

# Proyecciones para el consumo masivo

20

**MARKETING**  
**El cliente al poder**



54

**PROMOCIONES**  
**Ecuaciones rentables**



62

**PACKAGING**  
**Un vendedor pasivo**



¡LANZAMIENTO!

# La mejor porción de tu día



## Nuevas #LASAGNA

### MIX DE QUESOS



5 tipos de quesos  
con BACON

### A LA BOLOGNESA



Salsa casera  
con carne vacuna

Tu día  
pide  
**Sadia**



Listo  
en 9'



Receta  
casera



Porción  
perfecta

# Energizer®



**¡Juntos somos la energía  
de la selección!**



PRODUCTO  
OFICIAL



El 2026 será un punto de inflexión en el rumbo de economía. Después del deterioro sufrido en 2024, el año pasado dejó algunas señales de alivio, pero todavía insuficientes para consolidar una recuperación firme de las ventas. Los últimos datos de NielsenIQ muestran que el consumo masivo mostró una mejora de apenas 2% en 2025, muy lejos de compensar la caída de 16% registrada el año anterior. La paradoja es evidente. Mientras la economía creció 4% y la inflación se desaceleró, el poder de compra de los hogares mejoró muy lentamente. Los beneficios del repunte macroeconómico llegaron a las familias argentinas con cuentagotas. El ingreso disponible sigue por debajo de los años anteriores y la recomposición salarial se presenta de manera desigual. Ese desacople entre indicadores estadísticos positivos y una realidad de consumo todavía frágil, plantea un desafío. Ningún plan económico termina de afirmarse si no se traduce en mejoras concretas y visibles en la vida cotidiana. La paciencia social podría resquebrajarse. No alcanza con exhibir orden macroeconómico: también hace falta que el mismo llegue a las góndolas. En este escenario, el supermercadismo y la industria proveedora siguen evidenciando una gran capacidad de adaptación. Al lidiar con consumidores más racionales, selectivos y atentos al precio, redoblan esfuerzos para ganar eficiencia, incorporar tecnología, optimizar surtidos y desarrollar formatos de venta adaptados a las necesidades concretas de las familias argentinas de hoy.

**Luis Di Nallo**  
DIRECTOR

NOVEDADES .....8

MERCHANDISING  
Las apelaciones  
emocionales .....13



TENDENCIAS  
La importancia del  
pensamiento crítico .....14

EMPRESAS  
GO TO BE: el nuevo  
universo de fragancias  
de Algabo .....18

MARKETING  
El cliente al poder .....20

RENTABILIDAD  
La paradoja del  
optimismo .....24



SUPERMERCADOS  
Un acuerdo para el  
crecimiento .....28

TECNOLOGIA  
Herramientas para  
reducir fricciones .....30



ANALISIS  
La "trampa de  
la deuda" .....32

MANAGEMENT  
Más allá de las  
estadísticas .....36

GESTION  
Herencias del viejo  
gerenciamiento .....40



RELEVAMIENTOS  
Crónica de una caída  
anunciada .....44

PRODUCTIVIDAD  
Reglas de juego  
cambiantes .....46



MERCADOS .....50

MOTIVACION  
El optimismo como  
impulsor .....52



PROMOCIONES  
Ecuaciones rentables .....54

PLANEAMIENTO  
Minimizando  
el riesgo .....58

PACKAGING  
Un vendedor pasivo .....62

CONSUMO  
Experiencias  
satisfactorias .....64

LOGISTICA  
Una cadena  
sin fisuras .....70



CALIDAD TOTAL  
Más allá de las  
estadísticas .....72

ESTRATEGIA  
Los límites de la  
planificación clásica .....76



NOTA DE TAPA  
Proyecciones para el  
consumo masivo .....80

RECURSOS HUMANOS  
El aislamiento  
departamental .....86

REINGENIERIA  
Sinceramiento  
de opciones .....88



LIDERAZGO  
El ejercicio real de la  
autoridad .....90



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

IT'S *Miller* TIME.

# ¡Comprá on-line más fácil!



**Diseño adaptable:** Navegá cómodamente desde cualquier dispositivo.



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



**Interfaz intuitiva:** Encontrá lo que necesitás de manera sencilla.



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

**[www.cotodigital.com.ar](http://www.cotodigital.com.ar)**

# COTO



## Tu compra en tres pasos, así de simple!



**1** *Hacé tu compra en Coto Digital.*



**2** *Elegí cuándo y dónde querés recibirla.*



**3** *Nosotros te llevamos el pedido.*

Escaneá el código y empezá tu compra ahora



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

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

COMUNIDAD COTO  
**SUMATE**  
VOS TAMBIÉN

### Transformación digital



**Actual Supermercados** avanza en su transformación digital, lo que incluye el crecimiento de las terminales de autocobro. “En los últimos años hemos llevado adelante varias transformaciones clave, pero sin lugar a dudas la más importante es la digital, que estamos implementando desde hace dos años, destacándose principalmente la implementación de la plataforma Connexa”, explicó Silvana Capobianco, Supervisora Regional la compañía. “Esta herramienta nos está ayudando a mejorar radicalmente nuestra eficiencia, permitiéndonos contar con datos en tiempo real, reportes útiles para la toma de decisiones y el uso de la inteligencia artificial para llevar adelante distintos procesos, mejorar los procedimientos y automatizar tareas que actualmente hacemos de manera manual”.

### Tecnología para el desayuno

Con el inicio del ciclo escolar, la marca **Liliana** presentó una propuesta de electrodomésticos pensados para acompañar la vuelta a la rutina y facilitar uno de los momentos clave del día: el desayuno. En un contexto de mañanas más intensas, la marca apuesta por soluciones que combinan practicidad y tecnología. En ese sentido, la cafetera Dual Cafexpert AC985 permite elegir entre café molido o cápsulas pequeñas, adaptándose a cada preferencia. Además, su vaporizador regulable abre la puerta a cappuccinos, lattes o macchiatos. Por su parte, el espumador de leche MilkMaster AX900 es ideal para el café de la mañana, una versión fría para la tarde o simplemente calentar leche para el desayuno.



### Premio a la labor exportadora

En una ceremonia realizada en el Palacio Libertad, **CALISA** fue distinguida en el Premio Exportar 2025, en la categoría “Embajador Exportador de la Región Centro”. La distinción fue otorgada por la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (PROM ARGENTINA), dependiente de la Secretaría de Presidencia de la Nación, en reconocimiento al desempeño de las exportaciones de CALISA-Grupo Motta durante el último año. CALISA ha consolidado un modelo de negocios basado en innovación y la integración comercial con el mundo, posicionándose como uno de los principales referentes de la avicultura argentina, con un fuerte desarrollo de mercados externos y presencia sostenida en múltiples destinos. Exportar, para CALISA, no es únicamente vender al mundo. Es competir bajo estándares internacionales de calidad, sanidad, trazabilidad y eficiencia, cumpliendo exigencias crecientes y aportando valor desde el sistema agroindustrial argentino. Es también una forma de proyectar el talento, el conocimiento y la capacidad productiva nacional hacia los cinco continentes.



### Nombramiento

**NielsenIQ (NIQ)**, empresa de inteligencia del consumidor, anunció el nombramiento de Arthur de Oliveira como Managing Director para la región South Cone Latam, reforzando su compromiso con el crecimiento estratégico y la excelencia operativa en mercados clave como Argentina, Chile y Uruguay. Arthur cuenta con más de 18 años de experiencia en Client Success, Sales, Data Science, Product Operations y liderazgo comercial, trayectoria construida en posiciones de impacto regional y local dentro de NIQ.



Antes de asumir esta responsabilidad, se desempeñó como Head of Customer Success Latam, liderando la relación integral con clientes estratégicos y la adopción de soluciones analíticas avanzadas en toda la región. Desde su nuevo rol impulsará la estrategia regional de NielsenIQ.

### Delpack: Empresa B Certificada

La firma **Delpack** fue recientemente certificada como Empresa B. “Este es un paso muy importante para nosotros, porque reafirma nuestro compromiso de seguir mejorando, crecer con responsabilidad y aportar positivamente a la sociedad”, comentaron desde la empresa.

Ser una Empresa B Certificada implica formar parte de una comunidad global de compañías que buscan generar impacto positivo, poniendo en el centro a las personas, el ambiente y la mejora continua. “Esto es resultado del esfuerzo de todas las personas que forman parte de Delpack, que cada día hacen su trabajo con compromiso y convicción para seguir mejorando en conjunto”, añadieron.

La certificación acompaña una forma de concebir la actividad empresarial que Delpack construye día a día. “Esto nos impulsa a seguir fortaleciendo nuestro propósito, nuestras prácticas y nuestra manera de vincularnos con el entorno”, concluyeron.



### IA para optimizar la selección

La inteligencia artificial dejó de ser una promesa futura para el área de Recursos Humanos y se convirtió en un aliado estratégico para la toma de decisiones en tiempo real. En ese escenario, **Grupo Ceta** desarrolló, a través de Rednova, un sistema propio de inteligencia artificial diseñado para decodificar y segmentar automáticamente los currículums que ingresan a la compañía. La herramienta permite procesar grandes volúmenes de CV en tiempo real, identificar competencias clave y categorizar perfiles según las necesidades específicas de cada posición.



“La incorporación de IA no busca reemplazar el rol humano en la selección, sino potenciarlo y complementarlo. Automatizar tareas operativas y repetitivas nos permite enfocar a los equipos en el análisis estratégico, la evaluación cultural y la experiencia del candidato”, explicó Ernesto Fernández Machado, CEO y fundador de Grupo Ceta.

“Las compañías hoy necesitan cubrir posiciones críticas en menos tiempo y con mayor calidad de información. Este desarrollo nos permite procesar grandes volúmenes de CV, detectar patrones de habilidades y acercar perfiles valiosos con mucha más agilidad”, aseguró David Percivaldi, Director de Rednova. La iniciativa se enmarca en la estrategia de transformación digital del grupo.

### Cocina Saludable

Las harinas de la línea Cocina Saludable, de **Chacabuco**, suman proteínas y aminoácidos esenciales gracias a la incorporación de legumbres en su composición, aportando una cantidad significativa de micronutrientes y fibra alimentaria de calidad. Eso incluye harina integral de trigo y de legumbres Chacabuco, con cuatro diferentes opciones; harina integral de trigo y semillas de la misma marca, con tres tipos de semillas molidas, y su propia harina de trigo y de granos ancestrales con quinoa, amaranto y trigo sarraceno.

“La diferencia entre una harina 000, 0000 y una harina integral con legumbres o semillas es que las primeras tienen menor contenido de fibras y por lo tanto se absorben más rápido y que los índices de glucemia después de la ingesta sean más rápidos e incrementados”, explica la nutricionista Anneris Block, MN 11282. “En cambio, las harinas integrales más semillas y legumbres tienen mayor aporte de fibra y proteína; se van a digerir más lento, haciendo que la curva de glucemia luego de la ingesta sea más suave y menos marcada”, agrega.

Se puede encontrar más información y recetas en [www.alimentoschacabuco.com](http://www.alimentoschacabuco.com) y en redes sociales: @alimentoschacabuco



### Medallones sin sal

En línea con su compromiso de evolución constante y escucha activa de las necesidades del consumidor, **Unión Ganadera** sumó un nuevo integrante a su portfolio: los Medallones Sin Sal.

Este lanzamiento responde a una demanda creciente de opciones que acompañen estilos de vida más conscientes, sin resignar sabor ni calidad. Desarrollados bajo los estándares que caracterizan



a la marca, no contienen sal agregada, no presentan sellos y son libres de gluten.

Además, la presentación incluye 2 unidades que se destacan por su

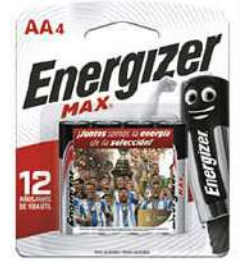
tamaño más grande y su bajo contenido de sodio —entre los más bajos del mercado— convirtiéndose en una alternativa versátil para compartir y disfrutar todos los días.

Con este lanzamiento, Unión Ganadera reafirma su propósito de seguir ofreciendo productos que respondan a las nuevas necesidades del consumidor, combinando innovación, calidad y confianza en cada propuesta.

### Energía que une

La Selección Argentina despierta algo único: pasión, orgullo y esa energía que se siente en cada casa cuando empieza un partido. **Energizer** se enorgullece de acompañar oficialmente a la AFA y ser parte de esa fuerza que mueve a millones. Porque la energía no es solo potencia; es confianza, rendimiento y la tranquilidad de que nada se apaga cuando el momento es importante.

Desde el control remoto que no puede fallar en el minuto decisivo, hasta la luz que acompaña cada encuentro con amigos o familia, la energía está presente en los momentos que más disfrutamos. Así, la compañía celebra esa conexión que trasciende la cancha y llega a cada hogar, bajo el claim “Energizer, la energía que acompaña cada partido. La energía de todos los días”.



### Presencia destacada en Expo Agro



En el marco de una nueva edición de Expo Agro, realizada en la ciudad de San Nicolás, **Sodecar** estuvo presente a través de su marca **Fiambres La Casona**. Durante la jornada se realizó una degustación abierta, donde el público pudo disfrutar de la calidad y el sabor de sus. “Nos enorgullece que más personas conozcan de primera mano el trabajo, la dedicación y la calidad que nos distinguen”, expresaron directivos de la empresa.

“La excelente recepción de quienes participaron reafirma nuestro compromiso en seguir creciendo, fortaleciendo vínculos y acompañando al sector agroindustrial en espacios que promueven el desarrollo y el intercambio”, concluyeron.

### Capacitación en packaging

**GS1 Argentina** invita a participar en su programa “Envases y consumo contemporáneo”, una capacitación sobre packaging que integra historia, materiales, tecnología, logística, sustentabilidad y comportamiento del consumidor.



Los participantes se llevarán una mirada integral del envase como protagonista del consumo actual, así como herramientas para tomar decisiones sobre materiales, tecnologías, logística y sustentabilidad.

Se busca promover una comprensión profunda del consumidor y las nuevas dinámicas de compra. El disertante principal será Nestor Pierres, diseñador especialista en envases. El Programa se brinda bajo modalidad virtual en vivo, vía Zoom, bajo encuentros semanales. Su duración total es de 8 horas. Tendrá lugar de 16 a 17 los días: 7 y 8 de abril, 14 y 15 de abril, 21 y 22 de abril y 28 y 29 de abril. Está dirigido profesionales de envases, marketing, branding, retail, e-commerce, diseño, comunicación y emprendedores, con una promoción “2x1”. Más información en: <https://lnkd.in/g/hMnKxs5>

### Crecimiento sostenido

**Supermercados La Anónima** ha recorrido un largo camino desde sus inicios, cuando tenía 350 personas y apenas 10 sucursales pequeñas. “Hoy somos casi 12.500 empleados, más de 170 sucursales, 10 depósitos, dos frigoríficos y una *fintech*”, señaló recientemente Nicolás Braun, Gerente General de la compañía.

“La Anónima pudo crecer durante más de cuarenta años porque reinvertimos el 90% de lo que la compañía genera”, detalló el ejecutivo. “Entonces, si queremos que al país le vaya bien, a las empresas también les tiene que ir bien. No tiene que darnos vergüenza que una compañía tenga determinada rentabilidad. Lo importante es que eso ocurra en un marco de competencia real y que no salga del bolsillo del consumidor”, sostuvo. Braun opinó que que el sector empresario debe trabajar no solo en mejorar su desempeño, sino también en acercarse más a la sociedad, “que vean lo que hacemos, que vean el valor que generamos y también nuestros errores”.



# Las apelaciones emocionales

Casi el 65% del gasto de los consumidores en los supermercados es decidido dentro del local, y en su mayoría responde a motivaciones más impulsivas que racionales. La rentabilidad del negocio depende de ese tipo de ventas.



**La disposición de colores, iluminación y recorridos dentro del punto de venta influye silenciosamente en el estado de ánimo del público, generando una experiencia que prolonga la permanencia.**

Muchas veces se cree que los consumidores están cambiando radicalmente en relación con sus hábitos de consumo. Sin embargo, no queda tan claro si dicho cambio es tan profundo, o si se trata de un aggiornamento de viejas pautas que siempre estuvieron presentes en la mentalidad de las personas a la hora de realizar sus compras. Pero algo está claro, y es que cualquier sea el caso, el merchandising es la herramienta clave para incidir sobre estos consumidores modernos. 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. 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 estu-

dios determinaron que las personas permanecen en el interior de un supermercado 26 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 de compra.

Otra fase del merchandising del supermercado, se refiere a los productos, y se puede agrupar en material de punto de venta (POP), exhibiciones y otros elementos como volantes, promociones, cupones, concursos, etcétera. El material de POP cumple la misión de realzar la presencia de productos en el punto de venta. De acuerdo a su oportunidad de uso, se divide en material de POP básico, que se usa en todo momento, y material de POP coordinado con la publicidad del momento, para recordar el mensaje publicitario y despertar el deseo de compra en el consumidor. Otros elementos del merchandising de productos, pueden ser volantes, afiches, cupones, concursos, premios, competencias

**PERFECTO  
ALMUERZO**



**PERFECTA  
CENA**



**SANGUCHITO CON  
FIAMBRES DE LA CASONA**

FIAMBRES  
**LA CASONA**

Valoramos lo bueno





**Cuando el entorno logra evocar emociones positivas, el producto deja de ser un objeto aislado y se integra a una experiencia que fortalece la relación entre la marca y el consumidor.**

o temas especiales. El gerente se enfrenta a la difícil elección respecto de qué herramientas de merchandising usar de entre todas las que tiene a su disposición.

Debemos entonces cuantificar la efectividad del esfuerzo de merchandising, o sea, hacer un análisis de costo-beneficio, averiguar cuánto aumentan las ventas del local por cada peso invertido en merchandising, medir el impacto de cada una de las acciones en este aspecto y medir comparativamente la efectividad del merchandising aplicado, en relación al de los competidores. Para conocer la efectividad de nuestro esfuerzo, debemos realizar una medición de su resultado.

Todas las definiciones de merchandising que incluyen términos como rotación o rentabilidad 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 conti-

nuar”. 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.

Las estadísticas han demostrado de manera insoslayable algunas cuestiones: una de ellas es que cuando un comprador no encuentra la marca prevista, un 54% compra otra, un 35% la compra en una ocasión posterior y un 11% va a otro lugar. En desodorantes, en concreto estas cifras son del 33%, 51% y 16%.

Asimismo, un 44% de las compras son directas (se toma el producto y se mete directamente en el carro, sin ninguna lectura ni reflexión).

—Un 23% de las compras duran a veces menos de 10 segundos.

—El 33% duran más de 10 segundos.

Un 75% de las compras son previstas a nivel claramente familiar.

En función de esto, conviene escuchar algunas recomendaciones que surgen de entrevistas con consumidores:

—Un 20% de los clientes proponen mejorar la identificación de los precios de los productos.

—Un 14% sugiere mejorar la clasificación de los productos.

—Un 4% quiere más surtido. La valoración del producto es el interés común del fabricante y el detallista.

Hay que recordar que la estrategia es el marketing, la táctica el merchandising y el campo de batalla (de juego) el lineal. El árbitro es el consumidores, y los guerreros (jugadores) los productos.

Ya no hay lugar para la falta de comunicación entre el proveedor y el supermercadista. Las acciones en punto de venta deben ser realizadas conforme con los objetivos de cada local particular de cada cadena, así como con sus características y dimensiones. El merchandising debe ser diseñado para generar un mínimo volumen de ventas en forma constante. Para ello, es necesario adecuarse a la lógica del cliente,

## Redefiniendo el rol de la publicidad

La publicidad masiva fue un instrumento útil en un mercado de demanda. Había que presentar el producto y ofrecerlo; nada más. Hoy nos enfrentamos a mercados complejos, producto de la diversificación, segmentación e imprevisibilidad por parte del consumidor, sumado a una competencia excepcional.

Ante tal escenario, la publicidad masiva, tanto tradicional u online, sigue manteniendo importantes niveles de eficiencia, pero está limitada. Necesita de otras herramientas de comunicación que la sinergicen.

Un estudio efectuado por The Boroughloch Consultancy

(Reino Unido) demostró que el 44% de todos los consumidores hacen lo imposible con tal de no ver la publicidad. Eso significa que comprar espacios publicitarios resulta un 44% más caro que el precio de tarifa, que ya de por sí es caro, y motiva una actitud cautelosa.

Todo eso se relaciona con el contexto que nos toca vivir actualmente, el cual difiere radicalmente de épocas anteriores, en las cuales los consumidores se limitaban a comprar los productos que la industria o el supermercado les ofrecían, sin ejercer la capacidad soberana que les otorga aquella frase según la cual “el consumidor es el rey”.

«ver» el lineal, «entender» su forma de organización, encontrar más fácilmente el producto buscado, así como información sobre sus características y beneficios, un entorno agradable y, en definitiva, transmitir la sensación de un compra eficaz, útil y rápida, según el tipo de cliente o de establecimiento.

Para el detallista es fundamental responder a las necesidades de su clientela, mejorar la exposición de productos/marcas para los clientes de la tienda, aumentar la cifra de ventas, incrementar la fidelidad de los clientes y el margen bruto, así como la rentabilidad del espacio. Para el fabricante, los objetivos deben ser: buscar el "category leadership", mantener o generar una ventaja competitiva, rentabilizar las inversiones, mantener/ganar cuota de mercado, vender más y mejor.

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. Ante las 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 en lograr un posicionamiento claro y diferencial frente al consumidor. Además, facilita que los clientes compren con agrado, se hagan más leales al punto de venta y, finalmente, compren más.

Surge entonces una pregunta: ¿Qué es merchandising? Podríamos definirlo como «un vendedor silencioso, que trabaja en el punto de venta para ayudar a vender más». Incluye todas las formas de apoyo a los productos en el punto de venta ●

**Las decisiones de compra rara vez son puramente racionales: estímulos sensoriales, asociaciones afectivas y percepciones claramente subjetivas influyen de manera decisiva en las ventas.**

MagretCarneDeCerdo



## Nuevo Pack

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

Comé Rico. Comé Sano. Comé Magret.

Alimentos Magros S.A.

# La importancia del pensamiento crítico

No se trata de repetir lo que todos dicen o está de moda, sino de analizar con criterio qué cambios son relevantes, sostenibles y están alineados con la estrategia actual de la empresa.



**En un mundo saturado de información, el pensamiento crítico se vuelve clave para filtrar datos, cuestionar supuestos y tomar decisiones con fundamentos objetivos.**

**E**l pensamiento crítico permite evitar el efecto manada, ese impulso de sumarse a lo que hacen otros sin evaluar si responde a las propias necesidades, identidad o contexto. Hoy más que nunca, las decisiones deben estar guiadas por análisis, contrastes y preguntas inteligentes que vayan más allá del entusiasmo inicial.

Esta habilidad también ayuda a filtrar información. En la era del *big data* y de la sobreabundancia de contenido, tener datos no garantiza comprensión. El pensamiento crítico selecciona, jerarquiza y articula información útil para tomar decisiones más sólidas, evitando el riesgo de actuar por impulso o deslumbramiento.

Por otra parte, fomentar el pensamiento crítico en los equipos no significa alentar el conflicto permanente, sino habilitar un entorno donde sea posible disentir, argumentar y revisar supuestos sin que eso debilite la cohesión. Las empresas más innovadoras suelen ser aquellas que cuestionan ac-

tivamente sus propias certezas.

En definitiva, el pensamiento crítico no es una moda, sino una herramienta para navegar el cambio con inteligencia. En un contexto donde todo parece transformarse a gran velocidad, tener la capacidad de analizar, contextualizar y decidir con criterio marca la diferencia entre reaccionar y liderar.

Pretender encontrar la clave del éxito puede impulsar conductas autodestructivas. Sólo la utilización de estrategias simples y coherentes llevará a la empresa por el buen camino. Las recetas mágicas han demostrado ser tan poco viables como peligrosas. Intentar desarrollar algún tipo de fórmula o estrategia que garantice el éxito puede ser una idea tentadora, pero no por eso menos fantasiosa. No hay secretos que aseguren el éxito. Nunca los hubo, y menos aún en este mundo tan cambiante. Eso no significa que la planificación no sea válida. Las estrategias no aseguran el éxito, pero la ausencia de las mismas asegura el fracaso. Un camino válido para minimizar los riesgos, es aplicar el sentido común. Lamentablemente, la gente suele dejar su sentido común en casa cuando va al trabajo; incluso cuando tiene que resolver asuntos personales de especial importancia.

Como dijo Henry Mintzberg, Profesor de Management en la Universidad de Mc. Gill: "El management es un fenómeno curioso. Se paga generosamente, es muy influyente y está significativamente desprovisto de sentido común".

El sentido común es la sabiduría que todos compartimos. Es algo que registra una verdad obvia para una comunidad. Las ideas simples tienden a ser obvias porque tienen un toque de realidad. Pero la gente no se fía de sus instintos. Piensa que siempre hay una respuesta oculta más compleja. Es un error. Lo que es obvio para usted es obvio para muchos. Por eso, en los negocios una solución obvia suele funcionar muy bien en el mercado.

Uno de los secretos de los gurúes es empezar con una idea obvia, simple y sencilla, y luego complicarla. Un comentario de la revista Time sobre un libro de Stephen Covey expresó muy bien este fenómeno: "Su genialidad es complicar lo obvio, y como resultado sus libros son gráficamente caóticos. Los diagramas se salen de la página. Las anotaciones y los recuadros desmenuzan los capítulos en trozos fácilmente digeribles. La prosa está repleta de frases positivas -delegar, modelar, vincular, gestor de cambio- sin las cuales sus libros se desinflarían como un neumático pinchado. Utiliza más puntos de exclamación que Gidget".

Si se busca la definición de "sentido común" en el diccionario, se lee que es "la facultad que la generalidad de las personas tiene de juzgar razonablemente las cosas".

LA MEJOR  
PASTA  
FRESCA  
ES



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

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

## Una cuestión de simplicidad

Para pensar en términos simples y sencillos, se deberían seguir las pautas que siguen a continuación:

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

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

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

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

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

Es decir, no tiene prejuicios emocionales ni sutilezas intelectuales y tampoco depende de ningún conocimiento técnico especial.

Dicho de otra manera, se ven las cosas como son realmente. Se siguen los dictados de la fría lógica, eliminando tanto el sentimiento como el interés propio en cualquier decisión. Nada podría ser más simple. Leonardo da Vinci imaginó la mente humana como un laboratorio que recoge material a través de los ojos, los oídos y los otros órganos de la percepción; material que luego se canaliza a través del órgano del sentido común. Dicho de otra manera, el sentido común es una especie de "super sentido" que orienta a los otros sentidos. Un "super sentido" del que, en los negocios, muchos no se fían.

Quizá deberíamos corregir eso. No se puede estar en el mundo de los negocios ignorando el simple sentido común. Veamos, por ejemplo, el complejo mundo de los economistas, un grupo que se esfuerza en burlar al sentido común.

No hay nada que les guste más a los economistas que decir a los no expertos que la evidencia obvia que surge de los sentidos no es correcta. Tienen a ignorar la condición humana y afirman que las personas son "maximizadores de la utilidad". Para ellos, si todos tuviéramos la información suficiente, tomaríamos decisiones racionales. Como comentario a esta actitud de los economistas, baste recordar el estudio realizado en el Reino Unido. Resultó que en las predicciones de variables macroeconómicas en las que participaron distintos grupos de personas, los barrenderos

acertaron más que los expertos en economía. Cualquier persona que haya trabajado en el mundo del marketing durante algún tiempo, se da cuenta de que los clientes son a veces, bastante irracionales. Ahora mismo nos invaden los vehículos "4x4", que están diseñados para circular fuera de las carreteras ¿Hay alguno que alguna vez abandona el asfalto? Menos del 10 por 100. ¿La gente necesita para la vida diaria estos vehículos? Realmente, no. ¿Por qué los compran? Porque todos los demás los compran. ¿Qué tiene esto de "racional"?

No se puede acotar el mundo con fórmulas matemáticas. Es demasiado irracional. Ahora, unas palabras sobre sutileza intelectual. Las empresas suelen equivocarse cuando basan sus decisiones en investigación y argumentos demasiado sutiles sobre hacia dónde se dirige el mundo. (Nadie lo sabe realmente, pero muchos pretenden hacer creer que lo saben.) Estos argumentos se elaboran con cuidado y suelen mezclarse

con algunos supuestos falsos disfrazados de hechos. Hace muchos años, Xerox creyó que en la oficina del futuro todo -teléfonos, computadoras y fotocopiadoras- formaría parte de un sistema integrado (predicción equivocada). Para poder trabajar en ese nuevo mundo, se tenía que ofrecer todo. A Xerox le dijeron que podría hacerlo, porque la gente la veía como una empresa de alta tecnología. Fue una suposición equivocada. La gente la veía como una "empresa de fotocopiadoras". Treinta años y miles de millones de dólares en pérdidas después, Xerox comprendió el error ●

**Formar equipos con pensamiento crítico no significa fomentar la oposición al plan corporativo, sino habilitar miradas que enriquecen la visión y fortalecen el rumbo.**





# CHACABUCO<sup>®</sup>

*Magia en tus manos*



# GO TO BE: el nuevo universo de fragancias de Algabo

La nueva línea de belleza GO TO BE, de Algabo, propone ingresar al mercado semiselectivo de fragancias con una propuesta diferencial, acercándose a un público joven que busca ir más allá del producto y vivir una experiencia.



La línea de Algabo nace como una marca de belleza local con una impronta estética y sensorial, pensada para acompañar los distintos momentos del día y celebrar la diversidad.

En un mundo donde la identidad lo es todo, nace **GO TO BE**, una marca de *beauty* que reinterpreta la perfumería desde una mirada más relajada y auténtica, con un estilo libre, actual y cercano.

De la mano de **Algabo** (una PyME con 35 años de trayectoria en la industria cosmética y de tocador) llega esta propuesta fresca, divertida y totalmente accesible. GO TO BE es una invitación al movimiento y a la expresión de la personalidad a través de los sentidos. El nombre propone a "ir hacia lo que querés ser", un mantra para la Generación Z y los *centennials* (de 13 a 28 años).

Esta línea irrumpe con packagings innovadores, llenos de color y diseño, pensados para acompañar al cliente y destacarse en cualquier momento. La propuesta es

versátil y práctica, ideal para el ritmo de hoy: desde Hair & Body Mist de 250ml para una sensación inmediata, hasta Body Creams de 340ml y Body Butter Creams de 240gr, que transforman la hidratación en un ritual sensorial. Para aquellos que viven en movimiento, los *travel sets* son el compañero perfecto. Además de ser estéticamente llamativos, los productos cuentan con fórmulas inteligentes.

La línea de Body Creams está potenciada con ingredientes clave como la manteca de karité, combinada con activos poderosos:

- “Chill not boring”: con ácido hialurónico para una hidratación profunda y flexible.
- “The plot twist”: con alantoína para calmar, suavizar y regenerar la piel.
- “Glow in progress”: con Niacinamida, para poder unificar el tono y devolver la luminosidad.

Para aquellas personas que buscan un extra de brillo, la Glow Body Cream (240 ml) incorpora Mica en su fórmula, dejando un acabado radiante y sutil que realza la luminosidad natural de la piel.

Cada variedad es un mundo y refleja una actitud distinta:

—“Chill not boring” (Floral Frutal Amaderada): Una mezcla jugosa de frutos rojos y cereza con un fondo amaderado. Para una vibra relajada, pero con mucha personalidad. Chispeante, distinta, adictiva.

—“Glow in progress” (Frutal Gourmand): Un cóctel frutal delicioso que se fusiona con un corazón floral con notas de coco, y un final dulce de vainilla y caramelo. Para un glow propio, dulce, alegre y divertido.

—“The plot twist” (Floral Verde Acuoso): Energética y chispeante en la salida, con un corazón floral vibrante y un fondo de maderas. Para quienes siempre guardan un as bajo la manga. Fresca, versátil y siempre sorprendente.

GO TO BE no es solo una fragancia, es un estilo de vida para quienes buscan calidad, diseño y un precio accesible sin tener que renunciar al lujo de sentirse únicos ●



Vanesa Loza, Responsable de Innovación y Desarrollo de Producto; Andrés Bollati, Gerente de Operaciones; María Baez Mariño, Gerente de Marketing y Alberto Bollati, CEO.

YOUR VIBE,  
YOUR BEAUTY.



go  
to  
be

# El cliente al poder

La clave del éxito no pasa por contar con la más moderna tecnología en materia de procesamiento de datos, sino que reside en una práctica cotidiana tan antigua como el comercio humano, pero poco ejercida: aprender a escuchar.



**La tecnología amplificó la voz del público. Una experiencia positiva puede multiplicarse en redes sociales, mientras que un error pequeño puede afectar la reputación corporativa.**

**E**l consumidor es considerado desde el marketing como el “rey”, ya que de en cierto modo las empresas tienen que cubrir sus necesidades en un proceso de adaptación constante, mediante el cual los expertos intuyen estas necesidades e implementan las estrategias que procedan para satisfacerlas. Por tanto, existen una serie de cuestiones que los directores de marketing deben plantearse a la hora de estudiar al consumidor:

—¿Qué compra? Supone analizar el tipo de producto que el consumidor selecciona de entre todos los productos que quiere.

—¿Quién compra? Determinar quién es el sujeto que verdaderamente toma la decisión de adquirir el producto, si es bien el consumidor, o bien quien influya en él.

—¿Por qué compra? Analizar cuáles son los motivos por los que se adquiere un producto basándose en los beneficios o satisfacción de necesidades que produce al consumidor mediante su adquisición.

—¿Cómo lo compra? Tiene relación con el proceso de compra. Si la decisión de compra la hace de una forma racional o bien emocional. Si la paga con dinero o con tarjeta.

—¿Cuándo compra? Se debe conocer el momento de compra y la frecuencia de la compra con relación a sus necesidades, las

cuales son cambiantes a lo largo de su vida.

—¿Dónde compra? Los lugares donde el consumidor compra se ven influidos por los canales de distribución y además por otros aspectos relacionados con el servicio, trato, imagen del punto de venta, etc.

—¿Cuánto compra? La cantidad física que adquiere del producto, o bien para satisfacer sus deseos o bien sus necesidades. Ello indica si la compra es repetitiva o no.

¿Cómo lo utiliza? Con relación a la forma en que el consumidor utilice el producto se creará un determinado envase o presentación del producto.

Hay que añadir además que el consumidor tomará más o menos conciencia en el proceso de decisión en función de la duración del bien, y acentuará su análisis en aquellos bienes que, por sus características van a necesitar de un servicio de mantenimiento para poder ser utilizados durante el período de su vida normal.

El estudio del comportamiento del consumidor ha sido objeto de reflexión desde hace bastantes años, no obstante, su metodología ha variado hacia una fundamentación más científica con el objeto de mejorar las decisiones de marketing de cara al proceso de comunicación con el mismo. Ha sido analizado, tradicionalmente desde las siguientes orientaciones:

# Este verano, dipeá rico y sano



# KYROS HUMMUS



@kyroshummus  
delidips.com.ar





**Las empresas más competitivas comprenden que el verdadero valor no está solo en vender productos, sino en construir vínculos duraderos basados en confianza y transparencia.**

1) Orientación económica. Está basada en la teoría económica, y en este sentido la pieza clave es el concepto de “hombre económico” es decir, quien siente unos deseos, actúa racionalmente para satisfacer sus necesidades y orienta su comportamiento hacia la maximización de la utilidad.

2) Orientación psicológica. Los estudios en esta orientación, además de considerar variables económicas, también están influenciados por variables psicológicas que recogen las características internas de la persona, con sus necesidades y deseos y las variables sociales totalmente externas que ejerce el entorno.

3) Orientación motivacional. Se basa en el estudio de los motivos del comportamiento del consumidor a partir de las causas que los producen. Las necesidades son la causa que estimula al ser humano, y éste actúa en consecuencia para poder satisfacerlas. La compra de un producto por un consumidor no es un hecho aislado, sino que su actuación será el resultado de un proceso que irá más allá de la propia compra. Este proceso está formado por una serie de etapas, que son:

—Reconocimiento del problema o de la necesidad que debe satisfacer.

—Búsqueda de la información en el sentido de averiguar qué productos o servicios existen en el mercado que satisfacen su necesidad. La realiza mediante las campañas de publicidad, preguntas a terceros u observación directa.

—Evaluación de las alternativas que más le convienen de entre los existentes. Establecimiento de prioridades. También influyen las percepciones del consumidor, que

pueden ser reales o no.

—Decisión de compra, adquiriendo el producto o marca que ha seleccionado, esta fase se suele dar en el establecimiento, en la que influyen un vendedor.

—Utilización del producto y evaluación postcompra, cuyo estudio y conocimiento de la conducta del comprador es muy importante para los directores de marketing con relación a futuras compras.

—La satisfacción determina el hecho de que se produzca la repetición de compra.

Este esquema básico de proceso de compra del consumidor dependerá, naturalmente, de la forma de ser de cada consumidor, de su posición económica y por supuesto, del producto que vaya a adquirir.

El comportamiento del consumidor está influenciado por una serie de variables que se distribuyen en dos grandes grupos:

—Variables externas, que proceden del campo económico, tecnológico, cultural, medioambiental, clase social, grupos sociales, familia e influencias personales.

—Variables internas, que son principalmente de carácter psicológico, y podrían ser, la motivación, la percepción, la experiencia, características personales y las actitudes. El conjunto de personas u organizaciones que forman el mercado constituyen lo que denominamos como sociedad de consumo, y en esa gran masa de consumidores no reina la homogeneidad, hay una gran variedad de deseos y preferencias que se acucian con motivaciones singulares e influencias variadísimas propias del rápido cambio tecnológico de nuestra época, todo ello agravado por una oferta de productos muy superior a las necesidades que realmente tienen los consumidores. En un mercado de estas condiciones, a la empresa no le queda más remedio que aplicar la segmentación.

Segmentar es diferenciar el mercado total de un producto o servicio, en un cierto número de elementos (personas u organizaciones) homogéneos entre sí y diferentes de los demás, en cuanto a hábitos, necesidades y gustos de sus componentes, que se denominan segmentos, obtenidos mediante diferentes procedimientos estadísticos, a fin de poder aplicar a cada segmento las estrategias de marketing más adecuadas para lograr los objetivos establecidos por la empresa.

Esto es en definitiva subdividir el mercado en una serie de grupos con características comunes para poder satisfacer mejor sus necesidades. Para poder obtener resultados satisfactorios es necesario que los segmentos obtenidos de la segmentación cumplan unos requisitos básicos:

—Fácilmente identificables y mensurables. Deben poderse medir y/o identificar el número de personas que integran a cada uno de los segmentos.

—Facilidad de acceso. Toda estrategia de segmentación lleva asociado un costo, por lo que debe tenerse en cuenta, a la hora de escogerse el criterio de segmentación, la facilidad y adecuación del costo de localizar a las personas que componen cada segmento.

—Dimensión adecuada. Los subgrupos elegidos deben estar formados por un número tal de sujetos que justifique económicamente la adopción de una estrategia por parte de la empresa.

—Ser operativos. Es importante que los criterios de segmentación sean fáciles de utilizar en la práctica cotidiana.

Después de analizar los segmentos del mercado la empresa ya conocerá sus grupos objetivo, y el paso siguiente será aplicar la estrategia que considere oportuna para penetrar o consolidar el mercado y, para ello, deberá optar por tres tipos de estrategias:

—Estrategia indiferenciada. La empresa no considera diferencias entre los distintos



segmentos de mercado y trata a todos ellos con la misma estrategia. La ventaja más importante es la reducción del costo. El inconveniente es que no puede satisfacer los deseos de todos los consumidores con el mismo producto y también en el marketing-mix.

—Estrategia diferenciada. La empresa ofrece a cada segmento los productos que necesita y el marketing-mix adecuado. La principal ventaja es el incremento de las ventas,

la mayor participación en el mercado y fidelidad de la clientela. El inconveniente es el incremento de los costes de producción y de las variables comerciales.

—Estrategia concentrada. La empresa sólo atiende a unos pocos segmentos del mercado, y en ellos se concentra su esfuerzo. La ventaja es que consigue una alta participación en el mercado, pero tiene el inconveniente de dedicarse a muy pocos segmentos. Varios estudios teóricos comparan al merchandising dentro de los locales con un espectáculo, una puesta en escena ●

**El acceso inmediato a información, comparaciones y opiniones de otros usuarios transformó el proceso de compra, otorgando más poder a los consumidores.**

# Delicias Doradas<sup>®</sup>



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



# La paradoja del optimismo

Todo plan estratégico debe poder apoyarse sobre un esquema sustentable, basado en parámetros verosímiles. Mezclar intenciones de deseos con objetivos y proyecciones es un error común que se suele pagar caro.

**E**l optimismo es un activo necesario para emprender, invertir y sostener decisiones en contextos adversos. Pero cuando se transforma en una lente permanente, puede distorsionar la lectura económica y postergar correcciones que afectan directamente la rentabilidad.

La rentabilidad suele analizarse desde números fríos, pero muchas de sus desviaciones nacen en percepciones subjetivas. Una de las más frecuentes es el optimismo excesivo, entendido como

la creencia persistente de que los resultados mejorarán por inercia, aun cuando los indicadores muestran señales de alerta. Esta paradoja no se expresa como error evidente, sino como una sucesión de decisiones razonables que, acumuladas, debilitan el desempeño económico.

El optimismo cumple una función clave en la gestión: permite asumir riesgos, atravesar ciclos difíciles y sostener proyectos de largo plazo. El problema aparece cuando ese optimismo deja de contrastarse con datos y se convierte en un filtro selectivo de la información. En ese punto, las advertencias se relativizan, los desvíos se explican como coyunturales y las decisiones correctivas se postergan esperando una mejora futura que no siempre llega.

En términos de rentabilidad, esta dinámica es especialmente peligrosa. Márgenes que se achican levemente, costos que crecen de forma gradual o eficiencias que se erosionan lentamente pueden pasar desapercibidos bajo una narrativa optimista. El negocio sigue funcionando, las ventas continúan y la operación se sostiene, pero la capacidad de generar valor se deteriora sin generar alarma inmediata.

La paradoja se profundiza porque el optimismo suele asociarse a liderazgo positivo. Cuestionar supuestos, frenar iniciativas o ajustar expectativas puede interpretarse como falta de visión o exceso de pruden-

cia. Sin embargo, proteger la rentabilidad requiere, muchas veces, introducir incomodidad en el discurso y revisar decisiones que todavía no muestran consecuencias dramáticas, pero que ya anticipan un problema estructural.

Gestionar esta tensión implica redefinir el rol del optimismo. No se trata de eliminarlo, sino de encuadrarlo. El optimismo estratégico convive con métricas claras, escenarios alternativos y umbrales de alerta explícitos. Cuando la confianza en el futuro se combina con disciplina analítica, la rentabilidad deja de depender de la esperanza y pasa a sostenerse en decisiones oportunas y fundamentadas.

El tamaño de una industria está limitado por la demanda del cliente, no por la disponibilidad de los recursos. El abastecimiento limitado de recursos restringe el crecimiento de la población de una especie así como la demanda limitada de parte del consumidor detiene la expansión de una industria. En este sentido, las economías son redes «limitadas por consumidores». La «capacidad portadora» del ecólogo es el «tamaño del mercado» de los que se dedican a los negocios. La descripción del nicho de una industria -cómo logra el acceso a la demanda limitada del consumidor- es la clave para comprender su papel en la economía. Aunque sus usos de nicho parecen invertidos, tanto los ecólogos como las personas de negocios aplican el término al factor de limitación del crecimiento.

La tecnología permanece dentro de la organización. Los fabricantes de aeronaves venden jets, no planos, a sus clientes, las aerolíneas. Al aplicar su habilidad especializada a los componentes comprados, el fabricante de aeronaves agrega un valor real a sus recursos. Bajo condiciones normales, la cantidad que el fabricante de aeronaves recibe por un jet excede el costo de los recursos utilizados en su producción. Al reinvertir sus ganancias en más tecnología, el fabricante de aeronaves mejora sus probabilidades de sobrevivencia a largo plazo. En breve, donde la sobrevivencia del conejo está amenazada por demasiados consumidores potenciales, la sobrevivencia del fabricante de aeronaves está amenazada la falta de consumidores potenciales.

Debido a que las «motivaciones» de los

**Cuando el discurso positivo no dialoga con métricas rigurosas, la rentabilidad queda expuesta a interpretaciones subjetivas que priorizan expectativas fantasiosas.**



nuevo



**x10** MÁS  
ESPUMA\*



\*vs Ala+ Concentrado

**Gestionar la paradoja del optimismo exige combinar visión y disciplina, aceptando que revisar decisiones a tiempo es más importante que sostener narrativas alentadoras.**

participantes en estas redes «limitadas por recursos» y «limitadas por consumidores» son opuestas, es lógico que los organismos y organizaciones practiquen técnicas contrarias de sobrevivencia. Por ejemplo, muchas especies usan el camuflaje para esconderse de sus consumidores. Algunos capullos de mariposa imitan los objetos no comibles, tales como hojas y excremento de los pájaros. Los colores de polillas y lagartos frecuentemente corresponden a la corteza de los árboles que habitan. Los que visitan las selvas húmedas por primera vez se quejan a menudo de la aparente escasez de animales e insectos. En realidad, las criaturas son abundantes, pero dada la intensidad de la competencia en la selva húmeda, su camuflaje ha evolucionado a tal perfección que muchas especies son prácticamente invisibles.

Siguiendo la estrategia contraria, las compañías dedican enormes recursos para atraer a los consumidores. La publicidad, el empaque, las relaciones públicas y todas las demás formas de comercialización -tan frecuentemente criticadas como pruebas del exceso sin sentido del capitalismo- son consecuencias naturales de un sistema «limitado por consumidores». Así como el camuflaje es esencial para sobrevivir en un ecosistema ferozmente competitivo, apoderarse de la atención de los clientes es crítico en una economía vigorosamente competitiva. En los centros urbanos más importantes -«las selvas húmedas» de la economía global- la competencia es tan severa que la publicidad alcanza niveles de sofisticación no requeridos en las áreas menos pobladas. En lugar del camuflaje, algunas especies dependen de la publicidad falsa para protegerse de depredadores. Por ejemplo, las mariposas monarca se

alimentan de las plantas asclepiadáceas que contienen compuestos tóxicos a los cuales están inmunes. Después de unas experiencias nauseabundas, un pájaro aprende a dejarlas en paz. Aprovechándose de esto las mariposas virreyes, las cuales no se alimentan de plantas asclepiadáceas y son perfectamente comibles, han evolucionado patrones de colores que imitan las monarca de mal sabor.

Las firmas sin escrúpulos también utilizan la publicidad engañadora. Pero dependen de la imitación para atraer en lugar de repulsar a los consumidores. Muchas compañías pequeñas logran sobrevivir utilizando las marcas y logos que son difíciles de distinguir de las firmas famosas. En Taiwán y Hong Kong, las fábricas escondidas en los barrios bajos llevan la imitación a su conclusión lógica, haciendo computadoras Apple y relojes Rolex postizos. Como las mariposas virreyes, persisten al confundir al consumidor ingenuo. De hecho, la protección de marcas se puede resumir como un esfuerzo de suprimir las técnicas engañosas practicadas comúnmente en la naturaleza.

Aunque las estrategias de sobrevivencia empleadas por los organismos y las organizaciones son típicamente contrarias, algunas excepciones notables existen. Ciertas especies producen productos no genéticos además de sus descendientes portadores de los genes. En el ejemplo clásico, las plantas en flor producen néctar además del polen portador de genes. El consumo de néctar por parte de un abejorro no hace ningún daño a la probabilidad de que la planta se reproduzca. De hecho, por llevar el polen a las plantas vecinas, el abejorro proporciona un servicio que mejora drásticamente la probabilidad de que la planta pase su herencia genética a sus descendientes.

Las plantas de muérdago y los pájaros que devoran su fruta también disfrutan una relación mutuamente benéfica. El pájaro en general digiere la parte carnosa de la fruta pero excreta la semilla portadora de los genes en otra parte, donde tiene más posibilidades de poder arraigarse ●

## Organismos y organizaciones

Para comprender la evolución gerencial, es útil tomar la analogía que comprar organismos con organizaciones. Los organismos no pueden vivir para siempre, por lo que tienen que producir descendientes. Cuando un depredador mata a una presa, disminuye la probabilidad de sobrevivencia del ADN de la especie de la misma. Un zorro no puede comer un conejo sin destruir la capacidad reproductora del conejo. Para conservar el código genético que se encuentra en sus células, el conejo debe evitar los zorros hasta que se haya reproducido. Desde el punto de vista del conejo, hay un gran exceso de zorros en el mundo. Las organizaciones se enfrentan a la situación exactamente contraria. Dado que las empresas no tienen una expectativa de vida finita, pueden mantener su tecnología a perpetuidad. Las firmas no tienen que producir descendientes capaces de a su vez reproducirse. En lugar de generar organizaciones «bebés», las compañías convierten los recursos en productos.





# TU MARCA, SIEMPRE VISIBLE

Nos aseguramos de que **tus productos** estén bien **exhibidos, ordenados y disponibles** cuando el cliente los busca.

Servicio de reposición.

Conocé más de  
**nuestros servicios:**

✉ [info@metroservicios.com.ar](mailto:info@metroservicios.com.ar)

📞 +541166074859

# Un acuerdo para el crecimiento

La Anónima adquirió recientemente doce hipermercados de la firma Libertad. El acuerdo fue anunciado en conjunto por ambas compañías y contempla la incorporación de un centro logístico y el traspaso de más de 1.600 empleados.



**A fin de garantizar la continuidad de las operaciones y el nivel de servicio a los clientes, el proceso de transición de los locales se irá realizando gradualmente durante los próximos meses de este año.**

A fin de optimizar el desarrollo de sus respectivos negocios, **La Anónima** y **Grupo Libertad** anunciaron un acuerdo estratégico. Mediante el mismo, la cadena originaria de la Patagonia adquirirá parcialmente el fondo de comercio de la División de Hipermercados de Grupo Libertad. Con esta operación, La Anónima incorporará un centro de distribución y 12 nuevas sucursales: cuatro ubicadas en la ciudad de Córdoba, dos en Tucumán y el resto distribuidas en Rosario, Salta, San Juan, Rafaela, Posadas y Santiago del Estero.

El acuerdo contempla además que los colaboradores que actualmente se desempeñan en los establecimientos alcanzados por la operación pasarán a ser empleados de La Anónima, garantizando la continuidad laboral y asegurando una transición ordenada de las operaciones. Esta adquisición representa un paso clave en la estrategia de crecimiento de la compañía, reforzando su presencia en el centro y norte del país, consolidándose como una de las cadenas de supermercados con mayor presencia en el interior de la Argentina.

A su vez, para Grupo Libertad, este acuerdo es un paso relevante dentro de su estrategia de concentración en el desarrollo

y gestión del negocio de *real estate*, a través del fortalecimiento de la operación de los Centros Comerciales Paseo Libertad.

Ambas compañías destacaron que el acuerdo refleja una visión compartida de desarrollo del comercio en Argentina, fortaleciendo las economías regionales, impulsando inversiones y generando oportunidades de crecimiento para colaboradores, proveedores y comunidades locales.

"Estamos muy orgullosos de este acuerdo con La Anónima; sabemos que nuestras tiendas quedan en las mejores manos", declaró **Carlos Calleja, Vicepresidente del Directorio de Grupo Libertad**. "Focalizaremos nuestra operación en los centros comerciales de Paseo Libertad, para ofrecer la mejor experiencia a nuestros clientes. Expandir nuestro *real estate* en Argentina nos permitirá trabajar por la sostenibilidad de la empresa en el corto, mediano y largo plazo, con un negocio que genera valor en el país y en la región".

Por su parte, **Federico Braun, Presidente del Directorio de La Anónima**, declaró: "Este acuerdo nos abre una oportunidad única de crecimiento y expansión en una región donde casi no teníamos presencia, lo que nos permite llegar a nuevos clientes y comunidades. Estamos convencidos de que estas tiendas potenciarán nuestra red comercial y reforzarán nuestro compromiso con el desarrollo del país".

El proceso de transición de los locales se irá realizando de manera gradual durante los próximos meses, garantizando de esa manera la continuidad de las operaciones y el nivel de servicio a los clientes ●

## Potenciando los centros comerciales

A través del fortalecimiento de la operación de los Centros Comerciales Paseo Libertad, la compañía da un paso relevante dentro de su estrategia del desarrollo y gestión del negocio de *real estate*.

"Expandir nuestro negocio inmobiliario en Argentina nos permite trabajar por la sostenibilidad de la empresa en el corto, mediano y largo plazo, y de esta manera garantizar la permanencia de ésta para aportar al crecimiento y desarrollo de sus colaboradores, locatarios y proveedores de las nueve provincias donde opera, y del país en general", afirmó Carlos Calleja, Vicepresidente del Directorio de Grupo Libertad. Y añadió: "Grupo Libertad seguirá



trabajando para generar espacios de encuentro y experiencias para los clientes de los Paseo Libertad. Estamos seguros de que esta nueva etapa será una oportunidad para

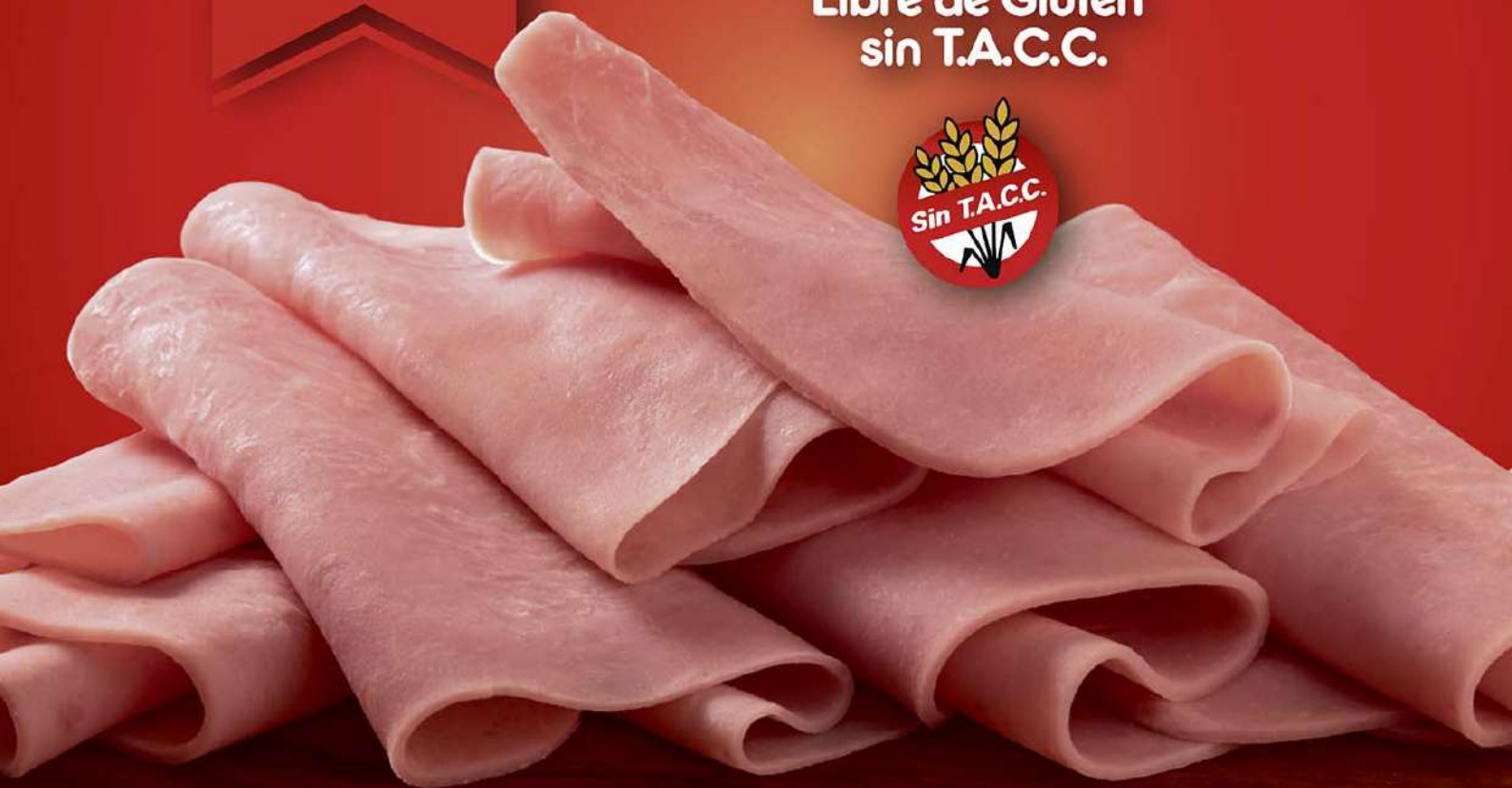
crecer juntos y para que nuestros clientes puedan vivir siempre en nuestros centros comerciales una experiencia inigualable, ahora con una propuesta comercial y de retail más amplia y completa". El negocio inmobiliario de Grupo Calleja es estratégico y constituye uno de los más grandes de la región, con más de 1,1 millón de metros cuadrados de superficie comercial locativa en 50 centros y galerías comerciales en Colombia, Argentina y El Salvador, y con proyectos en Uruguay.

**Nuevo**  
*Pata de Cerdo 214*



**RICO Y A UN  
PRECIO MUY  
CONVENIENTE**

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



# Herramientas para reducir fricciones

Distintas tecnologías están redefiniendo los mecanismos de aseguramiento de la calidad, disponibilidad, aplicación de precios consistentes y ejecución efectiva en el punto de venta.



**Cuando el producto no está en el estante, el comprador no analiza las causas: reemplaza el artículo, deja de comprarlo o se va a otra parte. Hoy la tecnología ayuda a evitar el faltante.**

La disponibilidad en góndola se volvió una disciplina en sí misma. No porque haya cambiado la física del producto, sino porque cambió la forma en que el consumidor interpreta la ausencia. Cuando un artículo no está donde debería estar, la mente del comprador no distingue entre un faltante real, un error de reposición o una decisión deliberada del supermercado. Simplemente percibe desorden, pierde confianza y, en muchos casos, reemplaza con la marca de al lado o decide postergar la compra. Esa pérdida es invisible en el momento, pero se acumula en ticket promedio, en lealtad y en reputación operativa.

En los supermercados, la gestión del stock siempre tuvo dos caras. La primera es la contable, visible en sistemas y reportes. La segunda es la física, que se juega en estanterías, cámaras y depósitos. La brecha entre ambas es el espacio donde nacen los “quiebres” que nadie ve a tiempo: el inventario dice que hay, pero el pasillo muestra vacío; la mercadería llegó, pero quedó en backroom; el planograma se actualizó, pero el equipo repuso como siempre. Esta brecha suele explicarse con la palabra “ejecución”, aunque en la práctica es una mezcla de información incompleta, tiempos mal coordinados y señales tardías.

La tecnología que está cambiando ese escenario no es una sola, sino un conjunto de capas que, combinadas, permiten observar la tienda como un sistema vivo. La primera capa es la captura: cámaras fijas, dispositivos móviles, lectores RFID, balanzas inteligentes, etiquetas electrónicas y, en algunos casos, sensores de peso o presencia. La segunda capa es la interpretación: modelos de visión por computadora que identifican frentes, huecos y precios; algoritmos que detectan patrones anómalos; motores que cruzan lo observado con ventas, promociones y reposición espera-

da. La tercera capa es la acción: generación de tareas, asignación de prioridades, integración con sistemas internos y seguimiento de resolución. Sin esa tercera capa, la captura se convierte en una galería de fotos y la interpretación en un tablero que nadie mira.

El salto cualitativo aparece cuando la captura deja de ser un evento manual y se convierte en un flujo continuo. Un inventario cíclico hecho por personal entrenado puede ser preciso, pero es intermitente. En cambio, un sistema que observa frentes varias veces por día genera una “telemetría” del punto de venta. Esa telemetría no pretende reemplazar a las personas, sino ofrecerles un mapa dinámico de lo importante. Un jefe de sala no puede ver todo, todo el tiempo; una señal bien construida sí puede. La diferencia no está en la sofisticación del algoritmo, sino en la velocidad con la que el problema se vuelve visible, asignable y resoluble.

La visión por computadora, en particular, se está volviendo atractiva porque resuelve un cuello de botella clásico: la fricción de medir la góndola. La medición manual tiene un costo alto y suele competir con la urgencia operativa. Además, está sujeta a sesgos. Cuando un equipo sabe que lo están auditando, ordena más. Cuando no, aparece la variabilidad real. Una cámara que compara la imagen contra un planograma y contra un histórico de ventas no “se distrae” ni “se apura”. Detecta, por ejemplo, que un frente cayó por debajo de cierto umbral en horario pico, o que una isla promocional perdió visibilidad, o que un precio no coincide con el maestro. La cámara no “entiende” el negocio por sí sola; lo entiende cuando se le enseña qué es relevante para el negocio.

Para que este enfoque funcione, el sistema debe traducir lo que ve a un lenguaje

operativo. De nada sirve generar cien alertas por turno si el personal solo puede atender diez. La priorización es la parte menos glamorosa y más decisiva. Las mejores implementaciones asignan puntajes de impacto: productos de alta rotación, promociones activas, marcas propias estratégicas, categorías sensibles a sustitución, horarios pico. También consideran la fricción de resolver: si el depósito no tiene mercadería, la tarea cambia de naturaleza; si hay mercadería pero no se repone, la intervención es distinta; si el problema es un precio, el circuito involucra otra responsabilidad. Un buen sistema no solo señala el hueco, sugiere el camino más corto para cerrarlo.

Un beneficio colateral es la mejora en disciplina de planogramas. En muchos locales, el planograma existe en un archivo, pero la realidad se adapta a hábitos, a faltantes y a decisiones de último minuto. Esa adaptación a veces es razonable (por ejemplo, ampliar un frente ante un pico de demanda), pero a veces es puro "desorden funcional". Cuando la tienda



cambia la ubicación de un SKU sin registrar el cambio, el sistema de reposición pierde efectividad, la experiencia del comprador empeora y el equipo gasta tiempo buscando. La observación automática no elimina la necesidad de criterio, pero vuelve visibles los desvíos repetidos y permite

decidir qué cambios se institucionalizan y cuáles se corrigen.

La misma lógica aplica a los precios. El precio es un contrato psicológico en la tienda. Una diferencia entre góndola y caja dispara conflicto, reclamos y pérdida de confianza. Las etiquetas electrónicas y los controles automatizados reducen ese riesgo, pero su impacto depende de los procesos.

Si el cambio de precio se decide tarde, si la regla

promocional es confusa o si la base de datos de productos está incompleta, la etiqueta electrónica solo acelera un error que era previsible. Por eso, los proyectos más exitosos combinan automatización con "higiene" de datos: maestros consistentes, reglas claras, responsables definidos y auditoría de excepciones ●

**Los depósitos internos suelen ocultar ventas perdidas: hay mercadería, pero no se exhibe en el salón. Es importante coordinar esfuerzos para evitar que esto ocurra.**

 @UNION.GANADERA

**¡NUEVO!**



**SIN SAL  
AGREGADA™  
GRANDES\*  
DESDE 1991**



**SIN SAL,  
SIN SELLOS  
CON LA MISMA CALIDAD  
DE SIEMPRE**



**AMOR DE  
FAMILIA**

2 unidades por paquete  
240g  
Caja 120g  
Medallones De Carne Vacuna Coriopa  
Supercongelados Libre De Gluten  
INDUSTRIA ARGENTINA  
\*respecto al Medallón Clásico Unión Ganadera  
\*\*contiene solo propio de los ingredientes

POR DANIEL PERMAN \*

**La cancelación de los grandes hitos del progreso social se compensa mediante el "hedonismo de corto plazo". El consumidor destina más dinero a "lujos permitidos".**

El celebrado crecimiento proyectado del PIB del 3,5% impulsado por Vaca Muerta, el agro y la minería no esconde la otra realidad. En las góndolas de los supermercados, el silencio es ensordecedor. Al cruzar los datos de Scentia con el informe de humor social de Ecolatina y ShopApp, emerge una radiografía inquietante: el consumidor argentino está asfixiado por el pluriempleo, atrapado en una deuda crónica y reemplazó la compra mensual de alimentos por el pago en cuotas de pequeños electrodomésticos y micro-indulgencias.

Existe una disonancia cognitiva en la Argentina de 2026. Si uno camina por los despachos del Ministerio de Economía o lee los reportes del Banco Central, el país está despegando. La macroeconomía se estabiliza, el riesgo país ha cedido, la inflación núcleo parece domesticada y los tres grandes motores (exportaciones, energía y minería) rugen, prometiendo un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) superior al 3,5%.

Pero si uno cruza la calle y entra a un hipermercado, el escenario se parece más a un páramo invernal que a una primavera económica. Los datos duros del sector retail no mienten. Scentia confirmó que enero de 2026 cerró con una contracción del 1,1% en el consumo masivo (total canales), destruyendo la ilusión de que el repunte de

diciembre había sido el inicio de una recuperación en "V".

¿Cómo es posible que un país que vuelve a crecer económicamente no logre vender un paquete de fideos más que el año anterior? La respuesta no reside en los grandes agregados macroeconómicos, sino en la microeconomía de los hogares. Reside en lo que hemos denominado la "Trampa de la deuda", un fenómeno que, sumado a los reveladores datos del reciente informe Consumer Mood (Enero 2026) elaborado por Ecolatina y ShopApp, explica por qué la plata no llega a la línea de cajas.

Para entender este colapso, debemos entender el nuevo consumidor argentino a través de cuatro ejes fundamentales.

1. La "Trampa de la Deuda" y la recesión de hoja de balance. El primer error de los analistas optimistas es asumir que la estabilización de los precios reactiva automáticamente el consumo. La premisa clásica dicta que, a menor inflación, mayor poder adquisitivo, y a mayor poder adquisitivo, más carritos llenos. En la Argentina de 2026, esta linealidad está rota por el peso del pasado.

La clase media y la base de la pirámide atraviesan una severa "Recesión de Hoja de Balance". Durante los años de altísima inflación, las familias no dejaron de consumir; simplemente financiaron su supervivencia con tarjetas de crédito, préstamos personales y descubiertos bancarios. Hoy, la inflación bajó, pero la deuda quedó.

Actualmente, un hogar promedio destina cerca del 25% de sus ingresos netos exclusivamente a pagar deudas atrasadas y a cubrir el sinceramiento de las tarifas de servicios públicos (luz, gas, transporte). Cuando el sueldo ingresa el día 5 del mes, una cuarta parte desaparece instantáneamente en débitos automáticos.

El límite de la tarjeta de crédito ya no es una herramienta de apalancamiento para el consumo expansivo; es un respirador artificial saturado. La propensión marginal a consumir alimentos y bebidas está bloqueada porque el "Ingreso disponible" real (lo que queda en la billetera después de pagar obligaciones ineludibles) es ínfimo.

2. El Efecto Sustitución: La licuadora que mató al changuito. El informe Consumer Mood de Ecolatina y ShopApp nos aporta la pieza que faltaba en el rompecabezas. Si el crédito reapareció tímidamente gracias a la baja de tasas, ¿por qué no se usó para reactivar el consumo masivo?

Los datos de la encuesta son lapidarios: mientras la punta de la pirámide redujo su compra de bienes durables de gran porte (vehículos, propiedades), los hogares de clase media aumentaron drásticamente la compra de "electrodomésticos pequeños". Este indicador saltó del 30,5% en octubre de 2025 al 41% en enero de 2026.

## La "trampa de la deuda"

Por qué el consumo seguirá planchado en 2026 pese al rebote de la economía (y qué nos revelan los nuevos hábitos de la clase media).





**Fachitas**  
1127346448



**Mini Coronitas**



|         |            |            |            |       |       |
|---------|------------|------------|------------|-------|-------|
| 869     | 890        | 865        | 1 000      | 84,4  | 86,6  |
| 59 602  | 398 463    | 374 433    | 326 636    | 86,3  | 86,9  |
| 55 050  | 52 650     | 65 330     | 55 320     | 45,5  | 49,1  |
| 3 291   | 51 088     | 50 674     | 45 876     | 4,8   | 4,7   |
| 0       | 0          | 0          | 0          | 0,0   | 0,0   |
| 433     | 22 071     | 25 045     | 23 885     | 100,0 | 100,0 |
| 355     | 157 772    | 138 590    | 113 704    | 96,8  | 97,8  |
| 20      | 15 125     | 15 000     | 15 000     | 100,0 | 100,0 |
| 4       | 18 303 922 | 19 405 953 | 20 432 650 | 40,2  | 40,8  |
| 0       | 201        | 142        | 26         | 100,0 | 100,0 |
| 0       | 0          | 0          | 0          | 0,0   | 0,0   |
| 80 660  | 88 160     | 104 853    | 41,2       | 0,0   | 39,3  |
| 0       | 0          | 0          | 0          | 0,0   | 0,0   |
| 26 126  | 25 519     | 26 054     | 0          | 0     | 0,0   |
| 212 744 | 217 965    | 217 965    | 0          | 0     | 55,4  |
| 0       | 0          | 0          | 0          | 0     | 98,0  |
| 8 628   | 8 700      | 8 700      | 0          | 0     | 0     |
| 18 141  | 18 511     | 19 680     | 4          | 4,2   | 0     |
| 6 951   | 6 054      | 5 916      | 0,7        | 1,0   | 0     |
| 700     | 3 485      | 3 259      | 3,2        | 3,6   | 0     |
| 774     | 25 657     | 26 917     | 13,2       | 12,3  | 0     |
| 16      | 16         | 0          | 38,3       | 30,9  | 0     |
| 53      | 140        | 0          | 1,3        | 0,6   | 0     |
| 0       | 93 156     | 84         | 0,3        | 0,2   | 0     |

**"En la Argentina actual, si uno lee los reportes del Banco Central, el país está despegando. Pero al entrar a un hipermercado el panorama parece más un páramo invernal que una primavera económica".**

Este fenómeno representa un "Efecto Sustitución" que cambia la fisonomía del retail. Con alta inflación, la clase media usaba su límite de tarjeta y los planes "Ahora 12" para ir al mayorista y stockearse de latas de atún, aceite y papel higiénico. Era una maniobra financiera defensiva.

Hoy, con una inflación proyectada a la baja, el incentivo para inmovilizar \$50.000 en latas de conservas desapareció. Ante la incipiente reaparición del crédito en cuotas, el consumidor de clase media decidió canalizar ese escaso margen financiero no hacia el supermercado, sino hacia bienes durables menores: una licuadora, un ventilador o un teléfono celular de gama baja.

Al comprometer sus tarjetas en estas nuevas cuotas, el consumidor ahogó su presupuesto diario de liquidez. La industria del consumo masivo no pierde volumen contra otras marcas de fideos; lo hace contra las cuotas de un microondas.

3. Pobreza de Tiempo: El impacto oculto del "Pluriempleo". El tercer pilar de esta crisis no es estrictamente monetario, sino temporal. Ante ingresos que llevan meses a la baja en términos reales para el sector informal, el mercado laboral ha obligado a los trabajadores a "trabajar más horas y tener más de un trabajo (pluriempleo) para subsistir". Tradicionalmente, la industria del Category Management diseña enormes salones de ventas de 10.000 metros cuadrados, esperando que la familia pasee por los pasillos durante dos o tres horas un sábado por la tarde, llenando un carro de 50 artículos y sucumbiendo a las compras impulsivas. Pero el consumidor de 2026 está exhausto. Si una persona tiene dos empleos, viaja en transporte público y llega a su casa a las 20.30, sufre de pobreza de tiempo. No tiene la energía, el espacio mental ni el tiempo para una expedición al hipermercado.

Esto explica la resiliencia del Canal Tradicional (almacenes de barrio, kioscos y farmacias). El consumidor hiperocupado prioriza la "fricción cero". Prefiere caminar a la esquina, pagar un producto un 20% más caro y salir en 5 minutos. La cercanía es el nuevo descuento. Si el producto no está a menos de 300 metros a las 8 de la noche, esa venta se pierde para siempre.

4. La válvula de escape hedonista. El informe de Ecolatina y ShopApp revela que, pese a tener los ingresos golpeados, la actividad en restaurantes y el consumo fuera del hogar no colapsó, sino que se polarizó. Aunque casi la mitad de los encuestados (48,6%) ya no sale a comer, el grupo que lo hace dos veces por semana experimentó un salto, pasando del 3,1% al 5,6%.

¿Cómo se explica? La respuesta es la Psicología de la Micro-Indulgencia o "Efecto Lápiz Labial". El consumidor de clase media hoy es consciente de sus limitaciones. Sabe que, a este ritmo salarial, no podrá comprar un automóvil 0km en los próximos cinco años, ni acceder a un crédito hipotecario, ni vacacionar en el exterior.

Ante la cancelación de los grandes hitos de progreso social, la frustración se compensa mediante el "hedonismo de corto plazo". El consumidor reasigna el dinero y lo gasta en "lujos permitidos": una salida a cenar, una cerveza premium el viernes por la noche, o el mejor chocolate del kiosco. Son mecanismos de supervivencia emocional, auténticos ansiolíticos de la crisis.

En la vereda opuesta, las categorías que representan la "rutina, la obligación y el esfuerzo" son castigadas sin piedad. Esto explica el derrumbe histórico de la canasta de Limpieza y Cuidado del Hogar. El consumidor reacciona de forma drástica: nadie siente placer al lavar el piso. Frente a un bidón de jabón líquido que cuesta \$12.000, el consumidor decide estirar el producto con agua, volcarse al canal informal de artículos de limpieza sueltos, y utilizar esos \$12.000 reales en una salida que le devuelva algo de dignidad a su semana laboral.

## Conclusión

La reconversión de la Industria es ineludible. El año 2026 marca el fin del modelo tradicional de consumo masivo en Argentina. El crecimiento del PBI impulsado por Vaca Muerta, la minería y el agro generará divisas y estabilizará los balances del Estado, pero ese dinero no impacta el sueldo docente, del empleado de comercio o del trabajador informal a la velocidad que la industria necesita. La recuperación económica tiene forma de "K", y el 70% de la población se encuentra en el brazo descendente ●

*\* Especialista en insights para el consumo masivo.*



#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



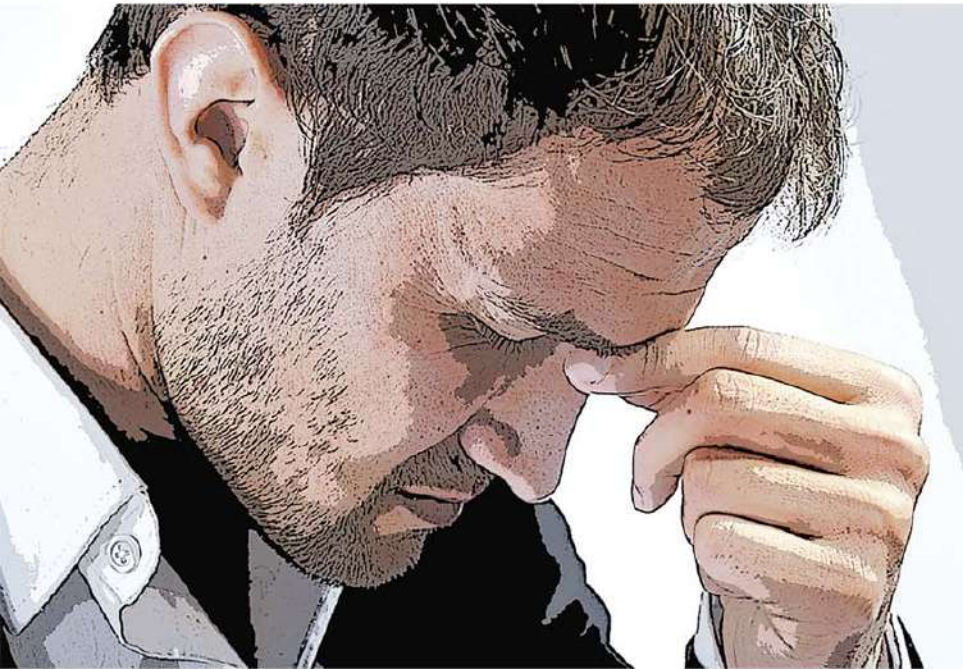
## Qué nos distingue

- ✓ 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 precio de la ineficacia

Quienes crean que invertir para optimizar los procesos destinados a mejorar el servicio al cliente es caro, deberían probar primero con la ineficiencia, y luego comparar los costos totales.

**Cuando la conducción carece de claridad estratégica o capacidad de ejecución, los errores se multiplican en distintos niveles operativos y terminan afectando las operaciones.**

La eficacia en la gestión empresarial suele evaluarse a partir de resultados visibles: crecimiento, rentabilidad o posicionamiento en el mercado. Sin embargo, detrás de esos indicadores existe un entramado de decisiones, procesos y estilos de conducción que determinan si una organización funciona con claridad o se desplaza lentamente hacia la ineficiencia.

Cuando el management pierde capacidad de orientar estratégicamente a la empresa, los efectos no tardan en aparecer. Las prioridades se vuelven difusas, los proyectos se multiplican sin coordinación y los equipos comienzan a trabajar con criterios distintos. La organización sigue operando, pero lo hace con menor coherencia y con un desgaste creciente de recursos.

Uno de los problemas más frecuentes es que la ineficacia no siempre se manifiesta de forma inmediata. En muchos casos se instala de manera gradual, a través de decisiones postergadas, objetivos mal definidos o procesos que se vuelven cada vez más complejos. Durante un tiempo, la empresa puede sostener resultados aceptables, pero el costo interno comienza a acumularse. Ese costo suele expresarse en forma de ineficiencias operativas, conflictos entre áreas o pérdida de oportunidades estratégicas. Cuando la conducción no es-

tablece un rumbo claro, cada sector intenta resolver sus propios problemas de manera aislada, generando soluciones parciales que no siempre encajan dentro de una lógica común. En sectores competitivos como el comercio minorista y el supermercadismo, estas fallas de gestión pueden amplificarse rápidamente.

La velocidad del mercado exige coordinación permanente entre áreas como compras, logística, operaciones y atención al cliente. Una conducción ineficaz dificulta esa articulación y termina afectando la experiencia final del consumidor.

Además, la ineficacia en el management suele impactar directamente en el clima interno. Los equipos perciben la falta de dirección, se frustran ante decisiones inconsistentes y pierden motivación cuando los esfuerzos no se traducen en resultados claros. La organización comienza entonces a operar con menor energía colectiva.

Reconocer el precio de la ineficacia es el primer paso para corregirla. Las empresas que revisan críticamente sus prácticas de gestión, clarifican prioridades y fortalecen la capacidad de ejecución suelen recuperar rápidamente dinamismo. En un entorno empresarial exigente, la calidad del management continúa siendo uno de los factores más decisivos para sostener el crecimiento. La imagen empresarial es un reflejo de lo que es en sí la organización. Como la imagen personal, crea la primera impresión en el cliente. Es más muy probable que apenas el cliente entre a un local, se forme una imagen del mismo. Por lo tanto, la calidad de la atención por parte del personal es un factor absolutamente fundamental. La imagen crea la carnada. Si al cliente le gusta la imagen probablemente la asocie con buena calidad y viceversa. La imagen, como componente del entorno, potencia o dificulta la venta, dependiendo de que tan positiva o negativa resulta para el consumidor. Parece una verdad de perogrullo, pero nunca está de más repetirla.

Son los consumidores los que pagan el sueldo a todos los gerentes de la empresa y contribuyen a las ganancias de sus accionistas. Las empresas actuales no tienen otra opción, si pretenden crecer -e incluso sobrevivir- que encarar una lucha sin cuartel contra la ineficiencia. En el caso de los supermercados, esto se hace particularmente notorio en todo aquello vinculado con el servicio.

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

LÍNEA ESPECIAL



MORRÓN ASADO



CEBOLLA



QUESO PROVOLONE

## Poder actitudinal

La actitud consiste, simplemente, en demostrar con orgullo que uno está satisfecho con su trabajo. En otros términos, significa “ponerse la camiseta”. En las empresas de servicio, tener una buena actitud tiene un impacto directo en la satisfacción del consumidor. En todo momento, la actitud del personal deberá ser congruente con la expectativa del cliente durante su permanencia en el establecimiento, y además deberá ser congruente con la elección del sitio, con lo que se espera de los productos, con lo agradable del local, con la limpieza y, sobre todo, con la atención personal que se espera.

La actitud es la parte intangible que une al prestador del servicio con el cliente; es hacerlo sentir como un invitado en nuestra casa y ofrecerle nuestro mejor estado de ánimo durante su permanencia en el establecimiento. Enseñar al personal a tener esta actitud es un reto que todo empresario tiene que superar en forma cotidiana.

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

La implantación de una cultura de servicios supone un hecho trascendental para cualquier compañía, por la dimensión del cambio y su impacto sobre las personas. Por ello, es necesario que el compromiso de toda la organización sea total y se tengan muy claros los motivos de por qué se está haciendo. Es necesario encontrarse sobre una plataforma caliente, para que todos sean conscientes de que el status quo no es sostenible por más tiempo. Y se necesita además una visión muy clara de hacia dónde se quiere ir.

¿Quién debe ser responsable? El director del proyecto debe ser una persona que sepa gestionar un programa de cambio en una organización compleja. Se necesita, además un equipo multidisciplinario con amplios conocimientos en temas fiscales y legales, con habilidades en proceso y tecnologías de la información y en gestión de recursos humanos. Pero, sobre todo, se necesita a un excelente comunicador, que transmita firmeza y que sea capaz de conseguir que las cosas se hagan bien.

La implantación de centros de servicios consolida los procesos de soporte en un número reducido de ubicaciones, a la vez que permite la estandarización y optimización de los mismos. Esto supone que la compañía va a ser capaz de aglutinar una serie de procesos en una única unidad, responsable de unos estándares de calidad y de un costo de los servicios con los que provee a sus clientes internos.

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

Servicio es el intangible o la promesa futura de los beneficios que se lo otorgarán a

un cliente. Podemos definir que un servicio de calidad se refiere a cómo será recibido por ese cliente. La calidad como factor competitivo está dirigida a crear clientes satisfechos. Y es ahí donde surge el gran dilema. ¿Qué quiere el desconocido? ¿Cuáles serán las acciones que le harán percibir nuestro servicio como aquel que reúna los requisitos de alta calidad? Cada persona es diferente, y su enfoque sobre lo que se le ofrece varía de

acuerdo a su experiencia. Se ha visto, a nivel mundial, que hay un tipo de cliente que es muy interesante, por lo tanto también conviene averiguar qué es lo que él considera importante de acuerdo a su edad y también, a sus gustos.

El posicionamiento mercadológico actual de las tiendas se realiza tomando en cuenta dos factores: precio y calidad de servicio. En ese modelo, uno de los ejes está dirigido a alta calidad y servicio, y el otro a precios bajos o altos. El posicionamiento lo decide la empresa de acuerdo a las políticas que persigue y a las que quiere llegar a desarrollar en el futuro. La diferencia dramática que existe en los márgenes de utilidad se atribuye a la definición previa de cuál es la estrategia de competencia a seguir. Así encontramos, a nivel mundial, que una tienda se limita al 10% del margen de utilidad bruta sobre sus costos, mientras que en la misma plaza (y a veces compitiendo libremente con ellos y a brazo partido) hay otra tienda departamental con un margen del 40% o más.

¿Cómo logra bajar una tienda sus márgenes para poder sostenerse con un 10% sobre sus costos? Lo hace a base a eliminar, en una forma casi absoluta, sus servicios. El personal es el mínimo para proporcionar información, dado que la misma se brinda visualmente a través de los carteles. Se eliminan servicios que se han considerado tradicionalmente como básicos tales como el crédito. Calidad de servicio significa atención al detalle más allá de las expectativas del cliente. Quienes así lo entiendan podrán crecer y desarrollarse ●

**Las organizaciones que no corrigen rápidamente las fallas de conducción, terminan pagando un precio elevado en términos de competitividad y capacidad estructural.**



# 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](http://www.bmolatam.com)

**BMO**  
ideasbienaplicadas

**Las viejas lógicas de conducción empresarial privilegiaban la estabilidad y la obediencia, pero hoy los entornos competitivos demandan flexibilidad y diálogo interno.**

# Herencias del viejo gerenciamiento

La conducción empresarial no deja de evolucionar. Viejos paradigmas son derribados y surgen nuevos modelos organizacionales, como respuesta a los cambios del entorno.

Un buen número de artículos publicados a través de los años ha identificado los peligros que acechan a una administración aislada, con poco contacto con el mundo exterior. El más conocido ha sido acerca de la investigación que realizó Steiner sobre varios cientos de compañías, en su mayoría de grandes.

Aquí, como en otros estudios, sobresalen dos peligros: la ausencia de apoyo a la planeación por parte de la alta dirección y un "clima" en la organización no acorde con la misma. En cierta forma, los peligros son a la planeación como los pecados a la religión: impedimentos que deben ser hechos a un lado, defectos cosméticos que requieren ser descartados de tal manera que el trabajo noble del servicio superior pueda llevarse a cabo. Excepto que los peligros de la planeación son casi siempre cometidos por "ellos" y no por "nosotros". Los administradores desatentos y las organizaciones disfuncionales son los pecadores, no los planificadores mismos o sus sistemas. Citando a Abell y a Hammond, "las

causas subyacentes de los problemas de hacer que la planeación funcione, rara vez son las deficiencias técnicas del proceso de planeación o los enfoques analíticos; constituyen, más bien, problemas de la naturaleza humana". Lo que esto parece significar es que "los sistemas podrían haber funcionado bien si no fuera por los malditos seres humanos". Pero hasta que las organizaciones se deshagan de las personas en beneficio de la planeación, es mejor que encontremos otras formas para explicar los problemas de la misma.

Se ha oído más sobre los riesgos de la falta de apoyo de la alta dirección que de otros. Pese a todo, seguramente ninguna otra técnica de planeación ha tenido mayor apoyo que la planeación estratégica. Por ejemplo, en la Compañía General Electric, el más conocido sistema de planeación en América fue echado a pique a inicios de los años 80, cuando Jack Welch ocupó el principal cargo ejecutivo.

En relación a lo adecuado que resultaba el clima a la planeación, hubo ocasiones en que tal clima no favoreció la efectividad del total de la organización? ¿Puede un clima, por ejemplo, ser compatible con un cambio importante pero hostil a la planeación?

Planteándolo en forma diferente: ¿un clima que favorece la planeación estratégica necesariamente es propicio para el pensamiento y acción estratégicos?

Al abordar estos temas alternativos, usaré una definición reducida de planeación, necesaria desde mi punto de vista. Defino la planeación como un procedimiento formal para generar resultados articulados, en la forma de un sistema integrado de decisiones. En otras palabras, la planeación se refiere a la formalización, lo que significa la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados. La planeación está asociada de esta manera a un análisis "racional". Naturalmente, la planeación con frecuencia se usa de una manera más amplia que ésta. Para algunas personas, planeación es ir a un retiro en la montaña para hablar de estrategias. No hay problema alguno en esto, excepto que cuando la planeación se define en forma tan amplia, se convierte en sinónimo de administración, ¿para qué se necesita una palabra diferente? Como Wildavsky lo planteó en el título de un artículo: "Si la planeación es todo, posiblemente es nada".

En la práctica, sin embargo, esto constituye un serio problema. Implícitamente, cuando no explícitamente, existe en el fondo un sentido de racionalidad formal de la palabra. Se le puede llamar "planeación" y de repente las cosas se sistematizan, las agendas quedan listas, los procesos se descomponen, por ejemplo: "Discutiremos los objetivos en la mañana, fortalezas y debilidades en la tarde", los horarios se esta-





# DOS ANCLAS

## SE AGRANDA LA FAMILIA

Libre de gluten · Con pico dosificador

**NUEVO ENVASE**  
Mismo sabor.



**NUEVOS SABORES**  
Sin saborizantes artificiales.

## Un concepto nacido en 1965

La llamada planeación estratégica surgió a mediados de los 60 con una gran fuerza, propiciada por la popularidad del libro de Igor Ansoff *Estrategias Corporativas*, publicado en el año 1965.

Varias décadas más tarde, se puede decir que si bien el concepto no está muerto del todo, ha caído de su pedestal. Sin embargo, las razones para esto todavía son poco comprendidas, lo que significa que todavía pueden generarse costosas aventuras bajo otros rubros. El experto ha sido definido como alguien que evita los múltiples riesgos que hay en su camino hacia la gran falacia. Los planificadores son expertos en esto y algunos han escrito en forma extensa acerca de los "riesgos" que minan la práctica de la planeación general.

Pero la planeación estratégica pudo haber desalentado el apoyo que sus proponentes proclamaban necesitar y, por sí misma, haber generado climas no favorables a la elaboración de estrategias.

Por lo tanto, los problemas reales pueden encontrarse a un nivel más profundo que el de estos riesgos, esto es, en una serie de "falacias" relacionadas con las habilidades para predecir discontinuidades, acerca de la capacidad de separar a los estrategas del hecho de hacer estrategias, así como de formalizar el proceso de crecimiento.



blecen. "Las estrategias corporativas se discutirán el martes a las 5 de la tarde, las estrategias de negocios el jueves por la noche". De esta manera, la planeación no significa tanto pensar estratégicamente, como pensar acerca de estrategias en forma racionalizada, descompuesta, articulada. Con esto en mente, reconsideremos los riesgos de la planeación. El asunto no es simplemente si la administración se compromete con la planeación. También es:

A) Si la planeación se compromete con la administración.

B) Si el compromiso con la planeación genera un compromiso con las estrategias y con el proceso de la elaboración de estrategias de planeación.

C) Si la propia naturaleza de la planeación favorece por sí misma el compromiso administrativo.

Si alguien tiene dudas acerca de qué estilo tiende a favorecer la planeación, considere lo que describió Igor Ansoff en el año de 1964: "La metodología subyacente consiste en una serie de pasos diferenciados y reducidos: se identifica un conjunto de objetivos para la firma, se diagnostica la situación actual de la empresa en relación con esos objetivos, y se determina la diferencia entre éstos (o lo que nosotros llamamos la brecha). El operador es evaluado por sus propiedades para disminuir la brecha. Si éstas son satisfactorias (la brecha esencialmente se cierra), el operador es aceptado: si la brecha se cierra parcialmente el operador es aceptado provisionalmente y se busca un operador adicional: si el operador es marginal o negativo, se le rechaza y se busca uno nuevo". Lo que a veces no se aprecia es que no hay tal cosa

como una estrategia óptima, calculada a través de un proceso formal. Las estrategias inventadas no tienen un valor en sí mismas: para frasear las palabras clásicas de Philip Selznick, "un valor sólo en la medida en que la gente se compromete y les infunde su energía".

El propósito esencial de la planeación estratégica, es reducir el poder de los administradores sobre la elaboración de estrategias, no importa qué tanto se haya dicho en contrario. Este es el efecto de la formalización, y se revela más claramente en la forma en que la intuición ha sido

anotada en la literatura de la planeación. Para citar a uno de sus contribuyentes más prolíficos, George Steiner: "Si una organización es administrada por un genio intuitivo, no hay necesidad de llevar a cabo una planeación estratégica formal". Pero ¿cuántas organizaciones reciben una bendición de este tipo?, y si la llegan a recibir, ¿cuántas veces tienen los intuitivos juicios correctos? Muy cerca de Steiner, se encuentra un volumen consu-

mado de publicaciones realizadas por Peter Lorange. El escribió que "el directivo en general, no debe estar profundamente involucrado" en el proceso, sino ser "el diseñador de él en un sentido general". Si ésta es la manera en que los altos directivos, y especialmente los procesos críticos para ellos, son vistos por uno de los mejores escritores en el campo, entonces, ¿cómo esperar que la planeación genere el compromiso de la alta dirección? En algún lugar de la jerarquía corporativa, el problema se vuelve más severo, porque la planeación con frecuencia se usa para ejercer control sobre los niveles medios ●

**En la actualidad persisten hábitos administrativos que nacieron en contextos industriales del siglo pasado, cuando la eficiencia se medía básicamente en términos de disciplina y repetición.**



TU MARCA SIEMPRE EN PRIMER PLANO



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



P.O.P. de Polipropileno

P.O.P. de OSB y MDF

Mobiliario Sustentable

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

☎ 351 209-3914

📍 Córdoba - Argentina

🌐 [www.gozzo.com.ar](http://www.gozzo.com.ar)

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

# Crónica de una caída anunciada

La persistencia de la inflación -que si bien está controlada, no deja de ser problemática- fue una de las causas por las cuales el consumo masivo total registró una baja de 3,4% en febrero.



El poder adquisitivo de la población cae progresivamente ante una inflación que se mantiene en niveles relativamente constantes desde hace nueve meses. Esa es una de las causas por las cuales el informe de tendencias de consumo masivo de la consultora **Scentia** arrojó una caída del 3,4% en febrero en relación con el mismo mes de 2025. En la comparación con enero pasado, la baja fue del 6,3%. Según esta perspectiva, el consumo masivo acumuló en

el primer bimestre una caída del 2,1%.

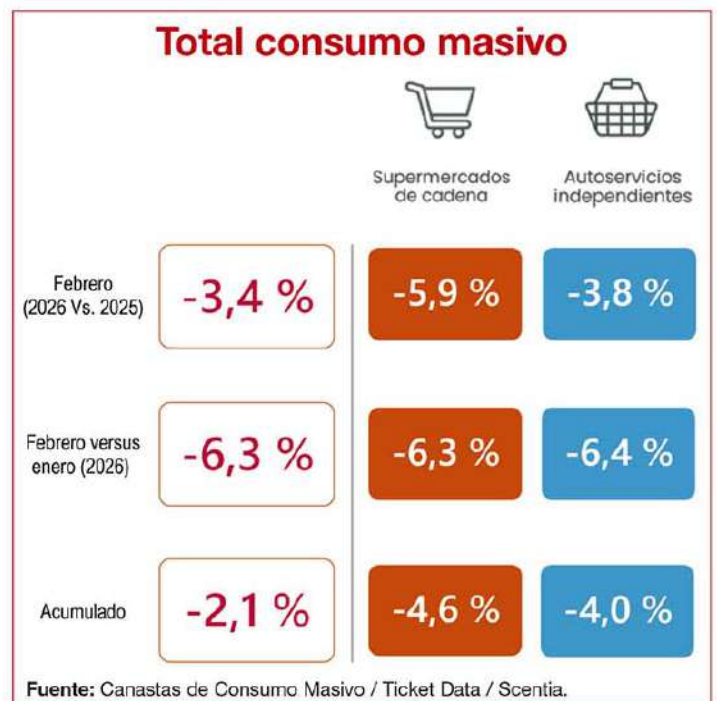
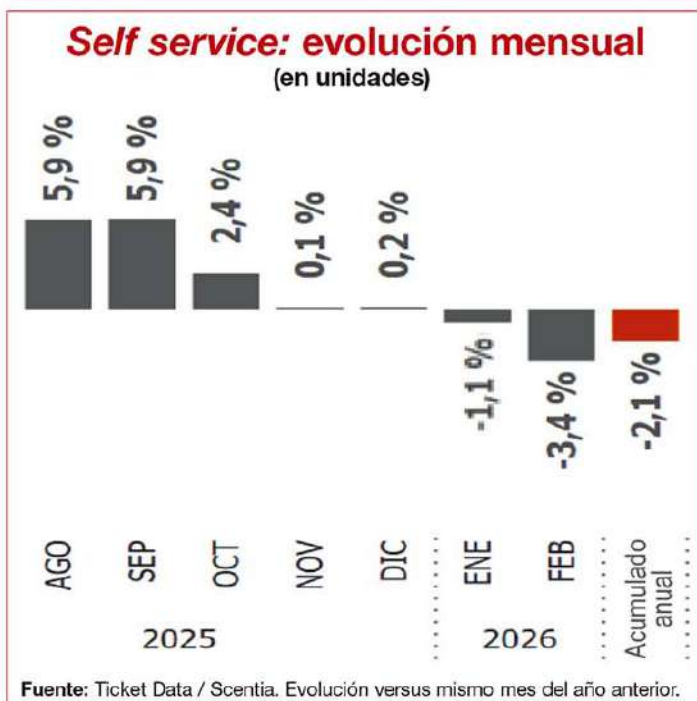
Las ventas volvieron a bajar en el segundo mes de 2026. Tras un arranque de año negativo, con una retracción de 1,1% en enero, febrero acentuó la tendencia. Según señaló **Oswaldo del Río**, titular de la consultora mencionada, la contracción fue algo mayor comparada a las de los meses anteriores. En ese sentido, hay que remontarse a septiembre para encontrar una caída mensual mayor (ese mes bajó 3,7% comparado a agosto). Así y todo, la caída está lejos de las que hubo en 2024, cuando superaron el 20% mensual.

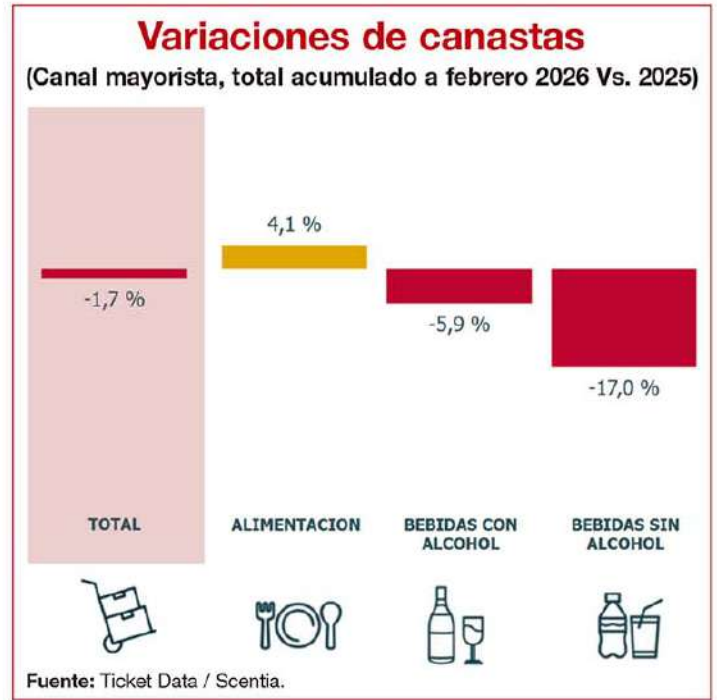
Así, el dato refleja una baja generalizada. Cayeron todos los canales de venta, excepto el comercio electrónico. Incluso segmentos que venían resistiendo, como almacenes y kioscos, tuvieron números en rojo.

La baja más marcada fue en cadenas de supermercados, con 5,9%. Pese a las promociones que lanzaron con bancos y *fin-tech*, no pudieron evitar la caída. Otros comercios también cayeron: autoservicios independientes, 3,8%, y mayoristas, 3,6%. A su vez, kioscos y almacenes también tuvieron una caída de 1,9%, a diferencia de la resiliencia que mostraron meses anteriores. El único que creció fue el e-commerce, que continúa expandiéndose: subió 26,5%.

En el sector, preocupa que se demora la recuperación, sumado a que la leve reactivación de 2% en 2025 no compensa la fuerte pérdida de 16% en 2024, el tercer peor año desde la crisis de 2001, después de 2002 y 2003.

Para analizar lo que dejó 2024 hay que





considerar que ese año arrastró la caída de poder adquisitivo por la devaluación de diciembre de 2023 y el efecto que tuvieron en los bolsillos años de alta inflación, que llevaron a stockearse frente a precios que cambiaban constantemente en las góndolas y hacían que se perdiera noción de cuanto costaban las cosas.

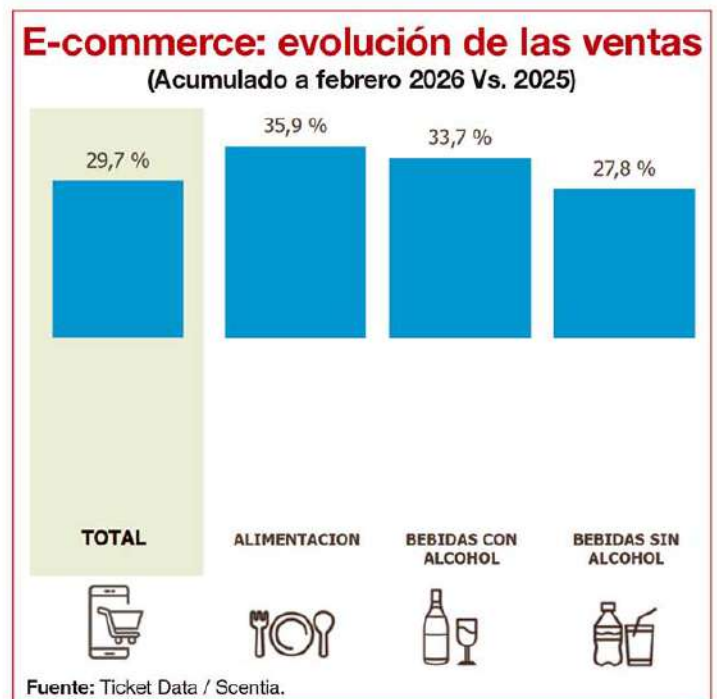
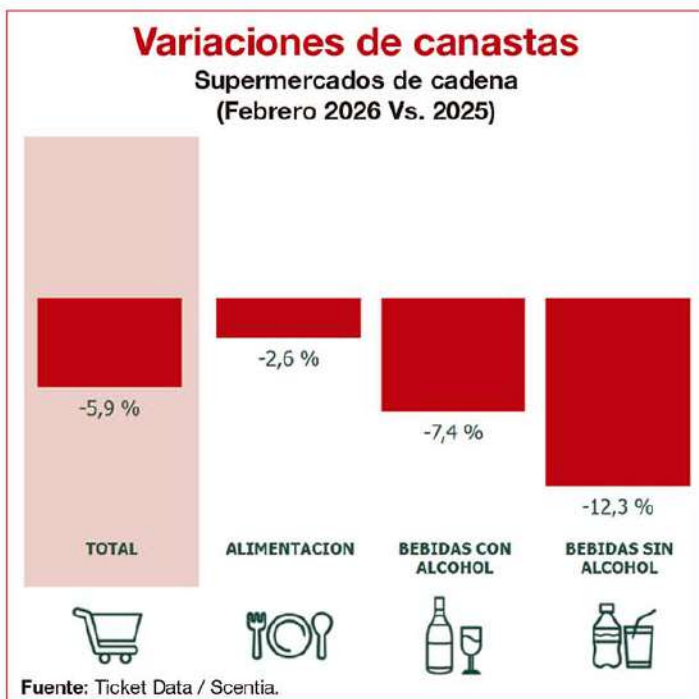
En ese sentido, el consumo actual, más limitado, se explica también por este cambio de escenario: con una inflación más baja ya no hace falta stockearse, las compras hoy son de lo justo y necesario.

Así, luego de una recuperación menor a la que se previó inicialmente a comienzos de 2025, ahora las fichas están puestas en 2026. Creen que lo peor ya pasó, pero hay dudas sobre cómo continuará la tendencia

luego de los dos primeros meses del año con una caída consecutiva. En cuanto al consumo de productos, el comportamiento de las canastas es heterogéneo entre los diferentes canales.

“Creemos que parte de la explicación de esta situación puede encontrarse en la inflación vista en los últimos meses, quitando algo de poder de compra a los consumidores”, señaló del Río, en relación a la aceleración de la inflación. Y aclaró que “es importante tener presente que los precios de bienes de consumo masivo tuvieron una variación por debajo del IPC: 19,4% versus 31% interanual” ●

**En febrero, la baja alcanzó a incluso a canales que venían resistiendo, como los almacenes y los kioscos, que tuvieron números en rojo.**





# Reglas de juego cambiantes

Las normas que imperaron durante décadas hoy se ven modificadas. Surgen nuevos modelos de gestión, cuya adopción no resulta simple para quienes no se fueron adaptando progresivamente.

**Hay que revisar procesos, estilos de liderazgo y formas de colaboración, dado que las reglas que definían al rendimiento empresarial se transformaron profundamente.**

Las reglas que históricamente guiaban la productividad empresarial se están transformando a gran velocidad. La estabilidad relativa que caracterizaba a muchos modelos de trabajo ha dado paso a entornos más dinámicos, donde los cambios tecnológicos, las nuevas expectativas laborales y la presión competitiva obligan a revisar permanentemente la forma en que se organizan las tareas.

En este contexto, la productividad ya no puede interpretarse únicamente como una cuestión de eficiencia mecánica o de optimización de tiempos. Hoy intervienen factores mucho más amplios: la capacidad de adaptación de los equipos, la circulación de la información, la flexibilidad de los procesos y la manera en que las organizaciones integran innovación y aprendizaje continuo. Las empresas que operan en sectores altamente competitivos, como el comercio minorista y el supermercado, perciben estos cambios de forma particularmente intensa. Nuevos hábitos de consumo, avances tecnológicos y transformaciones en la logística obligan a revisar constantemente las estrategias operativas y las formas de coordinar el trabajo dentro de los equipos.

Comprender que las reglas del juego es-

tán cambiando es el primer paso para sostener niveles de productividad consistentes en el tiempo. Las organizaciones que logran adaptarse a esta nueva realidad no solo revisan sus procesos, sino que también desarrollan culturas laborales capaces de evolucionar junto con el entorno.

Los modelos gerenciales son estrategias de gestión que implementan las compañías para dirigir y desarrollar su sistema interno. Existen diversos modelos que las organizaciones pueden emplear; sin embargo, deben estar relacionados estrechamente con la realidad que vive la empresa. Esto es de suma importancia, ya que el modelo gerencial será la base que posibilitará el correcto desarrollo de la compañía.

La internacionalización de las actividades de la empresa nace, prácticamente en la totalidad de los casos, por las expectativas de mayores beneficios allende las fronteras nacionales. Se trata de un conjunto de actuaciones y de un proceso de la gestión de

las empresas que tiene remotos antecedentes en la historia económica, aunque, en su configuración moderna, cabe situar su arranque, como tantos otros aspectos de nuestra sociedad actual, en la

Revolución Industrial, a fines del siglo XVIII y principios del XIX. Sin embargo no es sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial que no adquiere este fenómeno económico relevancia generalizada. La definición más convencional de empresa multinacional o transnacional es aquella que la concibe como la empresa que tiene implantación en varios países, para aprovechar sus recursos naturales, para explotar su mercado interior de mercancías o servicios, para utilizar las fuerzas de trabajo locales, etc.

Existen varias teorías económicas que describen y pretenden explicar la evolución y causas de la aparición de las empresas multinacionales. motivaciones y el proceso de internacionalización de la empresa. Unas plantean estas cuestiones como un proceso integrado por una sucesión de etapas concatenadas causalmente y ordenadas de menor a mayor grado de implantación de la empresa en el extranjero. Otras describen y justifican el proceso de internacionalización de la empresa a través de la consideración del ciclo de vida del producto. Asimismo, otras teorías se asientan más, al analizar este fenómeno, en consideraciones de índole estratégica.

En todo caso los motivos que impulsan a los administradores de las empresas a emprender estas actuaciones y a asumir los riesgos adicionales que entrañan son tanto de carácter interno, como pueden ser las expectativas de oportunidad de promoción de los directivos con estas operaciones, especialmente en el caso de que ellas comporten inversiones en el extranjero, co-



# DELLEPIANE Spirits

desde 1898



## PRODUCE

**BURNETT'S**  
LONDON DRY GIN

**ALBANY CREAM**  
WHISKY CREAM LIQUOR



**TRES PLUMAS**

**TAMBO**  
DULCE DE LECHE LIQUEUR

**GOLDEN AGE**  
Tres Plumas

GRAPPA  
VALLEVEJO

LICOR DE CAÑA  
**OMBU**

**LEGUI**  
LICOR FINO ARGENTINO

mariposa

Licor de los  
**HERMANOS**  
Anisette

1° de AGOSTO  
Caña Argentina

Central  
**AMERICAN CLUB**

## IMPORTA

**LOCH LOMOND**  
HIGHLAND SCOTCH WHISKY

**RITTENHOUSE**  
STRAIGHT RYE WHISKY

**Evan Williams**  
Bourbon

**ELIJAH CRAIG**  
HIGHLAND

**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



**Las empresas que logran sostener resultados consistentes son aquellas que entienden que las reglas del juego evolucionan y que la mejora del desempeño requiere revisiones.**

mo de carácter externo, tales como el acrecentamiento de la competencia internacional, las propuestas de gobiernos extranjeros, etc.

Los métodos seguidos por las empresas en su internacionalización pueden clasificarse de manera general agrupándolos en tres modelos fundamentales: las exportaciones, los sistemas contractuales y las inversiones directas.

Las exportaciones son la forma más convencional y tradicional de las actuaciones empresariales en el ámbito internacional. Así, por ejemplo, en la dinámica industrial actual el producto surge y se fabrica en un país, generalmente un país desarrollado, desde el que se exporta a otros países. Posteriormente la generalización del producto y la divulgación de su tecnología reducirá su ventaja competitiva desplazándose su fabricación a países con bajos costos, esencialmente de mano de obra,

desde donde siguen las exportaciones.

Los sistemas contractuales son otros métodos de desarrollo internacional de las empresas. Las modalidades en este caso son diversas; entre ellas cabe citar las ventas bajo licencia, las ventas a través de agente o concesionario, los contratos de franquicia, por los que la empresa nacional representa en exclusividad a la empresa multinacional que les presta su imagen, y también cabe incluir aquí, de manera general, la ayuda o asistencia técnica a empresas del país, previamente autorizadas a fabricar y vender bajo licencia o patente. La inversión directa, ya sea joint-venture o asociación con capitales del país, ya sea con la creación de filiales de producción o de comercialización, etc., podría decirse que es el método más completo y definitivo de la implantación de la empresa multinacional en el mundo.

En algunos casos, los más frecuentes, la inversión directa se concreta en la adquisición de empresas en los países en que se quiere operar, las cuales se convierten en filiales de la empresa multinacional. Con ello se puede pretender, entre otras cosas, adquirir un fondo de comercio, o una experiencia en mercados concretos y lograr una presencia efectiva en la industria del país.

También la inversión directa se lleva a cabo mediante el establecimiento de almacenes y puntos de venta locales o filiales comerciales, mediante la creación de joint-venture o participación de empresas nacionales y mediante la instalación de filiales productivas de nueva inversión, ya sean tan solo de ensamblaje o ya sean de fabricación total.

En otros casos la empresa que se internacionaliza crea un sistema complejo compuesto por un conjunto de unidades técnicas, jurídicas y económicas, localizadas en diversos países, entre las que se establece un circuito de transacciones de productos intermedios, de recursos financieros y de conocimientos, estos últimos bajo la forma de patentes y de capital humano, a modo de un mercado interno de la propia empresa pero de alcance internacional ●

## Tres paradigmas conceptuales

Los modelos gerenciales se pueden dividir en tres grandes grupos:

- ◆ **Modelo empowerment.** Este modelo de gestión conlleva un tipo de liderazgo basado en desarrollar las capacidades de los colaboradores para que puedan realizar su trabajo de manera eficiente. Así, los altos mandos de la gerencia tienen más tiempo para pensar en nuevos proyectos y en las mejoras continuas de la empresa, y los trabajadores pueden mejorar sus competencias profesionales.

- ◆ **Modelo prospectivo.** Se encarga de identificar cuál es el futuro probable de la organización y, por otro lado, el fu-

turo deseado por la misma. De este modo, las compañías pueden determinar su estado actual y emplear estrategias que las ayuden a alcanzar los objetivos estratégicos.

- ◆ **Modelo del "océano azul".** Busca dejar de lado la competencia entre las empresas a través de la ampliación de la innovación. Pretende crear nuevos mercados que permitan a las organizaciones crecer sostenidamente. El océano azul debe cumplir cuatro principios básicos: crear nuevos espacios de consumo, centrarse en una idea global, ir más allá de la demanda existente y asegurar la viabilidad de la estrategia corporativa en cada momento.

# DOMINGO SE COCINA DE LOCAL



Siempre cerca tuyo

**PARA EL PARTIDO DE TODOS LOS DÍAS**

Participación en el ticket por canasta



**Las prioridades del presupuesto familiar**

La consultora **Scentia** analizó la presencia por categoría en los tickets para entender las prioridades del shopper. Así, identificó las siguientes tendencias:

- Desayuno y merienda mandan. Están presentes en el 53% de los actos de compra, consolidándose como el momento de consumo más resiliente.
- Básicos a imprescindibles. Alimentación (45,7%) y Bebidas sin alcohol (37,2%) completan el podio de una canasta enfocada claramente en lo esencial.

—El ranking de productos. Galletitas (19,5%) y Gaseosas (19,4 %) lideran la frecuencia de compra, seguidas de cerca por el avance de los Frescos (Frutas y Verduras) que ya promedian un 15% de presencia. En definitiva, concluyen en Scentia, en un contexto de compra racional, estar en el ticket ya no es solo una cuestión de volumen, sino de frecuencia y relevancia diaria. Los más de 100 millones de tickets procesados por Scentia en 2026 arrojan esa conclusión.

—El ranking de productos. Galletitas (19,5%) y Gaseosas (19,4 %) lideran la frecuencia de compra, seguidas de cerca por el avance de los Frescos (Frutas y Verduras) que ya promedian un 15% de presencia. En definitiva, concluyen en Scentia, en un contexto de compra racional, estar en el ticket ya no es solo una cuestión de volumen, sino de frecuencia y relevancia diaria. Los más de 100 millones de tickets procesados por Scentia en 2026 arrojan esa conclusión.



**Confort cotidiano: una tendencia que crece**

El hogar dejó de ser un lugar al que se vuelve al final del día. Para cada vez más argentinos, se convirtió en el escenario principal del trabajo y también del descanso, del disfrute y del bienestar. Ya no se trata únicamente de comodidad, sino de calidad de vida: dormir mejor, relajarse y desconectarse.

Un relevamiento realizado en febrero de 2026 por **Intex** confirma este cambio de hábito. El 62% de los argentinos asegura que compró productos inflables en el último año o que planea hacerlo próximamente, una cifra que refleja el crecimiento de esta categoría como parte de una tendencia más amplia: invertir en el confort cotidiano.

El dato se combina con otra señal clara. El 36% de los encuestados afirmó que prefiere relajarse en su casa antes que salir a un spa, gimnasio o bar, más del doble que quienes eligen este tipo de salidas. La escena del bienestar, cada vez más, se traslada al ámbito doméstico. Esta transformación se explica por una búsqueda concreta: mejorar la experiencia diaria con soluciones accesibles y prácticas. Así, el bienestar deja de ser una experiencia ocasional.

El dato se combina con otra señal clara. El 36% de los encuestados afirmó que prefiere relajarse en su casa antes que salir a un spa, gimnasio o bar, más del doble que quienes eligen este tipo de salidas. La escena del bienestar, cada vez más, se traslada al ámbito doméstico. Esta transformación se explica por una búsqueda concreta: mejorar la experiencia diaria con soluciones accesibles y prácticas. Así, el bienestar deja de ser una experiencia ocasional.



**Argentina: crece el uso de la IA en el marketing**

La inteligencia artificial ya forma parte del día a día del marketing en Argentina. El 55% de los profesionales afirma haberla adoptado y el 77% confiaría en ella para responder a clientes. Sin embargo, su uso todavía se concentra en automatizar campañas unidireccionales más que en generar conversaciones reales.

Según la décima edición del State of Marketing de Salesforce, basada en la opinión de profesionales en Argentina, el 71% asegura que los clientes esperan interacciones bidireccionales; el 68% reconoce que no puede responder con rapidez por falta de contexto y el 78% admite que aún ejecuta campañas genéricas.

“Estamos usando la tecnología más potente de la historia para enviar más spam, más rápido”, señaló **Bobby Jania, CMO de Agentforce en Salesforce**. “No se puede ofrecer una respuesta personalizada si la IA no sabe quién es el cliente”.

El desafío no es la IA, son los datos. La presión por ofrecer experiencias más relevantes es clara: el 64% de los profesionales de marketing afirma que necesita generar más contenido personalizado del que hoy puede producir.

Frente a esa brecha, el 55% ya está recurriendo a la IA como apoyo. Sin embargo, el estudio revela que más que un problema tecnológico, el desafío hoy pasa por la integración. La fragmentación de la información entre áreas sigue dificultando que marketing pueda pasar de campañas a conversaciones reales.

En Argentina, solo el 51% tiene acceso completo a datos de servicio, el 48% a ventas y el 47% a comercio, lo que dificulta pasar de campañas a conversaciones. Además, el 99% reconoce enfrentar barreras para personalizar, entre ellas preocupaciones regulatorias y de privacidad, dificultades para escalar la producción de contenido y desafíos para mantener consistencia.



**Residuos tecnológicos: un activo mal gestionado**

Según el Global E-waste Monitor de Naciones Unidas, el mundo genera 62 millones de toneladas de residuos electrónicos, un 82% más que en 2010. Apenas el 22% fue reciclado formalmente.

El resto se pierde fuera de los circuitos controlados, junto con materiales cuyo valor económico supera los 62.000 millones de dólares anuales. En América Latina el desafío es aún mayor. La región recicla formalmente menos del 5% de sus residuos electrónicos. En el ámbito corporativo, más del 50% de los equipos en desuso suele almacenarse indefinidamente y menos del 30% pasa por procesos certificados de borrado seguro de información.

Pero el problema no es solo ambiental. Es financiero. “Cuando una empresa no gestiona formalmente sus equipos electrónicos en desuso y no implementa un programa de IT Asset Disposition (ITAD), está aceptando pérdidas silenciosas”, explica **Alberto Esswein, Fundador y Director de Pc Discount**. Y ejemplifica: “Capital inmovilizado que no se recupera, riesgos de fuga de datos, costos logísticos innecesarios y pasivos ESG que pueden afectar su perfil ante inversores”. Es fundamental profesionalizar el proceso.



**mercado libre**

**Economía de creadores**

**Mercado Libre** anunció la expansión en todo el país de su Programa de Afiliados y Creadores, que permite que cualquier persona mayor de 18 años gane dinero recomendando productos publicados en el marketplace. A través de enlaces personalizados, los usuarios pueden monetizar sus recomendaciones y recibir una retribución de hasta un 15% del valor de cada venta generada. “La economía de creadores ya es una realidad en Argentina. Con esta apertura buscamos que cualquier persona, desde cualquier punto del país, pueda convertir lo que recomienda todos los días en ingresos reales, de manera simple y segura”, señaló **Juan Lavista, Vicepresidente de Marketing Commerce de Mercado Libre**. “Esta herramienta refuerza tres pilares: descubrimiento de productos, conversión y comunidad. El e-commerce ya no es solo búsqueda, es descubrimiento y oportunidades de ingreso reales a través de recomendaciones”.

La oportunidad también es muy relevante para medios de comunicación y publishers. Muchos medios ya generan contenido de recomendaciones (guías de compra, rankings, especiales de tecnología, lifestyle o consumo). Con este programa pueden monetizar ese contenido de manera directa.

La oportunidad también es muy relevante para medios de comunicación y publishers. Muchos medios ya generan contenido de recomendaciones (guías de compra, rankings, especiales de tecnología, lifestyle o consumo). Con este programa pueden monetizar ese contenido de manera directa.

La oportunidad también es muy relevante para medios de comunicación y publishers. Muchos medios ya generan contenido de recomendaciones (guías de compra, rankings, especiales de tecnología, lifestyle o consumo). Con este programa pueden monetizar ese contenido de manera directa.

La oportunidad también es muy relevante para medios de comunicación y publishers. Muchos medios ya generan contenido de recomendaciones (guías de compra, rankings, especiales de tecnología, lifestyle o consumo). Con este programa pueden monetizar ese contenido de manera directa.

La oportunidad también es muy relevante para medios de comunicación y publishers. Muchos medios ya generan contenido de recomendaciones (guías de compra, rankings, especiales de tecnología, lifestyle o consumo). Con este programa pueden monetizar ese contenido de manera directa.

La oportunidad también es muy relevante para medios de comunicación y publishers. Muchos medios ya generan contenido de recomendaciones (guías de compra, rankings, especiales de tecnología, lifestyle o consumo). Con este programa pueden monetizar ese contenido de manera directa.

La oportunidad también es muy relevante para medios de comunicación y publishers. Muchos medios ya generan contenido de recomendaciones (guías de compra, rankings, especiales de tecnología, lifestyle o consumo). Con este programa pueden monetizar ese contenido de manera directa.



# Armonía de SABORES

NUEVOS YOGURES BATIDOS



UN DESAYUNO • UN SNACK • UN POSTRE • UN GUSTO

@TREGAROK

Los estadounidenses interesados en la natación abrigaban muchas esperanzas en Matt Biondi, un miembro del equipo olímpico de los Estados Unidos en 1988. Algunos periodistas deportivos llegaron a afirmar que era muy probable que Biondi igualara la hazaña realizada por Mark Spitz en 1972 de ganar siete medallas de oro. Pero Biondi terminó en un desalentador tercer puesto en la primera de las pruebas, los 200 metros libres, y en

a descansar e intentarlo de nuevo, su marca -realmente muy buena- mejoró más todavía. No obstante, cuando otros miembros del equipo -cuyas puntuaciones en optimismo eran ciertamente bajas- a quienes también se les dio un tiempo falso, lo intentaron por segunda vez, lo hicieron francamente peor.

En su libro *Inteligencia emocional*, Daniel Goleman señala que el optimismo -al igual que la esperanza- significa tener una fuerte

expectativa de que, en general, las cosas irán bien a pesar de los contratiempos y de las frustraciones. Seligman define al optimismo en función de la forma en que la gente se explica a sí misma sus éxitos y sus fracasos. Los optimistas consideran que los fracasos se deben a algo que puede cambiarse y, así, en la siguiente ocasión en la que afronten una situación parecida pueden llegar a triunfar. Los pesimistas, por el contrario, se echan las culpas de sus fracasos, atribuyéndolos a alguna característica estable que se ven incapaces de modificar.

Y estas distintas explicaciones tienen consecuencias muy profundas en la forma de hacer frente a la vida. Ante un despido, por ejemplo, los optimistas tienden a responder de una manera activa y esperanzada, elaborando un plan de acción o buscando ayuda y consejo porque consideran que los contratiempos no son irremediables y pueden ser transformados. Los pesimistas, en cambio, consideran que los contratiempos constituyen algo irremediable y reaccionan ante la adversidad asumiendo que no hay nada que ellos puedan hacer para que las cosas salgan mejor la próxima vez y, en consecuencia, no hacen nada por

cambiar el problema. Para ellos, los problemas se deben a algún déficit personal con el que siempre tendrán que contar.

Al igual que ocurre con la esperanza, el optimismo también es un buen predictor del éxito académico. Las puntuaciones obtenidas en un test de optimismo por quinientos estudiantes de los primeros cursos de 1984 de la Universidad de Pennsylvania, fueron un mejor predictor de su rendimiento académico en aquellos años que las puntuaciones obtenidas en el examen SAT.

Según Seligman, el autor de esta investigación, «los exámenes de ingreso en la universidad constituyen una medida del talento, mientras que el estilo explicativo le dice quién abandonará. Es la combinación entre el talento razonable y la capacidad de perseverar ante el fracaso lo que conduce

## El optimismo como impulsor



Desde el punto de vista de la inteligencia emocional, el optimismo es una actitud emparentada con el concepto de “esperanza”, que impide caer en la apatía, la desesperación o la depresión frente a las adversidades.

**Cuando los equipos perciben un clima positivo y una mirada constructiva sobre los problemas, aumenta la disposición a colaborar, proponer soluciones y sostener el esfuerzo.**

la siguiente carrera, los 100 metros mariposa, fue superado por otro nadador que hizo un esfuerzo extraordinario en el sprint final. Los comentaristas deportivos llegaron a decir que aquellos fracasos desanimarían a Biondi, pero no habían contado con su reacción, una reacción que le llevó a ganar la medalla de oro en las cinco últimas pruebas. A quien no le sorprendió la respuesta de Biondi fue a Martin Seligman, un psicólogo de la Universidad de Pennsylvania que había estado valorando el grado de optimismo de Biondi aquel mismo año. En un determinado experimento realizado con Seligman, el entrenador le dijo a Biondi que, en una de sus pruebas favoritas, había realizado un tiempo muy malo cuando lo cierto es que no fue así. Pero a pesar del aparente mal resultado, cuando se le invitó

al éxito. En los tests que valoran las habilidades de uno u otro tipo suele dejarse de lado la motivación. Todo lo que usted debe saber es si seguirá adelante cuando las cosas resulten frustrantes. Dado un determinado nivel de inteligencia, el logro real no depende tanto del talento como de la capacidad de seguir adelante a pesar de los fracasos».

Una de las pruebas más claras del poder motivador del optimismo nos la proporciona un estudio realizado por el mismo Seligman sobre los vendedores de seguros de la compañía MetLife. Ser capaz de encajar una negativa es algo fundamental en todo tipo de ventas, especialmente en el caso de un producto tal como los seguros, en el que la proporción entre «no es» y «sí es» puede llegar a ser desalentadoramente elevada. Esta es la razón que explica el que tres cuartas partes de los vendedores de seguros abandonen su trabajo durante los tres años primeros. La investigación realizada por Seligman demostró que durante los primeros dos años los optimistas vendían un 3,7% más que los pesimistas, y que el porcentaje de abandono entre los pesimistas era el doble.

Es normal que los dirigentes de cualquier clase, los fabricantes y los comerciantes, elaboren su discurso y la comunicación en



el ámbito en que desean incidir, para generar reacciones que favorezcan sus intenciones. Buscan homogeneizar el pensamiento de los demás, amoldándolos a su punto de vista, y ponerlos al servicio de los intereses que defienden.

Para ello deforman la imagen que ellos mismos tienen de la situación, haciendo resaltar los aspectos que favorezcan sus intenciones, ocultando los adversos, y procediendo de un modo diametralmente contrario, con los productos de la competencia. Lo propio es positivo, rico en convicciones y ofrece pocas dudas de lo acertado en la selección de conveniencias. La búsqueda de reconocimiento constituye una de las fuerzas motoras motivacionales más poderosas en el ser humano. El ser de las personas depende del otro. A partir de los demás el hombre se conoce a sí mismo ●

**El optimismo organizacional no implica ignorar dificultades, sino abordarlas desde una actitud que combine realismo, aprendizaje y convicción en la capacidad del equipo.**

   @tapamaniaoficial



*Mania por lo Rico!*



Tapas para Empanadas, Pascualinas, Pastas y Panificados

# Ecuaciones rentables

Las acciones promocionales siguen siendo una herramienta clave para dinamizar las ventas. Pero su verdadero valor aparece cuando logran equilibrar volumen, margen y posicionamiento.



**Si las ofertas se aplican de manera indiscriminada, pueden estimular las ventas en el corto plazo pero debilitar la percepción de valor del producto y reducir los márgenes.**

Las promociones forman parte del paisaje cotidiano del comercio minorista. Descuentos temporales, combos especiales, beneficios por volumen o programas de fidelización aparecen constantemente en góndolas y campañas comerciales. En un mercado donde el consumidor compara opciones con rapidez, estas herramientas pueden inclinar la balanza hacia una marca u otra.

Sin embargo, detrás de cada promoción existe una ecuación económica compleja. El objetivo no consiste únicamente en vender más unidades, sino en hacerlo de manera rentable. Un incremento en el volumen puede resultar atractivo a primera vista, pero si los márgenes se deterioran excesivamente, la estrategia termina debilitando la salud financiera del negocio.

El desafío radica en encontrar el punto de equilibrio entre precio, volumen y percepción de valor. Las promociones pueden estimular la demanda, acelerar la rotación de inventarios o atraer nuevos consumidores. Pero cuando se aplican sin un análisis cuidadoso, también pueden generar dependencia del descuento o erosionar la imagen del producto.

En el supermercado, esta dinámica es particularmente visible. Los consumido-

res se acostumbran a detectar oportunidades y muchas veces organizan sus compras en función de ellas. Las cadenas comerciales utilizan promociones para dinamizar categorías específicas, liquidar inventarios o competir por participación de mercado.

El riesgo aparece cuando la promoción se convierte en la regla y no en la excepción. Si el consumidor percibe que el precio habitual carece de sentido frente a los descuentos frecuentes, la referencia de valor se desplaza. El producto comienza a ser evaluado en función del precio promocional y no de su precio regular.

Por esta razón, las empresas más cuidadosas planifican las promociones como parte de una estrategia más amplia. Analizan elasticidad de demanda, márgenes disponibles y comportamiento histórico de ventas. El objetivo es que la acción promocional genere valor adicional sin comprometer la rentabilidad estructural.

El conocimiento del consumidor juega un papel central en este proceso. No todos los compradores reaccionan de la misma manera frente a un descuento. Algunos son extremadamente sensibles al precio, mientras que otros valoran más factores como calidad, conveniencia o confianza en la marca.

En el comercio minorista, la segmentación permite diseñar promociones más precisas. Programas de fidelización, análisis de datos de compra y herramientas digitales permiten identificar patrones de comportamiento y orientar los incentivos hacia los consumidores más receptivos.

Las promociones también pueden cumplir objetivos distintos al incremento inmediato de ventas. En algunos casos buscan introducir nuevos productos, estimular la prueba o posicionar una marca dentro de una categoría competitiva. En otros casos se utilizan para equilibrar inventarios o acompañar campañas publicitarias.

La coordinación entre fabricantes y cadenas comerciales suele ser clave para el éxito de estas iniciativas. Los acuerdos promocionales permiten compartir costos, definir estrategias conjuntas y optimizar la visibilidad del producto en el punto de venta. La logística también influye en la rentabilidad de las promociones. Un aumento abrupto en la demanda puede generar tensiones en la cadena de abastecimiento si no ha sido anticipado correctamente. La planificación debe considerar la disponibilidad de inventario, los tiempos de reposición y la capacidad de distribución.

En los supermercados, donde los márgenes

son estrechos, esta dinámica es particularmente crítica. Las promociones pueden ser una herramienta poderosa, pero solo si se aplican con precisión y control. El verdadero éxito no está en vender más, sino en vender mejor y mantener la rentabilidad a largo plazo.

# Superstar<sup>®</sup> PLEX

TU COLOR PERFECTO



24 fascinantes  
colores

COLOR OIL  
PLEX

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



**TOTAL COBERTURA DE CANAS**



Mundial  
**SILKEY** SKV



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

**El verdadero desafío consiste en diseñar incentivos que atraigan al consumidor sin transformar la política de precios en una carrera que erosione la rentabilidad del negocio.**



nes suelen ser estrechos, cada promoción debe evaluarse cuidadosamente. Un descuento excesivo puede aumentar las ventas pero reducir significativamente la contribución marginal del producto.

Por eso, muchas empresas utilizan simulaciones financieras antes de lanzar una promoción. Estas herramientas permiten estimar diferentes escenarios de volumen, margen y rotación, facilitando decisiones más informadas.

La percepción del consumidor también es un factor determinante. Un descuento moderado pero creíble puede resultar más efectivo que una reducción drástica que genere dudas sobre la calidad del producto.

Además, las promociones influyen en el comportamiento de compra dentro del

punto de venta. Un producto en oferta puede atraer al consumidor hacia una categoría y estimular compras adicionales en otros artículos. Este efecto de arrastre es especialmente relevante en el comercio minorista. Las promociones también pueden utilizarse para reforzar el posicionamiento de marca. Algunas empresas optan por incentivos que agregan valor (como mayor cantidad por el mismo precio) en lugar de reducir directamente el precio. Este enfoque busca proteger la percepción de calidad.

Otro aspecto relevante es la frecuencia de las promociones. Si se repiten demasiado seguido, el consumidor puede posponer la compra esperando la próxima oferta. Esto genera ciclos de demanda artificiales que dificultan la planificación comercial.

En cambio, cuando las promociones se aplican con criterio estratégico, pueden generar picos de ventas controlados que benefician tanto al fabricante como al punto de venta.

La tecnología ha ampliado las posibilidades de gestión promocional. Sistemas de análisis de datos permiten evaluar en tiempo real el impacto de cada acción y ajustar estrategias según los resultados obtenidos.

En el supermercado moderno, las promociones forman parte de un ecosistema comercial complejo donde interactúan marketing, operaciones, logística y finanzas. Cada área aporta información relevante para construir una estrategia equilibrada.

Comprender esta complejidad es fundamental para evitar errores frecuentes. Una promoción aparentemente exitosa puede ocultar costos logísticos adicionales, pérdida de margen o canibalización de otros productos.

Las empresas que logran dominar estas ecuaciones combinan análisis financiero, conocimiento del consumidor y disciplina estratégica. No buscan simplemente vender más, sino vender mejor.

En un mercado competitivo, donde los consumidores comparan precios y opciones con facilidad, las promociones seguirán siendo una herramienta indispensable. Pero su verdadero valor depende de cómo se integren dentro de una estrategia comercial coherente.

Cuando están bien diseñadas, pueden dinamizar el negocio, fortalecer la relación con el consumidor y mejorar la rotación de productos. Cuando se utilizan sin planificación, pueden transformarse en un costo difícil de revertir.

La diferencia entre ambos escenarios radica en comprender que cada promoción es, en esencia, una ecuación económica que debe resolverse con precisión. Esto es fácil de decir, pero no tan sencillo de lograr, ya que exige una determinación clara por parte de distintas áreas que interactúan en la empresa en forma cotidiana ●

## Percepciones y realidades

La percepción del descuento no siempre coincide con su valor real. Diversos estudios de comportamiento del consumidor muestran que la forma en que se presenta una promoción puede influir más que la magnitud del ahorro.

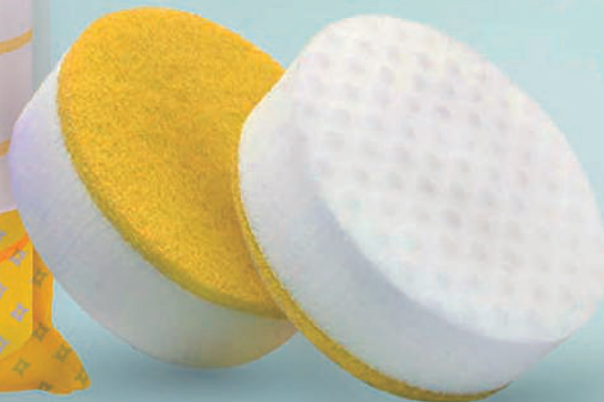
Por ejemplo, un descuento expresado en porcentaje suele generar mayor impacto psicológico que uno presentado en valor absoluto, especialmente en productos de menor precio. Un cartel que anuncia "30% de descuento" puede resultar más atractivo que uno que indique una reducción concreta en dinero.

Otro fenómeno frecuente es el efecto ancla. Cuando el consumidor ve un precio original alto junto a un precio promocional más bajo, la percepción de oportunidad aumenta, incluso si el valor final sigue siendo relativamente elevado. También influye la claridad del mensaje. Promociones complejas, con múltiples condiciones o restricciones, tienden a generar desconfianza o confusión. En cambio, ofertas simples y fáciles de entender suelen tener mayor impacto en el punto de venta.

Por último, la escasez percibida puede intensificar la decisión de compra. Mensajes que sugieren disponibilidad limitada o duración temporal breve activan un sentido de urgencia que acelera la elección del consumidor.

Novedad

# SNEAKER WIPERS



 WASSNEAKER

ESPONJA LIMPIA ZAPATILLAS  
WASSINGTON 

**Cuando la capacitación se piensa como un proceso dinámico, cada interacción, pregunta o error se convierte en un punto de inflexión que modifica la circulación del conocimiento.**

Las organizaciones funcionan cada vez más como sistemas complejos donde múltiples variables interactúan simultáneamente. Personas, procesos, tecnologías, culturas internas y condiciones externas generan dinámicas que no siempre pueden predecirse con precisión. En ese contexto, la capacitación empresarial enfrenta un desafío central: formar a los equipos sin asumir que el aprendizaje seguirá trayectorias lineales o completamente controlables. La teoría del caos ofrece un marco conceptual interesante para pensar este problema. En términos generales, esta teoría sostiene que los sistemas complejos pueden mostrar comportamientos aparentemente desordenados, aunque estén regidos por reglas internas. Una de sus ideas más conocidas es la llamada sensibilidad a las condiciones iniciales (a menudo ilustrada con el famoso ejemplo del efecto mariposa). Pequeñas variaciones en el punto de partida pueden generar consecuencias muy distintas con el paso del tiempo.

Trasladada al mundo organizacional, esta perspectiva invita a reconsiderar la forma en que se diseñan los programas de capacitación. Un comentario realizado en un ta-

ller, una pregunta inesperada o una experiencia concreta en el trabajo cotidiano pueden producir aprendizajes más duraderos que una clase estructurada de manera tradicional. En sistemas humanos complejos, el conocimiento no se transmite simplemente de un punto a otro: se construye a través de interacciones dinámicas.

Este enfoque resulta especialmente relevante en el comercio minorista y en el supermercado, donde las operaciones se desarrollan en entornos altamente variables. Cambios en los hábitos de consumo, innovaciones tecnológicas, variaciones en la logística o transformaciones en el comportamiento de los clientes alteran permanentemente las condiciones de trabajo. En ese escenario, pretender formar equipos mediante modelos rígidos puede resultar insuficiente.

La capacitación inspirada en la teoría del caos no busca eliminar la incertidumbre, sino aprender a trabajar con ella. Esto implica reconocer que el aprendizaje real ocurre muchas veces en espacios informales, en conversaciones entre compañeros, en la resolución de problemas imprevistos o en la experimentación cotidiana dentro del punto de venta. La función de la organización consiste entonces en crear condiciones que favorezcan esos procesos.

En los supermercados, por ejemplo, un colaborador puede aprender más sobre atención al cliente observando cómo un colega resuelve una situación compleja en la línea de cajas que escuchando una explicación teórica en un aula. Este tipo de aprendizaje situado tiene un impacto profundo porque ocurre en el mismo contexto donde el conocimiento será aplicado. La teoría del caos sugiere que estos microeventos pueden tener consecuencias amplificadas dentro del sistema organizacional.

Otro aspecto clave es la retroalimentación constante. Los sistemas complejos evolucionan a partir de ciclos continuos de ajuste. Cuando una empresa incorpora mecanismos de feedback rápido (reuniones breves, análisis de incidentes, espacios de reflexión colectiva) facilita que los equipos adapten sus comportamientos de manera progresiva. El aprendizaje deja de ser un evento puntual para convertirse en un proceso permanente.

El comercio minorista ofrece numerosos ejemplos de esta dinámica. Un cambio en la disposición de productos puede modificar la circulación de clientes dentro de la tienda. Ese cambio genera nuevas preguntas para los equipos, que a su vez producen ajustes en la operación. A partir de esos ajustes surgen aprendizajes que no estaban previstos en ningún manual. La capacitación, en este sentido, se integra con la práctica cotidiana.

La teoría del caos también destaca la im-

## Minimizando el riesgo

Las organizaciones que aprenden, no lo hacen de forma lineal ni previsible. Comprender la dinámica de sistemas complejos permite diseñar procesos formativos más flexibles, adaptativos y efectivos.





# CADA FAMILIA TIENE SU PROPIA MAGIA



MAYONESA Y SALSA GOLF NATURA



KETCHUP NATURA



MOSTAZA NATURA



La familia de productos  
Natura es apta para celíacos.



ALIMENTOS NATURALES

## Gestionando lo inesperado

La gestión de riesgos (*risk management*) es un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza a través de una secuencia de actividades humanas que incluyen la identificación, el análisis y la evaluación de riesgo, para luego establecer las estrategias de su tratamiento utilizando recursos gerenciales. Las estrategias incluyen transferir el riesgo a otra parte, evitar el riesgo (esto es, reducir su probabilidad o impacto a 0), reducir el impacto negativo del riesgo y aceptar algunas o todas las consecuencias de un riesgo particular mediante una decisión informada.

Algunas veces, el manejo de riesgos se centra en la contención de riesgo por causas físicas o legales (por ejemplo, desastres naturales o incendios, accidentes, muerte o demandas). Por otra parte, la gestión de riesgo financiero se enfoca en los riesgos que pueden ser manejados usando instrumentos financieros y comerciales.

El objetivo de la gestión de riesgos es reducir diferentes riesgos relativos a un ámbito preseleccionado a un nivel aceptado por la sociedad. Puede referirse a numerosos tipos de amenazas causadas por el medio ambiente, la tecnología, los seres humanos, las organizaciones y la política. Por otro lado, involucra todos los recursos disponibles de los seres humanos o, en particular, de una entidad de manejo de riesgos (persona, grupo de trabajo, organización).



portancia de los patrones emergentes. En sistemas complejos, ciertas conductas comienzan a repetirse y terminan configurando nuevas formas de organización. En el contexto del supermercado, esto puede observarse cuando un equipo desarrolla espontáneamente una práctica eficiente que luego se difunde hacia otras sucursales. El aprendizaje colectivo surge entonces desde abajo hacia arriba, no necesariamente desde una directiva central.

La tentación de optar por determinados caminos que se presentan como más sencillos está siempre presente, aunque la experiencia ha demostrado que todo lo que vale, cuesta, y por lo tanto, difícilmente se pueda obtener algo positivo sin demasiado esfuerzo. A todos les gustaría tener el poder de adivinar el futuro, de tal forma de obtener los mayores beneficios con el mínimo riesgo. De hecho, varias figuras prominentes del ámbito académico se han esforzado por intentar predecir el comportamiento de los mercados y la economía en entornos altamente volátiles. Sin embargo, esa ambición ya fue dejada de lado, al comprobarse en reiteradas ocasiones que las posibilidades de acertar con un mínimo grado de certeza son ínfimas.

La capacidad de predecir con precisión el comportamiento futuro de un sistema, bien sea físico, biológico o social, se ha situado como una de las máximas aspiraciones de la ciencia clásica. No obstante, desarrollos recientes físico-matemáticos comienzan a acabar con esta ilusión en términos absolutos, para mostrarse únicamente posible la predicción en sistemas de gran simpleza. En el centro del debate 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 descrip-

tiva 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 científica. 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 todos ●

**En sistemas organizacionales complejos, los procesos formativos más efectivos son aquellos que fomentan tanto la experimentación como la retroalimentación.**

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

# Un vendedor pasivo

En entornos comerciales saturados de estímulos visuales, el diseño actúa como un mensaje inmediato que orienta la atención del consumidor y determina si un producto es observado o no.



**La forma, el color y la textura construyen una narrativa visual que comunica calidad, funcionalidad y posicionamiento antes de que el cliente lea una sola palabra.**

La decisión de compra rara vez ocurre en un vacío. En el punto de venta, cientos de estímulos visuales compiten simultáneamente por la atención del consumidor. En ese escenario saturado, cada elemento que rodea al producto adquiere relevancia estratégica. Entre ellos, el envase ocupa un lugar central. No habla, no persuade de forma directa, pero comunica. Y muchas veces lo hace con una eficacia que supera claramente a otras herramientas de marketing.

En el comercio minorista, donde la interacción entre marca y consumidor suele durar apenas unos segundos frente a la góndola, el envase se convierte en un vendedor silencioso. Su función va mucho más allá de proteger el contenido o facilitar el transporte. El diseño transmite identidad, posicionamiento, promesa de valor y calidad percibida. Incluso antes de leer una etiqueta, el consumidor ya ha formado una primera impresión.

La psicología del consumidor explica buena parte de este fenómeno. El cerebro humano procesa estímulos visuales con

enorme rapidez. Colores, formas, contrastes y tipografías generan asociaciones automáticas que influyen en la percepción del producto. Un envase ordenado, claro y atractivo puede transmitir confianza, mientras que uno confuso o descuidado puede generar dudas sobre la calidad del contenido.

En los supermercados, donde las decisiones de compra suelen ser rápidas y muchas veces impulsivas, esta dinámica adquiere aún mayor relevancia. El consumidor no analiza cada alternativa con detenimiento. Recorre la góndola, observa estímulos y toma decisiones apoyado en señales visuales. El envase funciona entonces como una especie de atajo cognitivo que simplifica la elección.

Este fenómeno explica por qué las empresas invierten cada vez más recursos en el diseño del envase. No se trata únicamente de estética. Detrás de cada decisión gráfica hay estudios de mercado, análisis de comportamiento del consumidor y pruebas de visibilidad en góndola. El objetivo es lograr que el producto se destaque dentro de un entorno competitivo donde decenas de marcas disputan el mismo espacio visual. En el supermercadismo, la competencia por la atención es particularmente intensa. Cada metro de góndola alberga múltiples variantes de un mismo producto. Las marcas luchan por diferenciarse mediante colores distintivos, tipografías reconocibles y estructuras que faciliten la identificación inmediata. En muchos casos, el envase se convierte en el principal elemento de identidad de la marca.

El impacto visual no es el único factor en juego. La funcionalidad también influye en la experiencia del consumidor. Un envase fácil de abrir, cómodo de manipular o práctico para almacenar puede mejorar significativamente la percepción del producto. La experiencia de uso comienza en la góndola, pero continúa en el hogar, donde el consumidor evalúa si la elección fue acertada.

Este aspecto funcional adquiere especial importancia en categorías de alta rotación. Productos de consumo cotidiano deben ofrecer soluciones prácticas que simplifiquen la vida del usuario. Cierres reutilizables, porciones dosificadas o formatos que optimizan el almacenamiento pueden convertirse en ventajas competitivas.

Además, el envase cumple una función informativa cada vez más relevante. Los consumidores buscan datos claros sobre ingredientes, origen, características nutricionales o instrucciones de uso. En el comercio minorista moderno, la transparencia informativa se ha convertido en un elemento clave de confianza.

La claridad visual también cumple un rol estratégico. Un diseño sobrecargado puede dificultar la lectura de la información relevante. En cambio, un diseño equilibrado permite que el consumidor identifique rápi-

damente lo que busca. Este equilibrio entre estética e información es uno de los grandes desafíos del diseño contemporáneo.

La sustentabilidad se ha convertido en otro factor decisivo. Los consumidores muestran creciente preocupación por el impacto ambiental de los materiales utilizados. Envases reciclables, reutilizables o fabricados con menor cantidad de plástico generan percepciones positivas y pueden influir en la elección del producto.

Este cambio cultural está transformando las estrategias de diseño. Muchas empresas buscan reducir materiales, simplificar estructuras y optimizar procesos de reciclaje. Estas decisiones no solo responden a demandas sociales, sino que también pueden generar eficiencias logísticas.

En el comercio minorista, el envase también interactúa con la estrategia de exhibición. El diseño debe considerar cómo se verá el producto en la góndola, apilado junto a otros, iluminado por luces artificiales y observado a cierta distancia. Un envase atractivo en un estudio de diseño puede perder impacto si no se adapta a la realidad del punto de venta.

Por esa razón, muchas empresas realizan pruebas específicas en simulaciones de góndola. Se analizan variables como visibilidad, reconocimiento de marca y facilidad



de identificación. El objetivo es comprender cómo percibe el consumidor el producto dentro del contexto real de compra.

El envase también contribuye a construir coherencia dentro del portafolio de productos. Cuando una marca ofrece múltiples variantes, el diseño debe mantener elementos comunes que permitan reconocer la familia de productos. Al mismo tiempo, cada variante debe diferenciarse lo suficiente para evitar confusión. En el supermercadismo moderno, esta coherencia visual facilita la navegación del consumidor dentro de cada una de las categorías ●

**Un buen diseño de envase no solo protege el contenido: también reduce la fricción de la experiencia de compra, facilita la identificación del producto y fortalece la percepción de valor.**



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



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



# Experiencias satisfactorias

Cuesta cinco veces más obtener un nuevo cliente que preservar a otro ya existente. Por lo tanto, es fundamental apelar a distintos mecanismos de retención y lealtad.

**E**l concepto de fidelidad o lealtad de los clientes se refiere al favorable comportamiento repetitivo de compra que tienen las personas o las organizaciones hacia los productos o servicios en general de una empresa o hacia un determinado producto o servicio en particular.

De acuerdo con este concepto, podríamos hablar de fidelidad global o de fidelidad específica, en la medida en que el favorable comportamiento de compra estu-

tratar de impedir que los clientes de la empresa dejen de comprar a la misma mediante la realización de determinadas actuaciones que permitan su retención, sin que en ellas se contemple la existencia previa de una actitud favorable hacia la empresa.

La retención de clientes tiene mucho más que ver con situaciones de dominio del mercado basadas en el poder monopolístico, ya sea éste de derecho o de hecho,

en ciertas zonas geográficas o en determinados segmentos del mercado, que con la existencia de una predisposición favorable de los clientes hacia la empresa basada en el atractivo que las características que presentan sus productos y en la simpatía que la propia empresa despierta entre los clientes.

La fidelización de clientes puede tener lugar en todos los mercados, ya sean estos de consumo o de organizaciones, así como en mercados de productos o servicios. El interés por la fidelización de clientes, puesto de manifiesto principalmente en los últimos años, es consecuencia de la globalización, la competencia y la saturación de los mercados, aunque en realidad resulta difícil imaginar que puedan existir empresas que rechacen la

idea de fidelizar a sus clientes.

La mayoría de las empresas y consultores de dirección están plenamente de acuerdo de que en los mercados actuales resulta considerablemente más costoso captar nuevos clientes que conseguir elevar la fidelidad de los clientes existentes. Para aquellas empresas existentes actualmente en el mercado, la fidelización de clientes resulta la opción principal, sobre todo para las empresas que tienen una estrategia de crecimiento reducido.

También para aquellas otras empresas que tienen una fuerte estrategia general de crecimiento, la fidelización de clientes resulta una opción importante junto con la captación de nuevos clientes.

Para las nuevas empresas y para aquellas otras que deseen introducirse en nuevos mercados, la fidelización de clientes está supeditada a la captación previa,



**La fidelidad del público no depende únicamente del precio o la variedad disponible, sino de cómo se siente la persona durante todo el recorrido dentro del establecimiento.**

viera referido hacia todos o la mayoría de los productos o servicios de una empresa o por el contrario, cuando esa fidelidad solamente tuviera lugar para uno de los productos o servicios ofrecidos por la empresa en particular.

La denominación de fidelidad o lealtad de clientes tiende a identificarse con cierta frecuencia con la denominación de "retención de clientes", ya que ambas denominaciones se refieren al comportamiento repetitivo de compra de determinados clientes hacia los productos o servicios de una empresa durante un amplio periodo de tiempo. Sin embargo, estas denominaciones descansan en principios distintos, ya que la fidelidad o lealtad de clientes entraña la existencia previa de una actitud positiva seguida de un comportamiento favorable de compra. Por el contrario, la denominación de retención de clientes descansa en

# De tu góndola, a miles de mesas.



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

✓ Productos de gran Rotación

✓ Mejores ofertas

✓ Más beneficios

✓ Gran variedad de presentaciones

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

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



## El juego de la oferta y la demanda

En un mercado perfecto, todos los consumidores dispondrían de la información necesaria para efectuar su elección, y pagarían un mismo precio por el mismo nivel de calidad. Esta hipótesis queda desmentida al observar fuertes variaciones en el precio de bienes y servicios de idéntica calidad, ofrecidos a los consumidores.

Es necesario señalar que el mercado, debido a su propia evolución y al proceso de socialización del consumo que le caracteriza, dista mucho de responder a las necesidades del consumidor en términos de información. La gran diversidad y la creciente tecnología, al mismo tiempo que la naturaleza -a menudo bastante compleja- de los bienes ofrecidos al consumo, dificultan un juicio claro sobre las calidades y los precios de los bienes propuestos. Por otra parte, el proceso de información, cuando existe, resulta principalmente individual y unilateral, se basa casi exclusivamente en la libre iniciativa del vendedor, quien suponiendo que disponga él mismo la información, decide comunicarla o no al público, y en los casos afirmativos selecciona el tipo de informaciones que pretende compartir, su alcance y el soporte que asegurará su trasmisión al respecto.

**Pequeños detalles como la organización de las góndolas, la rapidez en la atención y la disposición del personal pueden influir decisivamente en la percepción que el público construye.**

constituyendo una opción sucesiva a la primera. La rentabilidad que los clientes representan para las empresas varía en ocasiones de forma importante, por lo que el interés de las mismas por la fidelización de aquellos es desigual y en consecuencia, los planes de fidelización que se diseñen tienen que contemplar esta realidad centrándose en aquellos segmentos más importantes para la firma.

Si relacionamos la frecuencia de compra de un producto o servicio con el beneficio unitario aportado por el mismo, para los niveles de elevada y baja frecuencia de compra y los niveles de elevado y bajo beneficio unitario, podemos identificar cuatro situaciones distintas, que presentan un interés diferente para las empresas desde el punto de vista de la fidelización de los clientes que se encuentran en ellas.

—Baja frecuencia de compra y bajo beneficio.

—Alta frecuencia de compra y bajo beneficio.

—Baja frecuencia de compra y elevado beneficio.

—Elevada frecuencia de compra y alto beneficio. Este segmento o estructura de la clientela es el que a todas las empresas

les gustaría tener. En esta situación, la fidelización debe ser el objetivo de la empresa, relegando la captación de nuevos clientes.

Conocer a todos los consumidores, como lo hace el almacenero, es una utopía, pero se puede hacer bastante al respecto.

Los clientes actuales no son los mismos de varios años atrás. Una serie de factores fue modificando su comportamiento. Más informado y exigente, el consumidor se ha convertido en un actor con capacidad de decisión en el punto de venta, y es menos receptivo a los medios tradicionales de comunicación (publicidad, folletos). Ante esta circunstancia, fabricantes y distribuidores comparten el mismo reto: abandonar las estrategias uniformes de acceso al consumidor (la publicidad y la superficie de venta, respectivamente) buscando vías para influir en las preferencias de sus clientes; es decir, tener un acceso directo a ellos al costo más competitivo posible.

El precio ha dejado de ser el único factor de competición entre las compañías de distribución, al haberse aplanado las diferencias existentes por el doble efecto de la concentración y del nuevo marco legal. El nuevo campo de batalla entre enseñas está ahora claramente orientado hacia el consumidor final, como lo demuestran hechos contundentes, tales como el auge generalizado de los programas de fidelización, que permiten crear un contacto nominativo con el cliente.

Otra tendencia importante es la diversificación hacia nuevos oficios (productos financieros, viajes, telefonía, óptica) lo cual multiplica las oportunidades de contacto.

A eso se suma el desarrollo de nuevos conceptos, creando universos de consumo conformes a la lógica de compra del consumidor y potenciando la venta asistida. Tal vez el factor más revelador de esta tendencia está siendo el desarrollo reciente de la función de marketing en numerosas compañías de distribución que antes ni si-



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.hedalyssa.com.ar

INDUSTRIA ARGENTINA

**Las empresas que comprenden las expectativas del público y cuidan cada momento del recorrido de compra logran fortalecer vínculos duraderos a lo largo del tiempo.**

quiera la contemplaban, reclutando para ello directivos de alto nivel, muchas veces procedentes de la industria. En una palabra: en la era post-industrial del sector de retail el distribuidor quiere reapropiarse el marketing; lo cual significa un cambio fundamental en su relación con el fabricante.

Ante esta evolución de las enseñanzas, la industria se ha visto invadida en su terreno tradicional: el desarrollo de una relación fuerte entre la marca y el consumidor final. Así lo atestigua el dominio cada vez mayor del lineal por el distribuidor, con referenciación y merchandising centralizados.

También lo demuestra el desarrollo creciente de promociones y planes de comunicación específicos por enseña (trade marketing). El crecimiento continuado de marcas de distribuidor, dotadas de una fuerte legitimidad y de un posicionamiento cada vez más cualitativo, también es notable.

El riesgo para los fabricantes está claro: perder el dominio del proceso de venta y acceso al cliente final, al mismo tiempo que crece la capacidad del distribuidor para apantallar la cuota de mercado nacional de las grandes marcas. Lo cual tiene un efecto claro en términos de crecimiento y rentabilidad. El líder ve cada vez más difícil aumentar su cuota de mercado, siendo la marca de distribuidor la principal beneficiada por las reestructuraciones del mercado; el número dos ve degradarse su rentabilidad de forma preocupante, y la situación del número tres se hace poco menos que crítica. Finalmente, la concentración que está viviendo el sector de retail hace que las cuentas clave estén tomando un peso

cada vez más relevante en la toma de decisiones. ¿Quién se ocupa realmente del cliente final en los fabricantes? Hoy en día el fabricante tiene dos clientes: el distribuidor y el consumidor final. Esta situación ha llevado a muchas compañías a ciertas disfunciones, que podríamos reflejar a través de las siguientes preguntas: ¿Está clara la coordinación marketing/comercial? ¿Cómo garantizar la rentabilidad y el desarrollo de una marca, y a su vez mantener una política global frente a un distribuidor?

Las direcciones comerciales siguen invirtiendo de forma masiva en la distribución, a pesar de que se están dotando de nuevas herramientas de gestión y están apostando cada vez más por la profesionalización sus hombres, dándoles la visión del cliente final (equipos por categoría, estudios ad hoc). Por otra parte, las direcciones de marketing tratan de entender al consumidor con estudios y paneles. No obstante, los indicadores básicos de gestión siguen siendo los mismos: cuotas de mercado y rentabilidades por mercado/producto, a un nivel de agregación regional. En todo caso se puede ver en algunas compañías, escondidos en los organigramas, algunos servicios de atención al consumidor, células de marketing directo, etcétera, sin poder operativo real.

Podemos decir por lo tanto -generalizando- que las estrategias de acceso al cliente final están poco definidas por parte de los industriales, y las responsabilidades al respecto son poco claras. Lo cual representa un riesgo evidente en este momento de reapropiación del marketing por parte de la distribución, que hemos comentado anteriormente.

Los fabricantes deberán poner en marcha programas que les permitan controlar y direccionar los recursos volcados en el mercado, potenciando y desplegando todas las palancas de relación con el cliente final. Modificando las relaciones clásicas entre marcas, comunicación y superficie de venta. Para ello, tendrán que buscar campos de colaboración reales con la distribución. El enfoque tipo de un programa de customer focus consta de tres etapas. En una primera fase, implantar sistemas que permitan optimizar el ingente volumen de recursos volcados hacia el cliente final a través del punto de venta). Lo cual significa realizar un inventario riguroso y exhaustivo de las iniciativas e inversiones en marcha; chequear sus objetivos, su coherencia interna y, en la medida de lo posible, sus resultados. Por otro lado, el control de los otros costos comerciales (no impulsores de venta) también será fundamental para evitar tener que limar la partida de inversiones generadoras de valor añadido. Una vez inventariados y priorizados los recursos, se deberán reutilizar los excedentes ●



# En negociAR el que busca, encuentra!



Llegó GS1 negociAR,  
la Primera Red Social  
de Productos.

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



**negociAR**   
Tus productos ahora tienen su red social



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

-  @gs1negociar
-  GS1NegociAR
-  /gs1-negociar

# Una cadena sin fisuras

Cuando la información circula sin cortes, las decisiones se toman con menor urgencia, se reducen correcciones tardías y la empresa gana previsibilidad en contextos de alta variabilidad.



**La eficiencia operativa no surge de optimizar partes aisladas, sino de coordinar flujos completos, anticipar desvíos y resolver fricciones antes de que se transformen en fallas.**

**E**l flujo logístico es particularmente importante en la fabricación *just in time*, en la cual el gran énfasis se pone en la reducción al mínimo del stock. Una tendencia reciente en grandes cadenas de distribución es asignar estas metas a los artículos comunes individuales, más que optimizar el sistema entero para un objetivo determinado. Esto es posible porque los planes describen generalmente las cantidades comunes que se almacenarán en cada localización y éstos varían dependiendo de la estrategia.

El método básico de optimizar un sistema de estándar de distribución es utilizar un árbol de cobertura mínima de distribución para diseñar la red del transporte, y después situar los nodos de almacenaje dimensionados para gestionar la demanda mínima, media o máxima de artículos.

Muy a menudo, la demanda está limitada por la capacidad de transporte existente fuera de la localización del nodo de almacenaje. Cuando el transporte fuera de un punto del almacenaje excede su almacena-

je o capacidad entrante, el almacenaje es útil solamente para igualar la cantidad de transporte por unidad de hora con objeto de reducir picos de carga en el sistema del transporte.

La logística bien puede ser definida como "el arte de la coordinación". En cadenas de supermercados que manejan varios miles de referencias provenientes de cientos de proveedores distintos, el gran desafío es coordinar las entregas sin generar atascos ni demoras que puedan provocar quiebres de stock. En la época anterior a la palatización, los grandes depósitos centralizados tenían camiones que se acumulaban en largas filas, con hasta seis horas de espera para descargar.

La logística de distribución representa una de las áreas con mayores posibilidades de reducción de costos, por lo cual conviene prestarle bastante atención. La optimización de costos en las diferentes etapas dentro de la cadena de suministros, y el valor añadido que en cada una de ellas se genera se están convirtiendo cada vez más en las principales herramientas de competitividad que tienen las empresas para conseguir ajustar sus costos totales.

En este sentido, la tendencia hacia la colaboración entre los diferentes integrantes de la cadena (proveedores, fabricantes y distribuidores) se esboza como la mejor alternativa de futuro para conseguir un mayor "valor añadido" en la misma.

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

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

Adicionalmente se pueden dar casos en los que el producto no tenga un destino en sí mismo, sino que se utilice básicamente como un medio para conseguir un producto final (por ejemplo, en la industria de bienes de equipo o, en algunos casos, en la de servicios). Es obvio que cada producto lleva implícito longitudes de cadena de suministros distintas, y que el valor añadido que se puede generar en ellas depende de su longitud (y es en este aspecto donde hay que hacer hincapié); toda cadena de suministros lleva asociada una cadena de valor en la que se equilibran el valor añadi-

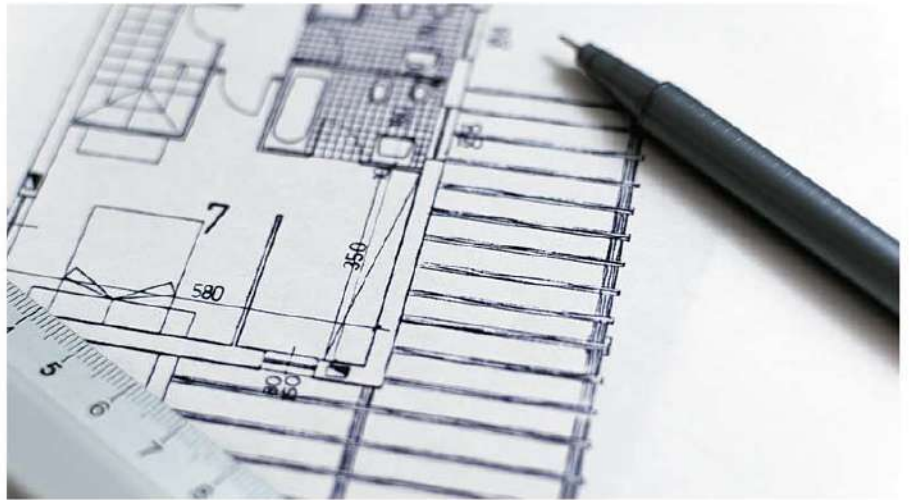
do generado y el costo necesario para generarlo. Cualquier etapa de la cadena que no presente un balance positivo entre valor añadido y costo generado es susceptible de ser modificada o eliminada.

Este criterio de modificación o eliminación de etapas con saldo negativo provoca la aparición de cadenas más cortas y, por tanto, más eficientes. El beneficio surgido de dichas modificaciones redundará en los fabricantes, en los distribuidores y en definitiva en el consumidor.

Pero, ¿qué etapas de la cadena presentan una situación más débil en la relación costo-valor añadido? ¿Es correcto analizar independientemente cada una de las etapas de la cadena o es más correcto, desde un punto de vista metodológico, revisar la cadena desde un punto de vista global? La respuesta a estas preguntas no es evidente y lleva a que muchas empresas se estén replanteando todos sus procesos de negocio desde cero, intentando eliminar los paradigmas que las vinculan al pasado y realizando "reingeniería total" de los mismos.

Las oportunidades para la eliminación de todas las etapas que no aportan ningún valor añadido y que son, por tanto, un costo adicional para el producto, son notorias. Por ejemplo:

La eliminación del almacenaje y la ten-



dencia hacia almacenes como centros de distribución que aporten valor añadido al producto. La reducción de los tiempos y costos de distribución física mediante el acercamiento de las partes integrantes de la cadena (fabricantes, proveedores y distribuidores). Los acuerdos cada vez más frecuentes que llevan a fabricantes y distribuidores a buscar políticas comunes de reducción de costos (reaprovisionamiento eficiente, ECR, comunicación vía EDI, surtido eficiente, etcétera) y acortamiento del ciclo de desarrollo de productos mediante las técnicas de *time compression* ●

**Una cadena sólida se sostiene con disciplina diaria, métricas consistentes y acuerdos claros entre áreas, evitando soluciones improvisadas que generen alivio ocasional.**

## Sucursales

### Sáenz Peña

Casa Central, San Martín N° 1470

Súper 1, Mariano Moreno N° 580

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

Súper 3, Calle 317 entre 312 y 314

Súper 4, Av. 33 N° 1695

Súper 6, Calle C. Janik N° 165

Mayorista, Calle 20 entre 1 y 3 del Ensanche Sur

Mayorista, Ruta 16 entre 222 y 224

### Villa Ángela

Súper, Pasteur N° 170

Mayorista, Ruta 95 Acceso Norte

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

[facebook.com/Supermercadoselarriero](https://facebook.com/Supermercadoselarriero)



**Productos de Primera Calidad al Precio Justo**

**E**n el universo del comercio minorista, la calidad ha sido históricamente tratada como una variable cuantificable. Indicadores, tableros de control, auditorías internas y externas, certificaciones y rankings constituyen el lenguaje habitual con el que las organizaciones intentan capturar algo que, en la práctica, es mucho más complejo. La obsesión por medir ha generado avances indiscutibles en la estandarización de procesos, pero también ha instalado una ilusión peligrosa: creer que aquello que se mide agota la totalidad del fenómeno.

La calidad total, entendida en su sentido más profundo, no se limita a la conformidad con estándares ni a la reducción de

en que el inventario coincida con el sistema. También incluye la disposición de los productos en góndola, la limpieza del local, la amabilidad del personal, la velocidad en la línea de cajas y la coherencia entre la promesa de marca y la experiencia real. Muchos de estos factores son difíciles de capturar mediante indicadores tradicionales, pero tienen un impacto directo en la percepción del cliente.

Aquí aparece una tensión estructural: lo que es fácil de medir no siempre es lo más importante, y lo que realmente importa muchas veces es difícil de medir. Esta brecha obliga a repensar los sistemas de gestión de calidad desde una perspectiva más am-

# Más allá de las estadísticas

Los problemas internos de las empresas pueden hacer naufragar todos los intentos de generar nuevos negocios. Y cuando dichos inconvenientes se esconden bajo la alfombra, suelen llevar al fracaso.



**La verdadera excelencia no se construye solo evitando errores, sino asegurando coherencia en cada interacción, desde la reposición hasta la atención en cajas, donde cada detalle cuenta.**

desvíos estadísticos. Es una construcción cultural, una forma de pensar y operar que atraviesa todos los niveles de la organización. Implica una coherencia sistémica entre lo que la empresa declara, lo que hace y lo que el cliente percibe. Y en ese punto, las métricas tradicionales empiezan a mostrar sus límites.

Durante décadas, modelos como el control estadístico de procesos y las normas ISO permitieron reducir errores, mejorar la eficiencia y garantizar cierta previsibilidad en la producción y en los servicios. Sin embargo, estos enfoques fueron concebidos en contextos industriales relativamente estables, donde la variabilidad era el principal enemigo. Hoy, el escenario es radicalmente distinto: el consumidor es más exigente, más informado y, sobre todo, más volátil. En este nuevo entorno, la calidad no se juega únicamente en la ausencia de fallas, sino en la capacidad de generar experiencias consistentes, relevantes y memorables.

En los supermercados, por ejemplo, la calidad no se agota en que un producto esté dentro de su fecha de vencimiento o

plia, que combine herramientas cuantitativas con una comprensión cualitativa del comportamiento del consumidor.

La noción de calidad total, en este sentido, se acerca más a un paradigma que a una técnica. Supone entender a la organización como un sistema abierto, donde cada interacción suma o resta valor. Desde esta mirada, un error en la reposición de un producto no es simplemente una desviación operativa, sino un quiebre en la experiencia del cliente. Y ese quiebre no siempre se refleja inmediatamente en los números, pero sí se acumula en la memoria del consumidor.

Un aspecto clave en esta transformación es el rol del personal. Durante mucho tiempo, la calidad fue considerada una responsabilidad del área de control o de auditoría. Hoy, en cambio, se reconoce que es el resultado de miles de microdecisiones cotidianas tomadas por personas en contacto directo con la operación. Un cajero que resuelve un problema con empatía, un repositor que anticipa una falta de stock o un supervisor que interviene a tiempo ante

CREAMOS UN MUNDO DE OPCIONES

**Libertad**

**Libertad**  
*fan+*

| Mini | **Libertad**

*Petit* **Libertad**

| Mini  
MAYORISTA | **Libertad**

**FRESH  
MARKET**  
*Libertad*

  
**Paseo**  
LIBERTAD

  
**Hiper**  
Construcción

Grupo  
**Libertad**

una situación crítica están construyendo calidad en tiempo real.

Esto implica un cambio profundo en la gestión del talento. No alcanza con capacitar en procedimientos; es necesario desarrollar criterios, autonomía y sentido de pertenencia. La calidad total exige una cultura organizacional donde cada colaborador entienda el impacto de su rol en la experiencia global del cliente. Y eso no se logra con manuales, sino con liderazgo, coherencia y ejemplo.

Otro elemento central es la retroalimentación. Las empresas del supermercadismo suelen apoyarse en encuestas de satisfac-

lo que realmente está ocurriendo en la experiencia del cliente.

En este marco, la calidad total se vincula estrechamente con la estrategia. No es un área más, ni un conjunto de procedimientos aislados, sino un eje transversal que condiciona la propuesta de valor. Las empresas que logran diferenciarse en mercados altamente competitivos no son necesariamente las que tienen menos errores, sino las que logran construir una experiencia consistente y confiable a lo largo del tiempo.

Esto es particularmente relevante en contextos de alta inflación y caída del consumo, como los que ha atravesado Argentina en los últimos años. En escenarios de restricción, el consumidor se vuelve más selectivo y menos tolerante a las fallas. Cada interacción cuenta, y la calidad percibida puede ser el factor decisivo entre elegir un supermercado u otro.

Además, la calidad total tiene un impacto directo en la rentabilidad, aunque no siempre de manera inmediata. Reducir errores operativos disminuye costos, pero construir una experiencia positiva aumenta la fidelización y el ticket promedio. La combinación de ambos efectos genera un círculo virtuoso que trasciende el corto plazo.

Un error frecuente en las organizaciones es tratar la calidad como un objetivo estático. Se establecen estándares, se miden resultados y se busca mantenerlos dentro de ciertos rangos. Sin embargo, la calidad es, por definición, un concepto dinámico. Lo que hoy es aceptable mañana puede resultar insuficiente. Las expectativas del consumidor evolucionan constantemente, impulsadas por cambios tecnológicos, culturales y competitivos.

Por eso, más que alcanzar un nivel de calidad, el desafío es desarrollar la capacidad de adaptarse. Esto implica revisar permanentemente los procesos, cuestionar supuestos y estar dispuesto a cambiar. La mejora continua, en su sentido más genuino, no es una consigna, sino una práctica sistemática de aprendizaje organizacional.

En este proceso, el error deja de ser un enemigo para convertirse en una fuente de información. Las organizaciones que penalizan el error tienden a ocultarlo, lo que impide aprender de él. En cambio, aquellas que lo analizan y lo integran en sus procesos de mejora logran evolucionar más rápidamente. La calidad total no es la ausencia de fallas, sino la capacidad de gestionarlas de manera inteligente.

Finalmente, es importante destacar que la calidad no se construye únicamente hacia afuera, sino también hacia adentro. Las condiciones de trabajo, la claridad en los objetivos, la coherencia en las decisiones y el clima organizacional influyen directamente en la calidad del servicio ●



**La experiencia del cliente es el resultado de miles de microdecisiones operativas que no siempre se reflejan en indicadores formales, pero que construyen o erosionan la confianza.**

ción y en análisis de reclamos para evaluar su desempeño. Si bien estas herramientas son valiosas, presentan limitaciones evidentes: capturan una parte del fenómeno y lo hacen de manera diferida. En muchos casos, cuando el problema aparece en los indicadores, ya es tarde para corregirlo.

Por eso, las organizaciones más avanzadas están incorporando mecanismos de escucha activa en tiempo real. Observación directa, análisis de comportamiento en tienda, seguimiento de recorridos y uso de tecnologías que permiten captar señales débiles del consumidor son algunas de las estrategias que complementan los enfoques tradicionales. La calidad deja de ser un resultado para convertirse en un proceso dinámico de ajuste permanente.

La digitalización también juega un papel ambivalente. Por un lado, permite mejorar la trazabilidad, optimizar procesos y generar datos en tiempo real. Por otro, corre el riesgo de reforzar una visión excesivamente cuantitativa, donde todo se traduce en dashboards y KPI. El desafío está en utilizar la tecnología como un medio y no como un fin, integrando los datos con una lectura contextual que permita interpretar



**¡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](mailto:ventas.azucar@seaboard.com.ar)

# Los límites de la planificación clásica

La concentración de los recursos en los resultados requiere el compromiso sistemático de abandonar todo aquello que no funciona o no es rentable, lo cual muchas veces no es sencillo, debido a la disparidad de intereses internos.

**La planificación rígida pierde eficacia cuando el entorno cambia más rápido que los supuestos que le dieron origen, obligando a elegir entre cumplir el plan o adaptarse a la realidad.**

La planificación clásica parte de un supuesto que hoy resulta cada vez más frágil: la posibilidad de anticipar el entorno con suficiente estabilidad como para trazar un camino previsible. Durante años, este enfoque permitió ordenar recursos, definir objetivos claros y coordinar esfuerzos. Sin embargo, en contextos volátiles, con cambios rápidos en consumo, tecnología y competencia, esa lógica empieza a mostrar límites evidentes.

El principal problema no es la planificación en sí, sino su rigidez. Los planes extensos, detallados y cerrados suelen quedar obsoletos antes de completarse. Cuando la realidad cambia más rápido que los supuestos sobre los que se construyó el plan, la organización queda atrapada entre cumplir lo planificado o adaptarse, aun a costa de “desviarse” de lo previsto. Esa tensión consume energía directiva y ralentiza la toma de decisiones.

separar diseño y ejecución. Primero se planifica, luego se implementa. En la práctica, esa secuencia lineal ya no refleja cómo funcionan las organizaciones. La información relevante surge durante la ejecución, no antes. Cuando el sistema no permite incorporar ese aprendizaje en tiempo real, se desperdicia conocimiento operativo clave y se refuerzan decisiones que ya no responden al contexto.

Otro límite aparece en la ilusión de control. Los planes tradicionales suelen transmitir una sensación de dominio sobre variables que, en realidad, están fuera del alcance de la empresa. Esta ilusión puede llevar a subestimar riesgos, ignorar señales tempranas y retrasar ajustes necesarios. La estrategia se vuelve un ejercicio defensivo, más orientado a justificar decisiones previas que a explorar alternativas viables.

Reconocer los límites de la planificación clásica no implica abandonar la estrategia, sino redefinirla. En entornos complejos, la estrategia necesita marcos flexibles, objetivos claros pero revisables, y mecanismos de aprendizaje continuo. Más que predecir el futuro, se trata de construir capacidad de adaptación. Allí donde la planificación rígida se agota, la estrategia viva encuentra su verdadero sentido.

Todo proyecto, por más grande que sea, comienza con un breve bosquejo preliminar. Ese primer esquema no sólo tiene que ver con cuestiones de marketing, ingeniería o diseño, según el caso, sino que allí se plasmará la filosofía de la empresa, y sus prioridades.

Es muy importante, al diseñar un local, tener en cuenta que, además del consumidor, hay que pensar en el empleado. Porque es éste quien finalmente será entrenado para brindar servicios, quien constituirá la columna fundamental para cumplimentar con todas las necesidades y exigencias de la organización.

En los países centrales, para todo proyecto se destina de antemano una suma de dinero al apoyo logístico de los recursos humanos. Así se construyen hermosas salas de capacitación, lugares de esparcimiento y distracción y servicios para el personal, tales como guarderías infantiles. La clave reside en la planificación adecuada de los recursos humanos en todos sus aspectos, comenzando por la selección y la capacitación inicial. Hay que planificar in-

En el comercio minorista, esta dificultad se amplifica. Las variaciones de demanda, los cambios en hábitos de compra, la presión sobre márgenes y la aparición constante de nuevos formatos obligan a revisar decisiones con frecuencia. Un plan concebido como hoja de ruta inalterable se transforma en un obstáculo. La estrategia deja de orientar y pasa a condicionar, incluso cuando la evidencia indica que es necesario corregir el rumbo.

La planificación clásica también tiende a





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

**Tetra Pak®**  
PROTEGE LO BUENO



## Planes estratégicos

El plan estratégico es un documento integrado en el plan de negocios que recoge la planificación económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro.

A lo largo de su desarrollo, el plan estratégico señala las bases para el funcionamiento de la empresa en la línea de una consecución de objetivos futuros, aun desconociendo cuál será el futuro. En otras palabras, definirá qué acciones tendrán que ser llevadas a cabo a nivel empresarial para poder afrontar los retos que vayan apareciendo y finalmente conseguir los objetivos marcados previamente.

Por otra parte, las personas encargadas de su redacción deben ser responsables de la sociedad que tengan gran capacidad de control de la misma y conocimientos amplios sobre todos sus aspectos. Conceptualmente es parecido al plan de marketing, aunque este último normalmente se suele referir a un proyecto individual. Por su parte, del plan estratégico es más genérico y engloba todas las líneas de trabajo.

cluso el esquema de motivación a través de una correcta evaluación de desempeño y determinación de promociones.

Los supermercados sufren actualmente una altísima rotación, sobre todo en determinados puestos tales como reposidores y cajeras. Hay empresas que mensualmente entrenan a 30 o 40 personas, las cuales representan un alto porcentaje del personal total. Eso implica un costo muy importante. Una dotación estable permitirá hacer un buen programa de calidad de servicio, cosa imposible de lograr si el personal está en permanente movimiento. Recordemos que la imagen del supermercado en los clientes no está dada por un sólo sector: es una imagen integral. No basta con que uno encuentre todo lo que necesita en un salón de ventas muy agradable.

Además de eso, las cajeras, los empleados de los sectores y hasta los cadetes que hacen el servicio de entregas a domicilio, tienen que dejar conformes a quienes concurren a comprar.

Por desgracia, son pocas las empresas que están trabajando en planificación de recursos humanos dentro del planeamiento global de la organización. En primer lugar, lo que hace falta es un organigrama desarrollado específicamente para el futuro local, teniendo en cuenta el tamaño del mismo, los sectores que lo integrarán y su público potencial estimado. Sólo así sabremos tanto la cantidad de gente que hará falta como los tipos de cargos que habrá que ocupar.

Por supuesto, 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. Todo eso refuerza la idea de que es fundamental contar con una buena sala de capacitación en la empresa.

Los directivos y los ejecutivos de las empresas multinacionales se enfrentan frecuentemente a problemas éticos que son singulares y específicos de este tipo de entidades. Sin embargo, ello no supone que sus decisiones hayan de enmarcarse en una ética distinta de la que concierne a las actuaciones del individuo en su vida personal, familiar, profesional o social. La singularidad de la situación aquí proviene de las circunstancias en que se desenvuelve su actividad: el ámbito internacional.

El esquema esencial del análisis de la moralidad de sus actuaciones en este caso sigue siendo el mismo que el de otras actividades del ser humano: el contenido, el

objetivo y las circunstancias. En la práctica no suele haber desconocimiento o discusión sobre la valoración ética de los actos, el problema surge cuando se combina el contenido de la actuación con sus circunstancias concretas y con la finalidad del agente.

Existen principios fundamentales de ética que facilitan una orientación para distinguir entre cuales son comportamientos éticos y cuáles no. Existen leyes basadas en aquellos principios, que regulan las relaciones entre empresas, entre empresas e individuos y entre individuos. Se han formulado muchos códigos empresariales, a modo de principios éticos de actuación, asumidos institucionalmente por la entidad, la cual promueve y cuida de que sus empleados los cumplan. Pero sobre todo existe la conciencia individual de la persona que, bien formada, le permite discernir la bondad o maldad de los comportamientos más allá de las limitaciones e incluso contradicciones y anacronismos de las leyes y los códigos empresariales. Todo ello responde a necesidades intrínsecas ●

**La ilusión de control (que puede retrasar decisiones clave e invisibilizar riesgos emergentes) surge cuando se parte de planes estratégicos extensos y cerrados.**



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



KIT PLUMERO MANGO LARGO  
+ UN RESPUESTO



KIT PLUMERO MANGO CORTO  
+ DOS RESPUESTOS



RESPUESTO X 5 UNIDADES



RESPUESTO X 10 UNIDADES

ESCANEA EL QR



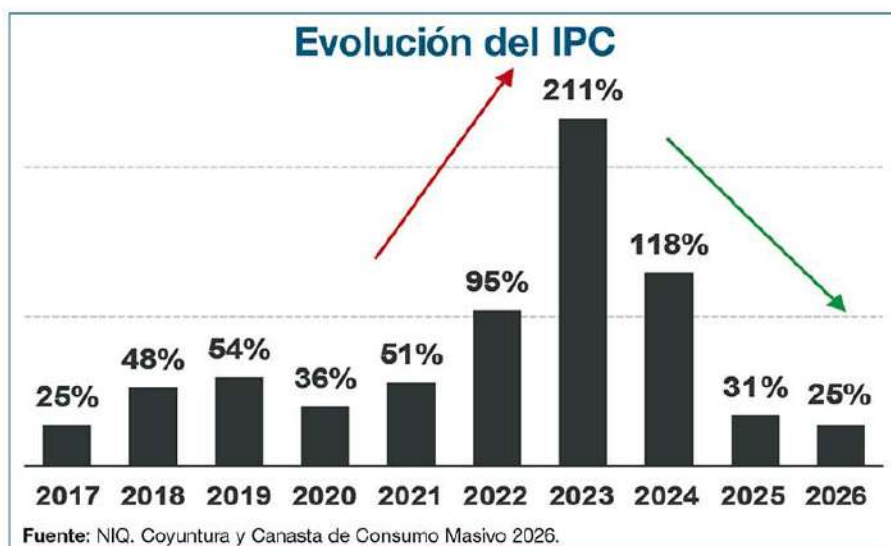
DESCUBRÍ LA OFERTA  
LANZAMIENTO

Se siente increíble sentirse en casa.

GLAM  
DISTRIBUCIONES



Tras haber sufrido una caída del 16% en 2024, el año pasado la venta de productos de consumo masivo creció 2%. Los pronósticos de la consultora Nielsen IQ estiman que la mejora continuará en 2026, aunque con moderación.



La última edición del informe “Coyuntura y canasta de consumo masivo en Argentina 2026”, de la consultora NielsenIQ -compañía global de inteligencia del consumidor- identificó un cambio en la composición del gasto de las familias en nuestro país. Durante los últimos años, factores como la pandemia, las restricciones cambiantes y la alta inflación limitaron el acceso a bienes y servicios, lo que impulsó el consumo masivo. Sin embargo, con un contexto más abierto, rubros como turismo, automóviles e inmuebles empezaron a recuperar dinamismo y “el consumo masivo volvió a competir dentro del presupuesto de los hogares”.

Este proceso derivó en una “reconfiguración del gasto”, según la consultora, donde

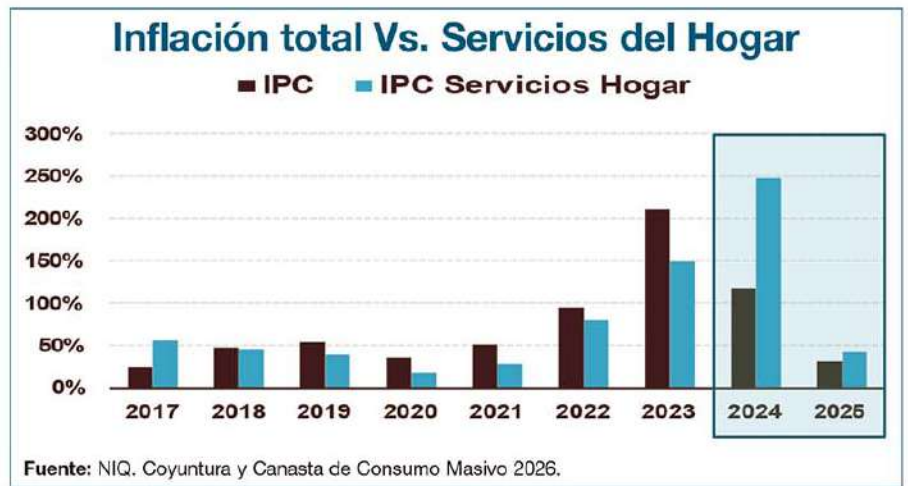
el consumo masivo perdió parte del protagonismo que había ganado en los años de mayores restricciones económicas. Las ventas presentaron su mayor caída desde 2001 durante el año 2024. Si bien el panorama es optimista y se estima que el consumo repuntará los años siguientes, sucederá de forma muy lenta, señaló el reporte.

A pesar de que la economía creció un 4% y la inflación se desaceleró con fuerza, el año pasado se registró una muy lenta mejora en el poder de compra de los hogares, según el relevamiento. Y a pesar de esas mejoras en los indicadores macro, los beneficios para las familias llegaron en cuentagotas. “El ingreso disponible aún se mantiene por debajo de niveles de años anteriores y la recuperación de los salarios se presenta de forma desigual entre distintos sectores de la población”, apuntó.

El efecto de la reducción de los subsidios en las tarifas de los servicios públicos también golpeó a los ingresos y fue determinante para la suerte de la capacidad de compra: “En los últimos años aumentó el peso de los servicios dentro del gasto familiar, lo que también limita la capacidad de consumo en otras categorías”.

El análisis marcó que la recuperación del consumo durante 2025 no fue uniforme a lo largo del año. El primer semestre mostró una mejora más dinámica, pero en el segundo semestre el crecimiento se desaceleró. “Durante la primera parte del año se vio una recuperación más rápida en varias categorías, pero hacia la segunda mitad del año el consumo perdió velocidad y terminó creciendo menos de lo que se proyectaba inicialmente”, expresó **Julián Fernández, Analytics & Insights Manager** de la consultora.

En el detalle por categorías, alimentos y

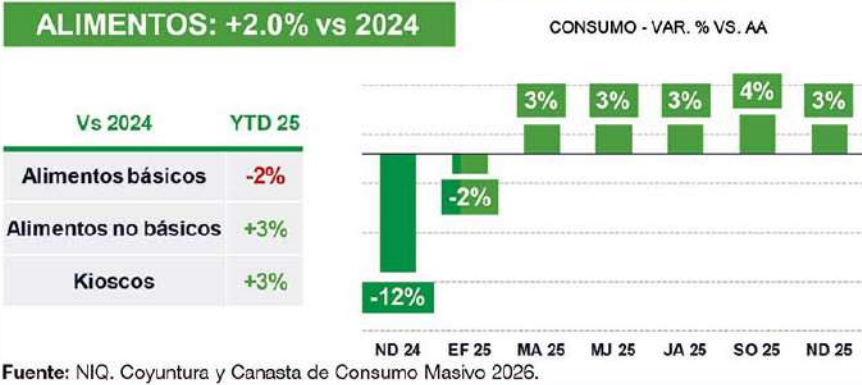


bebidas lograron sostener el crecimiento hacia el final del año, mientras que cosmética y limpieza mostraron una mayor desaceleración. El documento precisó que durante 2025 todas las familias de consumo masivo registraron expansión frente al año anterior, aunque con diferencias entre categorías: limpieza subió 3,2%, bebidas 2,8%,

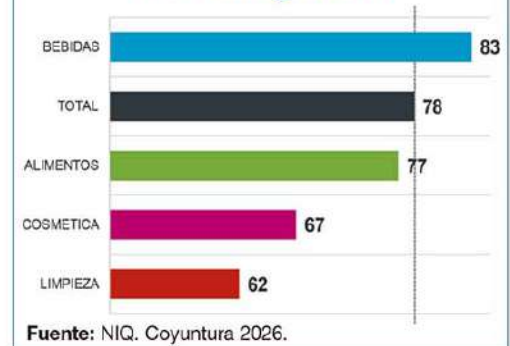


**La economía creció 4% el año pasado y las proyecciones indican una expansión cercana al 3% anual en los próximos años, lo que marcaría un período de crecimiento económico sostenido.**

### Evolución del consumo en 2025



### Evolución por familia de categorías



### PBI: desarrollo y proyecciones



alimentos 2% y cosmética y tocador 1,8%. El informe remarcó que “las bebidas y los alimentos muestran el mejor desempeño en el largo plazo, mientras que las categorías de cosmética y limpieza continúan más afectadas por la caída del consumo registrada en los últimos años”. En particular, “cosmética y limpieza todavía se ubican entre 30% y 35% por debajo de los niveles de volumen registrados en 2017”, lo que refleja el impacto acumulado de los ciclos económicos recientes. Según el relevamiento de NielsenIQ, el ingreso disponible de las familias mejoró de forma parcial y se estancó.

### Gasto en servicios

El gasto en servicios públicos avanzó y restó capacidad de compra a los hogares, según datos de NielsenIQ. El salario privado registró un aumento del 30% anual en 2025, el público del 32%, las jubilaciones del 25% y la Asignación Universal por Hijo y tarjeta alimentaria del 18%. Todos estos incrementos resultaron insuficientes para compensar el alza de los precios, en especial en servicios públicos y alimentos. El consumo masivo perdió relevancia en el gasto de las familias en 2025, debido a

### Porcentaje de recuperación de los salarios

|                   |       | Dic 22 | Dic 23 | Dic 24 | Dic 25 |
|-------------------|-------|--------|--------|--------|--------|
| Salarios Privados | Var % | +94%   | +166%  | +147%  | +30%   |
|                   | Index | 99     | 75     | 96     | 99     |
| Salarios Públicos | Var % | +99%   | +148%  | +119%  | +32%   |
|                   | Index | 102    | 72     | 81     | 85     |
| Jubilación        | Var % | +74%   | +166%  | +106%  | +25%   |
|                   | Index | 89     | 68     | 71     | 71     |
| AUH + Tarj. Alim. | Var % | +90%   | +98%   | +222%  | +18%   |
|                   | Index | 97     | 55     | 91     | 85     |
| IPC Alimentos     | Var % | +95%   | +251%  | +95%   | +26%   |

Fuente: NIQ. Coyuntura y Canasta de Consumo Masivo 2026.

# Green life

Naturalicemos lo bueno.



VEGETALES



VEGGIES

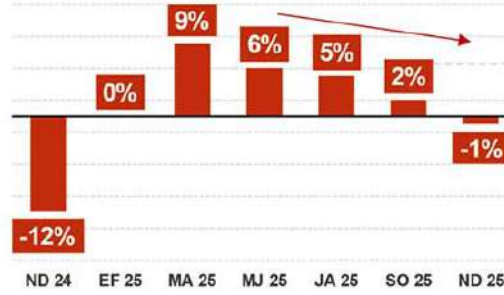
FRUTAS

## Limpieza: evolución de las ventas

+3.2% vs 2024

CONSUMO - VAR. % VS. AA

| Vs 2024 | YTD 25 |
|---------|--------|
| Hogar   | +3%    |
| Ropa    | +3%    |



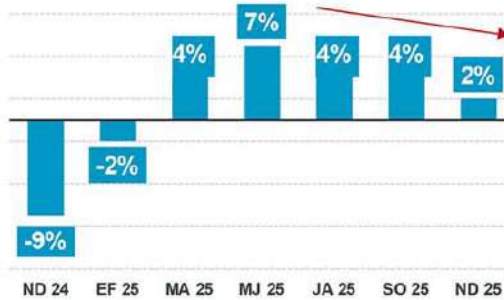
Fuente: NIQ. Coyuntura y Canasta de Consumo Masivo 2026.

## Evolución de las ventas de bebidas

+2.8% vs 2024

CONSUMO - VAR. % VS. AA

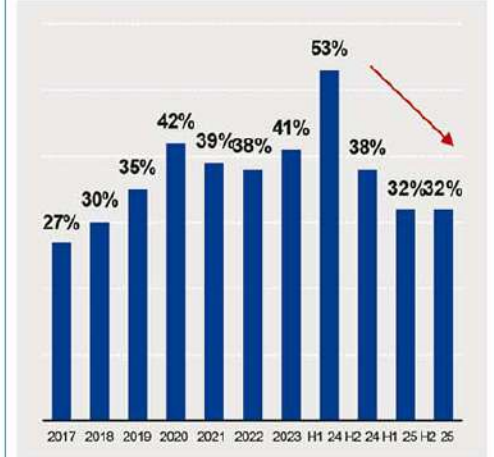
| Vs 2024     | YTD 25 |
|-------------|--------|
| Sin alcohol | +6%    |
| Con alcohol | -5%    |



Fuente: NIQ. Coyuntura y Canasta de Consumo Masivo 2026.

que la mayor disponibilidad de otros consumos (como turismo, automóviles e inmuebles) reorientó parte de ese gasto. El consumo de alimentos básicos cayó 2%, mientras que los alimentos no básicos subieron 3%. En kioscos, el consumo aumentó 3%. Las bebidas sin alcohol crecieron

## Evolución del índice de pobreza



Fuente: NIQ. Coyuntura 2026.

6%, pero las bebidas con alcohol bajaron 5%. En cosmética y tocador, los productos de tocador avanzaron 2%, mientras que los de cosmética solo 1%. En limpieza, las categorías de hogar y de ropa subieron 3% cada una. El informe graficó que todas las familias de productos mostraron una recuperación acelerada en el segundo trimestre del año, pero el ritmo se frenó en el segundo semestre.

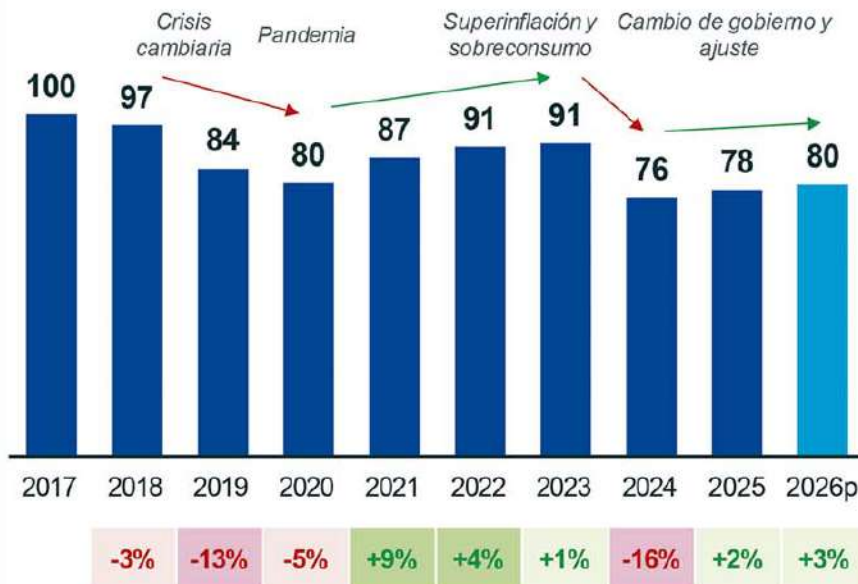
## Canales de venta

Para interpretar correctamente los datos, hay que tener en cuenta las definiciones de los distintos canales que realiza NielsenIQ. Las mismas son las siguientes:

- *Self cadena*. Local con modalidad de autoservicio. Se trata de supermercados y autoservicios de cadena con 3 o más sucursales.
- *Self independiente*. Local con atención por autoservicio. En este caso, con supermercados y autoservicios independientes con menos de 3 sucursales.
- *Tradicionales*. Se caracterizan por la atención a través de un mostrador, por una persona responsable del negocio, con predominio de presencia de categorías de compra no impulsiva.
- *Kioscos*. Local con atención a través de un mostrador o ventana, con predominio de presencia de categorías de compra impulsiva.
- *Minimercados*. Están ubicados en estaciones de servicio, generalmente abiertos entre 18 y 24 horas diarias, con alguna góndola o sistema de autoabastecimiento. Suelen incluir cafetería y comidas rápidas.
- *Farmacias*. Todo local habilitado como tal para la venta de medicamentos bajo receta. También pueden comercializar medicinas de venta libre.
- *Perfumerías*. Todo local en el cual más del 80% de las categorías corresponden a productos de cosmética y tocador.

## Consumo masivo per cápita

(Base 100=2017)



Fuente: NIQ. Coyuntura y Canasta de Consumo Masivo 2026.



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.

# El aislamiento departamental

Cada persona es diferente, y su enfoque sobre lo que se le ofrece varía de acuerdo a su experiencia. Pero existen algunos principios básicos que deben ser respetados.



**Cuando cada área trabaja de forma aislada, la organización pierde capacidad de coordinación, se duplican esfuerzos y se debilita la visión compartida sobre los objetivos.**

Las organizaciones modernas dependen cada vez más de la interacción entre múltiples áreas que deben coordinar esfuerzos para alcanzar objetivos comunes. Sin embargo, en muchas empresas persiste una tendencia histórica a trabajar en compartimentos estancos, donde cada departamento se concentra en sus propias metas sin considerar plenamente el impacto de sus decisiones en el resto del sistema.

Este fenómeno, conocido como aislamiento departamental, suele aparecer cuando las estructuras organizacionales se vuelven excesivamente rígidas o cuando las métricas de desempeño privilegian resultados individuales por encima de los colectivos. En ese contexto, cada área desarrolla su propia lógica de funcionamiento, sus propios lenguajes y, en ocasiones, sus propias prioridades.

El problema no siempre se percibe de inmediato. A simple vista, cada sector puede

estar cumpliendo con sus objetivos operativos. Sin embargo, cuando las áreas trabajan desconectadas entre sí, comienzan a aparecer fricciones que afectan la eficiencia global de la organización. Procesos que deberían ser fluidos se vuelven más lentos, la información circula con dificultad y los errores tienden a multiplicarse.

En sectores dinámicos como el comercio minorista y el supermercado, estas desconexiones pueden resultar especialmente costosas. Las operaciones dependen de la coordinación entre logística, compras, comercialización, atención al cliente y gestión de inventarios. Cuando esas áreas no comparten información de manera fluida, las decisiones pierden efectividad.

Además, el aislamiento departamental suele generar barreras culturales dentro de la empresa. Los equipos comienzan a identificarse más con su propio sector que con la organización en su conjunto. Aparecen rivalidades internas, se fortalecen prejuicios entre áreas y la cooperación se vuelve más difícil. Superar este problema requiere algo más que reorganizar organigramas. Implica promover una cultura organizacional que valore la comunicación transversal, el intercambio de conocimientos y la comprensión del negocio como un sistema interdependiente. Cuando las áreas comienzan a verse como partes de un mismo proceso, la dinámica interna cambia.

En última instancia, las organizaciones que logran romper el aislamiento departamental desarrollan una ventaja competitiva importante. Al integrar perspectivas diversas y facilitar la circulación de información, fortalecen su capacidad de adaptación y mejoran la calidad de sus decisiones estratégicas.

Las empresas actuales no tienen otra opción, si pretenden crecer –e incluso sobrevivir– que encarar una lucha sin cuartel

## Un dilema eternamente vigente

El clásico dilema es si se debe elegir un volumen elevado y bajos precios o precios elevados y un volumen bajo. Los precios bajos tienden a incrementar la participación en el mercado a costas de las ganancias, mientras que los precios elevados tienden a disminuir la participación en el mercado corriéndose el riesgo de subir los precios de un producto o servicio hasta que resultan completamente invendibles.

Equilibrar estos conflictos requiere prestar una cuidadosa atención a los costos, los objetivos de marketing, la sensibilidad de los precios en el mercado y muchos otros factores. A medida que usted pase de los objetivos de fijación de precios a la verdadera estrategia de determinación de precios, habrá establecido una escala de posibles precios en la cual el más bajo representa la cantidad mínima necesaria para cubrir los costos y el precio más elevado representa el valor que percibe el comprador. Este último valor constituye un concepto de fijación de precios importante.

El precio que usted le coloca a un producto comprende la calidad, distribución, créditos, garantías, y varios factores menos evidentes que aumentan o disminuyen el valor del producto o servicio tal como lo ve el mercado.



contra la ineficiencia. En el caso de los supermercados, esto se hace particularmente notorio en todo aquello vinculado con el servicio.

Actualmente está surgiendo así un nuevo modelo de servicio, en el cual las empresas le dan una mayor valorización a la inversión en personal, que llega a representar tanto como la inversión en maquinaria y equipos y quizás aún más. Es así como la tecnología se utiliza como apoyo en el desempeño del elemento humano y no exclusivamente para monitorearlo. Se considera que el reclutamiento, la selección y la capacitación, son tan básicos para los vendedores como para los gerentes.

La búsqueda está dirigida hacia el desarrollo de personal especializado en servicio, con capacitación técnica; no de técnicos dedicados especialmente al servicio.

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

Se ha visto, a nivel mundial, que hay un tipo de cliente que es muy interesante, por lo tanto también conviene averiguar qué es lo que él considera importante de acuerdo a su edad y también, a sus gustos.

El posicionamiento mercadológico actual de las tiendas se realiza tomando en cuenta dos factores: precio y calidad de servicio. En ese modelo, uno de los ejes está dirigido a alta calidad y servicio, y el otro a precios bajos o altos. El posicionamiento lo decide la empresa de acuerdo a las políticas que persigue y a las que quiere llegar a

desarrollar en el futuro. La diferencia dramática que existe en los márgenes de utilidad se atribuye a la definición previa de cuál es la estrategia de competencia a seguir. Así encontramos, a nivel mundial, que una tienda se limita al 10% del margen de utilidad bruta sobre sus costos, mientras que en la misma plaza (y a veces compitiendo libremente con ellos y a brazo partido) hay otra tienda departamental con un margen del 40% o más.

¿Cómo logra bajar una tienda sus márgenes para poder sostenerse con un 10% sobre sus costos? Lo hace a base a eliminar, en una forma casi absoluta, sus servicios. El personal es el mínimo para proporcionar información, dado que la misma se brinda visualmente a través de los carteles. Se eliminan servicios que se han considerado tradicionalmente como básicos tales como el crédito. Calidad de servicio significa atención al detalle más allá de las expectativas del cliente. Este es un gran reto al que nos enfrentamos, dado que mundialmente nos hemos convertido en una economía de servicio. La proporción de gente involucrada en los servicios ha aumentado en forma notable desde 1950. En los Estados Unidos, este sector alcanza el 75% de los trabajadores, y comprende a personas que desarrollan actividades tales como consultoría, transporte, comercio, instituciones financieras y muchas otras.

Esto resulta especialmente importante para las empresas proveedoras orientadas a los servicios intangibles. Considere la situación apremiante de una agencia publicitaria. La agencia debe convencer a los clientes de que cuenta con los conocimientos técnicos especializados necesarios para crear una exitosa imagen de ventas y del producto. El cliente debe reconocer que un intangible como el diseño de un logo, realmente merece una tarifa considerable ●

**Las empresas que promueven la interacción entre áreas logran integrar conocimientos diversos, mejorar la resolución de problemas y fortalecer el sentido de propósito colectivo.**



# Sinceramiento de opciones

La revisión crítica de supuestos históricos permite detectar desajustes entre lo que se espera y lo que realmente puede lograrse, evitando compromisos que luego generan tensiones.



**E**n contextos de alta incertidumbre, pensar el futuro deja de ser un ejercicio abstracto para convertirse en una necesidad operativa. Las organizaciones que no revisan sus supuestos tienden a sostener decisiones heredadas, aun cuando el entorno ya no las valida. Esa inercia suele generar una falsa sensación de control.

Durante años, muchas empresas construyeron sus proyecciones sobre escenarios optimistas o continuidades implícitas.

Cuando la realidad se aparta de esos supuestos, aparecen desvíos que no siempre se explican por fallas de ejecución, sino por diagnósticos incompletos o

deliberadamente edulcorados.

La dificultad no radica solo en anticipar el futuro, sino en animarse a reconocer límites. Admitir restricciones, tensiones internas o contradicciones estratégicas suele resultar incómodo, pero evita decisiones que luego se vuelven costosas de revertir.

En el supermercadismo, donde los márgenes son estrechos y las decisiones se encadenan rápidamente, la falta de realis-

mo se paga caro. Proyecciones infladas, capacidades sobreestimadas o prioridades mal definidas generan desgaste operativo y frustración interna.

Revisar alternativas implica también abandonar la lógica del "todo es posible". No todas las iniciativas pueden convivir ni todas las apuestas pueden sostenerse al mismo tiempo. La madurez organizacional se expresa en la capacidad de elegir con criterio, no en la acumulación de frentes abiertos. Este ejercicio exige información, pero también conversaciones honestas. Cuando los equipos sienten que solo se espera confirmación de una idea previa, la información se distorsiona. En cambio, cuando se habilita el disenso, emergen diagnósticos más robustos.

Sincerar el escenario no implica resignación, sino foco. Al reconocer con claridad qué caminos son viables y cuáles no, las organizaciones pueden concentrar energía en decisiones que realmente tengan impacto y sostenerlas en el tiempo.

Hoy los mercados se convierten de locales en regionales y luego en globales, por diversos motivos. Tarifas aéreas accesibles, comunicaciones instantáneas, créditos y smartphones estimulan la combinación intercultural y una mayor concientización ante los productos internacionales.

Como resultado, los gustos del mercado, con frecuencia, comienzan a homogeneizarse, y la concientización de la marca se propaga con rapidez a través de las fronteras. En este entorno, la forma de definir al marketing más breve posible es *meeting needs profitably* (satisfacer necesidades rentablemente). El marketing es ubicar a un grupo de gente que esté insatisfecha y buscar la forma de satisfacerla. Esa es la definición del nuevo marketing, en contraposición con el que se practicaba hasta ahora. ¿Cuál es la diferencia entre ambos? La vieja concepción implicaba que los ingenieros o la gente de desarrollo diseñaban un producto, el personal de compras adquiría las materias primas necesarias y luego la gente de la planta lo fabricaba. La distribución, las ventas, la publicidad y todo lo demás era algo que se hacía después. Por supuesto, no se preguntaba a los clientes sobre sus necesidades y los vendedores ni intervenían en el proceso de fabricación. Los ingenieros creían saberlo todo. Todavía hoy ocurre que se fabrican computadoras más rápidas o más durables, sin averiguar si a la gente le interesa pagar más por una máquina más veloz o duradera.

El nuevo marketing concibe a toda la cadena desde el diseño hasta la venta como una secuencia de suministro de valor. Lo que se hace, por lo tanto, es suministrar valor. Esa cadena tiene cuatro etapas:

1. Se elige el valor. Este primer paso se

**Elegir con realismo implica aceptar renuncias, concentrar esfuerzos y reducir la dispersión que suele surgir ante cada nueva iniciativa.**



denomina marketing estratégico, que es el que se hace cuando todavía no hay producto. Se comienza por averiguar qué crearía valor a un grupo de gente determinado, a través de tres pasos:

- a) Segmentación. Consiste en identificar las partes significativas de un mercado.
- b) Selección. Escoger a qué segmento de ese mercado queremos satisfacer.
- c) Posicionamiento. Pensar qué imagen vamos a dar, qué queremos decir de nosotros mismos.

2. Se suministra el valor. Ahora podemos empezar a imaginar cómo debería ser el producto, teniendo en cuenta las características de su público y la imagen que buscamos que la gente tenga de nuestra empresa. En esta etapa se produce el proceso de fabricación.

3. Se comunica el valor. Hay que asegurarse de que el consumidor sepa que ese producto existe. Allí entran en juego los vendedores, la promoción, la publicidad y las demás herramientas.

4. Se reafirma el valor. El nuevo marketing continúa una vez vendido el producto, a través del servicio, envío de correspondencia con novedades e invitaciones a lanzamientos y todo aquello que contribuya a crear fidelidad hacia la empresa. El nuevo marketing triunfa cuando cada cliente se convierte en un vendedor, recomendando el producto y hablando bien del mismo ante sus amigos y conocidos.

El enfoque tradicional del marketing, consistente en enviar el mismo mensaje publicitario y de merchandising a todos los consumidores de un mercado, no traerá los resultados deseados en la década del 90.

Durante la década pasada, la competencia en el supermercado y la industria alimenticia creció rápidamente, forzando a los minoristas a poner más atención en direccionar los deseos y necesidades de los consumidores. Para ser exitosos, muchos

minoristas deben apuntar mejor su publicidad y esfuerzos de merchandising a grupos cada vez más reducidos y claramente definidos de consumidores, y ¿por qué no? a consumidores específicos.

Las nuevas tecnologías aplicadas al merchandising, tales como los sistemas computarizados de asignación de espacio y el marketing electrónico, proveen importantes herramientas al minorista para responder más selectivamente y eficientemente al comunicarse con todos sus consumidores.

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

Lleva obsesivamente al ahorro y éste es el principal elemento que atentará contra los consumos y las demandas. A veces aparece como postergación de consumo.

Otras veces aparece como una simplificación de los términos de las especificaciones del producto, esto es, pagar un precio menor aunque se obtengan prestaciones menores del producto o del servicio. Otras veces, pasa por mayores exigencias de servicio o de prestaciones por el mismo precio.

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

De lo que se trata, es de que en este tipo de crisis hay cambios importantes y significativos en las conductas de los consumidores. Hay que analizarlos y actuar en consecuencia con los objetivos corporativos ●

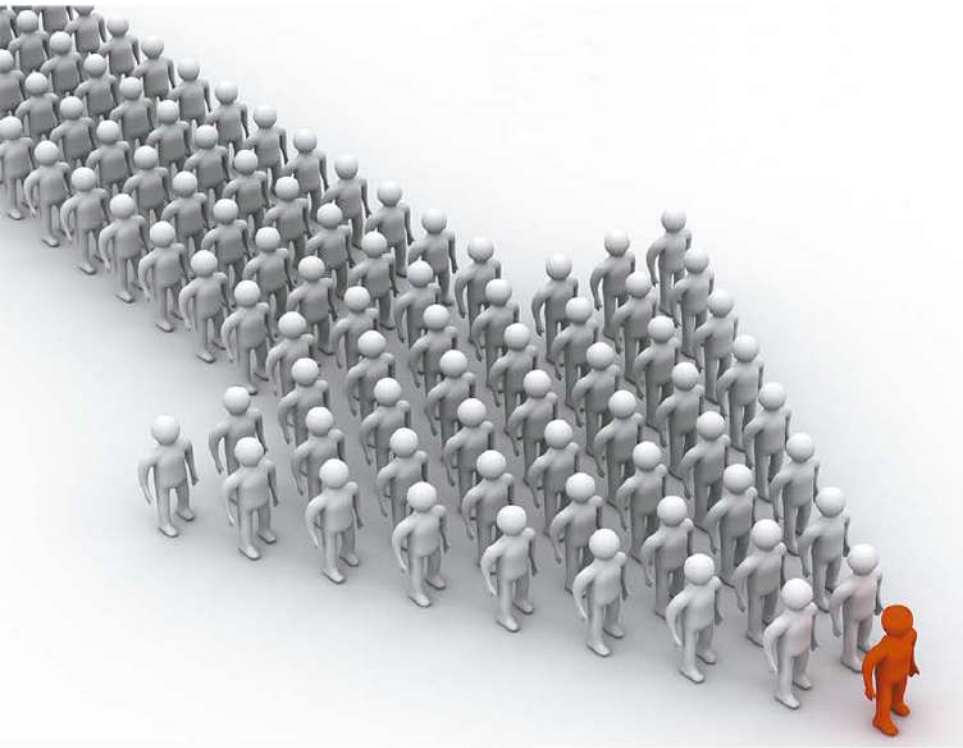
**La transparencia en los diagnósticos fortalece la toma de decisiones, ya que habilita debates más honestos, pero no exentos de complejidad.**

## Las tres dimensiones del negocio

El negocio hay que visualizarlo en tres dimensiones: la primera es la física, es decir, localización, construcción, punto comercial, distribución interna de las secciones.

La segunda dimensión es la comunicación, ya que es necesario dar a conocer a los consumidores las calidades y todos los atractivos considerados en la primera dimensión.

La tercera dimensión es el contacto con el consumidor que, según las nuevas tendencias, es la más importante y se inicia en cuanto el cliente entra al local. En la historia de la industria y comercio, por primera vez, se está reconociendo la verdadera importancia del contacto humano en los negocios. Esto implica una visión totalmente distinta de la operación de un supermercado, donde lo que importa es el servicio prestado al consumidor ya que, en definitiva, es él quien paga la cuenta. Por ello es urgente reformular la mentalidad de los administradores para que se preocupen más de la capacitación del personal. En caso contrario se corre el riesgo de hacer inútil las dos primeras dimensiones señaladas para el negocio.



# El ejercicio real de la autoridad

Por sus cualidades carismáticas, los líderes trascienden entre sus pares y logran un mayor grado de reconocimiento, aunque esos atributos deben ser manejados con cierta moderación.

**Cuando la autoridad se apoya en coherencia, ejemplos cotidianos y capacidad para sostener decisiones difíciles, los equipos tienden a responder con mayor compromiso y confianza.**

La función de quienes ejercen un rol de liderazgo ha ido variando a lo largo del tiempo. Desde que logró despegarse de aquello que lo asociaba a los estilos verticalistas militares, luego de la Segunda Guerra Mundial, el liderazgo empresarial está siendo cuestionado. ¿Es el líder la persona responsable de que los objetivos se cumplan, o es el culpable de los fracasos de la alta dirección?

El ser humano siempre necesitó tener a alguien a quien admirar o respetar. Es probable que nunca haya existido una sociedad, un país o una organización que no tuviese un líder, y si existió, tal vez no haya sobrevivido mucho tiempo. La importancia del liderazgo en la dirección de los asuntos humanos ha sido aceptada desde el comienzo de la historia escrita. En el ámbito específico de las empresas, el tema del liderazgo empresarial ha sido desarrollado por Warren Bennis y Burt Nanus, quienes afirmaron que: "Una empresa escasa de capital puede tomar dinero prestado, y la que está en un lugar inadecuado puede trasladarse. Pero una empresa escasa de liderazgo tiene pocas posibilidades de supervivencia".

El poder carismático, por principio, está

situado fuera de lo habitual y pertenece a lo extraordinario, y por consiguiente, está más allá del conjunto duradero y ordenado de acciones que tienen como objetivo la previsión sistemática para la satisfacción de las necesidades materiales.

Por ello, el dominio carismático busca la satisfacción de aquellas necesidades que escapan de las exigencias planteadas por la cotidianidad, aunque este poder pueda ser utilizado como fundamento de derechos adquiridos y, en esta función y sólo en ella, se convierte en un elemento integrador de las distintas actividades cotidianas. Este poder extraordinario se basa en la consagración personal y en la autoridad ejercida por jefes "natos" en tanto portadores del carisma, que se define como una gracia rigurosamente personal, cuya singularidad reside en el hecho de que no es accesible para todos. Sin embargo esta gracia singular, emanada de fuerzas mágicas o divinas, sólo se constituye como parte del carisma en tanto se ubica en una situación

extraordinaria, esto es, son los hechos o acontecimientos fuera de lo común los que hacen despertar las potencias carismáticas y a su vez,

toda capacidad fuera de lo común hace brotar una creencia así.

Los jefes carismáticos no desempeñan ninguna profesión aprendida mediante un saber especializado y practicada mediante una remuneración, sino que son, únicamente, aquéllos portadores de dones específicos del cuerpo y del espíritu, dones estimados por los demás como sobrenaturales. El carisma no presenta ninguna estructura ni procedimientos sistemáticos ni ordenados, conoce solamente determinaciones internas y límites propios.

Es y puede ser regularmente distinto desde el punto de vista cualitativo, ya que de su mismo interior, y no del orden externo, se derivan los límites cualitativos de la misión y el poder del portador.

Por otra parte, según su sentido y contenido, la misión puede dirigirse a un grupo determinado de hombres, ya sea por circunstancias locales, étnicas, sociales o políticas. El líder es, necesariamente, aquella persona que por sus cualidades carismáticas trasciende entre sus pares y logra un mayor grado de reconocimiento. Sin embargo, si ese reconocimiento es explotado hasta el riesgo del abuso, se puede caer en una situación contraproducente.

Las personas cambian, y esos cambios no se producen sólo en el consumo sino también en el aspecto laboral. Determinados países, como Estados Unidos, que enfrentan una escasez de mano de obra en algunos rubros, deben procurar modelos de organización interna más equitativos ●



# SABORES

Sabor intenso y textura  
ideal para dipear.



NUEVO

GANCIA<sup>®</sup>  
SIN ALCOHOL



0.0  
ALCOHOL

MISMO  
SABOR