sport es mucho más que una bebida: es un aliado para quienes buscan disfrutar y superarse en el deporte amateur, ofreciendo rehidratación superior y reposición de minerales y electrolitos esenciales, a un precio más conveniente. Con un desarrollo local de sabores adaptados al mercado argentino –como Manzana, Fresh Blue y Frutas Tropicales– la marca se posiciona como una alternativa accesible, brindando una experiencia de hidratación de alta calidad.



Concurso solidario

En el marco de su 30° aniversario en Argentina, **Grupo Bimbo** anunció la apertura de las inscripciones al concurso “Bimbo Alimenta tu causa”, una iniciativa solidaria que busca impulsar proyectos de organizaciones de sociedad civil en todo el país, con el objetivo de promover la alimentación saludable y la sostenibilidad, así como la inclusión. El Grupo donará un total de 30 millones de pesos que se repartirán entre tres proyectos. Se elegirá un ganador por categoría y cada uno recibirá 10 millones, además de visibilidad en los canales de la compañía y acciones de voluntariado. La convocatoria está abierta a ONGs de todas las provincias argentinas que presenten propuestas alineadas con los pilares de la compañía. Un jurado de expertos en las temáticas será el encargado de elegir a los ganadores, de acuerdo al proyecto con mayor proyección del impacto positivo en sus comunidades. El jurado se anunciará en noviembre, cercano al plazo de entrega de los proyectos.



MaxPet: una propuesta equilibrada



Grupo Molino Chacabuco, a través de su unidad de negocio Nutripet, presentó MaxPet, una nueva línea de alimentos para perros y gatos desarrollada a partir de exclusivos blends de carnes cuidadosamente seleccionadas. MaxPet ofrece una propuesta nutricional completa y equilibrada, alineada con las tendencias de nutrición animal. Sus fórmulas incluyen proteínas de alta calidad y un perfil nutricional adaptado a cada etapa de la vida del animal, favoreciendo una vida activa y saludable.

“Sabemos que una buena alimentación es clave para el bienestar de las mascotas. En línea con eso, estamos sumando MaxPet a nuestra oferta de alimentos, una propuesta con blends de carnes magras y carnes del mar altamente palatables y nutritivos”, destaca Tomás Crespo Tassara, Gerente General de Grupo Molino Chacabuco.

Con este lanzamiento, la compañía refuerza su compromiso con la innovación y el desarrollo de productos de alto valor agregado en el mundo petfood, ofreciendo opciones confiables para perros y gatos.



Arcor Halloween

Llega una propuesta integral que combina nuevos productos y sabores junto con una estética renovada. **Arcor Halloween** presenta diseños especialmente creados para esta celebración, con el objetivo de invitar a disfrutar de este festejo.

Con el concepto creativo “Fiesta terrorífica”, la campaña de este año apuesta a un rediseño moderno y disruptivo, alineado a los colores característicos de esta festividad, con personajes de estética contemporánea y un estilo visual que refleja la evolución de Halloween hacia un festejo compartido entre distintas generaciones. Participan en este concepto varias de las principales marcas con las que cuenta actualmente la compañía.



Innovación en desodorantes

En los últimos años, se identifica un cambio en las preferencias de los consumidores respecto al cuidado personal, ya que demandan soluciones versátiles y productos integrales. Según datos de Google Trends, las búsquedas globales de “desodorantes para todo el cuerpo” crecieron un 1.000% entre marzo de 2023 y marzo de 2024, reflejando una tendencia que trasciende la protección exclusiva de las axilas. A partir de esta tendencia global y de un profundo análisis de hábitos de consumo, **Unilever** presenta los primeros desodorantes “All Body” para todo el cuerpo disponibles bajo sus marcas Rexona, Dove y Dove Men+Care. Así, la compañía se anticipa a las tendencias globales.



Una experiencia integral

El manejo efectivo de la relación con los clientes actuales y potenciales es fundamental para poder mantener la participación de mercado en un entorno que cada día se torna más competitivo.



El entorno de compra debe estimular los sentidos, guiar recorridos y generar emociones que fortalezcan el vínculo con la marca más allá del producto en sí.

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

El surtido y la oferta de productos que finalmente el consumidor encuentra en los establecimientos tiene una importancia evidente para la industria y la distribución. Para los proveedores, 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 in-

corporación (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 re-

dr. lemon **BLK CHERRY**



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

Un enfoque integral

Los distintos conceptos comentados en la presente nota llevan a tres derivaciones que no pueden ser ignoradas:

1. Relación de surtido con el público objetivo y los planes de las categorías.

Las decisiones para elaborar surtidos eficientes provienen de entender la categoría según las necesidades del consumidor, teniendo en cuenta que el rol que se le haya asignado a cada categoría marcará las decisiones de surtido.

2. Importancia del consumidor en la definición de surtido. La decisión de introducir, mantener o retirar referencias de surtido dependerá de lo que dichas referencias signifiquen para el consumidor (en términos de fidelidad, por ejemplo).

3. Mejora de los resultados del negocio. El trabajo conjunto en surtidos eficientes debe traducirse en resultados para el negocio, en términos de incremento.

ducir las ineficiencias a lo largo de la cadena, y esto debe traducirse en ahorros para el 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 inversión más elevados.

Finalmente, surtidos más eficientes pueden aportar beneficios a consumidores, distribuidores y proveedores. Estos benefi-

cios 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 resultados 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 llevarnos, 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 des-

**Un punto de venta bien
pensado no solo exhibe,
sino que persuade,
seduce y construye
significados a través
del color, la disposición
y la interacción con
el espacio.**



cubrir 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.

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.

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 ob-



jetivo 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 nueva propuesta ●

El merchandising

eficaz combina estética

y estrategia para

transformar decisiones

impulsivas en

experiencias memorables

que impactan en la

fidelización.

MagretCarneDeCerdo

Porción de 40 g (1/2 barra)	Porcentaje diario*
Valor energético	150 kJ (36 kcal)
Grasas totales	6.5 g
Grasas saturadas	1.8 g
Grasas trans	0.7 g
Carbohidratos	0.5 g
Fibra alimentaria	0.1 g
Proteínas	1.8 g
Sodio	2.2 mg

Nuevo Pack

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

Comé Rico. Comé Sano. Comé Magret.



Alimentos Magros S.A.

Políticas de fijación de precios

En épocas de crisis y disminución del poder adquisitivo, el establecimiento de precios debe armonizar la necesidad de rentabilidad del supermercado en un determinado momento histórico, con su estrategia integral de posicionamiento.

Establecer precios sin considerar costos, valor percibido y competencia puede comprometer la rentabilidad y debilitar el posicionamiento a largo plazo, en detrimento de la marca y el supermercado.

Establecer el precio final de un producto y comunicárselo al público es una tarea más compleja de lo que parece. A los criterios básicos, que se analizan en esta nota, se suman consideraciones coyunturales. “Algunos de los héroes del mundo de los negocios durante la pandemia fueron las empresas que demostraron conciencia social al otorgar descuentos a las personas o sectores más afectados”, explica el consultor especializado Ariel Baños. “Mostrar ese tipo de empatía puede ser una valiosa inversión”, agrega.

Los supermercados son parte de la sociedad, y como tal deben demostrar su solidaridad y comprensión en tiempos difíciles. “Los clientes valoran este tipo de señales”, señala Baños. “Aplicar nuevos descuentos en forma selectiva puede ayudar a demostrar solidaridad con la población afectada por la pandemia. Por supuesto que este tipo de estrategias debe ser comunicada debidamente, y hay que establecer un alcance y duración limitada”.

Sin embargo, aclara, esto no se puede realizar en productos críticos o con tendencia a escasear. “En ese caso, hay que hacer todo lo contrario: promover conductas

socialmente responsables. No se trata de hacer descuentos por volumen, sino de restringir la venta, fijando una cantidad máxima de artículos, para evitar las ventas especulativas”.

En un entorno recesivo, las ofertas y descuentos pueden ser una eficaz herramienta para mantener los niveles de ventas y hacer rotar los stocks. Pero al mismo tiempo, se pueden transformar en un arma de doble filo. Todo descuento debe ser implementado con cautela, y dentro del marco de una estrategia integral.

La fijación de precios para capturar el nivel más alto del mercado es una estrategia en la que se fija un precio elevado para un producto nuevo con la finalidad de obtener ingresos máximos, capa por capa, de los segmentos que estén dispuestos a pagar ese precio alto; la compañía vende menos, pero con un margen de utilidades mayor.

La imagen y la calidad del producto deben sustentar este precio elevado. Debe haber una cantidad suficiente de compradores dispuestos a adquirir el producto por ese precio.

Los costos de producción de un volumen más pequeño no deberían ser tan altos que eliminen la ventaja de cobrar más. No debe ser tan fácil para los competidores penetrar el mercado y vender el producto más barato.

En la fijación de precios para penetrar en el mercado se fija un precio bajo para un producto nuevo, buscando atraer a un gran número de compradores y conseguir una importante participación en el mercado. El mismo debe ser sensible a los precios.

Los costos de producción y distribución deben disminuir conforme el volumen de ventas aumenta. Los precios bajos deben ayudar a impedir la entrada de los competidores.

¿Cómo responder a los cambios de precio de un competidor?

—Reducir su precio, de tal forma de igualarlo.

—Mantener su precio, para aumentar el valor percibido por el cliente. Esto implica una ardua tarea de comunicación.

—Incrementar el precio, pero



RAZA[®]

Perros

Un alimento
Para cada
etapa de su vida



Te quiero así

Descubrí la línea completa en:
www.alimentoraza.com

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



Cómo minimizar el riesgo

El especialista Ariel Baños enumera las siguientes pautas que pueden contribuir a evitar que los descuentos deriven en una clara pérdida de rentabilidad:

1. **Fijar restricciones.** Un descuento bien aplicado es aquel que permite llegar a clientes que hoy no compran porque para ellos el precio es un obstáculo. Si uno baja los precios en forma generalizada, se estará perdiendo la ganancia de aquellos clientes que están dispuestos a pagar el precio normal. La clave pasa por aplicar algún tipo de filtro, barrera o condición para beneficiarse con los descuentos. Por ejemplo, presentar cupones o comprar en ciertos días de la semana.

2. **Asociación.** Siempre es preferible realizar descuentos o promociones cuyo esfuerzo económico pueda ser compartido por las partes intervinientes, como el proveedor, la droguería o la tarjeta de crédito.

3. **Compensación.** Consiste en realizar descuentos en productos conocidos, de alto perfil y rotación, para atraer a clientes que, una vez en la farmacia, terminarán comprando también otros productos no promocionados.

4. **Límites.** Definir topes de reembolso o compra máxima permitida de artículos promocionados, para evitar la acumulación excesiva de stock por parte de los clientes.



con una mejora perceptible de la calidad o valor que se brinda al consumidor.

—Lanzar una marca o servicio alternativo de precio más bajo, a fin de poder competir en igualdad de condiciones.

Errores más comunes

La inflación genera la necesidad de optimizar al máximo las políticas de precios.

En ese sentido, es común que se cometan ciertos errores, explica Ariel Baños, Presidente y fundador de fijaciondepuestos.com y autor del libro *El secreto de los precios* (Ediciones Granica). A continuación, se comentan dos de las equivocaciones más frecuentes.

1. **Pensar en costos históricos.** “Si lo pagué a precio viejo, lo venderé a precio viejo”, se dice muchas veces. Pero esto afecta a la rentabilidad futura. “La empresa debería analizar siempre cuál será el costo de reposición de aquello que está vendiendo hoy, para actualizar sus precios de manera acorde”, explica Baños. De otro modo, se corre el riesgo de definir precios que no generen ingresos suficientes para reponer las mercaderías a los costos actuales, lo que puede producir una descapitalización.

2. **Demorar ajustes y luego realizar grandes incrementos acumulados.** “Voy a esperar para ajustar los precios. No quiero perder ventas, ni adelantarme a los competidores”, se suele decir. El problema ocurre cuando esta situación resulta insostenible y surge la urgencia de recuperar el terreno perdido. Entonces se necesita recurrir a im-

portantes ajustes de precios que son sumamente notorios y generan una resistencia aún mayor en los clientes. “Si bien ningún aumento de precios es bien recibido por el público, será aún más crítica la situación si se acumulan aumentos”, dice el especialista.

La política de precios es mucho más que un número impreso en la góndola: es una declaración de identidad comercial. Una estrategia coherente de fijación de precios permite a un supermercado posicionarse con claridad ante sus clientes, mantener márgenes sustentables y fortalecer la percepción de valor, un factor decisivo en la fidelidad del consumidor. La coherencia es clave porque el precio comunica tanto como la marca. En un contexto de inflación o variabilidad de costos —tan común en los mercados latinoamericanos— los cambios abruptos o desordenados pueden generar desconfianza, sensación de oportunismo y pérdida de credibilidad. En cambio, una política estructurada y transparente da previsibilidad, tanto al consumidor como a los proveedores, y facilita una gestión más profesional del negocio. Una buena política de precios parte del conocimiento profundo del público objetivo.

Una política de precios inteligente equilibra márgenes deseables con sensibilidad del mercado, adaptándose dinámicamente a cada segmento y contexto económico.

No se trata de ser siempre el más barato, sino de ofrecer un equilibrio entre percepción de calidad, conveniencia y rentabilidad. En este sentido, la estrategia de precios debe alinearse con el posicionamiento general del supermercado: un formato premium no puede competir sólo por precio, como tampoco un autoservicio de cercanía puede sostener valores despegados del mercado. Además, la coherencia en la fijación de

precios se refleja en la estructura interna: promociones, descuentos y políticas de marca propia deben responder a un mismo criterio. Las decisiones tácticas —como los “precios gancho” o las ofertas de temporada— tienen sentido solo si están enmarcadas dentro de una estrategia mayor. Cuando las acciones se vuelven erráticas o contradictorias, el cliente percibe desorden, y el valor de la propuesta se diluye. La inteligencia comercial también juega un rol decisivo. Hoy los supermercados cuentan con herramientas de análisis modernas ●

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

Cel: 3516 27 87 57 / 3512 44 56 33

infofranquicias@almacor.com.ar



ALMACOR
Cooperativa Ltda.

La única forma posible de no arriesgar inútilmente las inversiones en marketing, es realizar estudios de mercado. Pero no se trata de efectuar cualquier clase de investigación, sino sólo aquella que realmente la empresa necesita. Hubo, en los últimos años, una tendencia a la proliferación de la utilización informes de mercado, que en muchos casos no agregaban verdadero valor a la compañía.

Por otra parte, hay que reconocer que los estudios de los consumidores y sus tendencias, conllevan el riesgo de terminar como meros observadores o descriptores

nes arquitectónicas llevarán a construir edificios menos expuestos al calor y al frío, no tendrán calefacción ni sistemas de aire acondicionado.

Los productos serán encargados muy poco tiempo antes de venderlos. Vendrán de los depósitos listos para ser colocados en los estantes, bien frescos. Con la tarjeta de compras de cada cliente y una buena computadora será posible llevar una historia de lo que cada uno compra. Estos datos son invaluable para iniciar una buena campaña publicitaria, sobre todo teniendo en cuenta las diferencias que habrá de un

consumidor a otro. Además, hasta se podrá calcular cuánto dinero entrará con cada campaña.

Los carteles de publicidad se parecerán más bien a menús, dado que la gente buscará platos hechos. Se podrá recurrir a todos los criterios imaginables para promocionar un supermercado. Claro que el cambio más importante lo marcará la gente, puesto que cambiarán la manera de hacer las compras: más veces al día, menor cantidad de productos. Buscarán su próxima comida, no la del día siguiente o la del fin de semana. Esto exigirá hacer publicidad todos los días.

El 50% de los clientes serán hombres, esto significa un cambio de orientación. En algunos casos, los clientes nunca visitarán el supermercado, harán sus compras por teléfono, videotexto, televisión o computadoras personales. Habrá que recurrir a nuevas formas de promoción. Se necesitarán catálogos; habrá que aprender a pasar avisos en las

pantallas de las computadoras.

Sí, las computadoras serán un problema, porque a través de ellas los consumidores podrán revisar las listas de productos, los beneficios, los mejores servicios y los precios más baratos. Habrá que ser muy cuidadoso y muy astuto para atraerlos. Está probado que al público no le gusta comprar productos perecederos por teléfono, prefiere ver que tan fresco están. Habrá que vender mucha confianza; aquellos que no cumplan con las expectativas quedarán fuera del negocio.

Se verá menos televisión en favor de los videos y la televisión por cable y la publicidad en ese medio se volverá más cara. Los supermercados serán el lugar para hacer la publicidad. De hecho, todos querrán hacer promoción allí. Buena parte de los ingresos de los supermercados vendrán de lo que obtienen por las campañas de otros.

Hasta habrá kioscos con pantallas de video desde las cuales uno podrá comprarse

La investigación demográfica

Desde los años 50, la segmentación de mercado se transformó en un método de gestión popular, que modificó la oferta de productos en todos los niveles.



Comprender la composición social de un mercado permite anticipar comportamientos, segmentar con precisión y adaptar mensajes para mejorar su eficacia.

de la realidad. Con conocer los cambios que están teniendo lugar no alcanza; además hay que "tirarse a la piletta" y comenzar a orientar la gestión en base a las tendencias que se observan.

Por ejemplo, dentro de las zonas urbanas, la tierra se volverá cada vez más escasa, lo que significa que los costos inmobiliarios aumentarán en forma notable. Los negocios tendrán varios pisos, estacionamiento en el techo y depósitos en el sótano. La iluminación provendrá de células fotovoltaicas que tornarán automáticamente la luz solar en electricidad. Incluso existirán una suerte de granjas en los desiertos hasta entonces improductivos, en los que habrá paneles solares donde se generará energía que se enviará a través de redes superconductoras a las ciudades. De todos modos, sus locales necesitarán mucho menos energía y habrán menos heladeras.

Estos requerimientos serán cubiertos con los envases. Además, como las innovacio-

Mini Tapitas[®]

www.Fachitas.com
1127346448



IMÁGENES A MODO ILUSTRATIVO

La era del individualismo

El individualismo es la posición moral, filosofía política, ideología, o punto de vista social que enfatiza "la dignidad moral del individuo". Los individualistas promueven el ejercicio de los objetivos y los deseos propios y en tanto la independencia y la autosuficiencia mientras se oponen a la mayoría de las intervenciones externas sobre las opciones personales, sean estas sociales, estatales, o de cualquier otro tipo de grupo o institución.

El individualismo hace del individuo su centro. Los derechos humanos y la libertad son la sustancia de

estas teorías. El liberalismo, el existencialismo y el anarquismo son ejemplos de movimientos que toman al individuo humano como unidad central de análisis.

También ha sido usado como término denotando "La cualidad de ser un individuo; una peculiaridad". El individualismo es también asociado con intereses y estilos de vida artísticos y bohemios, donde existe una tendencia hacia la auto-creación y la experimentación en tanto opuesta o elusiva de la tradición o las opiniones y comportamientos populares o de masas.

Una estrategia eficaz no se basa solo en gustos o tendencias, sino en datos concretos sobre cuestiones como edades, género, nivel educativo, localización y estilos de vida predominantes.

joyas por catálogo. Habrá estantes con cartelitos de cristal líquido en los que podrán leerse los precios. Hasta los carritos se transformarán por completo. Manijas con luminosos carteles promocionando productos, una terminal de computadora para buscar todo tipo de información y hacer la cuenta de lo que se va gastando.

En resumen, el secreto es mantenerse ágil, siempre encima de la ola, atento a todos los cambios. El futuro depende de lo que haga usted por él, de que decida qué es lo que usted quiere en sus locales y calcule qué precisará: arquitectos, diseñadores, analistas de sistemas, fabricantes de envoltorios y empaques, equipamiento y mercadería que haga parte del trabajo necesario para triunfar.

Asegúrese de que todo lo que hace hoy sea construir para mañana y no para ayer. Grandes áreas para servicios a cambio de menos espacio para depósito siguiendo un diseño modular que le permita flexibilidad para hacer cambios y redecoraciones.

Los supermercados no podrán ser humil-

des en tecnología. Será el micro-procesador quien hará posible manejar una empresa tan compleja en forma redituable.

En cuanto a los compradores, ellos exigirán más información, harán todo tipo de preguntas sobre salud, ingredientes, nutrición. Habrá que ser muy fiel a las modas en todos los aspectos para proyectar la imagen de una empresa que no sólo tiene buena calidad o precios bajos, el lugar para ir de compras, aquel donde va la gente inteligente que sabe lo que quiere.

Ya no se tratará de manejar simplemente un supermercado, sino de entrar en el negocio de la comida, de proveer alimentos y otros productos asociados a ella, cómo, cuándo y dónde los pidan. Reparto a domicilio, comida rápida, restaurantes, servicio de catering, nutrición, todo esto estará incluido. En definitiva, en el futuro habrá que encarar el comercio desde un punto de vista mucho más amplio.

En los años cincuenta, la practicidad era símbolo de status, de prestigio. La heladera, el café instantáneo, que son productos simplificadoros, comunicaban, a su vez modernismo, que era un valor de prestigio. En la década del sesenta, la practicidad pasó a tener significación como forma de realización personal. Fue la época de los muebles por módulos, que uno ubicaba en distintos ambientes, de acuerdo con su gusto personal. Bajo el rubro simplificación o practicidad se permitía armar el propio ambiente, con toques y creatividad personales.

En los setenta, se volvió a resignificar el término practicidad, que ahora involucra una simplicidad muy ligada a las sensaciones. Coincide con el desarrollo de las telas de algodón y las fibras naturales, luego de un largo reinado de las sintéticas.

También vuelve la lana, pero a condición de que todo pueda ser lavable en un lavapropas automático. En los noventa, la practicidad pasó por el concepto de flexibilidad, lo que involucra todo el proceso de adquisición, consumo y descarte.

Y en el nuevo milenio, si bien las tendencias no se terminan de perfilar, hay una mayor conciencia ecológica y social. La gente se niega a comprar productos realizado con trabajo infantil, o que deterioran la capa de ozono. Esas inclinaciones no deben ser menospreciadas.

En los años 70, las marcas hablaban de sí mismas. Luego, en los 80, las marcas ya hablaban de lo que hacían por el consumidor. En los años 90, comenzaron a entretener al consumidor con chistes en relación a lo que vendían. Hoy, en este siglo, las marcas van por más e intentan crear una ideología a la cual el consumidor adhiera. Valores como optimismo, aceptación de uno mismo, actitud positiva frente a la vida, son discursos que los distintos productos tratan de apropiarse para generar afinidad



con los consumidores. La pregunta es: ¿Cuál es el rol de las marcas en la cultura? ¿Los consumidores, en su rol de televidentes, encuentran otros espacios desde los cuáles nutrirse de valores, teniendo en cuenta que el consumo promedio es de tres horas por día de televisión?

Hoy es fundamental comprender que, antes que productos o servicios, es necesario salir al mercado a vender la propia imagen. Si una empresa tiene éxito en lograr eso, puede alcanzar el éxito en casi cualquier emprendimiento. Nunca hay empresas demasiado pequeñas como para preocuparse por la imagen. Hasta el negocio más modesto dice algo acerca de sí mismo.

Los métodos usuales de propaganda presentan todo lo propio como virtudes, y todo lo ajeno como defectos. No sería malo que así sucediera, si uno se limita a resaltar las virtudes y disimular los defectos de un producto honestamente, pensando promover lo positivo y minimizar lo negativo, en beneficio del consumidor. Pero actualmente, las palabras no se refieren ya a las cosas, el lenguaje no se refiere al mundo sino que lo simula.

Para hacer un anuncio, una campaña publicitaria o una homilía, el promotor se dirige a la gente tratando de vehiculizarla, para que piensen lo que él quiere que pien-



sen, y hagan lo que él quiere que ellos hagan. Lo leal sería hacer la promoción partiendo de que el producto posee tales o cuales cualidades, presentándolas en la confianza de que la gente, conociéndolas lo adopte. Pero el «candidato» cuando hace su campaña, y promete que arreglará tal y cual cosa, no es porque piense que puede hacerlo, sino porque piensa que diciéndolo se conectará con los deseos de la mayoría de la gente.

Lo normal actualmente no es tratar ni siquiera de vender un producto, sino una imagen socialmente positiva del producto ●

Ignorar las transformaciones poblacionales es correr el riesgo de hablarle a un público que ya no existe o dejar de ver a quienes están ganando protagonismo.

EuroShop 2026

THE GLOBAL RETAIL FESTIVAL

22 – 26 FEB 2026

THE WORLD'S NO. 1 RETAIL TRADE FAIR
DÜSSELDORF, GERMANY
www.euroshop.de

M
Messe
Düsseldorf

Cuando los planes se vuelven un fin en sí mismo, se pierde agilidad y se erosiona la capacidad de responder a contextos cambiantes con decisiones oportunas.

Muchas veces, las funciones de apoyo al negocio principal de cada empresa se califican como *burocráticas*. Este es un ejercicio metodológico que busca esencialmente diferenciarlas de las funciones del negocio. Aquí el término burocracia se utiliza en su acepción positiva, aquella que la vincula a tareas que se realizan en el “bureau”. De acuerdo a su magnitud, las organizaciones están conformadas por el negocio y por la burocracia. Esta última se subordina claramente al primero. La burocracia por sí sola no genera ningún tipo de utilidad, interés o provecho. Sólo las funciones del negocio (esencialmente las ventas), lo consiguen.

Muchos de los problemas mayores que enfrentan las organizaciones de negocios, se generan en el error simple de no entender las diferencias vitales que existen entre estos conceptos. En muchas organizaciones, las estructuras burocráticas alcanzan tal magnitud que de hecho “asfixian” al negocio. Y éste permanece dramáticamente “oculto”, hasta el punto que reconocidos pensadores de la ciencia de los negocios llegan a recomendar que la organización se plantee la pregunta ¿en qué negocio estamos? Y resulta lógico entender que organizaciones muy grandes pierdan el

Norte. Cuando en una organización las funciones de producción y de ventas no son homogéneas, es muy difícil definir el negocio. Si en una organización se producen y se venden muebles, automóviles y bienes raíces, debe entenderse que existe más de un negocio y que por lo tanto la organización tiene una estructura de carácter corporativo. Luego, resulta muy complicado determinar cuál es el negocio de la corporación en su conjunto.

En estas grandes organizaciones, la estructura burocrática adopta tal magnitud que condiciona el enfoque de gestión. La gerencia administra la organización enfocada en los intereses de la burocracia y no en los intereses del negocio. Cuando eso ocurre, es el principio del fin.

A lo largo de la mayor parte de nuestra existencia pertenecemos a una organización. Millones de hombres y mujeres de todo el mundo pasan su vida entera trabajando en distintas organizaciones, enfrentando innumerables desafíos al luchar por cumplir con sus tareas diarias.

Todas las organizaciones tienen un programa o método para alcanzar sus metas, para ello es de gran importancia y muy necesario que en su programa se incluya la “administración”, ya que ella, consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones.

La organización es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización.

Esta afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o no de una empresa

Burocracia paralizante

El término *negocio* proviene del vocablo latino *negotium*, que etimológicamente quiere decir “toda aquella actividad que genera utilidad, interés o provecho para quien la practica”.





*protege tu
piel del sol*



EL CUIDADO IDEAL

TODO EL AÑO



La planificación excesiva puede generar una ilusión de control que paraliza, inhibe la innovación y aleja a las organizaciones de su verdadero entorno competitivo.

nos indica, por qué es necesaria la gerencia, sin embargo, no nos indica cuando ella es requerida, y el requerimiento sucede siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman “gerentes”, y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Cabe decir, que ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de manera tal que, un gerente ineficaz no puede alcanzar las metas de la organización, la eficacia es la clave del éxito de las organizaciones. Pero el ser gerente no sólo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder, es saber el

proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja. El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia donde va.

El propósito central de toda organización es el negocio que la sustenta y que la explica. El término negocio proviene del vocablo latín “negotium” que etimológicamente quiere decir “toda actividad que genera utilidad, interés o provecho para quien la practica”. Este es el significado de beneficio que perfecciona el propósito de las organizaciones.

El concepto de negocio, por lo tanto, no es ajeno a ningún tipo de organización, pues todas ellas desarrollan alguna actividad que les genera “utilidad, interés o provecho”. El negocio es por ende una función, no es una estructura, y en ello bien cabría establecer una diferencia vital que muchas veces no queda clara.

Por otra parte, el concepto de negocio explica un beneficio genérico y con ello también se aleja de una interpretación frívola y común: aquella que lo asocia específicamente con los criterios económicos, financieros o monetarios.

Una organización como la familia está sustentada por un negocio de la misma forma que una empresa que vende automóviles, porque las dos desarrollan actividades que les generan algún tipo de utilidad, interés o provecho.

El negocio en las organizaciones está formado por un conjunto de actividades que buscan alcanzar beneficios. Se supone que todas las actividades que se desarrollan en la organización tienden a perfeccionar el negocio que la sustenta, pero entre las diferentes actividades que se ponen en práctica algunas alcanzan el beneficio, la utilidad o el provecho de manera más directa y eficaz ●

Dos conceptos complementarios

Gerenciar y liderar son elementos que se deben combinar para el logro de su fin común, que permiten el aprendizaje de diferentes técnicas que permitan a la persona tener su desarrollo personal indispensable para que todos entiendan formas de cooperación con eficacia y eficiencia para obtener el léxico común.

Las organizaciones son diferentes entre sí a efectos del propósito que persiguen, pero todas ellas, absolutamente todas, precisan de administración. Por ello la administración es el sujeto y la organización el objeto; la administración la función y la organización la estructura.

Dado que esta relación estructural-funcional no es estática, debe determinarse el móvil que genera su dinámica. Todas las organizaciones se forman a efectos de perseguir un propósito, todas ellas desarrollan alguna actividad, una que además debe generarles cierto beneficio. Las organizaciones no forman parte de un sinsentido, forman parte de un propósito racional.



#FanáticosDelAhorro

VENTAS POR MAYOR Y POR MENOR

SUCURSALES Y
FRANQUICIAS

37 SUCURSALES EN MENDOZA Y LA PAMPA

NUESTRAS MARCAS, ALIADAS DE LOS AHORRISTAS



SEGUIMOS EXPANDIENDO, SEGUIMOS CRECIENDO

ALMACÉN - BEBIDAS - LÁCTEOS - LIMPIEZA
PERFUMERÍA - BAZAR - ELECTRODOMÉSTICOS



#FANÁTICOSDELAHORRO

2604 574441

www.layuntamayorista.com.ar

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



Una opción eficaz

Toda evaluación de las mecánicas promocionales debe permitir un control operativo de sus alcances, para poder mejorar su implantación.

La combinación de análisis de datos y creatividad permite diseñar estrategias capaces de captar la atención sin deteriorar el valor percibido del producto.

Una premisa fundamental para poder medir la eficacia promocional es contar con información completa, homogénea y sistemática. Por ello, hace falta compartir información entre el fabricante y el distribuidor. Un modelo sencillo y simple de recogida de información previa se basa fundamentalmente en tres pasos:

1. Planificación. Una vez fijados los objetivos a conseguir planificaremos la promoción en concreto y cómo ésta nos ayudará a conseguir los objetivos. Describiremos tanto la mecánica como el soporte de las promociones más idóneas, los medios con los que la apoyaremos y el ámbito en el que se trabajará.

2. Evaluación. Una vez puesta en marcha la promoción y finalizada llega el momento de evaluar los resultados; y para esto es necesaria la colaboración entre fabricante y distribuidor, ya que la no compartición de datos nos llevará a resultados miopes. Es recomendable evaluar dos grandes áreas: las ventas y la ejecución logística.

3. Valoración. Es recomendable no quedarnos en un número tras la evaluación, si no ir más allá y extraer una valoración o conclusión de la promoción haciendo un resumen cualitativo de toda la información analizada: ¿Se ha alcanzado el objetivo cuantitativo? ¿Al 100%?

Cualitativamente, ¿Qué nota asignamos a esta promoción? ¿Ha contribuido al crecimiento de la categoría? ¿Recomendamos repetir la promoción?

La promoción de ventas es una herramienta o variable de la mezcla de promo-

ción (comunicación comercial), consiste en incentivos de corto plazo, a los consumidores, a los miembros del canal de distribución o a los equipos de ventas, que buscan incrementar la compra o la venta de un producto o servicio.

Los objetivos son asociados generalmente con resultados (venta) de corto plazo, y no con resultados permanentes (largos). En la promoción de ventas se dan entre otros los siguientes objetivos:

- Aumentar las ventas en el corto plazo.
- Ayudar a aumentar la participación del mercado en el largo plazo.
- Probar un producto nuevo.
- Romper la lealtad de clientes de la competencia.
- Animar el aumento de productos almacenados por el cliente.
- Reducir existencias propias.
- Romper estacionalidades.
- Colaborar a la fidelización.
- Motivar a detallistas para que incorporen nuevos productos a su oferta.
- Lograr mayores esfuerzos promocionales por parte de los minoristas.
- Lograr mayor espacio en estanterías de los detallistas.
- Lograr mayor apoyo del equipo de ventas para futuras campañas.

Toda acción promocional debe aspirar a lograr la satisfacción del consumidor. Cuando logramos un cliente plenamente satisfecho, éste no sólo volverá a comprarnos, sino que muy probablemente se convertirá en un cliente fiel a nuestro producto, empresa o marca, y nos recomendará con otros consumidores.

La promoción es el elemento de la mezcla de marketing que sirve para informar, persuadir, y recordarles al mercado la existencia de un producto y su venta, con la esperanza de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario. Por lo tanto, lograr la plena satisfacción del cliente, ofreciéndole un producto o servicio que cumpla con sus expectativas (o mejor aún que las sobrepase) debe ser siempre nuestro objetivo. Veamos a continuación algunas formas de lograr la satisfacción del cliente:

— *Ofrecer un producto de calidad.* La primera forma de lograr la satisfacción del cliente consiste en ofrecerle un producto o servicio de buena calidad, es decir, un producto que cuente con insumos de primera, que cuente con un diseño atractivo, que sea durable en el tiempo y, sobre todo, que satisfaga sus necesidades, gustos y preferencias.

— *Cumplir con lo ofrecido.* La segunda forma de lograr la satisfacción del cliente consiste en cumplir con todo lo ofrecido o prometido, por ejemplo, procurar que el producto cuente con las características mencionadas en la publicidad, hacer efecti-

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

El verdadero impacto comercial surge cuando las acciones diseñadas para atraer ventas logran también fortalecer el vínculo emocional con el cliente y proyectar una imagen coherente.

vas las promociones de ventas, respetar las condiciones pactadas, cumplir con los plazos de entrega, etc.

—*Brindar un buen servicio al cliente.* Una forma efectiva de lograr la satisfacción del cliente es ofreciéndole un buen servicio al cliente, es decir, ofreciéndole una buena atención, un trato amable, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado y una rápida atención.

—*Ofrecer una atención personalizada.* Un aspecto importante del servicio al cliente que nos ayudará a lograr la satisfacción del cliente consiste en brindarle una atención personalizada, por ejemplo, ofrecerle promociones exclusivas, brindarle un producto que satisfaga sus necesidades particulares y procurar que un mismo trabajador atienda todas sus consultas.

—*Brindar una rápida atención.* Otro aspecto importante del servicio al cliente que nos ayudará en gran medida a lograr la satisfacción del cliente consiste en brindarle una rápida atención, ya sea al atender sus pedidos o entregarle su producto.

—*Resolver problemas, quejas y reclamos.* Otra forma de lograr la satisfacción del cliente consiste en atender y resolver

da vez se destina una mayor parte del presupuesto de marketing a la realización de acciones promocionales. Y esto ocurre por una razón muy simple: las decisiones de compra son adoptadas, crecientemente en los puntos de venta.

De ellas, las más vigentes hoy en día son aquellas que puedan generar un ahorro claramente percibido por quien efectúa la compra. Los ahorros pueden ser en precio o bien en cantidad (pagar lo mismo por una cantidad mayor de contenido).

Hay que considerar que el hombre es un ser social por naturaleza y es consumidor de nacimiento. Como consumidor ahorra, es decir, guarda una parte de su renta que no gasta, para adquirir bienes posteriormente. Sabemos que existen muchos factores que determinan el ahorro de cada individuo, así como también hay otros factores que determinan la parte del ingreso que se utiliza para adquirir bienes, esperando recibir algo de ellos a corto, mediano, o largo plazo; esto es lo que conocemos como inversión.

Entonces, el hombre es un ser social por excelencia, que consume, ahorra e invierte sus ingresos para satisfacer necesidades y lujos personales y familiares. Dejando para la teoría de la distribución la cuestión de los ingresos de la unidad de consumo y la del equilibrio entre trabajo y descanso, debe suponerse que cuando decide ahorrar una parte de sus ingresos, el consumidor actúa racionalmente. El consumo puede ser tangible (bienes) o intangible (servicios).

Uno de los principales propósitos de la promoción es difundir información. Permitirles a los compradores potenciales enterarse de la existencia del producto, de su disponibilidad y de su precio. Otra finalidad de la promoción es la persuasión. La competencia tan intensa entre varias industrias, lo mismo que entre empresas de una misma industria, impone una enorme presión a los programas promocionales de los vendedores.

Todos los días las empresas bombardean al mercado con miles de mensajes, con la esperanza de atraer más compradores y crear mercados a los nuevos productos. Ante la competencia tan intensa por captar la atención del público, hasta las empresas bien establecidas en el mercado se ven obligadas a recordarles a los consumidores su marca para que no la olviden.

La promoción de ventas ha de incluirse en los planes anuales de la organización, junto con la publicidad y todos los demás mecanismos de marketing. Esto significa establecer con claridad sus objetivos y estrategias, determinar el presupuesto, seleccionar las ideas más idóneas, y evaluar el desempeño de las distintas actividades relacionadas con ellas ●



sus problemas, quejas y reclamos de manera rápida y efectiva, por ejemplo, contando con una política de devoluciones que le permita al cliente devolver productos defectuosos a cambio de su dinero o de otros productos.

—*Brindar un servicio extra.* Finalmente, otra forma efectiva de lograr la satisfacción del cliente consiste en brindarle uno o varios servicios extras, por ejemplo, la entrega del producto a domicilio, la instalación gratuita del producto, servicio técnico gratuito, garantías u otros servicios de post-venta.

Las distintas mecánicas promocionales ofrecen una variedad de situaciones para tentar al consumidor. La cantidad de opciones se acentúa en la medida en que ca-



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



FIAMBRES
LA CASONA

Valoramos lo bueno



Un impulsor subestimado

La saturación del mercado impone al packaging una responsabilidad cada vez más importante a la hora de llamar la atención en el punto de venta, para así fomentar las compras por impulso.

La coherencia entre el envase y la propuesta de valor del producto ayuda a consolidar la percepción de calidad y confianza, lo cual impacta directamente sobre la posible recompra.

Más de la mitad de las decisiones de compra se terminan de tomar en el punto de venta. Y dependiendo de la categoría de productos, esto puede aumentar aún más. Es por eso que el packaging tiene dos roles, uno funcional de contención del producto y otro como elemento de atracción en el punto de venta. Poder establecer una diferencia, llamar la atención, volverse más relevante para el consumidor y en definitiva ganar su preferencia, son factores donde el packaging tiene un valor fundamental y donde es posible generar una ventaja competitiva importante. Y lo mejor de todo es que no requiere de una inversión adicional sustancial, como podría ser el caso de otros medios de comunicación masivos.

De todos modos hay que tener en cuenta que demasiadas cosas relevantes terminan transformándose en un problema. Frente a varios productos que transmiten múltiples beneficios u ofertas sin ninguna diferenciación, es muy probable que totalmente desorientado, el consumidor se limite a elegir por precio. Es ahí cuando se confunde al packaging como un instrumento de branding o como instrumento de comunicación. Esta diferencia es muy importante a la hora de evitar que el packaging se convierta en una cartelera de avisos y ofertas.

Así como diferenciación y relevancia para

el target son indispensables, la simpleza también lo es. El consumidor tiene que poder entender fácilmente lo que se le quiere transmitir.

En este contexto y teniendo en cuenta que la góndola está sobrecargada de ofertas, para que un artículo de consumo masivo se puede destacar hay que lograr un packaging que refleje de forma correcta y seductora la personalidad del producto y que transmita seguridad. Pero también se debe invertir en acciones BTL, y para aquellas empresas que tengan una visión más actualizada, apostar al branding y al marketing 2.0.

El packaging conforma la identidad del producto, es el link de códigos morfológicos con su consumidor, luego el producto deberá defenderse por sus propias características.

Un packaging puede definir una compra impulsiva o de prueba por primera vez, luego es la suma de todo el trabajo de comunicación (descartando que la calidad responda a la promesa) que hará que se mantenga en el tiempo. Este trabajo incluye innovación, creatividad en el mensaje y estar siempre cerca de su consumidor.

Se puede decir que en el caso de un producto nuevo la primera venta depende casi exclusivamente de la imagen que esté presente, la segunda ya depende del producto, y en el caso de las variedades ya existentes la modificación de un packaging se puede extender el target. Hoy en día el packaging es una herramienta imprescindible porque definitivamente un diseño atractivo influencia y puede cambiar la conducta del consumidor.

También la tecnología e innovación aplicada al punto de venta suma valor a la hora de definir la compra. En toda época aparecen diferentes tendencias que se trasladan a la "vestimenta de los produc-

tos" como elementos de moda. Entre fines de 2005 y 2006 pasó con el azul y aparecieron cientos de productos inspirados en el blue, como una muestra de que las marcas empezaban a hablarle al consumidor con más calma que durante el tiempo en que el rojo fue el color dominante.

En este momento, y más allá de las tendencias de color en general que pueden ser bastante amplias, existe un color que claramente marca una moda en lo que se refiere a productos que es el rosa, el que no puede faltar. El rosa invade, con tonos que van desde el rosa intenso de Barbie hasta los tonos más suaves. Todas las marcas líderes ofrecen algún producto rosa, desde celulares hasta yogures, iPods y Victorinox, que tiene un modelo rosa. En el mundo de las bebidas alcohólicas, los "rosados" vuelven a ser una propuesta atractiva e innovadora.

En el caso del rosa probablemente se deba a que varias marcas dejaron de crear productos unisex para adaptarse a los gustos específicos de cada sexo. Las mujeres, que hasta ahora no se habían tenido demasiado en cuenta, suelen ser una de las principales responsables de las decisiones de compra y en el mundo inclusive la comunidad gay comienza a ser un grupo de consumidores interesante. Hoy existen cer-



vezas y bebidas que apuntan específicamente a las mujeres.

En cuanto a tipografías, hay rumbos a seguir. Hace ya entre 6 o 7 años se radicó una tendencia a la utilización de tipografías más gestuales para las marcas, más humanas, que acercaran más la marca a la gente. Y esas preferencias todavía son notables hoy en las elecciones de las marcas. También hay nuevos sistemas de impresión y tecnología de avanzada aplicados a la confección y diseño de packaging, que colaboran para hacer realidad ideas creativas para los productos más exigentes ●

Cambiar el formato, el material o el sistema de apertura de un empaque puede optimizar los costos logísticos, mejorar la experiencia del usuario y reducir el impacto ambiental.

YouTube Facebook Instagram @tapamaniaoficial



Manía por lo Rico!



Tapas para Empanadas, Pascualinas, Pastas y Panificados



Surtido dinámico

La existencia de una oferta inadecuada, que no guarde una estricta relación con el entorno demográfico del supermercado, puede generar hasta un 50% de pérdida de rentabilidad.

El surtido dejó de ser una lista de productos: es un sistema inteligente que traduce, en tiempo real, los cambios que atraviesa el consumidor y la estrategia consecuente de la marca.

En el pasado, las decisiones de surtido se basaban en una lógica estable: ofrecer un abanico amplio, cubrir las necesidades básicas de cada categoría y mantener coherencia con la identidad de la marca. Hoy, esa premisa resulta insuficiente. El consumidor cambió, los canales se diversificaron y la dinámica del mercado exige un ajuste constante. El surtido ya no es un listado de productos, sino una arquitectura viva que debe adaptarse a contextos cambiantes, ciclos de demanda acelerados y expectativas mucho más precisas. En un entorno donde cada metro de góndola tiene un valor estratégico, la flexibilidad se convierte en una ventaja competitiva esencial.

El concepto de "surtido dinámico" parte de una idea simple: lo que se ofrece debe moverse al ritmo del consumidor. Pero llevar eso a la práctica implica una transformación profunda en la manera en que las empresas gestionan la información, el stock y las relaciones con los proveedores. El desafío no es solo logístico, sino también cultural. Requiere que la organización piense el punto de venta como un sistema inteligente, capaz de anticipar y responder a los cambios de comportamiento del pú-

blico con agilidad. El consumidor actual no espera que la tienda tenga de todo, sino que tenga lo que él necesita, en el momento justo.

El retail vive hoy un proceso de reconversión donde la data se convierte en brújula. Las cadenas que logran interpretar los datos de compra, los patrones de rotación y las variaciones regionales del consumo son las que pueden ajustar sus surtidos con precisión quirúrgica. Este enfoque analítico no reemplaza la intuición comercial, sino que la potencia. En lugar de decidir desde la experiencia individual del gerente o el comprador, las empresas incorporan sistemas predictivos que leen el mercado en tiempo real. Así, cada producto pasa a ser una decisión estratégica: si permanece, si se reemplaza o si se amplía su presencia.

El surtido dinámico también redefine la relación con los proveedores. En lugar de contratos rígidos o planificaciones anuales inamovibles, surgen acuerdos más flexibles, que permiten rotar productos, introducir novedades o retirar referencias con rapidez. Este esquema no solo mejora la eficiencia del negocio, sino que estimula la innovación. Los fabricantes, conscientes de que su permanencia depende del desempeño en góndola, se esfuerzan por ofrecer propuestas más relevantes. El resultado es un ecosistema más competitivo, donde el valor no está en la cantidad sino en la pertinencia.

El consumidor, por su parte, también ejerce una presión nueva sobre el surtido. Ya no se conforma con la disponibilidad básica, sino que espera encontrar opciones alineadas con sus valores y estilos de vida. Productos veganos, locales, sustentables o de comercio justo no son nichos margina-



SIMPLIFICA TU RUTINA DIARIA

PROTEGE
CONTRA LOS RAYOS UV
E HIDRATA

Ácido Hialurónico



Licochalcona A

NUEVOS



MARCA
Nº1 DEL MUNDO EN
PROTECCIÓN SOLAR*

*Fuente: Euromonitor International Limited; NIVEA en la categoría de Cuidado Solar, incl. Protección Solar, After Sun y Autobronceadores; en términos de precio al por menor 2024

les, sino expectativas extendidas en determinados segmentos. En el retail moderno, la coherencia entre el discurso de la marca y la oferta efectiva en el punto de venta se volvió un criterio decisivo de elección. El surtido es, en este sentido, un mensaje silencioso pero elocuente: expresa lo que la empresa considera importante.

La inflación, la inestabilidad económica y los cambios de poder adquisitivo también impactan en la construcción del surtido. En mercados como el argentino, donde las variaciones de precios son constantes, la dinámica de la oferta se convierte en una herramienta de supervivencia. Reducir refe-

pos de tienda son quienes finalmente interpretan las señales del mercado y las transforman en decisiones concretas. Un sistema puede sugerir retirar un producto, pero solo la mirada entrenada del equipo puede evaluar si ese producto cumple una función simbólica, si representa una marca aspiracional o si atrae tráfico por motivos emocionales. La clave está en combinar la frialdad de los datos con la sensibilidad del terreno, para que el surtido no pierda alma mientras gana eficiencia.

El surtido dinámico también tiene una dimensión ética. En un contexto donde la sobreoferta puede inducir al consumo excesivo o generar desperdicio, ajustar la variedad disponible no solo es una decisión económica sino también responsable. La gestión eficiente del portafolios implica pensar qué ofrecer, pero también qué dejar de ofrecer. Las empresas que incorporan criterios de sustentabilidad en la curaduría de sus surtidos —reduciendo productos con alto impacto ambiental o privilegiando proveedores locales— están alineando su modelo de negocio con las expectativas de un consumidor más consciente. Esa coherencia, además, genera reputación positiva y fidelidad.

La relación entre surtido y marca es otra pieza fundamental. Cada elección de producto refuerza una promesa: conveniencia, calidad, innovación o precio. Un surtido mal diseñado puede diluir la identidad del retailer, mientras que uno coherente la potencia. Por eso, la revisión constante del portafolio no es solo un ejercicio comercial, sino una estrategia de posicionamiento. En un mercado saturado, las marcas que logran mantener coherencia en la oferta son las que construyen confianza. Y en tiempos de incertidumbre, la confianza es el activo más valioso.

El dinamismo del surtido también redefine el rol del punto de venta. La tienda física, lejos de desaparecer, se transforma en un espacio de experimentación y validación. Las pruebas piloto de nuevos productos, las góndolas temporales o los espacios dedicados a lanzamientos permiten testear la aceptación antes de extender la oferta. Este enfoque reduce riesgos y mejora la precisión del mix. En paralelo, el canal online actúa como complemento analítico, ofreciendo datos inmediatos sobre qué productos generan interés, clicks o comentarios. La integración entre ambos mundos —físico y digital— es la base de una estrategia omnicanal sólida.

En la práctica, un surtido dinámico exige coordinación entre áreas que antes operaban de manera aislada: compras, marketing, logística, sistemas y atención al cliente. Todos deben mirar el mismo tablero. La información que se genera en la góndola debe retroalimentar las decisiones de com-



La flexibilidad en la oferta, en función de criterios segmentables, se volvió el nuevo diferencial competitivo: adaptarse con rapidez es hoy más valioso que tener "de todo".

rencias, ampliar segundas marcas, reforzar promociones o introducir envases alternativos son estrategias que permiten sostener la rentabilidad sin perder atractivo. Pero hacerlo con inteligencia exige monitorear permanentemente las elasticidades de demanda y comprender las motivaciones de compra del consumidor, que no siempre responde de manera lineal al precio.

La tecnología juega un papel central en este proceso. Los sistemas de gestión avanzada permiten visualizar el rendimiento de cada SKU casi en tiempo real, detectando desvíos o tendencias emergentes. El análisis de big data, la inteligencia artificial y el machine learning ya no son recursos futuristas, sino herramientas concretas para optimizar surtidos, prever quiebres de stock y adaptar planogramas. En el retail físico, el uso de sensores, etiquetas electrónicas y cámaras inteligentes aporta una capa adicional de información que antes estaba fuera del alcance de los responsables de categoría. El surtido dinámico es, en definitiva, una manifestación tangible del retail inteligente.

Sin embargo, no todo es tecnología. El factor humano sigue siendo determinante. Los responsables de categoría y los equi-

Novedad

SNEAKER WIPERS



 WASSNEAKER

ESPONJA LIMPIA ZAPATILLAS
WASHINGTON 

La combinación de datos, intuición comercial y sensibilidad humana es la fórmula que convierte al surtido en una herramienta viva y rentable para la industria y el comercio.

pra y la comunicación comercial. El desafío es cultural: pasar de una gestión por departamentos a una gestión por ecosistema. En el retail del siglo XXI, la velocidad de respuesta es tan importante como la calidad del producto.

No hay un modelo único para construir un surtido dinámico. Cada empresa debe encontrar su propio equilibrio entre amplitud y rentabilidad, entre innovación y consistencia. Lo que sí está claro es que el consumidor ya no tolera la inmovilidad. Espera que la tienda cambie con él, que evolucione con sus hábitos y sus prioridades. En este nuevo escenario, la actualización permanente del surtido es una forma de diálogo: una manera de decir “te escucho” sin palabras.

El futuro del retail no se medirá solo en precios ni en metros cuadrados, sino en la capacidad de interpretar señales débiles, anticiparse a la demanda y responder con agilidad. El surtido, antes un componente estático del negocio, se convierte en un lenguaje vivo que habla de innovación, adaptación y sensibilidad comercial. Quien logre dominar ese lenguaje no solo venderá más: construirá relevancia. Porque en un mercado en movimiento, la inmovilidad ya



no es una opción. El CRM (*Customer Relationship Management*, manejo de la relación con los clientes) es un término de la industria de la información que se aplica a metodologías, software y, en general, a las capacidades de Internet que ayudan a una empresa a gestionar las relaciones con sus clientes de una manera organizada. El CRM es una forma de pensar y de actuar de una empresa hacia los clientes/consumidores. A partir de la formación de grandes corporaciones, el contacto uno a uno se va perdiendo y se despersonaliza cualquier transacción, dejando de lado la relación de los clientes con la marca.

El CRM transforma cada punto de contacto en una oportunidad de marketing y aprovecha el potencial oculto dentro de la base de datos de los clientes. Con las capacidades de marketing familiares y afines pueden comercializar productos de manera más eficaz, mejorar la productividad y obtener conocimientos accionables en los esfuerzos de marketing. El CRM, y especialmente el CRM Social nacen de la necesidad de recuperar los vínculos personales con los clientes, especialmente en la era de las redes sociales, en donde cada opinión se multiplica de forma viral y afecta significativamente la imagen de la marca. Por eso el Social CRM difiere del tradicional agregando la posibilidad de intercambio y conversación con los clientes.

Mediante la conexión constante y el registro de la información de la actividad, la empresa lleva un seguimiento de cada uno de sus contactos. Se les provee de información y soporte, se les avisa de nuevas activaciones y propuestas, y se les recompensa por producir contenido positivo. Esto conduce a una constante realimentación, pues los clientes tienen la posibilidad de opinar y compartir mediante redes sociales como Facebook y Twitter, que también permiten identificar prospectos y conocer sus gustos y preferencias. Así la producción de contenidos se vuelve cada vez más personalizada y relevante, profundizando la relación.

Los principios que hay detrás del concepto no son nuevos, ya que se remontan a los inicios del comercio. Ni siquiera es un concepto nuevo en la ciencia de la administración, ya en la década de 1960 Peter Drucker, uno de los mayores exponentes del management, escribió: “El verdadero negocio de toda empresa es hacer clientes, mantenerlos y maximizar su rentabilidad”.

Lo que ha provocado el gran empuje del CRM es que hoy en día las tecnologías de la información permiten el tratamiento personalizado e individual de cada cliente, además de algunos cambios importantes en las condiciones actuales de los mercados:

- La competencia por adquirir clientes es cada vez más intensa: la ventaja de estar localizado en un área geográfica determinada que pudiera asegurar una ventaja para competir ya no es tal, dado que la globalización de los mercados permite que la competencia pueda venir desde cualquier parte.

- Los mercados se están volviendo cada vez más fragmentados: la proliferación de marcas y alternativas ha tenido un crecimiento explosivo. Las posibilidades de elección de productos hace que la fidelidad sea un activo difícil de asegurar.

- Los consumidores se están volviendo más exigentes en sus expectativas en relación a los productos y servicios ●

¡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

La unión hace la fuerza

La función de las normas en un grupo de trabajo es lograr que el mismo actúe como una unidad organizada, para potenciar al máximo las características de sus integrantes.



Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo, también conocido como *teamworking*. Este puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera el entusiasmo necesario para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.

Las empresas que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos. La empresa gana en efectividad y los trabajadores en sus relaciones sociales. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.

En los equipos de trabajo, se elaboran reglas que deben ser respetadas por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo. Estas reglas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales.

La fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanto más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes.

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

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

- Para los individuos, el trabajo en equipo es ser confiable trabajar por igual para lograr algo grande y satisfactorio.
- Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles.
- Se comparte la responsabilidad al buscar las soluciones desde diferentes puntos de vista.
- Es más gratificante, por ser partícipe del trabajo bien hecho.
- Se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales.
- Puede influirse mejor en los demás ante las soluciones individuales que cada individuo tenga.
- Se experimenta de forma más positiva la sensación de un trabajo bien hecho.
- Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.
- Se dispone de más información que cualquiera de sus miembros en forma claramente separada.

El trabajo en grupo permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión. Esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones. Logra una mayor integración entre las personas para poder conocer las aptitudes de los integrantes.

La imagen de toda empresa inevitablemente estará ligada a la imagen que dé su personal. Esto es particularmente crucial en las compañías de servicios, en las cuales el factor humano juega un rol fundamental. Por lo tanto, el primer paso de toda empresa exitosa debería ser contar con la gente adecuada para llevar adelante su misión.

El reclutamiento de personal, en su sentido más amplio, involucra el manejo o administración del capital humano de la empresa, lo cual supone la administración de los talentos y capacidades requeridas por ella; la adecuada organización de dicho capital y el reemplazo de los empleados que egresan. Los resultados variarán según los casos concretos, pero el salario de un empleado nuevo es generalmente inferior al del empleado reemplazado. La remuneración y los gastos pueden ser medidos, de modo que esta parte del análisis relativo a la adquisición del capital humano es objetiva. Si los costos de remuneración inferiores y los gastos de reclutamiento se compensan efectivamente, entonces la clave del

Cuando los objetivos individuales se alinean con los del grupo, el entusiasmo colectivo se convierte en un motor capaz de superar obstáculos y alcanzar metas impensadas.

costo de adquisición del capital de recursos humanos reside en la productividad de los empleados contratados en comparación con la de los que fueron sustituidos.

Generalmente, los empleados nuevos son menos eficientes al comienzo que aquellos que fueron reemplazados; se trata de un período de aprendizaje o costo inicial que se suma al gasto demandado por el reclutamiento. Una vez que el nuevo empleado supera el período de adaptación y aprendizaje -el cual puede variar de pocos días a pocos meses- entonces su productividad con respecto a la del empleado reemplazado, se medirá según su capacidad y aplicación.

Al principio, el gasto de adquisición es significativo porque involucra el costo de empleo y la pérdida relativa de productividad. Sin embargo, a medida que pasa el tiempo, el costo inferior de remuneración del nuevo empleado y su mayor productividad, como resultado de su mejor rendimiento en su nuevo puesto, se traduce sucesivamente en gastos mínimos, gasto cero y beneficio neto efectivo.

Las variables directas son las diferencias netas de remuneraciones y las diferencias netas de productividad. En muchas situaciones, estas últimas deben ser, al menos parcialmente, evaluadas, más bien que me-



didias. Los modelos efectivos de cálculo de los costos de adquisición de recursos humanos deben tomar en cuenta si se trató de un reemplazo o de una incorporación adicional, tanto como el gasto de empleo, la diferencia neta de remuneración y la diferencia neta de productividad, y si los empleados reemplazados sustituyeron a su vez a otros. Hasta hace muy poco los administradores y los empleados, en lugar de cambiar el diseño de los puestos para aumentar la satisfacción en el empleo, mostraban, principalmente, interés en otros aspectos ajenos al propio trabajo ●

**Liderar desde la empatía
y el reconocimiento
favorece vínculos
sólidos, estimula la
colaboración y consolida
un sentido de pertenencia
que impulsa el
rendimiento grupal.**



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

@UNION.GANADERA

Hacia una planificación exitosa

Muchos ejecutivos pueden aportar ideas interesantes. Sin embargo, los mismas deben ser siempre filtradas por la máxima gerencia para optimizar su potencial.



tivo es descartar aquellas ideas que se corresponden con determinados segmentos de mercado que, aun siendo importantes, exigen la posesión de unos conocimientos que la empresa no tiene y que no puede llegar a adquirir en medida suficiente para aventajar al competidor. Por otra parte se trata de determinar cuáles son los conocimientos más relevantes del producto y del proceso, que permitirán lograr una posición de liderazgo en el mercado, aventajando en el tiempo a quienes puedan aparecer con una copia o versión mejorada. Debe prevenirse entonces la posibilidad de patentamiento del nuevo producto para defender, en lo que se pueda, la posición competitiva que se pueda ganar.

Una cosa es tener ideas. Otra cosa muy distinta es tener ideas *factibles*. Este último concepto requiere la compenetración total con la estrategia de la compañía, tanto en lo inmediato como a largo plazo. Algunos filtros útiles para aplicar a las ideas potencialmente innovadora son los siguientes:

—*Primer filtro:* Vacío o hueco de ofertas. Se explora cuáles de las ideas en estudio puede resolver mejor la necesidad del consumidor que no está satisfecha con la oferta existente. Cuanto más frecuentemente e intensamente aparezcan estas necesidades, tanto mayor será el potencial del oferente en el segmento no cubierto. La investigación de mercado generalmente utiliza en esta etapa encuestas detalladas sobre costumbres y necesidades de los consumidores, que puedan aportar datos relevantes.

—*Segundo filtro:* Atractividad del mercado. Para esto se reúnen datos sobre su dimensión, desarrollo y utilidades, como así también sobre la estructura de la competencia en los segmentos con huecos de oferta. Un punto importante a considerar es el impacto que sobre las utilidades tiene la innovación de productos existentes, cuya atractividad actual puede no ser interesante. Ocurre muchas veces que el atractivo adicional que ofrece la innovación permite generar beneficios antes no previstos, aprovechando la infraestructura técnica y comercial.

—*Tercer filtro:* Base tecnológica. El obje-

—*Cuarto filtro:* Posibilidades de comercialización. Si el producto parece ser tecnológicamente y comercialmente viable, queda ver aspectos más concretos de su comercialización. No sería la primera vez que una innovación falla porque no se adecuan los canales existentes al nuevo producto. Si los productos en estudio pueden ser comercializados a través de canales en que la empresa ya tiene una posición ganada, la posibilidad de éxito es mayor y deberían incluirse en la selección final.

—*Quinto filtro:* Beneficios potenciales del producto. El objetivo es analizar, desde el punto de vista del consumidor, los beneficios potenciales que le producirá el nuevo producto o la mejora introducida en el ya existente, y cuánto estaría dispuesto a pagar por ello.

Un ejemplo muy útil es el concepto desarrollado en Texas Instrument llamado *Design to cost*, una disciplina de ingeniería que establece como primer parámetro de diseño un programa de precios unitarios a los cuales el producto puede obtener y retener la participación de mercado deseada.

Por esta metodología el costo unitario es un parámetro primario del diseño, igual en importancia a la propia función; además en Texas Instrument consideran que el costo debe presentar un perfil decreciente.

Para lograr comprender la importancia de poder reaccionar a tiempo, es útil mirar el ejemplo de Japón.

El desarrollo de la idea de Calidad Total

Al integrar la mejora continua en cada área, las organizaciones logran anticiparse a los errores (en lugar de corregirlos) sentando de esta manera las bases para un crecimiento sostenido.

De tu góndola, a miles de mesas.



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

✓ Productos de gran Rotación

✓ Mejores ofertas

✓ Más beneficios

✓ Gran variedad de presentaciones

ventas@lasibila.com.ar

purisima.com.ar



Una doctrina que hizo historia

Cuando en 1950 la Unión de Científicos de Ingenieros Japoneses, preocupados por la imagen de mala calidad de los productos nipones en el mundo, invitó al Dr. Edward Deming a hablar ante sus dirigentes industriales, éste los convenció de que la calidad japonesa podía ser la mejor del mundo con tal de que se aplicaran sus métodos.

Los industriales tomaron en serio la filosofía del Dr. Deming. Lo demás es historia. Este ejemplo a escala internacional es bien válido para comprender en cualquier otro mercado que la Calidad Total es un proceso posible y está bastante lejos de ser una utopía. Como punto de partida podemos recordar que Deming define a la Calidad Total como el proceso consistente en “sobrepasar las necesidades y las expectativas del cliente” a lo largo de la vida del producto o servicio. Para Kauro Ishikawa es “desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto o servicio de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”. Pero por sobre todo, Calidad Total es una filosofía de empresa, y como tal, marca un estilo y una estrategia. Es un proceso permanente en el tiempo que atiende a los aspectos más críticos de la competitividad. Más aún, es un estilo de vida. Como filosofía empresarial, es la “savia nutriente” de la “red funcional” formada por los distintos departamentos de una organización de cualquier rubro empresarial.



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

Pero por otra parte no puede haber Calidad Total si la idea no está inserta en la misma formulación estratégica de la organización, en cada uno de los campos que la misma abarca: rentabilidad, mercado, recursos financieros, productividad, recursos físicos, innovaciones, desarrollo de recursos humanos y relaciones institucionales.

Una de las condiciones básicas para que perdure un proceso de Calidad Total es que la empresa tenga una planificación a largo plazo, y ésta es una tarea esencialmente propia de la administración jerárquica superior.

El desarrollo de las técnicas de Calidad Total, ha llevado por un lado a eliminar las “barreras organizacionales” entre los distintos departamentos de una empresa, migrando de un concepto de eficiencia sectorial y por oposición de intereses de la clásica organización de las últimas décadas, a una estructura “orientada al cliente” y donde se manejan eficacias globales, medidas fundamentalmente por el “grado de satisfacción del consumidor. Pero aún más. No basta para resolver la calidad revisar la estructura propia de la empresa, sino que se habla de un “proceso ampliado” en donde trascendemos integrándonos logísticamente “río arriba” con el proveedor y “río abajo” con nuestros clientes.

Por eso, la idea de calidad, tanto como la de productividad (que está implícita) y la de reducción de costos, es un “arte compartido” a lo largo de toda la cadena de

producción, distribución y comercialización. El “acuerdo” será el seguro de la eficacia. En este aspecto la concepción de Calidad Total trajo una innovación. En un principio se hablaba de descripción de tareas y se premiaba el esfuerzo puesto en la ejecución de la misma. En un segundo paso, en la década de los 60, apareció la administración por objetivos (APO) y se evaluaba el resultado logrado versus el compromiso asumido. En Calidad Total se habla de la técnica del “mejoramiento continuo”(Kaizen) según la cual no se fijan metas sino que lo que se introduce es una

cultura de búsqueda incesante de un mejor nivel de eficiencia.

Las empresas proporcionan una formación continua a sus plantillas, concentrando su atención sobre las actividades esenciales y aproximándose a un concepto de organización más orientada a identificar y ofrecer el tipo de servicios que requieren los clientes. Estas actividades son partes de un todo. En esto consiste precisamente la integración, la

sincronización, de las actividades de un negocio. Quienes intenten sacar el mayor partido de las tendencias futuras habrán de concentrarse, ante todo, en la empresa en su totalidad.

De acuerdo con la experiencia de los 80, poner capa sobre capa de tecnología podría aportar mejoras coyunturales, pero no producirá nunca el nivel de cambios fundamentales que conducen a la integración empresarial. El cambio puede ser reactivo o proactivo. Para muchas organizaciones, los impulsos del cambio son, ante todo, externos: mayor competitividad, nueva tecnología, liberalización, iniciativas legales, globalización, velocidad de la competencia y demografía cambiante ●

La búsqueda de la excelencia exige alinear procesos, personas y recursos bajo una visión compartida que priorice la consistencia y la eficiencia en cada decisión operativa.

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

Una nueva generación de códigos

En un mundo donde los consumidores modernos demandan más información y toda la cadena de valor busca incrementar su eficiencia, los códigos QR GS1 se transforman en un nuevo estándar y brindan múltiples beneficios.



La industria minorista atraviesa uno de los mayores cambios desde la introducción del código de barras tradicional, y **GS1 Argentina** lidera esa transformación a través de una innovadora herramienta destinada a cambiar la clásica interacción con la información del producto.

Se trata del código **QR GS1**, que implica transformar el actual código de barras de los productos a un nuevo estándar que beneficia a la industria y al consumidor en términos de accesibilidad y gestión de datos, para mejorar la experiencia del usuario y la eficiencia operativa. Consumidores, marcas, minoristas y organismos reguladores: hoy en día, quieren -y necesitan- saber más sobre los productos. Y como resultado, bus-

can mejores formas de acceder a la información con solo escanear un código en su empaque. En ese sentido, los códigos QR de GS1 no sólo mejoran la experiencia del consumidor, sino que también brindan datos detallados de la cadena de suministro.

“La nueva generación de códigos 2D permite que las marcas puedan hablar directamente con los consumidores a través de un único código de barras más inteligente en su envase, que brinda acceso instantáneo a información confiable, contenido y experiencias personalizadas más ricas”, comenta **Roxana Saravia, Gerente de Desarrollo e Innovación de GS1 Argentina**.

El reemplazo progresivo del código de barras tradicional por códigos QR es un hecho, aunque por un tiempo convivirán ambos códigos. Las empresas que participan en la junta global de GS1 decidieron alinearse tras un objetivo: lograr que a fines del año 2027, todos los retailers a nivel mundial tengan la capacidad de leer y procesar tanto los códigos de barras clásicos como los 2D. En ese sentido, los últimos datos de GS1 son alentadores:

- Más de 71 países, (el 92,51% de la registración de productos mundiales de consumo masivo) ya tienen implementaciones avanzadas de códigos QR 2D.

- El listado de las marcas globales líderes incluye a 80 que han concretado su migración a este sistema, y a 69 más que están en proceso.

El futuro ya llegó. La implementación de lectores universales que operen con códigos QR de GS1, permitirá desbloquear capacidades adicionales beneficiosas para toda la cadena.



► Treinta de los principales retailers del mundo ya operan con este tipo de códigos, y 26 están en etapa de implementación.

Múltiples beneficios

—*Compromiso del consumidor de siguiente nivel.* Los códigos QR GS1 brindan a las marcas y minoristas nuevas formas de conectarse con sus clientes finales.

“Cualquier consumidor con un smartphone obtener información sobre el producto, sobre su trazabilidad y sobre aspectos comerciales”, comenta Saravia. ¿Puede contener algún ingrediente que me provoque alergia? ¿Es un producto reciclable? ¿Cómo? ¿Es libre de crueldad animal? ¿Está elaborado con estándares de sustentabilidad? ¿Puedo acceder a algún cupón o promoción especial? Esas son solo algunas de las preguntas que los clientes pueden chequear en el momento de la compra.

—*Eficiencias comerciales de siguiente nivel.* Además de contener el GS1 GTIN (código de barras), los códigos QR de GS1 pueden tener números de lote; número de serie; fecha de elaboración y de vencimiento, y otros datos con los que los socios comerciales de toda la cadena de suministro pueden aumentar la transparencia, mejorar la gestión de inventario, permitir iniciativas de trazabilidad y sostenibilidad, reducir el desperdicio (un tema con el cual GS1 asume un importante compromiso a nivel global) y simplificar los procesos de recuperación y devolución.

—*Punto de venta de siguiente nivel.* Los códigos QR de GS1 brindan una amplia gama de formas de mejorar las operaciones comerciales y la experiencia en el punto de venta, un tema clave para fomentar la lealtad de los clientes con la tienda. Los códigos QR son de fácil y rápida lectura al pasar por el POS y tienen un mayor porcentaje de tolerancia al daño del código. Además, permiten que los consumidores in-



teractúen con la marca mucho después de concluido el proceso.

En un mundo donde los consumidores se vuelven más exigentes en múltiples aspectos, estos códigos mejoran sus análisis y conocimientos. La interacción y los comentarios de los consumidores conducen a información valiosa y nuevas posibilidades.

“GS1 apoya a las compañías que buscan aprovechar los beneficios de estos códigos, de tal forma de generar nuevas soluciones comerciales para hoy y para el futuro. Además ofrecemos constantemente distintas opciones de capacitación para encarar este proceso”, explica la entrevistada.

En definitiva, el futuro ya llegó. Muchos POS ya cuentan con lectores 2D; planificar la implementación y/o actualización de lectores universales que operen con códigos QR de GS1, permitirá una transición gradual, que facilitará crecer y escalar los sistemas, de tal forma de desbloquear capacidades adicionales ampliamente beneficiosas para toda la cadena de consumo masivo ●

Los códigos QR de GS1 no sólo mejoran la experiencia del consumidor; además brindan datos detallados de la cadena de suministro, que agregan eficiencia y transparencia.

Distinción internacional

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) fue reconocido con el **Premio GS1 Latam a la Excelencia 2025**, en la categoría “Excelencia Académica y Profesional”.

El caso fue presentado por GS1 Argentina, destacando el trabajo colaborativo llevado a cabo entre ambas organizaciones para alinear las clasificaciones de productos GPC y CPC, promoviendo la interoperabilidad de datos entre los sectores público y privado.

A través de esta cooperación, desde GS1 se provee información de productos que contribuye a mejorar la calidad y precisión de las estadísticas nacionales, fortaleciendo el vínculo entre los estándares globales y las políticas públicas.

El reconocimiento fue recibido por Marco Lavagna, Director General del INDEC, y Pedro Lines, Director Técnico, en representación del equipo del Instituto.



Este reconocimiento es un ejemplo de lo que se puede lograr al impulsar la innovación y la colaboración entre el sector público y privado.

Equipos de trabajo competitivos

Cada empresa tiene siempre un objetivo último, que la define claramente en su esencia, el cual debe ser perseguido conjuntamente por todos sus miembros.

Las organizaciones son entes conformados por personas y, como todo grupo, tienen características psicossociológicas que las definen y configuran sus rasgos de identidad.

Ante la necesidad de lograr el cumplimiento de los objetivos de negocio, y tomando en cuenta el carácter social del ser humano, es que se presenta la posibilidad de trabajar en equipos que permitan lograr los resultados propuestos.

Un equipo de trabajo es más que la suma de las individualidades de sus miembros.

3. Delimitar correctamente la génesis del mismo y respetarla. No es lo mismo un comité de asesoramiento que uno de investigación o de análisis.

4. Pensar, a momento de constituirlo, las necesidades reales que dieron lugar a su origen. Esto, nos posibilitará seleccionar los mejores miembros para alcanzar el cometido propuesto.

5. Exigir a los miembros el compromiso de trabajo, la dedicación a la tarea y el cumplimiento de plazos y horarios.

La expresión "estructura jerárquica" es

un virtual sinónimo de "orden y organización". Es difícil imaginar el funcionamiento de una compañía sin sus estratos de management y sus asistentes de staff. Ninguna corporación en los Estados Unidos carece de estructura jerárquica, aunque las cadenas de mando alargadas y costosas están siendo cuestionadas y atacadas más que nunca, sobre todo en las organizaciones en proceso de reducción de costos. En forma creciente, las empresas comienzan a descubrir que no pueden enfrentar el gasto que implica la manutención de sus estiradas estructuras. Ese gasto se debe a que el sistema tradicional de retribución implica una mayor retribución a mayores

niveles de management, y a que cada estamento tiende a justificar su existencia solicitando reportes e información que requieren bastante tiempo a su estrato inferior.

Los miembros de una organización que se encuentran posicionados por encima de quienes realizan el trabajo productivo, no generan nada de valor; simplemente facilitan el desempeño de aquellos que se ven realmente involucrados en la elaboración de productos o en la prestación de servicios. Un escalón organizacional es digno de ser mantenido sólo si agrega un aporte significativo al producto de los trabajadores. Si se pueden encontrar sustitutos para ciertos estamentos se tendrá como resultado una considerable reducción en los costos.

¿Cuántas capas jerárquicas se necesitan y qué sustitutos existen? Una considerable cantidad de pruebas y estudios debe ser realizada para responder a esas preguntas. Algunas organizaciones encuentran que



La verdadera fortaleza organizacional radica en generar entornos donde la diversidad se transforme en sinergia y cada profesional sienta que su aporte contribuye a un objetivo colectivo.

Es un conjunto humano que trabaja sinérgicamente y de forma orgánica. Así, aprovecha la experiencia acumulada por cada integrante, a la vez que fomenta los procesos creativos del conjunto.

El grupo de trabajo es un instrumento para el encuentro de las personas, las cuales convergen sobre una misma cuestión que importa a todas ellas, aunque casi siempre en forma diferente según las responsabilidades y las capacidades de cada una. La actuación conjunta de estas personas en el marco de un comité puede presentar notables ventajas respecto a lo que sería su actuación dispersa sobre la misma cuestión.

Algunos puntos a tener en cuenta para configurar un buen comité o equipo de trabajo son:

1. Institucionalizar su funcionamiento y focalizarlos en la tarea concreta.
2. Definir objetivos claros, concretos, medibles y alcanzables.

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



Democratización de las cadenas jerárquicas

Las sociedades democráticas proveen un ambiente mucho más favorable para la reducción de las cadenas jerárquicas de lo que lo hacen las sociedades autocráticas.

Los Estados Unidos, con su larga tradición democrática y compromiso con los derechos humanos, parecen proveer el marco ideal para el desarrollo del management orientado hacia el compromiso. Históricamente, sin embargo, la sociedad estadounidense ha exceptuado del ámbito local a su compromiso con la democracia y la libertad individual, aunque actualmente hay varios indicios de que estas actitudes se están modificando.

La formación continua y la comunicación efectiva permiten construir grupos que aprenden, se adaptan y compiten mejor, convirtiendo al conocimiento compartido en una ventaja.

pueden operar tranquilamente con un nivel menos de supervisión.

Desde ya que la eliminación de las capas estructurales no garantiza una mejor performance. Esa medida debe ser tomada de tal manera que no incremente los costos en otras áreas, pero que permita a las actividades básicas continuar su normal desarrollo. Es particularmente importante que el comportamiento productivo de quienes desde la base de la pirámide organizacional actúan como ejecutores del trabajo siga siendo el mismo o aumente como resultado del cambio.

La necesidad de una extensa cadena jerárquica tiene sus fundamentos en las teorías del management científico referidas a cómo diseñar el trabajo.

Cuando las tareas son planificadas para ser estandarizadas y especializadas hay una gran necesidad de motivación, coordinación y control jerárquicamente dirigidos. Es difícil para quienes realizan actividades especializadas coordinar sus trabajos con los de otros. A menudo ni siquiera saben qué hace el resto del personal, carecen de conexiones y poder para influir en sus actividades.

La motivación se vuelve problemática cuando el trabajo no es intrínsecamente in-

teressante, cuando carece de elementos enriquecedores tales como variedad, integridad y significado.

Por el contrario, investigaciones realizadas demuestran que cuando las tareas son diseñadas alrededor de productos o servicios completos, el trabajo se vuelve intrínsecamente interesante y desafiante. Y cuando los individuos o los pequeños grupos elaboran la mayor parte de un producto o un servicio, las interdependencias quedan contenidas dentro de una unidad de trabajo y los problemas de integración se reducen drásticamente.

Cuando los equipos maduran y se vuelven más autogerenciados pueden asumir algunas funciones más elevadas. Por ejemplo, con la ayuda de personal ejecutivo pueden realizar sus propias asignaciones de trabajo y, dentro de ciertos límites, conducir el entrenamiento de sus pares.

Proveer de datos financieros a los grupos de trabajo mejora su toma de conciencia acerca de las prioridades económicas y el desempeño de la compañía. Cuando los empleados obtienen información referida a los costos, ventas, rentabilidad e inversión, y están entrenados para interpretarlas y usarlas, entonces la motivación, la coordinación y el establecimiento de metas casi siempre mejoran. Los trabajadores comprenden cómo la performance de una organización es medida, y comienzan a medirla ellos mismos de la misma manera. El impacto motivacional de semejante "feedback" puede ser impresionante, sobre todo si incluye datos sobre la situación competitiva de la organización, los cuales pueden ayudar a que la atención se centre más en los competidores externos que en los motivos de quejas internos.

Las computadoras personales y las redes y terminales de computación pueden ayudar a disminuir los estamentos jerárquicos. La tecnología, además de que cuesta dinero, crea su propia necesidad de un grupo de asistentes. Pero si es usada de tal manera que incremente el autogerenteo del personal, los ahorros tranquilamente compensarán esos gastos.

Gran parte de la responsabilidad en materia de coordinación que típicamente cae sobre un supervisor puede ser manejada por una red de computación. Cuando los trabajadores tienen acceso a datos operativos pueden planificar, programar y ajustar su trabajo para que encaje con lo que los demás están haciendo.

Los sistemas expertos más interactivos indican errores, establecen metas y apoyan las tomas de decisiones. Las redes permiten a los empleados comunicarse con sus colegas de otras sucursales o pisos para resolver problemas técnicos, y les permiten comparar la tasa de producción a lo largo de diferentes departamentos ●





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



Lamb Weston: nueva planta en Mar del Plata

Sobre una superficie de 40.000 metros cuadrados, la compañía inauguró instalaciones equipadas con alta tecnología, cuya producción estará destinada en un 80% a la exportación.

Más de 3.000 puestos de trabajo indirectos están asociados con este proyecto, que implementa prácticas eficientes y sustentables, a fin de maximizar el uso de los recursos naturales.

La inauguración oficial de su nueva planta de producción ubicada en Mar del Plata, fue concretada por **Lamb Weston Holdings, Inc.** uno de los principales proveedores globales de productos congelados de papas. Con esta apertura, de una superficie total de 40.000 metros cuadrados, la compañía culmina un proyecto de varios años destinado a construir una instalación de última tecnología para atender la creciente demanda de productos premium de papa en el mercado latinoamericano. La planta tiene capacidad para procesar 90 millones de kilos de papas por

año, produciendo más de 100 variedades de productos congelados. Se estima que aproximadamente el 80% de la producción será destinada a la exportación, principalmente a Brasil y a otros mercados de América Latina, aprovechando la ubicación estratégica del puerto de Mar del Plata.

“Estamos entusiasmados de alcanzar este hito tan importante para la compañía. La planta de Mar del Plata será un activo estratégico clave para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y ampliar nuestro negocio en América Latina”, expresó **Mike Smith, Presidente y CEO de Lamb Weston**. Por su parte, **Romina Broda, Vicepresidenta y Gerente General para América Latina**, destacó: “Abrir esta planta no solo es significativo para Lamb Weston y nuestros clientes, sino también para la Argentina. Este proyecto inyecta ingresos a la región, incorpora talento argentino y nos permite abastecer con orgullo a toda América Latina con nuestras reconocidas papas fritas. Estamos comprometidos con la industria local”.

Lamb Weston ya ha generado 250 empleos directos, aunque se estima la creación de alrededor de 3.000 trabajos indirectos asociados a esta inversión. La compañía también trabaja con más de 100 productores locales para asegurar el abastecimiento de materia prima de la más alta calidad. La nueva planta implementa prácticas eficientes y sustentables, minimizando los residuos y maximizando el uso responsable de los recursos naturales.

La inauguración contó con la presencia del Presidente de la Nación, Javier Milei; el Jefe de Gabinete, Guillermo Francos; la Secretaria General de Nación, Karina Milei, y el Ministro del Interior, Lisandro Catalán.

“Mis felicitaciones por seguir apostando a un país que va a ser grande nuevamente. Esto genera ventajas para todas las partes”, aseguró el primer mandatario. “Ustedes impulsan beneficios para los clientes, permiten acceder a bienes de mejor calidad y mejor precio, y crean puestos de trabajo genuinos, lo cual aumenta el valor de su empresa”, señaló ●



CREAMOS MOMENTOS Y EXPERIENCIAS ÚNICAS

PARA TU MARCA
Y CONSUMIDORES



metroservicios.com.ar



11 6607-4859

metro
servicios

Conectamos marcas con personas



Un enfoque integracionista

La teoría gerencial de la integración sugiere que las organizaciones sólidas y saludables requieren, en gran medida, integrar, coordinar y sincronizar la infinidad de variables que contribuyen al éxito consistente en el largo plazo. Las organizaciones poderosas necesitan algo más que las piezas del rompecabezas (una estructura sólida, alta productividad, estrictos sistemas de control, una estrategia excepcional, una cultura decidida y un instinto para innovar). La creciente complejidad e incertidumbre del mundo contemporáneo obligan a los empresarios a administrar mejor las variables en forma simultánea.

Una cuestión de perspectiva

La forma en la que se enfoque el tema de la rentabilidad influirá sobre los balances. Ciertas cuestiones intangibles agregan un gran valor pero no son contabilizadas.

Hablar de estrategia implica hablar de visión. Pero en el mundo empresarial actual, donde las decisiones se miden por su impacto inmediato y los mercados cambian con una velocidad inédita, la visión se ve con frecuencia reemplazada por la urgencia. El problema no es la falta de planes, sino la falta de perspectiva. Tener estrategia no es acumular objetivos ni pronosticar ventas: es comprender el contexto, anticipar movimientos y sostener una dirección coherente incluso cuando las circunstancias se alteran. En un entorno donde los ciclos se acortan y la competencia se multiplica, la perspectiva se convierte en la forma más refinada de inteligencia empresarial.

El retail es, quizás, el mejor ejemplo de esa tensión entre estrategia y coyuntura. Cada semana puede modificar el humor del consumidor, los precios, los stocks o los hábitos de compra. Sin embargo, las empresas que logran trascender lo inmediato son las que se detienen a mirar el tablero completo. La estrategia no es solo la respuesta al presente, sino una lectura de largo plazo que incorpora las variables visibles y las invisibles. Tener perspectiva significa entender que cada decisión local, por pequeña que parezca, se inserta en una red compleja de causas y efectos. Es actuar sabiendo que el resultado de hoy influirá en la oportunidad de mañana.

En la práctica, muchas organizaciones confunden planificación con estrategia. La planificación define metas, presupuestos y cronogramas. La estrategia, en cambio, define un rumbo. No se trata de decidir qué se hará, sino por qué y para qué se hará. Esa diferencia conceptual parece sutil, pero cambia todo. Una empresa puede tener planes perfectos y, sin embargo, carecer de sentido estratégico. En el retail, donde la tentación del corto plazo es permanente, la capacidad de sostener una mirada a futuro distingue a quienes reaccionan de quienes realmente lideran.

La perspectiva estratégica también depende de la posición desde la cual se observa. Un mismo escenario puede verse como amenaza o como oportunidad, según el punto de vista. Las empresas que se estancan son aquellas que miran los problemas desde un único ángulo (habitualmente el financiero) y dejan de lado las dimensiones humanas, tecnológicas o sociales que definen al nuevo consumidor. Por el contrario, aquellas que incorporan miradas diversas (desde la operación, la experiencia del cliente, el marketing y la sustentabilidad) logran construir una visión más completa y resiliente. La estrategia, en definitiva, no surge de una oficina: surge del diálogo entre perspectivas distintas que encuentran un sentido común.

El entorno actual exige líderes capaces

de abstraerse del ruido y observar patrones. La perspectiva estratégica se construye en la distancia, no en la inmediatez. Tomar distancia no implica pasividad, sino reflexión. Una empresa que corre detrás de cada tendencia termina agotada y desorientada. En cambio, aquella que interpreta el movimiento del mercado con criterio propio puede anticipar cambios sin perder su identidad. La perspectiva funciona como un filtro: permite distinguir entre lo urgente y lo importante, entre lo que cambia todo y lo que solo distrae.

Otro error frecuente consiste en reducir la estrategia a una cuestión de rentabilidad. Si bien el resultado económico es el indicador final, una estrategia verdaderamente sólida se apoya en valores y propósitos. Las compañías que construyen desde una perspectiva ética, coherente con su identidad y su relación con el entorno, desarrollan ventajas más sostenibles que aquellas que solo buscan maximizar márgenes. En el retail actual, la confianza del consumidor es un activo tan relevante como el precio o la ubicación. Y la confianza no se compra: se construye con coherencia estratégica.

La perspectiva estratégica también involucra tiempo. Una visión de corto plazo puede parecer eficaz, pero difícilmente sobreviva a los cambios estructurales. Por



eso, las empresas más exitosas combinan horizontes múltiples: actúan hoy, piensan para mañana y se preparan para dentro de cinco años. Esta coexistencia de temporalidades evita que la organización quede prisionera de la coyuntura. La clave es mantener el equilibrio entre acción y reflexión (entre la urgencia operativa y la mirada de largo alcance). Un exceso de acción sin análisis lleva al agotamiento; un exceso de reflexión sin movimiento lleva a la parálisis.

En un mundo saturado de información, la perspectiva estratégica requiere también capacidad de interpretación. Los datos son indispensables, pero no suficientes. Lo esencial es lo que se hace con ellos. Las métricas de ventas, las analíticas digitales y los estudios de mercado ofrecen señales, pero hay que interpretarlas correctamente. ●

La estrategia no es un plan, sino más bien una mirada. Implica comprender el contexto y anticipar lo que otros aún no ven; esa es sin dudas la forma más elevada de liderazgo.

Delicias Doradas[®]



**TAPAS PARA EMPANADAS
Y PASCUALINAS
LIBRES DE GLUTEN**



Una brecha que no se cierra

El consumo masivo mostró un alza de 4,4% interanual en septiembre, aunque los distintos canales de venta mantienen resultados dispares. Se destaca el comercio electrónico: creció 14,7%.

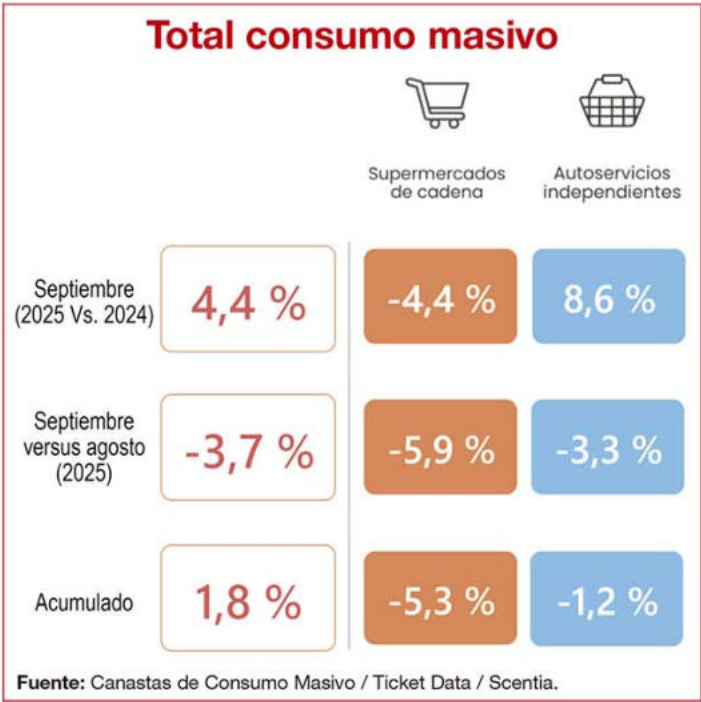
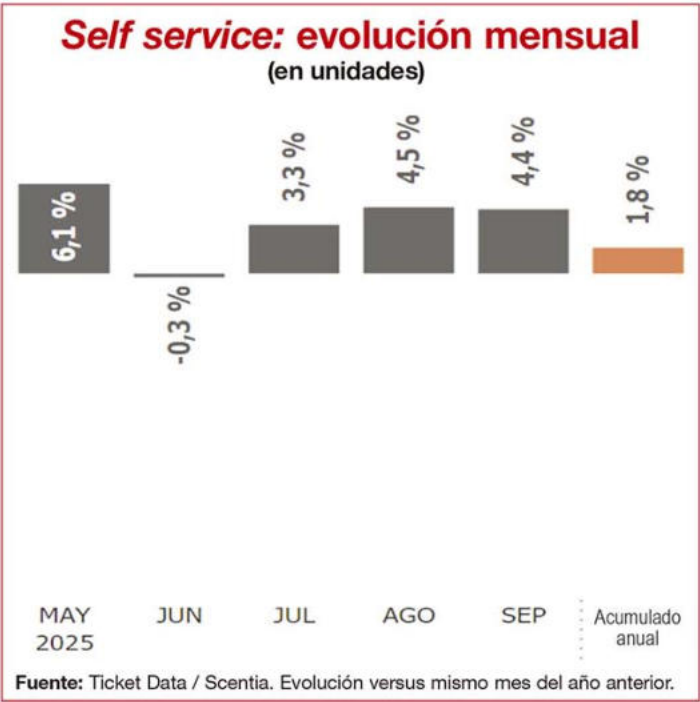


Los últimos datos de la consultora **Scntia** revelan realidades dispares entre los canales, si bien el número general es destacable: el consumo masivo creció 4,4% en septiembre en relación al mismo mes del año anterior. Incluso el acumulado anual se ubica en 1,8% positivo. En lo que respecta a rubros, en términos interanuales, Alimentación subió 5,7%; Impulsivos, 5,3%; Desayuno y merienda, 4,1%; Higiene y cosmética, 2,6%; y Pere-

cederos, 2,4%. En contraposición, Bebidas con alcohol cayó 10,6% y Bebidas sin alcohol, 5,9%. La tendencia se mantiene en el acumulado anual, dado que mostraron una retracción en lo que va de 2025 de 11,8% y 11,7%, respectivamente. Al analizar el desempeño por canal, se observa lo siguiente:

- **Supermercados:** registraron una caída de 4,4% contra septiembre de 2024 y acumulan una baja de 5,3% acumulada.
- **Mayoristas:** mostraron un retroceso de 4,3% comparado con el último mes y una disminución de 5,3% acumulada.
- **Autoservicios independientes:** crecieron 8,6% frente a septiembre y presentan una baja acumulada de 1,2% en el año.
- **Farmacias:** cayeron 1,8% respecto interanual pero suman un avance de 4,6% en el acumulado anual.
- **E-commerce:** reporta un incremento de 14,7% respecto de septiembre de 2024 y acumula un alza de 11,9%.
- **Kioscos y almacenes:** subieron 8,5% respecto al último mes y acumulan un crecimiento de 9,4% durante 2024.

Scntia destacó que supermercados y mayoristas continúan en una tendencia negativa, aunque la contracción comienza a desacelerar. La coyuntura sigue afectando de manera significativa a estos dos canales. En la comparación mensual, es relevante considerar que septiembre tuvo un día menos que agosto y además se restó otro día por el Día del Empleado de Comercio, lo que impactó especialmente en supermercados y mayoristas.



¡NUEVA!

TOALLA ULTRA

Plenitud[®]
FEMME

**LA SOLUCIÓN IDEAL
PARA ESCAPES DE PIS**



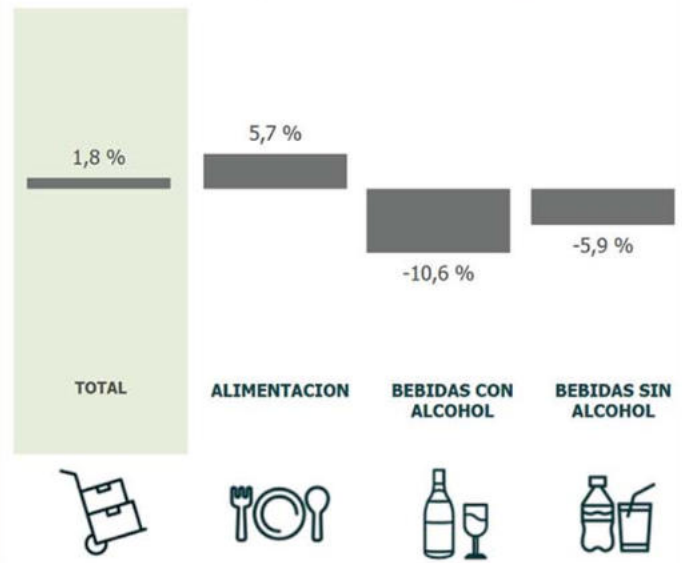
ESCAPES LEVES A MODERADOS



*Puede variar según las características de cada mujer en condiciones normales de uso.

Evolución de las ventas

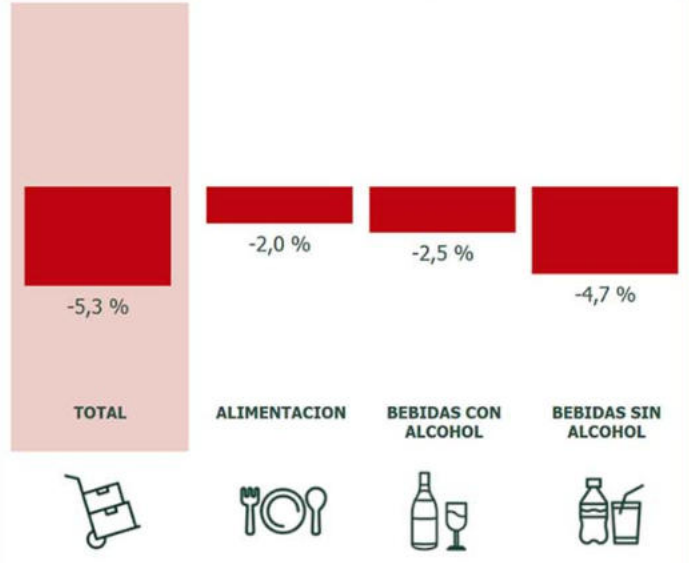
(Self service total, septiembre 2025 Vs. septiembre 2024)



Fuente: Ticket Data / Scentia.

Variaciones de canastas

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



Fuente: Ticket Data / Scentia.

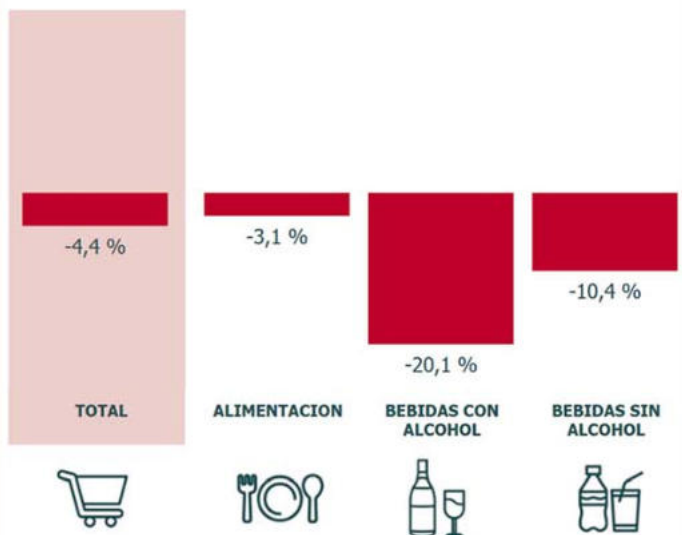
El consumo comienza a repuntar, sobre todo en las tiendas de proximidad. Los comercios de barrio vienen recuperando terreno.

El rubro de bebidas muestra la mayor retracción, con diferencias en el nivel de impacto según el canal donde se comercializa. El notable crecimiento de los autoservicios independientes responde, principalmente, a que los consumidores realizan compras de pocas unidades y eligen comercios de barrio. Este fenómeno adquiere mayor relevancia en localidades del interior, donde la presencia de supermercados es menor. En este canal, la mayoría de las canastas mostraron avances: comparado con septiembre de 2024, Alimentación se expandió 14,9%, Impulsivos, 15%; Higiene y cosmética,

11,5%; Perecederos, 9,7%; Desayuno y merienda, 7,7%; Limpieza de ropa y hogar, 7,6%; y bebidas con alcohol, 0,3%. Solo presentó un retroceso leve la categoría de bebidas sin alcohol (-1,2%). No es el caso de los supermercados y mayoristas, donde prácticamente todos los rubros presentaron bajas. Por otra parte, el e-commerce mantiene su tendencia al alza con subas de 25,4% en Alimentación y de casi 20% en Bebidas sin alcohol y Desayuno y Merienda. Únicamente Bebidas con alcohol evidenció un rojo de 11%. Para lo que resta del año, se espera que la heterogeneidad entre canales se mantenga, con un leve repunte en el último trimestre, periodo que estacionalmente suele ser mejor en términos de ventas ●

Variaciones de canastas

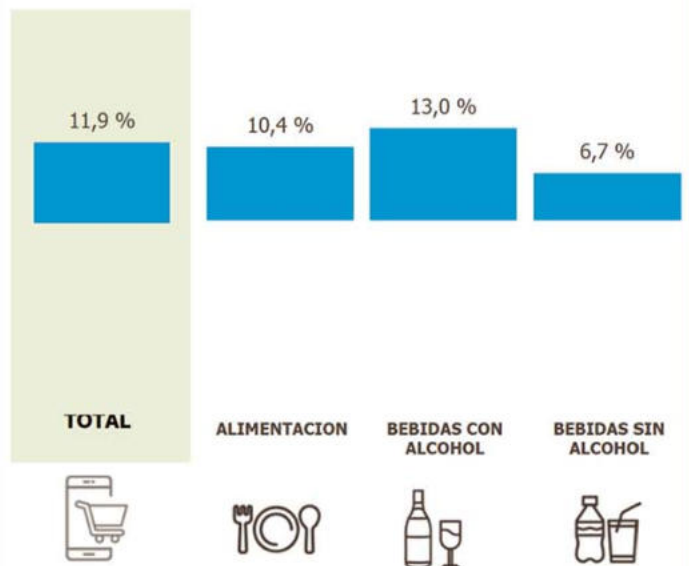
Supermercados de cadena
(Septiembre 2025 Vs. 2024)



Fuente: Ticket Data / Scentia.

E-commerce: evolución de las ventas

(Acumulado a septiembre 2025 Vs. 2024)



Fuente: Ticket Data / Scentia.



Armonía de **SABORES**

NUEVOS YOGURES BATIDOS



UN DESAYUNO • UN SNACK • UN POSTRE • UN GUSTO

@TREGAROK

Descuentos a jubilados.

La Anónima se sumó al programa oficial de beneficios para jubilados y pensionados lanzado por la ANSES. El mismo incluye 10% en todos los rubros, sin tope de descuento. Además, quienes cobran sus haberes de jubilación o pensión en el Banco Nación, tienen un reintegro del 5% adicional (con un tope mensual de 20.000 pesos) en sus compras con tarjeta de débito o crédito, usando la app BNA+ MODO. Asimismo, aquellos que reciben su jubilación o pensión en el Banco Galicia, cuentan con hasta un 25% de ahorro y 3 cuotas sin interés en compras con tarjetas de débito o crédito (con tope 20.000 mensuales).

Presente en IDEA. El 61° Coloquio de IDEA contó con la presencia de Nicolás Braun, Gerente General de La Anónima, quien brindó a los empresarios su punto de vista sobre la situación actual. El empresario explicó que la presión impositiva sobre el comercio formal llega al 50%, mientras que la informalidad se ubica en torno al 60%, generando un escenario de desigualdad frente a quienes cumplen con todas las obligaciones fiscales. “El sector tiene alta facturación, pero una rentabilidad muy finita. Los impuestos sextuplican una ganancia razonable”, detalló. “Hay cuatro puntos del PBI en juego, lo cual no es poco”, agregó.

Fiesta Nacional de la Soja.

Como parte de la realización de la 46° Fiesta Nacional de la Soja, desarrollada entre el 2 y el 5 de octubre pasado en Arequito, Santa Fe, GDN Argentina estuvo presente y acompañó la celebración de la Cena CultivAR, un encuentro que conecta a líderes del sector agropecuario, referentes del mundo empresarial, instituciones, ONGs y artistas destacados. El evento contó con la presencia de Maximiliano Pullaro, Gobernador de Santa Fe, y Gabriela Scaglia, Vicegobernadora provincial.

Lo mejor para las madres. En el Día de la Madre, ChangoMàs y MàsOnline ofrecieron a los clientes un amplio surtido de regalos para aprovechar en categorías como indumentaria de marca propia H&G, calzado, bazar, accesorios de fitness y decoración entre miles de opciones más, para celebrar su día como se merece. Los clientes que visitaron las 93 sucursales ChangoMàs del país o compraron a través de MàsOnline pudieron aprovechar de 3 cuotas sin interés en la compra de indumentaria femenina H&G, calzado y pijamas.

Aniversario y sorteo. En el marco de la celebración de su cumpleaños, ChangoMàs siguió sorteando un chango por hora por día, y ofreciendo a sus clientes miles de ofertas, descuentos y opciones de financiación para aprovechar. La cadena de retail extendió su festejo aniversario en octubre, y siguió con los sorteos por órdenes de compra, superando los 1.200 changos y más de 300 millones de pesos en todas las sucursales del país y en Màs Online.

Promoción especial.

Hasta el 30 de noviembre, Jumbo, Vea y Disco cuentan con una atractiva promoción, que tiene lugar los martes.

Los clientes que paguen con sus tarjetas de crédito Visa y MasterCard o débito Visa del Banco Supervielle a través de la app MODO, obtendrán un reintegro de hasta el 25% en sus compras.

La promoción solo aplica en tiendas físicas adheridas, y no se puede combinar con otras billeteras virtuales. Se gestiona desde la app de MODO o desde la app del banco, y el reintegro se verá reflejado en la cuenta asociada dentro de los 30 días posteriores a la compra. Es requisito indispensable tener una cuenta propia del banco adherida a MODO y realizar el pago presencialmente en los comercios adheridos de Jumbo, Disco y Vea. Si dos personas del mismo grupo familiar cobran su sueldo en Supervielle y aprovechan la promoción, pueden combinar sus compras.

Nueva apuesta por Mar del Plata.

Con una importante inversión, Coto sigue creciendo y apuesta nuevamente por la ciudad de Mar del Plata, con la apertura de la sucursal Coto Puerto. En diciembre se inaugurará una nueva tienda de la compañía en La Feliz, precisamente en la zona portuaria, ubicada en av. Juan B. Justo y Av. De los Trabajadores. El emprendimiento contará con salón de venta de 2.400 m2 y una superficie total de 4.850 m2. Esta nueva propuesta comercial incorpora productos de perfumería, almacén, limpieza, bodega, bebidas sin alcohol y alimentos perecederos. La sucursal presentará un diseño innovador de cartelería interior, donde los clientes podrán identificar los sectores en forma rápida desde cualquier lugar dentro del salón. Su depósito contará con 1.000 m2 desarrollado en dos niveles, planta baja y alta, con elevadores para mayor comodidad y practicidad. Los sectores de Carnicería y Rotisería tendrán cámaras frigoríficas especiales de media y baja temperatura. Junto a la producción de la Rotisería se localizará el comedor con capacidad para 30 empleados. Además, la carnicería cuenta con un mostrador para atención personalizada, destacando el producto principal la nuestra empresa.

También se incorporan en la parte de Frescos productos congelados en exhibidoras de última generación, con display visible que permite verificar rápidamente las condiciones de temperatura dentro de las mismas. El sector Verdulería, contará con dos islas para exhibición de Frutas y Verduras por separado, con heladeras ambientadas favoreciendo la exhibición y la calidad de los productos. Otro de sus destacados la Bodega, como suele sorprender Coto, tendrá con un diseño moderno que genera movimiento en la exhibición, con un sector especializado donde se podrá adquirir vinos premium o de alta gama. La propuesta incluye un área de no alimentos con productos de bazar, textil, hogar, entre otros donde se podrán encontrar productos de temporada.



El regalo perfecto. Como es habitual, Coto tuvo el regalo perfecto para sorprender y homenajear a las mamás en su día. En las tiendas y en Coto Digital, se ofreció una propuesta integral amplia que incluyó desde la nueva colección de indumentaria primavera-verano hasta tecnología, productos de belleza, bicicletas y mucho más. Entre las opciones destacadas, se encontró la colección de indumentaria de mujer que tiene opciones para todos los estilos y ocasiones con prendas cómodas para el día a día, básicos para armar looks versátiles, accesorios que complementan el outfit y tendencias de esta nueva temporada primavera-verano. De esta manera, Coto acompañó al público con una propuesta que combina calidad, variedad de talles y precios accesibles.



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



Cooperativa Obrera: una reapertura histórica

La sucursal del centro de Bahía Blanca volvió a abrir sus puertas, tras atravesar una refacción integral destinada a modernizarla y potenciarla luego del daño causado por la última inundación.



Luego de varios meses de trabajo, la **Cooperativa Obrera** reabrió su histórica sucursal del Centro, ubicada en la calle Belgrano 45 de Bahía Blanca. Dicha tienda, junto con el Hipermercado de Aguado, fueron las más afectadas por la trágica inundación del 7 de marzo, sufriendo daños significativos en sus instalaciones y obligando a su cierre temporal.

Entre otras tareas, se realizó la puesta en valor de la fachada y la instalación de un nuevo piso que respeta y replica el diseño histórico original, de casi 100 años. El salón de ventas tiene una superficie de 1.500 metros cuadrados y un área similar ocupa el depósito.

El lugar fue acondicionado nuevamente, recambiándose bombas e instalaciones eléctricas y realizándose un repaso de las estructuras montadas, que evidenciaron su solidez frente a lo acontecido.

Asimismo, se incorporó en el local un moderno horno que permite brindar la posibilidad de tener pan recién hecho en distintos horarios del día. Por otra parte, se retiró el entresuelo que supo contener los sectores de cuentas personales y Tarjeta Coopeplus, brindando mayor espacio al salón, y se desarrolló una mejora notoria de la iluminación, a partir de la incorporación de artefactos colgantes dotados de lámparas Led.

También se llevó a cabo el pintado total de las instalaciones y se recambió gran parte del tendido eléctrico y la totalidad de las cámaras frigoríficas y central de frío. Un tema no menor: se renovaron tanto el montacargas como el grupo electrógeno, para sostener la iluminación y el sistema de refrigeración ante situaciones de cortes de energía.

Paralelamente, se facilitó el ingreso de los consumidores a la sucursal con la ampliación del sector destinado a estacionamiento, tras la incorporación de una amplia playa ubicada en Las Heras 56, de casi 1.200 metros cuadrados, que se anexó a la ya existente, posibilitando el parqueo de más de 50 vehículos.

La atención del supermercado está a cargo de 120 colaboradores, que mantuvieron sus puestos de trabajo luego de haber prestado servicios en otras sucursales de la Cooperativa Obrera, a partir del obligado cierre momentáneo de la casa central. La sucursal ofrece servicios de carnicería, rotisería, fiambrería, producción de pan y cocina, y un amplio surtido de frutas, verduras, bebidas, refrigerados, congelados y artículos del hogar y de almacén, además de productos de limpieza, bazar y perfumería.

Asimismo, el emblemático local de La Coope, que cuenta con 20 posiciones de checkouts, brinda la posibilidad de adquirir productos de supermercado por Internet a través del servicio de La Coope en Casa,



con envío a domicilio. También se pueden adquirir productos de *non-food* mediante Coopehogar, con envío o bien con retiro en la propia sucursal. En definitiva, se hizo una remodelación integral, pero manteniendo la esencia del lugar.

Un emotivo acto

Para concretar oficialmente la reapertura, se realizó un sencillo acto que encabezaron **Luis Ortis, Presidente de la Cooperativa Obrera, y Federico Susbielles, Intendente Municipal de Bahía Blanca**. Además del Gerente General de la entidad, Héctor Jacquet, y el Subgerente General, Pablo Barbieri, estuvieron presentes funcionarios e integrantes del Consejo de Administración, así como otras autoridades municipales y provinciales.

Al hacer uso de la palabra, Ortis recordó que en 1949, el edificio fue alquilado por la Cooperativa Obrera, que posteriormente lo adquirió en 1961, convirtiéndolo en su casa central. Cuatro años después, en 1965, “en esta nave insignia de la Cooperativa se habilitó el primer supermercado del sur argentino, el más importante y moderno desde Mar del Plata a Ushuaia”, expresó. “La sucursal se convirtió en un punto de referencia para todos los bahienses hasta el 7 de marzo pasado, cuando la trágica inundación que azotó a la ciudad obligó a su cierre temporario. Desde entonces el compromiso asumido fue reabrir sus puertas, resolviendo los efectos producidos y sumando mejoras en sus servicios”, acotó.

El ejecutivo sostuvo, además, que “luego de siete meses de trabajo y un gran esfuerzo conjunto, La Coope del Centro reabre sus puertas completamente renovada. Este logro fue posible gracias al compromiso, esfuerzo y profesionalismo del personal, que trabajó arduamente para superar los desafíos planteados en el menor tiempo posible y lograr reconstruir esta sucursal pensada para los tiempos futuros”, indicó.

También reconoció “el valioso apoyo de los proveedores de servicios, cooperativas de seguros, fabricantes y productores, quienes se solidarizaron con la Cooperativa y brindaron su colaboración para hacer



realidad este proyecto”. Y agradeció especialmente “a los consumidores habituales de este local, que durante los últimos siete meses nos continuaron apoyando y acompañando, haciendo sus compras en otras sucursales”.

Para finalizar, señaló: “La reapertura de La Coope del Centro es un aliciente en la reconstrucción de Bahía Blanca, que pone de manifiesto la fortaleza, la solidaridad y la resiliencia que demuestra nuestra comunidad”.

A su turno, Federico Susbielles, dijo que “en esta reapertura nos atraviesa la emoción, porque mirando para atrás, fue muy duro lo que nos pasó”. Frente a lo acontecido en marzo, el jefe comunal subrayó que “la grandeza de Bahía Blanca tiene que ver con su gente, vecinos comunes que tienen la entereza y los valores para poder proyectar una ciudad que nos inspire a todos”.

Finalmente, expresó: “Estamos en proceso de generar las respuestas a las obras que la ciudad necesita, por lo que agradezco a la Cooperativa por el ejemplo brindado para salir adelante, unida junto a los asociados, como la gran familia que son” ●

La sucursal remodelada cuenta ahora con una playa de estacionamiento con capacidad para 50 vehículos, entre varias otras mejoras.



Una mirada holística

La vorágine en la que se ve envuelto el empresario hoy, pocas veces le permite contar con tiempo para pensar estratégicamente. Pero queda claro que no hacerlo implica un alto riesgo.



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

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

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

3. Desarrolle y ponga en práctica un organigrama que defina tareas y responsabilidades. 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 impor-

tante: el de la puesta en práctica de la decisión tomada.

4. 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, mediante la cual se conocerá su producción y desempeño.

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

6. Maneje en línea la información necesaria para saber en qué lugar "está parada" su empresa. 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.

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

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

9. 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.

10. 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.

11. Cuídese 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.

12. 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, comodidad y muchas otras cosas más que debemos descubrir con celeridad.

La verdadera productividad no se mide solo en unidades producidas, sino en cómo se integran personas, procesos y tecnología para lograr resultados sostenibles.



NUEVO LOOK

senise

MISMA SENSACIÓN

ILISTO PARA TOMARLO

EXCESO EN SODIO
Ministerio de Salud

CONTIENE EDULCORANTES,
NO RECOMENDABLE EN NIÑOS/
Ministerio de Salud

TASERENISIMA
la verdad láctea

senise

CAPPUCCINO

Café, leche, cacao & canela



SIN GLUTEN

Cabrales

Bebida Láctea dietética a base de leche entera y preparado de Café, sabor a vainilla, homogeneizada, UAT, fortificada con calcio y vitaminas A y D. Libre de gluten. No es sustituto de la leche.

Cont. Neto 200ml
Industria Argentina

ILISTO PARA TOMARLO

EXCESO EN AZÚCARES
Ministerio de Salud

EXCESO EN SODIO
Ministerio de Salud

CONTIENE EDULCORANTES,
NO RECOMENDABLE EN NIÑOS/AS.
Ministerio de Salud

TASERENISIMA
la verdad láctea

senise

CARAMEL

Café, leche & dulce de leche Colonial



SIN GLUTEN

Cabrales

Bebida Láctea dietética a base de leche entera y preparado caramel, con dulce de leche y café, homogeneizada, UAT, fortificada con calcio y vit. A y D. Sabor caramel. Libre de gluten. No es sustituto de la leche.

Cont. Neto 200ml
Industria Argentina

ILISTO PARA TOMARLO

EXCESO EN SODIO
Ministerio de Salud

CONTIENE EDULCORANTES,
NO RECOMENDABLE EN NIÑOS/AS.
Ministerio de Salud

TASERENISIMA
la verdad láctea

senise

VAINILLA LATTE

Café, leche & vainilla



SIN GLUTEN

Cabrales

Bebida Láctea dietética a base de leche entera y preparado de Café, sabor a vainilla, homogeneizada, UAT, fortificada con calcio y vitaminas A y D. Libre de gluten. No es sustituto de la leche.

Cont. Neto 200ml
Industria Argentina



Pautas para crecer

1. Estudie a fondo cada una de las oportunidades que le brinda el mercado.

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

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

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

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



13. 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.

14. Redefina 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.

15. 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.

16. Delegue, delegue, delegue. Estudie a fondo el concepto. Interiorícese de lo que ésta palabra significa. Sin conocer cómo hacerlo difícilmente su estructura pueda crecer.

17. Capacite, lidere, controle. Este punto está relacionado directamente con el anterior y es parte importante del "secreto" de lograr un crecimiento sostenido en la organización.

18. 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.

19. 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.

20. Escriba políticas claras de cada uno de sus Departamentos, divisiones, secciones o áreas. Descríbalas con

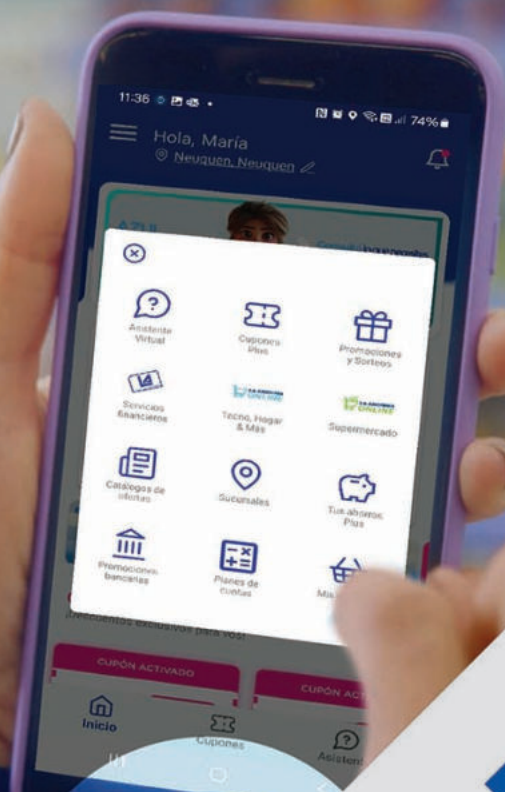
la colaboración del responsable de cada una de ellas o del responsable en llevar adelante la tarea. Reléalalas periódicamente, reescribálas cada vez que crea conveniente. Serán de gran ayuda en la sistematización que tendrá como objetivo la mejora continua de los procesos de la empresa.

La realidad es que, por más sólida o «correcta» que sea la posición administrativa, no se puede, desde fuera,

obligar a alguien a comprometerse con el logro de un nivel óptimo. Esto no quiere decir que toda fuerte influencia externa sea mala. Es necesaria una nueva definición de los fines del liderazgo: un líder debería esforzarse por liberar el talento de la gente estimulando su capacidad de autoliderazgo. Promover el autoliderazgo es un modo muy diferente de entender el proceso de liderazgo y control.

En la práctica, no obstante, este enfoque no es del todo nuevo. Varias tendencias discernibles indican que tales cambios se están produciendo. El liderazgo moderno es una aproximación realista a las circunstancias del entorno que no se pueden pronosticar ni anticipar, pero que influyen de manera crítica sobre el éxito ●

**Un enfoque integral
permite identificar
cuellos de botella
invisibles que surgen de
la descoordinación entre
áreas, metas parciales o
culturas organizacionales
fragmentadas.**



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

En busca de oportunidades latentes

El consumidor está expuesto a una enorme variedad de propuestas y estímulos. Esto generó clientes infieles que, de suscribir contratos monogámicos (una única marca) pasaron a casamientos poligámicos, oportunistas y de corto plazo.



La exploración de contextos sociales y culturales ofrece pistas valiosas sobre oportunidades ocultas, que pueden convertirse en motores de crecimiento sostenido.

Un factor de significación para las empresas actuales es el llamado “consumo conspicuo”. En Europa se está pasando del consumo como símbolo de status a símbolo de estilo. El tapado de piel fue una demostración de status, pero su combinación con el pantalón vaquero es un estilo. Así pasa con el resto.

Otra expresión del consumidor europeo es que esta tendencia individualista de la que ya hablamos converge hacia la soledad, lo que demandará otras formas de comunicación que compensen tal estado de ánimo. Sigue en esta lista la conciencia corporal. El envejecimiento de la pirámide poblacional conlleva a que los consumidores asuman la idea de poder controlar tal proceso, conduciendo a estilos de vida que demoren el fenómeno del envejecimiento. De ahí que haya toda una preocupación acerca de lo que se consume cómo se consume para demorar, en lo que se pueda, el camino hacia la vejez.

Esta conducta se combina con la noción de bienestar, que integra lo corporal con lo psíquico y mental. Estar bien no es únicamente ausencia de enfermedad sino también un estado de plenitud psicamental. Esta conciencia del cuerpo ha generado, dando a lugar a una corriente de apertura sensorial por la que el disfrute del producto o servicio se da en términos visuales, auditivos, táctiles y olfativos.

La idea es que el producto entre por todos los sentidos, que seduzca, en un sentido global del término. Esta actitud ha producido toda una revolución en el campo de los envases, en los que ahora hay que cuidar textura, forma y demás, de una manera inédita hace veinte años, lo que también se conecta con lo ambiental, en busca de adecuados equilibrios ecológicos, en especial en las formas de producción.

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

El consumerismo fue una de las etapas de los países europeos, allá por los setenta, que tenía que ver con una crítica a la sociedad industrial, expresando un rechazo al consumo. Fue, entonces, una actitud contestataria.

Actualmente el consumidor se siente con derecho a consumir pero exige, paralelamente, que las empresas productoras cumplan con sus obligaciones sociales. La situación se complica con la falta de credibilidad y un buen grado de oposición hacia los medios de comunicación, en particular con la publicidad masiva, actuando frente a su influencia de manera más racional, con decisiones que se basan más en la calidad y el contenido. Existe un sentimiento generalizado de que los consumidores están hoy en día mucho mejor educados.

En primer lugar, es conveniente hacer una reseña de las principales tendencias que se vislumbran en los países europeos. Es importante dejar en claro que las tendencias europeas transitan por una condición común que es el crecimiento económico (pese al desempleo y la incertidumbre que generó desde el año pasado la crisis financiera internacional) condición ésta tal vez no suficiente pero necesaria al fin. Sin duda hay otros elementos condicionantes, fundamentalmente los que derivan de los cambios demográficos. En una población que está envejeciendo se producen hechos y conductas particulares, como la emergencia de los mercados de la tercera edad ●

Superstar[®] PLEX

TU COLOR PERFECTO

24 fascinantes
colores



COLOR OIL
PLEX

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



TOTAL COBERTURA DE CANAS

SK
COMPROMISO
SOCIAL AMBIENTAL

NO TESTEADO
EN ANIMALES



Mundial
SILKEY SK



www.silkeymundial.com

Convencer, no imponer

En definitiva, argumentar no es imponer sino convencer. El verbo convencer implica la existencia de tres elementos: una persona que busca convence a otra acerca de algo. ¿Y quien ese ese otro al que se busca convencer? Según el caso, se puede tratar de:

- ◆ Un interlocutor (en un diálogo padre-hijo, o empleado-jefe).
- ◆ Una audiencia presente (una clase o una conferencia).
- ◆ Una audiencia ausente (el público de un programa radial o televisivo).
- ◆ Una parte de la misma persona, como en el caso de un diálogo interno (alguien que delibera consigo mismo antes de tomar una decisión).

Muchas veces hay una audiencia aparente y otra real. En los congresos o parlamentos muchas veces los oradores deben dirigirse formalmente al Presidente de la Cámara; sin embargo, su contenido puede estar dirigido a los miembros de su partido o –sobre todo cuando están presentes los medios de comunicación– directamente a los votantes. El destinatario aparente puede ser incluso un animal; Chaim Perelman recuerda haber visto en un café un cartel que decía: “Perrito: por favor no te subas al asiento”.

Empatía: el eslabón perdido

La capacidad de ver el mundo desde la óptica del otro es una de las claves de todo proceso de negociación efectiva. Si no se logra ese acercamiento, será difícil avanzar en la búsqueda de metas comunes a todos.



En su libro *Verbal Judo*, George Thompson, un policía estadounidense que se dedica a capacitar a las fuerzas policiales para resolver conflictos usando palabras en vez de bastones y pistolas, explica que la finalidad última de su método es lograr la *conformidad voluntaria*. Un concepto diametralmente opuesto al enfoque típico de las fuerzas de seguridad, que buscan aplicar la ley por la fuerza.

Para lograr este objetivo, es fundamental un recurso llamado empatía. Si nos atenemos a su etimología greco-latina, empatía significa “ver a través de los ojos del otro”. Es decir, ponerse en el lugar del otro y entender lo que le pasa. “En el momento en que usted deja de pensar como su esposa, está en camino al divorcio”, dice Thompson. “Cuando deje de pensar como su jefe, mejor búsquese otro trabajo. Cuando deje de pensar como sus amigos, comience a buscar otras personas para compartir sus salidas”.

Hora de negociar

Si bien actualmente existen numerosas técnicas que se enseñan a través de libros, cursos y seminarios, la negociación sigue siendo algo vinculado a la personalidad de cada persona. Por lo tanto, hay tantos esti-

los como seres humanos pueblan el planeta tierra.

También varían significativamente los parámetros éticos que cada uno concibe como marco para las negociaciones. Es común que, durante un proceso de negociación, la gente trate de cumplir sus objetivos por medios justos o jugadas sucias: casi toda la gente, a veces, siente la tentación de acudir a un comportamiento hostil y destructor, como la agresión, la coacción, manipulación o testarudez.

La frecuencia y estilo con los cuales acudirán a estas cosas dependen de una combinación de circunstancias y de la personalidad individual. Generalmente, la gente aprende a adoptar una conducta más amistosa y constructiva si quiere que sus negociaciones tengan éxito; especialmente si se necesita crear una relación y mantenerla con el tiempo.

Hace 30 años no había un conjunto sustancial de literatura sobre negociación, como un proceso social; actualmente el tema es un estudio interdisciplinario que incluye comportamiento organizacional, psicología, sociología, economía... y juego. Los juegos de simulación son los medios ideales para entrenar a los estudiantes en las técnicas de negociación. La gente acumula en una situación estructurada en que negocian,

**Quien desarrolla
sensibilidad interpersonal
logra identificar los
intereses ocultos detrás
de las posiciones
aparentes, para
convertir las diferencias
en oportunidades.**

varios papeles y reglas para lograr alguna clase de objetivo predeterminado. Luego vuelven a observar todo el proceso y se preguntan a sí mismos y entre sí qué ocurrió, a quién y por qué, y con qué resultado.

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

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 son más flexibles con respecto a la meta de cada uno.

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 probablemente sienten más libertad para hacer experimentos con un comportamiento menos convencional.

Cada uno de nosotros debe enfrentar cotidianamente negociaciones con un cónyuge irritable, un jefe terco, un vendedor inflexible, un cliente tramposo o un adolescente insoportable. Bajo la presión del estrés, una persona agradable y razonable puede convertirse en un oponente furioso o irritable. Las negociaciones pueden estancarnos, consumiendo nuestro tiempo ●

Reconocer las necesidades del otro convierte a la negociación en un proceso que aporta razón y sentimiento para alcanzar acuerdos más sólidos y legítimos.



**PEDIDOS ONLINE,
ENTREGA A DOMICILIO Y
TAKE AWAY.**
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



Gerenciando con el ejemplo

Lograr una adecuada motivación del plantel es crucial para toda organización, pero mucho más en las empresas de servicio, donde el personal está en contacto directo con el público.

El liderazgo eficaz no se impone desde el discurso, se construye desde la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace en cada una de las distintas decisiones cotidianas.

Es común escuchar entre los empresarios (independientemente de si están al frente de una gran empresa o de una PyME) constantes quejas acerca de la falta de motivación de sus empleados.

Tal falta de motivación no sólo afecta al personal de los niveles más bajos, sino también -en muchos casos- a supervisores, jefes y gerentes.

Una firma consultora de administración de empresas de Estados Unidos ha identificado ciertas características para reconocer el potencial de satisfacción de cualquier empleo. Si bien hay trabajos cuyas particularidades hacen prácticamente imposible que puedan proporcionar realización, esta lista puede ser una útil herramienta para reducir el número de insatisfechos aún en los puestos más difíciles, monótonos o rígidamente estructurados:

—El empleo no resulta monótono para quien lo realiza, sino que le permite cambiar el ritmo variando sus tareas.

—No derrocha su tiempo y esfuerzo, porque la administración lo ha planeado de

modo tal que pueda cumplir sus tareas sin que sea necesario gastar energía inútilmente.

—El empleado se siente en libertad de planear su propio trabajo y el modo de realizarlo más eficazmente.

—Cree que posee una medida razonable de autoridad sobre la manera como debe hacerse cada trabajo.

—No se cree supervisado muy de cerca, ni objeto de instrucciones exageradas o de un control demasiado riguroso.

Todo esto es fundamental. Lograr una adecuada motivación del personal que permita el óptimo desempeño del mismo, es un tema de crucial importancia en toda organización, pero mucho más en las empresas de servicio como los supermercados, en los cuales los empleados están en contacto directo con el público. La amabilidad, el humor, la capacidad y la efectividad del personal en la realización de sus tareas son componentes que, junto con varios otros factores, forman una imagen del supermercado que es percibida como un todo por los consumidores.

Algunos de los requerimientos que llevan a una persona a estar motivada para trabajar se encuentran explicitados claramente en la declaración de los derechos del trabajador expresados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1976:

“La tarea debe respetar la vida y salud del empleado en su ambiente laboral, dejarle tiempo y recursos para descanso y distracciones y proveer la posibilidad de servir a la sociedad y de satisfacción personal a través del desarrollo de sus capacidades”.

El empleo debe brindar al empleado oportunidades para aumentar sus cualidades y conocimientos, obtener reconocimiento y progresar. Además de las perspectivas de ascenso, debe haber niveles de mayor responsabilidad dentro del empleo. La inquietud por motivar a los empleados es un fenómeno relativamente reciente. Sólo ha transcurrido una generación desde que los estudios de los científicos especialistas en conducta empezaron a demostrar que la motivación interna es más eficaz que la coacción, ya que es autosostenedora y no produce los resentimientos y frustraciones que conlleva la coacción. Douglas Mc Gregor, en un trabajo que ha hecho escuela, “El lado humano de la empresa”, sugirió dos posibilidades de administrar trabajadores. Según su teoría “X”, la gente es perezosa, odia el trabajo y debe obligársele a cumplir su tarea. Su teoría “Y” parte de la premisa de que la gente tiene una necesidad psicológica de trabajar, quiere hacer y responsabilizarse, siempre que el trabajo dé satisfacciones y ofrezca cierta libertad para ejercer la iniciativa.

Las pruebas que aportan los estudios de



LA EVOLUCIÓN DE LA LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN

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



Lea atentamente el rótulo antes de usar el producto.

Una concepción superadora

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

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

Estas percepciones son provocadas por las acciones de la organización y lo que cada uno de sus integrantes, sea jefe o empleado, aporta de sí en forma tangible o intangible. Los aportes del grupo humano son superiores a la sumatoria de sus aportes individuales. Y éste es el gran desafío, la gran labor del empresario del futuro. Lograr el compromiso individual de cada uno, y que la sumatoria se potencie sinérgicamente en un resultado superior. El mundo que estamos transitando, basado en la flexibilidad, adaptabilidad y creatividad, no da ventajas diferenciales.

otros teóricos como Abraham Maslow ("La motivación y la personalidad"), Frederick Herzberg ("La motivación para trabajar") y David McClelland ("Cómo motivar la realización económica"), abundan en apoyo de la teoría "Y" de McGregor. Pero al mismo tiempo sus estudios ponen de relieve que no basta con admitir la teoría "Y" como filosofía de la administración para lograr resultados satisfactorios. La adopción de esta teoría como principio rector, en realidad impone una gran tensión y responsabilidad tanto a administradores como a empleados.

Los estudios y experiencias de estos tratadistas y de otros especialistas en conducta demuestran que lo que haga la administración para lograr trabajadores motivados dependerá de los factores motivantes.

Los doctores Roberto Kertész y Bernardo Kerman, en su libro *El manejo del stress* explican que en la sociedad actual, las condiciones del contexto hacen que, para millones de trabajadores de todo el mundo, esas condiciones no se cumplan. Entre los factores que contribuyen a tal incumplimiento se cuentan el aumento de la mecanización y la automatización, el incremento de la labor en turnos rotativos y las empresas cada vez mayores que traen como consecuencia mayor anonimato, división del trabajo y distanciamiento de las relaciones entre los niveles de la organización y entre compañeros. Además, se amplía la brecha entre productor y consumidor y crece y se sofisticla la franja de procesos intermedios.

Las consecuencias de este proceso se manifiestan en las personas en tres áreas:

- Área psicológica: Falta de motivación, depresión, aburrimiento y confusión.
- Área conductual y social: ausentismo, mal carácter, agresividad, aislamiento, alcoholismo y otras adicciones y propensión a accidentes y suicidios.

- Área fisiológica: enfermedades por causas psicosomáticas (de origen psicológico). Las manifestaciones negativas recién expuestas, cuando se dan en los empleados provocan en relación con su trabajo y a grandes rasgos, dos tipos de conducta: o bien generan resentimiento y predisposición negativa hacia la organización (que se expresa a través de robos, mal trato hacia el público, limitación del propio rendimiento y presentismo al mínimo posible y provocación consciente o inconsciente de daños a maquinarias o instalaciones) o bien directamente producen la renuncia del empleado a su puesto de trabajo, lo que se traduce en una alta rotación. Los super-

mercadistas conocen muy bien ambos tipos de respuesta. Todo este desajuste ha hecho necesario el desarrollo de herramientas precisas para el diagnóstico adecuado de los problemas, lo que permite implementar estrategias concretas para corregirlos. Es aquí donde cobra cada vez más importancia el trabajo de consultores y especialistas en diagnóstico y desarrollo dentro de las organizaciones. El primer paso para salir de esta situación es comprender las necesidades reales de la gente ●

Ser un referente implica asumir responsabilidades visibles, mostrar templanza en la adversidad y actuar con integridad aún cuando nadie, en apariencia, está mirando.



CREAMOS UN MUNDO DE OPCIONES

Libertad

Libertad
*fan**

| Mini | **Libertad**

Petit **Libertad**

| Mini
MAYORISTA | **Libertad**

**FRESH
MARKET**
Libertad


Paseo
LIBERTAD


Hiper
Construcción

Grupo
Libertad

Integrando procesos

En el mundo empresarial moderno, caracterizado por la aceleración tecnológica y la volatilidad del consumo, gestionar no consiste solo en administrar recursos, sino en articular procesos.



**Conectar inteligencias,
sincronizar flujos y
transformar información
dispersa en una red
coherente de decisiones
que generen valor, debe
ser el objetivo de la
gestión moderna.**

La gestión moderna es, ante todo, una práctica de integración: unir lo que antes estaba separado, coordinar lo que solía funcionar en silos, y armonizar lo que la fragmentación había vuelto ineficiente. Integrar procesos no es una moda gerencial, sino una necesidad estructural para que las organizaciones sean ágiles, coherentes y sostenibles.

Durante décadas, la lógica empresarial se construyó sobre la división: departamentos estancos, cadenas jerárquicas rígidas y sistemas donde la información circulaba de manera vertical y lenta. Sin embargo, la irrupción de la economía digital y el enfoque “data-driven” transformaron esa estructura. Hoy, el éxito no depende de la eficiencia de un área, sino de la conexión entre todas. Cada proceso —desde la compra hasta la entrega, desde el desarrollo de producto hasta la atención posventa— forma parte de un entramado interdependiente que debe operar bajo una visión sistémica. La integración se convierte, entonces, en el puente que une personas, tecnologías y estrategias.

Integrar procesos implica pensar en flujos más que en funciones. Supone diseñar recorridos donde la información se mueva

sin fricciones y donde los equipos trabajen con objetivos comunes. Este enfoque horizontal, basado en la colaboración y la trazabilidad, requiere liderazgo adaptativo y herramientas tecnológicas que permitan visualizar en tiempo real el estado del negocio. No se trata solo de automatizar tareas o reducir costos, sino de construir una organización que aprenda de sí misma, que convierta sus datos en conocimiento y su conocimiento en acción.

La gestión integrada se apoya en tres pilares fundamentales: transparencia, sincronización y retroalimentación. La transparencia garantiza que cada actor del proceso tenga acceso a la información relevante para tomar decisiones fundamentadas. La sincronización asegura que las distintas etapas del flujo —logística, producción, comercialización, atención— operen de manera armónica, evitando duplicidades o cuellos de botella. Y la retroalimentación permite detectar desvíos, anticipar riesgos y aprender de la experiencia. Estas tres dimensiones conforman un sistema vivo, que evoluciona y se perfecciona de manera continua.

El desafío, sin embargo, no es solo técnico. Integrar procesos exige una transformación cultural profunda. Las organizaciones deben pasar de la lógica del control a la lógica de la confianza; de la supervisión individual al compromiso colectivo; del modelo reactivo al modelo predictivo. Esto supone capacitar a las personas para que comprendan el propósito global de su trabajo y no se limiten a cumplir con tareas aisladas. El capital humano sigue siendo el principal motor del cambio, pero necesita una gestión que lo potencie, que lo escuche y que le dé herramientas para actuar con autonomía.

En el ámbito del retail, esta integración cobra un valor estratégico. Los puntos de venta dejaron de ser terminales físicas para convertirse en nodos de un sistema omnicanal. La gestión integrada permite alinear inventarios, coordinar promociones, optimizar la logística y ofrecer experiencias coherentes al consumidor, independientemente del canal por el que interactúe. Cada operación —una compra online, una devolución, una consulta en redes sociales— genera datos que, si se integran correctamente, permiten conocer mejor al cliente, anticipar tendencias y diseñar estrategias de fidelización más efectivas.

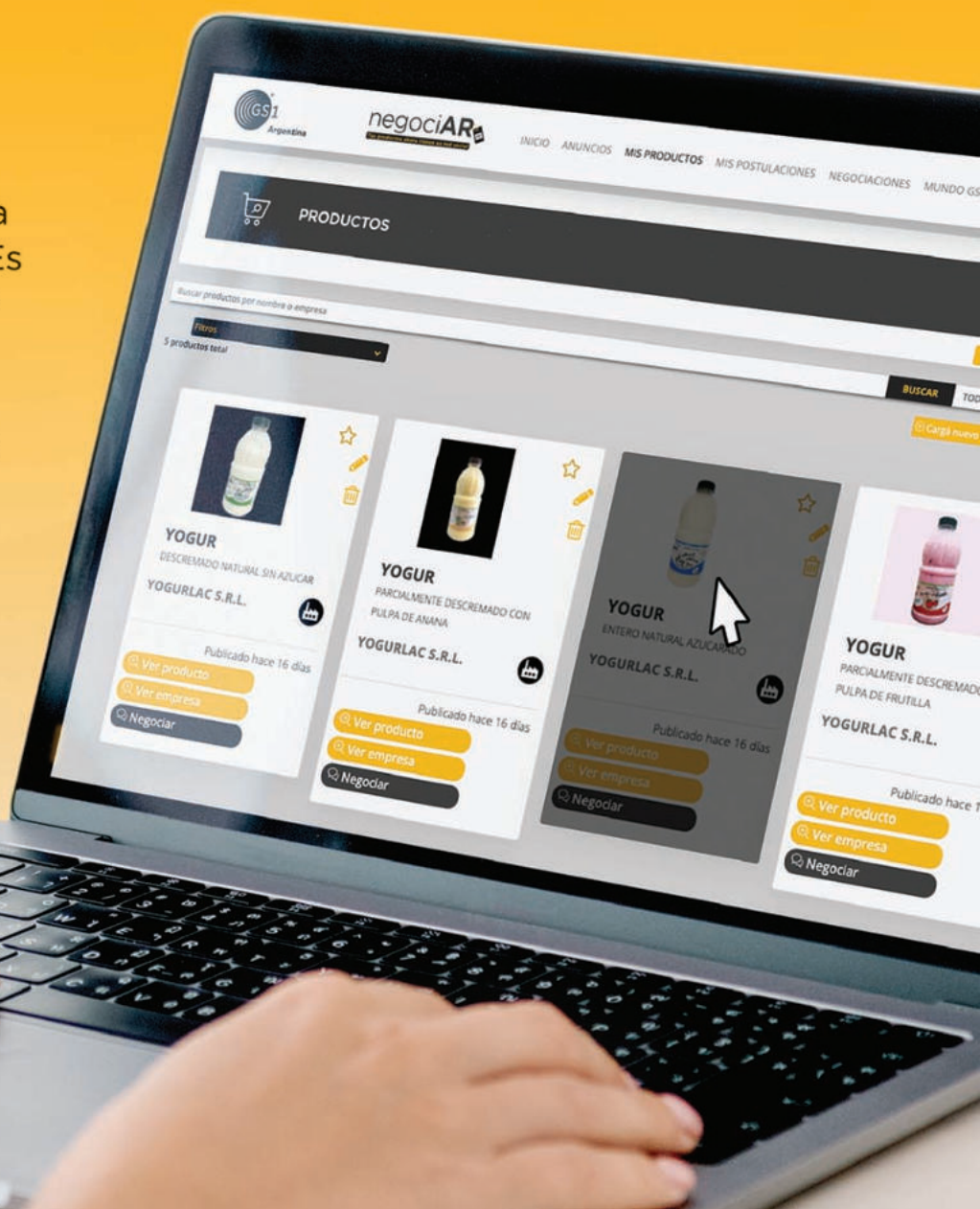
Un proceso integrado también impacta en la sostenibilidad y la responsabilidad social. La trazabilidad total de los flujos permite conocer el origen de los insumos,

En negociAR el que busca, encuentra!



Llegó GS1 negociAR,
la Primera Red Social
de Productos.

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



negociAR 
Tus productos ahora tienen su red social



negociar.gs1.org.ar

@gs1negociar
GS1NegociAR
/gs1-negociar

medir la huella ambiental y asegurar estándares éticos en toda la cadena de valor. En un contexto donde los consumidores exigen transparencia y las regulaciones ambientales se vuelven más estrictas, integrar procesos es también una forma de integrar valores. La gestión del futuro no se limitará a buscar rentabilidad: deberá demostrar coherencia entre lo que produce, cómo lo produce y para qué lo produce.

Otra ventaja clave de la gestión integrada es su capacidad de mejorar la resiliencia organizacional. Las empresas que operan con procesos conectados reaccionan mejor ante las crisis, porque disponen de información unificada y pueden redirigir recursos con rapidez. Durante la pandemia,

partamentales. En definitiva, liderar una organización integrada es liderar un ecosistema. En síntesis, la gestión integrada representa un cambio de paradigma que redefine la manera de entender la eficiencia. La productividad ya no se mide solo en términos de resultados cuantitativos, sino también en la capacidad de articular procesos que generen valor conjunto. Las empresas que logren este equilibrio serán las más competitivas en un entorno incierto y cambiante. Integrar procesos no es un lujo de grandes corporaciones, sino una estrategia accesible y necesaria para toda organización que aspire a sostenerse en el tiempo.

El futuro del management estará definido por la convergencia: entre tecnología y cul-



La verdadera eficiencia surge cuando cada parte de la organización entiende su rol dentro de un todo, y las decisiones se construyen sobre información compartida y objetivos alineados.

las organizaciones con sistemas interconectados fueron capaces de adaptarse con mayor flexibilidad, modificar cadenas de suministro y mantener el servicio al cliente pese a las restricciones. Esa experiencia dejó una lección clara: la agilidad depende de la integración.

No obstante, integrar no significa homogeneizar. Cada proceso conserva su especificidad, pero se articula con los demás bajo un lenguaje común. La diversidad interna —de estilos, enfoques o funciones— puede ser una fortaleza si está alineada por un propósito compartido. La clave está en diseñar sistemas de gestión donde las diferencias no generen fricción, sino innovación. La integración bien entendida no anula la autonomía: la coordina.

Desde el punto de vista del liderazgo, integrar procesos demanda una nueva manera de conducir. El gestor tradicional, centrado en el control y en la resolución de conflictos inmediatos, debe transformarse en un facilitador de conexiones. Su función ya no es dirigir tareas, sino habilitar entornos donde las personas y los sistemas trabajen en sintonía. Esto requiere comunicación constante, pensamiento sistémico y una mirada que trascienda las fronteras de-

tura, entre datos y emociones, entre estrategia y ejecución. Las empresas que comprendan esta dinámica podrán trascender la lógica de los compartimentos y construir verdaderas redes de valor.

La gestión integrada, en última instancia, es una invitación a pensar de manera conectada, actuar de forma coordinada y crecer de modo coherente. Cuando las empresas desarrollan nuevos productos o servicios, o amplían sus mercados, suele surgir un exceso de burocracia que dificulta la agilidad en la toma de decisiones. En esos casos, prevalece el respeto a la norma y al precedente sobre la innovación y la satisfacción de una necesidad especial de un cliente. En general, una excesiva orientación a la jerarquía inhibe el cambio.

Por eso, hace falta una mayor orientación a la improvisación, compatible con el orden establecido en cuanto a necesidades de coordinación internas, como determinante de la flexibilidad percibida por los clientes en la empresa, en su personal y en sus directivos.

En la mayoría de las empresas, el presupuesto operativo es mucho más voluminoso que aquel destinado a explorar las nuevas oportunidades que se presentan ●

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.hedalya.com.ar

INDUSTRIA ARGENTINA 



Procedimientos estandarizados

Los distintos niveles de la organización deben conocer el aporte que el sector logístico, cuando está correctamente ensamblado, efectúa a la operatividad integral de la empresa.

La estandarización de procedimientos no limita la flexibilidad operativa: la potencia, al garantizar que cada etapa del proceso logístico funcione con precisión, previsibilidad y calidad.

La única verdad, en lo que hace a la cadena de abastecimiento, es que la mercadería debe fluir constantemente, día y noche, sea como sea. Unas pocas horas de ausencia de un producto en las góndolas basta para dejar consumidores insatisfechos, con la consecuente pérdida de rentabilidad tanto para el supermercado como para el proveedor, que seguramente invirtió una importante suma de dinero en publicidad para “tentar” clientes que luego no encontraron el producto.

Eso nos lleva a su vez a otra verdad. Los métodos logísticos no sólo sirven para que las empresas ahorren costos y sean más eficientes.

El consumidor recibe directamente los beneficios de esta técnica puesto que al haber encontrado el producto que quería cuando quería, posteriormente ya no dudará en volver a comprar. Para poder satisfacer las necesidades de los clientes no basta con un buen producto: éste debe estar disponible en el momento apropiado, en la cantidad, lugar y estado requeridos y con la documentación necesaria.

En la situación de alta competitividad actual, si estos servicios se brindan con costos logísticos 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 empresarial. Los militares hace tiempo han aprendido la lección: de nada sirve un fusil

si una línea de abastecimiento fluida no lo lleva al frente junto con las municiones y las vituallas para quien lo ha de empuñar.

Hace tiempo que la logística forma parte de los estudios y especializaciones militares. También en las empresas y en las universidades de los países desarrollados hay una creciente conciencia de que las actividades que integra la logística no sólo, con frecuencia, cuestan tanto o más que los insumos o que el proceso productivo en sí o que la comercialización, sino que son una importante herramienta competitiva.

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

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

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

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

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

En la primera se actúa sobre los costos de los componentes de la logística que anteriormente, por considerarse en forma aislada, no aparecían como significativos o más aún, permanecían ocultos. El costo logístico total -evaluado de distintas formas de acuerdo a los autores, ramas de la industria, países y períodos considerados- en general fluctúa alrededor del 15% al 20% de la facturación de las distintas empresas. Toda una oportunidad para una compañía que tiene una utilidad sobre las ventas de -a vía de ejemplo- 5%, y aún no ha atacado integralmente sus costos logísticos. El primer paso es conocer el costo logístico total. Casi siempre está manejado

por varios sectores de la empresa y raras veces se puede deducir con facilidad a partir de los datos contables. De ahí que la reducción de costos logísticos debe comenzar dentro de la empresa con un trabajo interdisciplinario y frecuentemente continuar con una centralización de las funciones logísticas, tanto las locales como las de exportación, en un sector especializado.

La logística, dicen los expertos, es una de las áreas de actividad que permite establecer más sinergias entre fabricación y distribución, logrando mayores eficiencias y mejoras. El objetivo, según Miguel Fernández Rañada, Presidente del Centro Español de Logística (CEL), es reducir costos en la cadena logística y mejorar el servicio al cliente.

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

La mayoría de las opiniones apuntaban a la cuarta etapa, la integración de la logística externa, como la más común entre las empresas españolas más vanguardistas, para la segunda mitad de la década.

En su versión más purista estaríamos hablando de compañías que han adoptado una visión a largo plazo de la logística, me-



dante 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 mediano plazo, fundamentadas en aspectos básicos inherentes a los requerimientos de la cadena de abastecimiento ●

Cuando todos los eslabones de la cadena comparten protocolos claros, la información fluye sin errores y la eficiencia se transforma en una clara ventaja competitiva.

Sucursales

Sáenz Peña

Casa Central, San Martín N° 1470

Súper 1, Mariano Moreno N° 580

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

Súper 3, Calle 317 entre 312 y 314

Súper 4, Av. 33 N° 1695

Súper 6, Calle C. Janik N° 165

Mayorista, Calle 20 entre 1 y 3 del Ensanche Sur

Mayorista, Ruta 16 entre 222 y 224

Villa Ángela

Súper, Pasteur N° 170

Mayorista, Ruta 95 Acceso Norte

supermercadoselarriero.com.ar
facebook.com/Supermercadoselarriero



Productos de Primera Calidad al Precio Justo

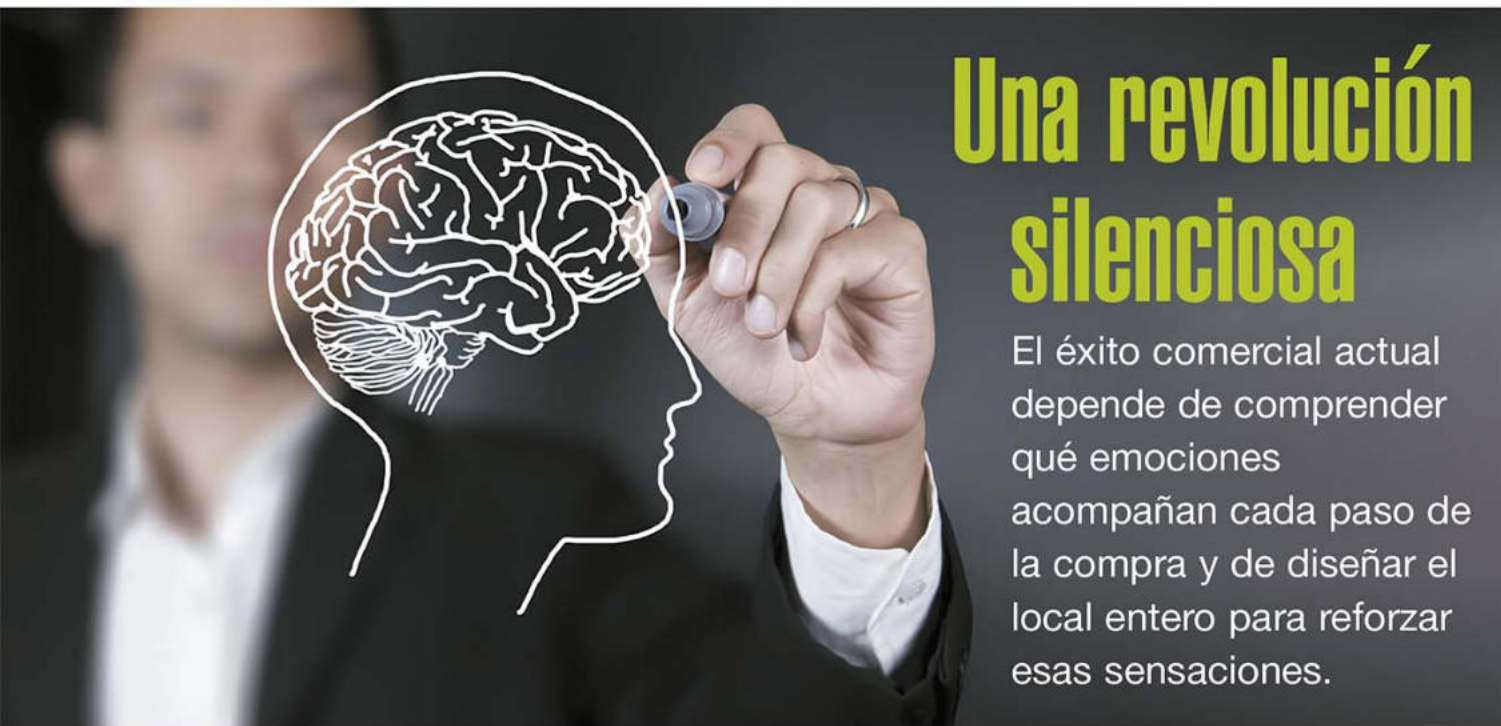
El retail trabaja con datos neurofisiológicos y ya no se apoya solo en la intuición: cada luz, cada color y cada decisión de layout se prueba según el impacto real que genera en las personas.

Sin lugar a dudas, el neuromarketing dejó de ser un experimento de laboratorio y se convirtió en una herramienta concreta de gestión comercial. Ya no es solamente una curiosidad académica que intenta “leer la mente del consumidor”, sino un sistema de decisión que atraviesa la forma en que se diseñan locales, se desarrollan envases, se fijan precios, se ubican las ofertas y se cuentan las historias de marca. Su aporte central es simple y a la vez incómodo para muchos modelos de venta tradicionales: las personas no compran solo porque algo es útil o barato. Compran porque algo les hizo sentir algo. La emoción es el motor de la elección. Y hoy esa emoción es estudiable, medible y operable.

Durante décadas, el retail se apoyó en dos pilares clásicos. El primero fue la lógica racional de la economía: ofrecer precio

te producto?” sino “¿qué le pasa a tu cerebro cuando ve este producto en este contexto, con esta luz, después de haber oído este aroma ambiental y luego de haber escuchado esta música?”. Es decir, el foco pasa del producto a la experiencia de compra completa. Ese giro conceptual, que en apariencia es sutil, está redefiniendo el layout de los supermercados y las tiendas de cercanía.

Tomemos un caso concreto: la iluminación. Tradicionalmente, la luz en una tienda se pensaba en términos de visibilidad y costo energético. Hoy se la piensa en términos de activación emocional. Una luz ligeramente más cálida en la zona de panificados refuerza la percepción de frescura y de elaboración artesanal, incluso cuando el cliente sabe perfectamente que el pan llegó embolsado de un obrador central. En fiambres premium, una iluminación dirigida que



Una revolución silenciosa

El éxito comercial actual depende de comprender qué emociones acompañan cada paso de la compra y de diseñar el local entero para reforzar esas sensaciones.

competitivo, abastecimiento estable y una estructura de productos que cubra las necesidades del hogar. El segundo fue la intuición del comerciante experimentado, ese famoso “olfato comercial” que decía qué poner al frente y qué mandar al fondo de la góndola. El neuromarketing no viene a negar ninguna de las dos tradiciones, pero sí viene a superarlas con una tercera capa: evidencia neurofisiológica. Donde antes había intuición, ahora hay lectura de patrones atencionales. Donde antes había solo encuestas declaradas, ahora hay registro de respuestas involuntarias del cuerpo, como dilatación pupilar, ritmo cardíaco, microexpresiones faciales o actividad eléctrica cerebral mínima frente a un estímulo visual o auditivo.

Esto cambia todo, porque cambia la pregunta. La pregunta ya no es “¿te gusta es-

resalta brillos y contornos genera una lectura de “producto cuidado” y, en el cerebro, esa lectura se asocia con calidad y con estatus. Eso se traduce en mayor predisposición a pagar más sin que la persona verbalmente diga “estoy dispuesto a pagar más”.

Otro ejemplo: la música. Durante años se habló de música funcional, casi como sinónimo de relleno sonoro. Hoy la pregunta es qué tempo, qué tono emocional, qué nivel de complejidad melódica y qué volumen hacen que el cliente permanezca más tiempo, se mueva más lento, recorra más pasillos, y a la vez no sienta saturación ni irritación. No es casual que los retailers empiecen a testear *playlists* diferentes por franja horaria, no solo por estilo musical sino por efecto conductual. A primera hora de la mañana la prioridad puede ser generar



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



[gozzogigantografias.sa](https://www.instagram.com/gozzogigantografias.sa)

sensación de orden y previsibilidad. A última hora de la tarde, cuando la compra es más apurada, el objetivo puede ser bajar la ansiedad y evitar la percepción de “amontonamiento” aun cuando el local esté lleno.

La estimulación olfativa es otra herramienta que el neuromarketing trajo al frente de la escena. En el pasado, el olor a pan caliente se consideraba un plus simpático. Hoy se entiende como un anclaje emocional directo a la idea de “hogar seguro”. La memoria olfativa es una de las más potentes y duraderas del cerebro humano. Asociar el punto de venta con una emoción cálida y confiable es una forma de fidelización silenciosa, mucho más sutil que un programa de puntos. El cliente puede cam-

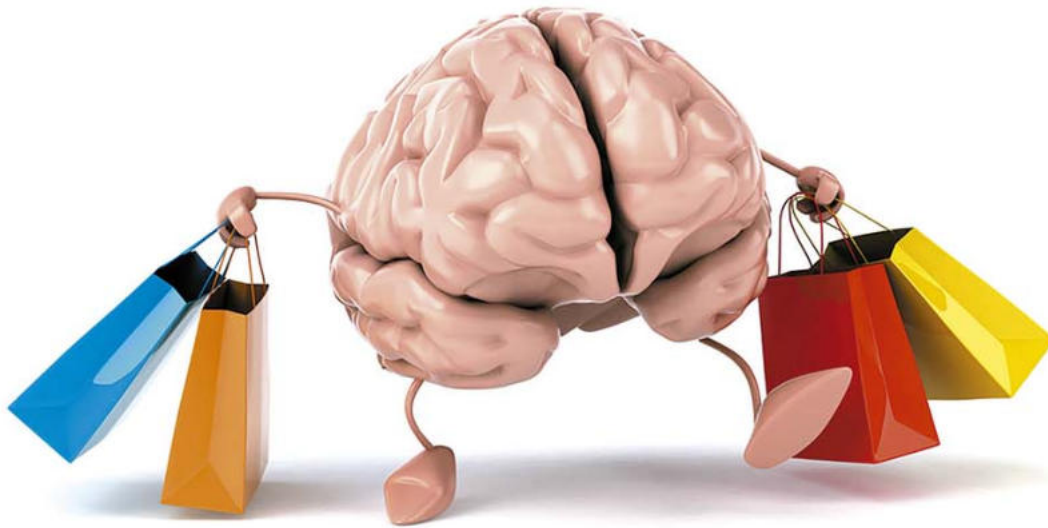
mente con potencia, energía, rendimiento. Un mismo producto puede cambiar de posicionamiento emocional solo ajustando la paleta cromática y el peso visual de la marca en el frente del envase. Hay categorías en las que la decisión de compra se toma en menos de tres segundos. Tres segundos es menos que una frase comercial. En tres segundos no vendés con argumentos racionales. Vendés con impacto sensorial y con coherencia entre lo que se ve, lo que se imagina que se va a sentir y lo que uno cree que los demás pensarán de esa compra.

Esto nos lleva a otro punto decisivo: la coherencia. El cerebro humano penaliza la incoherencia. Si el local promete cercanía humana pero todo el proceso de self checkout es frío, distante y lleno de mensajes de advertencia, se genera lo que en psicología se llama disonancia. Esa disonancia erosiona la confianza de marca. El neuromarketing propone que cada punto de contacto cuente la misma historia emocional. El color de las paredes, el tono de voz del cartel de oferta, el saludo en la caja, la textura del material de las bolsas reutilizables y la gráfica en redes sociales deberían articularse como una sola identidad sensorial. No es estética. Es consistencia emocional aplicada a negocio.

También está cambiando la forma de pensar las promociones.

Antes se asumía que un precio tachado en cartel rojo siempre era atractivo. Hoy sabemos que no siempre. En algunas categorías, el exceso de rojo y de tipografía grande genera una lectura inconsciente de “apuro” o “liquidación por urgencia”, que puede asociarse a baja calidad o a stock viejo. En otras categorías, la señal de urgencia sí funciona porque activa el mecanismo de escasez y el miedo a perder una oportunidad concreta. El neuromarketing ayuda a segmentar eso: qué tipo de mensaje visual dispara deseo inmediato y qué tipo de mensaje visual genera rechazo silencioso. La misma técnica promocional, mal aplicada, puede bajar la percepción de valor global del local entero.

Para el retailer, todo esto tiene consecuencias estratégicas. En primer lugar, obliga a dejar de pensar al cliente como “el ama de casa”, “el trabajador apurado” o “el comprador de reposición”. Esos perfiles genéricos ya no alcanzan. Hoy se trabaja con mapas emocionales de decisión: qué siente el cliente cuando entra, cuándo se relaja, cuándo se tensa, en qué punto del recorrido empieza a acelerar el paso, cuánto tiempo tolera hacer fila antes de que la experiencia empiece a percibirse como negativa más allá del precio final. Esa información permite redimensionar categorías ●



La próxima ventaja competitiva no será solo el precio, sino la capacidad de construir entornos que reduzcan el estrés de comprar y aumenten la sensación de decisión propia.

biar de cadena por precio. Es mucho más difícil que cambie de cadena si siente que “se siente mejor ahí adentro” y no sabría explicar por qué.

Podemos ir más allá. El neuromarketing también interviene en la arquitectura del recorrido interno. No es casual que determinadas categorías aparezcan más tarde en el circuito de compra. El objetivo no es solamente empujar el ticket promedio, como se decía antes. El objetivo es secuenciar emocionalmente la compra. Por ejemplo, empezar con categorías frescas, coloridas y “vivas”, como frutas y verduras, genera en el cerebro un inicio asociado a salud y autocuidado. Eso disminuye la culpa posterior al incorporar categorías percibidas como más indulgentes, como *snacks* o panificados dulces. En términos simples, cuando el consumidor siente que ya hizo “una compra responsable”, relaja el control y se permite el gusto. Y todo esto ocurre en un plano emocional que rara vez se registra de forma consciente.

El envase también es rediseñado bajo esta lógica. Ya no alcanza con que un packaging sea atractivo. Tiene que ser neuroefectivo. Formas redondeadas comunican amabilidad y cercanía. Bordes agresivos y tipografías angulosas se asocian más fácil-

Mayonesa
con aceite de oliva
(CON ACEITE DE OLIVA
VIRGEN EXTRA)



Guacamole
(CON PULPA DE PALTA)



TAU

NUEVOS SABORES

tausabores.com.ar
@tau.sabores ftausabores



VEGAN
Cheddar
SIN INGREDIENTES
DE ORIGEN ANIMAL

VEGAN
Mayonesa
SIN INGREDIENTES
DE ORIGEN ANIMAL



Fomentando el crecimiento

Las empresas que retienen a sus profesionales más competentes, logran conservar también a sus clientes. A no dudarlo; la relación es directa y significativa.



Reformular modelos operativos exige coraje organizacional. Es una práctica que implica cuestionar lo establecido y asumir riesgos para alcanzar nuevos niveles de desempeño.

Cuando se encuentre con alguien que presta un servicio destacable, no vacile en entregarle su tarjeta y sugerirle que se ponga en contacto con usted la próxima vez que esté dispuesto a hacer un cambio de empleo.

Los recursos humanos cumplen un rol altamente relevante a la hora de planificar el crecimiento. Y en ese sentido, un tema muy de moda actualmente es el de los equipos de alto rendimiento, entendiendo como tales a los grupos de tareas cuyas competencias los colocan en situación de obtener logros por encima de los promedios habituales.

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

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

1. Considere cada vacante como un con-

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

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

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

presencia o ausencia de dichos atributos? Concentre las diferentes etapas del proceso de selección en las habilidades exigidas por el puesto que usted está tratando de cubrir.

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

4. Utilice métodos múltiples de selección. ¿Se acuerda de la ansiedad que sentía ante un examen en la escuela? Sin duda, también los aspirantes la sienten.

En lugar de seleccionar a todos los postulantes a través del método corriente, utilice uno más refinado para ayudarle a diferenciar claramente:

—Entrevistas múltiples. Vea a sus aspirantes más de una vez, en cada ocasión con un objetivo específico. Si hubiera en su organización entrevistadores experimen-



TecnoBULL 20 AÑOS

Fábrica de Carros y Canastos para Supermercados

www.tecnobull.com.ar



LINEA
LOGISTICA



NUEVO
MODELO



NUEVO
MODELO



LINEA
SALON



CANASTO
70 LITROS



CANASTOS
PLASTICOS



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



Pautas para operar sobre el entorno

A la hora de elegir personal, escoja las personas para el puesto, no para usted. Las compañías internamente orientadas poseen "culturas" propias. Las organizaciones externamente orientadas incorporan cualquier tipo de personal que sepa deslumbrar al cliente y hacerlo volver.

Es muy humano sobreponer las creencias, afinidades y valores personales en el proceso de selección, pero pocas veces beneficia al cliente. Tenga en cuenta las palabras del economista Leo Rosten: "Los hombres de primer orden seleccionan hombres de primer orden. Los hombres de segundo orden seleccionan hombres de tercer orden".

¿Por qué es tan importante retener al personal? Porque las compañías que retienen a sus profesionales de competencia demostrada conservan también a sus clientes. La relación es directa y significativa, y se da prácticamente en todos los ámbitos. Los clientes pretenden y valoran la confiabilidad y la coherencia en sus experiencias con el servicio.

dos, dígalos qué es lo que está buscando y hágalos una evaluación.

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

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

—Examen preliminar. Dé a los postulantes algún tiempo para que reflexionen sobre si el puesto les conviene o no. Si son serios encontrarán las maneras de mejorar sus calificaciones. Si el puesto resulta diferente de lo que esperaban, le ahorrarán el costo de una selección errónea, descartándose a sí mismos.

—Práctica interna en el servicio. Cursos, talleres y programas de tiempo parcial le darán la oportunidad de escuchar y evaluar a los candidatos a lo largo de un período determinado, mientras hacen algunos trabajos. Si a usted le conforma lo que observa -y a ellos les agrada lo que hacen- ya habrán pasado la primera prueba. De no ser así, ambos tendrían una salida cortés.

5. Ponga el acento en la selección mutua. Los postulantes necesitan tomar una decisión tan acertada como la suya. Así

como usted necesita seleccionar a la persona indicada, también debe ayudar a los postulantes a escoger el puesto y la organización apropiados. Si ellos tomaran una decisión equivocada y lo descubrieran sólo después de haber sido incorporados, por un tiempo usted tendría empleados competentes pero tal vez infelices.

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

sino como un verdadero diamante en bruto: con el tallado y el pulido se revelará su verdadero potencial.

7. Seleccione activamente. El personal eficiente no siempre puede dar con usted, tiene que buscarlo. ¿De dónde proviene su mejor personal? ¿Hay otro igualmente preparado y dispuesto a hacer la tarea para usted? Cuando se encuentre con alguien que le presta un servicio destacable, no vacile en entregarle su tarjeta comercial y sugerirle que se ponga en contacto con usted la próxima vez que esté dispuesto a hacer un cambio de empleo ●

Cuando se enfoca en la generación de valor, inmediatamente la reingeniería deja de ser un cambio técnico y se convierte en una plataforma de transformación cultural.

Nuevo
Pata de Cerdo 214



**RICO Y A UN
PRECIO MUY
CONVENIENTE**

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





Qué esperan los empresarios para el 2026

La tradicional encuesta sobre las expectativas de los ejecutivos argentinos que anualmente lleva a cabo IDEA, arroja valiosa información sobre la actitud predominante entre quienes deben tomar decisiones vinculadas a inversiones.

La carga impositiva fue mencionada como el principal problema actual por el 75% de los encuestados, seguida por el exceso de regulaciones y la dificultad para encontrar personal calificado.

El clima de expectativas del empresario argentino mantiene un tono de “moderado optimismo”. Así lo refleja la última encuesta de expectativas del **Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA)**, realizada entre 257 compañías socias, que muestra que el 82% de los directivos espera una mejora de la economía en los próximos 12 meses con relación al escenario actual.

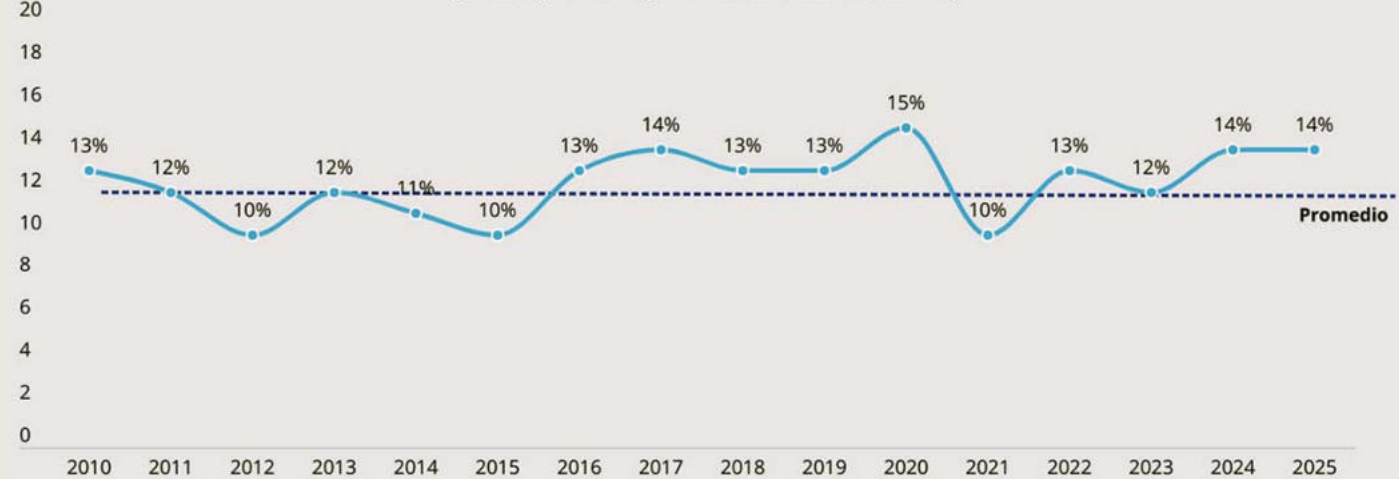
Del total de respuestas, ocho de cada 10 ejecutivos proyecta que la situación será mejor; un 58% cree que será “moderadamente mejor”, mientras que un 24% estima que será “mucho mejor”. En contraste, apenas un 10% anticipa un empeoramiento

y un 8% que se mantendrá sin cambios.

“La encuesta mantiene niveles de expectativas similares al año pasado, con un tono moderado en cuanto al devenir de la economía. Se observa que la preocupación de los empresarios sobre la inflación ha cedido frente a la carga impositiva y al todavía exceso de regulaciones”, dijo Santiago Mignone, Presidente de IDEA, en una conferencia de prensa.

A partir de las respuestas, el instituto publicó el índice de expectativas empresarias, que arrojó 72 puntos para los próximos 12 meses. La cifra está por debajo de los 76 puntos alcanzados en la medición previa, pero aún refleja un sendero de crecimiento

Inversión estimada para 2025 (Como porcentaje de la facturación anual)



Fuente: Relevamiento de IDEA. 2025.

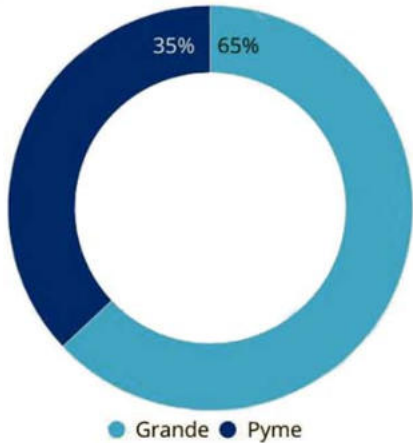
que se sostiene desde 2023. Por primera vez en diez años, la valoración de la situación económica coincidió con las proyecciones previas de los propios empresarios. Los resultados recientes consolidan un clima empresarial donde predomina la medida. El propio Mignone lo sintetizó al graficar: “No hay una expectativa de irse a la banquina ni tampoco de salir campeones del mundo. Lo que hay es un optimismo moderado, muy valorizado por el proceso de estabilización, aunque con la carga impositiva como obstáculo central”.

Si bien la encuesta se realizó previo a que comience la volatilidad de tasas de interés, Mignone dijo que es un tema “conjuntural” y que “nadie puede pensar que esto es una situación de largo plazo”. Sin embargo, admitió que habrá un efecto en la actividad, como comenzó a notarse.

El ejecutivo también valoró el superávit fiscal. Sobre la evolución del dólar, el 70%

Tamaño de las empresas que participaron en la muestra

(Por nivel de facturación según sector)



Fuente: Relevamiento de IDEA. 2025.

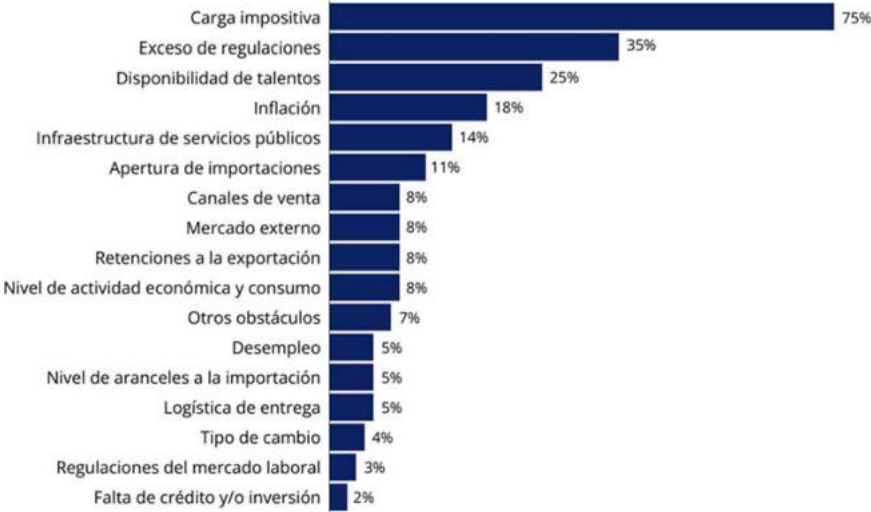
La inflación perdió protagonismo en las percepciones del sector privado. Un 21% de los ejecutivos estima que disminuirá significativamente, mientras que un 53% prevé una leve baja.

¿Qué ocurrirá con las inversiones de su empresa en los próximos doce meses?

	2024	2025
Aumentarán significativamente	5%	8%
Aumentarán moderadamente	41%	42%
No se modificarán	40%	34%
Disminuirán levemente	9%	10%
Disminuirán significativamente	5%	6%
BALANCE	32	34

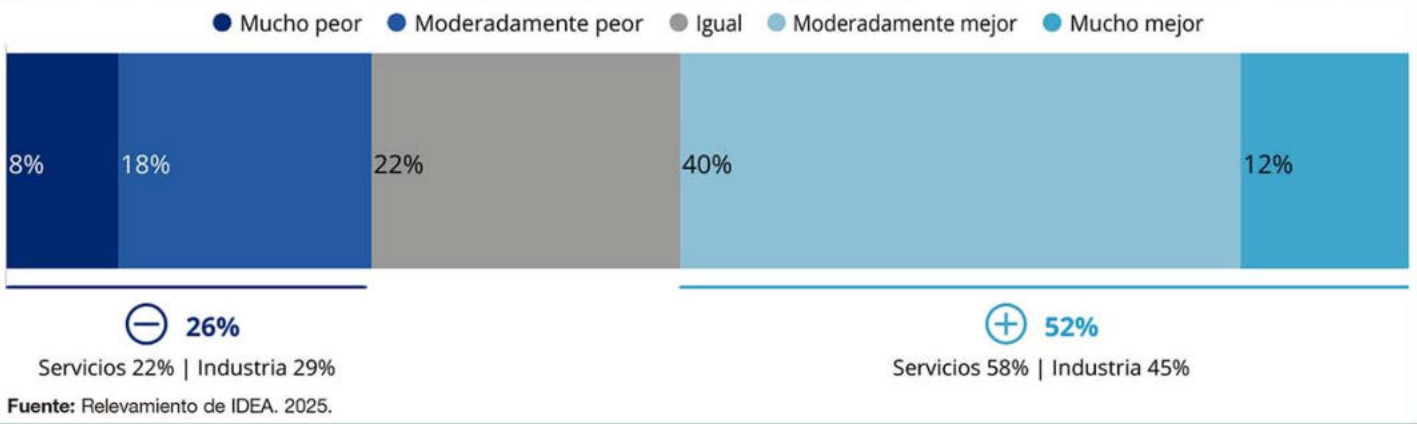
Fuente: Relevamiento de IDEA. 2025.

Principales obstáculos para el desarrollo de su empresa

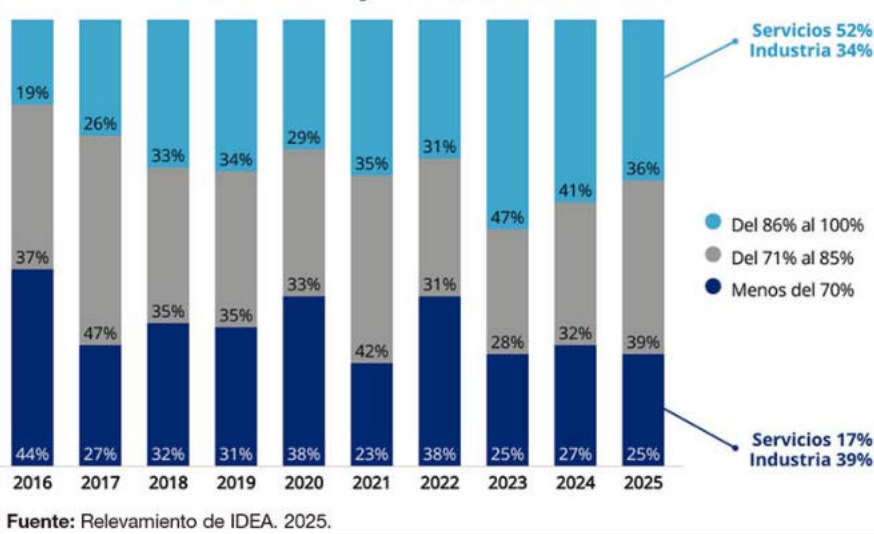


Fuente: Relevamiento de IDEA. 2025.

¿Cómo ve la situación financiera de su empresa en relación a un año atrás?



¿A qué porcentaje de su capacidad instalada máxima opera actualmente?



cepciones del sector privado. Un 21% de los ejecutivos estima que disminuirá significativamente, mientras que un 53% prevé una baja moderada.

En materia de empleo, el 33% de los empresarios anticipa un incremento de sus dotaciones, mientras que el 42% considera que se mantendrá estable. Paralelamente, la mitad de las compañías planea aumentar sus inversiones durante el próximo año, lo que confirma una tendencia de recuperación que ya había sido visible en 2024.

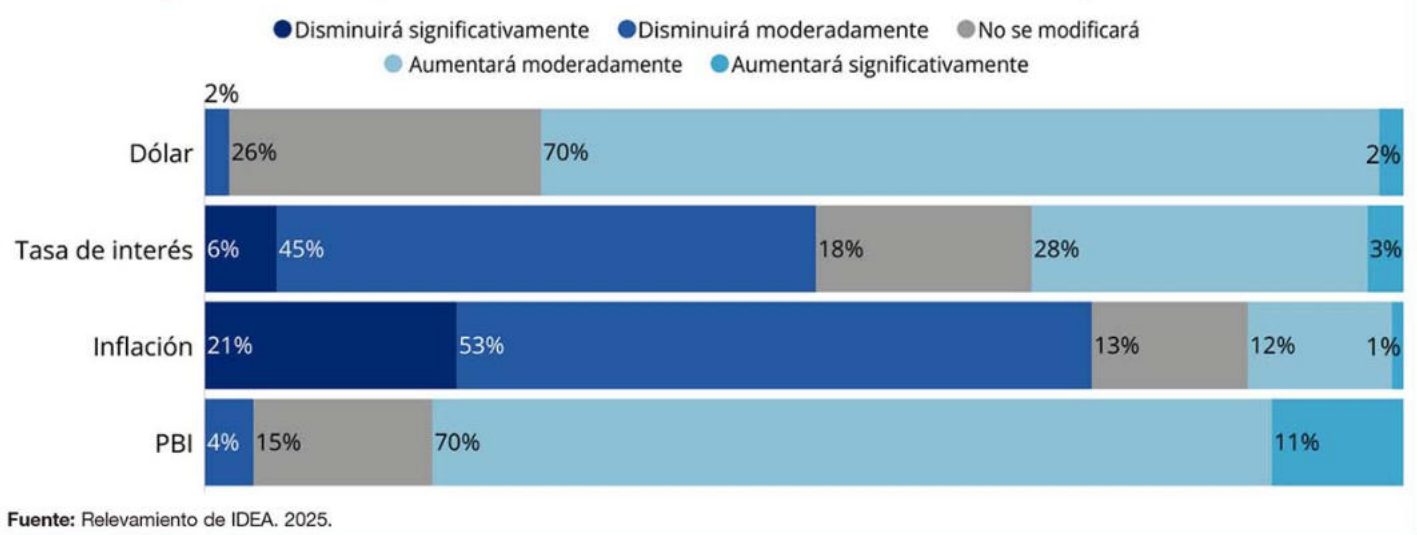
La encuesta también relevó el nivel de utilización de la capacidad instalada: en 2025, el 36% de las firmas opera con más del 86% de su capacidad, frente al 41% registrado un año atrás. La industria muestra un menor grado de aprovechamiento que los servicios, aunque sin grandes diferencias en el tono de las expectativas.

Pese al optimismo relativo, los empresarios remarcan que persisten serios obstáculos para el crecimiento. La carga impositiva fue mencionada como el principal problema por el 75% de los encuestados, seguida por el exceso de regulaciones y la dificultad para encontrar talentos calificados. La inflación, que históricamente encabeza-

proyecta que aumentará moderadamente, en línea con la estabilidad cambiaria que marcan las actuales bandas de política monetaria.

La inflación, históricamente la principal inquietud, perdió protagonismo en las per-

¿Qué cree que ocurrirá con estas variables el año próximo?

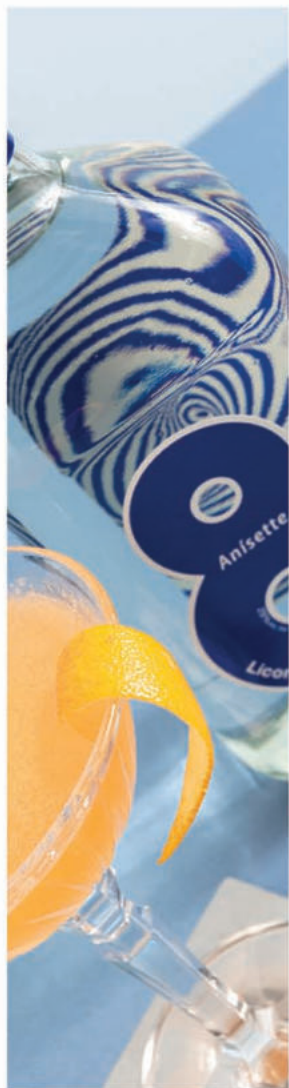




DELLEPIANE

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
HOLLAND

Vecchio Amaro del Capo

Mandarine Napoléon

ABSENTE

LUXARDO

SPERONE

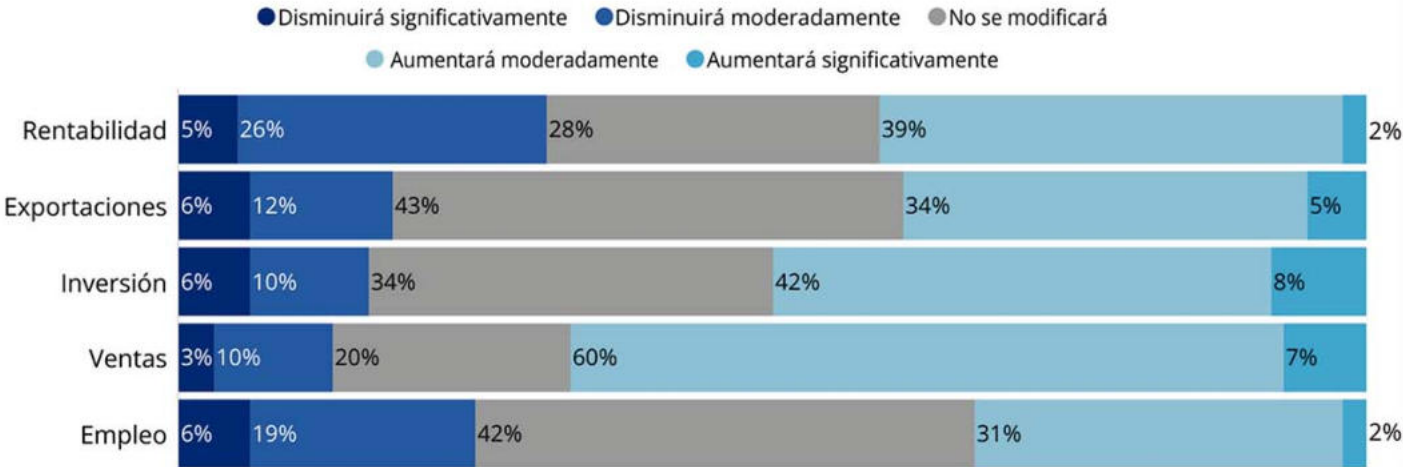
DELLEPIANE SPIRITS Av. Del Libertador 6343 Piso 10º, (C1428ARC),
CABA, Argentina, (+54 11) 4789 5100, info@dellepiane.com.ar

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



WWW.DELLEPIANESPIRITS.COM.AR

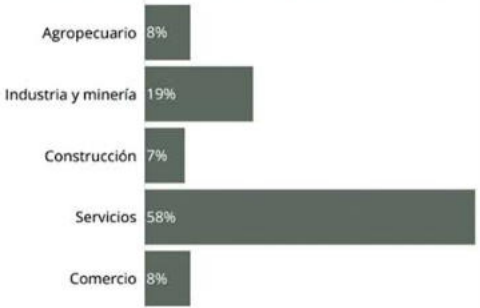
¿Qué cree que ocurrirá el próximo año con estos aspectos de su empresa?



Fuente: Relevamiento de IDEA. 2025.

Las perspectivas para el empleo son positivas: el 33% de los empresarios encuestados anticipa un incremento de sus dotaciones de personal, y el 42% dice que se mantendrá estable.

Peso en la muestra de los sectores de actividad



Fuente: Relevamiento de IDEA. 2025.

ba las preocupaciones, aparece recién en cuarto lugar, con apenas un 18% de las respuestas.

“Hay que trabajar sobre el gasto y sobre el peso distorsivo de ciertos tributos. Ganancias es un impuesto razonable, pero Ingresos Brutos es pésimo. El debate debería

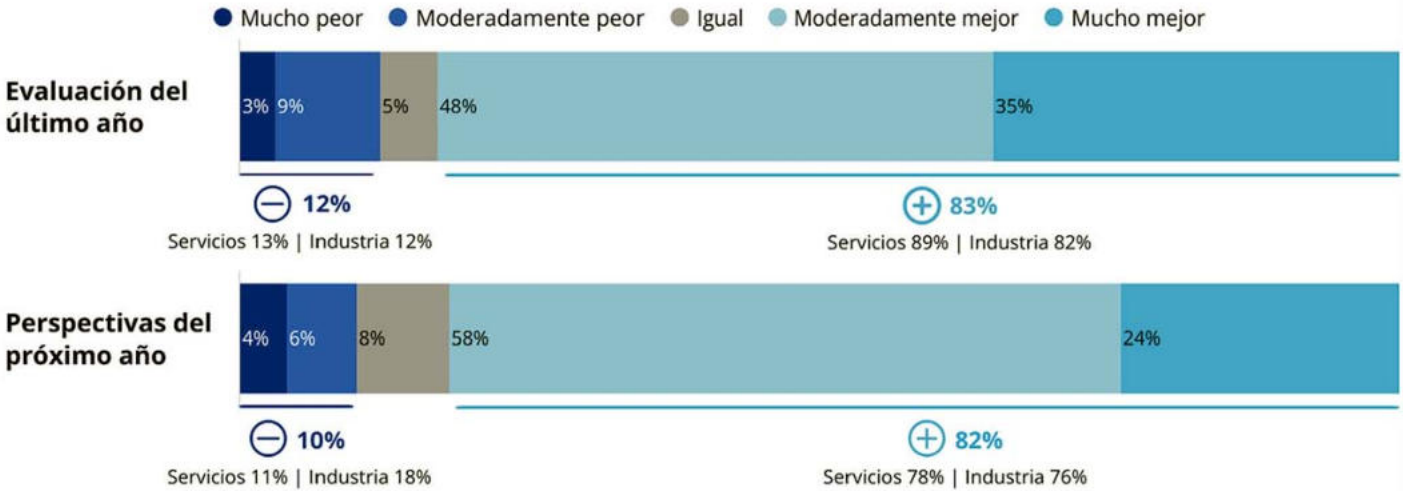
concentrarse en cómo mejorar la estructura impositiva y el gasto público”, dijo Mignone.

En definitiva, el relevamiento consignó que el empresariado valora el proceso de estabilización que está llevando a cabo el gobierno de Javier Milei y que comienza a hacer nuevos planteos, como las complicaciones para conseguir personal idóneo.

En conclusión, la encuesta de IDEA refleja así una doble lectura: por un lado, las empresas celebran el orden macroeconómico y la baja de la inflación, que permiten proyectar cierta previsibilidad; por otro, alertan sobre trabas estructurales (impuestos, regulaciones y consumo débil) que condicionan la velocidad de la recuperación. Los ejecutivos parecen ser cada vez menos convencidos sobre la velocidad y la magnitud de la desinflación, lo que podría influir en sus decisiones de precios, en las negociaciones salariales y en las proyecciones de costos operativos para sus empresas ●

Situación económica actual

(En comparación con el año pasado y con su pronóstico para el año próximo)



Fuente: Relevamiento de IDEA. 2025.



CONOCE EL LADO MAS DULCE DEL NUEVO

COLON

Selecto

Más dulzor
Menos alcohol
Fácil de tomar

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



Anticipando la obsolescencia

La pérdida de funcionalidad planificada es el proceso por el cual un producto deviene obsoleto tras un determinado periodo de tiempo, o bien tras una cierta cantidad de uso, según haya sido esto previsto o determinado por el fabricante.

La velocidad de los avances tecnológicos obliga a prever el desgaste de herramientas actuales, evitando depender de sistemas que pronto quedarán fuera de uso.

La obsolescencia planificada tiene un potencial considerable para beneficiar al fabricante dado que el producto va a fallar en algún momento, poniendo bajo presión al consumidor para que adquiera otro producto nuevamente, ya sea del mismo productor (mediante la adquisición de una parte para reemplazar y arreglar el viejo producto o mediante la compra de un modelo del mismo más nuevo), o de un competidor, factor decisivo que también se prevé en el proceso de obsolescencia planificada. Para la industria en general la obsolescencia planificada estimula positivamente la demanda al alentar a los consumidores a comprar de forma acelerada nuevos productos si desean seguir utilizándolos. La obsolescencia planificada se utiliza en una alta diversidad de productos, desde vehículos hasta focos, pasando por edificaciones y software electrónico.

Aún con todas estas ventajas, sin embargo, existe el riesgo potencial de una reacción adversa por parte de los consumidores al descubrir que el fabricante gastó recursos económicos en hacer que su producto se volviese obsoleto más rápidamente, haciendo que estos consumidores cambien de compañía, al comprar un nuevo producto, basando su elección en la durabilidad de éste último.

La obsolescencia planificada fue desa-

rollada por primera vez entre 1920 y 1930, momento en el cual la producción en masa empieza a forjar un nuevo modelo de mercado en el cual el análisis detallado de cada parte del mismo pasa a ser un factor fundamental para lograr su éxito.

La estimación de la obsolescencia planificada puede influir enormemente en la decisión de una empresa sobre la arquitectura interna de sus productos. De esta forma, la compañía va a sopesar si utilizar los componentes tecnológicos más baratos satisface o no la proyección de vida útil que estén interesados en darle a sus productos. Estas decisiones forman parte de una disciplina más amplia conocida como ingeniería del valor. El empleo de la obsolescencia planificada no siempre es tan fácil de determinar, y se complica aún más al entrever otros factores relacionados con la misma, como pueden ser la constante competencia tecnológica o la sobrecarga de funciones que, si bien pueden expandir las posibilidades de uso del producto en cuestión también pueden hacerlo fracasar rotundamente.

En momentos de caída de consumo, se valoriza mucho más el poder de compra del dinero que cada consumidor atesora o posee. Esto, a nivel universal, se lo conoce como el efecto *More Value For Money*, y en términos empresariales asume muchas for-

mas diferentes. Lleva obsesivamente al ahorro y éste es el principal elemento que atenderá contra los consumos y las demandas. A veces aparece como postergación de consumo. Otras veces aparece como una simplificación de los términos de las especificaciones del producto, esto es, pagar un precio menor aunque se obtengan prestaciones menores del producto o del servicio. Otras veces, pasa por mayores exigencias de servicio o de prestaciones por el mismo precio.

De lo que se trata no es de adicionar lo que uno supone que quiere su cliente, sino de investigar qué segmentos de consumidores asumen qué tipo de efectos, para hacer un marketing efectivo en función de esas actitudes.

De lo que se trata, y éste es el alerta, es de que en este tipo de crisis hay cambios importantes y significativos en las conductas de los consumidores. Hay que analizarlos y actuar en consecuencia.

Pero además está la tercera crisis que es la del recambio de ola de los negocios anunciada por Alvin Toffler (*La tercera ola*) y por John Naisbitt (*Megatendencias*) cuyo período crítico se viene manifestando en los últimos años.

Con respecto a esta crisis, y a diferencia de las otras dos, debemos enfatizar su nivel de cambio estructural y por definición, entonces, será de una magnitud y una envergadura muy superior a las anteriores.

Hay recambio tecnológico, de distribución, de tipo de clientes, de forma de comprar, de privilegiar consumos entre sí, etcétera. La tercera ola es post-industrial, está basada en los servicios, en las comunicaciones y en la informática. Los próximos cinco años no se parecerán en nada a los cinco años anteriores a hoy. Veamos lo siguiente: si durante los años 90 la gente vivió muy preocupada por lograr la supervivencia y superar la dureza de la recesión, a partir del 2007 quedará muy poco tiempo para atender la más importante de las crisis, que ya estará en su etapa final de recambio.

Vivimos en un momento en que las certidumbres tienen a desaparecer. La vieja frase "sólo sé que no sé nada" cobra una vigencia inusitada. El entorno se vuelve confuso y caótico. La globalización acentúa esta falta de certezas. Los mercados se convierten de locales en regionales y luego en globales, por diversos motivos. Tarifas aéreas accesibles, comunicaciones instantáneas vía fax, crédito, televisión, teléfono y computadora con acceso a Internet, así como las múltiples tarjetas de crédito, estimulan la combinación intercultural y una mayor concientización ante los productos internacionales.

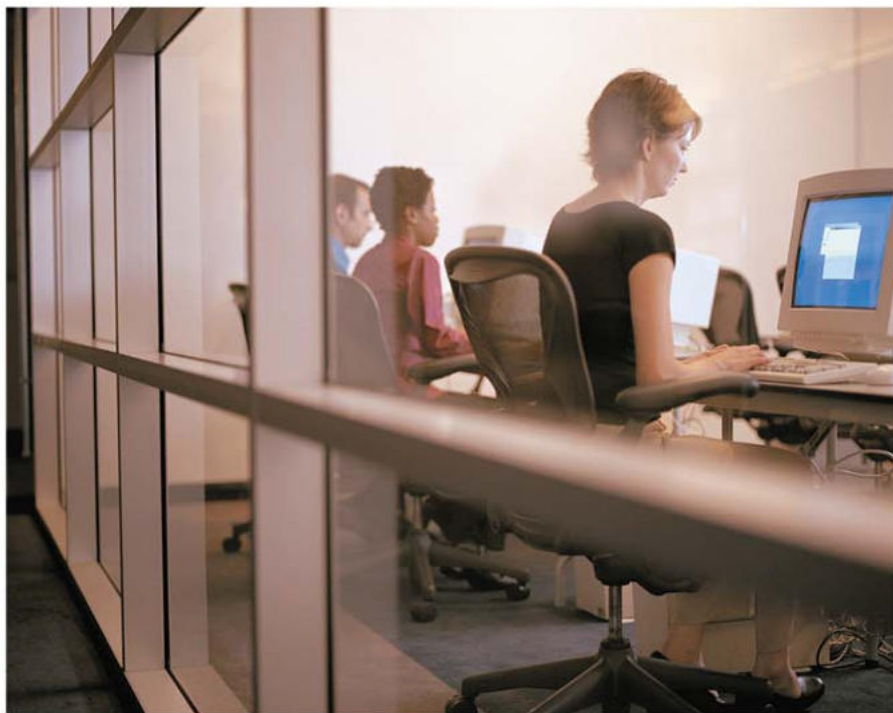
Como resultado, los gustos del mercado, con frecuencia, comienzan a homogeneizarse, y la concientización de la marca se

propaga con rapidez a través de las fronteras. Las crisis financieras y recesivas son difíciles de superar y por eso concentrarán muchas energías de las empresas, tantas que pueden llegar a agotar una parte importante del caudal de las fuerzas y los recursos. Si eso sucede, las empresas estarán exhaustas por haber llegado desde el medio del río a la orilla, pero no podrán estar contentas si luego se dan cuenta de que están en la orilla opuesta a la que deberían haber enfocado sus esfuerzos para llegar.

¿Cómo haremos para volver a cruzar el río, pero con menos fuerzas y menos tiempo? Por ello es fundamental la reparación de las empresas para superar las tres crisis, y aunque la tercera no parezca tan amenazadora ni cercana, es la más importante para la supervivencia en el largo plazo. Crisis es una situación de fractura de un fenómeno que cambia, a veces abruptamente, y otras, agotando una conducta y asumiendo otras.

La crisis, en sí misma, no es ni buena ni mala, es un dato de la realidad y supone un conjunto de fuerzas que superan en su magnitud a cada una de las empresas o de las personas. Si no se está preparado para el cambio, las amenazas muestran su cara hostil a las empresas que estaban acostumbradas a su anterior realidad. Si por el contrario, existe una actitud de flexibilidad para anticiparse al cambio, se pueden aprovechar las oportunidades que aparecen y provocan la crisis. El negocio hay que visualizarlo en tres dimensiones. La primera es la física, es decir, localización, construcción, punto comercial, distribución interna de las secciones. La segunda dimensión es la comunicación, ya que es necesario informar a los consumidores ●

La inversión estratégica en innovación reduce el impacto de la obsolescencia, garantizando continuidad operativa y fortaleciendo la competitividad de la organización.





Momento de decisión

Uno de los aspectos más complejos del gerenciamiento lo constituye la toma de decisiones. Es allí cuando sale a relucir el verdadero valor agregado de la dirección.

La velocidad de los cambios tecnológicos y sociales obliga a replantear estructuras tradicionales, dejando atrás modelos rígidos que ya no responden a las nuevas dinámicas.

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 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. 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 sutil 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 como un castillo de naipes.

—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. No se puede generalizar al respecto. Esto depende de cada tipo de empresa y de su ubicación geográfica. Lo importante es que permanentemente, se esté replanteando la política de precios. La misma no puede permanecer inalterable con el tiempo. Porque si bien hay estabilidad de precios, no hay estabilidad de gustos y preferencias. El consumidor-comprador está preferentemente innovando en su escala de valores y en la búsqueda de los productos, así como en su exigencia de servicio.

—En las economías estables hay estabilidad de precios, pero no de cantidades. Se hace indispensable una "inflación de cantidades", como estrategia de supervivencia. Dicho de otra manera, el crecimiento pasa por un aumento permanente del volumen de ventas. Porque no hay otra vía para incrementar la rentabilidad. Si hoy vendo mil latas, a fin de mes tengo que vender 1.100,

y a fin de año 1.500. Porque no puedo aumentar la ganancia ni con mayores márgenes de comercialización, ni con mayores precios.

—No hay gerenciamiento sin información. Tratar de gerenciar una empresa sin información es como querer manejar un auto con el parabrisas sucio.

Para 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 puede 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 ●

Una buena gestión no se limita a planificar y ejecutar; también implica saber cuándo cambiar el rumbo, revisar supuestos y asumir riesgos calculados con responsabilidad.

Reflexiones cotidianas

Una reflexión que surge de la gestión cotidiana —e incluso del sentido común— 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.

Si una compañía 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 control sin escucha genera orden aparente, pero apaga la creatividad. Ese es un costo silencioso que todavía muchas organizaciones siguen pagando sin advertirlo.

En tiempos donde la agilidad, la innovación y la colaboración son conceptos omnipresentes en los discursos empresariales, el liderazgo vertical mantiene una persistencia que desconcierta. A pesar de los avances hacia modelos horizontales y participativos, gran parte de las organizaciones -y particularmente muchas del sector retail- continúan reproduciendo esquemas jerárquicos rígidos, donde el poder fluye en un solo sentido y las decisiones descienden en cascada. Este fenómeno, más que una simple inercia cultural, responde a una lógica profundamente arraigada en la forma en que las empresas gestionan la incertidumbre, la responsabilidad y el control operativo.

El verticalismo tiene una virtud que explica su longevidad: ofrece orden. En entornos donde el margen de error es pequeño y las decisiones deben tomarse con rapidez, contar con una estructura que delimite con claridad las funciones y las cadenas de mando puede resultar eficiente. En el retail, donde las operaciones diarias involucran múltiples actores, proveedores y puntos de contacto con el cliente, esa claridad jerárquica evita la dispersión y permite sostener

un control homogéneo de procesos. Sin embargo, el costo de esa eficiencia aparentemente suele ser elevado: la pérdida de flexibilidad, la reducción del pensamiento crítico dentro de los equipos y la dependencia excesiva de la figura del líder.

El liderazgo vertical genera, además, un tipo particular de clima organizacional. En las empresas donde las jerarquías se imponen más por autoridad que por influencia, los empleados tienden a asumir una postura defensiva. Predomina la prudencia por encima de la creatividad, y el miedo al error reemplaza la iniciativa. Se trabaja para cumplir, no para mejorar. El resultado es un entorno donde la obediencia es premiada y la disidencia -aun la constructiva- se penaliza de forma implícita. En un contexto de consumo cambiante, donde las marcas necesitan adaptarse con rapidez a nuevas demandas, ese modelo de liderazgo se vuelve un lastre silencioso.

Paradójicamente, el discurso del liderazgo moderno suele reconocer la importancia de la empatía, la escucha y la motivación intrínseca, pero en la práctica muchas organizaciones se resisten a abandonar la estructura piramidal. La razón no es únicamente cultural: el verticalismo otorga previsibilidad y control en entornos donde los resultados se miden mes a mes. Un gerente de tienda o un director comercial, presionado por las metas de ventas y los indicadores de rentabilidad, encuentra en la estructura jerárquica un escudo frente a la ambigüedad. Sin embargo, esa misma estructura limita la capacidad de respuesta ante el cambio y desactiva la inteligencia colectiva del equipo.

El verticalismo también tiene una dimensión simbólica. En muchas empresas del retail, el liderazgo se asocia con la figura del "jefe" que todo lo sabe, el que da instrucciones, controla y corrige. Esa representación del poder sigue siendo funcional a la cultura del control, pero resulta anacrónica frente a las nuevas generaciones de trabajadores, que valoran la autonomía, la participación y la coherencia ética del liderazgo. Hoy, la autoridad se construye menos por el cargo que por la credibilidad. Y esa credibilidad no se obtiene solo desde arriba: se gana en la interacción cotidiana, en la capacidad de inspirar y de escuchar con autenticidad.

Un rasgo distintivo del liderazgo vertical es la unidireccionalidad de la comunicación. El flujo de información suele bajar con nitidez, pero rara vez sube con la misma fuerza. Las ideas, sugerencias o advertencias que provienen de los niveles inferiores encuentran obstáculos culturales o burocráticos antes de llegar a la toma de decisiones. Esta desconexión genera un efecto colateral peligroso: la alta dirección termina operando con información sesgada ●

El imperio del verticalismo

Se debe reemplazar al control y al miedo por la cooperación y la confianza. Esto generará beneficios para las personas y para la empresa.



Descubrí
todo lo
que hay
para vos.

ChangoMâs

MâsOnline
.com.ar

COLECCIÓN DE QUESOS



Tonadita®

EL FETISMO PRESENTA LAS MEJORES CREACIONES EN FETAS

