

El futuro del trabajo en Argentina

EDICION
ANIVERSARIO



10

MERCHANDISING

La hora de la verdad



20

MARKETING

Barreras comunicacionales



70

CONSUMO

Las claves de la satisfacción



¡LANZAMIENTO!

La mejor porción de tu día

Nuevas
#LASAGNA



MIX DE QUESOS



5 tipos de quesos
con BACON

A LA BOLOGNESE



Salsa casera
con carne vacuna

Tu día
pide
Sadia



Listo
en 9'



Receta
casera



Porción
perfecta



**¡ES LIGHT Y CON
UNA DULZURA
ÚNICA!**



Azúcar + Stevia + Sucralosa

NUESTRO ENDULZANTE POSEE UN BLEND EXCLUSIVO ELABORADO CON LA
MÁS ALTA CALIDAD, EN PLANTAS CERTIFICADAS EN INOCUIDAD ALIMENTARIA.

¡No dejes de tenerlo!

Pedilo a: ventas.azucar@seaboard.com.ar



Llegar al número 360 no es un hito menor. Esta edición aniversario marca un recorrido de más de 30 años de vida, reflejando y acompañando el desarrollo del canal supermercadista y de la industria proveedora en la Argentina.

Recorrer este extenso camino hubiera sido imposible sin la confianza y el seguimiento de nuestros lectores y el apoyo de nuestros anunciantes. Todos ellos nos impulsaron en nuestra misión: constituir un eslabón informativo destinado a vincular a los distintos actores de la cadena de consumo masivo de nuestro país.

En ese sentido, esperamos que las conclusiones del último informe del Banco Mundial sobre el futuro del trabajo, que reproducimos en la nota de tapa de esta edición, ayuden a contextualizar un debate clave. Al cierre de esta edición, el Congreso de la Nación discutía la nueva ley laboral, una reforma largamente reclamada por el empresariado argentino. Más allá de los puntos que generan debate o controversia, existe una certeza compartida en el sector: la creación de empleo genuino y de calidad requiere de un marco de mayor flexibilidad laboral. Es fundamental que las normas se adapten a la dinámica actual de los negocios para fomentar la inversión y reducir la incertidumbre que hoy pesa sobre el sector privado.

Con este aporte informativo, y con el mencionado orgullo de cumplir 360 ediciones, renovamos nuestro compromiso de seguir ayudando a dilucidar el presente para construir el retail del mañana.

Luis Di Nallo
DIRECTOR

Sumario

NOVEDADES8

MERCHANDISING
La hora de la verdad10

CALIDAD TOTAL
Integrando procesos diversos14



REINGENIERIA
Hacia un enfoque proactivo18

MARKETING
Barreras comunicacionales20

MANAGEMENT
Repensando los servicios24



ANALISIS
El fin del optimismo28

GESTION
Palabras que moldean realidades32

CAPACITACION
Fundamentos de la formación ejecutiva36



CREATIVIDAD
La imaginación, un activo estratégico40

MOTIVACION
Replantando los incentivos44

EMPOWERMENT
La autonomía como motor46



EMPRESAS
Secco Free: sabor premium a un precio accesible50

PACKAGING
Las múltiples funciones del envase52



TENDENCIAS
Un crecimiento leve y segmentado54

MERCADOS58

NEGOCIACION
Concesiones productivas60

TEAMWORKING
Cuando el conjunto supera a las partes62



PROCESOS OPERATIVOS
Predicciones poco confiables66

PROMOCIONES
Implementación pragmática68

CONSUMO
Las claves de la satisfacción70

NEUROMARKETING
El cerebro como impulsor de compra76

PRODUCTIVIDAD
Cuando las opciones se bifurcan78



RECURSOS HUMANOS
Energía puesta en acción82

COACHING
Conversaciones que transforman84



NOTA DE TAPA
El futuro del trabajo en Argentina88

ADMINISTRACION
Los pilares de la innovación94

SEGURIDAD INFORMATICA
Maniobras potencialmente engañosas96



LIDERAZGO
Patrones de conducta idealizados98

PUNTO DE VENTA

Nº 360

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 N° 2260763 y 2709008. Las notas firmadas no reflejan necesariamente la opinión de la revista. La reproducción total o parcial del material contenido en la presente edición requiere la autorización del editor y del autor de la nota.



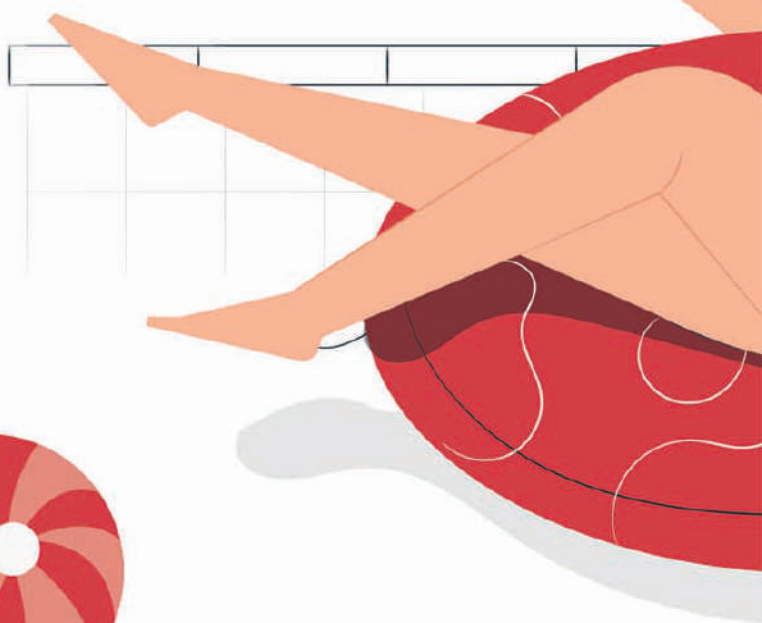
DESBLOQUEÁ
LA FRESCURA INTENSA

IT'S *Miller* TIME.



TRAAA

VOS COMPRÁS
ON-LINE



COTO

www.CoToDIGITAL.COM.AR

ANQUI



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

Campaña de difusión



Plenitud, la marca experta en incontinencia urinaria de **Kimberly-Clark**, presentó su plataforma de comunicación "No te contengas", con la incorporación de Cathy Fulop como embajadora. La iniciativa forma parte de una estrategia sostenida que busca generar conversaciones abiertas,

derribar prejuicios y acompañar a las personas en distintas etapas de su vida. Desde hace años, Plenitud trabaja para visibilizar la incontinencia urinaria desde una mirada cercana y desconstruida. En ese recorrido, "No te contengas" se consolida como una idea transversal a su comunicación, expresándose en distintos espacios y formatos, tanto presenciales como digitales. Reconocida por su cercanía y autenticidad, la embajadora aporta una voz que facilita la identificación con la temática.

Quilmes en Cosquín Rock

El 14 y 15 de febrero, **Quilmes** fue el aliado perfecto de la 25° edición del Cosquín Rock, y acompañó a miles de fanáticos con un espacio icónico dentro del predio donde se vivió la experiencia de "ser argentino".



En esta edición, la propuesta de la marca fue un espacio donde más de 100.000 fanáticos disfrutaron de cerveza bien fría y actividades pensadas para compartir: metegoles, banderas para personalizar y distintas sorpresas que reforzaron ese espíritu colectivo que caracteriza al encuentro.

El Escenario Sur, el más rockero del festival, reunió el sábado 14 de febrero a artistas como Las Pelotas y Ciro y Los Perlas, entre otros reconocidos referentes del género. Y el domingo 15 fue el turno de Divididos, Guasones y Pappo x Juane, junto a muchas otras bandas emblemáticas.

Un consumo social

En Argentina, el consumo de helado dejó de ser exclusivamente estacional y se consolida cada vez más como un producto asociado a momentos compartidos. Según un informe de AFADHYA (Asociación Fabricantes Artesanales de Helados y Afines), 9 de cada 10 personas consumen helado durante todo el año, y alrededor del 60% de los momentos de consumo están vinculados especialmente a reuniones familiares y encuentros con amigos.



En este contexto de crecimiento sostenido, **Grupo Arcor** continúa consolidando su liderazgo en la categoría, con nuevos sabores y formatos, bajo marcas emblemáticas como Cofler, Águila y Mogul. Águila lanzó las Barritas Heladas Águila en tres sabores: Pistacho, Dulce de Leche y Crema Americana, destacándose especialmente la incorporación del sabor pistacho, uno de los grandes protagonistas del año anterior.



En relación con nuevos formatos, Cofler sorprendió con el Sándwich Helado, una combinación de helado con galletas de la marca, que se ofrece en tres sabores: Bon o Bon, Chocotorta y Choco Creamy.

Sprinter automática

Prestige Auto incorporó a la producción local la Sprinter equipada con transmisión automática, manteniendo los estándares globales de calidad, innovación, confort y seguridad típicos de **Mercedes-Benz**. Con más de tres décadas de fabricación en Argentina, la Sprinter suma así una nueva variante que representa un paso clave en el proyecto industrial de la compañía para ampliar las soluciones de movilidad destinadas al mercado argentino y a los países de exportación.



La incorporación de esta nueva variante refuerza el rol estratégico de la planta como polo industrial y plataforma de exportación, e incorpora tecnología de última generación desarrollada por Mercedes-Benz. Tras el receso operativo de verano, se realizó un encuentro con el equipo de la línea para dar inicio al ciclo productivo 2026.

Nombramiento



Mondelēz International, compañía internacional de chocolates, galletitas, chicles, caramelos, bebidas en polvo y premezclas, informó la incorporación de Santiago Cosentino como Sales Sr. Director Southern Cone, reportando de manera directa a la Dirección General e integrando el Comité de Dirección de MDLZ Cono Sur.

Santiago cuenta con más de 20 años de experiencia liderando áreas comerciales en compañías líderes de consumo masivo. Desarrolló su carrera en Danone y Nutricia, donde ocupó roles directivos y de *board* en Argentina, hasta alcanzar su última posición como Executive Vice President Sales para Estados Unidos & Canadá. Su trayectoria abarca planeamiento estratégico, liderazgo de todos los canales comerciales, trade marketing, *revenue growth management*, *route to market* y *supply chain*, liderando procesos de transformación y estrategias de crecimiento sostenido.

Ofertas especiales

Como parte de los festejos de Carnaval, **Híper ChangoMàs**, **ChangoMàs**, **Punto Mayorista** y **MàsOnline** ofrecieron imperdibles "mega ofertas flash", con oportunidades de compra únicas para aprovechar y un gran surtido de productos exclusivos en todas las sucursales del país. El viernes 13 de febrero hubo un 15% de descuento con todas las tarjetas de débito, sin tope de reintegro. El sábado 14 y domingo 15, un 10% pagando con QR de todas las billeteras virtuales, abonando con dinero en cuenta



(en todo todo el país, excepto Salta, Jujuy, Tucumán, Santiago del estero, Formosa, Misiones, Chaco y Corrientes). A su vez, el lunes 16 hubo un 20% de descuento en toda la compra, abonando con Modo de los bancos adheridos. Además, todos los clientes que visitaron cualquiera de las 93 sucursales de todo el país pudieron aprovechar oportunidades de "3x2" en vinos y espumantes, además de 50% de descuento y 12 cuotas sin interés en la compra de muebles de living, comedor, oficina, cocina y baño. En definitiva, hubo una amplia disposición de productos y promociones a precios realmente accesibles para vivir varios días de ofertas muy atractivas en ChangoMàs.

Nueva Gerente General



Cencosud nombró a una nueva Gerente General para sus operaciones en Argentina. Se trata de Dolores Fernández Lobbe, ejecutiva con más 25 años de trayectoria, quien liderará el negocio en un mercado clave para Cencosud, reportando directamente al CEO de la Compañía, Rodrigo Larraín.

Cabe señalar que Dolores Fernández cuenta con amplia experiencia en el sector de retail y consumo masivo. En ese sentido, ha ocupado durante los últimos 15 años diversas posiciones ejecutivas senior, incluyendo roles liderazgo corporativo en países como Argentina y México. Es Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Católica Argentina y cuenta con un MBA obtenido en la Harvard University.

Presencia destacada

El 10 de septiembre de 2026, tendrá lugar **Marcas Propias Latam Fórum**, el 2° encuentro internacional de los desarrolladores de marcas propias, blancas y segundas marcas, en el Goldcenter de Buenos Aires.

Entre todos los retailers destacados, se confirmó que el encuentro contará con la participación de **Supermercados La Anónima**. Cabe señalar que Marcas Propias Latam Fórum se focalizará en rondas de negocios, en las que empresas productoras contactarán a los responsables de los departamentos de compras y desarrollo de marcas propias de las principales cadenas, grandes supermercados y retailers de todo el país.



El sabor de Medio Oriente

Kyros Hummus protagonizó recientemente el lanzamiento de **Babaganush**, una nueva incorporación a su cartera de productos que amplía la propuesta de sabores inspirados en la cocina de Medio Oriente. Con una receta cuidada y fiel a la tradición, este lanzamiento refuerza la identidad de la



marca y responde al interés creciente por productos auténticos, versátiles y de alta calidad.

El Babaganush es una preparación clásica elaborada a base de berenjenas asadas, tahini y especias, reconocida por su sabor suave, con notas ahumadas, y su textura cremosa.

La línea de Kyros cuenta con siete variedades de hummus: Clásico, Aceite de Oliva, Pimentón, Porotos negros, Ajo Ahumado, Remolacha, y además tahini, una pasta de semillas de sesamo, rica en calcio.

Este nuevo producto, igual que el resto de la línea, mantiene las certificaciones sin gluten, kosher y vegano, reafirmando el compromiso de la marca con una alimentación inclusiva y accesible para distintos estilos de vida. Desde su lanzamiento, el Babaganush Kyros fue muy bien recibido por los consumidores, con una excelente aceptación y comentarios que destacan su sabor, calidad y versatilidad. Actualmente, ya se encuentra disponible en diversos puntos de venta, acercando un clásico del Medio Oriente pensado para disfrutar solo, en picadas o como acompañamiento de diferentes platos.

Verano sin tabú

Kotex, la marca de productos de cuidado menstrual, lanzó "Verano sin Tabú", una campaña que busca poner en agenda un tema que todavía condiciona la libertad de muchas niñas y mujeres durante el verano: la menstruación en la playa y en la pileta.

Aunque el verano suele asociarse con disfrute, movimiento y desconexión, los datos muestran otra realidad. Según un estudio realizado por Kotex y la consultora OH! Panel, el 93% de las mujeres evitó meterse al agua mientras menstruaba, el 87% cambió actividades por incomodidad o miedo a fugas y más de la mitad recibió recomendaciones para no entrar al mar o a la pileta durante esos días. Partiendo de estos tabúes, miedos y creencias heredadas que siguen vigentes, Kotex desarrolló una activación e intervino la pileta de uno de los paradores más concurridos de la costa, convirtiéndola visualmente en una piscina roja alusiva.



Eco Tour

Eco de los Andes, marca de aguas y bebidas saludables, celebra el primer aniversario del Eco Tour, su programa de visitas guiadas que invita a la comunidad de Tunuyán y a los turistas a conocer el origen del agua de alta montaña y los procesos productivos de su planta ubicada en el Valle de Uco. A doce meses de su primera edición, el Eco Tour se consolidó como un nuevo atractivo turístico y educativo de la región. Desde su lanzamiento, y en el marco de su programa de puertas abiertas, más de 540 vecinos y turistas recorrieron las instalaciones de Eco de los Andes a lo largo de 2025. La propuesta, desarrollada junto con la Dirección de Turismo de la Municipalidad de Tunuyán, ofrece una experiencia gratuita y con inscripción previa, permite hacer un recorrido por la ciudad.



Factory OS

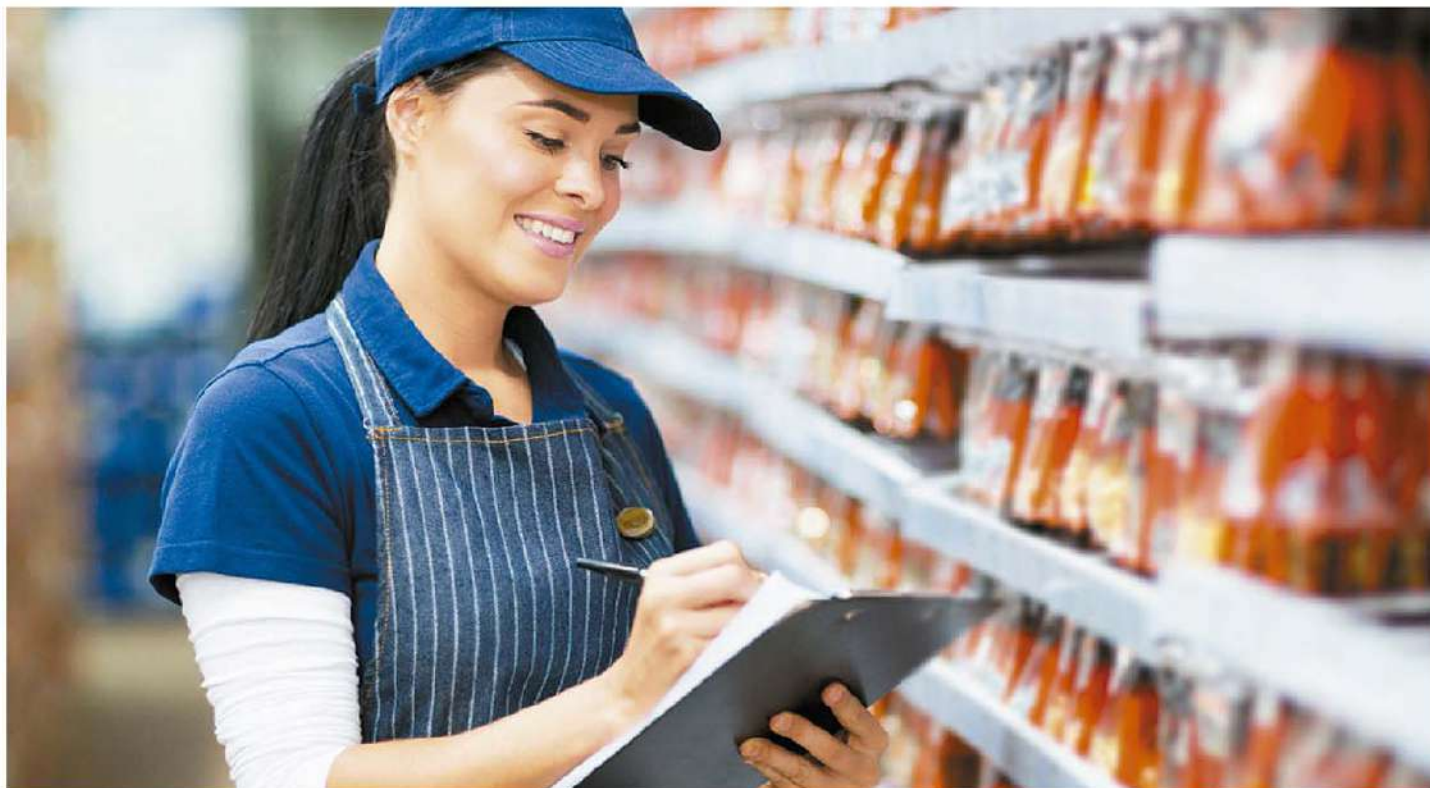
Tetra Pak anunció el lanzamiento de Tetra Pak Factory OS, una plataforma desarrollada para acompañar a las fábricas de alimentos y bebidas en su proceso de transformación digital, con el objetivo de mejorar la productividad, reducir costos operativos y sentar las bases para una manufactura compatible con inteligencia artificial. "Con Tetra Pak Factory OS damos un paso clave hacia la fábrica del futuro", señaló Mauricio Borgeaud, Director de Servicios de Tetra Pak Cono Sur. En un contexto de presión sobre los costos y los recursos, la digitalización ya no es una opción, sino una ventaja competitiva.

"Se trata de una plataforma pensada para que los productores puedan tomar decisiones más rápidas y mejor informadas, a partir de datos confiables y contextualizados en tiempo real", añadió el ejecutivo. Diseñada para ser flexible y escalable, la plataforma permite a los productores avanzar en automatización a su propio ritmo, desde soluciones básicas hasta niveles más avanzados, sin importar la antigüedad o el proveedor de los equipos existentes. Factory OS estandariza la captura y el uso de datos en toda la planta, habilitando una visión integral de la operación.



La hora de la verdad

El punto de venta expone sin filtros la coherencia entre promesa y ejecución, porque allí se verifica si surtido, exhibición, precio y señalización trabajan juntos o revelan fallas que el discurso.



La experiencia real se define en segundos, cuando el comprador interpreta orden, claridad y disponibilidad, y decide si confiar o no en la propuesta que la marca intenta construir.

Tradicional y popularmente siempre se asocia el merchandising con el producto en relación al lineal. También se suele aplicar a la zona de venta. Pero en general no se hace alusión al aspecto vinculado con el servicio. Es decir, a los puntos de contacto del cliente con personal del supermercado. Se suele pasar por alto así una cuestión que resulta absolutamente fundamental. Son pocos los técnicos, sobre todo los teóricos, que conocen las auténticas necesidades del comercio, pues existe una gran diferencia entre los libros y la vida cotidiana, pero de forma genérica se puede decir que el merchandising se puede aplicar a cada rincón interior y exterior del establecimiento, a cada espacio a donde llegue el ojo del cliente.

En los pisos superiores se ubicarán el resto de los departamentos, pero siempre situados en la última planta aquellos cuya mercancía se compra muy pocas veces o sea responden a compras puntuales, tales como: muebles, electrónica, equipos electrodomésticos, etc, ya que estas compras se realizan de forma premeditada y su compra no responde a la motivación.

Otro aspecto a evaluar es el espacio que

se le ha dado a las mercancías.

A todos los productos no debe dársele el mismo tratamiento en cuanto a espacio se refiere. Según el volumen de venta, la cantidad en existencia y el período de tiempo en que se debe vender, así será el espacio que se les dará en el salón comercial.

Si existe una mercancía con gran volumen de venta, se requiere dedicarle un buen espacio en la exhibición, para evitar que no se venda o estar surtiendo constan-

temente. De igual forma debe otorgársele el espacio necesario a las mercancías en las que existen grandes existencias o aquellas que son afectadas por la moda o la temporada.

Otra problemática es la correcta exhibición de las mercancías (forma y lugar) en las áreas de autoservicio, siendo necesario colocar de manera vertical los artículos similares, que se diferencian por sus tamaños, capacidades, marcas, con el objetivo que se pueda observar la amplia oferta, sin tener el cliente que recorrer varias góndolas.

Un aspecto que debe valorarse en la colocación de las mercancías en los entrepaños de las góndolas, es la preferencia que se le quiera dar, situándolas en los entrepaños que están al alcance de las manos de los clientes, de forma tal que pueda observarlas sin esfuerzo alguno. Esto se conoce como a "el área caliente".

Como es natural, los otros entrepaños, que conforman "el área fría", hay que utilizarlos para colocar aquellas mercancías de mayor interés, que el cliente siempre va a buscar donde quiera que estén.

La colocación de la mercancía conocida como "bloque", consiste en situar las mer-



Tetra Recart®

La nueva alternativa para alimentos sólidos y conservas

El consumidor de hoy busca soluciones prácticas, seguras y hechas para un estilo de vida moderno. **Tetra Recart® responde a esa evolución:**



- Apertura simple y segura
- Fácil de almacenar y guardar
- Práctico y liviano
- Sin conservantes



Diseñado para cuidar el planeta sin comprometer la eficiencia logística

Este envase ofrece 85% menos emisiones de carbono que otros formatos, cuenta con certificación FSC® y es totalmente reciclable.

www.tetrapak.com/ar

Tetra Pak®
PROTEGE LO BUENO

Las decisiones tomadas en oficinas centrales encuentran su prueba definitiva frente a la góndola, donde pequeños desajustes operativos pueden anular campañas y diluir esfuerzos.

cancias de un solo tipo o código de forma vertical en todos los entrepaños de la góndola. Se utiliza en mercancías de gran demanda o aquellas con grandes existencias y se necesite promocionar su venta.

Otro tipo de colocación en las góndolas es la conocida "vertical por línea", donde se ubican verticalmente las distintas marcas en existencia de un producto dado, en los diferentes entrepaños que la conforman, pudiendo el cliente apreciar toda la diversidad de marcas.

Como último aspecto del merchandising, se encuentra en el vitrinismo y la decoración interior, que son herramientas de trabajo muy necesarias en las tareas de Merchandising que todo vendedor debe desarrollar en su trabajo. La exhibición debe hacerse de forma sugestiva, teniendo en cuenta los hábitos de los clientes, para que los productos cobren vida, sean sugerentes, atractivos y las ventas se puedan desarrollar a un ritmo creciente.

La finalidad de las técnicas de merchandising es poder seguir argumentando e influir sobre el público, de forma constante, aunque no se encuentre el vendedor presente o éste no exista. Los círculos sociales actuales de nivel medio y medio alto, cada vez gustan más de independencia y libertad a la hora de la compra y sobre to-

do en el momento de la decisión de la compra. Los comercios de mañana tenderán a sustituir en las ventas la argumentación verbal por la visual. Un buen plan de merchandising permite que el propio producto se presente y ofrezca mejor al cliente. Se puede afirmar, que el merchandising sirve para vender más y mejor de forma directa. Un aspecto importante en la colocación de las mercancías dentro de cada línea, es su interrelación. Es posible incluso sugerir la venta de las mercancías, por ejemplo cuando el cliente adquiere una determinada mercancía, se invita prácticamente a adquirir otras que se relacionen con ésta, como pueden ser los espaguetis, el queso y el ketchup. Tales son las claves de una estrategia de venta eficiente en el punto de venta. De cada uno dependerá su correcta aplicación.

A diferencia de la compra que está planeada de antemano, que es una compra racional, la compra cuya decisión se toma en el instante en que se efectúa, es una compra impulsiva. Es decir, se genera una compra nueva, que no estaba considerada. Hay estudios previos que demuestran que el 65% de las decisiones se toma dentro del local de venta, que el merchandising es un elemento clave en la compra de artículos nuevos y que también es un factor de importancia en el cambio de marca que se produce en el supermercado.

La importancia de las compras por impulso, se refleja en los resultados de un estudio realizado en los EE.UU. para productos de consumo masivo. Un 47%, es decir, casi la mitad de las decisiones de compra, se toma en forma impulsiva. Un tercio de ellas (35,3%), está previamente planificado y, efectivamente se realiza. En un 14,7% está planificado el producto, pero no la marca, la que se decide en el local. Y, finalmente, un 3% corresponde a productos planificados y sustituidos en el punto de venta. Es decir, casi el 65% del gasto del consumidor es decidido en el local. Las dos terceras partes de las decisiones de compra son impulsivas y se toman dentro del supermercado.

Las razones principales para probar un producto nuevo dentro del supermercado, son los factores de merchandising. Ante la pregunta del por qué de su compra en supermercados, un 60% de las respuestas adujo factores de merchandising. Un 20%, publicidad de medios masivos y la recomendación de familiares y amigos.

Por otra parte, las razones que los consumidores dan para cambiar de marca dentro del supermercado, están relacionadas en un 31% con el merchandising. Ante la pregunta de razones de cambio de marca dentro del supermercado, un 31% dijo que se debía a factores de merchandising, 20%, porque era más barato y 49% por



otros factores. Es decir, si una dueña de casa va a comprar una margarina marca "X", y dentro del supermercado elige una marca "Y", este cambio de marca se debe —mayoritariamente— a factores de merchandising y al precio. Por lo tanto, los beneficios del merchandising para el supermercado, son:

- ◆ Aumenta las ventas promedio.
- ◆ Crea fidelidad del consumidor hacia el punto de venta.
- ◆ Atrae nuevos consumidores.
- ◆ Incrementa las utilidades del supermercado para productos de gran rotación.
- ◆ Aumenta la venta de productos relacionales.

El deseo de diferenciarse de la competencia, apunta a lograr que los clientes sean leales al propio supermercado, y que, además, lo promuevan ante otros compradores. Para lograr estos objetivos, el supermercado dispone de diversas herramientas, tales como el merchandising del local y el de los productos. Dentro del primero, está el énfasis en la armonía y atractivo general del local. El consumidor se queda más tiempo en un salón agradable, y este lapso, está directamente relacionado con las ventas. Un ejemplo de esto es que, en Estados Unidos, diversos estudios determinaron que las personas permanecen en el interior de un su-



permercado veintiséis minutos en promedio, y por cada minuto adicional de permanencia, gastan un dólar y veinte centavos.

Otras variables relevantes de merchandising del local, son el layout, flujo de circulación por los pasillos, amplitud de éstos, iluminación, temperatura, y presentación de los productos. El hecho de que la gente se pregunte dónde está la fruta y la verdura, que son productos básicos y necesarios, ejemplifica un mal manejo del merchandising del local, pues el público se enfrenta a un layout del supermercado que dificulta y hace poco grata su experiencia ●

Cuando la exhibición no acompaña el comportamiento del comprador, la pérdida ya no se mide solo en ventas inmediatas, sino en oportunidades desaprovechadas.

Instagram Facebook MagretCarneDeCerdo



Nuevo Pack

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

Comé Rico. Comé Sano. Comé Magret.



Integrando procesos dispersos

Cuando la operación crece, las áreas tienden a trabajar como islas. Un enfoque sistémico alinea criterios, métricas y rutinas para reducir errores repetidos, sostener el servicio y convertir las mejoras aisladas en consistencia operativa.



**Los supermercados
ganan eficiencia cuando
la información fluye entre
Compras, Logística,
Merchandising y
Sistemas. Las rutinas de
revisión reducen las
improvisaciones.**

La distancia entre lo que se planifica y lo que efectivamente ocurre suele nacer en un lugar concreto: la dispersión. No es falta de trabajo ni ausencia de talento; es fragmentación. Cada área optimiza su parte, cada tienda “resuelve” a su manera, cada sistema guarda su propio dato y cada proveedor interpreta un estándar distinto. El resultado aparece en la superficie como merma, reclamos, retrabajos y discusiones internas, pero su origen es más silencioso: la empresa funciona como un conjunto de islas que se comunican a los golpes, cuando el problema ya estalló.

La Calidad Total, entendida como filosofía de gestión y no como un sector, propone exactamente lo contrario: una lógica común que atraviese a toda la organización y convierta el desempeño cotidiano en un circuito estable. Su aporte más valioso no es el “control” por el control mismo, sino la integración. Se trata de lograr que lo que pasa en recepción, depósito, sala de ventas, cajas, comercio electrónico, atención al cliente y administración responda a criterios compartidos, con disciplina y con una lectura consistente de desempeño y prioridades. En el comercio minorista, la dispersión se alimenta de la urgencia. La operación tiene un pulso propio: reposición, quiebres, promociones que se activan, cambios de precios, picos de tráfico, ausentismo, devoluciones, incidentes con proveedores y presiones logísticas. Ese rit-

mo empuja a “hacerlo rápido” antes que “hacerlo bien”, y la organización termina validando atajos como si fueran soluciones. El problema es que el atajo no desaparece; se institucionaliza. Con el tiempo, cada excepción crea una nueva regla informal, y ese “parche” termina compitiendo con el método oficial.

Integrar prácticas dispersas no significa imponer rigidez; significa construir una manera única de ejecutar que permita adaptarse sin romperse. La base de esa integración es definir estándares operativos claros, verificables y entendibles. Un estándar no es un documento interminable ni una auditoría intimidante; es una definición concreta de qué se considera correcto en una tarea. En góndola, por ejemplo, puede ser la secuencia de reposición por fecha de vencimiento, la forma de mantener el frente del producto en el lineal, incluyendo señalética, precios y orden.

La segunda dimensión de la integración es el lenguaje de medición. Una organización con prácticas dispersas suele medir demasiado y, al mismo tiempo, medir mal: cada área produce indicadores que sirven para defender su territorio, no para mejorar el sistema. La Calidad Total obliga a elegir métricas que reflejen el flujo completo, desde el proveedor hasta el cliente final, y que se entiendan igual en todos los niveles. Merma, quiebres, exactitud de inventario, reclamos, devoluciones, cumplimiento de exhibición, tiempos de reposición, exactitud de inventario y nivel de servicio. Cuando cada unidad mide distinto, la conversación se convierte en una negociación de definiciones; cuando toda la organización mide igual, la conversación se convierte en decisión.

La tercera dimensión es la coordinación entre áreas. En el supermercadismo, una decisión de compras afecta logística; una falla logística afecta sala; una falla en sala afecta experiencia; una mala experiencia afecta reputación y ventas; una caída de ventas afecta margen y capacidad de inversión. Sin coordinación real, cada área trabaja con supuestos y se sorprende cuando otra área “no acompaña”. La Calidad Total no se sostiene con organigramas prolijos, sino con rutinas transversales: reuniones cortas con agenda fija, revisión de desvíos, decisiones registradas y responsables claros. Esa transversalidad es la que

SUSANA  SECCO

#Seccomparte

¡Es genial!



Suma nuestros productos  1171798064

Descripción de tareas

La tarea de cada uno de los empleados tiene que estar perfectamente descrita por escrito. A la información que obtengamos de ese organigrama, habrá que agregarle un perfil deseado que esté en íntima relación con las características de la empresa.

Naturalmente, si definimos el perfil y las responsabilidades y efectuamos una buena selección, ya tenemos parte de la capacitación hecha. Porque no hay capacitación sin sistemas. Es un tremendo error pensar que es válido entrenar gente que luego no tendrá las herramientas y elementos para poder desenvolverse. Es como preparar a una

dactilógrafa que luego no tendrá máquina de escribir.

Una vez efectuada la selección, comienza el denominado "entrenamiento inicial", indispensable para todas las personas nuevas que se incorporen a determinadas tareas. Es así como volvemos a lo que se afirmó anteriormente: hace falta una buena sala de capacitación. Si se va a trabajar con cajeras, necesitaremos buenas máquinas, a los efectos de que hagan prácticas efectivas. Lo mismo ocurre con el resto de las personas. Por lo menos habría que tener una buena sala de capacitación cada dos o tres locales. De esa manera se podrían optimizar seguramente los costos.

En el comercio minorista, la excelencia se juega en detalles casi invisibles: temperatura, limpieza, reposición y señalética. Coordinar esos microfactores evita reclamos posteriores.

evita que el problema "pase de mano en mano" sin dueño.

En ese punto aparece un concepto que suele subestimarse: la variabilidad. Dos tiendas ejecutan distinto, dos turnos interpretan distinto, dos proveedores entregan distinto, dos supervisores corrigen distinto. La variabilidad es el enemigo directo de la Calidad Total porque genera resultados erráticos y, por lo tanto, decisiones erráticas. Integrar es reducir variabilidad sin matar flexibilidad. Para lograrlo, la capacitación debe ser práctica, breve y repetible, y tiene que bajar al nivel del gesto operativo, porque ahí es donde se gana o se pierde consistencia. Un estándar entendido por todos vale más que un manual perfecto que nadie aplica.

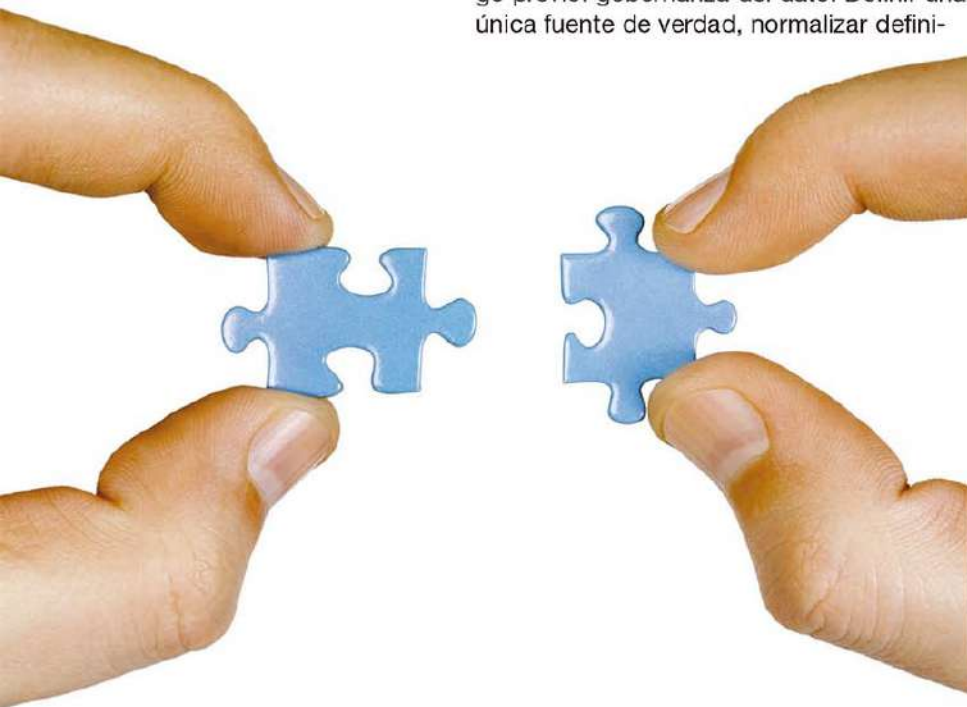
La tecnología puede acelerar o empeorar el problema, según cómo se la use. Muchas compañías digitalizan un caos y obtienen caos amplificado: sistemas separados, bases de datos que no conversan, reportes con definiciones distintas y tableros que se contradicen. La Calidad Total aplicada a la integración tecnológica exige algo previo: gobernanza del dato. Definir una única fuente de verdad, normalizar defini-

ciones (qué es "venta neta", qué se considera "devolución", qué se contabiliza como "merma"), y asegurar que todos miren el mismo tablero con las mismas definiciones. En el comercio minorista, el dato no es un lujo; es la base de coordinación.

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 el destinado a explorar las nuevas oportunidades.

Aún en empresas gigantescas -salvo las vinculadas con la informática- el presupuesto para las oportunidades raras veces abarca más de unas pocas páginas, y se transforma en una especie de "expediente secreto" y misterioso, del que todos hablan entre murmullos, pero pocos son los que realmente lo consultan y conocen en detalle. Las cuestiones que plantea la gerencia con respecto a estos dos presupuestos son del todo diferentes. Desde ya que una de las formas de ejercer un control sobre las asignaciones y lograr la concentración consiste en disponer de dos presupuestos: uno operativo para las cosas que ya se están haciendo, y otro de oportunidades, para nuevas y diferentes aventuras comerciales que se propongan. Para el presupuesto operativo se pregunta: "¿Es verdaderamente necesario este esfuerzo y este gasto?". En caso contrario: "¿De qué manera nos desprenderemos del mismo?". Pero si la respuesta es "sí", se pregunta: "¿Cuál es el mínimo para impedir un funcionamiento serio?" ●



Este verano,
dipeá rico y sano



KYROS
HUMMUS



@kyroshummus
delidips.com.ar



Daniel Quinn Mills, Profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, trata en uno de sus libros las consecuencias de presentar una decisión como un hecho consumado a un grupo de gerentes jóvenes de nivel medio. Dice Mills que cuando el nuevo director ejecutivo de una empresa en la que él trabajó promulgó su edicto sobre los objetivos de la compañía “muchos ojos perdieron su brillo. Los mismos gerentes en quienes (el director) había percibido antes un deseo aparentemente genuino de contribuir a engrandecer y mejorar la compañía, de pronto parecían descontentos y malhumorados”.

Mills describe también las consecuencias a largo plazo de esta acción. Dice: “Al cabo

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

Hacia un enfoque proactivo

El típico gerenciamiento de corte autoritario resulta cada vez más ineficaz. Los empleados quieren involucrarse en la toma de decisiones y tienden a hacer valer sus derechos.



La revisión integral de procesos rompe inercias históricas, cuestiona supuestos naturalizados y habilita decisiones más ágiles, alineadas con contextos altamente cambiantes.

de un año, varios de los mejores gerentes de la empresa la habían abandonado. Los competidores seguían aventajándola, pero la moral era tan baja que nadie se esforzaba por cambiar la situación”. Este director ejecutivo había olvidado lo importante que es obtener el compromiso de los gerentes jóvenes para poder alcanzar el éxito. Hoy se impone una nueva perspectiva del liderazgo, más abarcativa que la tradicional, la cual resulta ya demasiado limitada.

El gerenciamiento de corte autoritario resulta cada vez más ineficaz. Los empleados quieren involucrarse en la toma de decisiones, y son cada vez más proclives a hacer valer sus derechos. En ese sentido, formar a los potenciales líderes de una empresa a un estilo de gestión autoritario, puede tener consecuencias nefastas. Son las personas las que deben definir su propio estilo en base a sus fortalezas y a sus debilidades, adoptando enfoques más participativos.

En las empresas industriales, o incluso en algunas compañías de servicios, como los supermercados, que incorporan procesos de elaboración propia, es necesario

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

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

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

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

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

vileda®

LANZAMIENTO

FLEX & CATCH

**KIT DE PLUMERO
ATRAPA POLVO**

**ATRAPA 3X
MÁS POLVO**

VS. PLUMEROS
TRADICIONALES

Llegó a Argentina el kit de plumero atrapa polvo que va a cambiar las reglas del juego.

FLEX AND CATCH

deja tu hogar libre de polvo, fácil y sin esfuerzo.

PRINCIPALES CARACTERISTICAS

FORMATO COMPACTO/EXTENSIBLE

CABEZAL FLEXIBLE

100% FIBRAS RECICLABLES

HASTA 6 POSICIONES

ESCANEA EL QR



**DESCUBRÍ LA OFERTA
LANZAMIENTO**



KIT PLUMERO MANGO LARGO
+ UN RESPUESTO



KIT PLUMERO MANGO CORTO
+ DOS RESPUESTOS



RESPUESTO X 5 UNIDADES



RESPUESTO X 10 UNIDADES

Se siente increíble sentirse en casa.

GLAM
DISTRIBUCIONES

Experiencias motivadoras

Cuando la organización mide sensaciones además de resultados, identifica posibilidades de mejora, prioriza inversiones con mayor impacto y convierte puntos de contacto en oportunidades.



La motivación del cliente crece cuando la propuesta es coherente de punta a punta, porque la promesa inicial se confirma en el uso real, fortaleciendo la confianza y la recordación positiva.

La experiencia dejó de ser un complemento del marketing para convertirse en su núcleo más sensible. En mercados saturados de mensajes, promociones y estímulos, lo que realmente diferencia a una marca no es lo que promete, sino lo que hace sentir. Las experiencias motivadoras no nacen de un golpe de efecto, sino de una construcción deliberada que atraviesa cada punto de contacto con el cliente.

En este contexto, el marketing ya no puede limitarse a generar atracción inicial. Su verdadero desafío es sostener interés, reducir fricciones y transformar interacciones funcionales en vivencias significativas. La motivación del cliente no se activa únicamente por precio o conveniencia, sino por la percepción de que la marca entiende sus necesidades y responde de manera consistente.

Las experiencias motivadoras operan en un plano menos visible que la publicidad tradicional. Se juegan en los tiempos de respuesta, en la claridad de la información, en la facilidad para resolver un problema y en la coherencia entre lo que se comunica y lo que efectivamente ocurre. Son detalles que rara vez se anuncian, pero que el cliente registra con precisión.

Para el marketing, esto implica abandonar una lógica centrada exclusivamente en campañas y adoptar una mirada sistémica. Cada acción promocional, cada canal y cada mensaje debe integrarse a una experiencia global. Cuando esa integración falla, el esfuerzo comunicacional pierde potencia y la motivación se diluye rápidamente, aun cuando la propuesta inicial haya sido atractiva. El desafío se intensifica porque el cliente com-

para constantemente. No solo compara precios, sino también experiencias. Evalúa facilidad, trato, previsibilidad y sensación de control. Una experiencia confusa o frustrante pesa más que un beneficio puntual. Por eso, motivar no es convencer, sino facilitar y acompañar.

Las organizaciones que comprenden esta lógica entienden que la experiencia no es responsabilidad exclusiva del área de marketing. Es el resultado de decisiones coordinadas entre operaciones, sistemas, atención y comunicación.

El marketing, en este esquema, actúa como articulador, alineando expectativas externas con capacidades internas. Pensar el marketing desde la experiencia motivadora implica, en definitiva, asumir que cada interacción cuenta. No se trata de impresionar, sino de construir confianza paso a pa-

so. En un entorno donde la lealtad es frágil y la elección es reversible, esa construcción paciente se convierte en una de las fuentes más sólidas de ventaja competitiva. El consumidor de hoy es inteligente y no se lo puede engañar fácilmente. El consumidor del mañana lo será mucho más. La promoción que no ofrezca un servicio real, creíble y relevante, no va a persuadir ni motivar.

Para explicar la situación actual de las promociones es necesario explicitar los cambios demográficos que están teniendo lugar. Los principales son:

1. Menor cantidad de adultos jóvenes (entre 18 y 24 años). El marketing dirigido a los jóvenes es y será menos significativo que en épocas anteriores, con importantes consecuencias para rubros tales como música, moda, bebidas y entretenimientos varios.

2. Crecimiento de la población de mediana edad. Los *empty nesters* (parejas entre 45 a 55 años) cuyos hijos se han independizado) cobran considerable importancia y son el segmento líder en crecimiento, con excepción de los mayores de 85 años. Su poder adquisitivo es un 32% mayor al del promedio de todos los grupos de adultos.

La mayoría son propietarios, con hipotecas saldadas y ya no afrontan el gasto de educar a una familia. Están destinados a ser el blanco de una gran cantidad de acciones promocionales de actividades financieras, planes jubilatorios, viajes, mejoras en el hogar y productos de larga duración.

3. Mayor cantidad de personas en el pico de su capacidad adquisitiva. Esto surge como consecuencia inevitable de lo recién mencionado.

4. Incremento de hogares con doble ingreso. Dos tercios de las mujeres entre 35 y 60 años trabajan, y se espera que esa tendencia aumente progresivamente y genere una mayor demanda de productos de salud y belleza, vacaciones, moda y servicios al consumidor.

5. Disminución del gasto familiar promedio. Sólo el 28% de la gente vive dentro de una familia tradicional, con 2 padres e hijos. El número de familias con sólo una "cabeza de hogar" (padre o madre) crece continuamente, como también los hogares unitarios de solteros o separados mayores.

Las modificaciones en la composición



demográfica producen constantes variaciones en las actitudes, aspiraciones y estilos de vida de la gente. Algunos hábitos de consumo y opiniones de minorías se vuelven paulatinamente mayoritarios. La cuestión es saber diferenciar las modas efímeras de los grandes cambios de opinión. Las principales tendencias son:

—Conciencia social y del medio ambiente. Los temas ecológicos no son ya caprichos pasajeros y tendrán una gran influencia en el marketing del futuro. Ya se puede ver el gran impacto de las ideas conserva-

Diseñar vivencias relevantes exige entender comportamientos, anticipar necesidades y coordinar áreas internas, evitando los mensajes no coherentes.

   @tapamaniaoficial



Mania por lo Rico!



Tapas para Empanadas, Pascualinas, Pastas y Panificados



La motivación no nace de impactos aislados, sino de una secuencia coherente de interacciones que refuerzan el valor percibido y simplifican las decisiones.

cionistas y de reciclaje. Marcas líderes de detergentes han sido reformuladas. Varias empresas productoras se apuran para presentar productos verdes o reciclados, los cuales aumentan rápidamente su participación en el mercado.

—Mejor información y mayor discernimiento. La mayor exposición ante los medios de comunicación, el incremento en los viajes al exterior y el aumento en los niveles de ingreso, hacen que el consumidor sea más consciente de los productos de la competencia y de los servicios. Aumentan las exigencias referidas a los envases y las etiquetas en relación a información sobre el contenido de los productos, sus valores nutritivos y los aspectos ecológicos.

El consumidor de hoy es inteligente y no se lo puede engañar fácilmente. El consumidor del mañana lo será mucho más. La promoción que no ofrezca un servicio real, creíble y relevante, no va a persuadir ni motivar.

—Cambios en las condiciones de contratación laboral. En el futuro existirá una mayor proporción de la actual fuerza de trabajo desempeñándose en compañías menores o en forma independiente. La evolu-

ción de las comunicaciones y los sistemas están haciendo más práctico para mucha gente el trabajar lejos de las oficinas centrales. A todo eso se agrega mayor flexibilidad en las horas laborales, aumento del tiempo libre y mayor movilidad, ya que el parque automotor aumentará del 35% actual sobre la población al 45% para el año 2000. Crece la tendencia a más de un auto en muchos hogares. Todo eso significa un aumento en la demanda para el equipamiento de la pequeña oficina, sistemas de comunicación portátiles y productos para utilizar en el tiempo libre.

—Estilo de vida más saludable. La conciencia sobre la salud está transformando los hábitos alimenticios. La dieta tradicional británica fue una de las menos saludables del mundo desarrollado, basada en una gran utilización de azúcar y grasas saturadas. Hoy, los estantes de los supermercados están empezando a mostrar el impacto del marcado interés de la gente en las dietas con alto contenido en fibras. Productos de bajo contenido de grasas están ganando el mercado, mientras que los fabricantes y los minoristas están ansiosos por mostrarse preocupados por lo nutricional. Al mismo tiempo, el interés por la vida sana ha colocado a una importante cantidad de productos en una tendencia irreversible de declive a largo plazo: alcohol, cigarrillos, carnes rojas, etcétera. Sin embargo, la preocupación masiva por lo dietético y los temas de salud es todavía inferior al Japón y los Estados Unidos, por lo cual se prevé una creciente demanda de alimentos saludables y ropa, equipamientos y elementos para el ejercicio físico.

—La publicidad masiva ya no puede influenciar adecuadamente las decisiones de compra del consumidor individual. La promoción de ventas ha sido en términos generales más específica en sus recursos y está bien adaptada para poder satisfacer requerimientos individuales. Sin embargo, se se la utiliza mal, puede ser un arma de doble filo, y resultar contraproducente para la rentabilidad de la compañía ●

La tendencia al individualismo

La abundancia y el conocimiento han causado una mayor selección por parte del consumidor, quien espera, en cada producto, tener el modelo específico, estilo y color adecuado a sus necesidades o preferencias.

Se cumplen las predicciones efectuadas por John Naisbitt y Patricia Aburdene en Megatendencias 2000, donde afirman: "Cuando el foco estaba en las instituciones, los individuos adquirían lo que convenía a las instituciones. Con el advenimiento de la individualidad, los consumidores tienen prioridad. Se ha dicho durante muchos años que el consumidor es el rey; hoy esas palabras son realidad."

La historia de los automóviles ofrecidos en forma masiva comenzó con el concepto de Henry Ford de ofrecer el mismo auto negro para todos. Hoy, gracias a los programas de computación, un cliente de Toyota puede armar su propio modelo de auto, seleccionándolo entre cientos de opciones disponibles.

LA MEJOR
PASTA
FRESCA
ES



 [pastasfrescaslaitaliana](https://www.instagram.com/pastasfrescaslaitaliana)

 [PastasFrescasLaItaliana](https://www.facebook.com/PastasFrescasLaItaliana)



Repensando los servicios

Reformular el concepto de servicio exige un liderazgo transversal, métricas compartidas y una cultura orientada a resolver problemas de manera integral, sin trasladar el conflicto a otra área dentro de la organización.

La calidad del servicio se construye con decisiones cotidianas, donde los tiempos de respuesta, la claridad de criterios y la resolución efectiva pesan más que las iniciativas aisladas e inconexas.

El servicio es un conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo, va más allá de la amabilidad y de la gentileza. Claro que una sonrisa nunca está demás. Si es verdad que se ve por teléfono hace falta además que esa sonrisa proporcione una buena información, que oriente hacia el interlocutor idóneo o que no permita impacientarse a quien se encuentra al otro lado del hilo telefónico. Se trata de un problema de métodos y no simplemente cortesía y no significa servilismo.

El consumidor es parte del proceso de producción, y el sistema de entrega tiene que ir al mercado o el cliente tiene que venir al sistema de entrega de modo que en el mercado de localización y las operaciones en sitios múltiples son comunes.

La mayoría de las personas creen saber lo que se entiende por calidad y por excelencia. Sin embargo, son muy pocas las que pueden ponerse de acuerdo en una definición para cada término. El directorio de una organización debe desarrollar las siguientes reglas:

—Definir la calidad. La calidad es algo personal y cada quien la define según su

propio saber y entender. En la práctica, esta palabra puede significar todo lo que nuestros clientes quieran que signifiquen, lo cierto es que los clientes de todo el mundo quieren cada vez más de ella. Se define también, como el cumplimiento o superación de las expectativas de los clientes a un costo que le represente valor. Por lo tanto, es imperativo saber lo que el cliente desea, así como lo que necesita, para después poder satisfacerlo con calidad. A nuestros clientes hemos de brindar con oportunidad, productos y servicios libres de error y que cumplan o excedan a sus expectativas.

Esta política sobre calidad compromete a cada empleado a brindar al cliente productos y servicios con calidad competitiva y oportuna, y no sólo incluye el producto o servicio final que se brinda a un cliente ajeno a la empresa, también abarca al que se entrega a los demás empleados de la empresa. Es más, puesto que la calidad es responsabilidad de todos, la definición de calidad debe implicar este concepto de totalidad.

—Definir la excelencia. Partiendo de la definición de calidad, decimos que la excelencia es exceder las expectativas de los clientes a un precio que le signifique valor

TU PRODUCTO, DIRECTO A LAS MANOS DEL CLIENTE.

Llevamos tu marca al contacto real con el público, en el momento y lugar adecuados.

Acciones que generan cercanía y experiencia.

Planificá tu
próxima acción

✉ info@metroservicios.com.ar

📞 +541166074859

Preferencias inconscientes

¿Por qué es tan difícil acertar con el gusto del cliente? La investigación convencional supone que las personas pueden describir con precisión sus necesidades y motivaciones. Pero como señala el psicólogo Bernard J. Baars en su libro *In the Theater of Consciousness*, «nuestra incapacidad para informar con precisión intenciones y expectativas puede reflejar, el hecho de que no son cualitativamente conscientes». Por lo tanto, cuando los consumidores predicen que comprarán un determinado producto utilizan su mente consciente, que sólo determina en forma parcial su conducta real. Más aún: a veces, los consumidores predicen lo que piensan que «deben comprar», en lugar de lo que realmente «comprarán».

Basta considerar, como ejemplo, las máquinas para hacer gimnasia en el hogar. Para los que tienen unos pocos kilos de más, la idea de adquirirlas resulta apropiada y casi imperativa; sin embargo, pocos concretan la compra. La inevitable conclusión que podemos extraer de este ejemplo es que las personas no siempre se comportan racionalmente y que, a menudo, les dicen a otros líderes de focus group, en particular lo que quieren escuchar. Entonces, se podría concluir que la investigación de mercado es tan confiable como leer la borra del café.

y ofrecer un rendimiento consistente sin reparación ni excusas.

—Definir el objetivo último. Son muchas las compañías en todo el mundo que han adoptado un objetivo muy simple: eliminación de todo error. Como es de suponerse, es necesaria una serie de marcas a lo largo del camino que sirvan para comparar y fomentar el progreso, pero de todos modos nuestro objetivo último siempre será el desempeño libre de error. Es un reto que nos obliga a ser mejores de lo que ya éramos y nos sirve de incentivo para mejorar lo que ya somos.

Describir la estrategia para lograr la excelencia. Todo mejoramiento se realiza a pasitos, corrigiendo problemas individuales. Por ello, la estrategia puede consistir en ser mejores hoy de lo que fuimos ayer, y en ser mejores mañana de lo que fuimos hoy.

Prescribir el método que habrá que emplearse para obtener la excelencia. En muchas compañías que han adoptado el proceso de mejoramiento, el método escogido ha consistido en lograr la total participación de todos los empleados para así lograr el equilibrio entre la prevención de los problemas (evitar que ocurran) y la evaluación de los problemas que se presentan para corregirlos y evitar que vuelvan a ocurrir.

El marketing tiene más herramientas predictivas que las simples encuestas de intención de compra. Hoy en día, las empresas pueden construir ajustados perfiles de personalidad diseñados para predecir cómo se comportarán los grupos de clientes

clave. ¿Son clarividentes estos modelos de conducta racional? No demasiado, sobre todo si se tiene en cuenta lo que dicen William Massy, Ronald Frank y Thomas Lodahl, de Stanford, de la Universidad de Pennsylvania y Cornell, respectivamente.

En una edición reciente de *American Demographics*, David B. Wolfe cita a los tres académicos, quienes sostienen que los rasgos de personalidad pueden responder solamente por un 7% del comportamiento de compra. La confianza en los modelos de comportamiento racional, así como en

los tests relacionados con ellos, causó algunos de los fracasos de marketing más grandes de la historia. Las pruebas realizadas antes del lanzamiento de la New Coke, por ejemplo, mostraron una marcada preferencia por el nuevo sabor; pero, pasada la curiosidad inicial, la mayoría de los norteamericanos siguió siendo leal a la Coke clásica.

Lo mismo sucedió con la cámara fotográfica Advanta, de Kodak, cuya publicidad,

al apelar a sus características de alta tecnología, provocó comentarios entusiastas. Sin embargo, el grupo objetivo para el cual fue posicionada la cámara, no confió en ese alarde tecnológico.

Las ágiles mentes de los hombres de marketing han aprendido a discernir los resultados de las encuestas de comportamiento de clientes, a pesar de su inherente imprevisibilidad. Para lograrlo es necesario contar con poderes de observación, saber escuchar atentamente y poder apreciar los matices que ofrecen los variados contextos ●

Cuando los servicios se diseñan desde la lógica interna y no desde el uso real, aparecen fricciones, retrabajos y costos ocultos que deterioran resultados y erosionan la confianza.





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

1º de AGOSTO
Caña Argentina

Central
AMERICAN CLUB

IMPORTA

LOCH LOMOND
HIGHLAND SCOTCH WHISKY

RITTENHOUSE
STRAIGHT RYE WHISKY

Evan Williams
Bourbon

ELIJAH CRAIG
FOUNDER

Vecchio Amaro del Capo

Mandarine Napoléon

ABSENTE®

LUXARDO®

SPERONE

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

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



WWW.DELLEPIANESPIRITS.COM.AR

El fin del optimismo

“Los archivos de la Encuesta de Supermercados y Autoservicios Mayoristas del INDEC nos permiten trazar la curva de la decadencia de la última década y entender el presente”.



POR DANIEL PERMAN *

Entre 2017 y 2022, los autoservicios mayoristas funcionaron como el gran refugio de la clase media argentina. En el cierre de 2025 e inicio de 2026, esa válvula de escape se cerró.

La esperanza es, a menudo, una mala consejera en economía, y fatal en la gestión comercial. Durante el último trimestre de 2025, gran parte del C-Level de las empresas de consumo masivo en Argentina operó bajo la hipótesis del “rebote inminente”. La teoría, repetida en powerpoints corporativos y reuniones de directorio, era seductora: con la inflación anual convergiendo al 31,4% (dato final INDEC 2025) y los salarios registrados comenzando a ganar terreno en términos reales, el poder de compra se reconstituiría por gravedad y el volumen de ventas regresaría naturalmente a las góndolas a partir de enero.

Sin embargo, la publicación del informe “Encuesta de tendencia de negocios: expectativas enero-marzo 2026” del INDEC ha caído como un balde de agua helada sobre esas proyecciones. No hubo rebote en “V”, ni siquiera una “U” suave de recuperación. Lo que muestran los monitores oficiales y privados es una “L”: una caída abrupta seguida de un estancamiento en el fondo del pozo.

Este escenario ha forzado un “choque de realidad”. Al cruzar los datos actuales (caída del 2,8% en Supermercados y del 8,3%

en mayoristas en noviembre) con la serie histórica 2017-2022, queda en evidencia que no estamos ante una crisis cíclica más. Estamos presenciando un ajuste estructural del patrón de consumo argentino, una mutación genética del mercado que deja atrás la “década perdida” para entrar en la “era de la austeridad forzosa”.

De la erosión al derrumbe

Para entender la gravedad del escenario 2026, es imperativo mirar el espejo retrovisor. Los archivos históricos de la Encuesta de Supermercados y Autoservicios Mayoristas nos permiten trazar la curva de la decadencia de la última década. Si tomamos como “Base 100” el año 2017 (un año que, retrospectivamente, parece de bonanza), la película del retail argentino es la crónica de un achicamiento constante del tamaño del mercado.

Al analizar la serie 2017-2022, vemos que el índice de ventas a precios constantes mostró una volatilidad extrema, perforando el piso de los 95 puntos en las crisis de 2018 y 2019. Sin embargo, en aquel entonces, la caída tenía “colchones”. El consumo se sostenía artificialmente mediante financiamiento subsidiado (Ahora 12, Ahora 18), tarifas de servicios públicos pisadas (que liberaban ingresos para el supermercado) y un nivel de stockeo familiar preventivo ante el miedo a la devaluación.

En 2026, esos amortiguadores han desaparecido. La comparación histórica nos arroja una conclusión brutal: el volumen que se perdió en la última década no se recuperará en el corto plazo. La caída actual del 2,8% en supermercados reportada por el INDEC para noviembre de 2025 es cualitativamente más dañina que las bajas de 2018, porque golpea sobre un cuerpo que ya viene debilitado tras años de recesión acumulada. Es la diferencia clínica entre caerse al suelo estando de pie (2018) y caerse al sótano estando ya en el suelo (2026).

El colapso mayorista

Quizás el dato más revelador —y alarmante— que surge del último reporte oficial es el fin del “mito del mayorista”. Durante el período 2017-2022, los autoservicios mayoristas funcionaron como el gran refugio de la clase media argentina. Mientras los supermercados caían, los índices del INDEC mostraban que el canal mayorista resistía o incluso crecía, capitalizando la estrategia del “consumidor inteligente” que saltaba al intermediario para defender su poder adquisitivo mediante la compra por bulto.

En el cierre de 2025 e inicio de 2026, esa

CBSé

EDICIÓN LIMITADA



Los sabores que **conquistan el mundo**



Encendé **EL SABOR**



ESCANEA y
DESCUBRÍ MÁS

El "ajuste estructural" es el paisaje con el que habrá que convivir. El consumo impulsado por la expansión monetaria dio lugar a la era del consumo restringido por la solvencia real.

válvula de escape se cerró con violencia. El INDEC confirma que las ventas en autoservicios mayoristas se desplomaron un 8,3% interanual en noviembre, acumulando una baja del 7,7% en los primeros once meses de 2025. Este es el peor registro comparativo de la serie reciente. ¿Por qué se rompió el refugio?

—*La barrera de entrada financiera:* Para comprar en un mayorista y hacer valer la diferencia de precio, se necesita un "ticket de entrada" alto (efectivo para comprar la caja cerrada o el pack).

—*La falta de capital de trabajo familiar:* La "recesión de hoja de balance" de las familias (con un endeudamiento récord y morosidad del 8,8%) ha dejado a los hogares sin liquidez. Aunque sea unitariamente más barato comprar el aceite por caja, la familia promedio hoy no tiene los \$ 30.000 juntos para pagarla. Tiene solo \$ 2.500 para comprar una botella suelta en el chino. La historia clínica del paciente muestra que el mayorista pasó de ser una opción de "ahorro" (2017-2023) a ser una opción "inaccesible" para la base de la pirámide en 2026.

El pesimismo institucionalizado

El documento del INDEC ("Expectativas enero-marzo 2026") aporta un componente cualitativo que valida el pesimismo de los números. No es solo lo que pasó, es lo que los empresarios creen que va a pasar.

—*Demanda insuficiente:* El 55,8% de los gerentes de supermercados y mayoristas señala a la "insuficiente demanda" como el principal factor que limita sus negocios. Ya no es el abastecimiento, ni el dólar, ni la logística. El problema es que no hay clientes comprando.

—*Expectativas planas:* Ante la pregunta de cómo evolucionarán las ventas en el trimestre enero-marzo 2026, una abrumadora mayoría del 64,9% contestó que "no variarán". Solo un 19,5% espera una mejora. El sector ha internalizado el estancamiento como la nueva normalidad.

—*La bomba del empleo:* El dato más peligroso del informe es el laboral. Un 19,7% de las empresas planea disminuir su personal en el próximo trimestre, mientras que un 73,7% no hará cambios. Apenas un 6,6% planea contratar. Si el retail, que es uno de los mayores empleadores privados, empieza a expulsar mano

de obra, el círculo vicioso de "menos empleo es igual a menos consumo" se acelerará.

La "ilusión monetaria" versus la realidad financiera

Aquí radica el núcleo del error de diagnóstico que cometieron muchas empresas al planificar su 2026. Miraron la variable equivocada. Se enfocaron en el flujo (salarios Vs. inflación) e ignoraron el stock (deuda acumulada).

Es cierto, como celebran los informes oficiales, que los salarios están recuperando algo de terreno frente a una inflación del 31,5%. Pero en la economía doméstica, el dinero es fungible. Si a una familia le ingresan \$100 extra por mejora salarial, pero su deuda de tarjeta de crédito y servicios públicos le exige \$120, su capacidad de compra en el supermercado no aumenta; disminuye. Estamos viviendo un fenómeno de "deleveraging" (desendeudamiento) forzoso. A diferencia de las crisis de 2001 o 2018, donde el ajuste se hacía por precio (devaluación), en 2026 el ajuste se hace por cantidad y por solvencia. Las familias están utilizando el 2026 para pagar la fiesta de supervivencia del 2025.

La industria de consumo masivo se enfrenta a un tablero sobrepoblado. Durante años, la estrategia fue la segmentación: marcas premium, marcas mainstream, marcas de valor. El análisis de las ventas actuales muestra que la polarización del consumo entre la "canasta de supervivencia" y la "canasta hedónica" ha dejado al "medio" del mercado en una zona de muerte. Las Marcas B —esas que no son ni las más baratas ni las líderes— están perdiendo rotación aceleradamente. La innovación se ha frenado: nadie lanza productos nuevos para un mercado que se achica. La única "novedad" en góndola son los cambios de tamaño (más chicos para entrar en precio, o granel para diluir costos).

Tres escenarios

Basándonos en la Encuesta de Expectativas del INDEC y la dinámica de deuda de los hogares, proyectamos tres futuros posibles para el retail en lo que resta del año.

—*Escenario negativo:* "La espiral recesiva". La proyección de despidos en el sector retail (ese 19,7% que planea reducir personal) se concreta, generando una segunda ola de contracción en el consumo. A lo cual se le suma un salto en las tarifas de servicios públicos en marzo/abril que vuelva a licuar la mejora salarial de las paritarias. Lo cual termine con los Supermercados cayendo al -5% anual y Mayoristas profundizando su caída al -10%. Cierre de sucursales de grandes cadenas y auge de la informalidad absoluta (ferias, venta callejera).

—*Escenario neutro:* "La larga meseta". En este escenario ocurre lo que expresan



los supermercadistas en la encuesta del INDEC (64,9% espera que “nada cambie”). La economía se estabiliza en un “piso bajo”. Eso lleva a que el consumo deja de caer, pero no rebota. Se consolida el volumen actual (un 10% o 15% debajo de 2023), lo que puede definirse como un “empate técnico” mes a mes. Las empresas pelean por *market share* vía promociones agresivas, sacrificando rentabilidad para mantener las plantas operativas. El consumidor se resigna a una canasta básica y austera, con gratificaciones muy puntuales. Es el escenario de “supervivencia corporativa”.

—*Escenario positivo: “El rebote financiero”*. En este escenario el Gobierno o los bancos logran implementar un mecanismo de rescate de deuda familiar (consolidación de deudas de tarjetas a tasa subsidiada o plazos largos). Sustentada por una baja drástica de la tasa de interés que permita a las familias refinanciar sus pasivos y liberar “cupos” en la tarjeta para volver a consumir. Lo cual resultaría en una recuperación lenta en forma de “pipa de Nike”. El consumo masivo crecería un 2%-3% hacia el segundo semestre, traccionado por bienes durables y stockeo en mayoristas, que volverían a ser accesibles.

Veredicto: El optimismo que se generó en diciembre de 2025 fue un espejismo provo-



cado por la “anestesia” de la baja inflación. Ahora que el efecto pasó, el mercado se despierta ante la magnitud de la cirugía.

El retail argentino ha retrocedido casilleros históricos que tardará años en poder recuperar. El “ajuste estructural” ya no es un riesgo; es el paisaje con el que tendremos que convivir. La era del consumo impulsado por la expansión monetaria ha terminado; bienvenidos a la era del consumo restringido por la solvencia real ●

* Especialista en insights para el consumo masivo.

Supermercados: crisis de identidad

El análisis de los datos históricos del INDEC revela cambios drásticos en la composición del ticket. En 2017, “Electrónicos y artículos para el hogar” o “Indumentaria” tenían un peso relevante en la facturación de los hipermercados. El supermercado era un paseo de compras integral.

Hoy, el consumidor ha “descuartizado” su compra ante la caída del salario y la falta de cuotas sin interés. La rentabilidad por metro cuadrado de las grandes superficies, con costos diseñados para volúmenes de venta del pasado, cae. Sin volumen y sin el negocio financiero de la tarjeta propia (golpeada por la morosidad), el modelo de negocio del híper queda en jaque.

Delicias Doradas[®]



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



Palabras que moldean realidades

En la comunicación institucional moderna, cuanto más simples y directas sean las palabras que se utilicen, mayor será el impacto que se logre. Ya no hay tiempo ni lugar para la falta de precisión.

La gestión se construye, en gran medida, a través del lenguaje. No solo mediante decisiones formales o estructuras visibles, sino a partir de las palabras que circulan, se repiten y adquieren sentido dentro de la organización. En ese flujo cotidiano, el discurso moldea percepciones y condiciona acciones.

Cada término utilizado por la conducción crea un marco de interpretación. Palabras

mas dejan de abordarse, aunque sigan impactando en el desempeño y en el clima interno. Desde la conducción, el uso del lenguaje cumple una función simbólica poderosa. No solo comunica decisiones, sino que legitima prácticas. Aquello que se nombra reiteradamente adquiere estatus de verdad operativa, incluso si no está formalizado en ningún documento.

La gestión cotidiana se ve atravesada por conversaciones, reuniones, correos y consignas breves. En esos intercambios se define más de lo que parece. Un cambio de palabra puede alterar la forma en que un equipo entiende su tarea o evalúa su propio desempeño.

Reflexionar sobre las palabras que se usan para gestionar no es un ejercicio teórico. Es una práctica estratégica. Porque en contextos complejos, donde no todo puede reglamentarse, el lenguaje se convierte en uno de los principales instrumentos para moldear realidades organizacionales.

Cuando Shakespeare escribió Hamlet, tenía 20.000 palabras con las que trabajar. Cuando Lincoln escribió el discurso de Gettysburg en el dorso de un sobre, tenía unas 114.000 palabras a su disposición. Hoy hay más de 600.000 palabras en el diccionario Webster. Y Tom Clancy parece haberlas utilizado todas en las mil páginas de su última novela.

El lenguaje se complica cada vez más. Por tanto, la gente tiene que resistir la tentación de probar algunas de estas palabras nuevas y poco utilizadas. La buena escritura y el buen discurso no pueden

ser confusos, tienen que ser claros y comprensibles, y cuanto más cortos, mejor. En comunicación, lo simple y breve, dos veces bueno. Un famoso periodista de televisión daba este consejo para escritores jóvenes: "Vacíe su mochila de todos los adjetivos, adverbios y referencias que ralentizan su andar y debilitan su paso. Viaje ligero. Recuerde que las frases más memorables son también las más cortas".

Por si todas esas palabras nuevas no fueran suficientes, la gente de empresa está ocupada inventando su propio lenguaje. He aquí una frase literal de un gurú de management con veleidades de futurólogo: "Los directivos han llegado a entender que existen múltiples modos de cambio. Uno es el que yo llamo 'aumento de paradigma', para el que la calidad total y la mejora



En gestión, el lenguaje define marcos de acción: lo que se nombra se vuelve visible, lo que se repite se normaliza y lo que se omite tiende a desaparecer del radar operativo.

como prioridad, urgencia, eficiencia, compromiso o flexibilidad no son neutras: arrastran significados, jerarquizan temas y orientan conductas. Según cómo se empleen, pueden ordenar la acción o generar confusión silenciosa.

En muchas organizaciones, los problemas de gestión no surgen por falta de procedimientos, sino por ambigüedad discursiva. Cuando el mensaje es difuso, cada área traduce las consignas a su manera. Esa traducción fragmentada termina produciendo desalineación, aun cuando los objetivos generales parezcan claros.

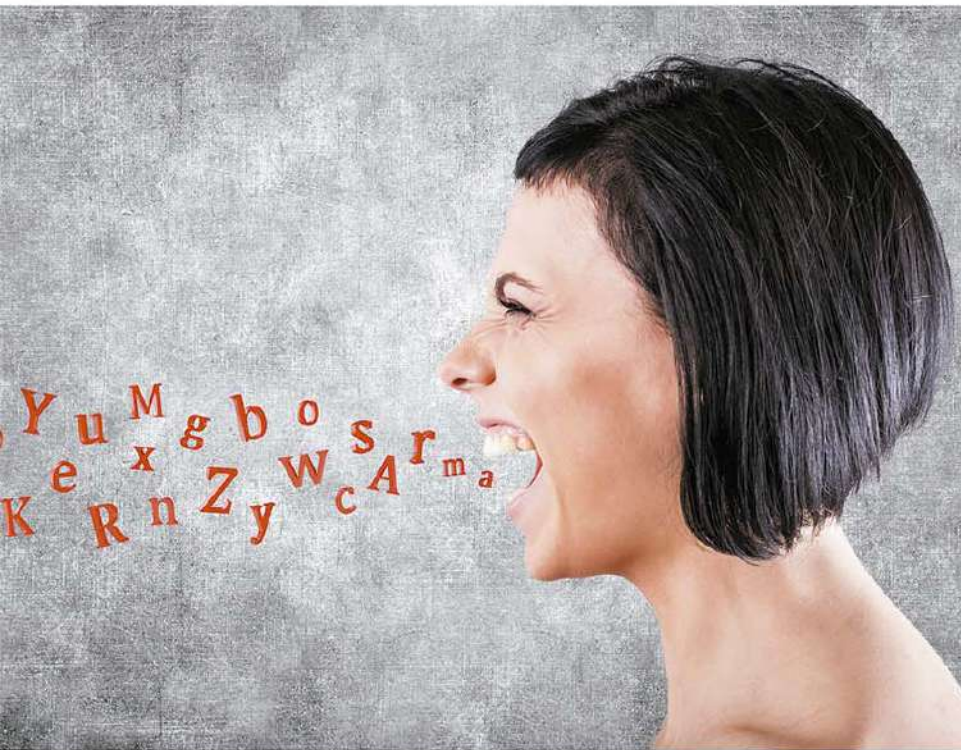
El lenguaje también establece límites. Determina qué se puede discutir, qué se considera aceptable y qué queda fuera de agenda. Cuando ciertas palabras se evitan o se usan de forma imprecisa, algunos te-



Llevamos 105 años de esfuerzo propio y ayuda mutua acercando el cooperativismo de consumo a más familias argentinas.



La empresa social de los propios consumidores



La capacidad de escuchar

Hay estudios que demuestran que la gente recuerda sólo el 20% de lo que ha oído en los últimos días. Es decir, oyen pero no escuchan. The Wall Street Journal, en un artículo informaba que nos hemos convertido en charlatanes que no escuchan en absoluto, afirma que sólo estamos esperando nuestra oportunidad para hablar.

En el mismo artículo se explicaba que la biología trabaja en contra del escuchar con atención. La mayoría de las personas habla a un ritmo de 120 a 150 palabras por minuto; en cambio, el cerebro humano puede procesar fácilmente 500 palabras por minuto, dejando tiempo, por lo tanto, para fugas mentales. Cuando un interlocutor es mínimamente complejo y confuso, se requiere de un esfuerzo heroico para mantenerse atento en lugar de fingirlo. Las presentaciones que no son simples y sencillas y que no van al grano, no son más que una pérdida de tiempo y dinero.

continúa son lo básico. El otro es el cambio radical -o el cambio de paradigma del cambio- que no se parece a ningún otro tipo de cambio con que haya que enfrentarse". La revista Fortune publicó que Better Communications, una empresa de Lexington, Massachusetts, que enseña técnicas de escritura a empresarios, había extraído algunos párrafos de documentos internos que circulaban en empresas de la lista Fortune 500. En el artículo los llamaban "memos del infierno". Algunos de las más originales son los siguientes:

—El alto liderazgo helicóptero esta visión. (Los jefes miran más allá de la próxima semana).

—El valor añadido es la pieza clave de las curvas de beneficios, que se aceleran exponencialmente. (Aumentemos las ventas y los beneficios, ofreciendo más de lo que los clientes piden.)

—Tenemos que dimensionar esta iniciativa de la dirección. (Hagamos un plan).

—Hemos utilizado un concierto de experiencias multifuncional. (Personas de distintos departamentos se comunican entre sí.)

—No impacte los programas de incentivos a empleados. (No juegue con el salario de las personas.)

—Su puesto, por el momento, se ha considerado "retenido". (Todavía no está despedido.)

¿Por qué la gente de negocios habla tan misteriosamente? Dicen cosas como competencias básicas (lo que hacemos bien), o autorizar (delegar), o paradigmas (cómo ha-

cemos las cosas). Se ha complicado tanto el lenguaje, que se han puesto de moda los diccionarios especiales para el léxico de los negocios. Incluso algunos best-sellers tienen que incluir glosarios, explicando el significado de palabras nuevas, para que los lectores no se pierdan demasiado. En la misma línea, The Wall Street Journal descubrió un nuevo deporte que llama "bingo de palabras de moda". En las reuniones de trabajo, los empleados ganan puntos registrando palabras de la jerga que utilizan sus jefes. ("Entregables", "Neto-neto", "repercusionalidad", son algunas de las que dan puntos). Da la impresión de que hay un tipo de personas que creen que al usar estas palabras pomposas parecen más inteligentes, complicadas y trascendentes. Pero, realmente, lo único que logran es que nadie les entienda.

Jack Welch, el conocido y prestigioso Presidente de General Electric, lo describió muy bien cuando dijo en una entrevista en la Harvard Business Review:

"Los directivos inseguros crean la complejidad. Los directivos nerviosos utilizan libros de planificación muy gruesos y complicados, y diapositivas llenas de todo lo que han aprendido desde su infancia. Los líderes de verdad no necesitan confundir. La gente debe tener la confianza en sí misma para ser clara, precisa y estar segura de que cada persona en su organización, desde la más importante a la menos, entiende cuál es el objetivo básico del negocio. Pero no es fácil. Es increíble lo difícil

que es ser simple para la gente; cuánto miedo le da ser sencilla. Les preocupa que si son simples, los demás pueden pensar que son tontos. En realidad, es justo al revés. La gente con la mente más clara y preparada es la más simple".

Dicho todo esto, ¿qué puede hacer un directivo para combatir la complejidad? ¡Buscar ayuda! El Dr. Rudolph Flesch, llevó una cruzada solitaria contra la pomposidad y el oscurantismo en la escritura. El ha sido

uno de los primeros en defender que si la gente de negocios escribiera como habla, escribiría mejor. El enfoque de Flesch funcionaría de esta manera si se respondiera a una carta: "Gracias por su sugerencia. Pensaré en ello y le contestaré en cuanto pueda". El estilo contrario sería: "Su correspondencia ha entrado en nuestro registro en el día de hoy. Hemos leído con atención su interesante sugerencia. Una vez que dispongamos de tiempo para analizarla y darle la debida consideración, le haremos llegar nuestras conclusiones" ●

Cuando el discurso gerencial es impreciso, la ejecución se fragmenta, proliferan interpretaciones individuales y la coherencia organizacional se debilita.

Soluciones para marcas que dejan huella.

Conectamos tu marca con su público creando experiencias memorables



TRADE MARKETING

Gestión de Puntos de Venta.
Auditorías, indicadores, supervisión, repositores.



MARKETING EXPERIENCE

Innovación e ideas creativas.
Activaciones, campañas y staff promocional.



BMO ATMOSPHERE

Diseño y ambientaciones.
Stands, exhibidores, material POP.



LOGÍSTICA PROMOCIONAL

Cobertura a nivel nacional.
Depósito, flota propia, armado y despacho.

www.bmolatam.com

BMO
ideasbienaplicadas

Fundamentos de la formación ejecutiva

Los programas modernos de capacitación diseñados para la alta gerencia deben orientarse a desarrollar la capacidad que hace falta para poder focalizar la atención en el momento de la acción.



La motivación crece cuando la organización elimina fricciones invisibles, coordina áreas internas y ofrece respuestas previsibles, logrando que el cliente interno se sienta seguro.

Uno de los territorios más sensibles del marketing contemporáneo pasó a ser la experiencia. En entornos saturados de estímulos, la capacidad de una marca para motivar ya no depende únicamente de su visibilidad, sino de lo que provoca en cada interacción concreta con el cliente. Las experiencias motivadoras no se construyen desde una acción aislada ni desde una campaña puntual. Emergen de la coherencia entre lo que se promete y lo que efectivamente ocurre. Allí donde esa coherencia se rompe, la motivación se diluye, aun cuando el mensaje haya sido atractivo.

El marketing enfrenta así un cambio de enfoque. Ya no alcanza con captar atención; es necesario sostener interés, facilitar decisiones y acompañar el uso real del producto o servicio. La motivación no se impone, se habilita, y se apoya en recorridos claros y predecibles.

Cada contacto, por mínimo que parezca, contribuye a esa construcción. Tiempos de respuesta, claridad de la información, facilidad para resolver un problema y consisten-

cia entre canales influyen más que grandes gestos comunicacionales. El cliente no siempre recuerda lo que se dijo, pero sí cómo fue tratado.

Este escenario obliga a pensar el marketing como un articulador de experiencias. La motivación no depende solo de creatividad o discurso, sino de la capacidad de integrar operación, sistemas, atención y comunicación bajo una misma lógica de servicio. La comparación constante intensifica el desafío. Los clientes contrastan vivencias entre marcas, formatos y plataformas. Evalúan simplicidad, previsibilidad y sensación de acompañamiento. Una experiencia frustrante pesa más que múltiples impactos positivos.

Entender el marketing desde la experiencia motivadora implica asumir que la relación con el cliente se construye en el tiempo. No se trata de impactar, sino de sostener. En esa constancia reside hoy una de las principales fuentes de diferenciación real.

El personal es el activo más importante que tienen hoy en día las empresas modernas, ya que la tecnología y todo lo demás se puede adquirir fácilmente en el mercado. El plantel humano es el que marcará la diferencia. Hay muchas dimensiones (aptitudes) de los empleados y ejecutivos, que muchas veces son desconocidas o nunca se logran capitalizar apropiadamente.

La gerencia de recursos humanos debería proponer al personal las siguientes consignas:

a) Capacitarse para considerar múltiples elementos. Consiste en la percepción de un gran número de informaciones, y luego en su integración y almacenamiento para lograr un tratamiento inmediato o diferido.

Es esta cualidad la que se busca en los encargados de seguridad de personas importantes. Dice Claude Boucher, inspector de policía encargado de la protección de los "grandes" de visita en Francia: "Es necesario determinar las actitudes de quienes rodean a la persona protegida. Se leen las miradas, se detectan sus expresiones, sus emociones. Se observan también las manos, sueltas, ocupadas en un bolsillo o en un bolso. Cuando se produjo el atentado contra Reagan, existió una falla técnica de parte de los custodios norteamericanos. Una cámara que filmó desde media hora antes de la llegada del presidente, mostró que los periodistas que aguardaban estaban relajados, se conocían todos más o menos, bromeaban y se divertían. Uno solo mostraba una expresión adusta, a lo Buster Keaton. Ese era el asesino".

Green life

Naturalicemos
lo bueno.



¿Gerentes o líderes?

En la actualidad, los cambios que se producen permanentemente hacen que las organizaciones, más allá de los tradicionales gerentes, estén comenzando a requerir la aparición de verdaderos líderes. Surge entonces la pregunta: ¿cuál es la diferencia entre ambos?

Entre los gerentes pueden hallarse algunas características generales a partir de las que es posible formular dos grandes tipificaciones.

Una de ellas es la que responde a aquellos que mantienen su gerencia inmersa en los temas y problemas cotidianos, que siempre están resolviendo cuestiones de coyuntura y que, por lo tanto, suelen esperar que la elaboración de planes a futuro sea hecha por los demás. La otra gran tipología de gerentes es la de los que siempre tienen puesta su mirada en el futuro, en las nuevas perspectivas, pero que de tanto mirar hacia adelante ven reducida su capacidad para proponer acciones reales y concretas en lo cotidiano.

Los líderes, en cambio, son aquellos que siempre están dispuestos a proponer, a iniciar un nuevo camino, a intentar. Una de las características que hacen a la personalidad y la esencia de un líder es aquella que les permite entrar en acción cuando los otros todavía permanecen indecisos o no visualizan claramente el horizonte. Los tiempos que corren muestran en las organizaciones una tendencia marcada por la necesidad de hallar entre sus miembros a aquella gente que sea capaz de desarrollar los hábitos propios de un liderazgo racional. El liderazgo meramente emocional ya no es efectivo.



Es también esta misma cualidad la que se encuentra presente dentro de la empresa en el “previsor” cuya función es anticipar las aperturas del mercado, las orientaciones de los competidores, las expectativas de los clientes potenciales.

Para lograr esto, el individuo debe ser curioso respecto a lo desconocido y capaz de funcionar sin filtros a fin de integrar, sin censura ni a priori, un máximo de informaciones utilizables para optimizar la comprensión del entorno profesional y extra-profesional, así como la acción sobre éste. Para funcionar según tal modelo, el sujeto debe poseer un buen conocimiento de sí mismo, capacidades de autoevaluación desarrolladas, una flexibilidad mental importante a fin de disminuir el efecto de sus filtros personales cuando éstos reducen inconscientemente el volumen de la información dada.

b) Capacidad para focalizar la atención en el momento de la acción. Esta concentración permite la selección de los elementos pertinentes para la acción, el tratamiento fino de la información. Decía Winston Churchill: “La suerte no existe. Lo que ustedes llaman suerte, es la atención a los detalles”. Tal capacidad permite al sujeto, en determinados momentos cruciales, seleccionar en su entorno físico y relacional los elementos más estimulantes para él y evitar los estímulos negativos. Para acentuar la eficacia de esta capacidad, el sujeto debe ser capaz de establecer por sí mismo, en su entorno, las informaciones más estimulantes para su acción y eliminar las más perturbadoras.

c) El tratamiento “cónico” de la información. Es la doble capacidad para tomar en consideración múltiples elementos y, por otra parte, focalizar su atención en el momento de la acción. Se podría representar a través de la figura de un cono. El ancho del mismo al comienzo permite determinar y después identificar un máximo de informaciones y, en particular, todas las informaciones pertinentes sobre las cuales convendrá posteriormente focalizarse para lograr éxito en la acción. El ganador pasará entonces del “gran angular” al “zoom”, sintetizando y seleccionando la información necesaria como en el siguiente ejemplo dado por un gerente: “Cuando alguno no está del todo concentrado en una reunión, lo veo de inmediato en los mensajes verbales y no verbales que envía, y lo trato inmediatamente”.

d) Capacidad para conmutar el tratamiento de la información. Se conoce como flexibilidad mental. Consiste en pasar de un tratamiento de la información “conectado con el exterior” a otro

“conectado con el interior”. El mejor ejemplo es el de los participantes de competencias de kayaks. Durante los tramos más largos y tranquilos, el participante es más sensible a los estímulos exteriores del público que lo alienta, trata una información más amplia. En la parte de los rápidos, de gran dificultad técnica, no oye ni ve al público, restringe su campo de percepción y simultáneamente la comunicación con el entorno, concentrando y focalizando su atención únicamente en el tratamiento estrecho de informaciones técnicas precisas ●

**Cuando el marketing
piensa experiencias y
no solo mensajes, cada
punto de contacto se
convierte en una
oportunidad para
diferenciarse y sostener
la relación en el tiempo.**

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

La imaginación, un activo estratégico

En un contexto de márgenes ajustados y consumidores cada vez más volátiles, la capacidad de pensar distinto pasó a ser una herramienta clave para el desempeño laboral.

Es lógico que, a lo largo de la historia del comercio minorista moderno, pensar diferente haya sido interpretado como un gesto accesorio, útil apenas para campañas puntuales o acciones de comunicación aisladas. La creatividad era vista como un condimento, no como un componente estructural del negocio. Esa mirada comenzó a erosionarse cuando los formatos se estandarizaron, las góndolas se volvieron intercambiables y las propuestas empezaron a parecerse peligrosamente en-

cia, sino revisar periódicamente si aquello que se hace sigue respondiendo a los problemas reales del presente o solo replica soluciones del pasado.

Existe una confusión frecuente entre creatividad y ocurrencia. Muchas organizaciones esperan ideas brillantes, rápidas y disruptivas, pero no construyen las condiciones para que esas ideas emerjan de manera consistente. Cuando no hay método, las propuestas aparecen de forma errática y dependen de individuos específicos. En cambio, cuando se entiende la creatividad como un proceso, se vuelve posible entrenarla, sistematizarla y alinearla con los objetivos del negocio. Esto supone definir instancias de análisis, criterios de evaluación y mecanismos claros para transformar ideas en decisiones concretas dentro de los supermercados.

Otro punto crítico es la falsa oposición entre creatividad y disciplina. En el comercio minorista, donde la operación diaria es compleja y exigente, suele asumirse que pensar distinto introduce desorden. Sin embargo, ocurre exactamente lo contrario cuando el proceso está bien gestionado. La creatividad estratégica no busca romper estructuras sin sentido, sino encontrar nuevas combinaciones dentro de restricciones reales. Es precisamente el marco operativo el que orienta la exploración y evita que las ideas se conviertan en ejercicios abstractos sin impacto.

En los supermercados, muchas oportunidades de diferenciación surgen de observar con atención lo cotidiano. Pequeñas fricciones en el recorrido, mensajes poco claros, tiempos muertos o decisiones redundantes suelen naturalizarse con el tiempo. Sin embargo, son esos detalles los que construyen la experiencia real del consumidor. Pensar distinto implica recuperar la capacidad de mirar lo conocido como si fuera nuevo, identificar puntos ciegos y habilitar mejoras que no requieren grandes inversiones, sino una lectura más fina de lo que ocurre en el punto de venta.

La relación entre creatividad y toma de decisiones es otro aspecto central. En muchas organizaciones, las ideas quedan atrapadas en una etapa preliminar porque no existe un puente claro hacia la implementación. Esto genera frustración interna y refuerza la percepción de que pensar distinto no sirve. Para evitarlo, es clave que las propuestas sean evaluadas con criterios explícitos, considerando impacto, viabilidad y alineación estratégica. No todas las ideas deben ejecutarse, pero todas deberían ser analizadas seriamente para



Cuando los formatos se parecen demasiado entre sí, la ventaja aparece en los detalles operativos, simbólicos y narrativos que construyen identidad, coherencia y recordación sostenida en el tiempo.

tre sí. En ese contexto, repetir lo que funcionó ayer dejó de ser una garantía y se transformó en una fuente silenciosa de pérdida de relevancia. Hoy, la capacidad de generar enfoques originales atraviesa decisiones operativas, comerciales y estratégicas, y ya no puede separarse del desempeño general de los supermercados.

Uno de los principales obstáculos para desarrollar esta capacidad es la inercia organizacional. Los sistemas de trabajo en el supermercadismo están diseñados para reducir incertidumbre, asegurar eficiencia y minimizar errores. Esa lógica es comprensible y necesaria, pero también tiende a cristalizar prácticas que dejan de ser cuestionadas. Procedimientos, layouts, discursos y dinámicas internas se reproducen por costumbre, incluso cuando el contexto cambió. Pensar distinto, en este marco, no implica negar la importancia de la eficien-



Armonía de **SABORES**

NUEVOS YOGURES BATIDOS



UN DESAYUNO • UN SNACK • UN POSTRE • UN GUSTO

De la intuición al sistema

El principal error al abordar procesos de generación de ideas en organizaciones comerciales es tratarlos como eventos aislados, desconectados de la operación diaria. Cuando se los presenta como actividades excepcionales, pierden impacto y terminan diluyéndose. En cambio, cuando se los integra a rutinas existentes, reuniones operativas y análisis de desempeño, comienzan a producir resultados concretos.

Un enfoque eficaz consiste en establecer espacios regulares de revisión de supuestos. No para cuestionarlo todo, sino para identificar qué prácticas siguen aportando valor y cuáles se sostienen solo por inercia. Este ejercicio, bien conducido, no genera resistencia, sino compromiso, porque habilita la participación y reconoce saberes internos que suelen quedar invisibilizados.

También es clave definir criterios claros de evaluación. No toda idea debe implementarse, pero toda idea debería ser escuchada y analizada bajo parámetros conocidos. Esto reduce frustraciones y evita que la subjetividad domine las decisiones. Finalmente, documentar aprendizajes, incluso de iniciativas descartadas, permite construir memoria organizacional y acelerar futuros procesos.

Cuando pensar distinto deja de depender de personas puntuales y pasa a formar parte del sistema, la organización gana consistencia, velocidad y capacidad de adaptación sostenida.

construir una cultura de participación real.

También resulta fundamental comprender que la creatividad empresarial no es patrimonio exclusivo de áreas específicas. Cuando se la confina a un departamento o a roles determinados, se pierde una enorme fuente de conocimiento. En el supermercado, quienes están en contacto directo con clientes, proveedores y procesos operativos poseen información valiosa sobre problemas y oportunidades. Integrar esas miradas en instancias de reflexión estructurada amplía el campo de posibilidades y fortalece la calidad de las decisiones.

Otro error habitual es asociar pensar distinto con asumir riesgos desmedidos. En contextos de márgenes ajustados, esta asociación actúa como un freno automático. Sin embargo, la mayoría de las mejoras creativas más efectivas son incrementales. Ajustes en la forma de comunicar, reorganización de espacios, redefinición de prioridades o simplificación de procesos pueden generar impactos significativos sin comprometer la estabilidad del negocio. La creatividad estratégica se apoya más en la inteligencia aplicada que en la audacia imprudente.

El rol del liderazgo es determinante en este proceso. Cuando la conducción penaliza el error de manera indiscriminada, las personas tienden a refugiarse en lo conocido. En cambio, cuando se distingue entre error por descuido y error por exploración, se habilita el aprendizaje. Esto no implica tolerar improvisaciones, sino reconocer que pensar distinto con criterio siempre involucra un grado de incertidumbre. Los supermercados que logran instalar esta distinción construyen equipos más proactivos y comprometidos.

La capacidad de proponer caminos nuevos exige método, contexto y liderazgo. Improvisar sin marco estratégico solo acelera errores y debilita la credibilidad interna de los equipos.

La creatividad también cumple una función clave en la construcción de identidad. En un mercado donde los formatos se parecen cada vez más, la coherencia entre lo que se promete y lo que se ofrece se vuelve un diferencial competitivo. Pensar distinto no es copiar tendencias, sino interpretarlas desde la propia lógica del negocio. Esto exige claridad sobre quién se es, a qué consumidor se busca servir y qué experiencia se desea construir. Sin esa definición, cualquier intento creativo corre el riesgo de diluirse.

En el comercio minorista, la velocidad de copia es alta. Una buena idea puede ser replicada rápidamente por la competencia. Por eso, la ventaja sostenible no reside en la idea puntual, sino en la capacidad de generar ideas de manera continua. Cuando la creatividad se institucionaliza, deja de depender de golpes de inspiración y se transforma en una competencia organizacional difícil de imitar. Este enfoque desplaza la atención del resultado aislado al proceso que lo hace posible.

Otro aspecto relevante es la relación entre creatividad y datos. Pensar distinto no implica ignorar información, sino interpretarla de manera más rica. Los datos describen comportamientos, pero no siempre explican motivaciones. Integrar análisis cuantitativos con observación cualitativa permite formular preguntas más pertinentes y evitar decisiones mecánicas. En los supermercados que logran este equilibrio, la creatividad se apoya en evidencia sin quedar atrapada en ella.

La presión operativa suele ser uno de los principales enemigos del pensamiento creativo. Cuando todo el tiempo está absorbido por la urgencia, no queda espacio para la reflexión. Sin embargo, no generar esos espacios tiene costos ocultos. La falta de revisión estratégica conduce a repetir errores, desaprovechar oportunidades y perder conexión con el consumidor. Destinar tiempo a pensar distinto no es una concesión, sino una inversión en eficiencia futura.

La creatividad aplicada al supermercado también cumple una función defensiva. En contextos de cambio acelerado, las organizaciones que no desarrollan esta capacidad quedan a veces expuestas a numerosas interrupciones externas ●





Fachitas®
1127346448





Replantando los incentivos

En un mundo cambiante, es fundamental diseñar perfiles de candidatos que reúnan el conjunto de atributos de personalidad y habilidades que las empresas actuales y sus clientes necesitan.

Los incentivos no solo recompensan resultados visibles, sino que moldean conductas cotidianas, prioridades implícitas y decisiones silenciosas que terminan definiendo la cultura real.

La motivación en las organizaciones no depende únicamente del compromiso individual ni de discursos inspiradores. En gran medida, se construye a partir de los incentivos que orientan el comportamiento cotidiano. Cuando esos incentivos están mal diseñados, generan efectos no deseados: competencia interna improductiva, foco en resultados parciales y decisiones que priorizan el corto plazo por sobre la sostenibilidad del negocio.

Replantar los incentivos implica revisar qué conductas se están premiando realmente. Muchas empresas declaran valorar

la colaboración, la calidad del servicio o la mejora continua, pero incentivan exclusivamente el volumen, la velocidad o el cumplimiento de objetivos aislados. Esa contradicción no pasa inadvertida para los equipos. La gente responde a lo que se mide y se recompensa, no necesariamente a lo que se proclama.

En el comercio minorista, este desajuste se vuelve especialmente visible. Un incentivo mal alineado puede empujar a vender más a costa de reclamos, a reducir costos a costa de experiencia, o a cumplir metas individuales dañando el desempeño global. La motivación, en esos casos, no desaparece: se canaliza hacia comportamientos funcionales para el indicador, pero disfuncionales para la organización.

Replantar los incentivos no significa eliminarlos ni igualarlos para todos. Significa integrarlos a una lógica más amplia, donde los objetivos individuales dialoguen con los resultados del equipo y del sistema. Incentivos bien diseñados reconocen el esfuerzo, pero también el impacto. Premian el logro, pero también la forma en que ese logro se alcanza.

Otro aspecto clave es la transparencia. Cuando los criterios de incentivo no se comprenden, la motivación se transforma en sospecha. Los equipos necesitan saber qué se espera de ellos, cómo se mide su desempeño y por qué ciertas conductas son valoradas. La claridad reduce frustraciones y permite que la motivación se sostenga en reglas previsibles, no en interpretaciones cambiantes.

Finalmente, replantar los incentivos es una decisión cultural. Define qué tipo de organización se quiere construir y qué comportamientos se consideran deseables. Incentivar con inteligencia no garantiza motivación automática, pero sí crea un entorno donde el esfuerzo tiene sentido. En contextos exigentes, ese sentido es el principal motor del compromiso sostenido.

No hay dudas acerca de que cuanto mejor sea el entorno de trabajo, con más ganas trabajará el personal. El impacto del

Perfil de los equipos de trabajo

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

mas. Se debe fomentar la participación de todos los miembros, escuchando y respetando las opiniones ajenas. El personal de una empresa sigue con atención no lo que sus líderes dicen, sino lo que hacen. Los líderes deben preocuparse, entre otras cosas, por la moral de su gente. Nadie puede decaerse o sentirse derrotado en medio de la batalla. Por eso hay que mantener la cohesión del grupo de trabajo, y para lograrlo es muy importante que las estrategias sean conocidas. Si no se comparten los planes de acción, si nadie conoce cuáles son los verdaderos objetivos, ante cualquier situación conflictiva se colapsará.

entorno sobre la motivación es altísimo. Ahora bien, ocurre que ése no es el único factor de motivación. También hay otros. Hoy existe en muchos distribuidores escepticismo ante el uso de incentivos, debido en parte al desconocimiento sobre qué incentivos u objetivos son los más eficaces y beneficiosos para el negocio en su conjunto. La mejor recomendación, cualquiera que sea el tipo de incentivo utilizado, es que esté ligado a parámetros cuantificables como son las ventas netas o el margen, no sólo en porcentaje sino también en dólares. En cualquier caso, para retener a los mejores es importante hacerles sentirse parte de un equipo, y además con capacidad para tomar decisiones en el ámbito de su trabajo, por ejemplo en el ámbito de la atención al cliente, tomando como referencia las instrucciones básicas de la gerencia. Las viejas teorías gerenciales basadas en el control de los empleados no son suficientes para poder moverse con comodidad en un mundo que re-



quiere mayor flexibilidad. Por ello, es necesario trazar un perfil no sólo profesional, sino además motivacional de los empleados necesarios para el éxito de la empresa. Es imprescindible comenzar con una adecuada definición de las características de las personas que se necesita seleccionar. Son bastantes todavía los distribuidores que no han desarrollado o han invertido poco en diseñar perfiles de candidatos que comprendan el conjunto de atributos que la empresa y sus clientes necesitan.

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

- Identificar los requisitos y responsabilidades del puesto a cubrir.
- Señalar las capacidades que el puesto requiere.
- Cruzar los atributos del candidato con el perfil de nuestros clientes y tiendas.
- Identificar las características de nuestros mejores empleados y tomarlas como referencia en los procesos de selección ●

La motivación se fortalece cuando los incentivos combinan claridad, coherencia y equidad, permitiendo que las personas comprendan qué se espera de ellas y en qué plazos.



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

@UNION.GANADERA

Durante mucho tiempo, el control fue considerado el mecanismo principal para asegurar resultados en el comercio minorista. Cuanto más detalladas las instrucciones y más rígidos los procedimientos, mayor parecía ser la previsibilidad. Ese enfoque tuvo sentido en escenarios relativamente estables, donde las variables cambiaban despacio y la experiencia acumulada permitía anticipar la mayoría de los problemas. Sin embargo, en los últimos años el supermercadismo se volvió un entorno de alta volatilidad. Cambios en hábitos de compra, presión sobre márgenes, nuevas exigencias de servicio, transformaciones tecnológicas y un consumidor me-

jefe de sección debe pedir aprobación para reordenar una exhibición; un supervisor eleva un caso simple porque “no está habilitado”. Ese encadenamiento congestiona el sistema. La gerencia se llena de microdecisiones y pierde foco estratégico; los mandos medios se convierten en mensajeros; la base operativa aprende que lo más seguro es no decidir. La consecuencia visible es una operación más lenta. La consecuencia invisible es más seria: se erosionan la iniciativa, la responsabilidad y el aprendizaje, porque el sistema premia la pasividad.

Empoderar empieza por diferenciar delegación de descarga. Delegar no es pasar trabajo hacia abajo, es transferir capacidad

La autonomía como motor

En organizaciones sometidas a presión constante, habilitar la capacidad de decidir se volvió clave para ganar agilidad, compromiso y respuestas más rápidas frente a escenarios cambiantes.



Cuando está bien gestionada, la autonomía acelera decisiones, mejora la calidad de las respuestas y reduce la dependencia de las autorizaciones de nivel superior.

nos tolerante a la fricción hicieron visible una limitación básica: ninguna estructura centralizada puede anticipar, autorizar y resolver todo con la velocidad que exige la operación diaria.

La autonomía aparece como una respuesta estratégica, no como una consigna amable para mejorar el clima. Habilitar la capacidad de decidir cerca del problema acelera la operación, reduce cuellos de botella y mejora la calidad de las respuestas. Empoderar no es eliminar controles ni soltar responsabilidades al azar. Es rediseñar el sistema de decisiones: qué se decide, quién lo decide, con qué criterios, con qué límites y con qué seguimiento. Cuando el empowerment funciona, el negocio gana agilidad sin perder consistencia, porque deja de depender de autorizaciones constantes y empieza a funcionar por criterios compartidos.

Para entender por qué esto importa, conviene observar cómo se fabrica la lentitud organizacional. En muchos supermercados, una parte significativa de las decisiones operativas depende de autorizaciones verticales. Un encargado necesita permiso para resolver un reclamo menor; un

de decisión dentro de un marco conocido. Cuando se asignan tareas sin otorgar criterio, la persona ejecuta pero no resuelve. Esto se ve con claridad en atención al cliente. Si quien recibe el reclamo no puede ofrecer una solución razonable, el cliente siente que el supermercado está desorganizado. Si debe repetir su historia a varias personas, percibe indiferencia. Si la respuesta final llega tarde, la percepción de servicio cae, incluso si la solución fue correcta. La autonomía tiene un efecto inmediato: acorta el ciclo entre el problema y la resolución, que es el punto donde se juega gran parte de la experiencia.

Una barrera clásica es el miedo al error. En contextos de presión, muchas estructuras prefieren decisiones lentas pero centralizadas antes que asumir el riesgo de equivocaciones locales. El problema es que la demora también es una forma de error, solo que se disfraza de prudencia. En el comercio minorista, el tiempo suele ser caro. Un reclamo mal gestionado se convierte en mala reputación. Un quiebre sostenido genera pérdida de ventas y oportunidades. Una fila innecesaria deteriora la percepción de servicio. Una falla de reposición se tra-



SABORES

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



duce en frustración y fuga a un competidor. Cuando el sistema solo ve el riesgo del error visible y no contabiliza el costo de la lentitud, termina eligiendo mal.

La idea central es simple: empoderar es libertad con marco. El marco se compone de tres piezas. Primero, límites explícitos: qué decisiones puede tomar cada rol, hasta qué monto, en qué condiciones y con qué documentación mínima. Segundo, criterios: qué principios guían esas decisiones, por ejemplo cuidar al cliente, proteger el margen, garantizar seguridad operativa, cumplir normativas, sostener consistencia con la propuesta de valor. Tercero, segui-

petencias. No se puede pedir criterio si no se forma criterio. Empoderar sin formar es exponer a las personas a decisiones para las que no están preparadas. Por eso, un programa de autonomía responsable incluye alfabetización económica y operativa. Lectura básica de indicadores, comprensión de costos, nociones de inventario y merma, criterios de servicio, comunicación efectiva y manejo de conflictos. En los supermercados, esta formación debe estar anclada en casos reales. No alcanza con definiciones; se necesita práctica guiada: qué hacer ante un reclamo por precio, cómo actuar ante un producto con problemas de calidad, cómo priorizar reposición cuando faltan manos, cómo decidir ante una situación de tensión con un cliente, cómo manejar un error de caja sin perder control.

La confianza es otro componente central. Confiar no es creer ciegamente, es construir previsibilidad. La confianza operativa se fortalece cuando el sistema define expectativas claras y entrega feedback frecuente. Si una persona decide dentro del marco y el resultado fue subóptimo, se analiza y se corrige, sin castigar el hecho de decidir. Cuando el mensaje cultural es "si decidís y sale mal, pagás", la conducta racional es no decidir. En el supermercadismo, ese miedo produce derivaciones interminables y escaladas innecesarias. A la larga, el sistema se vuelve caro y frágil, porque depende de pocas personas "habilitadas" para resolver.

La autonomía bien diseñada impacta directamente en la experiencia de compra. El cliente no evalúa organigramas, evalúa resoluciones. Si un problema se resuelve en el punto de contacto, percibe respeto y eficiencia. Si lo derivan, lo hacen esperar o lo obligan a repetir, percibe desorden. Además, la autonomía puede mejorar la consistencia del servicio. Cuando hay marcos claros, los equipos responden de manera similar ante situaciones similares. Esa consistencia evita injusticias percibidas, reduce discusiones, baja el estrés del personal y mejora la reputación. Un cliente tolera mejor una respuesta negativa si entiende el criterio; tolera mucho peor una respuesta cambiante que parece caprichosa.

También hay un impacto interno: la autonomía reduce la carga mental de los niveles superiores. Cuando todo depende del gerente de tienda o de la oficina central, esas figuras quedan saturadas y su calidad de decisión baja. Empoderar distribuye la carga cognitiva y permite que la conducción se enfoque en lo que agrega valor: anticipar problemas, mejorar procesos, sostener estándares, desarrollar personas y asegurar alineación estratégica. Una organización no puede sostenerse sobre unos pocos "héroes" que resuelven todo, porque esos héroes a la larga se queman ●



Empoderar distribuye la carga cognitiva y permite que la conducción se enfoque en lo que agrega valor: anticipar problemas, mejorar procesos y desarrollar a las personas.

miento: qué se revisa, con qué frecuencia y cómo se ajustan los límites cuando aparecen desvíos. Sin límites, la autonomía se vuelve incertidumbre. Sin criterios, se vuelve arbitrariedad. Sin seguimiento, se vuelve improvisación.

La distribución inteligente de autoridad exige mapear los tipos de decisiones que ocurren en tienda y distinguirlas por impacto. No todas las decisiones son equivalentes. Las estratégicas, como política de precios, surtido, acuerdos con proveedores, inversión en tecnología o rediseño de formato, deben mantenerse centralizadas para asegurar coherencia y escala. Las tácticas, como priorización de reposición, ajustes de exhibición, asignación de personal por franja horaria, reubicación temporal de categorías o definición de prioridades ante quiebres, pueden y deben resolverse en tienda con marcos claros. Las operativas, como resolver un reclamo estándar, aplicar un criterio de sustitución o ordenar una microincidencia de servicio, deberían estar habilitadas en el punto de contacto. Cuando se separan decisiones por nivel de impacto, se reduce el riesgo y se acelera la respuesta.

El empowerment real depende de com-

EDICIÓN LIMITADA

HUGGIES®

Toallitas Húmedas



VERDADERA SENSACIÓN
DE UNA PIEL SALUDABLE



1 Vs. no tejidos con tecnología spunlace, airlaid y thermobond. 2 Residuos irritantes fecales y urinarios vs. agua y algodón.



Secco Free: sabor premium a un precio accesible

La marca nacional de gaseosas refuerza su compromiso con el bienestar y la economía de los consumidores a través de una línea de cinco sabores con altos estándares de calidad y 0% calorías.

En un mercado cada vez más orientado hacia el consumo consciente y la búsqueda de opciones saludables sin resignar el placer, **Secco** renueva la presencia de **Secco Free**, una línea de gaseosas sin azúcar y sin calorías que combina calidad de exportación con el precio más competitivo del segmento.

A diferencia de otras opciones en la categoría *low calorie*, Secco Free ha sido desarrollada bajo rigurosos procesos de cata y laboratorio para garantizar un sabor idéntico a su versión original.

La fórmula se destaca por una carbonatación equilibrada y una selección de esencias de primer nivel, que logran una experiencia de consumo refrescante y de alta gama. De esta manera, la familia Secco Free desembarca en las góndolas para romper el mito de que "lo saludable es más caro", con un portfolio diseñado para cubrir todas las preferencias del consumidor argentino.

Las opciones disponibles son:

- Pomelo: Ofrece un equilibrio justo entre el amargor y la frescura.
- Pomelo Intenso: Una propuesta audaz para quienes buscan un perfil de sabor más marcado y persistente.
- Lima Limón: Propone un sabor cítrico, ligero y ultra refrescante.
- Naranja: Cuenta con el cuerpo y la dulzura frutal que caracterizan a la marca.
- Cola: El sabor clásico, ahora con 0% de azúcar.

"Con Secco Free queremos que el consumidor no tenga que elegir entre cuidar su salud y cuidar su economía", señalan desde el área de Marketing de la compañía. "Logramos un producto que compite de igual a igual con las líderes globales en sabor y calidad, pero con una estructura de precio accesible que nos permite estar en la mesa de todas las familias", agregan.

La línea Secco Free ya se encuentra disponible en sus distintos formatos en cadenas de supermercados, autoservicios y comercios de cercanía en todo el país, reafirmando el posicionamiento de Secco en la oferta de bebidas de consumo masivo.

Cabe señalar que, con décadas de trayectoria en la industria de bebidas, Secco se ha consolidado como una marca referente por su capacidad de innovación y su estrecho vínculo con las tradiciones locales, ofreciendo productos que combinan tecnología de punta con la esencia del sabor auténtico.

Su historia comenzó en 1899, cuando llegaron al país, provenientes de Italia, Sebastiano Pietro Secco y Angelina Giacomo Todesco. Estos jóvenes y pujantes inmigrantes encontraron en la provincia de Santiago del Estero un lugar propicio para establecerse, y se afincaron en la localidad de El Polear, para desarrollar el cultivo de frutillas. En

1915, la familia Secco compra una fábrica de hielo.

Con el pasar de los años los hijos de Sebastiano Secco y Angelina Giacomo asumen la conducción de la empresa y deciden incorporar a su actividad la elaboración de bebidas sin alcohol. Así, nace la Bilz Secco.

En un comienzo, el producto no tenía conservantes, por lo que su vida útil era de pocos días. Se vendía en la capital de Santiago del Estero y parte del interior. Pronto su particular sabor e inconfundible efervescencia se arraigó en el paladar local.

En 1970 se produce un hito en la vida de la empresa: la adquisición de máquinas automáticas de llenado. La tercera generación ingresa a la compañía y se registra como marca: Gaseosa Secco.

Nueve años más tarde, la empresa pasa a manos de Miguel Tautil, quien anexa a la tradicional Bilz Secco los sabores Naranja, Mandarina y Lima Limón. Tautil decide en 1991 vender la marca a **ProduNoa S.A.**

Al año siguiente se traslada la planta al parque industrial donde hoy funciona. Actualmente ProduNoa S.A. es una empresa dedicada a la producción y comercialización de bebidas gaseosas, agua mineral y aguas saborizadas. Sus productos se distribuyen en todo el país.

Además de Secco, la compañía elabora hoy otras cinco marcas de bebidas, cada una con sus distintas presentaciones y tamaños, destinadas a cubrir las necesidades de todos los segmentos del mercado ●

La nueva línea desembarca en las góndolas argentinas para romper el mito de que "lo saludable es más caro", con opciones que cubren las preferencias de todos los consumidores.



GANAR EN TIEMPO DE DESCUENTO ES UN PLUS

INSUPERABLES
LA ANONIMA
40%
DE DESCUENTO
EN PAPEL HIGIENICO



Siempre cerca tuyo

PARA EL PARTIDO DE TODOS LOS DÍAS

Las múltiples funciones del envase

No se trata solo de contener a un producto, ni de fomentar las ventas impulsivas. La presentación visual cumple una serie de roles que están interrelacionados entre sí y se potencian mutuamente, atrayendo al consumidor.



La presentación física de un producto actúa como un vendedor silencioso en el punto de venta, captando atención, transmitiendo calidad percibida y generando una impresión favorable.

El diseño de packaging dejó hace tiempo de ser una cuestión meramente estética o técnica. Hoy constituye un punto de contacto decisivo entre marcas, productos y consumidores, capaz de influir de manera directa en la percepción de valor y en la decisión de compra.

En un entorno saturado de estímulos, la capacidad de un producto para destacarse en el punto de venta depende en gran medida de cómo se presenta físicamente. Formas, colores, materiales y texturas construyen un lenguaje silencioso que comunica antes de cualquier mensaje verbal.

Más allá de su apariencia, el envoltorio cumple un rol clave en la protección del contenido. Garantizar integridad, conservación y seguridad resulta fundamental para preservar la calidad y evitar pérdidas a lo

largo de toda la cadena logística.

La experiencia de uso también comienza mucho antes del consumo. La facilidad de apertura, el manejo, el cierre y la posibilidad de reutilización influyen en la satisfacción del cliente y en la percepción de practicidad asociada a la marca.

En mercados cada vez más competitivos, el contenedor se transforma en un soporte estratégico de información. Etiquetas claras, datos nutricionales accesibles y mensajes bien jerarquizados reducen fricciones y generan confianza en un consumidor cada vez más informado.

La sostenibilidad se ha convertido en una variable central. Materiales reciclables, reducción de peso y diseños pensados para minimizar el impacto ambiental ya no son diferenciales, sino expectativas crecientes por parte del público y de los reguladores. También cumple un rol logístico silencioso pero decisivo. Dimensiones estandarizadas, apilabilidad y resistencia optimizan el transporte, el almacenamiento y la exhibición, impactando directamente en costos y eficiencia operativa.

Desde el punto de vista del marketing, el envase actúa como un medio publicitario permanente. Está presente las veinticuatro horas, acompaña al consumidor en su hogar y refuerza el recuerdo de marca más allá del momento de compra.

En categorías maduras, pequeños ajustes en el diseño exterior pueden revitalizar productos consolidados, atraer nuevos segmentos y extender el ciclo de vida sin necesidad de modificar la formulación interna. La coherencia entre identidad visual y valores de marca se juega en gran medida en este soporte. Incongruencias entre discurso y presentación física generan desconfianza y debilitan el posicionamiento construido. La innovación en este campo no siempre implica grandes saltos tecnológicos. A veces consiste en simplificar, eliminar elementos superfluos o repensar la interacción cotidiana con el producto desde la mirada del usuario.

Comprender la multiplicidad de roles que cumple el packaging permite a las empresas tomar decisiones más integrales, donde diseño, costos, logística, comunicación y experiencia del consumidor se articulan en una misma estrategia.

El envase, además de las funciones típicas de continente, conservación y protec-

Mucho más que un envoltorio

Detrás de cada envase hay una serie de decisiones estratégicas que rara vez son evidentes para el consumidor, pero que condicionan de manera profunda el desempeño comercial del producto. Elegir un formato, un material o un sistema de cierre no es un acto neutro: implica anticipar usos, contextos, recorridos logísticos y expectativas culturales.

Un envase bien concebido reduce fricciones en múltiples niveles. Facilita el transporte, optimiza el espacio en góndola, simplifica la reposición y disminuye riesgos de daño. Cada uno de estos factores tiene impacto directo en costos operativos, tiempos y eficiencia, incluso cuando no forman parte del discurso de marca. Desde la perspectiva del consumidor, el contacto físico con el producto construye una experiencia concreta. El peso, la textura, la resistencia y la facilidad de manipulación influyen en la percepción de calidad tanto como el contenido mismo. Un diseño incómodo o poco intuitivo puede arruinar una propuesta de valor valiosa.

ción, servicio, seguridad e información, tiene una importante función de marketing en la que básicamente se trata de seducir al consumidor para que realice la compra.

La función de marketing del envase puede subdividirse en subfunciones:

—Subfunción de localización: El consumidor ha de poder identificar el tipo de producto (postres lácteos, cereales para el desayuno, detergentes, etc) ya desde lejos en el lineal e incluso poder identificar ya el producto que va a comprar. La forma y la imagen gráfica del envase es lo que va a hacer que los productos sean visibles y destaquen ya desde lejos.

—Subfunción de identificación: Una vez localizado el producto el consumidor ha de poder identificar claramente que el producto que adquiere es el que realmente desea, sin equivocarse de producto dentro de una familia o marca (yogurt con bifidus con sabor a higo, limpiador de baños antical con aroma marino, etc). El envase ha de mostrar signos específicos e inequívocos de la identidad del producto.

—Subfunción de información: además de la información habitual mostrada en los envases, existe otra información adicional (modo de empleo, sugerencias de utilización, recetas, etc) que pese a no ser determinante, sí ayuda a generar confianza en el



producto por parte del consumidor y refuerza la decisión de compra.

—Subfunción de seducción: el envase ha de ser portador de la imagen que la empresa quiere transmitir a su público objetivo para poder provocar el deseo de compra.

—Subfunción de servicio: se trata de que el envase disponga de alguna cualidad que pueda darle valor añadido desde el punto de vista del consumidor (recerrable, con dosificador, etc). En primer lugar se ha de tener en cuenta que para poder diseñar envases que se adapten al consumidor hay que identificar deseos y necesidades ●

La protección adecuada del contenido reduce mermas, reclamos y devoluciones, asegurando que lo que llega a manos del cliente conserve todas las características esperadas del producto.

Creamos el único sistema de limpieza, para diluir, reutilizar envases y Ahorrar.

Encontralos en las principales cadenas y supermercados de tu barrio.

 [multimax.oficial](https://www.instagram.com/multimax.oficial)

 +54 9 11 3823-3662

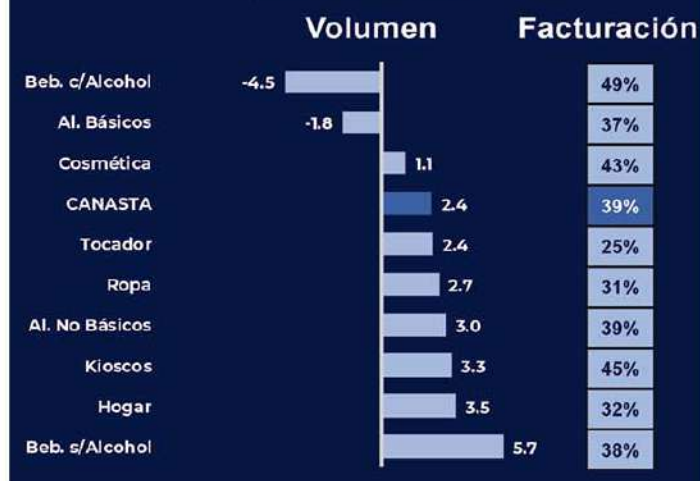
 info@multimax.com.ar

www.multimax.com.ar

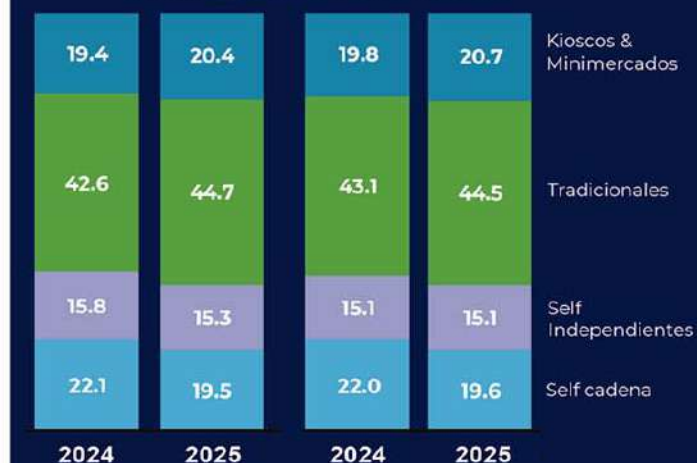


Desarrollo por familia

(2025 versus 2024)

**El mercado de bebidas**

Participación en volumen



Un crecimiento leve y segmentado

El relevamiento local de consumo masivo de NielsenIQ mostró un avance del 2,0% en el bimestre noviembre/diciembre de 2025 frente al mismo período del año anterior. Subieron las ventas de bebidas y alimentos.

Las ventas en supermercados durante las fiestas de fin de año de 2025 se mantuvo estable frente a 2024, aunque continuó por debajo de los niveles alcanzados en 2023.

El consumo de la Canasta de Consumo NielsenIQ en Argentina registró en diciembre de 2025 un crecimiento interanual de 2,0% frente al mismo mes de 2024, de acuerdo con el informe correspondiente al último período analizado. En el acumulado del bimestre noviembre/diciembre de 2025, la canasta también mostró una variación positiva de 2,0% en comparación con el mismo período del año anterior.

El desempeño general combinó subas en bebidas y alimentos con una contracción en cuidado personal y limpieza. En bebidas, el consumo creció 2,2% interanual, con un mayor aporte de las no alcohólicas, que avanzaron 3,1%. En paralelo, las bebidas alcohólicas exhibieron un incremento de 0,1%, un movimiento que el resumen ejecutivo del informe sintetizó como un crecimiento por primera vez en el año.

En alimentos, el consumo aumentó 2,9% interanual. La expansión se explicó por el crecimiento en alimentos no básicos (1,6%), golosinas (7,3%) y alimentos básicos (0,7%). El dato de golosinas se ubicó como el mayor aumento dentro de las aperturas presentadas para la industria en el mes. En sentido contrario, el rubro de cuidado personal y limpieza se contrajo 0,3% interanual. La baja se desagregó en cosmética y tocador (-0,1%) y en limpieza del hogar y de la ropa (-0,9%).

El informe también incorporó una lectura por canales de venta. En el bimestre noviembre/diciembre de 2025, “tradicionales” creció 7,5% en consumo frente al mismo

bimestre del año anterior. “Kioscos” se expandió 4,0% y “self independiente”, 4,1%. En cambio, el canal moderno continuó con una contracción de 4,1% en consumo versus el mismo bimestre del año anterior.

En el resumen ejecutivo, el documento remarcó que el bimestre “muestra un crecimiento del 2% en comparación con el mismo período del año anterior”. También señaló que “el canal moderno continúa presentando contracción en el consumo”.

Datos clave

—La variación interanual del precio promedio tiene un menor aumento en relación al bimestre anterior (26,2%).

—Bebidas presenta un crecimiento generado desde la subcategoría de bebidas no alcohólicas (3,1%). Bebidas alcohólicas creció por primera vez en el año, apenas un 0,1. En total, la categoría creció 2,2%.

—Alimentos presenta un crecimiento desde alimentos básicos (0,7%), alimentos no básicos (1,6) y golosinas (7,3%). En total, la categoría creció 2,9%.

—Cuidado personal y limpieza se contrajo en consumo versus el año pasado, desde cosmética y tocador (0,1) y desde limpieza del hogar y de la ropa (0,9%). La caída total de la categoría fue de 0,3%.

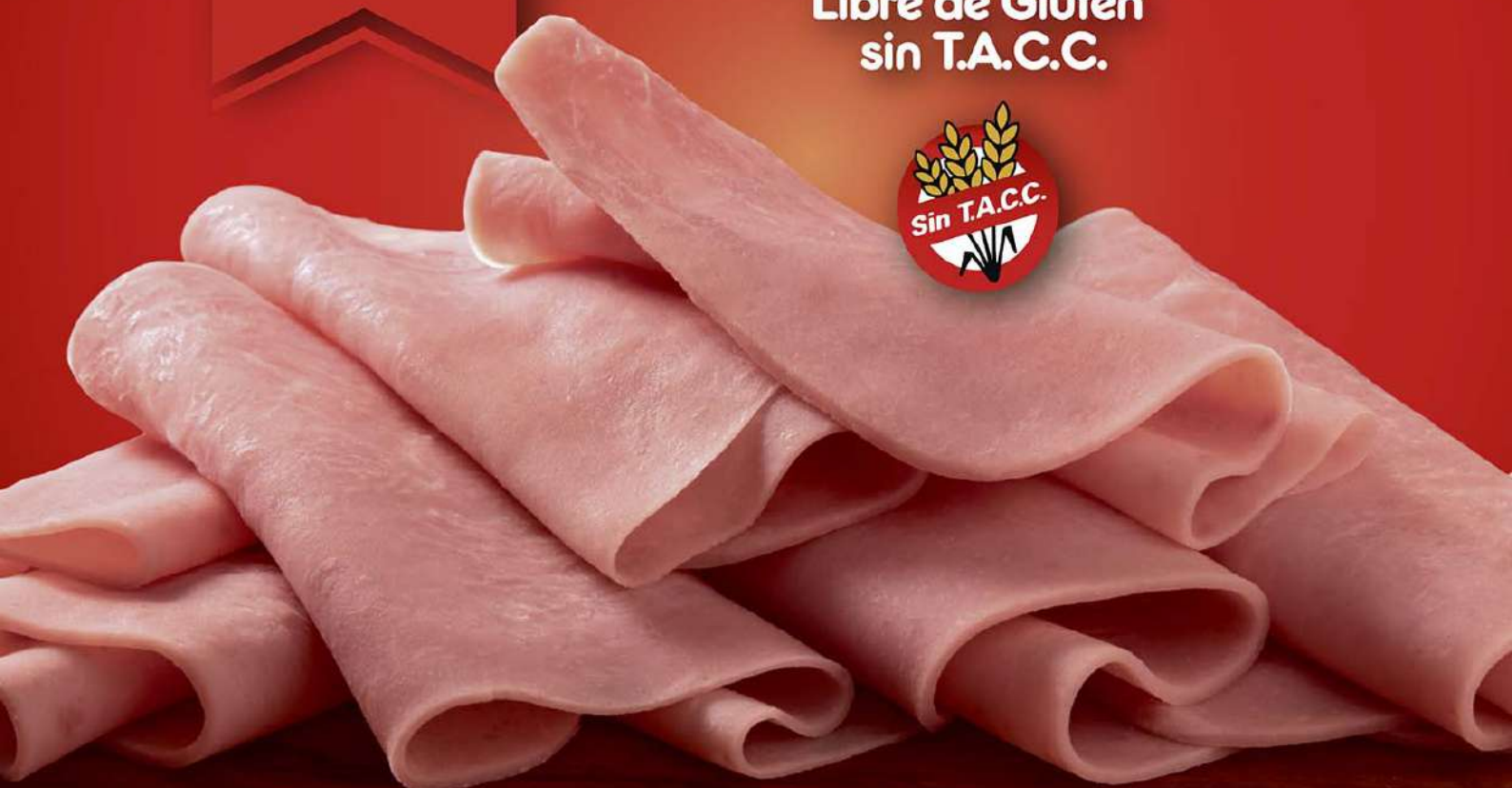
—Tradicionales crece en consumo versus el mismo bimestre del año pasado. Por otra parte, Kioscos crece 4% y los autoservicios independientes tuvieron un incremento de 4,1%. El canal creció en total alrededor de un 7,5%.

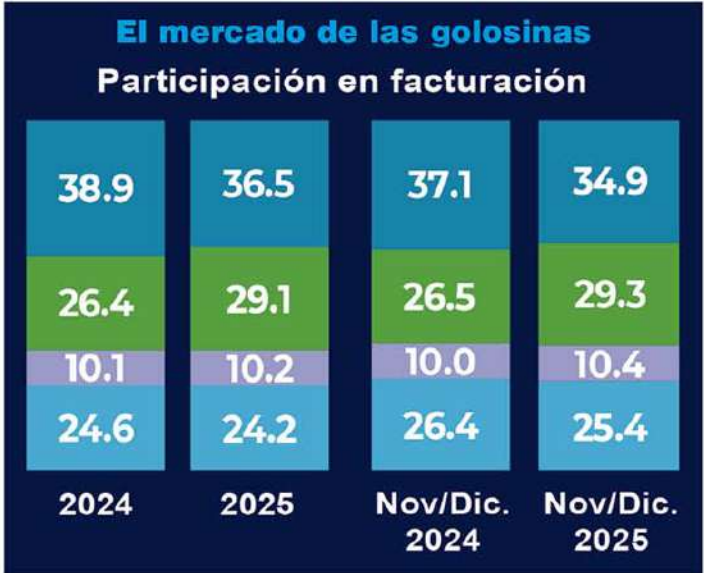
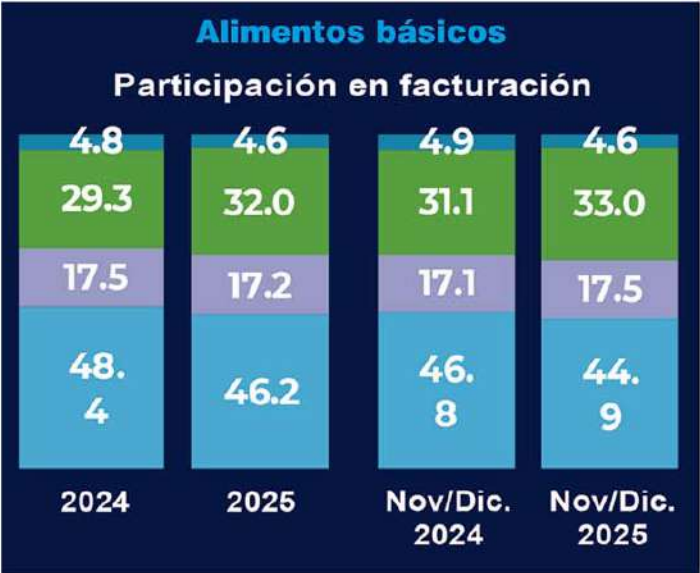
Nuevo
Pata de Cerdo 214



**RICO Y A UN
PRECIO MUY
CONVENIENTE**

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





El desempeño general del consumo masivo en el cierre del año pasado combinó subas en bebidas y alimentos con una contracción en categorías como cuidado personal y limpieza.

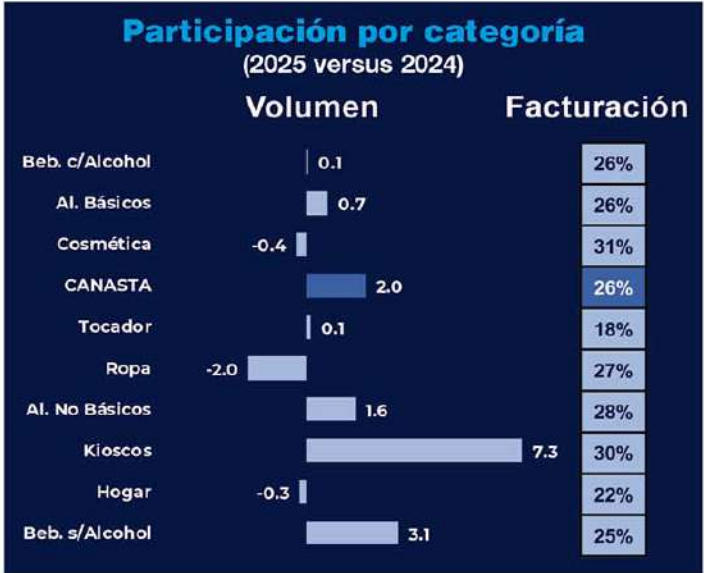
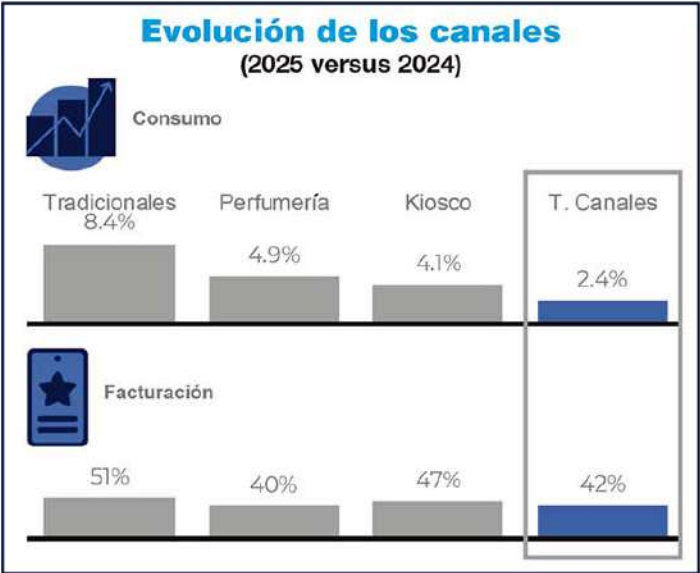
Consumo festivo

Las ventas en supermercados durante las fiestas de fin de año de 2025 se mantuvo estable frente a 2024, aunque continuó por debajo de los niveles de 2023, de acuerdo con el último análisis de NielsenIQ. El informe cuantificó el peso de las semanas festivas sobre el total anual y describió un adelanto de las compras hacia diciembre. Según la consultora, las semanas festivas representaron 4,8% del total anual de ventas, frente al 8,7% de 2023. Ese menor aporte relativo se vinculó con un cambio en el calendario de consumo, con mayor concentración del gasto en las semanas previas y menor protagonismo de los días estrictamente festivos.

El relevamiento contempló el período comprendido entre el 22 de diciembre de 2025 y el 4 de enero de 2025. En ese marco, el análisis señaló un “claro adelanto” de las compras hacia las semanas anteriores, en un contexto de mayor sensibilidad al precio y con una planificación más marcada del gasto de los hogares.

Durante las semanas de fiestas, las ven-

tas crecieron 33% en valor, impulsadas principalmente por precios y promociones. En paralelo, el volumen mostró una variación prácticamente neutra, con un incremento del 1% en unidades respecto de las fiestas de 2024, lo que reflejó una dinámica de facturación traccionada por variables nominales. La evolución semanal de las ventas registró su mayor nivel en la semana del 15 al 21 de diciembre, antes del tramo central de las celebraciones. El documento también indicó que el comportamiento promocional resultó determinante: las semanas previas concentraron mayor intensidad promocional que las semanas de fiestas, reforzando la tendencia al adelanto de compras. En la canasta navideña, el crecimiento fue de 5% en las semanas de fiestas. Dentro de ese conjunto, se destacaron Champagne (31%), Cervezas (26%) y Gaseosas (25%). En cuanto a formatos, se mantuvo un mix estable entre semanas previas y semanas festivas, con protagonismo de los supermercados medianos (501 a 2.000 m²), que concentraron cerca del 39% de las ventas ●





*protege tu
piel del sol*



EL CUIDADO IDEAL

TODO EL AÑO



Certificaciones B: cursos gratuitos. La nueva plataforma de aprendizaje de **Sistema B** ofrece 12 cursos gratuitos sobre el Movimiento B y los nuevos estándares para certificar como Empresa B, así como herramientas para

cualquier organización que quiera medir su gestión contemplando su impacto socioambiental y la transparencia de su gobernanza. En 2025, B Lab, el único organismo que otorga la Certificación de Empresa B a nivel global, presentó sus nuevos estándares, con requisitos más exigentes y ambiciosos para la gestión integral del impacto en el sector privado. Se trata del cambio más significativo en los 20 años de historia del Movimiento B, y todas las compañías que busquen alcanzar la Certificación de Empresa B o recertificar a partir de 2026 deberán hacerlo bajo esta nueva versión.

En este contexto, B Lab y Sistema B ponen a disposición una plataforma de aprendizaje con cursos gratuitos orientados a Empresas B, compañías interesadas en la certificación, consultores, docentes y el público general. La plataforma de aprendizaje es digital y autoguiada, cuenta con contenidos oficiales en español y está disponible para toda la región de América Latina y Caribe, con acceso libre y gratuito.



La digitalización del sector mayorista.

En el sector de la distribución y el consumo masivo, sobre todo en mercados como el latinoamericano, la persistencia de métodos analógicos para la gestión comercial, representa un límite para la escalabilidad de las organizaciones. A pesar del volumen de transacciones, una parte de la industria todavía opera mediante procesos fragmentados que dependen de la intervención humana constante.

Al respecto, **Matías Hilaire, CEO de The App Master**, diagnostica que la venta y gestión comercial siguen apoyándose en procesos manuales, fragmentados y poco escalables, incluso en compañías de gran tamaño que siguen utilizando sistemas obsoletos. “Esta problemática se manifiesta en la toma de pedidos a través de llamadas telefónicas, mensajes de WhatsApp o planillas físicas, métodos que carecen de una estructura de datos integrada”, alerta.

La ausencia de herramientas digitales centralizadas deriva en una falta de visibilidad sobre el stock disponible, los precios vigentes y las promociones aplicables en el momento de la venta. Esto genera errores recurrentes en la facturación y en la logística de entregas, dado que no se consideran cuestiones básicas, como la previsión de stocks de seguridad.

La ausencia de herramientas digitales centralizadas deriva en una falta de visibilidad sobre el stock disponible, los precios vigentes y las promociones aplicables en el momento de la venta. Esto genera errores recurrentes en la facturación y en la logística de entregas, dado que no se consideran cuestiones básicas, como la previsión de stocks de seguridad.

Monitor Comex Argentino

Un salto en las exportaciones. La **Cámara de Exportadores (CERA)** lanzó la última edición de su “Monitor COMEX”, correspondiente al cierre de 2025. Dicho informe detalla que en diciembre último, las exportaciones de Argentina fueron de 7.448 millones de dólares, marcando un incremento del 5,7% interanual. Este fue explicado únicamente por el

aumento de las cantidades (6,2%), ya que los precios disminuyeron un 0,5%.

El superávit comercial fue de 1.892 millones de dólares, marcando el 25° mes consecutivo de saldo positivo. Fue el segundo mayor superávit del año 2025. Por otra parte, el superávit acumulado en enero-diciembre de 2025 fue de 11.286 millones de dólares, registrando una disminución del 40,4% con relación al mismo período del año anterior (18.928 millones de la misma moneda). La reducción del excedente se debe al importante crecimiento de las importaciones del 24,7%, mientras que las exportaciones subieron un 9,3% en el período.

Mirando los grandes rubros, se destacan los aumentos de las cantidades exportadas en diciembre de 2025 en productos primarios (43%) y combustibles y energía (12,7%), mientras se observan disminuciones en manufacturas de origen agropecuario y manufacturas de origen industrial. En cuanto a los precios, se destaca la caída registrada en combustibles y energía (10,7%).

Los cuatro principales productos de exportación en diciembre de 2025 fueron aceites crudos de petróleo (654 millones de dólares), trigo y morcajo, excluidos trigo duro y para siembra (618 millones), harina y pellets de la extracción del aceite de soja (571 millones) y aceite de soja en bruto, incluso desgomado (535 millones). En diciembre de 2025 las importaciones totalizaron 5.556 millones, disminuyendo el ritmo de crecimiento con relación al mes anterior. El incremento fue explicado por el aumento de 3% en las cantidades importadas y del 0,4% en precios. En cantidades, se observaron aumentos en casi todos los usos económicos.



Agency Scope Argentina 2025/26.

La nueva edición del Agency Scope Argentina 2025/26 (el estudio de **Scopen** que releva la percepción de anunciantes y profesionales del sector) aporta varios datos de interés. Cabe señalar que el informe se elaboró a partir de 489 entrevistas realizadas entre junio y octubre de 2025. Participaron 267 responsables de marketing de 172 compañías anunciantes y 222 profesionales de agencias, lo que convierte al estudio en uno de los principales termómetros del vínculo entre marcas y agencias en el país.

Uno de ellos es que a menos de un año de su lanzamiento, la agencia OSA (One Step Ahead) logró posicionarse quinta en el Ranking Global de Valoración de Clientes entre agencias de medios y se ubicó a las puertas del Top 10 en Conocimiento, Atracción y Percepción de Mercado, según el informe. “En términos de propuesta de valor, la agencia también domina dentro del Top 5 en Creatividad e Innovación en Medios, consolidando un modelo que integra pensamiento estratégico, data y ejecución orientada a resultados”, se explica en el informe. Este desempeño cobra más relevancia en un contexto donde las marcas trabajan con menos socios estratégicos y demandan mayor impacto en el negocio.

“En términos de propuesta de valor, la agencia también domina dentro del Top 5 en Creatividad e Innovación en Medios, consolidando un modelo que integra pensamiento estratégico, data y ejecución orientada a resultados”, se explica en el informe. Este desempeño cobra más relevancia en un contexto donde las marcas trabajan con menos socios estratégicos y demandan mayor impacto en el negocio.



Un logro para la gastronomía local.

Entre el 26 y el 28 de enero, la Argentina se destacó en la 24ª edición de **Madrid Fusión Alimentos 2026**. La presencia nacional proyectó a la cocina argentina como una expresión contemporánea, innovadora y con identidad propia, en diálogo con los grandes debates de la gastronomía global.

La propuesta argentina fue muy bien recibida por el público y por referentes de la gastronomía presentes en el evento, quienes resaltaron la calidad de las iniciativas y el interés genuino que despertaron los productos y la mirada integral presentada por el país en un evento que cerró con una contundente convocatoria: 1.722 congresistas, más de 25 mil visitantes y 224 empresas expositoras.

Fue, además, la edición más grande e internacional con visitantes provenientes de 61 países y la mayor presencia de cocineros en su historia, consolidando a Madrid Fusión como una de las principales plataformas mundiales de la gastronomía contemporánea. Con un stand oficial de más de 100 metros cuadrados, el país presentó una propuesta con curaduría general del chef Dante Liporace, ideólogo del Mercado de Liniers de Buenos Aires).

Fue, además, la edición más grande e internacional con visitantes provenientes de 61 países y la mayor presencia de cocineros en su historia, consolidando a Madrid Fusión como una de las principales plataformas mundiales de la gastronomía contemporánea. Con un stand oficial de más de 100 metros cuadrados, el país presentó una propuesta con curaduría general del chef Dante Liporace, ideólogo del Mercado de Liniers de Buenos Aires).

CREAMOS UN MUNDO DE OPCIONES

Libertad

Libertad
fan⁺

| Mini | **Libertad**

Petit **Libertad**

| Mini
MAYORISTA | **Libertad**

**FRESH
MARKET**
Libertad


Paseo
LIBERTAD


Hiper
Construcción

Grupo
Libertad

Toda negociación se produce en el seno de un contexto. Si incluye una serie de reuniones, el contexto puede variar de una reunión a otra. El lugar de una reunión, las instalaciones, la gente que se encuentra presente, la agenda, los procedimientos y los espectadores, todos forman parte del contexto.

Cada contexto de negociación también tiene un elemento invisible. Cuando los representantes de dos países se juntan para analizar una cuestión entre ellos, llevan consigo toda su historia. Su historia forma parte del contexto. Sus valores culturales

Concesiones productivas

Se puede construir una base sólida de confianza mutua desde el principio si se le presta atención a la forma de negociar, y no solo a su contenido.



Ceder con criterio exige información, alternativas y límites claros, ya que las concesiones improvisadas suelen debilitar la posición futura y generar expectativas irreales.

individuales, sus actitudes mutuas y cualquier posición previa que pudiesen haber tomado respecto del tema en discusión forman parte del mismo contexto. Si la negociación entre ellos es importante para los demás, entonces el hecho de que haya espectadores resulta fundamental.

Al ponerse de acuerdo con la otra parte sobre el curso general de la negociación y cualquier parámetro importante que tiene que ser tomado en cuenta, puede ahorrar tiempo, esfuerzo y una posible frustración para las dos partes.

Al establecer restricciones y normas de procedimiento, puede canalizar todas las energías de manera más productiva. Considere la restricción como un requisito impuesto por las necesidades de una parte respecto de las opciones de valor. Es importante establecer una norma de procedimiento como requisito elegido por las partes que debe regir sobre el proceso mismo

de negociación. Una restricción afecta a los posibles ingredientes de los paquetes de acuerdos que pueden considerar las dos partes. Por ejemplo, una parte en una negociación comercial puede necesitar desesperadamente resolver su problema de efectivo, de manera que un acuerdo que no tome en cuenta el tema del efectivo no constituye una opción.

En una negociación laboral, los líderes sindicales pueden aclarar que no les propondrán a sus afiliados cualquier arreglo que tenga la apariencia de un renunciamiento y que reduzca sus derechos en alguna área determinada. Los representantes de la empresa pueden insistir en que cualquier acuerdo que consideren debe contener ciertas disposiciones relacionadas con el apoyo del sindicato a los programas de mejoramiento de la productividad.

En cada caso, una o más partes simplemente no aceptarán un paquete de acuerdos que no tome en cuenta su factor fundamental. Dicho factor es una restricción sobre el proceso de negociación. Aquel que reúna los distintos paquetes de acuerdos para tomarlos en consideración, tiene que tomar en cuenta todas dichas restricciones.

Si las deja de lado, perderá tiempo. Sin embargo, al principio tenga presente que demasiadas restricciones en una negociación pueden limitar gravemente las posibilidades de agregar valor en forma creativa.

Cuando uno o más protagonistas imponen cierto número de restricciones estrictas, puede decirse que el proceso de la concepción de acuerdos comenzó mal. Cuando el propietario de un restaurante le dice a un posible comprador: "No aceptaré menos de tanto por el local", podría estar limitando las posibilidades.

¿Por qué no escuchar qué tiene el comprador para decir? Es fácil decir que no ante cualquier paquete de acuerdos inaceptable, pero no se puede rechazar una opción que no ha surgido.

Resulta importante identificar las restricciones desde el principio, pero es igualmente importante limitar las restricciones resulten absolutamente fundamentales para sus necesidades.

Hace años que se viene hablando de "negociación efectiva", y de enfoques "ganar-ganar". Sin embargo, en la práctica no resulta sencillo aplicar esos conceptos. Se sigue mirando a la negociación como una puja donde alguien gana y alguien pierde.

Es absolutamente habitual que el concepto de "ganar-ganar" se pierda con bastante frecuencia en cualquier mesa de negociación, sea interna o externa, con colegas o clientes, proveedores o competidores, nunca debemos perder de vista que, para que exista un compromiso real de aplicación de lo acordado, deben existir

concesiones por ambas partes que se perciban como equitativas.

Aunque pueda sonar obvio, nunca está de más decir que la clave para el éxito de un negocio es maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades. Para preservar siempre ese objetivo, a continuación se proponen algunas pautas de comportamiento a la hora de sentarse en una negociación:

—No negociar con uno mismo. Sólo podrás negociar con una persona cada vez; y si delante de tu interlocutor tienes que renegociar contigo mismo, perderás la posibilidad de hacerlo con él. La solución está en una excelente preparación y en sentarse a la mesa con las ideas muy claras.

—Mostrar el juego de a poco. Juega tus cartas poco a poco; intercambia posiciones; deja un margen siempre para poder seguir buscando algún acuerdo.

—Controlar la táctica y los nervios. Si no tienes el autodomínio suficiente en la negociación, no utilizarás tus recursos de la me-



jor manera posible, o usarás tácticas inadecuadas a las situaciones en las que estés.

—Observar sagazmente lo que no se dice pero se da a entender. En la negociación, el 90% del éxito es psicología. Por tanto, escucha más allá de las palabras, interpreta la comunicación no verbal del oponente, aprende a ver oportunidades donde aparentemente no las hay.

—Ser siempre consciente de los propios movimientos. Sé siempre perfectamente consciente

de que estás en una batalla. Se avanza o se retrocede en las posiciones.

—Colorear creativamente de azul las naranjas. Negociar es un arte, y éste tiene que ser creativo. Las reglas estrictas y convencionales no sirven; las soluciones pueden estar fuera del marco.

—Convertir al tiempo en el mejor aliado. Nunca dejes el control del tiempo de la negociación en manos de tu interlocutor; el *ti-ming* debe ser tuyo. Sólo tú debes poder marcar el ritmo, según la necesidad ●

Cuando las partes intercambian variables de distinto valor percibido, la negociación gana eficiencia, reduce fricciones y habilita acuerdos estables que sostienen la cooperación.

El ayudante perfecto para tu lavarropas

CON OXIGENO ACTIVO

¡NUEVO!

I ♥
BICARBONATO
POTENCIADOR DE LAVADO
UNIVERSAL



- ✓ Elimina manchas
- ✓ Elimina olores
- ✓ Mantiene los colores
- ✓ Para todo tipo de ropa
- ✓ Blanquea

Sin cloro. Seguro para blancos y colores.
Formato práctico de 50 g: lo que necesitás,
en la medida justa.

Descubrílo en tu supermercado.

ilovebicarbonato.com.ar FB / IG / TikTok: @ilovebicarbonato

Cuando el conjunto supera a las partes

La coordinación efectiva entre las personas de un equipo de trabajo se convirtió en un factor decisivo para sostener resultados en entornos complejos, donde la interdependencia operativa exige algo más que tareas bien asignadas.

Sin marcos de coordinación explícitos, la cooperación se vuelve frágil y depende de personas puntuales, debilitando la capacidad del sistema para sostener los resultados.

En el comercio minorista contemporáneo, el desempeño ya no puede explicarse a partir de acciones individuales aisladas. La complejidad operativa, la velocidad de ejecución y la interdependencia entre áreas hacen que los resultados sean, cada vez más, el producto de dinámicas colectivas. Sin embargo, trabajar en conjunto no equivale automáticamente a trabajar bien. La coordinación efectiva exige estructuras, reglas y acuerdos que muchas veces se dan por supuestos, pero que rara vez se explicitan con la claridad necesaria.

Durante años, la idea de trabajo en equipo estuvo asociada a la armonía y a la ausencia de conflictos. Bajo esa mirada, cualquier tensión era interpretada como un problema a evitar. En la práctica, este enfoque resultó contraproducente. En los supermercados, donde conviven múltiples funciones con objetivos parciales distintos, el conflicto no es una anomalía, sino una consecuencia natural de la interdependencia. La diferencia entre equipos efectivos y disfuncionales no está en la inexistencia de tensiones, sino en la forma en que se las gestiona.

Uno de los principales desafíos del trabajo coordinado es la fragmentación de objetivos. Cada área tiende a optimizar su propio desempeño, aun cuando eso genere fricciones con otros sectores. Cuando no

existe una visión compartida del resultado final, las decisiones locales pueden afectar negativamente al conjunto. El teamworking eficaz requiere que los objetivos individuales estén subordinados a metas comunes claramente definidas y comprendidas por todos los integrantes del sistema.

Otro obstáculo frecuente es la ambigüedad de roles. En contextos de alta exigencia operativa, las tareas se superponen y las responsabilidades se diluyen. Esto genera zonas grises donde nadie asume plenamente la decisión o, por el contrario, varias personas intervienen sin coordinación. Clarificar roles no implica rigidizar, sino establecer referencias claras que faciliten la cooperación y reduzcan la fricción innecesaria.

La comunicación cumple un papel central en este proceso. No se trata solo de intercambiar información, sino de construir entendimiento compartido. En muchos supermercados, los problemas no surgen por falta de datos, sino por interpretaciones divergentes. Mensajes implícitos, supuestos no explicitados y decisiones comunicadas a medias generan errores que luego se atribuyen a la ejecución, cuando en realidad tienen origen en la coordinación.

El trabajo en conjunto también exige confianza operativa. Esta no se basa únicamente en la afinidad personal, sino en la previsibilidad del comportamiento. Saber





CADA FAMILIA TIENE SU PROPIA MAGIA



MAYONESA Y SALSA GOLF NATURA

KETCHUP NATURA

MOSTAZA NATURA

**EXCESO EN
GRASAS
TOTALES**

Ministerio
de Salud

**EXCESO EN
SODIO**

Ministerio
de Salud

**EXCESO EN
CALORÍAS**

Ministerio
de Salud

**EXCESO EN
SODIO**

Ministerio
de Salud

**EXCESO EN
AZÚCARES**

Ministerio
de Salud

**EXCESO EN
SODIO**

Ministerio
de Salud

La familia de productos
Natura es apta para celíacos.



ALIMENTOS NATURALES



Los equipos que funcionan mejor no eliminan los conflictos, sino que los procesan de manera productiva, evitando situaciones incómodas que promueven la ineficiencia.

qué esperar del otro, cómo responde ante la presión y qué criterios utiliza para decidir reduce la necesidad de controles excesivos. Cuando la confianza es baja, los equipos compensan con burocracia, ralentizando procesos y deteriorando la agilidad.

La gestión del tiempo es otro factor crítico. En el supermercadismo, donde las urgencias son constantes, el trabajo en equipo suele quedar relegado frente a la ejecución inmediata. Sin embargo, la falta de espacios para alinear criterios termina generando retrabajo y errores evitables. Destinar tiempo a coordinar no es un costo improductivo, sino una inversión que reduce fricciones futuras.

También es importante reconocer que los equipos no son homogéneos. Diferencias de experiencia, formación y estilo influyen en la dinámica colectiva. Pretender uniformidad suele invisibilizar aportes valiosos. El desafío consiste en integrar miradas diversas bajo un marco común de reglas y objetivos. Cuando esto se logra, la diversidad se transforma en una fuente de riqueza y no de conflicto.

El liderazgo juega un rol clave en la construcción de estas dinámicas. No se trata de centralizar decisiones, sino de facilitar acuerdos, ordenar prioridades y resolver tensiones antes de que se vuelvan crónicas. Los líderes que entienden el trabajo

conjunto como un sistema, y no como una suma de voluntades, logran equipos más consistentes y resilientes.

Para sostener estas dinámicas en el tiempo, resulta indispensable establecer reglas de funcionamiento explícitas. Acuerdos sobre cómo se toman decisiones, cómo se resuelven desacuerdos y qué canales se utilizan para comunicar cambios reducen la improvisación y aportan previsibilidad al trabajo cotidiano.

La calidad de las reuniones es otro punto crítico. En muchos casos, los encuentros se multiplican sin un objetivo claro, generando desgaste y frustración. Reuniones bien diseñadas, con propósito definido y foco en decisiones concretas, fortalecen la coordinación en lugar de entorpecerla.

El uso de indicadores compartidos contribuye a alinear esfuerzos. Cuando cada área mide su desempeño con métricas aisladas, se refuerza la lógica de compartimentos. En cambio, indicadores transversales ayudan a visualizar el impacto de las decisiones locales en el resultado global.

La gestión de errores también influye en la dinámica colectiva. En entornos donde el error se penaliza, los equipos tienden a ocultar problemas o a trasladar responsabilidades. Tratar los desvíos como oportunidades de aprendizaje favorece la transparencia y mejora la coordinación futura.

Otro aspecto relevante es la continuidad de los equipos. La rotación frecuente dificulta la construcción de acuerdos implícitos y obliga a reiniciar procesos de alineación. Si bien no siempre es evitable, gestionar las transiciones con cuidado reduce la pérdida de conocimiento colectivo.

La tecnología puede actuar como facilitador o como obstáculo. Herramientas mal integradas fragmentan la información y refuerzan silos. En cambio, sistemas compartidos y accesibles fortalecen la coordinación y reducen la dependencia de intermediarios. La capacitación en habilidades colaborativas suele ser subestimada. Se asume que trabajar en equipo es una competencia natural, cuando en realidad requiere aprendizaje. Invertir en estas capacidades mejora la efectividad operativa tanto como la formación técnica ●

La ingeniería del equipo

El trabajo conjunto suele fallar no por falta de compromiso, sino por ausencia de acuerdos explícitos. Definir cómo se toman decisiones, cómo se resuelven desacuerdos y qué criterios priman ante conflictos reduce fricciones invisibles. Cuando estos marcos no existen, los equipos dependen de afinidades personales, generando fragilidad. Establecer reglas compartidas no limita la colaboración, la vuelve más predecible y sostenible.

En contextos de cambio permanente, el trabajo coordinado se vuelve aún más relevante. Ajustes en procesos, incorporación de nuevas tecnologías o modificaciones en hábitos de consumo requieren respuestas articuladas. Los supermercados que cuentan con equipos entrenados en cooperación estructurada se adaptan con mayor rapidez y menor costo interno.

Finalmente, el teamworking no es una consigna motivacional, sino una competencia organizacional. Se construye con reglas claras, comunicación consistente y liderazgo activo. Cuando el conjunto logra superar a las partes, el sistema gana estabilidad, eficiencia y capacidad de respuesta sostenida.

FIAMBRES

LA CASONA

Valoramos lo bueno

¿Cuál es tu plan favorito de verano?



**La falta de revisión
continua transforma
supuestos iniciales en
verdades rígidas, impide
aprender de la operación
real y perpetúa errores
que se repiten con
distintos nombres.**

En el centro del debate sobre los pronósticos se encuentra la Teoría del Caos, que aporta un plus de científicidad a las aproximaciones sociológicas a su objeto de estudio. Para la ciencia clásica, que ha tenido como referente genérico a la física –y dentro de ésta a la dinámica– el conocimiento y comprensión total de su objeto de investigación suponía la capacidad del científico de predecir con certeza y precisión la situación de su objeto tanto en el pasado como en el futuro, con sólo conocer la definición de uno de los estados del objeto considerado y la ley que rige su evolución.

No muy lejana a esta concepción, en el ámbito concreto de la reflexión sociológica, la estructura social como vertiente descriptiva de una sociedad y el cambio social como búsqueda de las leyes que dirigen su evolución, son deudoras de esta particular epistemología vertebradora de los últimos siglos de la historia de la ciencia.

Sin embargo, esta estrategia global que preside la ciencia clásica, y que puede encuadrarse en el principio de razón suficiente, ha significado varias cosas: en primer lugar, la independencia del objeto respecto de quien le observa; y, en segundo lugar, la igualdad entre causa y efecto, lo que implicaba que nada pertinente para la definición del objeto y su posterior comportamiento o evolución, escaparía a la observación cien-

tífica. Ambas características han cuestionado –en mayor o menor medida– la científicidad clásica de las aproximaciones sociológicas a su objeto de estudio. Ahora bien, tanto la noción de inestabilidad –que se encuentra en la base de los comportamientos caóticos– como la noción de suceso, originaria de la mecánica cuántica, han constituido un revulsivo trascendental para las descripciones efectuadas en términos clásicos, los cuales dejarán de representar, en adelante, el ideal de conocimiento para el conjunto de la ciencia. Así, la noción de suceso puso en cuestión la separación sujeto/objeto en el ámbito de la física cuántica, mientras que los denominados comportamientos caóticos han desarbolado el principio de razón suficiente, por cuanto han permitido descubrir que descripciones tan precisas como se quieran, no garantizan –en modo alguno– la certeza en la predicción de la situación futura del objeto.

Desde la perspectiva de la sociología, lo importante del camino recorrido por la ciencia clásica no es tan sólo el hecho de que la física haya llegado a reconocer límites intrínsecos a su modo de conocer desde los presupuestos epistemológicos subyacentes al principio de razón suficiente, sino que –sobre todo y más ampliamente– nos ha descubierto que se está produciendo un acercamiento a aquellos aspectos tradicionalmente más vinculados y distintivos de las ciencias sociales y humanas: la historia y la complejidad.

A este respecto, puede decirse que la ciencia que asume la complejidad y la historia como propiedades intrínsecas a su objeto de estudio es completamente diferente de la que encontramos reflejada en los postulados de la ciencia clásica. Con todo, ambas nociones –historia y complejidad– no sólo han sido marginadas en las ciencias físicas, sino que han sido apartadas, igualmente, en todas las disciplinas que han seguido los supuestos epistemológicos de la ciencia clásica. En este sentido, incluimos también a las corrientes teóricas tradicionalmente dominantes en la sociología. Así, conviene señalar lo reciente que es la reivindicación del estudio de los fenómenos alejados de la «normalidad» desde planteamientos que no estigmatizan a estos sucesos en tanto que desviaciones desintegradoras y/o caóticas respecto al orden social vigente en el momento. Este hecho ha acercado a algunos sociólogos a estudiar fenómenos tales como la difusión de las innovaciones sociales, el cambio de valores o las situaciones de crisis, de un modo potencialmente integrador, siguiendo así una perspectiva más abierta y representada en física por Prigogine y sus colaboradores. Por ello, se presentan en la actualidad nuevos aportes ●

Predicciones poco confiables

La capacidad de predecir con precisión el comportamiento futuro de un sistema, bien sea físico, biológico o social, se ha situado como una de las máximas aspiraciones de la ciencia.



Novedad

SNEAKER WIPERS



 WASSNEAKER

ESPONJA LIMPIA ZAPATILLAS
WASSINGTON 

Implementación pragmática

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.

La rentabilidad no es solo un resultado contable, sino una señal de equilibrio entre precio, costos y eficiencia, que refleja si la organización convierte actividad cotidiana en valor.

Todo modelo de evaluación de la eficacia promocional debe permitir un control operativo del efecto de las promociones para mejorar su implantación. 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

repetir la promoción? Ocurre aquí que la promoción de ventas es una herramienta o variable de la mezcla de promoción (comunicación comercial), consistente 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.
- ◆ Lograr la prueba de un producto.
- ◆ 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 detallistas.
- ◆ Lograr mayor espacio en estanterías de los detallistas.
- ◆ Lograr mayor apoyo del equipo de ventas para futuras campañas de marketing.

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

distribuidor, ya que la no compartición de datos nos llevará a resultados míopes.

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



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 efectivas 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



te 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.

♦ Resolver todos los problemas, quejas y reclamos en tiempo y forma ●

Cuando la rentabilidad es sólida, la gestión gana claridad: se prioriza mejor, se evalúan riesgos con mayor precisión y se construyen decisiones más consistentes.



**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



Las claves de la satisfacción

La máxima de que cuanto más se posee más cerca se debe estar de ser feliz, es errónea. Históricamente, el comportamiento impulsivo ha estado asociado a conceptos como inmadurez y defectos de la voluntad.

Comprender qué valora el consumidor exige ir más allá del precio, identificando fricciones, hábitos y emociones que influyen en la evaluación final mucho más que los atributos aislados.

La satisfacción del consumidor se convirtió en uno de los conceptos más utilizados y, al mismo tiempo, más simplificados dentro del análisis del consumo. Se la invoca como objetivo central, pero no siempre se la comprende en toda su complejidad. Reducirla a una respuesta emocional inmediata o a un indicador numérico suele ocultar los factores que realmente la sostienen en el tiempo.

En el comportamiento de compra, la satisfacción no es un hecho aislado que ocurre al final del proceso. Es el resultado de una secuencia de percepciones que comienza antes del contacto con el producto o servicio y continúa incluso después de la transacción. Expectativas previas, experiencias pasadas y referencias externas influyen tanto como la experiencia concreta.

Uno de los errores habituales es asumir que la satisfacción depende exclusivamente del cumplimiento funcional. Si bien recibir lo esperado es condición necesaria, no siempre es suficiente. La manera en que se cumple, el contexto en el que ocurre y la facilidad con la que el consumidor atraviesa el proceso tienen un peso decisivo en la evaluación final.

El consumo actual se desarrolla en un entorno de comparación permanente. El consumidor no evalúa una experiencia en términos absolutos, sino relativos. Contraste

ta tiempos, claridad, trato y previsibilidad con otras experiencias recientes. En ese ejercicio comparativo se redefinen constantemente los umbrales de satisfacción.

Otro aspecto central es la coherencia. Cuando lo que se comunica coincide con lo que efectivamente sucede, la experiencia se vuelve confiable. En cambio, pequeñas incoherencias generan una sensación de desorden que impacta más que errores puntuales. La satisfacción se apoya en la previsibilidad tanto como en la sorpresa positiva.

La percepción de control también juega un rol clave. Los consumidores se sienten más satisfechos cuando entienden el proceso, saben qué esperar y pueden anticipar resultados. La incertidumbre, aun en contextos favorables, tiende a erosionar la evaluación global de la experiencia.

La satisfacción no siempre se expresa de manera explícita. Muchas veces se manifiesta en la repetición, en la tolerancia ante errores menores o en la disposición a recomendar. Por eso, analizarla solo a partir de reclamos o encuestas puede resultar insuficiente para captar su verdadera dimensión.

Las organizaciones que logran identificar las claves de la satisfacción entienden que se trata de un equilibrio dinámico. No es un estado fijo, sino una construcción que se renueva con cada interacción. Lo que hoy

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





La satisfacción sostenida se construye cuando la propuesta cumple lo prometido de forma consistente, evitando sobresaltos que deforman el sentido de la experiencia.

satisface, mañana puede resultar apenas aceptable.

Pensar la satisfacción desde esta perspectiva implica asumir que el consumo no se define únicamente por decisiones racionales. Intervienen emociones, hábitos y expectativas que cambian con rapidez. Reconocer esas variables es el primer paso para comprender por qué la satisfacción se sostiene, se debilita o se transforma con el tiempo. La magnitud y complejidad alcanzadas por el fenómeno del consumo, es uno de los aspectos característicos de la sociedad contemporánea. A medida que atiende a necesidades de autorrealización, el consumo se hace cada vez más personal, autónomo e impredecible. Por otra parte, la publicidad se dirige a promover la adquisición irreflexiva de bienes y servicios, lo que se conoce como compra impulsiva.

La perspectiva materialista asume el consumo como un hecho significativo en la

vida de los individuos al establecer una conexión casi insoluble entre éstos y los bienes de consumo.

Esta concepción, que se desarrolló a partir del Siglo XIX, fomentó la creencia de que la posesión o la adquisición de bienes materiales es la llave de la felicidad y el bienestar. De igual manera, los escritos de Fromm y Sartre sobre el Tener y el Ser sirven de apoyo en la comprensión del fenómeno de la compra impulsiva, como una respuesta a la concepción materialista de los consumidores imperante en la sociedad, la cual se podría definir como el papel central que ocupan las posesiones materiales en la vida de los individuos. Eso, bajo la máxima de que cuanto más se posee más cerca se debe estar de ser feliz.

La historia del comportamiento impulsivo ha estado asociado a conceptos como inmadurez, primitivismo y defectos de la voluntad. El concepto de impulso permite que se establezca una visión más completa del hecho de la compra. Este es concebido por Kotler como “un fuerte estímulo interno que incita a la acción”. Debido a esta concepción, la explicación de la compra impulsiva dentro del contexto de la investigación, se remonta a la comprensión que se tenga de estos dos conceptos, los cuales no se pueden mirar de manera aislada, sino mediante su análisis integral. Diríamos entonces que la compra impulsiva hace referencia a un comportamiento complejo del individuo orientado a su satisfacción material o psicológica.

Para Rook la compra por impulso “ocurre cuando un consumidor experimenta una repentina, poderosa y persistente urgencia de comprar algo inmediatamente. El impulso para comprar es complejo hedónicamente y podría estimular el conflicto emocional. Aunque la compra por impulso tiene tendencia a ocurrir con una baja considera-

Fomentando las ventas impulsivas

Las compras compulsivas son disparadas por el merchandising, y todas las definiciones de esa disciplina incluyen términos como rotación o rentabilidad, aunque así corren el riesgo de poner el foco en el lugar equivocado. El merchandising tiene que ver básicamente con la generación de emociones. No por nada varios estudios teóricos comparan al merchandising dentro de los locales con un espectáculo, una puesta en escena, en la cual los consumidores son los espectadores, los productos son los protagonistas y las góndolas y señalización representan la escenografía.

La metáfora no es equivocada. Y tal como ocurre en los espectáculos, dentro del local, “la función siempre debe continuar”. Pero hay que tener en cuenta que normalmente, las estructuras organizativas del merchandising y de la gestión supermercadista no ayudan para nada al consumidor/espectador, puesto que quien tiene la responsabilidad y en quien se concentran muchas de las decisiones está si-

tuado demasiado lejos de la base, sin disponer de la información adecuada para tomar decisiones a nivel de categorías. Sin embargo, esto ha sido así hasta ahora porque se estaba demasiado concentrado en las marcas como para preocuparse por la categorías. La aparición del ECR, con el consiguiente empuje de la gestión por categorías, puede cambiar este panorama. Sin embargo, existen evidentes puntos de conexión entre la idea y la realidad, que deben ser cubiertos con el aprendizaje proporcionado por la propia puesta en práctica de la gestión por categorías, así como por lo que se pueda aprender de los expertos en la materia.

Superar la inercia, movilizar emociones, generar una gran expectativa y convencer a los clientes de que ésta nueva alternativa les traerá beneficios reales y comprobables, deben ser los objetivos de todo lanzamiento objetivo. La primera clave de la satisfacción se vincula con la expectativa. El consumidor llega a la experiencia con una idea previa.

317 | EN TODOS
LADOS



TODO PARA EL CABELLO EN UNA SOLA MARCA

Color, brillo, fijación y cuidado diario con la calidad 317

Conoce todos los productos
escanea este QR



HEDALY
LABORATORIO
www.hedalya.com.ar

INDUSTRIA ARGENTINA

Las organizaciones que miden la satisfacción como un proceso y no como un resultado puntual logran anticipar desvíos, corregir fallas tempranas y fortalecer los vínculos creados.

ción de sus consecuencias”.

Señala además el autor que “la compra por impulso es más emocional que racional, por eso se tiende a percibir más como negativa que como positiva.

Además del sentimiento asociado de falta de control del consumidor”. En el estudio de la compra impulsiva, se han valorado otros aspectos que tienden a explicar el fenómeno, no solo desde el punto de vista del consumidor, sino de la atracción que el producto ejerce sobre el mismo. Este aspecto es ampliado por Luna-Arocas, en su investigación “Diferencias entre la compra por impulso y la compra patológica”, cuando hace referencia a la relación hedónica que se ejerce entre el producto y el consumidor. El concepto de compra impulsiva ha sido respaldado además por otros autores como Walters y Bergiel, quienes plantean que la compra impulsiva es una compra de poca implicación racional, ya que “las consecuencias de equivocarse en la compra son poco importantes”. Por otro lado, Stern distingue cuatro tipos de compra según su impulso. En primer lugar, el impulso

do el consumidor entra en la tienda con las expectativas e intenciones de hacer.

La creación de un mensaje persuasivo y poco vulgar es el elemento clave para un producto que tendrá éxito y poseerá la imagen de marca deseada.

Para esto hay que concentrarse no solo en quienes va dirigida la acción (segmentación) sino también en sus motivaciones. La campaña de lanzamiento, deberá preestablecer relación directa con lo que Abraham Maslow, describiera e identificara como las 5 necesidades básicas del hombre que se resumen en alimento y vivienda, seguridad, aceptación social, amistad y sentido de pertenencia.

Según Maslow, la gente procura satisfacer las necesidades humanas de nivel inferior antes de pasar a niveles superiores. Esta precaria pero útil clasificación, fue perfeccionada por otros investigadores, y el resultado indica que siempre cualquier target es vulnerable a ciertas motivaciones de distinto nivel. Más claramente, la idea es concentrar los recursos en este nivel y no en otro, descartando así a todas las demás motivaciones que pasan a un segundo plano. En definitiva, esa motivación y no otra es la que oprimirá el botón de compra.

Supermercados, shoppings y centros de compras ponen en juego sus mejores premios para cautivar a los clientes: descuentos por tarjetas de crédito, días especiales, regalos por compra mínima, bonificaciones por pago contado, promociones y más descuentos. Acciones que responden a la necesidad de generar tráfico, pero no a la de mejorar el nivel de acercamiento de la marca con el cliente. Las reglas de beneficio son totalmente diferentes de las del comercio tradicional, y la rentabilidad está muy estrechamente ligada al rigor de la gestión. Uno de los principales parámetros de esta gestión es la técnica de ventas en el propio establecimiento. El metro cuadrado del local cuesta caro. Hay que sacarle el máximo rendimiento. Saber hacer «cuadrar» los metros disponibles con la cifra de ventas previsible por sección, es una de las claves de la buena gestión, es el verdadero merchandising.

Sabemos que el entorno de los supermercados en la actualidad es sumamente competitivo, ya que hay múltiples opciones de puntos de venta para cada grupo de consumidores, dentro de un mismo radio de atracción geográfica. Hay dificultades de diferenciación frente a la competencia, se busca tener un posicionamiento único, una personalidad diferente a los otros supermercados. En la realidad, resulta difícil diferenciarse de la competencia y darse a conocer entre los consumidores. Pero el merchandising es una herramienta efectiva para los supermercados, ya que es un factor clave para lograr el posicionamiento ●



puro, que genera la compra por la novedad o por situaciones de evasión, de modo que rompe un patrón normal de compra.

En segundo lugar, el impulso sugerido, manifiesto cuando el consumidor, sin tener previo conocimiento de un producto, ve el artículo por primera vez y visualiza la necesidad hacia él. En tercer lugar, el impulso de recuerdo, que se activa cuando el comprador ve un artículo y se acuerda que no le queda en casa o recuerda la publicidad u otro tipo de información sobre el mismo y la decisión previa a comprarlo. Y por último, el impulso planificado, presente cuan-



#Fanáticos del Ahorro

VENTAS POR MAYOR Y POR MENOR



37 SUCURSALES... ¡Y SEGUIMOS CRECIENDO!

Nuestras marcas, aliadas del ahorro



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



Qué nos distingue

- ✓ Sucursales y franquicias en Mendoza y La Pampa
- ✓ Marcas propias con crecimiento sostenido
- ✓ Sistema de franquicias en expansión
- ✓ Experiencia en retail de más de 20 años
- ✓ Negocio de Cercanía

LAYUNTAMAYORISTA.COM.AR



260 4574441



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

El cerebro como impulsor de compra

Comprender cómo procesan la información las personas permite ajustar mensajes, espacios y estímulos de forma más precisa, alineando los objetivos comerciales con los patrones reales de las situaciones cotidianas.

La economía de la atención

La atención es un recurso limitado y altamente disputado en los entornos comerciales. Cada estímulo compite por fracciones de segundo en un contexto cargado de información visual y sonora. Comprender esta dinámica permite diseñar espacios más eficientes y mensajes más efectivos.

Reducir la cantidad de señales no implica empobrecer la propuesta, sino jerarquizarla. Cuando todo intenta destacarse, nada lo logra. En cambio, cuando se organiza el entorno respetando los ritmos naturales de exploración, el consumidor se orienta con mayor facilidad y experimenta menor fatiga cognitiva.

Otro aspecto clave es la consistencia. Cambios constantes en códigos visuales o lógicas de comunicación generan desconfianza y obligan a reaprender. Mantener patrones reconocibles facilita la toma de decisiones y refuerza la sensación de control. En definitiva, gestionar la atención no es captar miradas, sino acompañar procesos mentales de manera respetuosa y estratégica.

A medida que estos enfoques se incorporan a la gestión comercial, queda en evidencia que muchas decisiones históricas se tomaron desde una mirada excesivamente racional del consumidor. El desafío no es descartar ese enfoque, sino complementarlo con una comprensión más profunda de sus mecanismos.



El estudio del comportamiento del consumidor no es una disciplina nueva, aunque no siempre tuvo una organización sistemática. Históricamente se apoyó en herramientas declarativas que buscaban comprender por qué las personas compraban lo que compraban. Encuestas, entrevistas y grupos de discusión permitieron construir modelos racionales de decisión que, durante un tiempo, ofrecieron resultados aceptables. Sin embargo, a medida que el comercio minorista se volvió más complejo, saturado de estímulos y atravesado por decisiones cada vez más rápidas, ese enfoque empezó a mostrar fisuras. En los supermercados actuales, gran parte de las elecciones se toman sin reflexión consciente, guiadas por procesos mentales automáticos que operan por debajo del discurso racional.

El acto de compra cotidiano no responde a un análisis exhaustivo de alternativas. La mente humana está diseñada para ahorrar energía cognitiva y resolver problemas de manera eficiente. Frente a una góndola con múltiples opciones, el consumidor no evalúa cada atributo, sino que recurre a atajos mentales que simplifican la decisión. Estos atajos no son errores, sino adaptaciones

funcionales a un entorno cargado de información. Comprenderlos permite diseñar experiencias más alineadas con la forma real en que las personas deciden dentro del supermercadismo.

Uno de los elementos más determinantes en este proceso es la atención. En un entorno comercial, la atención es limitada y frágil. Cada estímulo compite con otros por captar unos pocos segundos de procesamiento mental. Cuando el espacio está sobrecargado de mensajes, promociones y señales visuales, la consecuencia no es mayor información, sino mayor confusión. En ese contexto, la claridad se convierte en un activo estratégico. Ordenar la información, jerarquizar estímulos y reducir el ruido visual facilita la toma de decisiones y mejora la experiencia de compra.

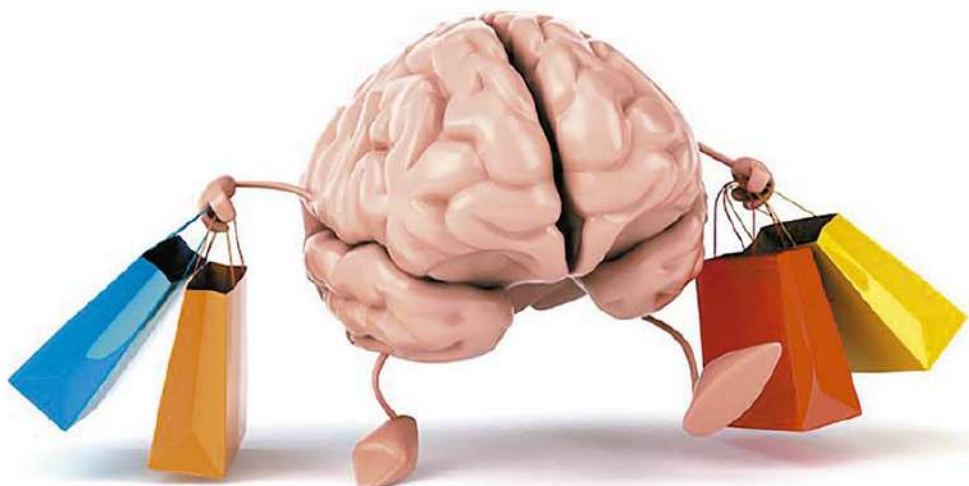
El contexto en el que se presenta una opción influye tanto como la opción misma. La percepción no es objetiva, sino relacional. Un producto no se evalúa en términos absolutos, sino en comparación con lo que lo rodea. La disposición, el contraste y la secuencia condicionan la elección. En los supermercados, pequeños cambios en el entorno pueden modificar la forma en que se perciben precios, calida-

Pequeñas variaciones en el entorno, el lenguaje visual y el orden de las opciones pueden modificar elecciones sin que el consumidor perciba un cambio en forma consciente.

des y beneficios, sin alterar el producto en sí. Ignorar este fenómeno implica desaprovechar una herramienta poderosa para orientar decisiones de manera natural.

Las emociones cumplen un rol central en la conducta de compra. Aunque el consumidor se perciba como racional, su estado emocional influye en la velocidad, la profundidad y el resultado de la decisión. Sensaciones como estrés, apuro o confusión tienden a activar elecciones conservadoras y repetitivas. En cambio, cuando el entorno transmite orden, previsibilidad y control, se habilita una mayor apertura a explorar alternativas. Diseñar experiencias que reduzcan fricciones emocionales no solo mejora la satisfacción, sino que también impacta en el desempeño comercial.

Otro aspecto relevante es la familiaridad. En situaciones de sobrecarga cognitiva, las personas tienden a elegir aquello que reconocen. Este fenómeno explica por qué muchas propuestas nuevas fracasan, incluso cuando ofrecen ventajas objetivas. No se trata de resistencia al cambio, sino de una respuesta adaptativa. Para que una innovación sea adoptada, debe dialogar con referencias conocidas, respetar ciertos códigos y reducir la sensación de riesgo. En el comercio minorista, introducir novedades sin este anclaje suele generar rechazo silencioso.



La forma en que se presenta la información también condiciona la decisión. El lenguaje, los colores y los símbolos activan asociaciones previas que influyen en la interpretación del mensaje. Un mismo contenido puede generar respuestas diferentes según su forma de presentación. En los supermercados, esta dimensión suele subestimarse, tratándose como un aspecto estético secundario. Sin embargo, la forma es parte del contenido. No existe mensaje neutro, y cada elección de diseño comunica algo al cerebro del consumidor. El exceso de opciones es otro desafío creciente.

La saturación de estímulos reduce la eficacia de los mensajes, haciendo que la claridad y la coherencia sean más importantes que nunca para poder seducir al consumidor.

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

Cuando las opciones se bifurcan

La multiplicación de alternativas sin criterios claros de priorización suele generar parálisis decisoria, diluir esfuerzos y aumentar la carga cognitiva de los equipos, afectando el rendimiento.



Elegir implica descartar, y las organizaciones que no desarrollan métodos explícitos para tomar decisiones terminan distribuyendo la energía en demasiados frentes, sin lograr avances.

Cuando se tiene un producto o un servicio con mucho potencial, hay que ir detrás de él. Hay que dedicarle todos los esfuerzos. La mejor forma de protegerse de presiones competitivas es la inversión masiva de los recursos. Si no nos movemos lo suficientemente rápido, serán los competidores quienes recojan los resultados de nuestro propio esfuerzo.

El presupuesto anual es uno de los problemas. Aunque es una buena forma de controlar el dinero, crea un sistema poco flexible para adaptarse al cambio. El entorno hipercompetitivo de hoy es como una guerra. ¿Quién se puede imaginar una guerra basada en un presupuesto anual? Sería algo así: “Lo siento, coronel, tendrá que esperar a enero para disponer de refuerzos. Es cuando recibiremos el nuevo presupuesto”. El problema aquí es la oportunidad que puede perderse.

La necesidad de poner en marcha imprevisiblemente un nuevo programa podría ser, por ejemplo, para aprovechar el error de nuestro mayor competidor. La oportunidad

para sacar ventajas de una situación como ésta requeriría la disponibilidad inmediata de dinero y la dedicación especial de determinados esfuerzos. Cuando llegara el presupuesto del año siguiente, podría ser demasiado tarde.

Pero no importa si nos gusta o no, el presupuesto anual es la referencia para administrar el dinero. Como es así, mucha gente se ha dedicado durante años a buscar un sistema que, a partir de una cantidad fija de dinero, determinara la manera de gastarlo para obtener el máximo provecho. Esta búsqueda ha tenido lugar, sobre todo, en el mundo de las grandes empresas que fabrican muchos productos y que manejan presupuestos enormes. Es allí donde se dan la mayoría de los problemas del tipo “gastar el dinero sabiamente”.

Los problemas de dinero de las pequeñas empresas con un solo producto tienden a ser más del tipo “conseguir más dinero para gastar”. Suelen tener muy poco dinero para desperdiciar.

Analicemos cómo se suele gastar el dinero en empresas multiproducto. Para explicar la situación se puede utilizar la referencia de componentes y conjuntos. Cada producto dispone de su propio presupuesto. La experiencia demuestra que la cifra que se fija suele estar basada en el volumen de ventas más que en cualquier otra cosa.

En términos del presupuesto anual, la pregunta que nos hacen más a menudo es: “¿Qué porcentaje de las ventas conviene gastar en marketing?” La respuesta es: “Lo suficiente para hacer bien el trabajo”.

El problema con el enfoque actual es que algunos productos, los que tienen menos ventas, disponen de recursos insuficientes. Del otro lado, los productos más maduros suelen recibir la mayor parte del presupuesto, aunque no les haga falta. Y ningún director de producto va a admitir que no hace falta o que lo está desaprovechando.

Esto significa que los productos e ideas nuevas se quedan con fondos insuficientes. La petición de mayor presupuesto suele recibir respuestas de este tipo: “Vuelva con la solicitud cuando sus cifras sean mejores”. Pero ¿cómo van a mejorar sin el dinero suficiente para hacer bien el trabajo?

El problema es que en este mundo de alta velocidad las nuevas oportunidades no están disponibles mucho tiempo. Siempre hay otro que aprovecha el momento. Estos son los condicionantes más típicos al funcionar en base a un presupuesto.

Energizer®



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

*Pilas AA



Manos libres.
**Más tareas
cumplidas.**

Energizer®
LINTERNAS

EVEREADY



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

*EN COMPARACIÓN CON LOS BOMBILLOS
INCANDESCENTES ESTÁNDAR Y CFL



La falta de flexibilidad

Todos los productos elaborados bajo metodologías clásicas de otras décadas, sufren de falta de flexibilidad. Una vez que el dinero se mete en cajas diferentes, producto por producto, es casi imposible recuperarlo para otros fines. Este tipo de fragmentación hace imposible aprovechar nuevas oportunidades, o una nueva situación competitiva. “Es buena idea, Pérez, vuelva el año que viene cuando haya un nuevo presupuesto”, suele ser la respuesta.

Este esquema rígido no solo inmoviliza recursos financieros, sino que también congela la capacidad de reacción de la organización frente a cambios del entorno. Cuando los presupuestos se transforman en compartimentos estancos, cualquier ajuste requiere procesos largos, autorizaciones múltiples y decisiones tardías.

La consecuencia directa es que las oportunidades aparecen y desaparecen más rápido que la posibilidad de actuar. Mientras el mercado se mueve, la empresa sigue atada a planes definidos bajo supuestos que ya dejaron de ser válidos, generando una brecha creciente entre estrategia y realidad operativa.

Además, este modelo refuerza una lógica defensiva dentro de las áreas. Cada responsable cuida su “caja” como un territorio propio, priorizando la ejecución del presupuesto asignado por sobre el impacto real de las decisiones en el conjunto de la organización.

La innovación, en este contexto, se convierte en una excepción burocrática. Las ideas disruptivas no fracasan por falta de valor, sino porque no encuentran un espacio presupuestario.



Ahora hablemos de un enfoque menos tradicional que maximiza esa caja de dinero anual. Es una manera de hacer que ciertos trabajos se realicen correctamente y de manera eficaz.

—Paso 1. Preparar los planes de marketing. Elaborar los planes de manera que posicionen cada producto en relación a su ciclo de vida. ¿Es un nuevo mercado? ¿Hasta qué punto está establecida la competencia? ¿Cuál es el ángulo mental competitivo? ¿Dónde estamos en términos de distribución? ¿Cuál es el grado de conocimiento, o la percepción del producto, y cuáles son los de la competencia? Estos planes deberían ser francos y basados en la cruda realidad. Nada de pensamiento optimista.

—Paso 2. Hacer un ranking de productos. Aquí es donde aparecen las cifras, cuando se determina qué productos ofrecen el mayor potencial de beneficio, si el trabajo se hace bien. ¿Este producto o servicio podría soportar un precio más alto? ¿Se trata de una idea nueva que puede ayudarnos a ser líderes? ¿Es un negocio de productos maduros con una competencia establecida? Luego hacer el ranking para dar las prioridades. Este paso sí requiere de cierta habilidad para adivinar, ya que no se puede predecir el futuro. Lo que hay que intentar es valorar cada decisión, tratando de determinar quién tiene más posibilidades de generar mayores beneficios.

Una idea práctica a tener en cuenta para hacer el ranking es evaluar a la competencia en cada batalla. Cuanto más débil es la competencia, mayor es la probabilidad de éxito. Competir contra ejércitos bien entrenados no es nada divertido.

—Paso 3. Asignar tareas de publicidad. Dado que la publicidad tiende a ser la parte más cara de un plan de marketing, es importante asegurarse de que se dedique el dinero de publicidad a lo que vaya a dar más beneficio, y que sea el suficiente para hacer bien el trabajo.

Por ejemplo, la publicidad es especialmente útil para crear conciencia de ideas nuevas o productos nuevos. También puede ser muy útil para comparar el producto con el de un competidor. La publicidad no es muy eficaz cuando se intenta persuadir, o cambiar la opinión de un cliente poten-

cial. La publicidad no es muy eficaz si sólo entretiene a los clientes potenciales y no refuerza la “diferencia” competitiva en sus mentes. La publicidad no sólo debe informar, fundamentalmente debe vender. Por tanto conviene dedicar más atención a la eficacia que a la creatividad.

—Paso 4. Parar cuando se acabe el dinero. Aquí es donde los directivos tienen que ser insensibles y despiadados. Una vez que se

han priorizado los distintos programas en función del potencial de beneficio y objetivos concretos, se ponen en marcha las acciones desde “arriba hacia abajo”. La aplicación estricta del orden jerárquico es fundamental para que las acciones se cumplan de acuerdo al programa. Si lo único que podemos financiar son tres líneas de trabajo, que así sea. Cuando se haya llegado al límite de la disponibilidad, las otras líneas de actividad no tendrán suerte. A diferencia de la compra planeada de antemano, que es una compra racional, la compra cuya decisión se toma en el instante en que se efectúa, es una compra impulsiva ●

La claridad estratégica funciona como un filtro que ordena caminos posibles, reduce la dispersión operativa y permite concentrar tiempo y talento en acciones coherentes.

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

Capacitación constante

Hoy la mayoría de los empresarios coinciden en que la capacitación constante es una condición indispensable para el éxito. Sin embargo, y en actitud francamente contradictoria, se muestran vacilantes a la hora de comprender que "capacitación constante" significa "inversión constante". Eso implica que no comprenden el verdadero valor que aporta a la compañía cada empleado.

Para lograr enunciar un concepto de "empleado" adecuado a los tiempos que corren, hay que comenzar por una redonomiación que no sugiera limitaciones (¿y frustraciones?) en su acepción. Empleado como sinónimo de integrante del grupo del cual es parte importante, independientemente de su ubicación en el organigrama. Este criterio es superior de la concepción de pertenencia a un ente del cual no sólo se siente independiente, sino respecto al cual se considera dialécticamente enfrentado. De esta manera se revaloriza y surgen el concepto de empresa como grupo humano que trabaja en pos de un mismo objetivo.

La jerarquización piramidal sirve más para la protección de ejecutivos-empresarios de las décadas del '70 y del '80, que para generar y desarrollar el crecimiento de las organizaciones. El aporte individual que cada uno de los empleados puede hacer al éxito de la organización no radica solo en "la mayor o menor eficiencia con que desarrollaran tareas operativo-técnicas", sino de qué manera y en qué medida aportan su creatividad humana para el crecimiento y diferenciación de la actividad de la organización que los reúne.

Energía puesta en acción

Varias empresas desarrollan, a nivel global, experiencias de búsqueda de crecimiento personal de sus empleados, promoviendo la creatividad y reduciendo el estrés. Esa es la clave para lograr un mayor sentido de pertenencia.



En un contexto de cambio permanente, las organizaciones ya no compiten únicamente por recursos materiales, tecnología o escala operativa. La verdadera diferencia se construye en la forma en que las personas canalizan su esfuerzo cotidiano hacia objetivos compartidos, sosteniendo niveles de compromiso que trascienden la obligación formal.

El desempeño colectivo no depende solo de capacidades técnicas o de estructuras bien diseñadas, sino de la intensidad con la que los equipos se involucran emocional y cognitivamente con lo que hacen. Cuando esa energía se dispersa, los resultados se resienten; cuando se orienta, se multiplica.

La gestión contemporánea del capital humano enfrenta el desafío de transformar potencial latente en acción concreta. Esto implica crear condiciones que favorezcan la motivación sostenida, la identificación con el propósito organizacional y la percepción de sentido en las tareas diarias.

Las personas no rinden al máximo por imposición, sino

cuando sienten que su aporte tiene impacto real. Por eso, los entornos laborales que estimulan la participación, reconocen el esfuerzo y habilitan la iniciativa individual logran niveles superiores de desempeño y estabilidad interna.

La energía organizacional no es infinita ni automática: se construye, se cuida y también puede deteriorarse si no se la gestiona con inteligencia. Decisiones incoherentes, mensajes contradictorios o liderazgos erráticos erosionan rápidamente el compromiso acumulado.

Convertir energía en resultados exige coherencia entre discurso y práctica, claridad de objetivos y una gestión que entienda que el factor humano no es un recurso más, sino el motor que pone en movimiento a toda la organización.

Se suele decir, no sólo en la Argentina sino también en el resto del mundo, que la calidad de vida laboral es un factor cada vez más determinante a la hora de retener a los buenos empleados. La creatividad es algo innato en todo ser humano. Consecuentemente, lograr que todos los integrantes de la organización internalicen como propio el o los objetivos organizacionales, es una de las claves del éxito en los tiempos que corren.

En síntesis, el nuevo milenio no dará cabida a una relación mutilada, a la mera entrega de un producto o servicio a cambio de una determinada contraprestación dineraria. Predominará una concepción superadora de la relación económica para transformarse en social y cultural. La empresa es parte de la comunidad, el cliente no es sólo el que compra el producto, el personal

de la organización no es sólo un operador de máquinas-herramientas (para ello hay y habrá cada vez mayor cantidad y calidad de computadoras). La empresa como grupo humano, el grupo humano aportando su creatividad al conjunto, el empresario-ejecutivo como líder natural y promotor de la creatividad del conjunto. Esos son los ángulos y enfoque promueven la creatividad y el crecimiento ●

Cuando el liderazgo logra alinear expectativas, emociones y capacidades, el esfuerzo deja de vivirse como desgaste y se convierte en un impulso capaz de superar la adversidad.

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



Conversaciones que transforman

El desarrollo de personas y equipos exige nuevas habilidades conversacionales, capaces de alinear objetivos, fortalecer el compromiso y generar autonomía en entornos laborales sometidos a una presión competitiva constante.

El desempeño sostenido de los equipos no depende solo de contar con instrucciones claras, sino de conversaciones bien conducidas que construyan sentido compartido.

En el supermercado actual, los desafíos operativos conviven con una creciente complejidad humana. Equipos diversos, rotación elevada y presión por resultados configuran un escenario donde las habilidades técnicas ya no alcanzan. En ese contexto, la forma en que se lideran conversaciones se vuelve determinante para sostener desempeño y clima laboral. Durante mucho tiempo, dirigir personas fue sinónimo de indicar qué hacer y controlar su cumplimiento. Hoy, ese modelo muestra límites evidentes. Las organizaciones que logran mayor adaptabilidad son aquellas donde los líderes facilitan comprensión, promueven reflexión y acompañan procesos de mejora continua. Esto no implica perder autoridad, sino redefinirla.

Las conversaciones efectivas no se improvisan. Requieren intención, escucha y claridad de propósito. Un intercambio bien conducido puede destrabar conflictos, alinear expectativas y fortalecer vínculos profesionales. Por el contrario, diálogos evitados o mal gestionados suelen amplificar tensiones y generar costos ocultos que impactan directamente en la operación diaria de los supermercados.

También es fundamental comprender que desarrollar personas no es un evento puntual, sino un proceso sostenido. Implica seguimiento, coherencia y consistencia en-

tre lo que se dice y lo que se hace. Cuando los equipos perciben congruencia, aumenta la confianza y, con ella, la disposición a comprometerse más allá de lo mínimo exigido.

En un contexto donde la ejecución depende cada vez más del involucramiento genuino, liderar conversaciones transformadoras se convierte en una competencia estratégica. No se trata de motivar con discursos, sino de construir sentido compartido en cada interacción cotidiana.

Para que estas conversaciones tengan impacto real, es necesario que los líderes desarrollen la capacidad de preguntar mejor. Las preguntas abiertas, orientadas a la reflexión y no al juicio, permiten que las personas elaboren sus propias respuestas y se apropien de las decisiones que toman.

Escuchar activamente es otro componente clave. No se trata solo de oír palabras, sino de comprender contextos, emociones y supuestos implícitos. En entornos de alta presión operativa, la escucha suele verse relegada, pero su ausencia genera malentendidos que luego demandan más tiempo y energía para corregirse.

La retroalimentación ocupa un lugar central en este proceso. Cuando se ofrece de manera oportuna y específica, se convierte en una herramienta de aprendizaje. En cambio, cuando aparece solo ante el error o de forma imprecisa, refuerza defensas y



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

El valor de preguntar

Una de las prácticas más subestimadas en la gestión de equipos es la formulación de preguntas abiertas. Preguntar no es signo de debilidad, sino una herramienta poderosa para activar reflexión y responsabilidad. Cuando se utiliza de manera genuina, permite que las personas se apropien de los desafíos y propongan soluciones desde su experiencia directa.

Para que esto funcione, es necesario crear contextos psicológicamente seguros. Si cada error es penalizado, las respuestas se volverán defensivas o superficiales. En cambio, cuando se valida el aprendizaje, incluso desde resultados no esperados, se fortalece la autonomía y el compromiso.

Además, registrar acuerdos y dar seguimiento demuestra respeto por el proceso y por las personas involucradas. El desarrollo no ocurre en una charla inspiradora, sino en la continuidad. Gestionar conversaciones con intención convierte al liderazgo en una práctica cotidiana y no en un rol ocasional.

limita el crecimiento individual.

También resulta fundamental diferenciar entre conversaciones operativas y conversaciones de desarrollo. Ambas son necesarias, pero cumplen funciones distintas. Confundirlas suele generar frustración, ya que los equipos no logran identificar qué se espera de ellos en cada instancia.

El manejo de las emociones propias es otro aspecto frecuentemente subestimado. Un líder que no regula su reacción ante el conflicto difícilmente pueda habilitar un diálogo constructivo. La autoconciencia se vuelve, así, una condición previa para conducir intercambios transformadores.

En organizaciones con alta rotación, estas prácticas adquieren mayor relevancia. Cada incorporación representa una oportunidad para transmitir cultura, expectativas y formas de trabajo. Las primeras conversaciones suelen marcar el tono de toda la relación laboral posterior.

La claridad en los acuerdos es igualmente decisiva. Conversar no implica dejar todo abierto, sino explicitar compromisos, plazos y responsabilidades. Cuando los acuerdos quedan implícitos, aumentan las interpretaciones divergentes y se deteriora la confianza.

En este sentido, documentar lo conversado puede ser un complemento útil. No como mecanismo de control, sino como forma de sostener coherencia y continuidad en procesos que se desarrollan a lo largo del tiempo.

Las conversaciones difíciles merecen una mención especial. Evitarlas no las hace desaparecer; por el contrario, tienden a en-

quistarse. Abordarlas con respeto y foco en el problema, y no en la persona, reduce tensiones y fortalece la madurez del equipo. Otro desafío habitual es el tiempo. En el supermercadismo, la urgencia domina la agenda. Sin embargo, postergar sistemáticamente estos intercambios termina generando más urgencias a futuro. Invertir tiempo en conversar es, en realidad, una forma de prevenir desvíos.

El impacto de estas prácticas no se limita al vínculo entre líder y colaborador. Equipos que aprenden a conversar mejor replican esas dinámicas entre pares, mejorando la coordinación y reduciendo fricciones internas. Desde una perspectiva cultural, las conversaciones moldean comportamientos. Lo que se habla, cómo se habla y lo que se evita hablar define, en gran medida, qué es aceptable y qué no dentro de la organización. En contextos de cambio, este rol se vuelve aún más crítico. Las transformaciones generan incertidumbre, y las conversaciones bien conducidas ayudan a procesarla, reduciendo resistencia y facilitando la adaptación.

Formar líderes en estas competencias no es un lujo, sino una necesidad operativa. La calidad de las conversaciones impacta directamente en la calidad de la ejecución y en la sostenibilidad de los resultados.

En definitiva, cuando las conversaciones se gestionan de manera consciente, dejan de ser un aspecto blando del management para convertirse en una herramienta concreta de transformación organizacional.

La globalización económica ha aumentado la oferta de mercancías que los consumidores pueden acceder, por lo que el reto de los almacenes y tiendas de autoservicio es atraer la atención de los clientes de una manera creativa. El merchandising es un enfoque antiguo, que ha cobrado especial interés en fechas recientes, y aunque no existe una definición única, se refiere a las técnicas para atraer al cliente al punto de venta mediante la distribución de las secciones donde es colocado el producto en el mejor lugar, con la presentación y calidad idónea, así como precio competitivo que incentive al consumidor a comprar.

El merchandising tiene sus orígenes en el nacimiento de los almacenes franceses en 1852, donde los productos se encontraban situados detrás del vendedor y se disponían en estanterías abiertas, donde el consumidor podía tener contacto directo con el producto, además de circular libremente en amplios espacios de la tienda, donde el vendedor tiene un papel pasivo ●

Desarrollar personas dentro de los supermercados requiere coherencia entre discurso y acción, seguimiento sistemático y un diálogo abierto y frecuente.



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.alimentoraza.com)





El futuro del trabajo en Argentina

El desarrollo profesional asentado sobre roles fijos y trayectorias predecibles llegó a su fin. El último informe del Foro Económico Mundial anticipa las nuevas tendencias.

Al analizar las razones por las cuales la comunicación estratégica falla, surge que los errores no son provocados por falta de ideas ni por ausencia de tecnología. Los problemas surgen cuando las organizaciones intentan interpretar un entorno radicalmente nuevo sin haber desarrollado las habilidades humanas necesarias para hacerlo.

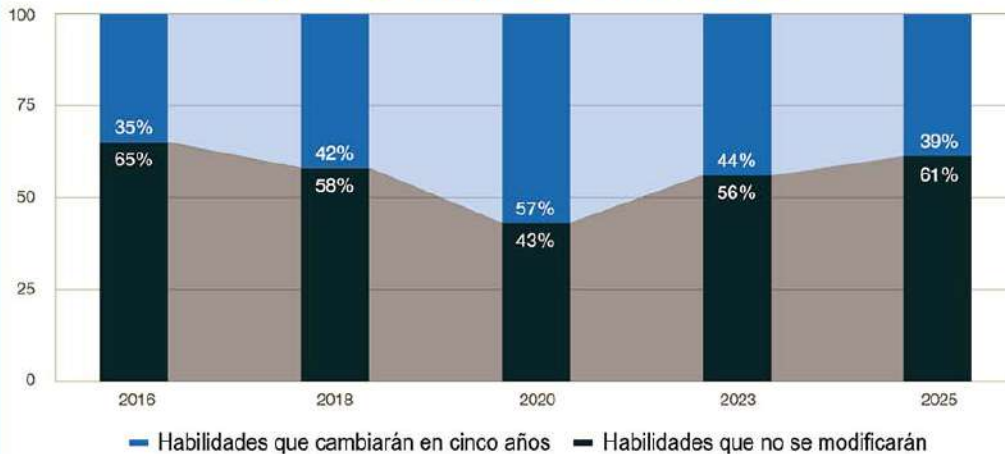
En 2026, el verdadero cuello de botella no está en las plataformas ni en los mensajes, sino en las personas que deben leer la cultura, procesar datos y tomar decisiones en tiempo real. Las empresas no adquieren esas capacidades por decreto: las adquieren cuando invierten de forma consistente en el desarrollo de su talento. “Los equipos que no aprenden al ritmo de la cultura y la tecnología quedan rápidamente fuera de la

conversación, aunque tengan talento y experiencia”, explica **Carla Mucharraz, Directora de Talento Humano de another** para México, LATAM y Estados Unidos.

En su opinión, durante años, el desarrollo profesional se estructuró alrededor de roles fijos y trayectorias predecibles. La especialización profunda funcionaba en contextos estables, pero empieza a mostrar límites en un entorno donde la inteligencia artificial, los datos y las dinámicas culturales evolucionan de manera simultánea. Hoy, quienes trabajan en comunicación necesitan combinar criterio cultural, comprensión tecnológica y capacidad analítica, habilidades que no se improvisan y que requieren aprendizaje continuo.

Este cambio tiene un respaldo estructural. El *Informe sobre el futuro del trabajo*

Evolución de las perspectivas sobre las habilidades laborales



Fuente: World Economic Forum. Informe sobre el futuro del empleo.

La brecha de habilidades es hoy un obstáculo para la transformación empresarial: el 63% de los empleadores la considera crítica y el 85% planea invertir en capacitación.

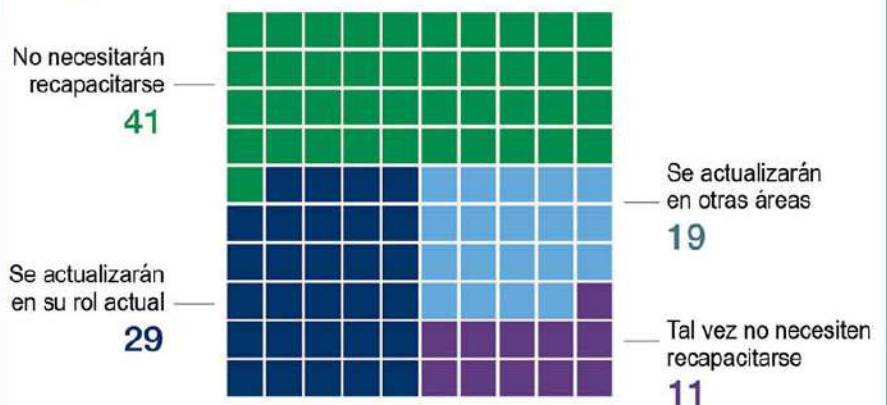
(*Future of Jobs Report*) 2025 del Foro Económico Mundial, señala que una proporción significativa de las habilidades laborales actuales se transformará en los próximos años, impulsada por la adopción acelerada de tecnologías como la inteligencia artificial. La empleabilidad y la vigencia profesional ya no dependen únicamente del rol que se ocupa, sino de la capacidad de las personas para actualizar y ampliar sus habilidades a lo largo del tiempo, algo que solo es posible cuando las organizaciones crean las condiciones para hacerlo.

Bajo este panorama, los modelos de talento basados en *upskilling* y *reskilling* dejan de ser iniciativas de capacitación para convertirse en decisiones estratégicas. El *upskilling* consiste en mejorar y expandir habilidades existentes para ser más eficiente en el rol actual. Por ejemplo, un *marketer* aprendiendo analítica de datos. Por su parte, el *reskilling* es capacitar a alguien para un rol completamente nuevo (por e-

jemplo, un administrativo aprendiendo análisis de datos para cumplir una función totalmente distinta).

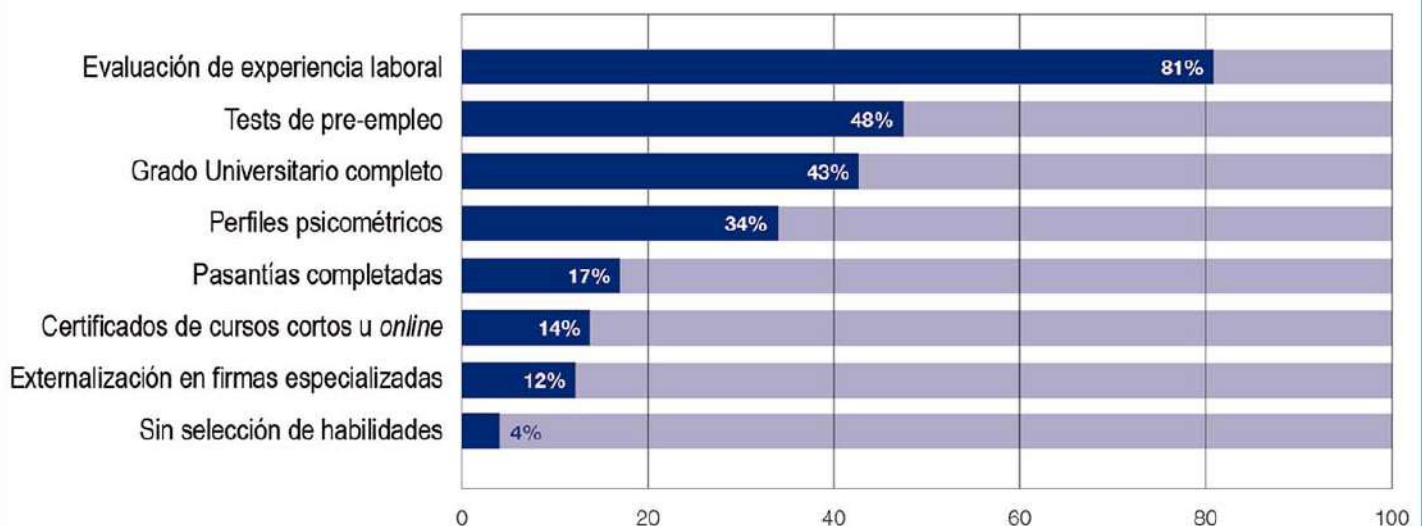
No se trata únicamente de formar perfiles más técnicos, sino de habilitar a las

Adaptación de la fuerza de trabajo hacia el 2030



Fuente: World Economic Forum. Informe sobre el futuro del empleo.

Mecanismos de selección de habilidades



Fuente: World Economic Forum. Informe sobre el futuro del empleo.

Prioridades en diversidad e inclusión



Fuente: World Economic Forum. Informe sobre el futuro del empleo.

personas para moverse entre disciplinas, aprender nuevas herramientas y adaptarse a escenarios cambiantes. La alfabetización digital y la capacidad de aprender de forma continua se han vuelto transversales, incluso en funciones que históricamente no eran consideradas tecnológicas.

La presión no viene solo desde dentro de las organizaciones. En 2026, las audiencias son más exigentes, menos pacientes y más conscientes del valor de su tiempo. De a-

cuerdo con los insights de Google sobre tendencias digitales, la inteligencia artificial está transformando la forma en que las personas buscan, exploran y toman decisiones, priorizando experiencias claras, útiles y fáciles de comprender. Para los equipos de comunicación, esto implica traducir complejidad en soluciones relevantes, una tarea que exige habilidades humanas bien desarrolladas, no solo herramientas avanzadas.

Aquí es donde el talento humano adquiere un rol decisivo. Las empresas pueden invertir en tecnología, procesos o estructuras, pero es el desarrollo de las personas lo que convierte esa inversión en valor estratégico. Equipos con habilidades actualizadas permiten anticipar escenarios, leer señales culturales con mayor precisión y tomar decisiones con más velocidad y claridad. En la práctica, fortalecer al talento humano se refleja en una comunicación más oportuna, menos reactiva y con menor margen de error en un contexto marcado por la aceleración tecnológica, la fragmentación de audiencias y la presión constante por responder en tiempo real.

“Las organizaciones que entienden el *upskilling* y el *reskilling* como una inversión

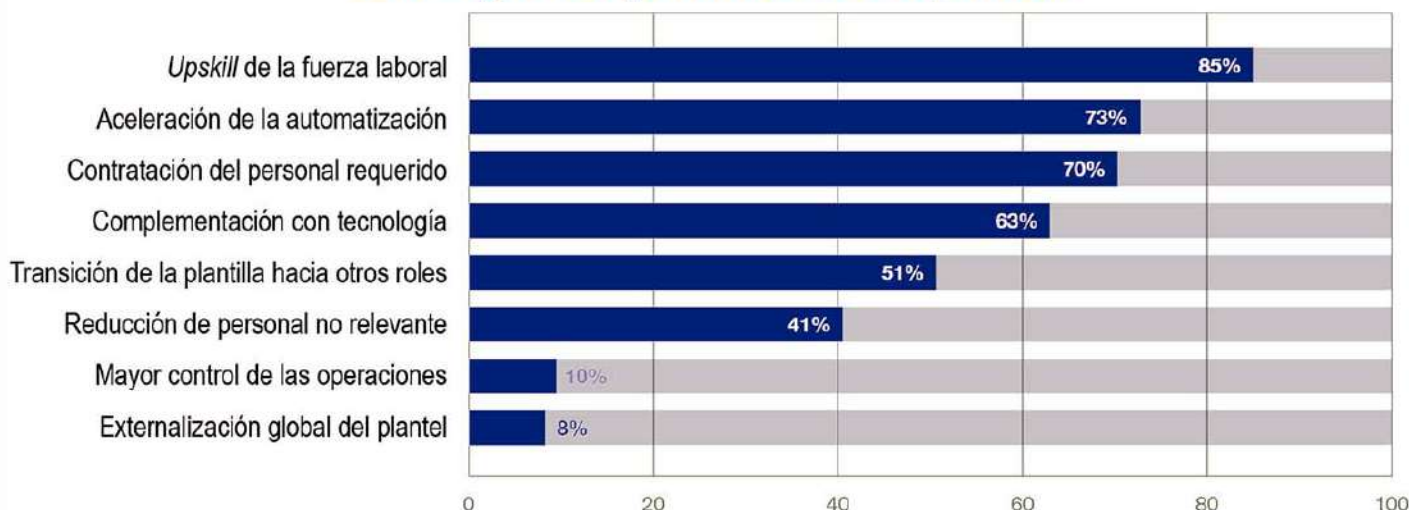
El 22% de los empleos se transformará. Hacia el 2030 se crearán 170 millones de puestos y desaparecerán 92 millones. Es decir, se estima que el saldo será positivo.

Argentina: proyecciones de recapacitación para el 2030



Fuente: World Economic Forum. Informe sobre el futuro del empleo.

Estrategias corporativas de adaptación



Fuente: World Economic Forum. Informe sobre el futuro del empleo.



CONOCE EL LADO MAS DULCE DEL NUEVO

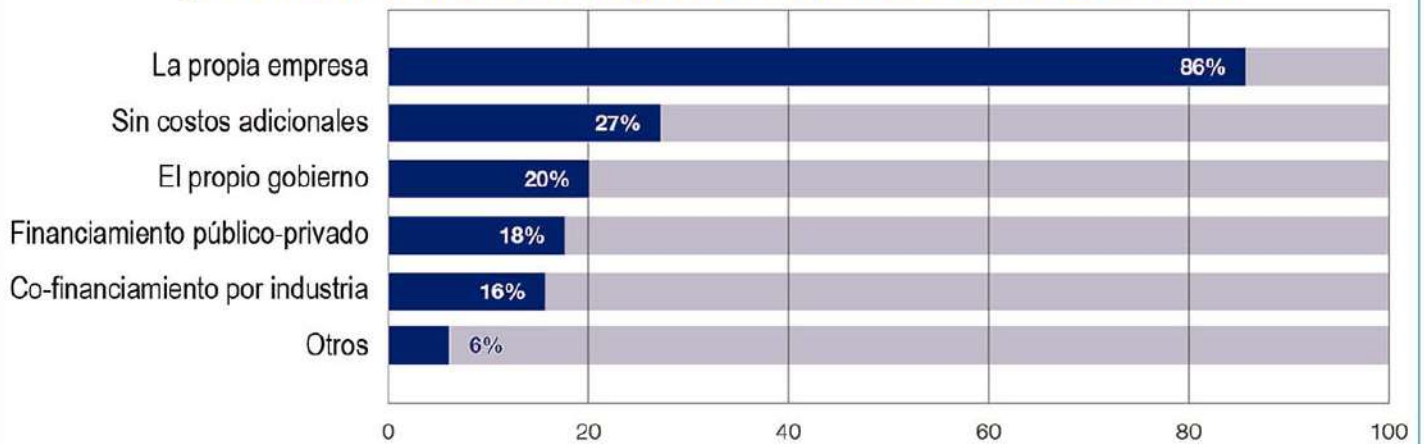
COLON

Selecto

Más dulzor
Menos alcohol
Fácil de tomar

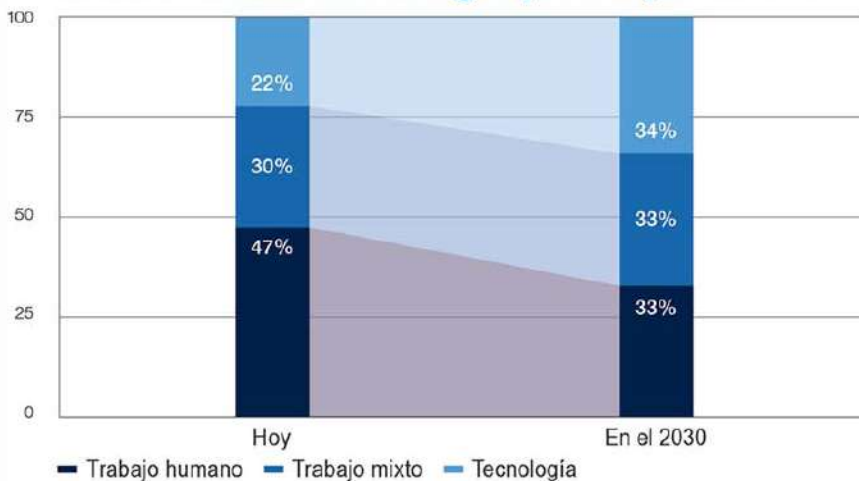
BEBER CON MODERACIÓN. PROHIBIDA SU VENTA A MENORES DE 18 AÑOS.

¿Quién financiará la recapacitación laboral hacia el 2030?



Fuente: World Economic Forum. Informe sobre el futuro del empleo.

Relación entre tecnología y trabajo humano



Fuente: World Economic Forum. Informe sobre el futuro del empleo.

sostenida en sus personas logran algo más que eficiencia: construyen equipos capaces de adelantarse, no solo de contener", concluye la ejecutiva mencionada. "Cuando el talento humano crece, la comunicación deja de ser reactiva y se vuelve verdaderamente estratégica". No desarrollar habilidades tiene consecuencias claras.

Nuevas tendencias

¿Qué revela el *Future of Jobs Report 2025* del Foro Económico Mundial? Estos son algunos de los principales hallazgos:

—La ampliación del acceso digital. El 60% de los empleadores considera que será el factor más transformador de sus negocios hacia 2030. Se destacan los avances tecnológicos, especialmente en inteligencia artificial y procesamiento de información (86%), robótica y automatización (58%), y generación, almacenamiento y distribución de energía (41%).

—El aumento del costo de vida aparece como la segunda tendencia más transformadora y la principal vinculada al contexto económico. La mitad de los empleadores espera que esto impacte significativamente en su negocio hacia 2030.

—La mitigación del cambio climático se ubica como la tercera tendencia más transformadora y la principal vinculada a la transición verde. El 47% de los empleadores prevén que estas dinámicas impactarán en sus negocios en los próximos cinco años, impulsando la demanda de ingenieros en energías renovables o especialistas en vehículos eléctricos y autónomos ●

Cambios en las estrategias salariales



Fuente: World Economic Forum. Informe sobre el futuro del empleo.

NUEVOS



Krachitos
snacks

**NACHOS
CHEESE**

**NACHOS
SABOR QUESO**

PESO NETO
90 g

SNACKS NACHOS SABOR QUESO
INDUSTRIA ARGENTINA

HACE KRACH CON MUCHO QUESO

WWW.KRACHITOS.COM.AR
@KRACHITOSARGENTINA



CINCO HISPANOS
Compañía de alimentos

Los pilares de la innovación

Dijo Albert Einstein: “Si sigue haciendo lo mismo que ayer, no espere obtener un resultado diferente”. Muchos hablan de innovar o de renovar los procesos, pero pocos se plantean hacer algo verdaderamente distinto.



La revisión periódica de rutinas y reglas implícitas permite detectar ineficiencias naturalizadas, cuestionar supuestos heredados y liberar recursos para proyectos positivos.

Un terreno fértil para el cambio pasa por el gerenciamiento por categorías. El mismo constituye, tanto para los distribuidores como para los proveedores, una importante oportunidad de mejoras comerciales. Para esto, exige el compromiso de cada socio comercial de modificar sus estrategias, estructuras, procesos de trabajos y sistemas. La gerencia general de cada empresa debe comprender la contribución potencial de la administración de categorías, reconocer la magnitud de los cambios necesarios y tomar las decisiones que juzgue conveniente para los intereses de su empresa.

Este cambio entre las relaciones de los socios comerciales basado en el desarrollo conjunto de planes comerciales e impulsado por el conocimiento del distribuidor y el proveedor sobre las necesidades del consumidor está cambiando las características del comercio minorista en el mundo entero. El común denominador de este cambio es la categoría.

La categoría se podría definir como un “conjunto de productos y/o servicios administrables que los consumidores perciben como interrelacionados para satisfacer alguna necesidad”. El gerenciamiento por categorías es el proceso distribuidor/proveedor que consiste en administrar las categorías como unidades estratégicas de negocio, generando mejores resultados comerciales al concentrarse en entregar valor al consumidor. Específicamente para un detallista, gerenciar por categorías quiere decir “determinar el precio, la comercialización, las promociones y la mezcla de productos basándose en metas de categoría, el ambiente competitivo y el comportamiento del consumidor”.

El Gerente de Categoría es el responsable. Desarrolla la estrategia, implanta planes, evalúa y rectifica y es el responsable de los resultados. En realidad no debe ser un técnico, sino un creador de argumentos. Para ello es necesario “trabajar en equipo”. El Gerente de Categoría debe utilizar y conocer: compras, mercadeo, publicidad, merchandising, tecnología de ventas y administración, logística y finanzas, en definitiva, el conocimiento de sus consumidores, con un enfoque y visión global, estrategia, organizador, analítico, resolutivo y de decisiones rápidas.

El gerenciamiento por categorías ayuda a que el detallista se concentre en el consumidor, que pueda aprovechar la información que recoge, se pueda defender de sus competidores y trabaje más estrechamente con los suplidores. Se está convirtiendo en la forma adecuada para muchos proveedores de colocar sus productos y servicios en el mercado. Esta requiere de planes estratégicos formales y sistemáticos, de flexibilidad de la empresa para adaptar las estructuras a los cambios necesarios y de seguimientos constantes para medir la rentabilidad de los planes. Este enfoque ha generado numerosos beneficios:

—Mejor coordinación con el consumidor. Permite captar mejor las necesidades o el comportamiento de compra del consumidor que centrarnos en un vendedor o en una unidad de conservación de existencias.

—Mejor toma de decisiones. Los gerentes de categorías toman mejores decisiones sobre la estructuración del negocio si reconocen que microadministrar una unidad de conservación de existencias o un vendedor es engañoso.

—Mejor rendición de cuentas. Los resul-

tados pueden relacionarse con un gerente de categorías, en vez de tener que vincularlos a un comité o grupo de comerciantes. El gerenciamiento por categorías es de suma importancia, porque se enfoca a satisfacer las necesidades del consumidor, quién es el que decide cómo, dónde y qué comprar, además de lograr un crecimiento rentable -tanto para el fabricante como para el distribuidor- optimizando los portafolios de productos, niveles de inventarios y rotación de productos en el punto de venta.

Tanto la publicidad como la promoción son recursos de comercialización que estimulan la comunicación para impulsar la venta. La promoción de ventas consiste en una gama de estímulos orientados a fomentar la compra de un producto, apoyando las acciones de la fuerza de ventas y la publicidad en los momentos y lugares apropiados. En efecto la promoción es habitualmente realizada durante ciertos períodos y se localiza en el sitio en que se desea llevar a cabo dicha gestión de refuerzo, ya sea en los puntos de venta o zonas adyacentes o bien donde se encuentra el consumidor.

Las estrategias promocionales en los puntos de venta, se aplican con dispositivos directos de corto plazo, para fomentar aún más las ventas. La publicidad en el punto de venta es utilizada para identificar, anunciar o comercializar un producto. El uso eficaz se basa en la comprensión de los hábitos de compra del consumidor, las necesidades del detallista y diversas maneras para usarlos. Estas estrategias tienen la intención de "cerrar el trato", hacer que un consumidor dé el paso final para la compra del producto.

Cuando se habla de promoción, se refiere al conjunto de estímulos que de una forma no permanente y a menudo localizada, van a reforzar en un período corto la acción

Estrategias de presión

Las llamadas "estrategias de presión" (push) consisten en orientar los esfuerzos de comunicación y de promoción a los intermediarios (en el consumo masivo, a los supermercados), de forma que les incite a referenciar a la marca, a almacenar el producto en cantidades importantes a efectos de que los intermediarios presionen a los clientes a comprar el/los productos que se le presionan.

El objetivo es suscitar una cooperación voluntaria del distribuidor que en razón de los incentivos y de las condiciones de venta que se le ofrecen, va naturalmente a privilegiar o empujar el producto cada vez que él pueda. La fuerza de venta o la comunicación personal será aquí el medio de marketing más importante.

Una estrategia de presión implica la existencia de relaciones armoniosas con los distribuidores y evidentemente son los representantes y vendedores, sobre todo, los que tienen un papel importante a jugar al respecto.

Sin embargo, otros incentivos se utilizan en estas estrategias: la concesión de descuentos o márgenes excepcionales, instalación de expositores en el lugar de venta, productos gratuitos, participaciones financieras en las publicaciones en la publicidad del distribuidor, formación del personal de los distribuidores, organización de concursos de ventas e intervención de promotores en el lugar de venta.

de la publicidad y/o la fuerza de ventas, utilizados para fomentar la compra del producto, proporcionando una mayor actividad y eficacia a los canales de distribución.

Las herramientas que las empresas de autoservicio utilizan para una mejor gestión de sus negocios, deben apuntar a las necesidades del consumidor y tener en cuenta las posibles y probables variaciones o evoluciones que puedan presentarse. En la medida en que estos objetivos sean puestos como premisa de acción, la organización estará en condiciones de ofrecer los productos o servicios que "realmente" se están necesitando y/o podrán modificar la composición de la línea existente acorde con las variaciones que el mismo mercado aconseja.

Lo correcto no es investigar al consumidor para "presionar" mejor con el producto y con la acción promocional, la campaña publicitaria o la fuerza de ventas, sino que se debe investigar sus preferencias para adaptar los bienes y servicios a sus deseos y necesidades. También los fabricantes o proveedores de productos de consumo masivo, elaboran propuestas para incrementar sus ventas y obtener una mayor participación en el mercado, aplicando técnicas y estrategias de comercialización: estrategias promocionales en los puntos de venta, rebajas de precios, descuentos por pronto pago y por volumen de compra, generando el traspaso del depósito del proveedor hacia el cliente. El concepto es combinar experiencia y pragmatismo ●

El liderazgo orientado a habilitar personas, en lugar de supervisar tareas, crea entornos donde la iniciativa individual se alinea con objetivos colectivos y el cambio florece.



Operaciones potencialmente engañosas

Las amenazas digitales más eficaces no atacan sistemas, sino hábitos: se apoyan en rutinas, confianzas mal gestionadas y procesos que funcionan bien en condiciones normales, pero fallan frente a estímulos engañosos.



En muchas organizaciones, el mayor riesgo no está en la tecnología utilizada, sino en la brecha entre los protocolos formales y las prácticas reales con los equipos informáticos.

La digitalización de procesos trajo eficiencia, velocidad y trazabilidad, pero también introdujo nuevas formas de riesgo que no siempre resultan evidentes. En particular, las operaciones potencialmente engañosas se caracterizan por presentarse como acciones legítimas dentro del flujo normal de trabajo. No irrumpen con violencia ni explotan fallas técnicas sofisticadas, sino que se infiltran aprovechando la confianza, la urgencia y la familiaridad. En el ámbito empresarial, y especialmente en organizaciones con alta rotación y múltiples niveles jerárquicos, estas maniobras suelen adoptar la forma de pedidos aparentemente rutinarios. Un correo que simula provenir de un superior, una modificación de datos bancarios que parece administrativa o una solicitud urgente vinculada a proveedores conocidos pueden activar decisiones automáticas sin verificación suficiente.

El problema no reside únicamente en la falta de controles, sino en la presión operativa. Cuando los equipos trabajan bajo exigencias constantes, la prioridad suele ser resolver rápido. En ese contexto, cualquier mensaje que encaje con la lógica habitual del negocio tiende a ser aceptado sin cuestionamientos. La eficacia del engaño radica justamente en su capacidad de mimetizarse con la operatoria diaria.

Las áreas financieras y administrativas suelen ser los blancos más frecuentes, pero no los únicos. Sistemas de compras, logística, recursos humanos y hasta mantenimiento pueden convertirse en puntos de entrada si el ataque logra replicar códigos internos creíbles. Cuanto más compleja es la organización, mayor es la superficie de exposición.

Otro factor crítico es la fragmentación de responsabilidades. Cuando las decisiones se reparten entre varias áreas y nadie tiene una visión completa del proceso, resulta más sencillo introducir una instrucción falsa sin que se active una alarma inmediata. La ausencia de validaciones cruzadas convierte pequeños errores individuales en incidentes de gran impacto.

La tecnología cumple un rol necesario, pero insuficiente. Filtros, autenticaciones y monitoreos reducen riesgos, aunque no eliminan la posibilidad de que una persona valide una acción incorrecta. Por eso, la seguridad informática dejó de ser un asunto exclusivo del área de sistemas para convertirse en una cuestión organizacional.

Trabajar sobre estos riesgos implica revisar procesos, no solo herramientas. Establecer pausas obligatorias ante pedidos sensibles, definir canales únicos de validación y entrenar a los equipos para reconocer patrones engañosos son medidas tan relevantes como cualquier inversión tecnológica. En un entorno donde las amenazas evolucionan con rapidez, la verdadera fortaleza no está en blindar cada sistema, sino en construir una cultura capaz de detectar lo que no encaja. La seguridad, en este sentido, es menos una cuestión de desconfianza permanente y más una práctica consciente de verificación.

Un aspecto que suele subestimarse es el impacto reputacional de este tipo de incidentes. Más allá de la pérdida económica directa, una operación engañosa expone debilidades internas que afectan la confianza de clientes, proveedores y socios estratégicos, incluso cuando el hecho no trasciende públicamente.

La gestión posterior al incidente también forma parte de la seguridad. Organizaciones que reaccionan con búsqueda de culpables refuerzan el silencio y el ocultamiento. En cambio, aquellas que analizan lo ocurrido como una falla sistémica obtienen aprendizajes que fortalecen su estructura

preventiva. La documentación de los procesos críticos es otra herramienta clave. Cuando los circuitos existen solo en la práctica cotidiana, cualquier desvío resulta difícil de detectar. Formalizar pasos, responsables y validaciones reduce la ambigüedad y limita el margen de maniobra de acciones engañosas.

La capacitación periódica debe ir más allá de charlas genéricas. Los entrenamientos más efectivos trabajan con escenarios realistas, adaptados a la operatoria concreta de la organización. Reconocer un engaño requiere familiaridad con las propias rutinas y con la forma en que pueden ser imitadas. También es importante revisar la sobrecarga de alertas tecnológicas. Sistemas que notifican todo terminan siendo ignorados. Priorizar señales realmente relevantes mejora la atención y evita que advertencias críticas se pierdan entre mensajes de bajo impacto.

El rol de la conducción es determinante. Cuando los líderes respetan los protocolos y aceptan validaciones incluso en situaciones urgentes, envían un mensaje claro. Cuando, por el contrario, presionan para saltar controles, habilitan condiciones propicias para el error.

La tercerización de servicios agrega otra capa de riesgo. Proveedores con acceso a sistemas o información sensible deben integrarse a la cultura de seguridad de la empresa. La confianza contractual no reemplaza la necesidad de reglas claras y verificables. En organizaciones grandes, la descentralización operativa puede jugar en contra si no se acompaña de criterios comunes. Diferencias en prácticas entre sucursales o áreas generan puntos débiles que pueden ser explotados con mayor facilidad.

La revisión periódica de incidentes menores resulta especialmente valiosa. Muchas operaciones engañosas fallidas dejan señales tempranas que, si se analizan, per-

La confusión como estrategia

Las operaciones engañosas funcionan porque explotan comportamientos previsibles. Urgencia, autoridad aparente y familiaridad son los tres disparadores más frecuentes. Un pedido que parece venir “de arriba”, que requiere acción inmediata y que se presenta como parte de una tarea habitual tiene altas probabilidades de ser ejecutado sin cuestionamientos.

Por eso, una señal de alerta clave no es el contenido técnico del mensaje, sino su contexto. Cambios de tono, horarios inusuales, pedidos que evitan circuitos normales o instrucciones que desalientan la consulta suelen ser indicios tempranos de riesgo.

Incorporar esta mirada permite pasar de una defensa reactiva a una preventiva. No se trata de desconfiar de todo, sino de entrenar la capacidad de detectar inconsistencias antes de que una acción aparentemente menor se transforme en un incidente mayor.

miten ajustar procesos antes de enfrentar un evento de mayor magnitud.

La seguridad informática también se vincula con la gestión del cambio. Nuevos sistemas, reorganizaciones internas o cambios de roles suelen generar ventanas de vulnerabilidad. Anticipar estos momentos críticos reduce la exposición innecesaria.

Otro desafío es el exceso de confianza en la experiencia. Colaboradores con muchos años en la organización tienden a bajar la guardia, asumiendo que “eso acá no pasa”. Justamente por eso, suelen ser blancos atractivos para engaños bien contruidos.

La integración entre áreas técnicas y operativas mejora la detección temprana. Cuando sistemas, finanzas y operaciones comparten información, se acorta el tiempo entre la anomalía y la acción correctiva.

La medición del riesgo no debe limitarse a auditorías anuales. Indicadores simples, como cantidad de validaciones omitidas o tiempos de respuesta ante pedidos sensibles, ofrecen señales útiles para intervenir a tiempo. Aceptar que el engaño forma parte del escenario actual permite prevenirlo ●

La prevención efectiva exige combinar controles técnicos con entrenamiento conductual, ya que ningún software reemplaza la capacidad de identificar inconsistencias.



Patrones de conducta idealizados

En muchas organizaciones se confunden modelos aspiracionales con realidades operativas. Cuando el liderazgo se idealiza en exceso, la brecha entre discurso y práctica se comienza a erosionar.

El liderazgo suele estar rodeado de una narrativa aspiracional que promete claridad, firmeza, inspiración constante y control absoluto de las situaciones. Esa narrativa se replica en manuales, capacitaciones, charlas motivacionales y discursos internos, hasta consolidar una imagen del líder ideal que rara vez coincide con la experiencia cotidiana. El problema no es aspirar a mejores prácticas, sino convertir esos patrones idealizados en una vara rígida contra la cual se mide toda conducta real. Allí comienza una tensión silenciosa que afecta la gestión.

Los patrones de conducta idealizados funcionan como modelos normativos. Definen cómo “debería” comportarse quien conduce, qué emociones mostrar, qué decisiones tomar y hasta cómo comunicarse. En sí mismos no son negativos. El riesgo aparece cuando esos modelos se desconectan de las condiciones reales de operación, de la complejidad del supermercado y de la presión diaria sobre resultados. Cuando el ideal se vuelve irreal, deja de orientar y empieza a distorsionar.

En muchas organizaciones del sector, el líder ideal es presentado como alguien siempre disponible, siempre seguro, siempre coherente, siempre inspirador. No duda, no se contradice, no muestra cansancio, no admite desconocimiento. Este estereotipo, lejos de fortalecer la conducción, genera un efecto inverso. Los líderes reales

sienten que no pueden mostrarse tal como son y los equipos perciben una distancia creciente entre el discurso y la práctica. Esa distancia erosiona confianza.

El primer impacto de estos patrones aparece en la comunicación. Cuando el modelo ideal exige certezas permanentes, se desalienta la expresión de dudas. Sin embargo, la realidad del comercio minorista está llena de incertidumbre: cambios de precios, abastecimiento irregular, variaciones de demanda, presión competitiva, tensiones laborales y exigencias de rentabilidad. Pretender que la conducción tenga siempre respuestas cerradas empuja a comunicar decisiones incompletas o forzadas, solo para sostener una imagen de control. Otro efecto es la rigidez. Los patrones idealizados suelen ser presentados como universales, válidos para cualquier contexto. Se espera el mismo estilo en tienda, en oficinas centrales, en logística o en negociaciones externas. Pero los contextos no son homogéneos. Un liderazgo eficaz en una sucursal de alto tráfico no es idéntico al necesario en un centro de distribución o en un equipo administrativo. Cuando el ideal no admite matices, se vuelve un obstáculo para la adaptación.

En los supermercados, esta rigidez se traduce en decisiones tardías o poco ajustadas. El líder intenta encajar la realidad en el modelo, en lugar de ajustar su conducta a la situación concreta. La consecuencia es conocida: se acumulan tensiones operativas, se posterga la resolución de problemas y se incrementa la dependencia de soluciones informales. El liderazgo pierde eficacia precisamente por intentar ser “ejemplar” en un sentido abstracto. La idealización también afecta la relación con el error ●

La idealización de comportamientos directivos crea expectativas difíciles de sostener, genera una frustración silenciosa en los equipos y provoca varios errores.



Descubrí
todo lo
que hay
para vos.

ChangoMâs

MâsOnline
.com.ar

NUEVO

GANCIA®
SIN ALCOHOL



0.0
ALCOHOL

MISMO
SABOR

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