

Mundial de Fútbol: Una oportunidad para comunicar

10

MERCHANDISING

Exhibiciones dinámicas



20

MARKETING

Dinamizando las ventas



Nuevos

Más que un relleno Somos un Mix



SIN SELLOS

100% NATURAL

LISTA PARA CONSUMIR

SIN CONSERVANTES

**Green
life**

Naturalicemos
lo bueno



Acelga, espinaca,
cebolla y pimientos



Brócoli,
zanahoria y cebolla



Choclo, cebolla
y pimientos





Es natural
que el amor
no sea gourmet



La recuperación del consumo sigue apareciendo como una expectativa, más que como una realidad. Según el último informe de la consultora Scentia, las ventas registraron en abril una caída interanual del 3,8% en el total de los canales relevados, con un impacto más fuerte en las grandes cadenas, que retrocedieron 4,5%. La excepción es el e-commerce, que creció 40,4% interanual. En este escenario, cada oportunidad de activación comercial cobra una importancia clave. En ese sentido, el Mundial de Fútbol que está por comenzar es un momento de envergadura excepcional en el que la emoción, las marcas y las promociones se dan cita. En la nota de tapa de esta edición publicamos las principales conclusiones de un estudio de la consultora OSA (One Step Ahead) que analiza cómo se comportarán las audiencias, qué esperan los hinchas y de qué manera pueden participar las marcas rentablemente, sin caer en mensajes oportunistas. Para supermercadistas y proveedores, el desafío no pasa solo por sumarse a la conversación mundialista. También implica entender los rituales de consumo, la previa, los partidos, el entretiempo y el festejo. Allí pueden aparecer promociones, experiencias, beneficios y acciones capaces de generar valor real. En un mercado todavía frágil, el Mundial no resolverá por sí solo la caída del consumo. Pero sí puede abrir una ventana comercial y emocional. Quienes sepan leerla con creatividad, *timing* y autenticidad tendrán una ventaja para capitalizar.

Luis Di Nallo
DIRECTOR

Sumario

NOVEDADES8

MERCHANDISING
Exhibiciones dinámicas ...10

RENTABILIDAD
Objetivación de variables14

MERCADOS18

MARKETING
Dinamizando las ventas ...20

MANAGEMENT
Eficiencia versus eficacia .24

MOTIVACION
El placer de trabajar28

ESTRATEGIA
El cliente al poder30

CALIDAD TOTAL
Evolucionar o desaparecer34

TECNOLOGIA
Lo viejo también funciona .38

GESTION
La gestión por categorías en Latinoamérica40



NEGOCIACION
Un círculo virtuoso44

INAUGURACIONES
La Yunta llegó a la capital mendocina46

TENDENCIAS
Pautas que no pierden vigencia48



SERVICIOS
Grupo Ceta apuesta a Entre Ríos52

APERTURAS
La Coope se afianza en Plottier54

PLANEAMIENTO
Secretos de una conducción eficaz56



ACTUALIDAD IMPOSITIVA
El nuevo Régimen de Declaración Jurada Simplificada60

CONSUMO
Góndolas rentables62

PRODUCTIVIDAD
La competencia interna ...66

ANALISIS
La "Generación Sándwich": el motor del consumo ...68

NOTICIAS DEL SECTOR ..70

RECURSOS HUMANOS
Apostando al trabajo cooperativo72

RELEVAMIENTOS
Signo negativo para el primer trimestre76

PACKAGING
Morfologías persuasivas ..78



PROMOCIONES
Comunicación precisa ...82

ESTADISTICAS
Un escenario con variaciones significativas86

NOTA DE TAPA
Mundial de Fútbol: una oportunidad para comunicar88

ADMINISTRACION
Comodidad versus riesgo94



SEGURIDAD INFORMATICA
Desafíos de la computación cuántica ...96



LIDERAZGO
La actitud, un factor clave98

PUNTO DE VENTA

Nº 363

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



DESBLOQUEÁ
LA FRESCURA INTENSA

IT'S *Miller* TIME.



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

www.cotodigital.com.ar



COTO

Sponsor de todos los argentinos

Tu compra en tres pasos, así de simple!



1 *Hacé tu pedido
en Coto Digital.*



2 *Elegí cuándo y dónde
querés recibirlo.*



3 *Nosotros te lo llevamos o
podés retirarlo vos mismo.*

Escaneá el
código y empezá
tu compra ahora



Expo Mate 2026



En el Centro Municipal de Exposiciones de San Isidro, se llevó a cabo la segunda edición de **Expo Mate**, un espacio de encuentro donde familias y amigos se reunieron para celebrar una costumbre que atraviesa todas las edades. En el marco de un nuevo aniversario de la Revolución de Mayo, el evento invitó a disfrutar de tres jornadas de música, aprendizaje y entretenimiento en un ambiente diseñado para compartir. Cabe señalar que el monto de las entradas fue donado para la compra de equipamiento técnico para el Hospital Central de San Isidro. Durante tres días consecutivos, se dieron cita productores, emprendedores y empresas de accesorios materos. Hubo talleres en vivo, charlas de expertos, música y gastronomía. El predio extendió este año su superficie a 9.500 m², casi el doble de la primera edición.

Hay hambre de juntada: se viene el #Panfestdonyeyo

Cada partido es la excusa perfecta para reunirse, y en **Don Yeyo** lo saben. Por eso, lanzó el #PanFest: una selección especial de sus mejores panes de hamburguesa y panchos, pensada exclusivamente para que los consumidores armen la previa de cada fecha con su equipo favorito.



Siempre hay hambre de juntada, y Don Yeyo pone el pan en la mesa. El Mundial no es solo fútbol; es compartir la emoción de ir por una nueva Copa, disfrutando de unas buenas hamburguesas o unos panchos antes de que empiece a rodar la pelota. Es unir a la familia, a los amigos y a los de siempre.

Programa de Mentorías 2026



Entendiendo a la educación como el motor fundamental para el desarrollo de la sociedad, **Mastellone Hnos.** realizó el cierre del ciclo 2025 de su Programa de Mentorías de Proyectos de Escuelas Técnicas e inició formalmente el cronograma del período 2026. La iniciativa, llevada adelante desde 2020, busca fortalecer la formación de los jóvenes, conectando el aprendizaje académico con las demandas del mundo laboral.

“Seguir acompañando a los estudiantes de las escuelas técnicas en este programa es un esfuerzo compartido y un eje fundamental para Mastellone Hnos”, afirmó Luis Demicheli, Gerente de Sustentabilidad de Mastellone Hnos. “Se trata de una muestra más de nuestro claro y sostenido compromiso con la educación y la comunidad, y a su vez, una oportunidad de reconocer con orgullo a nuestros colaboradores en tan valiosa tarea como es acompañar a las futuras generaciones que serán quienes velen por la tecnología industrial y los procesos el día de mañana”.

Goat: un alfajor “extra Indulgente”



En línea con las nuevas tendencias de consumo, **Grupo Arcor** anunció el lanzamiento de Goat, su nueva propuesta que marca el ingreso de la compañía al segmento de los alfajores “extra indulgentes”. Se trata de un producto desarrollado para el mercado masivo, pensado para ofrecer una combinación única de texturas y sabores.

El alfajor Goat se destaca por su innovadora arquitectura de producto, pensada para elevar la experiencia de consumo. Sus tapas de chocolate intenso con doble baño aportan una textura crujiente y una estructura robusta que envuelve un relleno generoso. En el interior, el tradicional dulce de leche convive con un corazón de Bon o Bon.

Edición limitada

En el marco del Mundial de Fútbol, **McCain Foods** lanzó McCain Golazo, una edición limitada de papas con formas icónicas de la mística futbolera argentina, pensada para acompañar uno de los momentos culturales de mayor conexión colectiva para los argentinos.



Estrellas, pelotas, la copa, camisetas y botines son las formas futboleras destacadas de McCain Golazo. Y además para homenajear las consagraciones de Argentina también se pueden encontrar los números 2, 6, 7 y 8 para formar los años en que la selección nacional salió campeona “78”, “86” y “22”. Así, McCain Golazo es ideal para sumarse a las mesas de todos los argentinos y amenizar los encuentros mundiales.

Campaña inspiradora

BGH, empresa dedicada a la innovación, el desarrollo y la comercialización de productos tecnológicos para el hogar, presentó “Vamos por otra vuelta”, su nueva campaña inspirada en la pasión que atraviesa a los argentinos cada vez que juega la Selección. La iniciativa combina tecnología, identidad y fútbol en una propuesta que pone en escena el espíritu colectivo con el que se vive cada Mundial.



Con una mirada federal y emotiva, la campaña recorre distintos rincones del país mostrando a personas unidas por una misma ilusión. Desde Buenos Aires hasta Misiones, Salta, La Rioja, San Juan, Mendoza y Chubut, las escenas van cambiando de paisaje, de clima y de protagonistas.

Promoción nacional

Ante el inminente inicio de la gran fiesta del fútbol mundial, **Gaseosas Secco** y la plataforma MIO TV anunciaron su nueva promoción nacional. Esta alianza busca premiar la fidelidad de los consumidores y encender la chispa de la competencia con una mecánica interactiva y emocionante. “La pasión por

ganar Seccomparte. Con Secco y MIO sacate las ganas de ganar”, expresaron desde la dirección de Marketing de ambas compañías, destacando el espíritu festivo de esta campaña. La mecánica es sencilla y pensada para que todos puedan participar. Hay que buscar el código alfanumérico debajo de las tapitas de las gaseosas Secco y escanear el código QR encima de la tapita (o ingresar a www.promosecco.com.ar). Luego, se trata de cargar el código y “patear un penal” virtual. Quien convierte el gol, ya ganó.

Hablando sin tabúes



Kotex, la marca experta en productos de cuidado menstrual, renovó su alianza con Fundación Bellamente y reafirmó su compromiso con el empoderamiento adolescente y la eliminación de estigmas en torno a la menstruación. Por segundo

año consecutivo, llevarán adelante el programa educativo #ChauTabú, que contempla la realización de talleres sobre los cambios en la adolescencia en escuelas de AMBA, Rosario y Mar del Plata. En esta nueva edición, el programa suma también espacios deportivos con foco en el fútbol femenino.

Quilmes Rock 2027

Luego de su edición 2025, que rompió todos los récords de asistencia, el **Quilmes Rock** vuelve a convocar a los íconos del rock nacional para un nuevo encuentro que promete ser inolvidable.



La compañía confirmó que tendrá lugar en abril de 2027.

“Cuando cerramos la edición 2025 del Quilmes Rock, prometimos que volveríamos por más, porque este festival es una celebración de todo lo que la música argentina nos hace sentir”, comentó Guido “Chapa” Lofiego, Director de Marca de Quilmes. “Estamos muy contentos de anunciar el regreso del Quilmes Rock para 2027”, añadió.

Ñoquis de papas



La Italiana presentó la nueva versión de sus ñoquis de papas de 1kg, ahora en envase flow pack, una presentación optimizada que mejora la experiencia de almacenamiento, manipulación y exhibición, manteniendo la misma calidad de siempre. Este cambio reemplaza la tradicional bandeja termoformada por un formato más práctico, seguro y eficiente, pensado tanto para comercios como para consumidores.

El nuevo envase permite un mejor apilado, facilita el transporte y reduce riesgos de roturas o deformaciones durante la manipulación. Además de brindar mayor practicidad, el flow pack conserva intactas las características del producto: sabor, textura y frescura que distinguen a los ñoquis de papa de La Italiana.

Nueva campaña global

Durante décadas, **Gatorade** ha impulsado mundialmente a futbolistas de todos los niveles. Mientras la plantilla de futbolistas de clase mundial de Gatorade -que incluye a a Vinicius Júnior, Julián Álvarez, Gilberto Mora, Luis Díaz, Christian Pulisic y Tajon Buchanan- se prepara para competir, la marca lanza una nueva campaña global, “Trust What’s Inside”. La misma recuerda a los atletas que deben confiar en lo que ha impulsado su éxito: el sudor, los sacrificios y la ciencia detrás de la mezcla de electrolitos número uno.



Olimpiadas Lecheras 2026

En línea con su histórico compromiso con la educación y el desarrollo del sector agroindustrial, **Mastellone Hnos.** acompañó la 6ta edición de las Olimpiadas Lecheras Nacionales, que se llevaron a cabo el 12 de mayo en el marco de Todo Láctea, en la ciudad de San Francisco, Córdoba. Como es tradición, la escuela ganadora del certamen fue galardonada con la Copa Mastellone y un aporte económico destinado a fortalecer su infraestructura educativa.



Origen Gualtallary Chardonnay

Terrazas de los Andes amplió su línea Origen con el lanzamiento de Origen Gualtallary Chardonnay, el primer vino blanco de esta colección que, desde 2019, honra las indicaciones geográficas más emblemáticas de Mendoza. De marcada tensión, fresca natural y perfil mineral, este Chardonnay proveniente de Caicayén, posee un potencial de guarda de hasta diez años.

Ubicado en el extremo norte del Valle de Uco, Gualtallary se ha consolidado como uno de los *terroirs* más prestigiosos de Argentina gracias a su altitud, su clima fresco y sus característicos suelos calcáreos.



Obleas Bañadas Italtark

La nostalgia es un motor de consumo altamente eficaz. Hoy, el recuerdo de uno de los emblemas más grandes de la infancia de muchos argentinos se transforma en sabor. De la mano de **Galletitas Fachitas**, llegan al mercado las nuevas obleas bañadas Italtark, una propuesta que combina el legado emocional de aquel parque icónico con la calidad que demanda el paladar actual.

Estas nuevas obleas, en envases de 27 gramos, no solo buscan alimentar, sino transportar; representan un viaje al sabor de la infancia de muchas personas de ambos sexos ávidas de recuerdos.



Con una textura superior y una crocancia inigualable, el producto se lanza en tres variedades clásicas que aseguran complacer a todos los públicos: Chocolate, Limón y Vainilla. Cada unidad cuenta con un baño de repostería de alta calidad, diseñado para elevar la experiencia del clásico “recreo” o el acompañamiento del café.

Para los kioscos y otros formatos comerciales de proximidad, la llegada de Italtark representa una oportunidad de rotación inmediata. En un mercado saturado de marcas genéricas, el diseño de este envase funciona como un imán visual que detiene al consumidor frente al mostrador.

Los interesados en aprovechar este lanzamiento pueden comunicarse directamente vía WhatsApp, escribiendo a: +54 9 11 5887-3540. También es posible explorar el catálogo completo en el sitio oficial:

www.italparkoficial.com, o seguir las novedades a través de las redes sociales en @italpark.oficial.



El merchandising dejó hace tiempo de representar simplemente una técnica complementaria de exhibición comercial. Actualmente ocupa un lugar estratégico dentro del supermercadismo y del comercio minorista, porque influye directamente sobre comportamiento del consumidor, percepción de valor y rentabilidad de las categorías. En mercados saturados de estímulos visuales y opciones de compra, la manera en que los productos se presen-

comerciales. Como consecuencia, las exhibiciones necesitan renovarse constantemente para mantener capacidad de atraer atención y generar interés.

Dentro del supermercadismo argentino, esta transformación resulta especialmente visible. Las cadenas comerciales enfrentan consumidores altamente sensibles al precio, pero también cada vez más exigentes respecto de experiencia de compra, claridad visual y comodidad dentro de la tienda. La exhibición se convirtió entonces en una herramienta capaz de combinar objetivos comerciales, operativos y emocionales simultáneamente.

La dinámica visual empezó a ocupar un lugar central. Las empresas descubrieron que las estructuras repetitivas y previsible generan pérdida gradual de atención por parte del consumidor. Las personas desarrollan rápidamente mecanismos automáticos de circulación y dejan de percibir determinados estímulos cuando permanecen demasiado tiempo sin cambios.

Por eso, las exhibiciones dinámicas buscan modificar recorridos, renovar puntos de atención y generar variaciones constantes dentro del espacio comercial. Esto no significa transformar completamente la tienda todos los días, sino construir estrategias visuales suficientemente flexibles como para mantener interés y estimular nuevas decisiones de compra.

La tecnología permitió profundizar enormemente este análisis. Actualmente, muchas cadenas utilizan herramientas de seguimiento de circulación y comportamiento para comprender cómo se desplazan los consumidores dentro de la tienda, qué sectores reciben mayor atención y cuáles generan menor interacción visual.

Esta información permite reorganizar exhibiciones de manera mucho más estratégica. Las empresas pueden identificar puntos calientes de circulación, zonas de baja visibilidad y recorridos habituales para optimizar ubicación de productos y acciones promocionales.

Sin embargo, las exhibiciones dinámicas no dependen exclusivamente de tecnología o sofisticación visual. También requieren comprensión profunda del comportamiento humano dentro del espacio comercial. Las personas compran no solamente mediante decisiones racionales. Las emociones, la percepción estética y la comodidad visual influyen enormemente sobre el consumo cotidiano.

La claridad ocupa un lugar fundamental dentro de esta lógica. Muchas organizaciones cometieron durante años el error de saturar visualmente las tiendas buscando transmitir abundancia o variedad extrema. Pero numerosos consumidores actuales valoran especialmente espacios ordenados, comprensibles y fáciles de recorrer.

Exhibiciones dinámicas



La presentación visual de los productos se transformó en una herramienta estratégica capaz de influir directamente sobre la percepción de valor, la circulación y el comportamiento de compra.

Las exhibiciones comerciales más efectivas suelen combinar impacto visual, claridad organizativa y rotación inteligente de productos para estimular decisiones de compra.

tan dentro de la tienda puede determinar diferencias comerciales decisivas.

Las exhibiciones dinámicas surgieron precisamente como respuesta a un cambio profundo en la relación entre consumidores y espacios comerciales. Durante décadas, muchas tiendas organizaron sus productos mediante criterios relativamente estáticos. Las góndolas permanecían prácticamente iguales durante largos períodos y la exhibición cumplía principalmente una función operativa: ordenar mercadería y facilitar reposición. Hoy, esa lógica resulta claramente insuficiente.

Los consumidores actuales están expuestos permanentemente a enormes cantidades de información visual. Redes sociales, plataformas digitales, publicidad personalizada y experiencias omnicanal modificaron profundamente la manera en que las personas reaccionan frente a los estímulos

SENTÍ

Borita[®]

EN CADA
**ABRAZO
DE GOL**



@Borita.abrazamas

www.borita.com.ar

La exhibición dinámica eficiente no consiste en agregar permanentemente más elementos visuales, sino en construir estímulos capaces de captar atención sin generar desorden o confusión. El equilibrio entre impacto y claridad representa uno de los grandes desafíos contemporáneos del merchandising.

En los supermercados esto puede observarse claramente en las exhibiciones de categorías sensibles al impulso de compra. Productos estacionales, promociones especiales o lanzamientos necesitan ubicaciones capaces de generar visibilidad inmediata sin deteriorar circulación general de la tienda.



La dinámica actual del consumo obliga a renovar constantemente los espacios de exhibición, porque los clientes reaccionan cada vez menos frente a las estructuras visuales.

La temporalidad adquirió enorme relevancia. Las exhibiciones contemporáneas funcionan cada vez más mediante lógicas de renovación rápida. Fechas especiales, eventos deportivos, cambios de estación y tendencias culturales influyen permanentemente sobre la organización visual de los espacios comerciales.

La pandemia reforzó además ciertas transformaciones vinculadas con percepción del espacio físico. Los consumidores comenzaron a valorar mucho más aspectos relacionados con orden, limpieza y amplitud visual. Esto obligó a numerosas cadenas a revisar criterios históricos de exhibición excesivamente saturada.

La experiencia de compra pasó a ocupar un lugar central dentro de la estrategia comercial. Las tiendas físicas ya no compiten únicamente mediante precio o surtido. También necesitan construir entornos cómodos, atractivos y diferenciados capaces de justificar permanencia del consumidor dentro del local.

Las exhibiciones dinámicas cumplen precisamente esa función. Permiten modificar ritmo visual de la tienda, destacar determinadas categorías y generar experiencias comerciales más estimulantes. Cuando es-

tán bien diseñadas, aumentan tiempo de permanencia y favorecen interacción más amplia con distintos sectores del supermercado. La iluminación representa otro factor decisivo. Numerosas investigaciones demuestran que la calidad lumínica influye directamente sobre percepción de frescura, limpieza y valor de los productos. Las cadenas comenzaron a utilizar iluminación mucho más estratégica según categorías específicas.

Los sectores de frutas, verduras, panificados o productos frescos suelen recibir tratamientos visuales particularmente cuidados porque funcionan también como espacios de construcción emocional dentro de la tienda. Una exhibición atractiva puede mejorar considerablemente percepción general del supermercado incluso antes de que el consumidor compare precios.

La flexibilidad operativa constituye otro desafío importante. Las exhibiciones dinámicas requieren capacidad para reorganizar espacios rápidamente, coordinar reposición y adaptar materiales visuales con frecuencia creciente. Esto obliga a integrar mucho más estrechamente merchandising, logística y operación en tienda.

La coordinación interna resulta fundamental. Una exhibición visualmente atractiva pierde efectividad rápidamente si los productos no están disponibles, la reposición falla o el espacio se deteriora durante la jornada comercial. El merchandising contemporáneo depende tanto de diseño como de ejecución operativa cotidiana.

La tecnología digital empezó también a incorporarse directamente dentro de las exhibiciones. Pantallas interactivas, etiquetas electrónicas y sistemas dinámicos de comunicación permiten actualizar mensajes rápidamente y modificar experiencias visuales según distintos momentos comerciales. Sin embargo, las empresas más eficientes suelen evitar fascinación excesiva por recursos tecnológicos puramente decorativos. Comprenden que el objetivo principal continúa siendo facilitar interacción del consumidor con los productos y mejorar experiencia de compra.

La información visual adquirió enorme importancia. Los consumidores actuales buscan claridad respecto de promociones, precios y características de los productos. Las exhibiciones necesitan comunicar eficientemente sin sobrecargar al cliente con mensajes contradictorios o excesivos.

Las marcas propias también modificaron profundamente estrategias de merchandising. Muchas cadenas comerciales comenzaron a otorgar mayor protagonismo visual a productos propios dentro de categorías estratégicas. Esto obliga a repensar organización de góndolas y jerarquías visuales tradicionales.

La sustentabilidad aparece como otra

tendencia creciente dentro del merchandising contemporáneo. Materiales reciclables, reducción de desperdicios visuales y diseños más simples empiezan a formar parte de numerosas estrategias comerciales. Los consumidores muestran creciente sensibilidad respecto de impacto ambiental también dentro de la experiencia de compra.

La personalización representa otro fenómeno relevante. Algunas cadenas avanzan hacia exhibiciones más adaptadas según perfil específico de cada sucursal, comportamiento local de consumo o características demográficas del entorno. El merchandising deja entonces de ser completamente uniforme para adquirir mayor flexibilidad territorial. En Argentina, donde los hábitos de compra pueden variar enormemente según región y contexto económico, esta capacidad de adaptación adquiere enorme valor competitivo. Las exhibiciones más efectivas suelen ser aquellas capaces de dialogar inteligentemente con dinámicas reales de cada consumidor.

La compra impulsiva continúa ocupando un lugar importante dentro del supermercado. Numerosos productos se venden precisamente gracias a ubicación estratégica y estímulos visuales adecuados. Las exhibiciones dinámicas permiten potenciar estas oportunidades mediante reorganiza-



ción constante de puntos de atención.

Pero nuevamente aparece un aspecto clave: el exceso puede resultar contraproducente. Las tiendas excesivamente cargadas de estímulos promocionales terminan generando fatiga visual y pérdida de efectividad general. El merchandising contemporáneo necesita administrar cuidadosamente intensidad de los mensajes visuales. La capacitación del personal también influye enormemente sobre calidad de las exhibiciones. Mantener orden, reposición adecuada y coherencia estética requiere un trabajo cotidiano permanente ●

La exhibición dejó de ser únicamente una cuestión decorativa, ya que actualmente influye sobre la permanencia en la tienda, la percepción de calidad y la capacidad de diferenciación.

Instagram Facebook MagretCarneDeCerdo

Nuevo Pack

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

Comé Rico. Comé Sano. Comé Magret.

Alimentos Magros S.A.



Objetivación de variables

La búsqueda de mejores resultados económicos exige cada vez más capacidad para medir, interpretar y relacionar datos operativos que permitan tomar decisiones menos intuitivas y mejor fundamentadas.

La rentabilidad contemporánea ya no depende únicamente de vender más. Las empresas descubren mejoras significativas cuando analizan los costos en detalle.

La rentabilidad continúa siendo uno de los objetivos centrales de cualquier organización empresarial. Sin embargo, la manera de construirla cambió profundamente durante los últimos años. Durante mucho tiempo, muchas compañías analizaron sus resultados económicos mediante criterios relativamente simples: volumen de ventas, crecimiento de facturación o expansión comercial. Actualmente, ese enfoque resulta insuficiente. Los mercados se volvieron considerablemente más complejos, los márgenes más sensibles y las variables operativas mucho más interdependientes. En este contexto, la capacidad para objetivar información adquirió un valor estratégico decisivo.

La administración contemporánea necesita transformar enormes volúmenes de datos dispersos en herramientas concretas de análisis y toma de decisiones. La rentabilidad ya no depende únicamente de vender más productos o aumentar presencia comercial. Depende también de comprender con precisión qué factores generan valor, cuáles producen ineficiencias y cómo interactúan distintas variables dentro de la estructura operativa de la empresa.

Dentro del comercio minorista y del supermercado, esta transformación resul-

ta especialmente visible. Las cadenas comerciales operan actualmente sobre márgenes ajustados, alta competencia y consumidores extremadamente sensibles a precio, disponibilidad y experiencia de compra. En ese escenario, pequeñas variaciones operativas pueden impactar significativamente sobre los resultados económicos generales.

Por eso, las empresas comenzaron a desarrollar sistemas mucho más sofisticados de medición y análisis. Ya no alcanza con observar balances generales o indicadores globales de ventas. Las organizaciones necesitan entender comportamiento específico de categorías, productividad por metro cuadrado, eficiencia logística, rotación de inventarios, rentabilidad por canal y múltiples variables adicionales que influyen simultáneamente sobre el negocio.

La objetivación de variables implica precisamente construir capacidad para transformar fenómenos complejos en información medible, comparable y utilizable estratégicamente. Este proceso permite reducir dependencia respecto de percepciones intuitivas o decisiones basadas exclusivamente en experiencia personal.

Durante años, numerosas compañías funcionaron mediante estructuras altamen-

ALMACOR

FRANQUICIAS

LLEVÁ TU SUPERMERCADO A OTRO NIVEL.



CON MÁS DE **70 LOCALES Y 40 AÑOS** DE TRAYECTORIA
INVITAMOS A SUMARTE A LA
MAYOR CADENA DE FRANQUICIAS DEL INTERIOR DEL PAÍS.
CÓRDOBA, CATAMARCA, SAN LUÍS, LA RIOJA,
SANTIAGO DEL ESTERO Y SANTA CRUZ.



CONOCÉ MÁS ENTRANDO A
www.almacor.com.ar/franquicias
infofranquicias@almacor.com.ar



ALMACOR
Cooperativa Ltda.

Indicadores estratégicos

Muchas empresas descubren que la rentabilidad puede deteriorarse incluso cuando las ventas generales parecen satisfactorias. Esto ocurre porque numerosos costos ocultos, ineficiencias operativas y problemas de coordinación permanecen invisibles mientras las organizaciones trabajan únicamente con indicadores globales.

La medición detallada permite detectar rápidamente desvíos que afectan resultados económicos.

Rotación lenta de inventarios, pérdidas logísticas, baja productividad o promociones poco eficientes pueden impactar significativamente sobre márgenes comerciales sin resultar evidentes a simple vista.

Por eso, las compañías comenzaron a desarrollar sistemas de análisis mucho más precisos y segmentados. Actualmente resulta posible evaluar desempeño por categoría, sucursal, canal comercial o comportamiento específico de distintos perfiles de consumidores. Sin embargo, disponer de enormes volúmenes de información no garantiza automáticamente mejores decisiones. El verdadero desafío consiste en seleccionar variables relevantes e interpretar correctamente relaciones entre distintos indicadores operativos y comerciales.

La velocidad también resulta fundamental. En contextos económicos dinámicos, los datos pierden valor rápidamente si las organizaciones no logran transformarlos en decisiones ágiles y concretas. Las empresas más competitivas suelen combinar análisis cuantitativo con experiencia operativa y conocimiento profundo del consumidor. Así funciona hoy la rentabilidad.



te personalistas donde muchas decisiones dependían fundamentalmente de criterio subjetivo de determinados directivos. La experiencia práctica continúa siendo valiosa, pero actualmente resulta insuficiente frente a mercados mucho más dinámicos y complejos.

La digitalización aceleró enormemente esta transformación. Los sistemas de gestión contemporáneos permiten capturar información permanente sobre ventas, comportamiento del consumidor, costos operativos, circulación logística y desempeño comercial. El problema ya no consiste únicamente en acceder a datos, sino en interpretarlos correctamente.

Muchas organizaciones enfrentan una paradoja interesante: poseen enormes volúmenes de información disponible, pero dificultades importantes para convertir esos datos en decisiones realmente útiles. La sobreafluencia informativa puede generar confusión si las empresas no logran identificar cuáles variables son verdaderamente relevantes para sostener rentabilidad.

En el supermercado argentino, donde las condiciones económicas cambian frecuentemente, esta capacidad analítica adquiere todavía mayor importancia. Inflación, variaciones de consumo, cambios regulatorios y modificaciones constantes de costos obligan a revisar estrategias comerciales permanentemente. Las compañías necesitan información precisa y actualizada para reaccionar con rapidez suficiente frente a escenarios inestables.

La pandemia reforzó fuertemente esta tendencia. Muchas empresas descubrieron

durante ese período que sus sistemas tradicionales de análisis resultaban insuficientes para interpretar cambios abruptos de comportamiento del consumidor y alteraciones operativas inesperadas. Las organizaciones con mayor capacidad de análisis en tiempo real lograron adaptarse más rápidamente.

Uno de los aspectos más relevantes de la objetivación de variables es la posibilidad de detectar costos ocultos. Muchas ineficiencias operativas permanecen invisibles mientras las empresas trabajan únicamente sobre indicadores generales. Pérdidas logísticas, problemas de abastecimiento, exceso de stock, baja productividad o errores de coordinación pueden deteriorar significativamente rentabilidad sin resultar inmediatamente evidentes. La medición detallada permite identificar esos problemas con mucha mayor precisión. Pero también exige desarrollar capacidad para interpretar relaciones entre distintas variables. Un indicador aislado raramente explica completamente la situación de una empresa.

La rentabilidad surge de interacciones complejas entre operación, comercialización, logística, comportamiento del consumidor y contexto económico.

Por eso, las organizaciones más avanzadas comenzaron a desarrollar modelos de análisis integrados. Ya no observan áreas de manera completamente separada, sino como partes interdependientes de una misma estructura operativa. Comercial, logística, abastecimiento, finanzas y experiencia del cliente necesitan analizarse coordinadamente para comprender los impactos reales ●

Las compañías más competitivas desarrollan sistemas capaces de convertir datos cotidianos en herramientas concretas de análisis, planificación y corrección permanente.

LA MEJOR PASTA FRESCA ES





Un ecosistema de decisión

Durante años, el *inbound marketing* (estrategia que busca atraer al público hacia una marca mediante contenidos útiles, relevantes y no invasivos, en lugar de interrumpirlo

con publicidad directa) se entendió como un sistema ordenado. Atraer, convertir, cerrar. Un recorrido claro, medible y, sobre todo, lineal. Sin embargo, ese modelo hoy empieza a quedarse corto frente a un consumidor que ya no avanza en etapas, sino que navega en ciclos.

Hoy, los consumidores no siguen un recorrido lineal; operan dentro de lo que Google define como el *messy middle*, un espacio donde alternan entre exploración y evaluación antes de tomar una decisión.

Como explica Teresa Velasco Basurto, Social Media Director de **another**, agencia de comunicación estratégica con importante presencia en LATAM: "El inbound ya no puede pensarse como un funnel. El usuario no se comporta de forma lineal. Hoy se mueve entre plataformas, valida en comunidad y toma decisiones en momentos que no siempre coinciden con la planificación de la marca". En síntesis, el reto es construir un ecosistema que acompañe ese proceso, en vez de intentar controlarlo.



Tendencias en medios de pago

Durante un reciente evento de la industria de medios de pago, **Daniela González, Head de Comercios Grandes & Medianos de Payway**, analizó los desafíos de un ecosistema en constante transformación, detallando cómo la compañía vehiculiza las transacciones de más de 350.000 comercios y procesa más de 100 marcas con el apoyo de 160 partners homologados. Para la ejecutiva, el escenario actual ha dejado de ser una cuestión de mera presencia física. Según explicó, un comercio promedio ya no utiliza un solo sistema, sino que conviven simultáneamente alrededor de tres métodos de cobro entre terminales y QRs.

"El gran desafío para los adquirentes hoy no es solo estar presentes, sino lograr que el comercio los elija como su opción preferida para procesar sus cobros", afirmó González al definir lo que denomina como la "lucha por la principalidad". En este sentido, Payway se consolida como socio estratégico que simplifica esta complejidad, permitiendo a los comercios, desde grandes supermercados hasta negocios de cercanía, aceptar todas las innovaciones del mercado.

Uno de los puntos más comentados fue el crecimiento de los pagos contactless, tanto con tarjetas como con dispositivos NFC como celulares o relojes inteligentes. Daniela destacó que la implementación de pagos con tarjeta o celular en el Subte y colectivos funcionó como un catalizador para todo el ecosistema. "La implementación en el transporte disparó el uso de la tecnología NFC", señaló. Las cifras respaldan esta visión: En el Subte, el 30% de los usuarios ya utiliza NFC; y en el ecosistema general de Payway, 8 de cada 10 transacciones en terminales POS hoy son sin contacto. A la par, el QR mantiene un crecimiento superior interanual al 100%, impulsado por la tendencia de los usuarios a utilizar fondos en cuentas virtuales que generan rendimientos. En un contexto de retracción del consumo, la ejecutiva enfatizó que el rol del adquirente ha evolucionado notablemente.



E-commerce: la necesidad de talento especializado

En los principales eventos de comercio electrónico, las métricas batan récords y se celebran resultados. Pero puertas adentro de las empresas argentinas, los equipos de Ventas y Marketing enfrentan una presión constante por convertir cada acción en ingresos. Esto se da en un contexto de caída del poder adquisitivo, mayor competencia por la apertura comercial y cautela por parte de la mayoría de las compañías en términos de contrataciones, donde 6 de cada 10 proyectan un aumento moderado, según la Guía Salarial 2026, la nueva edición del relevamiento anual de la consultora **Michael Page**.

"El e-commerce en Argentina está en una etapa de intensa búsqueda de eficiencia y eso recae directamente sobre los equipos", dice **Francisco Scasserra**, Director en la consultora de reclutamiento especializado. "Las compañías hoy buscan perfiles híbridos, capaces de diseñar campañas, interpretarlas en tiempo real y ajustarlas sobre la marcha. En ese sentido, el área de Marketing dejó de ser un espacio dominado por la creatividad para convertirse en un terreno donde mandan los datos". Pero el personal con capacidad para interpretar y capitalizar tales datos escasea.



Las enseñanzas del Hot Sale

Concluyó recientemente una nueva edición del Hot Sale, el evento que reunió a marcas de todo el país en tres jornadas de ofertas y descuentos online. En

este marco, a través de **Tiendanube**, ya pueden conocerse los resultados finales de las más de 75.000 tiendas del ecosistema que participaron en el mencionado evento.

Los datos de Tiendanube muestran un comportamiento con matices: hubo menos tráfico que en la edición anterior, pero una mayor proporción de visitas terminó comprando. Hasta el cierre oficial, las marcas que operan con Tiendanube en Argentina registraron más de 504.600 órdenes de compra, más de 59.000 millones de pesos en ventas y cerca de 1,8 millones de productos vendidos.

Frente al mismo corte del Hot Sale 2025, las órdenes crecieron 12,2%, la cantidad de productos vendidos aumentó 9% y la facturación avanzó 33,3% en términos nominales.

El ticket promedio del evento se ubicó cerca de 117.000 pesos, frente a aproximadamente 98.000 pesos en 2025. Esto representa una suba nominal cercana al 19%, inferior al ritmo inflacionario del período. Las sesiones medidas en Tiendanube se ubicaron en 28,7 millones de visitas.



Cómo dinamizar la economía

Una nueva edición de su Networking Breakfast fue llevada a cabo por **LIDE Argentina** en el Palacio Duhau-Park Hyatt Buenos Aires, con la participación

de Federico Sturzenegger, Ministro de Desregulación y Transformación del Estado.

Ante más de cincuenta líderes empresarios, el funcionario expuso los ejes de su gestión y la visión del Gobierno para transformar el funcionamiento del Estado y dinamizar la economía. Durante el encuentro, Sturzenegger planteó con claridad la necesidad de avanzar hacia un esquema de mayor desregulación como base para mejorar la competitividad y recuperar el crecimiento. En ese marco, hizo hincapié en la construcción de una administración pública más eficiente, ágil y digital, capaz de acompañar el desarrollo del sector privado. "Los animo a que se comprometan con este proceso arduo, como estamos comprometidos nosotros en devolver a la Argentina su lugar. Vivimos en un país maravilloso y vamos a alcanzar el desarrollo que necesitamos para que así sea." En la apertura, Rodolfo de Felipe, Presidente de LIDE Argentina, destacó la importancia del diálogo y la reflexión entre los principales referentes empresariales.

RAZA[®]

Perros

Un alimento
Para cada
etapa de su vida



Te quiero así

Descubrí la línea completa en:
www.alimentoraza.com

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



Dinamizando las ventas

La competencia creciente y los cambios permanentes en hábitos de consumo obligan a las empresas a desarrollar estrategias comerciales cada vez más dinámicas y precisas.



Las acciones comerciales más exitosas ya no dependen únicamente de descuentos agresivos. Los consumidores valoran la conveniencia, la personalización y las experiencias de compra.

El marketing atraviesa una transformación acelerada. Durante mucho tiempo, gran parte de las estrategias comerciales estuvieron basadas en campañas masivas, promociones tradicionales y construcción relativamente estable de posicionamiento de marca. Actualmente, el escenario resulta considerablemente más complejo. Los consumidores poseen acceso permanente a información, múltiples opciones de compra y niveles crecientes de exigencia respecto de experiencia, conveniencia y personalización. En ese contexto, dinamizar las ventas dejó de depender exclusivamente de publicidad o descuentos agresivos. Las empresas necesitan construir estrategias mucho más flexibles, integradas y adaptadas a mercados en cambio constante.

Dentro del comercio minorista y del supermercadismo, esta situación se volvió especialmente visible. Las cadenas comerciales enfrentan consumidores altamente sensibles al precio, pero también cada vez más atentos a calidad de atención, facilidad de compra y coherencia general de la experiencia comercial. La competencia ya no se define únicamente por surtido o ubicación física. Actualmente intervienen simultáneamente factores vinculados con

tecnología, logística, comunicación y percepción emocional de marca.

La inflación y las dificultades económicas modificaron profundamente comportamiento de consumo en Argentina. Los clientes comparan precios permanentemente, analizan promociones con enorme detalle y reorganizan hábitos de compra con mucha mayor frecuencia que hace algunos años. Esto obliga a las empresas a desarrollar acciones comerciales considerablemente más dinámicas y precisas.

Durante mucho tiempo, el marketing se apoyó fuertemente sobre lógica de alcance masivo. La prioridad consistía en comunicar mensajes amplios orientados a grandes segmentos de consumidores relativamente homogéneos. Hoy, la fragmentación del consumo volvió ese enfoque mucho menos efectivo. Las personas consumen información mediante múltiples plataformas, reaccionan de manera diferente frente a los estímulos comerciales y esperan propuestas más personalizadas.

La digitalización aceleró enormemente este proceso. Las redes sociales, las plataformas de comercio electrónico y las herramientas de análisis de datos permiten conocer comportamientos de consumo con niveles de precisión impensados hace algunos años. Las empresas pueden identificar

hábitos de compra, frecuencia de consumo, sensibilidad promocional y preferencias específicas de distintos perfiles de clientes.

Sin embargo, disponer de información abundante no garantiza automáticamente mejores resultados comerciales. Muchas organizaciones acumulan enormes volúmenes de datos sin lograr transformarlos en estrategias realmente efectivas para dinamizar ventas. El verdadero desafío consiste en interpretar correctamente esa información y convertirla en acciones comerciales relevantes.

En los supermercados esto puede observarse claramente. Algunas promociones generan enormes volúmenes de circulación pero baja rentabilidad. Otras mejoran ventas de determinadas categorías mientras afectan negativamente comportamiento general de compra. Las empresas necesitan comprender interacciones complejas entre precio, experiencia, posicionamiento y comportamiento del consumidor.

La promoción tradicional basada exclusivamente en descuentos masivos empezó a mostrar limitaciones importantes. Los consumidores actuales reaccionan rápidamente frente a oportunidades económicas, pero también desarrollan comportamientos cada

vez más racionales y selectivos. Muchas promociones pierden efectividad cuando se vuelven excesivamente frecuentes o previsible.

Esto obligó a las cadenas comerciales a sofisticar estrategias promocionales. Las empresas comenzaron a segmentar ofertas, personalizar beneficios y diseñar acciones específicas según perfiles de clientes y categorías particulares. El marketing contemporáneo necesita mucho más precisión que hace algunos años.

La experiencia de compra adquirió enorme relevancia dentro de esta dinámica. Los consumidores no solamente evalúan precios finales. También consideran comodidad, rapidez, claridad de información y facilidad para resolver necesidades cotidianas. Una estrategia comercial puede fracasar incluso ofreciendo buenos precios si la experiencia general resulta incómoda o frustrante.

La omnicanalidad profundizó todavía más esta complejidad. Los supermercados ya no operan únicamente mediante tiendas físicas tradicionales. Aplicaciones móviles, plataformas digitales, programas de fidelización y comercio electrónico forman parte creciente de la dinámica comercial cotidiana. Las es-



trategias de marketing necesitan integrar coherentemente todos esos canales.

Los consumidores esperan continuidad entre experiencias digitales y presenciales. Una promoción vista online debe funcionar correctamente en tienda física. Los programas de beneficios necesitan mantenerse coherentes entre distintos formatos de compra. Cualquier descoordinación puede deteriorar rápidamente percepción general de la marca.

La velocidad del cambio cultural representa otro desafío importante. Las preferencias del público evolucionan mucho más rápido que antes. Nuevas tendencias

La velocidad con la que cambian las preferencias del público obliga a revisar campañas, promociones y formatos de comunicación, para mantener intacta la relevancia comunicativa.

Sucursales

Sáenz Peña

Casa Central, San Martín N° 1470

Súper 1, Mariano Moreno N° 580

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

Súper 3, Calle 317 entre 312 y 314

Súper 4, Av. 33 N° 1695

Súper 6, Calle C. Janik N° 165

Mayorista, Calle 20 entre 1 y 3 del Ensanche Sur

Mayorista, Ruta 16 entre 222 y 224

Villa Ángela

Súper, Pasteur N° 170

Mayorista, Ruta 95 Acceso Norte

supermercadoselarriero.com.ar

facebook.com/Supermercadoselarriero



Productos de Primera Calidad al Precio Justo

El marketing contemporáneo necesita equilibrar el impacto inmediato sobre las ventas con la construcción de marca, evitando estrategias cortoplacistas.

de consumo, cambios generacionales y transformaciones tecnológicas modifican permanentemente prioridades y hábitos de compra. Las empresas necesitan revisar campañas y estrategias con enorme frecuencia para sostener relevancia.

Las redes sociales aceleraron esta dinámica de manera radical. Las marcas ya no controlan completamente la conversación sobre sí mismas. Opiniones, experiencias y percepciones circulan permanentemente mediante plataformas digitales donde los consumidores participan activamente.

Esto obliga al marketing contemporáneo a desarrollar mayor capacidad de escucha y adaptación. Las compañías necesitan monitorear constantemente comportamiento del público y reaccionar rápidamente frente a cambios de percepción o nuevas demandas emergentes.

La construcción de confianza también se volvió considerablemente más importante. Los consumidores actuales desconfían rápidamente de mensajes exagerados, promociones poco claras o estrategias percibidas como artificiales. La transparencia adquirió enorme valor estratégico.

En Argentina, donde las promociones forman parte habitual del funcionamiento

específicas y adaptar mensajes según comportamiento real del consumidor.

Pero nuevamente aparece un punto central: la tecnología no reemplaza completamente comprensión humana del mercado. Las herramientas digitales permiten analizar datos, pero las decisiones estratégicas continúan requiriendo interpretación contextual y sensibilidad cultural.

Las organizaciones más exitosas suelen combinar análisis cuantitativo con observación directa del comportamiento del consumidor. Entienden que las ventas no se dinamizan solamente mediante algoritmos o promociones automáticas, sino también construyendo experiencias coherentes y emocionalmente relevantes.

La creatividad comercial sigue ocupando un lugar importante. En mercados saturados de estímulos publicitarios, las empresas necesitan diferenciarse constantemente para captar atención del público. Pero la creatividad contemporánea requiere mucho más que campañas llamativas. Necesita conectarse auténticamente con necesidades y preocupaciones reales de los consumidores. Las nuevas generaciones aceleran todavía más estas transformaciones. Los consumidores jóvenes crecieron dentro de entornos digitales donde la interacción inmediata, la personalización y la comparación permanente forman parte natural de la experiencia cotidiana. Esto modifica profundamente expectativas respecto de comunicación comercial.

La sustentabilidad también empezó a influir sobre las estrategias de marketing. Numerosos consumidores valoran cada vez más aspectos vinculados con responsabilidad ambiental, consumo consciente y transparencia empresarial. Las marcas necesitan incorporar estas preocupaciones dentro de su comunicación y sus acciones concretas.

Sin embargo, las empresas enfrentan un riesgo importante: caer en discursos superficiales o puramente oportunistas. Los consumidores detectan rápidamente inconsistencias entre mensajes promocionales y prácticas reales de la organización. La autenticidad se transformó en componente estratégico decisivo.

Otro fenómeno relevante es la creciente importancia de la velocidad comercial. Las oportunidades de consumo aparecen y desaparecen rápidamente. Las empresas necesitan capacidad para lanzar acciones promocionales ágiles, modificar campañas y adaptar estrategias casi en tiempo real según comportamiento del mercado.

La pandemia reforzó enormemente esta necesidad de flexibilidad. Numerosas organizaciones debieron reorganizar rápidamente comunicación, promociones y canales comerciales frente a los cambios abruptos que surgen del consumo cotidiano ●

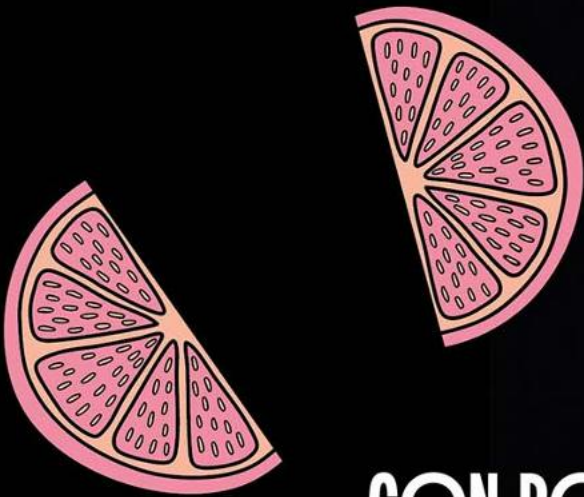


comercial, esta cuestión resulta especialmente sensible. Los clientes comparan precios, evalúan condiciones y reaccionan negativamente frente a beneficios poco claros o descuentos percibidos como engañosos. La credibilidad comercial impacta directamente sobre efectividad de las acciones de marketing.

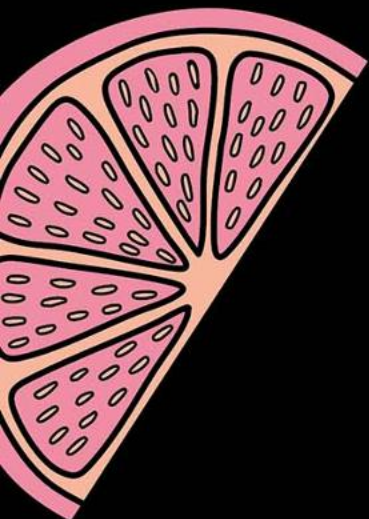
La tecnología ofrece herramientas poderosas para dinamizar ventas. Programas de fidelización, análisis predictivo y automatización permiten diseñar campañas mucho más precisas y eficientes. Las empresas pueden identificar oportunidades comercia-

NUEVO Fernet EN LATA

*Pomelicamente
rico*



FERNET
CON POMELO
LISTO PARA
TOMAR



18
SABOR FERNET CON POMELO
82



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

Muchas organizaciones ejecutan tareas con gran precisión operativa, pero descubren demasiado tarde que estaban optimizando procesos alejados de las necesidades reales.

La discusión entre eficiencia y eficacia acompaña al management desde hace décadas. Sin embargo, la creciente complejidad de los mercados contemporáneos volvió esta tensión considerablemente más relevante. Las organizaciones actuales necesitan operar con altos niveles de productividad, optimizar recursos y sostener competitividad permanente. Pero al mismo tiempo, enfrentan un riesgo cada vez más frecuente: concentrarse obsesivamente en mejorar procesos internos sin preguntarse suficientemente si esos esfuerzos están alineados con los objetivos correctos.

La eficiencia suele definirse como la capacidad de hacer las cosas de manera óptima, utilizando la menor cantidad posible de recursos, tiempo o esfuerzo. La eficacia, en cambio, se relaciona con alcanzar los objetivos adecuados. Una organización puede ser extremadamente eficiente ejecutando procesos perfectamente organizados y, sin embargo, avanzar en direcciones estratégicamente equivocadas.

Dentro del comercio minorista y del supermercado, esta diferencia adquiere

enorme importancia. Los supermercados operan sobre estructuras altamente complejas donde logística, abastecimiento, atención al cliente, tecnología y comercialización necesitan coordinarse constantemente. Mejorar eficiencia operativa resulta indispensable para sostener márgenes y competitividad. Pero si esas mejoras no responden a necesidades reales del consumidor o del mercado, pueden terminar generando beneficios limitados o incluso contraproducentes.

Durante muchos años, gran parte del management estuvo fuertemente orientado hacia eficiencia. Las empresas buscaban reducir costos, acelerar procesos y optimizar utilización de recursos mediante metodologías cada vez más sofisticadas. Automatización, control de tiempos, análisis de productividad y reingeniería operativa dominaron gran parte de las estrategias empresariales.

Sin embargo, numerosas organizaciones descubrieron con el tiempo que la obsesión exclusiva por la eficiencia podía producir efectos negativos importantes. Algunas compañías lograban estructuras extremadamente ordenadas y productivas, pero perdían capacidad de adaptación, creatividad o comprensión de cambios culturales y comerciales.

La pandemia dejó múltiples ejemplos de esta situación. Empresas con operaciones aparentemente muy eficientes enfrentaron enormes dificultades para adaptarse rápidamente frente a modificaciones abruptas de consumo y funcionamiento social. Otras organizaciones, quizás menos optimizadas desde el punto de vista tradicional, mostraron mayor flexibilidad y capacidad de reacción.

Esto ocurrió porque la eficacia depende no solamente de ejecutar correctamente procesos existentes, sino también de interpretar adecuadamente el contexto donde la empresa opera. Los mercados contemporáneos cambian demasiado rápido como para sostener estrategias exclusivamente centradas en perfeccionar estructuras internas sin revisar continuamente dirección general del negocio.

En el supermercado argentino, donde las condiciones económicas suelen modificarse permanentemente, esta tensión se vuelve todavía más evidente. Las empresas necesitan controlar costos y mejorar productividad, pero también comprender comportamientos de consumidores cada vez más sensibles al precio, la conveniencia y la experiencia de compra. La eficiencia operativa

Eficiencia versus eficacia

La gestión empresarial contemporánea enfrenta un desafío permanente: optimizar recursos y procesos sin perder de vista los objetivos estratégicos que determinan la competitividad.



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, reposidores.

MARKETING EXPERIENCE

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

BMO ATMOSPHERE

Diseño y ambientaciones.
Stands, exhibidores, material POP.

LOGÍSTICA PROMOCIONAL

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

www.bmolatam.com

BMO
ideasbienaplicadas



La administración moderna exige revisar permanentemente si los indicadores operativos utilizados reflejan una auténtica creación de valor, o apenas leves mejoras parciales.

continúa siendo indispensable. Pequeñas mejoras logísticas, reducción de desperdicios o mayor productividad pueden impactar significativamente sobre rentabilidad general. Pero al mismo tiempo, las cadenas comerciales necesitan preguntarse constantemente si sus decisiones realmente fortalecen relación con el cliente y posición estratégica de largo plazo.

Muchas compañías caen en una trampa frecuente: confundir movimiento con progreso. Mejoran indicadores internos, optimizan tiempos y perfeccionan procedimientos mientras pierden contacto con transformaciones reales del mercado. La eficiencia genera sensación de control y avance, pero no garantiza automáticamente relevancia competitiva.

La eficacia obliga precisamente a revisar permanentemente hacia dónde se dirige la organización. Implica cuestionar supuestos, interpretar cambios culturales y analizar si los esfuerzos realizados generan verdadero valor estratégico. Esta tarea resulta considerablemente más compleja que simplemente medir productividad o controlar procesos. La tecnología profundizó todavía más esta discusión. Los sistemas digitales permiten monitorear operaciones con enorme nivel de detalle. Las empresas poseen actualmente acceso permanente a indicadores, métricas y análisis de rendimiento. Esto mejoró considerablemente capacidad para gestionar eficiencia.

Pero también generó nuevos riesgos. Algunas organizaciones desarrollaron dependencia excesiva respecto de indicadores cuantitativos y comenzaron a tomar decisiones exclusivamente orientadas a mejorar métricas específicas, incluso cuando esas métricas no representaban necesariamente creación real de valor.

En los supermercados esto puede observarse claramente en determinadas estrategias comerciales. Reducir personal puede mejorar indicadores inmediatos de costos operativos, pero deteriorar simultáneamente experiencia del consumidor y calidad de atención. Optimizar inventarios excesivamente puede disminuir costos financieros mientras aumenta riesgo de faltantes y pérdida de ventas.

La eficacia exige entonces analizar impactos integrales y no solamente resultados parciales. Las decisiones empresariales generan consecuencias múltiples que muchas veces no aparecen inmediatamente reflejadas dentro de ciertos indicadores operativos. La relación con los consumidores representa probablemente uno de los mejores ejemplos de esta tensión. Muchas empresas implementaron procesos extremadamente eficientes desde el punto de vista administrativo o tecnológico, pero complejizaron innecesariamente la experiencia de compra. Los consumidores valoran rapidez y simplicidad. Una estructura perfectamente organizada internamente pierde efectividad si genera frustración externa.

La omnicanalidad incrementó todavía más esta complejidad. Los supermercados necesitan integrar plataformas digitales, tiendas físicas, logística y atención al cliente dentro de una experiencia coherente. Mejorar eficiencia aislada de cada área ya no alcanza. La eficacia depende de cómo interactúan todas las dimensiones del negocio simultáneamente.

Otro aspecto importante es la relación entre eficiencia y flexibilidad. Los sistemas excesivamente optimizados muchas veces pierden capacidad de adaptación frente a cambios inesperados. Las estructuras rígidas pueden funcionar muy eficientemente bajo condiciones estables, pero responder deficientemente cuando el contexto se modifica rápidamente.

Las organizaciones más competitivas suelen construir equilibrios dinámicos entre ambas dimensiones. Buscan eficiencia operativa sin eliminar completamente margen de flexibilidad y adaptación. Comprenden que cierta redundancia o capacidad ociosa puede resultar estratégicamente valiosa frente a escenarios inciertos.

La cultura empresarial influye enormemente sobre esta discusión. Algunas compañías desarrollan obsesión permanente por control, reducción de costos y perfeccionamiento técnico. Otras privilegian creatividad, innovación y adaptación rápida. Ninguno de los extremos resulta completamente suficiente por sí mismo. El verdadero desafío del management contemporáneo consiste en integrar ambas lógicas inteligentemente. Las organizaciones necesitan disciplina operativa, pero también capacidad crítica para revisar objetivos ●



Fachitas
1127346448



Mini Coronitas



El placer de trabajar

La relación entre las personas y el trabajo atraviesa una transformación profunda, donde el bienestar emocional, el reconocimiento y el sentido de propósito ganan terreno rápidamente.

La motivación ocupa actualmente un lugar central dentro de las discusiones sobre management y cultura organizacional. Durante décadas, gran parte de las empresas interpretaron el trabajo principalmente desde una lógica funcional y productiva. Las organizaciones necesitaban trabajadores eficientes, capaces de cumplir objetivos y sostener operaciones con disciplina y estabilidad. Sin embargo, el escena-

del supermercadismo, esta situación resulta particularmente visible. Los supermercados funcionan mediante operaciones intensas, presión constante y contacto cotidiano con consumidores cada vez más demandantes. Jornadas extensas, cambios operativos frecuentes y necesidad permanente de resolver problemas convierten al entorno laboral en un espacio potencialmente desgastante si no existe una cultura organizacional capaz de equilibrar exigencia con bienestar.

Durante muchos años, numerosas compañías minimizaron este aspecto. Se asumía que la motivación dependía fundamentalmente del salario o de ciertos incentivos económicos específicos. Sin embargo, la experiencia empresarial fue demostrando que esa explicación resultaba claramente insuficiente. Las personas necesitan estabilidad económica, pero también reconocimiento, sentido de pertenencia y percepción de valor respecto de lo que hacen diariamente.

La pandemia aceleró enormemente esta transformación cultural. Millones de trabajadores comenzaron a revisar más profundamente su relación con el trabajo, sus prioridades personales y el impacto emocional de determinadas dinámicas laborales. Muchas empresas descubrieron entonces que sostener motivación ya no consistía simplemente en exigir resultados, sino también en construir entornos humanos capaces de generar compromiso genuino.

El agotamiento profesional se convirtió en una preocupación creciente dentro de múltiples sectores. Estrés permanente, presión operativa y sensación de desconexión emocional afectan directamente productividad y calidad del trabajo. Las organizaciones empezaron a comprender que el bienestar no representa únicamente un tema individual, sino también una variable estratégica para sostener funcionamiento eficiente.

La motivación contemporánea se construye mediante múltiples dimensiones simultáneas. El reconocimiento ocupa un lugar central. Las personas necesitan sentir que su esfuerzo tiene valor y que sus aportes son percibidos dentro de la organización. Esto no depende exclusivamente de premios formales o políticas corporativas sofisticadas. Muchas veces se relaciona con dinámicas cotidianas simples: comunicación respetuosa, escucha activa y valoración genuina del trabajo realizado.

En los supermercados, donde miles de tareas operativas sostienen diariamente el funcionamiento comercial, este aspecto adquiere enorme relevancia. Reposidores, cajeros, supervisores y personal logístico suelen enfrentar ritmos intensos y exigencias permanentes. Cuando las organizaciones invisibilizan esos esfuerzos o reducen la relación laboral exclusivamente a cumpli-



Muchas organizaciones descubren que el entusiasmo dentro de los equipos influye directamente sobre la calidad del servicio, la capacidad de innovación y la relación con el cliente.

rio contemporáneo modificó profundamente esa mirada. Hoy resulta evidente que el rendimiento de las personas depende no solamente de factores económicos o técnicos, sino también de variables emocionales, culturales y psicológicas vinculadas con la experiencia cotidiana de trabajar.

El concepto de “placer de trabajar” podría haber parecido secundario o incluso ingenuo dentro de ciertos modelos empresariales tradicionales. Actualmente, en cambio, se transformó en un factor estratégico directamente relacionado con productividad, retención de talento, clima interno y competitividad organizacional. Las empresas comenzaron a comprender que equipos emocionalmente agotados, desmotivados o desconectados difícilmente puedan sostener altos niveles de eficiencia y adaptación en contextos cada vez más exigentes. Dentro del comercio minorista y

miento operativo, aumenta riesgo de desmotivación y desgaste interno.

El liderazgo influye enormemente sobre esta dinámica. Los equipos suelen responder mucho más positivamente cuando perciben cercanía, coherencia y apoyo dentro de la conducción. Un líder capaz de escuchar, reconocer esfuerzos y transmitir sentido de dirección puede modificar significativamente el clima laboral incluso en contextos difíciles.

La actitud con la que se gestionan los problemas cotidianos también impacta directamente sobre motivación. Las organizaciones excesivamente centradas en el error, el control rígido o la crítica permanente suelen generar ambientes emocionalmente agotadores. En cambio, las empresas que combinan exigencia con aprendizaje y acompañamiento construyen culturas considerablemente más saludables.

La sensación de propósito representa otro factor decisivo. Las personas trabajan mejor cuando comprenden cómo sus tareas contribuyen al funcionamiento general de la organización y sienten que su rol posee sentido concreto. Esto resulta especialmente importante en entornos operativos donde la rutina puede volverse repetitiva o desgastante.

Las compañías más inteligentes desarro-



llan mecanismos para conectar objetivos generales con trabajo cotidiano de los equipos. Explican decisiones, comparten resultados y muestran cómo cada área impacta sobre experiencia del consumidor y funcionamiento integral del negocio.

La motivación también se relaciona directamente con posibilidades de crecimiento. Los trabajadores necesitan percibir oportunidades reales de aprendizaje y desarrollo profesional. Cuando las organizaciones generan sensación de estancamiento permanente, disminuye compromiso y aumenta rotación interna ●

El placer de trabajar aparece con frecuencia cuando las personas encuentran sentido a sus tareas, sienten confianza en sus equipos y encuentran líderes confiables.

 @UNION.GANADERA

¡NUEVO!



UNION GANADERA

SIN SAL AGREGADA**

GRANDES*

DESDE 1991

SIN GLUTEN

2 unidades Medallones De Carne Vacuna con soja
 peso neto 240g
 Supercongelados Libre De Gluten
 e/n 120g
 INDUSTRIA ARGENTINA

*respecto al Medallón Clásico Unión Ganadera
 **contiene sodio propio de los ingredientes

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



**AMOR DE
 FAMILIA**

El cliente al poder

La expansión digital, el acceso inmediato a la información y la multiplicación de opciones comerciales transformaron profundamente la relación entre empresas y consumidores, otorgando mayor influencia a quienes toman las decisiones de compra.

La relación entre empresas y consumidores atraviesa una transformación profunda. Durante décadas, gran parte del poder comercial estuvo concentrado en las organizaciones. Las compañías controlaban información, definían canales de comunicación y administraban casi exclusivamente la construcción de reputación pública. El consumidor tenía capacidad limitada para comparar alternativas, expresar masivamente sus opiniones o influir sobre decisiones corporativas. Ese escenario cambió radicalmente. Hoy, el cliente ocupa una posición mucho más activa e influyente dentro del ecosistema empresarial.

La expansión digital modificó las reglas de juego de manera irreversible. Internet, las redes sociales, las plataformas de comercio electrónico y el acceso inmediato a información multiplicaron la capacidad de decisión de los consumidores. Actualmente, cualquier persona puede comparar precios, analizar experiencias de otros com-

pradores, evaluar reputaciones empresariales y expresar públicamente satisfacción o descontento frente a una marca. Esta nueva dinámica desplazó considerablemente el equilibrio de poder tradicional.

Dentro del comercio minorista y del supermercado, este fenómeno se volvió especialmente visible. Los consumidores ya no dependen únicamente de publicidad

Las compañías que interpretan los cambios en las expectativas de consumo suelen construir relaciones más sólidas con sus clientes.

corporativa para construir percepciones sobre empresas o productos. Las decisiones de compra están atravesadas por comentarios online, experiencias compartidas, recomendaciones digitales y acceso permanente a información comparativa.

El cliente contemporáneo posee más herramientas, más información y mayores expectativas. Esto obliga a las organizaciones a revisar profundamente sus estrategias comerciales. Ya no alcanza solamente con ofrecer productos disponibles y precios competitivos. La experiencia integral del consumidor empezó a ocupar un lugar decisivo dentro de la competencia empresarial.

Las compañías descubrieron rápidamente que una mala experiencia individual puede adquirir enorme visibilidad pública. Un reclamo mal gestionado, una demora excesiva o un problema operativo pueden viralizarse rápidamente y afectar reputación corporativa de manera significativa. Del mismo modo, una experiencia positiva bien gestionada puede fortalecer credibilidad y generar diferenciación competitiva.

La digitalización no solamente amplificó la voz del consumidor. También incrementó velocidad de las expectativas. Los clientes actuales esperan respuestas rápidas, soluciones eficientes y niveles crecientes de personalización. La paciencia comercial disminuyó considerablemente frente a un contexto donde las alternativas están disponibles de manera inmediata.

En los supermercados esto se observa claramente en aspectos cotidianos. Disponibilidad de productos, tiempos de espera, funcionamiento de plataformas digitales, atención personalizada y facilidad de resolución de problemas impactan directamente sobre percepción general de la empresa. Los consumidores ya no evalúan únicamente precio final. Analizan experiencia completa de compra.

Este cambio también modificó profundamente el concepto de fidelidad. Durante muchos años, las empresas podían construir relaciones relativamente estables con sus clientes basándose en cercanía geográfica, tradición de marca o limitada com-



LÍNEA ESPECIAL



MORRÓN ASADO



CEBOLLA



QUESO PROVOLONE

Reputación en tiempo real

Las empresas operan actualmente dentro de un escenario donde la información circula de manera inmediata y permanente. Los consumidores comparan precios, investigan experiencias ajenas y publican opiniones sobre marcas o servicios en tiempo real. Como consecuencia, la reputación corporativa se volvió considerablemente más sensible frente a cada interacción cotidiana.

Un reclamo mal resuelto puede difundirse rápidamente y afectar percepción pública de una compañía mucho más allá del caso puntual. Del mismo modo, una experiencia positiva bien gestionada puede fortalecer confianza y generar recomendaciones espontáneas entre consumidores.

Este nuevo contexto obliga a las organizaciones a pres-

tar atención constante a la calidad de cada punto de contacto con el cliente. La comunicación ya no depende exclusivamente de campañas publicitarias. También se construye mediante comentarios online, redes sociales y experiencias compartidas por personas comunes.

La velocidad adquirió enorme importancia. Los consumidores esperan respuestas ágiles frente a consultas, problemas o reclamos. La demora excesiva suele interpretarse como desinterés o falta de compromiso empresarial.

Sin embargo, responder rápido no alcanza si las soluciones resultan impersonales o poco efectivas. Las compañías más valoradas suelen combinar eficiencia operativa con capacidad humana de escucha y resolución concreta.

La fidelidad ya no depende únicamente del precio o de la tradición de marca. Los consumidores actuales valoran la velocidad de respuesta y la empatía con sus necesidades.

petencia disponible. Actualmente, la fidelidad resulta mucho más dinámica y exigente. Los consumidores cambian rápidamente de opciones cuando perciben mejores experiencias o condiciones más convenientes. La sobreabundancia de oferta fortaleció poder de decisión del cliente. Las personas poseen acceso casi ilimitado a información comercial y pueden comparar alternativas en cuestión de segundos. Como consecuencia, las empresas necesitan esforzarse mucho más para construir vínculos sostenibles.

Sin embargo, esta transformación no significa simplemente que "el cliente siempre tiene razón". La situación es considerablemente más compleja. El verdadero desafío estratégico consiste en comprender cómo administrar una relación donde los consumidores poseen mayor capacidad de influencia, pero también expectativas más variables y contradictorias.

Las organizaciones más inteligentes entendieron que escuchar activamente al cliente dejó de ser una herramienta complementaria de marketing para transformar-

se en necesidad operativa central. Analizar hábitos de consumo, interpretar cambios de comportamiento y detectar nuevas demandas resulta indispensable para sostener competitividad.

La tecnología ofrece enormes posibilidades en este sentido. Sistemas de análisis de datos, inteligencia artificial y plataformas digitales permiten conocer comportamientos de compra con niveles de precisión impensados hace algunos años. Pero disponer de información no garantiza automáticamente buenas decisiones. El desafío consiste en interpretar correctamente esos datos y transformarlos en mejoras reales para la experiencia del consumidor.

Muchas compañías caen en una paradoja interesante: acumulan enormes cantidades de información sobre sus clientes mientras descuidan aspectos básicos de atención cotidiana. El exceso de sofisticación analítica no reemplaza completamente necesidades simples vinculadas con claridad, rapidez y buen trato.

En el supermercado argentino, donde las condiciones económicas cambian constantemente, la sensibilidad del consumidor adquiere todavía mayor intensidad. Los clientes comparan precios permanentemente, evalúan promociones con detalle y reaccionan rápidamente frente a percepciones de abuso o falta de transparencia. Esto obliga a las empresas a desarrollar estrategias mucho más cuidadosas respecto de comunicación y relación con el público.

La reputación empresarial se volvió considerablemente más frágil. Las organizaciones ya no controlan completamente el relato sobre sí mismas. Las redes sociales permiten circulación masiva de opiniones, críticas y experiencias personales que influyen directamente sobre decisiones de compra de otros consumidores. Este escenario aumentó importancia de la coherencia corporativa. Las empresas necesitan alinear discurso, operación y experiencia real del cliente. Las inconsistencias resultan mucho más visibles y difíciles de sostener ●





#PanFestDonYeyo

HAY HAMBRE DE JUNTADA



Las empresas que consideran la mejora continua como parte natural de su cultura organizacional suelen reaccionar con mayor rapidez frente a los cambios tecnológicos.

La calidad total dejó hace tiempo de representar únicamente un conjunto de procedimientos orientados a controlar errores o garantizar estándares productivos. Actualmente, el concepto atraviesa toda la estructura organizacional y se relaciona directamente con capacidad de adaptación, eficiencia operativa y sustentabilidad competitiva. En mercados cada vez más dinámicos, donde la velocidad de cambio aumenta constantemente, las empresas descubrieron una realidad difícil de ignorar: evolucionar ya no es una alternativa estratégica opcional. Es una condición básica para sobrevivir.

Durante décadas, muchas organizaciones entendieron la calidad principalmente como un mecanismo de control. El objetivo consistía en reducir fallas, estandarizar procesos y asegurar consistencia en productos o servicios. Esa lógica continúa siendo importante, pero hoy resulta claramente insuficiente. La calidad contemporánea involucra dimensiones mucho más amplias vinculadas con experiencia del cliente, innovación, coordinación interna y capacidad de respuesta frente a escenarios cambiantes.

Dentro del comercio minorista y del su-

permercadismo, esta transformación resulta especialmente visible. Los consumidores actuales poseen expectativas considerablemente más altas que hace algunos años. Ya no evalúan únicamente precio o disponibilidad de productos. Analizan rapidez de atención, experiencia de compra, funcionamiento de plataformas digitales, resolución de problemas y coherencia general del servicio ofrecido por la empresa.

Esto obliga a las organizaciones a revisar permanentemente sus prácticas internas. Los modelos de funcionamiento que resultaban eficientes hace una década pueden convertirse rápidamente en limitaciones competitivas frente a consumidores más exigentes y mercados más acelerados.

La evolución tecnológica profundizó todavía más esta presión. Automatización, inteligencia artificial, comercio electrónico y análisis de datos modificaron profundamente la dinámica empresarial. Las compañías necesitan adaptarse constantemente a nuevas herramientas y formas de operar. Pero la calidad total no consiste simplemente en incorporar tecnología. Implica integrar cambios de manera coherente dentro de toda la organización.

Muchas empresas cometen el error de interpretar la evolución únicamente desde una perspectiva técnica. Incorporan plataformas digitales, automatizan procesos o rediseñan estructuras operativas sin revisar simultáneamente aspectos culturales y humanos fundamentales para sostener mejoras reales.

La experiencia demuestra que numerosos proyectos de modernización fracasan precisamente porque las organizaciones intentan cambiar herramientas sin transfor-

Evolucionar o desaparecer

Quienes logran sostener la competitividad a largo plazo saben perfectamente que mejorar procesos, revisar prácticas internas y adaptarse al entorno continuamente dejó de ser una mera opción.



+10% GRATIS EDICIÓN MUNDIAL CBSé +10% GRATIS EDICIÓN LIMITE

CBSé

+10% GRATIS
NOS CEBAMOS · EDICIÓN MUNDIAL



YERBA MATE ELABORADA CON PALO. COMPUESTA CON HIERBAS SERRANAS. LIBRE DE GLUTEN.

+10% GRATIS
NOS CEBAMOS · EDICIÓN MUNDIAL

LAS
ESTRELLAS
SE CEBAN

+CBSé EN TUS RONDAS
HIERBAS SERRANAS
PARA QUE CADA CEBADA SEA UN SUEÑO COMPARTIDO.



PESO NETO 550g
INDUSTRIA ARGENTINA



ENCONTRALA EN TODAS LAS GONDOLAS DEL PAIS



DESDE 1978 CBSé CEBANDO HISTORIAS

+10% GRATIS EDICIÓN MUNDIAL CBSé +10% GRATIS EDICIÓN LIMITE

+10% GRATIS EDICIÓN LIMITADA CBSé



mar dinámicas internas de trabajo. La calidad total exige algo mucho más profundo: desarrollar culturas organizacionales orientadas al aprendizaje continuo y la mejora permanente.

En el supermercado argentino, donde las condiciones económicas suelen modificarse rápidamente, esta capacidad de adaptación adquiere enorme relevancia. Inflación, cambios de consumo, presión competitiva y transformaciones tecnológicas obligan a revisar estrategias constantemente. Las compañías que permanecen rígidas suelen perder competitividad con rapidez.

La pandemia reforzó enormemente esta percepción. Muchas organizaciones debieron modificar operaciones, incorporar canales digitales y reorganizar procesos en plazos extremadamente cortos. Algunas lograron adaptarse eficientemente porque ya poseían culturas más flexibles y dinámicas. Otras enfrentaron enormes dificultades debido a estructuras excesivamente rígidas o

burocráticas. La calidad total contemporánea necesita entonces combinar estabilidad operativa con capacidad de transformación. Las empresas requieren procesos sólidos, pero también suficientemente flexibles como para responder frente a escenarios inesperados. Este equilibrio representa uno de los mayores desafíos de la administración actual.

La mejora continua ocupa un lugar central dentro de esta lógica. Las organizaciones más competitivas dejaron de pensar la calidad como objetivo estático para entenderla como proceso permanente de revisión y aprendizaje. Ningún procedimiento se considera completamente definitivo. Todo puede optimizarse, corregirse o adaptarse según cambios del entorno.

Esto modifica profundamente la cultura interna de las compañías. Los errores dejan de interpretarse exclusivamente como fallas individuales y comienzan a analizarse también como oportunidades de aprendizaje organizacional. La calidad total no busca simplemente castigar problemas, sino comprender causas profundas para evitar repeticiones futuras.

La participación de los equipos resulta fundamental en este proceso. Muchas mejoras operativas surgen desde trabajadores que conocen directamente la dinámica cotidiana del negocio. Las organizaciones más inteligentes desarrollan mecanismos para escuchar activamente esas experiencias y transformarlas en herramientas concretas de mejora.

Durante años, numerosas empresas mantuvieron estructuras extremadamente jerárquicas donde las decisiones circulaban únicamente desde niveles superiores hacia abajo. Actualmente, muchas compañías descubrieron que la calidad mejora considerablemente cuando existe mayor intercambio de información y participación transversal. En los supermercados esto puede observarse claramente ●

La calidad contemporánea ya no depende únicamente de evitar errores productivos, porque también involucra experiencia del cliente y la eficiencia operativa.

La adaptación como ventaja

Muchas organizaciones todavía interpretan la calidad como un conjunto limitado de controles destinados únicamente a evitar errores operativos. Sin embargo, las empresas más competitivas entienden que la calidad contemporánea depende principalmente de la capacidad para revisar procesos, aprender rápidamente y adaptarse frente a escenarios cambiantes.

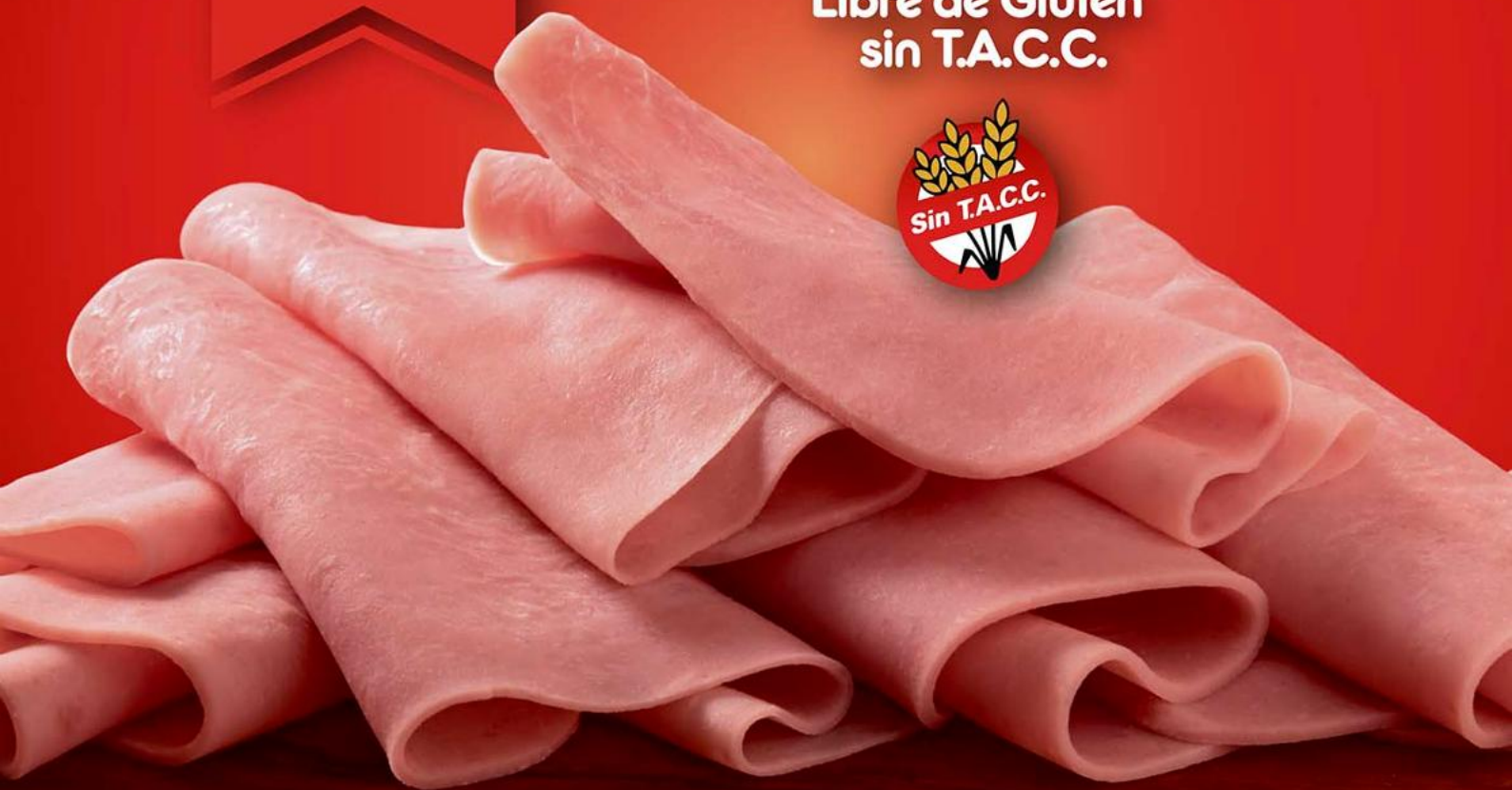
La mejora continua se transformó en una necesidad estratégica. Los mercados evolucionan constantemente, cambian las expectativas de los consumidores y aparecen nuevas tecnologías capaces de modificar profundamente la dinámica empresarial. En ese contexto, los procedimientos exitosos del pasado pueden perder eficacia rápidamente. Las compañías que desarrollan culturas organizacionales flexibles suelen reaccionar mejor frente a esos cambios. Escuchan activamente a sus equipos, revisan indicadores operativos y ajustan procesos de manera permanente sin esperar a que aparezcan crisis graves. La capacitación ocupa un lugar central dentro de esta lógica. Los trabajadores necesitan actualizar conocimientos constantemente y comprender cómo sus tareas impactan sobre la experiencia del cliente.

Nuevo
Pata de Cerdo 214



**RICO Y A UN
PRECIO MUY
CONVENIENTE**

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



La fuerza de los sistemas simples

Muchas empresas descubren que los procesos más eficientes no siempre dependen exclusivamente de herramientas sofisticadas. En numerosos casos, sistemas simples y procedimientos tradicionales continúan ofreciendo niveles muy altos de estabilidad operativa, especialmente cuando las organizaciones necesitan rapidez de respuesta y facilidad de implementación.

La simplicidad posee ventajas que suelen subestimarse dentro de los debates tecnológicos actuales. Los sistemas menos complejos generalmente requieren menor capacitación, generan menos dependencia técnica y resultan más fáciles de corregir frente a fallas inesperadas. En contextos operativos intensos, estas características adquieren enorme valor práctico. Además, muchas tecnologías históricas fueron perfeccionándose gradualmente durante años de uso cotidiano. Los equipos conocen profundamente sus limitaciones y fortalezas, lo que facilita resolución rápida de problemas y adaptación frente a situaciones imprevistas.

Esto no implica rechazar innovación ni abandonar transformación digital. La cuestión central pasa por evitar una lógica automática donde toda herramienta nueva sea considerada necesariamente superior a las anteriores. Las organizaciones más eficientes suelen combinar soluciones modernas con recursos tradicionales todavía plenamente funcionales.

La clave estratégica está en evaluar cada tecnología según utilidad real, compatibilidad operativa y capacidad concreta para resolver necesidades específicas.



Lo viejo también funciona

La innovación permanente impulsa cambios profundos en las empresas, pero numerosas herramientas, procesos y criterios tradicionales brindan eficacia operativa frente al avance acelerado de nuevas soluciones digitales.

La tecnología ocupa actualmente un lugar central dentro de cualquier discusión empresarial. Automatización, inteligencia artificial, plataformas digitales, análisis de datos y sistemas inteligentes aparecen constantemente como símbolos inevitables del futuro corporativo. Existe una fuerte presión cultural orientada a incorporar permanentemente nuevas herramientas, actualizar procesos y acelerar transformación digital. Sin embargo, en medio de esa carrera por innovar, muchas organizaciones comenzaron a redescubrir una realidad incómoda para ciertos discursos tecnológicos: lo viejo también funciona.

Esta afirmación no implica rechazar innovación ni cuestionar el valor de los avances tecnológicos. La transformación digital modificó profundamente el funcionamiento de las empresas y continuará haciéndolo durante los próximos años. Pero precisamente porque la velocidad de cambio resulta tan intensa, muchas organizaciones empezaron a revisar con mayor atención cuáles herramientas realmente generan mejoras concretas y cuáles res-

ponden más a modas corporativas o presiones de mercado.

Dentro del comercio minorista y del supermercado, este fenómeno aparece constantemente. Las empresas incorporan nuevas plataformas, sistemas automatizados y soluciones digitales buscando mayor eficiencia, rapidez o diferenciación competitiva. Sin embargo, numerosas compañías descubren que ciertos procedimientos tradicionales conservan ventajas importantes vinculadas con estabilidad operativa, simplicidad y capacidad de adaptación cotidiana.

Durante años predominó una visión bastante lineal sobre el progreso tecnológico. Se asumía que toda herramienta nueva necesariamente reemplazaría completamente a las anteriores.

Bajo esa lógica, modernizar equivalía a abandonar métodos históricos y adoptar inmediatamente soluciones digitales avanzadas. Pero la realidad empresarial terminó mostrando un panorama mucho más híbrido.

Muchas tecnologías consideradas "viejas" continúan funcionando porque fueron diseñadas para resolver problemas concretos de mane-

La transformación digital no siempre reemplaza completamente a los sistemas anteriores, porque numerosas tecnologías consideradas antiguas conservan ventajas comparativas.

ra eficiente, estable y relativamente simple. En algunos casos, incluso ofrecen ventajas operativas frente a herramientas más sofisticadas pero también más complejas, costosas o difíciles de integrar.

En los supermercados, por ejemplo, todavía existen numerosos procesos donde herramientas tradicionales conviven exitosamente con sistemas digitales avanzados. Planillas impresas, controles manuales, verificaciones presenciales y procedimientos analógicos siguen formando parte del funcionamiento cotidiano de muchas cadenas comerciales. Esto ocurre no solamente por resistencia cultural al cambio, sino porque determinadas tareas continúan resolviéndose eficientemente mediante métodos simples y probados.

La estabilidad representa una de las grandes virtudes de muchas tecnologías tradicionales. Numerosas herramientas digitales dependen de conectividad permanente, actualizaciones constantes y estructuras técnicas complejas. Cuando aparecen fallas de sistema, problemas de integración o interrupciones operativas, las soluciones simples recuperan valor rápidamente. La pandemia dejó múltiples ejemplos de esta situación. Durante períodos de fuerte presión operativa, muchas empresas descubrieron que ciertos procedimientos



manuales o sistemas menos sofisticados ofrecían mayor capacidad de respuesta inmediata frente a contingencias inesperadas. La flexibilidad operativa muchas veces no depende exclusivamente de la tecnología más avanzada disponible, sino de la capacidad real de adaptación frente a escenarios cambiantes. Otro aspecto importante es la relación entre costo y funcionalidad. Existe una tendencia empresarial muy fuerte a asociar modernización con inversión tecnológica permanente. Pero no todas las organizaciones necesitan incorporar inmediatamente esas prácticas ●

El verdadero desafío empresarial ya no consiste solamente en incorporar novedades digitales, sino en identificar qué herramientas históricas aportan valor.

Delicias Horradas[®]



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



La gestión por categorías en Latinoamérica

“De la táctica a la supervivencia estratégica. Así se puede sintetizar el recorrido que el category management (Catman) está recorriendo en la región durante este año 2026”.



El consumidor latinoamericano valora la sostenibilidad, pero su capacidad de pago es limitada. Hoy ese concepto se vende como “eficiencia”, no solo como “altruismo”.

POR JUAN RICARDO SÁNCHEZ LLANOS *

El panorama del Category Management (Catman) en Latinoamérica para este 2026 no es solo una evolución de lo que conocíamos hace cinco años; es una metamorfosis completa. En una región caracterizada por la volatilidad económica, la resiliencia del consumidor y una digitalización acelerada, la disciplina ha dejado de ser un ejercicio estético de “acomodar productos” para transformarse en una gestión hiper-especializada de activos. Hoy, el Catman es el puente crítico entre la estrategia financiera del retailer y la psicología cambiante del shopper. A continuación, desglosamos los pilares que definen el estado del arte de esta disciplina en nuestra región.

1. El auge del “Catman 4.0”: Cuando la IA se vuelve el Capitán de Categoría. La tecnología ha dejado de ser un soporte administrativo para convertirse en el núcleo del proceso de toma de decisiones. En mercados líderes como México, Brasil, Colombia, Chile y Perú, ya no se discute si usar o no analítica avanzada, sino qué tan rápido puede la inteligencia artificial (IA)

ejecutar cambios en el piso de venta.

2. IA generativa y predictiva: El fin de las conjeturas. La integración de la IA ha permitido pasar de modelos descriptivos (qué pasó) a modelos prescriptivos (qué hacer). Los retailers están utilizando algoritmos para predecir la demanda con una precisión superior al 95%, reduciendo drásticamente el agotamiento de stock (Out-of-Stock) y optimizando el GMROI (Retorno de Inversión en Margen Bruto). En 2026, el Catman moderno puede simular escenarios de promociones antes de implementarlas.

3. Precios dinámicos y elasticidad en tiempo real. Debido a la inflación persistente que ha golpeado a varios países de la región, el precio se ha vuelto un blanco móvil. El Catman actual incluye ajustes de precios en tiempo real. Mediante el uso de etiquetas electrónicas (cada vez más comunes), los gestores de categoría pueden ajustar el valor de un producto basándose en la caducidad, el inventario de la competencia o picos de demanda intradía.

4. Visión computarizada: los ojos en el anaquel. La implementación de cámaras inteligentes y robots de pasillo ha revolucionado la ejecución. Estos sistemas detectan “huecos” en el anaquel o errores en la implementación de planogramas de forma automática. Lo que antes tomaba días en auditarse manualmente, hoy se reporta en segundos a la terminal del operario de tienda, garantizando que la estrategia diseñada en el escritorio se cumpla en la realidad.

5. La “gran fragmentación” del shopper latinoamericano. Según estudios recientes de firmas como Kantar, Lock by Dichter & Neira y Nielsen, el comprador latinoamericano de 2026 es el más complejo de la historia. Ya no existe un “promedio” confiable; existen fragmentos de comportamiento que el Catman debe atender simultáneamente.

6. Omnicanalidad asimétrica. El concepto de “compra física vs. compra online” ha muerto. Estamos en la era de la omnicanalidad asimétrica. El consumidor busca productos en redes sociales mientras camina por el pasillo, compara precios en apps de delivery y finalmente decide si compra en la tienda física o pide el envío a su casa para aprovechar un cupón. Esto obliga a integrar el inventario de la app y la tienda física como una sola unidad de negocio.

Nuevos campos de batalla

El Catman tradicional nació en los grandes hipermercados, pero su futuro en Latinoamérica se está escribiendo en formatos más ágiles y en el entorno digital.

—Hard discounters y el reto del espacio mínimo. Las tiendas de descuento (como D1, Ara, Neto o Tiendas 3B) han forzado a los Category Managers a ser “minimalistas estratégicos”. En un formato donde el espacio es extremadamente limitado, cada

YOUR VIBE,
YOUR BEAUTY.



go
to
be



La polarización del gasto

Asistimos al fenómeno del “reloj de arena”. Estamos viendo un crecimiento robusto en los extremos del espectro de valor:

— Marcas propias (private labels): han dejado de ser percibidas como “baratas” para ser vistas como “compras inteligentes”. En países como Colombia y Argentina, la participación de mercado de la marca blanca ha alcanzado niveles récord, desafiando a las marcas líderes.

— Productos premium con propósito. A pesar de la presión económica, existe un nicho que no sacrifica el valor. Productos orgánicos, de origen ético o con beneficios funcionales de salud mantienen su crecimiento.

— El “Valle de la Muerte”. Las marcas que se encuentran en el segmento medio -aquellas que no son lo suficientemente baratas ni ofrecen un valor diferencial claro- son las que más están sufriendo y perdiendo espacio en el anaquel.

centímetro de anaquel debe ser rentable. Aquí, el Catman se centra en la productividad del surtido: eliminar lo que no rota y optimizar la logística de reabastecimiento para mantener precios bajos.

— Retail Media: La monetización de los datos. Una de las tendencias más disruptivas de 2026 es el Retail Media. Los minoristas se han dado cuenta de que sus datos de lealtad son una mina de oro. Ahora, el proceso de Catman incluye la venta de espacios publicitarios -tanto digitales en sus apps como físicos- en las pantallas de las tiendas- basados en el comportamiento real del shopper. El fabricante ya no solo paga por una “cabecera de góndola”, sino por un impacto segmentado a un cliente que, según los datos, tiene una alta probabilidad de compra.

— Desafíos regionales. Implementar Category Management en Latinoamérica requiere una sensibilidad que no se necesita en Europa o Estados Unidos. Hay factores estructurales que dictan las reglas del juego.

— El canal tradicional y la Informalidad. A pesar del crecimiento del retail moderno, las bodegas, mercados y el “comercio de barrio” siguen representando una cuota de mercado masiva en la región. El desafío del Catman es llevar sus principios a este canal. ¿Cómo gestionar una categoría en una tienda que no tiene un sistema de POS (Punto de Venta)? La respuesta está siendo el uso de WhatsApp Business y billeteras digitales como herramientas de recolección de datos, permitiendo a los fabricantes entender el flujo de productos en el corazón de la pirámide socioeconómica.

— Sostenibilidad práctica vs. Teórica. El consumidor latinoamericano valora la sostenibilidad, pero su capacidad de pago es limitada. El Category Manager exitoso es aquel que logra implementar estrategias de economía circular (como estaciones de rellenado o empaques reducidos) que también representen un ahorro para el bolsillo del consumidor. La sostenibilidad en la región se vende como “eficiencia”, no solo como “altruismo”.

— El factor humano. La relación socio-retailer. En 2026, la relación entre el fabricante y el retailer ha evolucionado de una negociación basada en el costo a una colaboración basada en el insight compartido.

— El rol del catman advisor. Las empresas de consumo masivo (CPGs) más exitosas son aquellas que actúan como consultores estratégicos de sus clientes. Ya no se trata de empujar stock para cumplir la cuota del mes, sino de presentar planes de negocio conjuntos (Joint Business Plans) que aseguren el crecimiento de la categoría completa. La confianza se construye a través de la transparencia de datos: cuando ambas partes ven los mismos números, la ejecución se vuelve impecable.

Perspectivas hacia el 2030

Mirando hacia el futuro cercano, el Category Management seguirá integrando capas de complejidad. Estamos viendo los primeros experimentos con realidad aumentada, donde el shopper

puede ver información nutricional o promociones personalizadas simplemente apuntando su smartphone al anaquel. Asimismo, la hiper-localización será la norma: no habrá dos tiendas iguales; cada una tendrá un surtido diseñado por algoritmos que entienden la demografía específica de las tres cuerdas a la redonda.

En conclusión, el Category Management en Latinoamérica ha pasado de

ser una “ventaja competitiva” a una necesidad de supervivencia. En un entorno donde los márgenes se estrechan y la lealtad del consumidor es volátil, el análisis profundo de los datos y la ejecución ágil son las únicas herramientas que garantizan la permanencia. El mensaje para los líderes del sector es claro: Invierta en talento analítico, abrace la tecnología sin miedo y, sobre todo, nunca pierda de vista al shopper. En la danza compleja del retail latinoamericano, quien mejor entiende la necesidad del vecino, es quien se queda con el espacio en su hogar ●

* Consultor estratégico en gestión comercial.

Las marcas que se encuentran en el segmento medio (aquellas que no son lo suficientemente baratas ni ofrecen un valor diferencial claro) son las que más están sufriendo.



gigantografías y pop

Tu producto merece ser **visto**

Diseñamos y producimos el material gráfico que conecta tu marca con el consumidor, justo donde decide comprar.

Punto de Venta



Material P.O.P.

Gran formato



Gigantografías

Imagen de Marca



Gráfica Comercial

Identidad Móvil



Ploteo de Flotas
Vehiculares

40+

Años de Experiencia.

4

Líneas de Servicio.

100%

Producción Local.

Por qué nos eligen:

- Mas de 40 años de comunicación corporativa.
- Tecnología de última generación.
- Clientes líderes en retail y consumo masivo.
- Envío desde Córdoba a Todo el país.

Consultá tu proyecto

info@gozzo.com.ar
@gozzogigantografias.sa
Coronel Pringles 1206, Córdoba, Argentina.

Un círculo virtuoso

Las relaciones comerciales más sostenibles se construyen sobre confianza, cooperación estratégica y generación de beneficios mutuos.



Las empresas que desarrollan vínculos colaborativos con proveedores, clientes y equipos internos suelen reducir conflictos operativos y mejorar su productividad.

La negociación ocupa un lugar central dentro de cualquier organización moderna. Negociar no implica únicamente discutir precios, cerrar contratos o resolver conflictos comerciales. Significa coordinar intereses, administrar diferencias y construir relaciones capaces de sostenerse en el tiempo. En un contexto económico cada vez más dinámico y competitivo, las empresas descubrieron que la calidad de sus procesos de negociación influye directamente sobre productividad, innovación, clima interno y sustentabilidad de los negocios.

Durante muchos años predominó una visión bastante limitada de la negociación empresarial. Se interpretaba como una confrontación donde una de las partes debía obtener la mayor ventaja posible. El éxito parecía medirse exclusivamente en términos de poder de imposición o capacidad para maximizar beneficios propios. Sin embargo, esa lógica empezó a mostrar importantes debilidades, especialmente en mercados complejos donde las relaciones comerciales requieren continuidad, cooperación y adaptación constante.

Actualmente, las organizaciones más competitivas entienden la negociación desde una perspectiva mucho más amplia y estratégica. El objetivo ya no pasa solamente por “ganar” una discusión puntual, sino por construir un círculo virtuoso de confianza, reciprocidad y colaboración que

genere valor para todas las partes involucradas. Esta transformación conceptual modificó profundamente la manera en que las compañías se vinculan con proveedores, clientes, distribuidores e incluso con sus propios equipos internos.

Dentro del comercio minorista y del supermercadismo, este cambio resulta especialmente visible. Las cadenas comerciales operan sobre estructuras de enorme complejidad, donde múltiples actores dependen mutuamente para sostener eficiencia operativa. Fabricantes, operadores logísticos, distribuidores, supermercados y consumidores forman parte de un ecosistema interdependiente. Cuando las relaciones entre esos actores se deterioran, toda la cadena termina afectada.

Por eso, muchas compañías comenzaron a abandonar modelos de negociación excesivamente agresivos que generaban beneficios inmediatos pero deterioraban relaciones estratégicas a mediano plazo. La experiencia demostró que imponer condiciones unilaterales puede provocar conflictos operativos, pérdida de confianza y menor capacidad de cooperación futura.

El concepto de círculo virtuoso aparece precisamente como respuesta a esa problemática. Una negociación bien gestionada genera beneficios mutuos. Esos beneficios fortalecen confianza. La confianza facilita nuevas oportunidades de colaboración. Y esa colaboración permite construir relaciones comerciales más eficientes y sostenibles. En cambio, cuando una de las partes percibe abuso o desequilibrio permanente, la relación tiende a debilitarse gradualmente.

La confianza se transformó en uno de los activos más valiosos dentro de las relaciones empresariales contemporáneas. En mercados marcados por incertidumbre constante, las compañías necesitan aliados confiables capaces de responder rápidamente frente a cambios inesperados. Esa capacidad de cooperación no surge espontáneamente. Se construye a través de negociaciones equilibradas y vínculos sostenidos en el tiempo.

Muchas empresas argentinas aprendieron esta lección durante períodos de alta volatilidad económica. Contextos inflacionarios, problemas logísticos, cambios regulatorios y alteraciones en el consumo obligaron a coordinar permanentemente decisiones complejas entre distintos actores de la cadena comercial. Las organizaciones que habían desarrollado relaciones colaborativas previas lograron adaptarse con mayor rapidez. Las que mantenían vínculos excesivamente conflictivos enfrentaron mayores dificultades.

Negociar bien no significa evitar tensiones o eliminar diferencias de intereses. Toda negociación implica posiciones distintas

y objetivos propios. El desafío consiste en administrar esas diferencias sin destruir la relación. Las compañías más inteligentes comprenden que preservar capacidad de cooperación futura muchas veces resulta más valioso que obtener una ventaja inmediata desproporcionada.

Este enfoque también modificó el perfil de liderazgo dentro de las organizaciones. Durante mucho tiempo, se valoraron especialmente estilos directivos duros, orientados a imponer condiciones y demostrar autoridad. Actualmente ganan importancia otras capacidades: escucha activa, inteligencia emocional, empatía estratégica y habilidad para construir consensos.

La negociación contemporánea requiere mucho más que habilidad discursiva. Exige capacidad para comprender intereses profundos de la otra parte, identificar zonas de acuerdo posibles y generar soluciones creativas frente a escenarios complejos. Las organizaciones que desarrollan estas competencias suelen construir relaciones comerciales considerablemente más sólidas.

En el supermercadismo, por ejemplo, las negociaciones con proveedores ya no se limitan exclusivamente a discutir precios o volúmenes. También incluyen estrategias conjuntas de abastecimiento, promociones coordinadas, intercambio de información



comercial y desarrollo compartido de categorías. Cuando existe confianza mutua, aparecen mayores posibilidades de innovación y eficiencia.

Lo mismo ocurre dentro de las propias empresas. Muchas veces se asocia la negociación únicamente con relaciones externas, pero gran parte de la dinámica organizacional depende de negociaciones internas permanentes. Áreas comerciales, financieras, operativas y logísticas suelen tener prioridades diferentes. Coordinar esos intereses resulta fundamental para sostener un funcionamiento eficiente ●

La capacidad de alcanzar consensos inteligentes no depende solamente de habilidades discursivas, sino también de inteligencia emocional, preparación estratégica y disposición genuina.



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



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



La Yunta llegó a la capital mendocina

Estratégicamente ubicado en San Juan al 500, el nuevo supermercado cuenta con 120 m2 de superficie, un amplio estacionamiento y un moderno diseño pensado para brindar una experiencia de compra cómoda, ágil y completa.



La operación diaria de este local está sostenida por dos cajas activas, un encargado y dos colaboradores que desempeñan tareas de reposición y atención al cliente.

Recientemente, **La Yunta Autoservicio Mayorista** inauguró su primera sucursal en Mendoza Capital, dando un nuevo paso dentro del proceso de crecimiento y expansión que la empresa viene desarrollando desde hace varios años. La apertura -el pasado 20 de abril- representa no solo la llegada de una nueva propuesta comercial a la ciudad, sino también la consolidación de un modelo de negocio que logró expandirse de manera sostenida dentro de Mendoza y otras regiones del país.

La nueva sucursal está ubicada sobre calle San Juan al 500, en una zona estratégica de Mendoza Capital. La elección del lugar respondió principalmente al alto tránsito diario de personas y a las características del entorno, rodeado por torres residenciales habitadas por estudiantes y familias, además de escuelas, universidades,

oficinas y una intensa actividad comercial. Desde la empresa consideran que este contexto convierte al punto en una ubicación ideal para acercar una propuesta de abastecimiento cercana, accesible y con foco en el consumidor cotidiano.

El espacio donde actualmente funciona el supermercado tuvo anteriormente distintos destinos comerciales y, en su última etapa, operó como depósito. Para adaptar el inmueble al formato actual se realizó una obra integral que demandó aproximadamente un mes y medio de trabajo.

La inversión destinada a cada emprendimiento varía según las dimensiones y características del local. En este caso, el supermercado cuenta con aproximadamente 120 metros cuadrados de superficie comercial, además de un estacionamiento de otros 100 metros cuadrados que facilita el acceso y mejora la experiencia de compra al evitar la búsqueda de lugar para estacionar. El edificio también dispone de tres salones complementarios que, en conjunto, suman alrededor de 80 metros cuadrados, aproximadamente.

El local fue diseñado para ofrecer una experiencia de compra cómoda, ágil y completa, orientada tanto al consumidor final como a comerciantes. Entre su oferta se encuentran productos de almacén, bebidas, limpieza, refrigerados, panificados, electrodomésticos y elaboraciones propias.

Dentro de esta propuesta ocupan un lugar importante los productos elaborados por la propia empresa, como pizzas envasadas al vacío, sándwiches, picadas y otras alternativas listas para consumir. Estas elaboraciones se producen en el Centro de Distribución de Frío que La Yunta posee





en San Rafael. Asimismo, gran parte de la mercadería que abastece la sucursal llega desde el depósito central ubicado en esa ciudad, complementándose con proveedores locales para garantizar variedad y disponibilidad. La operación diaria del supermercado está sostenida por un equipo compuesto por dos cajas activas, un encargado y dos colaboradores que desempeñan tareas de reposición y atención al cliente.

La propuesta comercial está dirigida al público en general, aunque con una fuerte orientación hacia las familias. Desde la empresa sostienen que uno de sus principales objetivos es contribuir al cuidado de la economía familiar mediante una política de precios competitivos, variedad de productos y una experiencia de compra eficiente.

La sucursal funciona de lunes a viernes de 8 a 21:00 horas y los sábados de 9:00 a 21:00 horas, ofreciendo amplitud horaria para quienes realizan compras diarias o abastecen sus comercios. Uno de los pilares fundamentales de La Yunta Autoservicio Mayorista es la atención al cliente. Desde la firma destacan la importancia del trato cercano, la escucha permanente y la capacidad de adaptarse a las necesidades de quienes visitan cada sucursal. La propuesta comercial no se apoya únicamente en precios competitivos, sino también en construir relaciones de confianza y una experiencia positiva de compra.

Además de trabajar con reconocidas marcas nacionales, La Yunta desarrolló dis-

tintas marcas propias que hoy forman parte de su identidad comercial y estrategia de crecimiento. Entre ellas se destacan Alvin, Rincón Urbano, La Porina y Del Barrio, creadas para ofrecer productos de calidad a precios accesibles y responder de manera directa a las necesidades del mercado.

La Yunta Autoservicio Mayorista nació en San Rafael, Mendoza, en el año 2017. Desde sus comienzos mantuvo un crecimiento sostenido que le permitió consolidarse dentro del sector comercial gracias a una propuesta basada en competitividad, amplitud de surtido y cercanía con el cliente.

En 2021 inició el sistema de franquicias, con aperturas en distintas localidades de Mendoza y también en La Pampa. La llegada a Mendoza Capital surge como resultado de ese proceso de expansión y del interés de nuevos inversores en formar parte del crecimiento de la marca.

De cara al futuro, desde la empresa explican que el objetivo es continuar creciendo de manera responsable, ordenada y sostenida, manteniendo la identidad que caracterizó a La Yunta desde sus inicios. El desembarco en Mendoza Capital fue un hito dentro de ese plan, para seguir fortaleciendo la presencia de la marca en la provincia. Actualmente, la empresa cuenta con numerosas solicitudes e interesados en el modelo de franquicias dentro de Mendoza, lo que refleja el crecimiento del reconocimiento de la marca y el interés por acompañar su desarrollo ●



Pautas que no pierden vigencia

Los mercados cambian constantemente, pero ciertas conductas del consumidor, principios comerciales y dinámicas humanas mantienen una sorprendente estabilidad, incluso frente a transformaciones tecnológicas y crisis económicas.

Las compañías que logran interpretar transformaciones profundas sin abandonar principios básicos de servicio, confianza y cercanía suelen adaptarse mejor.

Hablar de tendencias empresariales suele generar una asociación inmediata con innovación tecnológica, cambios acelerados y transformación permanente. Nuevas plataformas digitales, inteligencia artificial, automatización, consumo omnicanal y análisis masivo de datos aparecen constantemente como símbolos de modernidad dentro del mundo corporativo. Sin embargo, detrás de esa dinámica de cambio continuo existen ciertas pautas que mantienen sorprendente estabilidad a lo largo del tiempo. El verdadero desafío para las organizaciones contemporáneas consiste precisamente en distinguir entre transformaciones pasajeras y principios estructurales que conservan vigencia incluso en escenarios profundamente diferentes.

Dentro del comercio minorista y del supermercadismo, esta tensión entre cambio y permanencia resulta especialmente visible. Las formas de comprar evolucionaron enormemente durante las últimas décadas. Cambiaron los canales comerciales, los sistemas de pago, las expectativas de servicio y los hábitos de consumo. Sin embargo, muchas de las motivaciones fundamentales que orientan las decisiones de los consumidores continúan siendo notablemente similares.

Las personas todavía buscan conveniencia, previsibilidad, buen trato, disponibilidad de productos y percepción razonable

de valor. La tecnología modificó la manera en que esas necesidades se satisfacen, pero no eliminó su importancia. Por eso, muchas empresas descubren que innovar no significa abandonar completamente prácticas tradicionales, sino reinterpretarlas dentro de nuevos contextos.

Uno de los errores más frecuentes en la administración empresarial contemporánea consiste en sobrevalorar la novedad y subestimar la persistencia de ciertos comportamientos humanos. Existe una fuerte presión corporativa orientada a mostrarse permanentemente innovador. Como consecuencia, algunas compañías adoptan tendencias apresuradamente sin evaluar adecuadamente si realmente responden a necesidades concretas de los consumidores.

La historia empresarial está llena de ejemplos donde herramientas consideradas revolucionarias tuvieron impactos mucho menores a los esperados, mientras ciertos principios aparentemente tradicionales conservaron enorme relevancia. El consumidor puede comprar mediante aplicaciones móviles, pero continúa valorando rapidez en la resolución de problemas. Puede interactuar digitalmente con marcas, pero sigue esperando confianza y transparencia en las relaciones comerciales.

En el supermercadismo argentino, esta situación aparece constantemente. La digitalización avanzó de manera acelerada, especialmente después de la pandemia. El comercio electrónico, las aplicaciones de compra y las plataformas omnicanal crecieron significativamente. Sin embargo, las tiendas físicas continúan ocupando un lugar central dentro de la experiencia de consumo. Esto ocurre porque muchas necesidades vinculadas con cercanía, inmediatez y percepción directa del producto mantienen enorme peso cultural y práctico.

Las tendencias verdaderamente sólidas suelen combinar innovación con comprensión profunda de hábitos humanos persistentes. Las empresas más exitosas no son necesariamente las que incorporan más novedades tecnológicas, sino aquellas capaces de integrar herramientas modernas sin perder de vista las expectativas esenciales de sus clientes.

Otro aspecto importante es la relación entre velocidad y permanencia. El mundo empresarial actual transmite permanentemente sensación de aceleración. Nuevas





Armonía de SABORES

NUEVOS YOGURES BATIDOS



UN DESAYUNO • UN SNACK • UN POSTRE • UN GUSTO

@TREGAROK

plataformas, cambios regulatorios, transformaciones sociales y avances tecnológicos generan impresión de movimiento constante. Pero precisamente en contextos tan dinámicos, las organizaciones necesitan identificar cuáles son las variables relativamente estables que pueden servir como puntos de referencia estratégicos.

La confianza constituye probablemente uno de los mejores ejemplos. Cambiaron radicalmente las formas de comunicación y comercialización, pero la confianza sigue

siendo decisiva para cualquier relación empresarial sostenible. Los consumidores continúan prefiriendo compañías que transmiten previsibilidad, honestidad y coherencia. La tecnología puede facilitar procesos comerciales, pero no reemplaza completamente la necesidad de credibilidad.

Lo mismo ocurre con la experiencia del cliente. Muchas empresas concentran enormes recursos en sofisticación tecnológica mientras descuidan aspectos básicos vinculados con atención, resolución de problemas o calidad operativa. Sin embargo, gran parte de la satisfacción del consumidor todavía depende de variables relativamente tradicionales: encontrar productos disponibles, recibir respuestas rápidas y sentirse correctamente

atendido. La obsesión contemporánea por detectar “la próxima gran tendencia” también puede generar desequilibrios estratégicos. Algunas organizaciones modifican constantemente prioridades internas persiguiendo novedades de corto plazo sin consolidar procesos fundamentales. Esta dinámica produce estructuras inestables y dificulta construcción de identidad empresarial consistente.

Las compañías más maduras suelen desarrollar una mirada más equilibrada. Incorporan innovación cuando aporta valor real, pero mantienen claridad respecto de cuáles son los principios centrales que sostienen su funcionamiento. Comprenden que no todas las tendencias tienen la misma profundidad ni la misma duración.

Dentro del comercio minorista esto resulta particularmente relevante porque los consumidores combinan comportamientos tradicionales con prácticas nuevas de manera simultánea. Una misma persona puede utilizar aplicaciones digitales para comparar precios, pero continuar eligiendo determinados supermercados por cercanía emocional, costumbre o confianza cons-

truida durante años. Las emociones siguen ocupando un lugar enorme dentro de las decisiones de consumo, incluso en contextos altamente digitalizados. Durante mucho tiempo se creyó que la expansión tecnológica volvería completamente racionales las conductas comerciales. Ocurrió exactamente lo contrario. La sobreabundancia de opciones aumentó la importancia de variables emocionales vinculadas con identificación, comodidad y percepción subjetiva de valor.

La búsqueda de simplicidad también conserva enorme vigencia. Muchas tendencias tecnológicas prometen experiencias sofisticadas, pero los consumidores suelen valorar especialmente los procesos simples y eficientes. Una compra rápida, un sistema de pago claro o una atención sin complicaciones continúan representando ventajas competitivas muy importantes.

Las organizaciones que entienden esta lógica suelen evitar uno de los grandes riesgos contemporáneos: complejizar innecesariamente la experiencia del cliente en nombre de la innovación. No toda tecnología mejora automáticamente el servicio. Algunas herramientas agregan fricción, generan confusión o deterioran aspectos valorados por los consumidores.

Otro fenómeno interesante es la persistencia de ciertas dinámicas sociales alrededor del consumo. Los supermercados, por ejemplo, continúan funcionando no solamente como espacios de compra, sino también como lugares de interacción cotidiana y construcción de hábitos. Aunque el comercio electrónico crezca, muchas personas siguen valorando experiencias presenciales vinculadas con rutina, contacto humano y percepción directa de productos.

Esto demuestra que las tendencias empresariales no pueden analizarse exclusivamente desde indicadores tecnológicos. Las prácticas de consumo están profundamente atravesadas por factores culturales, emocionales y sociales que evolucionan más lentamente que las herramientas disponibles.

La sustentabilidad representa otro ejemplo donde conviven novedad y permanencia. El interés actual por impacto ambiental, consumo responsable y eficiencia energética refleja preocupaciones contemporáneas importantes. Pero al mismo tiempo conecta con principios históricos vinculados con ahorro, cuidado de recursos y responsabilidad social. Muchas tendencias consideradas modernas poseen raíces mucho más profundas de lo que suele suponerse. La administración empresarial enfrenta entonces un desafío complejo: incorporar cambios sin perder la capacidad para reconocer patrones de comportamiento humano. Las organizaciones que reaccionan exageradamente frente a cada novedad desarrollan estrategias inconsistentes ●



Aunque cambien las plataformas, los formatos y las tecnologías disponibles, los consumidores continúan priorizando variables históricas, como la conveniencia.

Novedad

SNEAKER WIPERS



 WASSNEAKER

ESPONJA LIMPIA ZAPATILLAS

WASSINGTON 

Grupo Ceta apuesta a Entre Ríos

Con 20 sucursales en el país, hoy la empresa consolida su estrategia de acompañar el desarrollo del empleo en las economías regionales.



En materia de recursos humanos, las compañías necesitan socios estratégicos que conozcan la dinámica de cada mercado regional y puedan responder con velocidad y cercanía.

A través de la apertura de una sucursal en Concordia y la proyección de otra en Paraná, **Grupo Ceta Capital Humano** continúa ampliando su presencia territorial, alcanzando las veinte sucursales a lo largo del país, y proyecta su expansión hacia el noreste argentino, en línea con su estrategia de crecimiento federal y fortalecimiento de las economías regionales.

La nueva sucursal en Concordia cuenta con equipos especializados en reclutamiento, generalistas de recursos humanos y soporte administrativo de nómina, junto con canales de atención permanentes orientados a brindar respuestas ágiles tanto a empresas como a candidatos. Así, permitirá potenciar el acompañamiento a industrias clave de la región mesopotámica.

“Seguimos apostando a una expansión federal que nos permita estar cerca de nuestros clientes y de los trabajadores en cada región productiva del país. Cada provincia tiene sus particularidades y desafíos en materia de empleo y nuestro rol es acompañar ese desarrollo con soluciones de capital humano adaptadas a cada realidad local”, señaló **Ernesto Fernández Machado, CEO y fundador de Grupo Ceta.**

La compañía cuenta con 350 talentos in-

ternos y 4.000 colaboradores externos, y sostiene su crecimiento basado en un modelo de cercanía operativa, conocimiento del mercado laboral regional e incorporación de tecnología aplicada a los procesos de selección y gestión de talento. Proyecta una expansión hacia la zona del NEA con aperturas en Misiones, Chaco y Corrientes y así le quedaría sólo Formosa, Chubut y Tierra del Fuego para estar presente en todo el país.

“Con las aperturas buscamos integrarnos al entramado productivo local y contribuir al desarrollo del empleo formal. Nuestro compromiso es seguir generando oportunidades laborales y aportando soluciones innovadoras que mejoren la eficiencia de los procesos de selección y gestión de talento en todo el país”, agregó Fernández Machado. La llegada a Entre Ríos forma parte de un proceso de consolidación que Grupo Ceta viene desarrollando en distintos polos productivos del país, acompañando sectores estratégicos con necesidades crecientes de contratación y gestión de talento. La compañía observa en las economías regionales una demanda de soluciones ágiles vinculadas a reclutamiento, administración de personal eventual y profesionalización de procesos de recursos humanos. “Hoy las empresas necesitan socios estratégicos que conozcan la dinámica de cada mercado regional y puedan responder con velocidad y cercanía. Nuestro objetivo es seguir construyendo una red federal que combine presencia territorial, tecnología y conocimiento del empleo local para acompañar tanto a las compañías como a los trabajadores”, afirmó Fernández Machado.

Grupo Ceta continuará fortaleciendo sus herramientas tecnológicas aplicadas a selección, análisis de talento y administración, buscando optimizar tiempos de contratación y mejorar la experiencia tanto de candidatos como de clientes. La compañía también prevé ampliar su capacidad operativa en sectores con fuerte crecimiento como agroindustria, logística, minería, energía y hospitalidad. A Ceta Capital Humano se suman Metroservicios, referente en actividades y promociones; Metroyage, dedicada a servicios de limpieza profesional; y Skynde, unidad orientada a soluciones logísticas de última milla, almacenamiento y cross-docking. El ecosistema se complementa con unidades sectoriales en agroindustria, hospitalidad, minería y oil & gas, y con las incorporaciones del año pasado de Strategy Latam, dedicada a la consultoría y desarrollo de talento ejecutivo, y RedNova, centrada en innovación tecnológica aplicada al reclutamiento y análisis de talento ●

CREAMOS ESPACIOS QUE SE RECUERDAN

► Diseñamos y construimos stands que no sólo se visitan: **Comunican, atraen y generan experiencias reales.**

Tu marca, protagonista en cada feria y evento.

Hablemos de tu próximo stand:

✉ info@metro servicios.com.ar

☎ +541166074859

metro 
servicios



La Coope se afianza en Plottier

Con una una propuesta comercial de avanzada, este supermercado busca facilitar las compras cotidianas de los habitantes de una de las localidades neuquinas de mayor desarrollo.

A través de este segundo local en la ciudad (el primero fue inaugurado en 2013) el modelo cooperativista fortalece su presencia en la Patagonia, beneficiando a la población local.

Con el firme propósito de promover el cooperativismo de consumo en la Patagonia argentina, **Cooperativa Obrera** abrió una nueva sucursal, ubicada en Candolle 800 de la ciudad de Plottier. La apertura de este segundo local en la ciudad -una de las localidades con mayor expansión urbana del área metropolitana neuquina- busca brindar a los asociados y consumidores una propuesta atractiva y conveniente complementada con precios y ofertas que favorezcan su economía familiar.

El local tiene más de 1.600 m2 de área de ventas, y cuenta con un gran surtido de productos de almacén, limpieza, perfumería, bebidas, panificados, frutas, hortalizas, carnicería con atención personalizada, un moderno sector de artículos del hogar y tecnología denominado CoopeHogar y un

amplio estacionamiento.

Desde la empresa remarcaron que el diseño del espacio apunta a brindar mayor comodidad, accesibilidad y rapidez en la atención. Modernas y eficientes centrales de cámaras de frío, que permiten asegurar los altos estándares de calidad e inocuidad que La Coope exige para sus productos frescos, forman parte del equipamiento de este este supermercado. Para aquellos consumidores que prefieran comprar vía e-commerce, La Coope les brinda la posibilidad de hacerlo a través de sus plataformas coopehogar.coop (artículos del hogar y tecnología) y lacoopeencasa.coop (supermercado). Ambas ofrecen la opción de envío a domicilio o retiro en el propio local.

Otros servicios que se brindan son: la tarjeta de crédito Coopeplus, con la financiación más conveniente; la app miCoope, con múltiples beneficios y descuentos exclusivos; el cobro de servicios a través del sistema Pago Fácil; la recarga de DirecTV y extracción de dinero en efectivo.

Este nuevo supermercado está gestionado y atendido por un equipo de 46 personas a



Malena Resa, Intendente de Plottier; Diego Nordenstrom y Enrique Oehrens (Consejeros) junto a Luis Ortíz y Héctor Jacquet, Presidente y Gerente General de la Cooperativa.





las que la Cooperativa Obrera les brinda empleo digno y seguro. A eso se suman 7 personas contratadas indirectamente a través de empresas proveedoras de servicios.

Ubicación estratégica

“Acompañando el crecimiento de Plottier, abrimos esta nueva sucursal de La Coope, un supermercado importante, con todos los servicios necesarios y con la última tecnología, para facilitar las compras de los vecinos de la localidad”, afirmó **Cristian Navarro, Gerente Regional** de la cooperativa, en diálogo con medios de prensa.

Navarro recordó que la primera sucursal de la cooperativa en Plottier fue inaugurada en 2013 y explicó que el crecimiento demográfico y urbano de la ciudad impulsó la necesidad de ampliar la presencia comercial de la firma. “La ciudad se ha desarrollado mucho, así que estamos aquí, acompañando este importante crecimiento”, señaló.

La ubicación estratégica del nuevo hipermercado le permitirá cubrir principalmente la demanda de los barrios de la zona oeste, aunque también atraerá a los consumidores de otros sectores de la ciudad, debido a la capacidad operativa y al fácil acceso vehicular. “Los vecinos saben que pueden venir con sus automóviles y dejarlos aquí, en un lugar seguro”, añadió el Gerente Regional.

El proceso de selección laboral despertó un gran interés en la comunidad. “La con-



tratación fue muy importante. Tuvimos alrededor de 4.000 postulantes”, explicó Navarro. Los nuevos trabajadores cumplirán funciones en áreas vinculadas a cajas, reposición, logística, atención al cliente, carnicería, panadería, limpieza y administración, entre otros sectores operativos.

Desde la empresa destacaron además que la incorporación de personal local forma parte de la política de desarrollo regional que impulsa la cooperativa en cada una de las localidades donde expande su red comercial.

Con esta nueva apertura, La Cooperativa Obrera continúa fortaleciendo su presencia en la Patagonia y acompaña el crecimiento de una ciudad que en los últimos años mostró una fuerte expansión residencial, comercial y urbana impulsada por el desarrollo regional y el crecimiento del área metropolitana de Neuquén ●

**Modernas y eficientes
centrales y cámaras de
frío permiten asegurar
en este nuevo
supermercado los altos
estándares de calidad e
inocuidad que La Coope
exige para sus productos.**



Secretos de una conducción eficaz

Arribar a una buena estrategia de comunicación para un producto o servicio no es tan difícil si se siguen ordenadamente una serie de pasos previamente probados. Cuando no hay una metodología clara, el riesgo de fracasar es alto.



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

— ¿Es usted capaz de demostrar algo?

— ¿Puede usted relacionar lo tradicional con lo nuevo?

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

— ¿Puede recurrir al sentido del olfato?

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

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

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

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

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

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

3) Ofrezca algo de valor. ¿Por qué habrían de preferirlo? Comunique uno o dos aspectos relevantes de por qué debiera alguien tomarse el trabajo de querer saber más de usted. Sálgase de las típicas frases gastadas como, líderes en servicio, somos los número uno, tradición y respaldo, entre otras.

4) Invite a la acción. Cada vez que alguien se exponga a su comunicación debiera invitarse a un siguiente paso, a descargar un archivo, a solicitar una visita gratuita de mantenimiento, o a visitar una pá-

Mundial
SILKEY SK
LUXURY COLLECTION

Hydra
Glow

**BIOTIN
COMPLEX**

Hidrata en profundidad
y devuelve el brillo natural
del cabello



24 FASCINANTES
COLORES

KEY KOLOR

EVOLUTION

COLORACIÓN PERMANENTE

La esencia del color en tu cabello

COLOR GLOW • TOTAL COBERTURA DE CANAS



www.silkeymundial.com

Criterios para tener en cuenta

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

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

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

gina web. Busque generar prueba. No siempre el objetivo de la publicidad es vender, sino llevar a alguien interesado a dar un siguiente paso.

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

Así como el marketing, la publicidad es una herramienta fundamental para crear y mejorar la relación de la marca o producto con sus potenciales clientes. Para vender, marketing y publicidad siempre irán de la mano. Una campaña publicitaria es un amplio conjunto de estrategias comerciales que tienen como objetivo dar a conocer el producto o servicio que buscas ofrecer. Esto se logra a través de anuncios distintos pero relacionados, que aparecen en uno o varios medios de comunicación durante un período determinado.

Las campañas son diseñadas en forma estratégica para impactar en un grupo de sectores y resolver algún problema crucial. Se trata de un plan a corto plazo que, por lo general, funciona durante un año o menos.

A continuación enseñamos cinco claves para generar una campaña exitosa:

1. Objetivo de la campaña. Dependiendo de lo que queramos lograr se perfilará la campaña con estructuras diferentes.

Aunque para el 90% de los casos en PyMES lo que se persigue es captar clientes y obtener ventas, existen otro tipo de objetivos. Por ejemplo, hay campañas que

pretenden hacer branding, otras se realizan con el propósito de asociar esa marca a unos valores o sentimientos determinados. Podríamos enumerar muchos otros ejemplos, pero conviene recordar que los objetivos más habituales son: captación de nuevos clientes, lanzamiento de nuevos productos y promoción de productos en stock.

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

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

Nunca olvide esto: es fundamental que guíe la elección según el target, pues de lo contrario sólo perderá su inversión.

4. La comunicación. Nos referimos a la forma en que concibe el mensaje que quieres lanzar. La única manera de conseguir que el cliente sienta que su anuncio

le interesa, es hacerlo pensando en lo que él necesita.

5. El diseño. Los colores, las fotografías, el lenguaje del módulo o del spot, la forma en que se introducen los textos en la comunicación, el tipo de fuente, las texturas, los tamaños de los mismos, todos estos aspectos son claves a la hora de conseguir comunicar el mensaje publicitario en forma exitosa.

Un error muy frecuente es orientar la comunicación de la empresa hacia el interior de la misma. Todo el personal está al tanto de los valores y los principios de la compañía. Pero lamentablemente, no ocurre lo mismo con el consumidor. Invertir tanto dinero en comunicaciones internas sin salida al exterior, es como pagar una costosa llamada de larga distancia... para hablar con uno mismo.

Hasta hace poco, era posible hablar de una empresa diciendo es una buena firma, pero se comunica mal. Hoy, no hay empresas buenas si no se comunican bien con los consumidores. Si no ponen especial cuidado en la preparación de sus avisos, si no diseñan una estrategia publicitaria racional y equilibrada, si no cuidan su identidad corporativa o su imagen institucional, e incluso si descuidan su relación con la prensa. Esto no es válido solamente para las grandes compañías, sino también para las empresas pequeñas y medianas ●

El arte de dirigir se mide tanto por la habilidad de inspirar como por la capacidad de establecer estructuras sólidas que garanticen orden, continuidad y crecimiento más allá de la coyuntura.



De tu góndola, a miles de mesas.



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

✓ Productos de gran Rotación

✓ Mejores ofertas

✓ Más beneficios

✓ Gran variedad de presentaciones

ventas@lasibila.com.ar

purisima.com.ar



El nuevo Régimen de Declaración Jurada Simplificada

La Ley 27.799, llamada “de Inocencia Fiscal”, impone una serie de consideraciones a las que conviene tener en cuenta para evitar problemas.

Continuando con nuestra nota del número anterior, a continuación siguen ocho consejos para tener en cuenta respecto del Régimen de Declaración Jurada Simplificada establecido por la Ley 27.799, llamada “de Inocencia Fiscal”.

1. Sujetos alcanzados. Como establece la norma mencionada, pueden adherir al Régimen, en forma voluntaria, las personas humanas y sucesiones indivisas residentes en el país que cumplan la totalidad de los requisitos establecidos en ella. Quedan excluidos quienes posean CUIT con estado limitado, revistan la condición de gran contribuyente nacional o superen los parámetros de ingresos y patrimonios exigidos. Los empleados en relación de dependencia y los jubilados también pueden adherir, previa inscripción en el impuesto.

Implicancia práctica: Las condiciones deben cumplirse no solo en el año en que se ejerce la opción, es decir, no ser Gran Contribuyente ni poseer la CUIT con estado limitado, sino también en los tres períodos fiscales anteriores, durante los cuales no se deben superar los límites de ingresos y patrimonio. Por lo tanto, estos requisitos deben ser correctamente verificados a efectos de no generar un error y ser expulsado del Régimen, con las consecuencias que ello acarrearía si se han exteriorizado bienes no declarados anteriormente.



POR EL DR. JORGE A. BACCHI *

2. Carácter optativo y obligación de ratificación anual. El régimen es de carácter optativo y resulta aplicable a partir del período fiscal 2025. Para ejercer la opción, el contribuyente debe ingresar al sitio www.arca.gov.ar, en el servicio “Sistema Registral”, opción “Ganancias PH Simplificada”, con clave fiscal nivel 3 o superior. El régimen exige, además, ratificación anual. Quienes se adhirieron bajo la RG 5704/2025 deben convalidar esa adhesión antes del vencimiento general de la declaración jurada del período fiscal 2025, prorrogado recientemente al día 27 de julio 2026. De no realizarlo, quedan excluidos y tributan bajo el esquema general, perdiendo la totalidad de los beneficios del período.

Implicancia práctica: No resulta sufi-

ciente haberse registrado en una oportunidad. La falta de ratificación anual produce la exclusión automática del contribuyente del régimen, con la consiguiente pérdida de todos los beneficios, incluyendo el efecto liberatorio del pago.

—3. **Requisitos de acceso objetivos verificados sobre tres períodos fiscales anteriores.** Para adherir al régimen correspondiente al período fiscal 2025, deben cumplirse en forma concurrente los siguientes requisitos durante los ejercicios fiscales 2022, 2023 y 2024:

I. Que los ingresos totales -gravados, no gravados y exentos- no superen en ninguno de los períodos la suma de 1.000 millones de pesos.

II. Que el patrimonio total no exceda esa suma; tampoco en ninguno de los períodos anteriores.

III. Que el contribuyente no haya revestido la condición de gran contribuyente nacional.

Respecto de qué se considera “ingresos”, la norma prevé “cualquier ingreso”, por lo que puede darse el caso que una persona venda una casa que tenía declarada y el ingreso por la venta pasa a formar parte de sus ingresos según la ley. Esto no nos parece una medida adecuada. También están incluidos todos los ingresos, aún aquellos que estén exentos en el impuesto a las ganancias.

Implicancia práctica: Pese a lo mencionado, que puede expulsar del Régimen algunos casos puntuales, entendemos que los límites son considerablemente amplios en términos nominales, por lo que un amplio universo de profesionales, comerciantes y rentistas medianos resultaría potencialmente alcanzado en el mencionado.

—4. **La declaración jurada es precargada por ARCA; el contribuyente debe revisarla, completarla y corregirla en caso de que sea necesario.** La declaración Jurada Simplificada es puesta a disposición del contribuyente. La misma debe ser controlada, corregida y completada por parte de este. Si el contribuyente aceptara directamente una Declaración recibida precargada por ARCA de manera incorrecta, este asume todos los riesgos de sanciones que se desprendan de su inexactitud.



Los datos que el organismo precarga provienen de los regímenes de información: facturas electrónicas, retenciones, percepciones e información bancaria. Sin embargo, dicha base puede contener inconsistencias, ingresos mal imputados, retenciones no computadas o conceptos asignados a periodos incorrectos, por lo que, insistimos, el contribuyente deberá revisarla, corregirla y recién aceptarla.

Implicancia práctica: Si bien la declaración la envía el fisco con una serie de datos precargados, los datos precargados no deben considerarse exactos per se. Los mismos deben ser revisados por el contribuyente o por su profesional de confianza, ya que seguramente habrá que incorporar ingresos o gastos que el fisco desconoce por no estar incluidos en algunas de las bases de datos que utiliza para la precarga, como ingresos del exterior, o habrá que depurar de los datos cargados si los mismos no son correctos

—5. *La diferencia trascendental.* Se elimina la obligación de declarar patrimonio y justificar consumidos. Este es uno de los aspectos más importantes y entendemos el corazón del Régimen respecto de la posibilidad de incorporar al patrimonio los famosos “dólares del colchón”. Como este régimen elimina la obligación de informar el patrimonio al inicio y al cierre del periodo, La famosa ecuación patrimonial no debe ser expuesta en la Declaración y el Fisco se compromete a no controlarlo. Si se permanece en el Régimen General, cualquier incremento patrimonial no justificado, puede derivar en un ajuste en el Impuesto a las Ganancias y su correlato, de corresponder, en el Impuesto al Valor Agregado.

Implicancia práctica: Los contribuyentes que tengan “dólares en el colchón” podrán bancarizarlos sin riesgo de generar incrementos patrimoniales no justificados.

Esto es la ventaja más significativa del Régimen. Si bien sobre este punto entendemos faltaría precisar aún más la legislación, ya que, por ejemplo, no establece una fecha tope, lo cual puede generar un pseudo blanqueo hacia adelante lo que excedería de la intención del propio Régimen.

Esto es lo que a algunos profesionales les genera incertidumbre sobre la adopción o no al Régimen, pensando en que puede pasar en próximos ejercicios, o que pasaría con esos bienes incorporados si el mismo es derogado.

—6. *“Tapón fiscal y presunción de exactitud”.* *Efecto liberatorio.* El Régimen establece que al presentar y pagar en tiempo y forma la Declaración Jurada correspondiente al periodo base, o sea la Declaración Jurada correspondiente al periodo fiscal 2025, de no verificarse diferencias significativas por parte del Fisco, la misma gozará de presunción de exactitud, extendiendo el beneficio mencionado a los periodos anteriores. Asimismo, el Fisco solo posee un año para fiscalizar esta Declaración. Si al llegar vencimiento de la correspondiente al periodo fiscal 2026 no ha impugnado la correspondiente al periodo fiscal 2025, por diferencias significativas la misma gozará de presunción de exactitud y ya no podrá ser fiscalizada, salvo como mencionamos que no haya encontrado diferencias significativas.

Implicancia práctica: Cada declaración Jurada presentada sin que sea observada dentro del año posterior, y



siempre que se continúe adherido al régimen, cerrará la posibilidad de fiscalización sobre los periodos anteriores, generando en consecuencia una especie de “Tapón Fiscal”

—7. *Requisito importante. Obligación de bancarizar las operaciones.* Las operaciones que se declaren bajo el Régimen Simplificado deben efectuarse con activos que se encuentren incorporados al sistema financiero, al menos en el origen o en el destino de estos. Por ejemplo, si el contribuyente posee dólares del colchón deberá bancarizar el origen, mediante el depósito en una cuenta bancaria, una billetera virtual reconocida por la CNV o un PVSAV. O declarar el destino, por ejemplo: si está adquiriendo un inmueble, depositarlo en la cuenta bancaria del comprador guardando para sí el comprobante del depósito efectuado.

Aquí se genera un problema en la práctica ya que los bancos no han relacionado los controles anti-evasión lo que

puede generar algún inconveniente en alguna entidad bancaria, teniendo en cuenta que los oficiales de cumplimiento siguen estando obligados reportar operaciones sospechosas, de no coincidir el perfil de riesgo del cliente con los montos depositados

Implicancia práctica: Es importante tener en cuenta este requisito, ya que el mismo haría perder los beneficios del Régimen y en consecuencia estar sujeto a los ajustes correspondientes por incrementos patrimoniales no justificados.

Si bien algunos profesionales opinan que esto es una desventaja respecto del Régimen General, nosotros entendemos que si esto se maneja de acuerdo con lo que exige las normas sigue siendo beneficioso, ya que el régimen general no habilita ni posibilita ningún tipo de declaración de activos no registrados, sin los correspondientes ajustes y sanciones.

—8. *¿Qué pasaría si me excluyen del Régimen por encontrar el Fisco diferencias significativas?* Este es otro de los puntos cuestionados por parte de algunos profesionales. Si bien es cierto que de encontrar el fisco diferencias significativas, entendiéndose por estas aquellas que superen el 15 % de la base declarada, este podría revisar periodos anteriores debido a la pérdida de la presunción de exactitud, posibilidad que ya existe en el Régimen General. En consecuencia, entendemos que una declaración incorrecta, independientemente del régimen aplicado, puede ser ajustada y sancionada. Si bien es cierto que al haber declarado activos omitidos el Fisco ya no tendrá que “encontrarlos”, la posibilidad bajo el régimen general que los encuentre también está abierta.

Implicancia práctica: Como mencionamos, el Régimen Simplificado no es un “vale todo” ni mucho menos. La adhesión y el cumplimiento deben ser estudiados y medidos, para permitir al contribuyente gozar de los beneficios otorgados al mismo. Tampoco podemos caer en la creencia que un contribuyente que ha venido exteriorizando un patrimonio de digamos 1 millón de dólares pueda exponer 10 millones más sin que esto determine algún pedido de justificación de la o las entidades bancarias intervinientes. Insistimos es un Régimen diseñado para la “Clase Media” de contribuyentes, no un blanqueo para grandes patrimonios ●

Espacios que impulsan ventas

La organización del espacio comercial influye mucho más sobre las ventas de lo que suele suponerse. La ubicación de los productos, la claridad visual y la facilidad para encontrar determinadas categorías impactan directamente sobre comportamiento del consumidor y percepción general del supermercado.

Las góndolas eficientes combinan varios objetivos simultáneamente: maximizar rotación, facilitar reposición y mejorar experiencia de compra. Cuando estos factores no están equilibrados, aparecen problemas operativos que afectan rentabilidad y satisfacción del cliente.

La saturación visual representa uno de los errores más frecuentes. Muchas empresas intentan exhibir enorme cantidad de productos dentro de espacios reducidos, generando desorden y dificultad para comparar opciones. Sin embargo, numerosos consumidores valoran especialmente claridad y rapidez durante el recorrido de compra.

La reposición también resulta decisiva. Una góndola vacía o mal organizada deteriora percepción general del servicio y puede provocar pérdidas inmediatas de ventas. Por eso, la coordinación entre abastecimiento, inventarios y operación en tienda ocupa un lugar estratégico cada vez más importante.

Las herramientas tecnológicas permiten analizar circulación de clientes, comportamiento de categorías y velocidad de rotación con enorme nivel de detalle. Pero la experiencia práctica continúa siendo fundamental para interpretar hábitos concretos.

Góndolas rentables

La rentabilidad dentro de los supermercados ya no depende únicamente del volumen vendido, sino de la capacidad para construir espacios comerciales eficientes, atractivos y alineados con hábitos reales de compra.



La góndola continúa siendo uno de los espacios más estratégicos dentro del supermercadismo. Aunque la expansión digital, el comercio electrónico y las nuevas tecnologías modificaron profundamente la dinámica comercial, la experiencia física de compra sigue ocupando un lugar central dentro del consumo masivo. En ese contexto, la administración eficiente del espacio comercial adquiere enorme relevancia. Las góndolas dejaron de representar simplemente estructuras destinadas a exhibir productos. Actualmente funcionan como herramientas estratégicas capaces de influir directamente sobre rentabilidad, comportamiento del consumidor y competitividad general de la empresa. Durante muchos años, gran parte de la lógica comercial estuvo orientada principalmente al volumen. Más productos exhibidos parecían equivaler automáticamente a mayores posibilidades de venta. Sin embargo, la experiencia operativa demostró que la rentabilidad de una góndola depende de variables considerablemente más complejas. Rotación, visibilidad, reposición, com-

portamiento de categorías, percepción del consumidor y eficiencia del espacio comenzaron a ocupar un lugar central dentro de la estrategia comercial.

Dentro del comercio minorista argentino, donde los márgenes suelen ser ajustados y la competencia intensa, cada metro disponible adquiere enorme valor económico. Las cadenas comerciales necesitan optimizar permanentemente utilización del espacio físico para sostener resultados competitivos. Esto obliga a analizar con mucha mayor precisión qué productos exhibir, cómo organizarlos y qué impacto generan sobre comportamiento de compra.

La góndola rentable ya no se construye únicamente acumulando mercadería. Se construye administrando inteligentemente circulación visual, disponibilidad de productos y experiencia del consumidor. Las empresas más eficientes entienden que el espacio comercial funciona como un sistema dinámico donde cada decisión influye sobre múltiples variables simultáneamente. La tecnología permitió profundizar enormemente este análisis. Ac-

Las cadenas comerciales que analizan detalladamente la circulación de los clientes y la rotación de los productos suelen optimizar mejor cada metro cuadrado.

Energizer®



¡ENERGÍA que se colecciona!
Comprá productos Energizer
y canjeá tu figura de la selección



©2026 Energizer. Las marcas registradas y ciertos diseños son propiedad de Energizer. Todas las demás marcas comerciales son propiedad de sus respectivos dueños y no se implica ninguna afiliación o respaldo de dichos terceros. Comprá cualquier pila Energizer a partir del 18/03/2026, cualquiera sea el pack o tamaño y obtendrás la posibilidad de comprar uno de los cinco "cabezones" de jugador por cada compra, al precio final sugerido de \$9.990 (precio sin impuestos nacionales: \$8.256,20). No aplica a la compra de Internas Energizer. Para acceder a la promoción, deberá presentarse el comprobante de compra original, no alterado y legible, correspondiente a pilas Energizer. La promoción estará vigente hasta agotar stock (stock disponible: 65.888 "cabezones" de Lionel Messi, 41.180 "cabezones" de Emiliano Martínez, 24.708 "cabezones" de Rodrigo De Paul, 16.472 "cabezones" de Julián Álvarez y 16.472 "cabezones" de Lautaro Martínez). Válida únicamente en comercios adheridos de la República Argentina. ©2026 Energizer. TM y determinados diseños son propiedad de Energizer. Todas las demás marcas registradas son propiedad de sus respectivos titulares y no implican afiliación ni patrocinio alguno por parte de dichos terceros. Las imágenes son ilustrativas y pueden haber sido retocadas o modificadas digitalmente. Energizer Argentina S.A., CUIT 30-70733953-1, con domicilio en 25 de Mayo 487, CABA.



PRODUCTO OFICIAL

tualmente, muchas cadenas utilizan herramientas de seguimiento de circulación, análisis de comportamiento de compra y estudios de rotación para comprender cómo interactúan los consumidores con los distintos sectores de la tienda. Esta información permite optimizar ubicación de categorías, reorganizar exhibiciones y detectar oportunidades de mejora operativa.

Sin embargo, la sofisticación tecnológica no reemplaza completamente la observación práctica. La experiencia acumulada dentro de los supermercados continúa siendo fundamental para interpretar diná-



La disposición estratégica de productos influye directamente sobre las decisiones de compra, la percepción de valor y el tiempo de permanencia del consumidor.

micas culturales y hábitos de consumo específicos. Muchas decisiones exitosas surgen precisamente de combinar análisis de datos con conocimiento cotidiano del comportamiento real de los clientes.

La rentabilidad de las góndolas depende fuertemente de la rotación. Un producto altamente rentable en términos unitarios puede transformarse en problema si ocupa demasiado espacio y posee baja velocidad de venta. Del mismo modo, artículos con menor margen individual pueden generar enorme valor estratégico debido a su capacidad de atraer circulación o complementar otras categorías.

Por eso, las cadenas comerciales comenzaron a abandonar progresivamente análisis excesivamente simplificados centrados únicamente en margen bruto por producto. Actualmente, la gestión eficiente del espacio requiere comprender relaciones mucho más complejas entre volumen, rotación, rentabilidad y comportamiento del consumidor.

En el supermercado argentino, además, las variaciones económicas agregan complejidad adicional. Inflación, cambios de consumo y sensibilidad creciente respecto del precio modifican constantemente

prioridades de compra. Las góndolas necesitan adaptarse rápidamente frente a consumidores que reorganizan hábitos y categorías prioritarias según contexto económico.

La pandemia también dejó enseñanzas importantes sobre administración del espacio comercial. Durante ese período, muchas cadenas observaron cambios abruptos en patrones de circulación y comportamiento de compra. Algunas categorías aumentaron enormemente su demanda mientras otras perdieron relevancia temporalmente. Las empresas con mayor capacidad de análisis y reorganización lograron adaptarse más rápidamente a esas transformaciones.

La disposición estratégica de productos influye directamente sobre decisiones de compra. Numerosos estudios demuestran que ubicación, altura visual, cercanía entre categorías y facilidad de acceso impactan significativamente sobre comportamiento del consumidor. Las góndolas funcionan entonces como herramientas de comunicación silenciosa capaces de orientar circulación y estimular determinadas elecciones.

Esto explica por qué la gestión del espacio comercial se volvió cada vez más sofisticada. Las empresas ya no organizan productos únicamente según criterios logísticos o administrativos. También consideran experiencia de compra, recorridos habituales y percepción visual general de la tienda.

La claridad adquirió enorme importancia. Durante años, algunas cadenas apostaron por saturar góndolas con enorme cantidad de referencias buscando transmitir abundancia y variedad. Sin embargo, muchos consumidores actuales valoran especialmente simplicidad, orden y facilidad para encontrar productos rápidamente.

La sobrecarga visual puede generar confusión y deteriorar experiencia de compra. Por eso, las góndolas más eficientes no necesariamente son las que exhiben mayor cantidad de productos, sino aquellas capaces de equilibrar variedad, visibilidad y comprensión rápida por parte del consumidor.

La reposición representa otro factor decisivo para sostener rentabilidad. Una góndola vacía o desordenada transmite percepción negativa y afecta directamente ventas potenciales. Los quiebres de stock generan pérdidas inmediatas, pero también deterioran confianza y satisfacción del cliente.

La logística interna de reposición comenzó entonces a integrarse mucho más estrechamente con estrategia comercial. Las cadenas necesitan coordinar inventarios, abastecimiento y exhibición de manera dinámica para minimizar faltantes y optimizar disponibilidad permanente.

La información en tiempo real se volvió fundamental para sostener eficiencia operativa. Sistemas digitales permiten monito-

rear rotación, detectar quiebres rápidamente y ajustar reposición según comportamiento específico de cada categoría o subcategoría. Esta capacidad analítica mejora considerablemente administración del espacio comercial.

Sin embargo, nuevamente aparece un aspecto clave: los datos necesitan interpretarse correctamente. No todas las categorías funcionan igual ni todos los consumidores reaccionan de la misma manera frente a determinados estímulos visuales o comerciales. Las organizaciones más inteligentes combinan análisis cuantitativo con observación directa del comportamiento cotidiano.

La experiencia omnicanal agregó nuevas complejidades. Los supermercados ya no operan únicamente como espacios físicos tradicionales. Las tiendas también funcionan como centros logísticos para comercio electrónico, preparación de pedidos y distribución rápida. Esto obliga a reorganizar ciertos criterios históricos de exhibición y circulación. Algunas categorías necesitan priorizar velocidad de reposición más que impacto visual. Otras continúan dependiendo fuertemente de compra impulsiva generada por la exhibición física. La gestión eficiente de góndolas requiere entonces comprender coexistencia entre dinámicas digitales y presenciales.

Las promociones siguen ocupando un lugar central dentro del consumo masivo argentino. La sensibilidad respecto del precio obliga a las cadenas a desarrollar estrategias promocionales permanentes. Pero incluso las promociones necesitan integrarse inteligentemente dentro de la administración del espacio comercial.

Una promoción mal ubicada o poco visible puede perder gran parte de su impacto potencial. Del mismo modo, promociones excesivamente agresivas pueden generar problemas de abastecimiento y deteriorar experiencia general de compra si no existe coordinación logística adecuada.

La relación entre fabricantes y supermercados también influye enormemente sobre construcción de góndolas rentables. Negociaciones por espacios preferenciales, exhibiciones especiales y acciones promocionales forman parte habitual de la dinámica comercial. Pero las cadenas más maduras entienden que maximizar ingresos inmediatos por alquiler de espacios no siempre coincide con optimización de experiencia del consumidor.

La verdadera rentabilidad sostenible depende de equilibrio entre intereses comerciales, claridad operativa y satisfacción del cliente. Las góndolas excesivamente saturadas de mensajes promocionales o exhibiciones poco coherentes pueden deteriorar navegación dentro de la tienda.

Otro aspecto relevante es la creciente

importancia de las marcas propias. Muchas cadenas desarrollaron estrategias orientadas a fortalecer presencia de productos propios dentro de categorías específicas. Esto modifica dinámicas tradicionales de exhibición y genera nuevas discusiones respecto de asignación del espacio comercial.

La sustentabilidad también empezó a influir sobre diseño de góndolas y experiencia de compra. Los consumidores muestran creciente interés por productos vinculados con alimentación saludable, menor impacto ambiental y consumo responsable. Como consecuencia, algunas categorías comenzaron a reorganizarse según nuevas prioridades culturales.

La tecnología digital aplicada directamente sobre góndolas representa otra tendencia en expansión. Etiquetas electrónicas, pantallas interactivas y sistemas inteligentes de monitoreo permiten actualizar información rápidamente y optimizar gestión comercial. Estas herramientas ofrecen nuevas posibilidades de análisis y flexibilidad operativa. Sin embargo, las empresas más eficientes suelen evitar fascinación excesiva por la tecnología como solución automática. Comprenden que el objetivo principal continúa siendo facilitar experiencia de

Las góndolas más eficientes no siempre son las que exhiben mayor cantidad de productos, sino aquellas capaces de combinar rentabilidad, claridad visual y disponibilidad adecuada.



compra y sostener rentabilidad operativa. Las herramientas digitales resultan valiosas cuando mejoran claridad, eficiencia y disponibilidad real de productos.

La capacitación del personal también influye directamente sobre calidad de las góndolas. Reposición eficiente, orden visual y mantenimiento adecuado dependen fuertemente del trabajo cotidiano realizado dentro de la tienda. Los empleados representan un componente decisivo para sostener funcionamiento comercial consistente. En los mercados competitivos, pequeños detalles generaran grandes diferencias ●

La competencia interna

La búsqueda de mejores resultados dentro de las organizaciones puede fortalecer la motivación y el rendimiento, aunque si es mal implementada a veces genera tensiones y desgastes innecesarios.



Las empresas más eficientes suelen equilibrar incentivos individuales con objetivos colectivos, evitando dinámicas internas donde los equipos comienzan a competir entre sí.

La productividad ocupa un lugar central dentro de cualquier organización moderna. Empresas de todos los tamaños buscan constantemente mejorar resultados, optimizar procesos y aumentar niveles de eficiencia para sostener competitividad en mercados cada vez más exigentes. En ese contexto, la competencia interna comenzó a utilizarse frecuentemente como herramienta de estímulo y motivación. Bonificaciones por desempeño, rankings, objetivos individuales y comparaciones entre equipos forman parte habitual de numerosas estrategias empresariales orientadas a incrementar productividad.

Sin embargo, la experiencia demuestra que esta dinámica posee efectos considerablemente más complejos de lo que muchas organizaciones imaginan. La competencia interna puede fortalecer compromiso, acelerar resultados y estimular innovación. Pero también puede generar tensiones, fragmentación y deterioro cultural cuando se transforma en lógica dominante dentro de la empresa. El verdadero desafío del management contemporáneo consiste precisamente en encontrar equilibrio entre

incentivo al rendimiento y preservación de la cooperación organizacional.

Dentro del comercio minorista y del supermercado, esta tensión resulta especialmente visible. Los supermercados operan mediante estructuras altamente interdependientes donde distintas áreas necesitan coordinarse permanentemente para sostener eficiencia general. Comercial, logística, abastecimiento, operación y atención al cliente forman parte de una misma dinámica integrada. Cuando la competencia interna se vuelve excesiva o desorganizada, la productividad global puede deteriorarse incluso aunque determinados sectores mejoren indicadores individuales.

Durante muchos años, numerosas compañías adoptaron modelos de gestión fuertemente basados en competencia interna. Se asumía que comparar constantemente desempeño entre empleados, sucursales o equipos impulsaría automáticamente mejores resultados. Bajo cierta lógica, esta idea posee fundamentos razonables. Las personas suelen responder positivamente frente a desafíos, reconocimiento y objetivos concretos.

El problema aparece cuando la competencia deja de funcionar como estímulo moderado y comienza a modificar negativamente las relaciones internas. Las organizaciones más maduras descubrieron que los equipos no operan aisladamente. La productividad sostenible depende enormemente de la calidad de la cooperación cotidiana entre distintas personas y áreas.

La pandemia reforzó claramente esta percepción. Muchas empresas enfrentaron situaciones críticas donde la colaboración interna resultó mucho más importante que las rivalidades individuales. Las organizaciones capaces de coordinar rápidamente recursos, información y esfuerzos colectivos lograron adaptarse con mayor eficacia frente a escenarios imprevisibles.

En cambio, las compañías donde predominaban dinámicas excesivamente competitivas muchas veces encontraron dificultades importantes para compartir información, tomar decisiones conjuntas o sostener confianza entre sectores internos.

La competencia interna puede generar resultados positivos cuando está orientada correctamente. Objetivos claros, reconocimiento equilibrado y desafíos razonables suelen mejorar motivación y productividad. El problema no es la existencia de incentivos, sino la manera en que se diseñan y administran culturalmente dentro de la organización. En el supermercado argentino, donde la presión operativa suele ser intensa debido a inflación, cambios de consumo y márgenes ajustados, muchas empresas incrementaron la exigencia sobre indicadores de rendimiento, con el consecuente impacto sobre la motivación ●

En negociAR el que busca, encuentra!



Llegó GS1 negociAR, la Primera Red Social de Productos.

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



negociAR 
Tus productos ahora tienen su red social



negociar.gs1.org.ar

-  @gs1negociar
-  GS1NegociAR
-  /gs1-negociar



La "Generación Sándwich": el motor del consumo

"Las ventas del 2026 enfrentan un peligro estructural. Si se derrumba la Generación X, cuyos esfuerzos hoy son los que permiten que siga girando la rueda del consumo masivo, se viene abajo toda la estructura".

POR DANIEL PERMAN *

En los departamentos de Marketing y las agencias de publicidad de Buenos Aires, la obsesión tiene nombre de letra: "Z". Se destinan presupuestos millonarios a campañas de TikTok, se contratan influencers sub-25 y se diseñan lenguajes visuales frenéticos para intentar capturar al supuesto "consumidor del futuro". Sin embargo, si levantamos la vista de la pantalla y miramos la realidad de la línea de cajas, los datos duros de la facturación de este mayo de 2026 muestran una verdad incómoda: la industria le está hablando a quien no tiene dinero.

Mientras el marketing mira a los jóvenes, la billetera real -esa que sostiene la estantería del consumo masivo argentino- pertenece a sus padres: la Generación X (argentinos entre 45 y 60 años). Según el último desglose de Gasto por Generación realizado Scenia Consulting, este segmento se ha consolidado como el "Heavy User" indiscutido de la economía, con un desembolso mensual promedio de 255.000 pesos en consumo masivo, superando por paliza a los Millennials (200.000) y a la Gen Z (148.000 pesos).

Pero cuidado: detrás de este liderazgo en el gasto no hay prosperidad, hay una responsabilidad agobiante. La Generación X gasta más no porque sea más rica o porque esté disfrutando de una madurez dorada, sino porque se ha convertido en la "Generación Sándwich". Están atrapados financieramente entre dos frentes que han colapsado durante el 2025: sostener a sus padres jubilados (cuyos haberes fueron licuados por la nueva fórmula previsional) y mantener a sus hijos adultos jóvenes (que enfrentan una barrera inmobiliaria infranqueable).

El "Atlas" de la mitología cargaba el peso

de los cielos sobre sus hombros. El Atlas argentino de 2026 carga con el peso de tres hogares sobre una tarjeta de crédito.

La presión "desde arriba"

Para entender por qué la Generación X está tan exigida, primero debemos mirar hacia "arriba": a la situación de sus padres, la Generación Silenciosa y los Baby Boomers. Históricamente, el jubilado argentino requería asistencia familiar, pero en 2026 esta asistencia ha pasado de ser una ayuda eventual a un subsidio estructural de supervivencia.

El informe del Centro de Economía Política Argentina (CEPA), con datos cerrados a enero de 2026, pone cifras escalofriantes a este fenómeno. La modificación de la fórmula de movilidad jubilatoria (vía DNU 274/2024) y su comparación con la ley anterior revela una pérdida brutal del poder adquisitivo: las jubilaciones han sufrido una caída real del 27,4% desde la implementación del nuevo esquema.

Este dato no es abstracto; tiene un impacto directo en la góndola del supermercado. Según CEPA, la jubilación mínima sin bono se ubica hoy en 391.218 pesos. Si se hubiera mantenido la fórmula anterior (Ley 27.609), ese haber sería de 498.279. Es decir, a cada jubilado le "faltan" casi 107.061 pesos mensuales en su bolsillo solo por el cambio de cálculo.

¿Quién cubre esa de diferencia para que el abuelo pueda comer y comprar sus remedios? Sus hijos, la Generación X. La situación se agrava al analizar el "bono compensatorio", esa suma fija de 70.000 pesos que se congeló en marzo de 2024 y nunca más se actualizó. Para que ese bono mantuviera su poder de compra real a mayo de 2026, debería ser de 191.683 pesos. La licuación de este ingreso extra ha empujado a millones de jubilados por debajo de la lí-

El consumo no se sostiene sobre los hombros de un joven ni de un jubilado que disfruta su retiro. Se apoya sobre la espalda de una clase media adulta que paga por tres.

nea de pobreza, obligando a sus hijos a hacerse cargo no solo de los “gustos” de sus padres, sino de sus costos basales: expensas, servicios y alimentación.

El informe de CEPA añade un factor más de presión: el fin de la moratoria previsional en marzo de 2025. Hoy, 9 de cada 10 mujeres y 8 de cada 10 hombres en edad de retiro no pueden jubilarse por falta de aportes y deben conformarse con una PUAM (80% de la mínima). Esto ha creado una masa de nuevos “jubilados pobres” que dependen al 100% de la transferencia de ingresos intrafamiliar. La Generación X no está “ayudando” a sus padres; los está rescatando financieramente mes a mes.

La “presión desde abajo”

Si la presión de los padres ya es asfixiante, la presión que viene “desde abajo” termina de cerrar la trampa. La Generación X esperaba que, para este momento de sus vidas, sus hijos de 25 o 30 años ya hubieran volado del nido, aliviando la carga doméstica. La realidad de 2026, sin embargo, muestra un escenario de “emancipación tardía forzosa”.

El último reporte de la Fundación Tejido Urbano revela una crisis habitacional que ha modificado la estructura de los hogares argentinos. A nivel nacional, la emancipación juvenil ha retrocedido gravemente: el 39% de los jóvenes de entre 25 y 35 años -es decir, 4 de cada 10- no ha logrado independizarse y continúa viviendo en el hogar de origen. Estamos hablando de casi 1,8 millones de jóvenes adultos que siguen comiendo, durmiendo y consumiendo recursos en la casa de sus padres.

El motivo no es cultural, es puramente económico. Tejido Urbano destaca que, durante el último año, los alquileres en la Ciudad de Buenos Aires aumentaron un 70,3%, mientras que la inflación general fue del 32,4% y los salarios jóvenes, precarios e informales, quedaron muy por detrás. La barrera de entrada al alquiler se ha vuelto un muro: el informe detalla que aquellos jóvenes que sí lograron emanciparse ganan el doble que aquellos que no pudieron hacerlo. Esto ha creado una grieta social donde solo la “élite” juvenil puede irse a vivir sola, mientras que la clase media trabajadora queda atrapada en el cuarto de su infancia.

Para el jefe o jefa de hogar Gen X, esto implica que la “economía de escala” del hogar nunca se reduce. Siguen financiando la comida, la luz, el gas y la Internet de hijos adultos que, en muchos casos, tienen empleo, pero cuyos ingresos no alcanzan para costear un monoambiente más expensas. La “alacena paralela” de la que hablábamos -esa compra de productos específicos para los hijos (snacks, bebidas, cosmética)- no es un gasto temporal, se ha

cronificado. El padre Gen X paga la prepa del hijo, le carga la SUBE y llena la heladera, porque la alternativa (ayudarlo a pagar un alquiler) es aún más costosa.

La convergencia de estos dos fenómenos (padres empobrecidos por la licuación jubilatoria e hijos bloqueados por el mercado inmobiliario) transforma a la Generación X en el Gerente de Compras Centralizado de la economía argentina.

El fenómeno de 2026 es la centralización del gasto. Ante la insolvencia de la Generación Silenciosa y la precariedad de la Gen Z, la billetera X debe cubrir tres frentes.

1. *Hacia arriba:* Cubren el gap de 100.000 pesos que perdieron sus padres jubilados, pagando medicamentos y alimentos.

2. *Hacia abajo:* Mantienen el costo de vida diario de hijos adultos que, estadísticamente, tienen un 10% de desempleo (el doble que los emancipados) y no pueden aportar significativamente al hogar.

3. *El propio hogar:* Intentan sostener su propio nivel de vida y sus propios proyectos, que quedan sistemáticamente relegados. Esto explica la composición del changuito de la Gen X. No compran para un solo perfil psicográfico. En el mismo ticket de supermercado conviven los pañales para adultos y los adhesivos dentales con la cerveza artesanal y la bebida energética, y quizás, si sobra margen, un vino para ellos. Son compradores “multi-target” por obligación.

El consumo argentino de 2026 no se sostiene sobre los hombros de un joven emprendedor digital ni de un jubilado que disfruta su retiro. Se sostiene sobre la espalda cansada de una clase media adulta que paga por tres. La “Generación Sándwich” está subsidiando, con su propio patrimonio y salud financiera, las fallas estructurales del sistema previsional y del mercado inmobiliario. Cuidar la solvencia de este segmento es fundamental para las empresas de consumo masivo ●

Un motor fundido

Aquí reside el peligro estructural para el consumo 2026: si la Generación X es el único impulsor que mantiene girando la rueda del consumo masivo, si falla el motor se cae todo.

Al cruzar estos datos con el informe de morosidad financiero del BCRA (morosidad familiar récord del 8,8%), la conclusión es alarmante: la Generación X es la más expuesta al default. Son ellos los titulares de las tarjetas de crédito que están “topeadas”. Son ellos los que han sacado los Préstamos Personales (cuya morosidad saltó al 11%) para tapar los agujeros financieros que dejan la jubilación insuficiente del padre o el sueldo magro del hijo.

El riesgo es de efecto dominó. Si un joven Gen Z deja de consumir, el mercado pierde un cliente. Pero si un padre Gen X colapsa financieramente, el mercado pierde a tres.

Si la tarjeta del padre Gen X se corta, el hijo Gen Z se queda sin su consumo hedónico (bebidas, tecnología, salidas) y el abuelo de la Gen Silenciosa debe recortar en calidad nutricional. La caída del “Pilar X” arrastraría a toda la pirámide del consumo masivo hacia una recesión peor.



Una apuesta por San Nicolás.

Supermercados La Anónima puso en marcha en San Nicolás la construcción de una sucursal de grandes magnitudes, que representa un impulso a la economía doméstica en virtud de la generación de puestos de trabajo, tanto para la construcción edilicia como para la posterior operatividad de la empresa. El inmueble proyectado contará con una superficie de 2.500 m² cubiertos.

El supermercado estará emplazado en el terreno sito en José Hernández, entre Córdoba y Corrientes. La obra comenzó con el movimiento del suelo, tras lo cual se iniciará la fase de edificación. La obra estaría concluida hacia fines de octubre o principios de noviembre. Además del impacto económico de la inversión, la llegada de La Anónima significará la creación de 70 empleos directos.

Plan de inversiones.

La compañía avanza con un ambicioso plan de inversiones. Actualmente se encuentran en ejecución obras de nuevas sucursales. Además de San Nicolás (ver aparte) están los proyectos de Bellville (Córdoba) y Neuquén Oeste (Neuquén). La Anónima también iniciará obras en San Francisco (Córdoba) en los próximos meses. Adicionalmente, en marzo la compañía alcanzó un acuerdo con el Grupo Libertad para incorporar 12 hipermercados en las provincias de Córdoba, Santa Fe, Misiones, San Juan, Santiago del Estero, Tucumán y Salta, junto con el centro de distribución de Córdoba Capital.

Pasión mundialista.

Acompañando el furor del Mundial de Fútbol, ChangoMÁS presentó "Dale Más Pelota a esta promo", una propuesta pensada para que los clientes puedan ganar un premio por hora y tengan la posibilidad de llevarse una pelota de Argentina de regalo en el acto, con compras superiores a los 200.000 pesos. La promoción está vigente en todas las sucursales ChangoMÁS del país (excepto las tiendas de la provincia de Salta).

Con cada compra, el cliente suma chances para participar del sorteo de Smart TVs de hasta 65", tablets, giftcards de compras de 100.000 pesos y kits futboleros. Además, los socios MásClub duplican sus chances de ganar y los que compren a través de la web de MásOnline, triplican sus posibilidades. En cada uno de los tickets de compra, se ven reflejadas las chances acumuladas.

Mujeres Transformadoras.

En el marco del 10° aniversario del programa gratuito que impulsa y acompaña el desarrollo de negocios liderados por mujeres a través de instancias de capacitaciones, mentoría, inspiración y comunidad, Disco presenta una nueva edición, realizada en alianza con Voces Vitales Cono Sur. En esta ocasión especial de aniversario, el foco estará puesto en el uso de herramientas digitales aplicada a emprendimientos.

Desde su creación, Mujeres Transformadoras ha acompañado a más de 1.400 mujeres, brindándoles herramientas concretas para potenciar sus negocios y fortalecer su liderazgo. A lo largo de estos años, el programa fue construyendo una comunidad activa de emprendedoras que hoy representan historias de esfuerzo, innovación e impacto en sus entornos. La iniciativa se enmarca en el pilar de "Emprendimiento e Innovación" que guían las acciones de sostenibilidad de Cencosud. "Mujeres Transformadoras fue un antes y un después en mi vida. Me ayudó a dejar de minimizar lo que hacía, a formalizar mi negocio y a permitirme pensarme como empresaria" dijo Tamara Kivatinetz, dueña de @mykidsartarg, emprendimiento que transforma dibujos infantiles en libros de arte.

Desde su creación, Mujeres Transformadoras ha acompañado a más de 1.400 mujeres, brindándoles herramientas concretas para potenciar sus negocios y fortalecer su liderazgo. A lo largo de estos años, el programa fue construyendo una comunidad activa de emprendedoras que hoy representan historias de esfuerzo, innovación e impacto en sus entornos. La iniciativa se enmarca en el pilar de "Emprendimiento e Innovación" que guían las acciones de sostenibilidad de Cencosud. "Mujeres Transformadoras fue un antes y un después en mi vida. Me ayudó a dejar de minimizar lo que hacía, a formalizar mi negocio y a permitirme pensarme como empresaria" dijo Tamara Kivatinetz, dueña de @mykidsartarg, emprendimiento que transforma dibujos infantiles en libros de arte.

Campeones de la Previa.

En plena cuenta regresiva mundialista, Día Argentina presentó "Campeones de la Previa". La campaña cuenta con el protagonismo de Pablo Granados y Pachu Peña, reconocidas figuras del entretenimiento nacional, quienes aportan su carisma y humor característico para representar la idiosincrasia del público argentino. En su rol de anfitriones, Pablo y Pachu recorren las góndolas de una tienda Día seleccionando los productos ideales para armar una picada digna de cerrar el estadio. A través de este recorrido, la dupla descubre las claves que convierten a los argentinos en los auténticos "Campeones de la Previa", demostrando que gracias al surtido y la calidad de la marca Día, cada hogar tiene la oportunidad de profesionalizar su mesa y celebrar la unión de los argentinos frente a la gran cita deportiva. En este contexto, Día lanza también una edición limitada de snacks pensados para "ganar en cualquier mesa": las icónicas Papas en Tubo, las papas corte americano, los palitos, los maníes salados y la cerveza Oslava, una marca exclusiva de la cadena.

Resultados financieros positivos.

Cencosud S.A. reportó sus resultados correspondientes al primer trimestre de 2026, en un período marcado por un entorno internacional de mayor incertidumbre y presión competitiva. En este contexto, la Compañía mantuvo un desempeño resiliente en sus principales operaciones y continuó avanzando en la ejecución de su plan de transformación, con foco en fortalecer su modelo de negocio y sentar bases sólidas para el crecimiento de largo plazo. En lo que hace a supermercados, los ingresos del primer trimestre de este año se incrementaron 34,2% en pesos. Se destaca durante el período el crecimiento por sobre la inflación interanual, impulsado por el sólido desempeño de Jumbo y Disco, el dinamismo del canal online (con un crecimiento del 56,6%), la integración de tiendas Makro y el fortalecimiento de Marcas Propias, cuya penetración alcanzó el 20,6%.

Reactivación de Isidro Casanova.

Tras un fallo judicial favorable, la compañía argentina COTO se encuentra a la espera de que quede firme la resolución dictada por la Justicia en lo Contencioso Administrativo de La Matanza, para así poder retomar la continuidad de la obra del centro comercial ubicado en Isidro Casanova.

La reactivación del proyecto representa una inversión estratégica para el desarrollo económico y comercial de la zona con un fuerte impacto en la generación de empleo con la creación de más de 1.000 puestos de trabajo directos, además de los empleos indirectos vinculados a la actividad.

El proyecto, largamente demorado, contempla el desarrollo de un moderno centro comercial integrado por un hipermercado, paseo de compras, patio de comidas y juegos, salas de cine y estacionamiento, lo que elevará la calidad de vida de los vecinos de la zona. De esta manera, COTO sigue reafirmando su compromiso con el desarrollo, la inversión y la generación de empleo genuino, acompañando siempre el crecimiento de las comunidades en las que opera.



**PERFECTO
ALMUERZO**

**PERFECTA
CENA**



**SANGUCHITO CON
FIAMBRES DE LA CASONA**

FIAMBRES
LA CASONA

Valoramos lo bueno



Apostando al trabajo cooperativo

Las organizaciones que potencian resultados sostenibles priorizan la colaboración entre áreas, promueven la confianza mutua y establecen objetivos compartidos que alinean esfuerzos individuales con metas colectivas.



El desarrollo de equipos diversos impulsa la creatividad y mejora la toma de decisiones, ya que integra perspectivas múltiples y permite encontrar soluciones más robustas.

Todos aquellos que han enfrentado proyectos de cambio -ya sea un cambio de herramientas informáticas, por no hablar de reestructuraciones organizativas- saben que el elemento crítico a gestionar en dichos procesos son las personas. Por otro lado, todas las iniciativas de mejora empresarial, llámense calidad total, transformación empresarial, o crecimiento, están metodológicamente soportadas sobre las personas y sobre cómo aprovechar mejor las capacidades de las mismas.

En este contexto, ser capaz de construir equipos de trabajo y hacerlos funcionar adecuadamente es fundamental. Algunas reglas básicas para conseguirlo se explican a continuación.

Un grupo de personas reunidas para tratar un asunto no constituye un equipo de trabajo. La característica fundamental de un equipo es que persigue una finalidad específica en un tiempo determinado. El resto de los elementos, estructura, tamaño, reuniones, reglas de funcionamiento, etc., dependerán de la finalidad del equipo y del tiempo de que dispongan para alcanzar su objetivo.

En la fase de constitución del equipo o equipos deben realizarse las siguientes tareas: establecer sus objetivos, esto es, la

razón por la que se ha constituido el equipo y lo que se espera de él; definir su tamaño; seleccionar a sus miembros, fijar las reglas de funcionamiento del equipo y completar la formación específica de sus miembros.

El número de personas del equipo debe definirse teniendo en cuenta que cuanto mayor es el tamaño, mayores dificultades operativas va a plantear. Respecto al perfil de los miembros del equipo, éste ha de ser necesariamente mixto.

El equipo "ideal" debe contar con personas con experiencia reconocida en los temas que el equipo ha de tratar, personas con capacidad creativa y para la solución de problemas y, finalmente, ha de haber personas con prestigio y carisma en la organización.

La fase de constitución del equipo se completa con acciones específicas de formación de sus miembros sobre los conceptos con los que van a trabajar, sobre métodos de resolución de problemas y sobre conducción de reuniones de trabajo, entre otros.

El rango jerárquico debe quedar fuera, para no condicionar el funcionamiento del equipo durante las mismas. Se debe fomentar la participación de todos los miembros, escuchando y respetando las opiniones ajenas. Este tipo de actividades suelen dar muy buenos resultados, aunque hay que aclarar que los mismos difícilmente se manifestarán en el corto plazo.

Hace falta paciencia y esfuerzo hasta ver logros concretos. Pero una vez que estos se manifiesten, compensarán con creces el tiempo y el dinero invertido. El entorno actual exige que esta clase de ejercitaciones se realicen en forma frecuente y con criterios lo suficientemente amplios.

Alcanzar las metas de rentabilidad es importante, pero siempre y cuando se logre dentro de los parámetros legales vigentes, evitando la llamada contabilidad creativa. Kamal Naser define la contabilidad creativa como "la transformación de los números de la contabilidad financiera de lo que realmente son, a lo que quien los prepara quiere que efectivamente sean, aprovechando



#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 sistema ABC

Las aplicaciones experimentales del ABC (Activity Based Costing) empezaron a mediados de la década del 80, y se procuraba calcular con mayor precisión los costos de los productos y de los servicios, identificando y cuantificando las relaciones causales entre las actividades, y los costos de la organización. La nueva tecnología de la información hizo posible un ABC de carácter complejo y, por otra parte, en el momento, con el que se puede percibir la compatibilidad existente entre la estructura de la cadena de valor de Porter y el ABC: se abre el camino del ABM. En esta situación, se advierte que la comprensión de las actividades fundamentales, los costos, la estructura y la estrategia de una organización, se traducirá en el mejoramiento del diseño y efectividad de la misma y, especialmente, del cálculo de los costos de los productos y servicios, elementos que posibilitarán el éxito de cualquier estrategia.

las reglas existentes y/o ignorando a algunas o a todas ellas”.

Aunque existen diversas definiciones, todos coinciden en que es una práctica común y nada deseable. Estas prácticas, mucho mejor descritas para mercados anglosajones, son usadas principalmente para:

- “Suavizar” los ingresos, mostrando tendencias firmes en lugar de ingresos volátiles o erráticos.
- Cumplir con metas o predicciones.
- Distraer la atención o retardar malas noticias.
- Pagar cada vez menos impuestos.
- Posibilidad de seleccionar entre distintos métodos contables.
- Necesidad de hacer ciertas estimaciones, juicios o predicciones para ciertas transacciones, como estimar la vida útil de un activo.
- Inclusión de transacciones artificiales para diferir o adelantar ganancias. Por ejemplo: vender un activo a un banco, para después hacer leasing sobre el mismo.
- Sincronizar transacciones legítimas de forma que den cierta impresión. Ejemplo: vender un activo cuyo valor actual es muy superior al valor histórico, para aumentar el ingreso.

Como gerente, auditor o inversionista, debe poder reconocer las señales de peligro, que anuncian el deterioro de la contabilidad de una empresa:

- Registro de ventas muy temprano: antes que se haya concretado, o cuando aún

queda incertidumbre sobre la misma o no se haya completado la entrega o servicio.

- Registro de ventas falsas. Registrar ventas cuando sólo se hizo un intercambio o registrar dinero devuelto por un proveedor como ventas.

- Inflar los ingresos. Reconocer ganancias no recurrentes, como ser la venta de un activo.

- Diferir egresos actuales. Capitalizar costos erróneamente, depreciar o amortizar demasiado lento o no eliminar activos que hayan perdido su valor.

- No reportar pasivos. No acumular pasivos esperados o de contingencia, mantener deudas fuera de la contabilidad.

- Diferir ingresos actuales. Crear reservas de ingresos para períodos posteriores.

- Adelantar gastos futuros. Acelerar gastos discrecionales, o bien registrar gastos especiales.

El cambio del proceso empresarial ofrece a todas las organizaciones la oportu-

nidad de ser la primera en tomar la iniciativa, de un modo interno, ofensivo, activo. Este tipo de visión exige un importante nivel de compromiso e imaginación por parte de la alta dirección. El gran impulsor de este cambio interno es la propia imaginación, y esa visión de negocio que debe ser al mismo tiempo general y específica. Con ella, las organizaciones pueden proceder a la reingeniería de sus procesos y a la remodelación de su plantilla.

Hay que identificar bien quiénes son los competidores. Es importante saber cuáles son sus rasgos, para intentar diferenciarlos. Los competidores constituyen en algunos casos una amenaza, y en otros casos una oportunidad. Hace ya mucho tiempo que se dijo la célebre máxima según la cual “Cuando no puedes vencer a tu enemigo, únete a él”. Ese es el estadio que favorece la concentración.

Siempre hay que pensar que se vive una situación de evolución. Nada de lo que hoy tenemos es para siempre. Hay que observar a cada uno de los elementos desde la perspectiva de la dinámica.

Un supermercadista no es nada más ni nada menos que alguien que está administrando permanentemente cambios internos y externos: intenta preservar su espacio en función de las amenazas que puedan surgir y de los probables competidores que tal vez puedan llegar a desembarcar. El compromiso de las empresas actuales debe ser mejorar continuamente la calidad de sus productos y servicios, para asegurar la satisfacción total de los clientes ●

Los entornos laborales que valoran la participación de sus integrantes generan mayor compromiso y favorecen la innovación, al permitir que las ideas circulen libremente.



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.hedaly.com.ar

INDUSTRIA ARGENTINA

Signo negativo para el primer cuatrimestre

Durante abril, el consumo mantuvo el signo de los dos meses anteriores, pero mostrando una desaceleración; la caída fue de 3,8% para la suma de todos los canales medidos.



La tan ansiada recuperación del consumo todavía no logra materializarse. De acuerdo con el último informe de la consultora **Scentia**, las ventas de los productos de la canasta básica (alimentos, bebidas, artículos de tocador y limpieza) registraron una caída interanual del 3,8% en la suma de todos los canales relevados, aunque la baja se sintió con especial fuerza entre las grandes cadenas.

Si bien el dato general refleja una de-

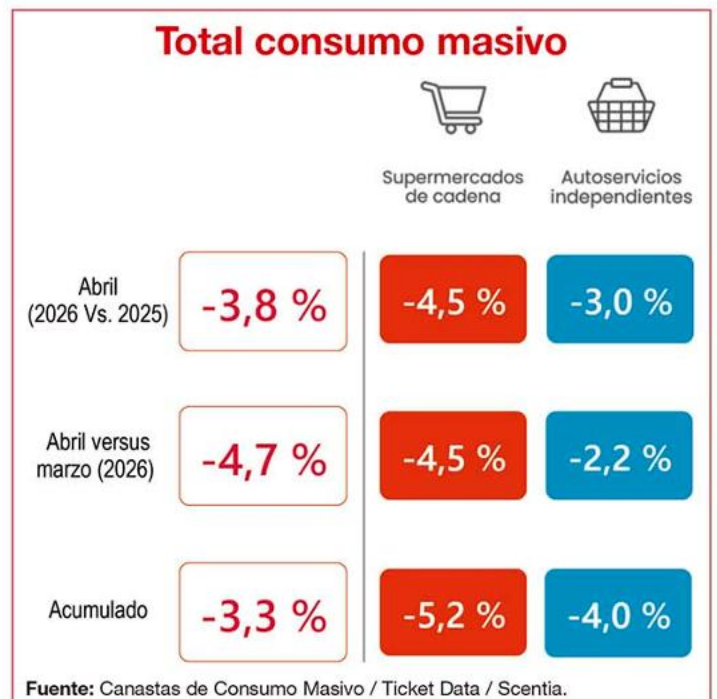
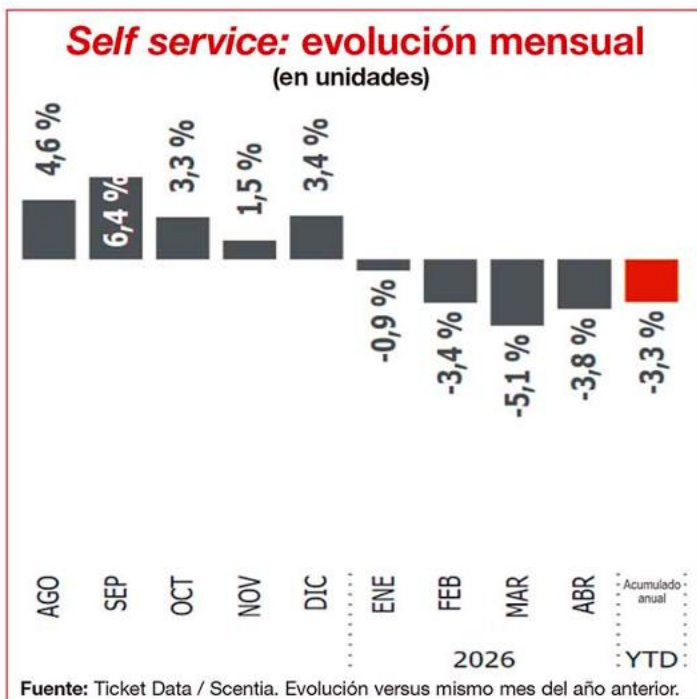
desaceleración respecto de marzo -cuando las ventas habían caído un 5,1% interanual- con el resultado de abril, el acumulado del primer cuatrimestre arroja una baja del 3,3%. De acuerdo con Scentia, la retracción se observó en casi todos los formatos comerciales. En la diferenciación por canales, los supermercados sufrieron una caída de las ventas del 4,5% respecto de abril de 2025 y una contracción idéntica en la comparación con marzo previo. La caída de las ventas acumulada en el primer cuatrimestre es de 5,2%.

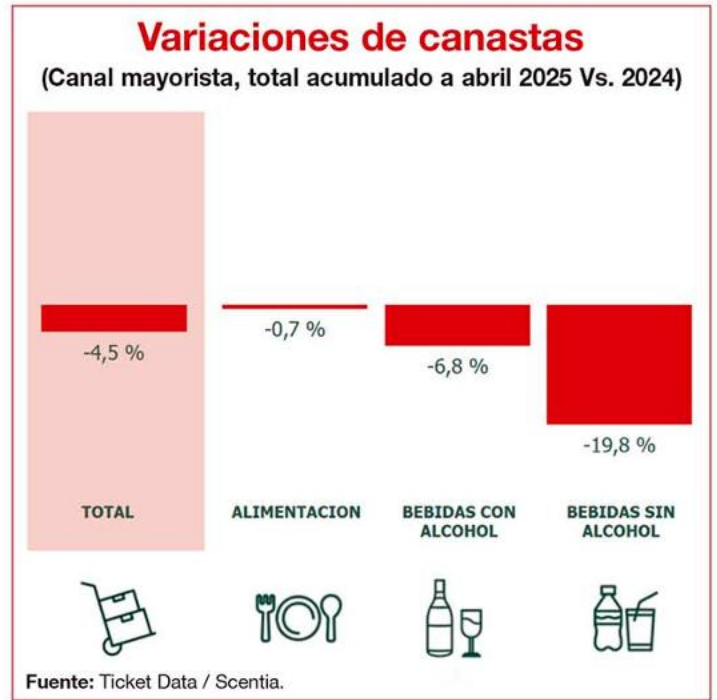
Los autoservicios independientes vendieron un 3% menos que en abril del año pasado y un 2,2% menos que en marzo de este año. La caída cuatrimestral interanual en este caso es del 4%. En los kioscos y comercios tradicionales, como almacenes de barrio, la caída de abril respecto del mismo mes de 2025 fue del 4,8% mientras que en la comparación intermensual sufrió una caída del 6,6%. En los cuatro meses iniciales del año la caída fue del 2,2%.

En tanto, el canal mayorista vendió un 4,5% menos interanual y un 4,3% por debajo del registro de marzo de este año. La caída acumulada fue del 4,5%.

En las farmacias, las ventas subieron 0,1% interanual aunque también experimentaron una variación del 9,4% en la comparación mensual. El promedio también da negativo en este caso, un 1%.

En contraste con el resto, el e-commerce vendió un 40,4% más en abril de este año que en el mismo mes de un año atrás. En comparación con marzo, no obstante, los





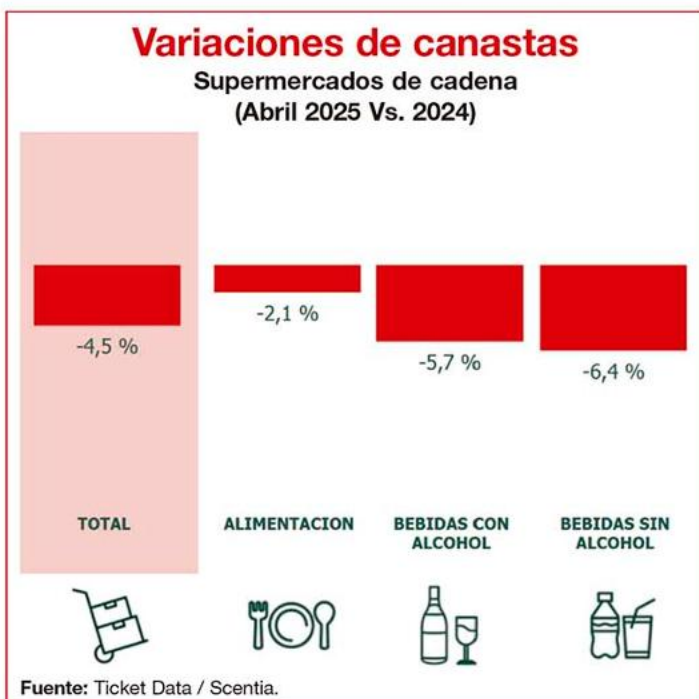
despachos cayeron, aunque levemente, un 0,1%. Esa caída no afectó el acumulado del cuatrimestre, que cerró 33,6% arriba.

Según Scentia, el desempeño positivo del e-commerce mantiene la tendencia observada en los últimos meses, aunque la consultora aclaró que la leve retracción respecto de marzo puede explicarse por el efecto calendario, ya que marzo tuvo un día más. Por rubros, prácticamente todas las categorías mostraron un desempeño negativo en abril. La más golpeada fue de la de los productos impulsivos -que generalmente se ubican pegados a las cajas en los supermercados, como golosinas, chocolates y snacks- que tuvieron una caída interanual superior a los dos dígitos (14,1%). En la otra punta, bebidas con al-

cohol (+1,1%) e higiene y cosmética (+1,4%) fueron las únicas que cerraron el mes con números positivos.

El informe de Scentia también destacó que el precio promedio ponderado de los productos de la canasta básica continúa desacelerándose, con una suba acumulada en los últimos doce meses del 21%, es decir diez puntos por debajo de la inflación general. El precio promedio continúa con su tendencia descendente y posiblemente el dato de inflación de abril, que vuelve a arrojar un valor a la baja, podría impactar de manera positiva en los próximos meses en las ventas ●

El desempeño positivo del comercio electrónico mantiene la tendencia observada en los últimos meses, aunque se observa una leve retracción.





Morfologías persuasivas

La forma, el diseño y la estructura visual de los envases dejaron de cumplir únicamente funciones prácticas para transformarse en herramientas estratégicas que influyen sobre la percepción.

La forma de un producto puede transmitir calidad, practicidad o sofisticación, antes de que el consumidor lea la información técnica o evalúe las características específicas.

El packaging atraviesa una transformación profunda. Durante mucho tiempo, los envases fueron interpretados principalmente desde una lógica funcional: proteger productos, facilitar transporte y garantizar conservación adecuada de la mercadería. Sin embargo, el crecimiento de la competencia comercial, la saturación visual de los supermercados y la evolución del comportamiento del consumidor modificaron radicalmente esa mirada. Actualmente, el packaging funciona como una herramienta estratégica de comunicación, diferenciación y persuasión capaz de influir directamente sobre decisiones de compra.

La expresión “morfologías persuasivas” resume precisamente esta nueva dimensión. La forma de un envase ya no responde solamente a criterios técnicos o productivos. También comunica valores, posicionamiento y experiencias emocionales asociadas con la marca. El consumidor interpreta visualmente tamaños, colores, materiales y estructuras incluso antes de analizar racionalmente precio o características específicas del producto.

Dentro del comercio minorista y del supermercado, esta transformación resulta especialmente evidente. Los supermercados contemporáneos concentran miles de referencias compitiendo simultáneamente por atención limitada del consumidor. En ese contexto, el packaging se convirtió en uno de los principales recursos para destacar productos dentro de góndolas saturadas de estímulos visuales.

Las decisiones de compra ocurren muchas veces en cuestión de segundos. Numerosos consumidores recorren rápidamente las tiendas y reaccionan intuitivamente frente a determinadas señales visuales. El envase funciona entonces como una especie de vendedor silencioso capaz de transmitir confianza, practicidad, sofisticación o cercanía según la estrategia de posicionamiento desarrollada por la marca.

La morfología cumple un papel central dentro de esta dinámica. Formas curvas, estructuras minimalistas, envases ergonómicos o diseños compactos generan percepciones diferentes sobre calidad y funcionalidad. Las empresas comenzaron a comprender que la geometría visual influye directamente sobre interpretación emocional del producto.

Durante décadas, muchos envases respondían principalmente a necesidades industriales y logísticas. La prioridad consistía en producir grandes volúmenes eficientemente y facilitar distribución. Hoy, sin abandonar completamente esos criterios, las organizaciones necesitan integrar también dimensiones vinculadas con experiencia del consumidor y diferenciación comercial. La tecnología permitió ampliar enormemente las posibilidades de diseño. Nuevos materiales, sistemas de impresión avanzados y procesos de fabricación más flexibles habilitan envases considerablemente más complejos y personalizados que hace algunos años. Esto intensificó todavía más la competencia visual dentro de las góndolas.

En el supermercado argentino, donde las decisiones de compra suelen estar fuertemente condicionadas por precio y promociones, el packaging continúa teniendo enorme relevancia. Incluso en contextos económicos difíciles, los consumidores reaccionan frente a señales visuales vinculadas con confianza, practicidad y percepción de valor.

La pandemia reforzó además ciertas tendencias importantes. Los consumidores comenzaron a prestar mucha más atención a cuestiones vinculadas con higiene, seguridad y facilidad de manipulación. Como consecuencia, numerosos envases debieron adaptarse rápidamente para transmitir mayor sensación de protección y practicidad cotidiana.

La funcionalidad continúa siendo indis-

DOMINGO SE COCINA DE LOCAL



Siempre cerca tuyo

PARA EL PARTIDO DE TODOS LOS DÍAS

El lenguaje visual de los envases

Los consumidores interpretan gran parte de la información comercial de manera visual e intuitiva. Antes de leer características técnicas o comparar precios, muchas personas reaccionan frente a colores, formas y materiales que transmiten determinadas sensaciones sobre el producto.

El packaging cumple precisamente esa función comunicacional. Un envase puede sugerir practicidad, sofisticación, frescura o calidad incluso antes de que exista análisis racional completo sobre la compra. Por eso, las empresas comenzaron a invertir crecientemente en diseño industrial y estrategias visuales.

La forma ocupa un lugar especialmente importante. Envases ergonómicos, estructuras minimalistas o diseños di-

ferenciados ayudan a captar atención dentro de góndolas saturadas de estímulos comerciales. La competencia visual entre productos se volvió extremadamente intensa dentro del supermercadismo contemporáneo.

La funcionalidad continúa siendo fundamental. Los consumidores valoran envases cómodos, fáciles de manipular y compatibles con situaciones reales de uso cotidiano. El diseño pierde efectividad cuando la experiencia práctica resulta incómoda o poco eficiente.

La sustentabilidad también influye crecientemente sobre percepción del consumidor. Materiales reciclables, reducción de residuos y formatos reutilizables comenzaron a formar parte de numerosas estrategias de packaging.

Las empresas que desarrollan diseños coherentes con hábitos reales de consumo suelen fortalecer el reconocimiento de marca y la diferenciación dentro de mercados saturados.

pensable. Un packaging visualmente atractivo pero incómodo de utilizar puede deteriorar rápidamente experiencia del consumidor. Las morfologías persuasivas más eficientes son precisamente aquellas capaces de equilibrar impacto visual con comodidad real de uso.

La ergonomía adquirió entonces enorme importancia. Los consumidores valoran envases fáciles de abrir, transportar, almacenar y reutilizar. Las empresas comenzaron a analizar mucho más profundamente hábitos concretos de consumo y situaciones cotidianas de utilización.

Las nuevas configuraciones familiares también influyen sobre diseño de packaging. Hogares más pequeños, cambios en frecuencia de compra y crecimiento del consumo individual modificaron necesidades vinculadas con tamaños y formatos de presentación. Muchas categorías comenzaron a diversificar formatos según distintas dinámicas de consumo.

La sustentabilidad aparece como otra

variable central dentro del packaging contemporáneo. Los consumidores muestran creciente sensibilidad respecto del impacto ambiental de los envases. Materiales reciclables, reducción de plástico y estructuras reutilizables comenzaron a ocupar lugar estratégico dentro de numerosas decisiones de diseño.

Sin embargo, las empresas enfrentan un desafío complejo. Necesitan combinar sustentabilidad con funcionalidad, costos razonables y capacidad de diferenciación visual. El packaging contemporáneo debe resolver simultáneamente múltiples exigencias comerciales, ambientales y operativas.

La identidad de marca también depende enormemente del diseño morfológico. Muchos productos son reconocidos inmediatamente por su forma incluso antes de que el consumidor lea el nombre o identifique logotipos específicos. Algunas compañías lograron convertir determinadas estructuras visuales en activos simbólicos extremadamente poderosos.

Esto demuestra que el packaging no funciona solamente como contenedor físico. También organiza memoria visual y reconocimiento emocional dentro de categorías comerciales altamente competitivas. Las formas ayudan a construir familiaridad y diferenciación simultáneamente.

La psicología del consumo ocupa un lugar importante dentro de este análisis. Los colores, texturas y tamaños generan asociaciones automáticas vinculadas con frescura, calidad, sofisticación o naturalidad. Las empresas desarrollan investigaciones cada vez más detalladas para comprender cómo reaccionan los consumidores frente a distintas configuraciones visuales.

En los supermercados, donde la compra suele realizarse bajo presión de tiempo y saturación de estímulos, estas señales adquieren enorme influencia. El consumidor muchas veces decide intuitivamente qué producto tomar basándose inicialmente en percepción visual general antes de racionalizar completamente la elección ●



EDICIÓN LIMITADA

HUGGIES®

Toallitas Húmedas



VERDADERA SENSACIÓN
DE UNA PIEL SALUDABLE



MI PRIMERA PASIÓN

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

Las acciones comerciales bien diseñadas no solo incrementan las ventas inmediatas, sino que permiten gestionar el mix de productos, acelerar la rotación y optimizar el uso del espacio.

Muchas cadenas minoristas repiten siempre un escenario uniforme: una góndola con carteles, etiquetas y señales que buscan captar la atención del consumidor en pocos segundos. Sin embargo, detrás de esa aparente simplicidad, existe una arquitectura compleja donde cada acción promocional responde a decisiones estratégicas que combinan datos, objetivos comerciales y condiciones operativas. En el supermercadismo, las promociones dejaron de ser herramientas intuitivas para convertirse en mecanismos de precisión.

El primer aspecto a considerar es el objetivo. No todas las promociones buscan lo mismo. Algunas apuntan a incrementar volumen, otras a mejorar la rotación de productos específicos, otras a introducir novedades o a competir en precio en categorías sensibles. Definir con claridad el propósito es fundamental para diseñar acciones coherentes y medibles. Sin este paso, el riesgo es caer en una lógica de descuentos generalizados que erosionan márgenes sin generar valor sostenido.

La relación entre promociones y rentabilidad es uno de los puntos más delicados.

Un aumento en ventas no siempre se traduce en mejores resultados económicos. Si el incentivo es demasiado agresivo, puede generar volumen a costa de margen. Por eso, el diseño promocional debe contemplar no solo el impacto en unidades vendidas, sino también en contribución marginal. En los supermercados, donde la competencia es intensa, este equilibrio es crítico.

La segmentación permite avanzar hacia esquemas más eficientes. No todos los consumidores responden de la misma manera a los mismos estímulos. Utilizar información disponible para diferenciar ofertas según comportamiento, frecuencia de compra o sensibilidad al precio permite optimizar recursos. De este modo, las promociones dejan de ser masivas para convertirse en herramientas más quirúrgicas.

El calendario promocional es otro elemento central. La planificación de acciones a lo largo del tiempo permite evitar superposiciones y gestionar mejor la expectativa del consumidor. Una frecuencia excesiva puede generar habituación, donde el cliente posterga la compra esperando el descuento. En cambio, una frecuencia insuficiente puede dejar espacio a la competencia. Encontrar el punto de equilibrio es una tarea estratégica.

La ejecución en el punto de venta es determinante. Una promoción bien diseñada puede perder efectividad si no se comunica correctamente. Cartelería clara, ubicación estratégica y consistencia en la información son factores que inciden directamente en el resultado. En el comercio minorista, donde la decisión se toma en segundos, la visibilidad es clave.

La coordinación con proveedores también juega un rol importante. Muchas promociones se construyen en conjunto, compartiendo costos y objetivos. Esta colaboración permite ampliar el alcance de las acciones y alinear intereses. Sin embargo, requiere acuerdos claros y una gestión coordinada para evitar conflictos o desalineaciones. El impacto en la logística es otro aspecto a considerar. Un incremento repentino en la demanda puede generar quiebres de stock si no se anticipa correctamente. Por eso, las promociones deben estar alineadas con la capacidad operativa. La planificación conjunta entre áreas comerciales y logísticas es fundamental para garantizar disponibilidad.

La medición de resultados permite cerrar el ciclo. Evaluar el desempeño de cada acción en términos de ventas, margen y comportamiento del consumidor brinda información valiosa para futuras decisiones. Sin medición, no hay aprendizaje. En los supermercados, donde se realizan múltiples promociones en simultáneo, contar con sistemas que permitan aislar efectos es un desafío relevante. La tecnología aporta herra-

Comunicación precisa

Las acciones comerciales dejaron de ser tácticas aisladas para convertirse en herramientas analíticas que combinan uso de datos, segmentación y ejecución en puntos de venta.



¡LANZAMIENTO!

La mejor porción de tu día

Nuevas #LASAGNA



MIX DE QUESOS



5 tipos de quesos con BACON

A LA BOLOGNESE



Salsa casera con carne vacuna

Tu día pide
Sadia



Listo en 9'



Receta casera



Porción perfecta

mientas para mejorar este proceso. Sistemas de análisis, plataformas de gestión y modelos predictivos permiten diseñar acciones más precisas y evaluar su impacto con mayor detalle. La integración de datos facilita una visión más completa del negocio. El rol del precio como señal es central. Las promociones no solo incentivan la compra, sino que también comunican posicionamiento. Un uso excesivo puede deteriorar la percepción de valor de la marca. Por eso, es importante gestionar estas acciones de manera coherente con la estrate-



La implementación en las tienda es determinante, ya que una promoción mal comunicada o mal exhibida puede perder efectividad, incluso cuando el incentivo económico es atractivo.

gia general. La experiencia del consumidor también se ve afectada. Promociones complejas, con múltiples condiciones o restricciones, pueden generar confusión. La simplicidad en la propuesta es un factor que facilita la comprensión y mejora la respuesta.

El contexto competitivo influye en las decisiones. En categorías donde la competencia es fuerte, las promociones pueden ser necesarias para mantener participación. Sin embargo, entrar en una lógica de guerra de precios puede ser perjudicial a largo plazo. La fidelización es otro objetivo posible. Programas de beneficios, descuentos personalizados o acumulación de puntos permiten construir relaciones más estables con los clientes. En este caso, las promociones se integran en una estrategia más amplia.

La innovación también tiene espacio. Nuevos formatos, combinaciones de productos o mecánicas distintas pueden generar interés y diferenciar la propuesta. Sin embargo, deben ser coherentes con la operación y la capacidad de ejecución.

El aprendizaje continuo es fundamental. Cada promoción es una oportunidad para obtener información y ajustar estrategias. La acumulación de experiencia permite mejorar la efectividad con el tiempo.

En definitiva, las promociones son una herramienta poderosa pero compleja. Su impacto atraviesa múltiples dimensiones del negocio. Gestionarlas de manera estratégica es clave para lograr resultados sostenibles en el comercio minorista y en los supermercados.

A medida que el entorno se vuelve más dinámico, también aumenta la necesidad de flexibilidad. La capacidad de ajustar acciones en función de cambios en la demanda, en la competencia o en variables macroeconómicas permite mantener la relevancia. Las promociones rígidas pierden efectividad en contextos cambiantes.

La integración con canales digitales amplía el alcance. Ofertas comunicadas a través de aplicaciones, correos o plataformas online permiten llegar de manera más directa al consumidor. Esta combinación de canales enriquece la estrategia.

El análisis de elasticidad aporta información clave. Entender cómo responde la demanda a cambios en el precio permite diseñar incentivos más eficientes. No todos los productos requieren el mismo nivel de descuento para generar impacto.

La gestión del surtido también se ve influida. Las promociones pueden utilizarse para impulsar productos de mayor margen o para equilibrar la rotación entre categorías. Esta capacidad de direccionamiento es un recurso estratégico.

Finalmente, el equilibrio entre corto y largo plazo es determinante. Si bien las promociones pueden generar resultados inmediatos, su uso debe estar alineado con una visión sostenida. El desafío es combinar impacto inmediato con construcción de valor en el tiempo.

En este contexto, la relación entre promociones y arquitectura de precios adquiere una relevancia mayor. No se trata solo de definir descuentos puntuales, sino de entender cómo cada acción impacta en la percepción global de precios de la tienda. El consumidor construye una idea del nivel de precios a partir de múltiples señales, y las promociones forman parte de ese sistema. Una estrategia coherente debe evitar contradicciones que generen desconfianza o confusión.

El concepto de precio de referencia es clave para comprender este fenómeno. Cada consumidor tiene una expectativa sobre cuánto debería costar un producto, y las promociones pueden modificar esa referencia. Un descuento frecuente puede redefinir ese valor hacia abajo, haciendo más difícil vender al precio regular. Por eso, es fundamental administrar la intensidad y la frecuencia de las acciones para no erosionar la estructura de precios. La elasticidad cruzada entre productos también debe ser considerada. Promocionar un artículo puede afectar la venta de otros ●

nuevo



x10 MÁS
ESPUMA*



*vs Ala+ Concentrado

Un escenario con variaciones significativas

Según el último relevamiento de NielsenIQ, el segundo bimestre de este año no registró grandes cambios interanuales. No obstante, en abril el canal tradicional creció 4,3%, mientras que las cadenas de self service retrocedieron 4,8%.



El "efecto precio" sigue condicionando la dinámica del mercado. Con una variación interanual de 25,2%, consumidores, las empresas enfrentan un escenario donde cada decisión de compra pesa.

La foto más reciente del consumo masivo en la Argentina vuelve a mostrar un mercado que todavía no logra afirmarse. De acuerdo con el informe "Canasta de Consumo Argentina" elaborado por NielsenIQ -una consultora de referencia inevitable para el seguimiento del consumo masivo- el bimestre marzo/abril permaneció *flat* (0,0%) en comparación con el mismo período del año anterior.

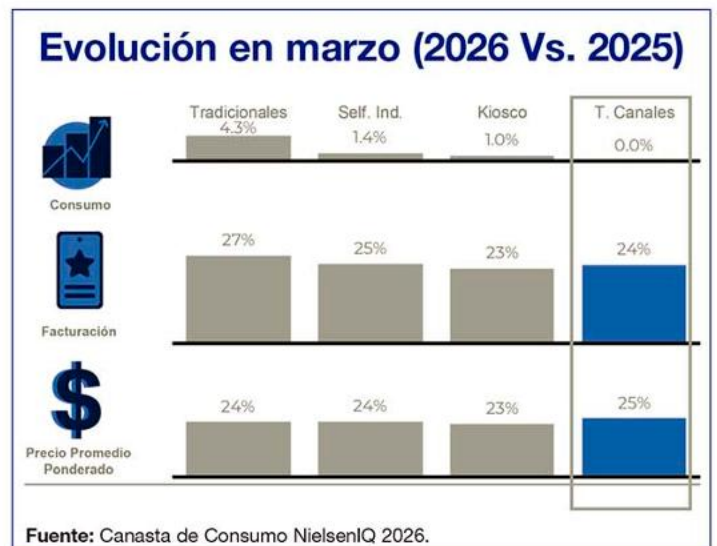
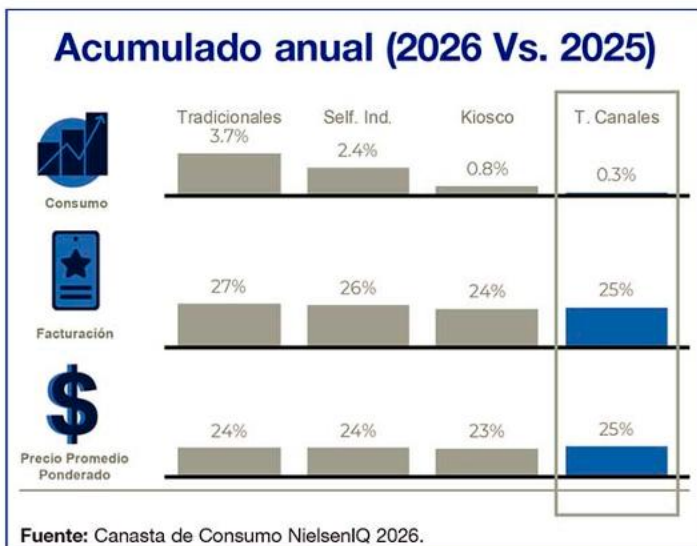
El dato marca una estabilidad en términos de volumen, aunque todavía lejos de una recuperación robusta y con diferencias claras entre categorías y canales.

La consultora detalla el comportamiento de la canasta a nivel general, por rubros y por tipo de canal comercial. Entre otros datos, destaca que la variación interanual del precio promedio se ubicó en +25,2%, un nivel superior al del bimestre anterior, lo que confirma que buena parte de la dinámica del mercado sigue atravesada por el efecto precio.

En el acumulado del año, la canasta muestra una variación de consumo de positiva en 0,3% frente a igual período de 2025. Es un dato moderado, pero suficiente para reflejar que el consumo masivo dejó atrás la fuerte contracción de otros momentos, aunque aún sin encontrar un sendero de crecimiento sostenido. Dentro de ese cuadro general, el desempeño por industrias muestra trayectorias dispares y un consumidor que sigue priorizando y eligiendo con cuidado.

El rubro bebidas presentó en abril una mejora de 0,5%. Ese avance fue impulsado tanto por bebidas no alcohólicas, que crecieron 0,1%, como por bebidas alcohólicas, con una suba de 1,6%.

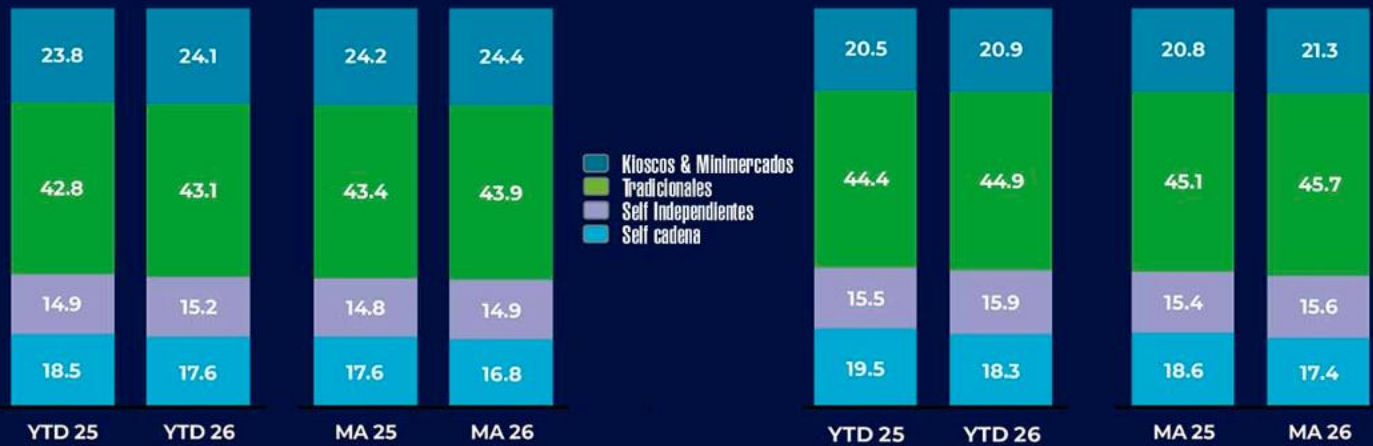
En alimentos, el resultado fue algo mejor: 1,0%, con un aporte destacado de golosinas, que avanzaron 5,1%. En cambio, los alimentos básicos y los alimentos no básicos registraron caídas de 0,3% en ambos casos. La lectura que deja este comportamiento es conocida para la industria: hay consumo, pero concentrado en segmentos puntuales y con una demanda todavía cautelosa en categorías ligadas a la compra habitual.



Bebidas: estructura del mercado argentino Variación Vs. mismo período del año anterior

MIX EN FACTURACIÓN

MIX EN VOLUMEN



Fuente: Canasta de Consumo NielsenIQ 2026.

El contrapunto aparece en cuidado personal y limpieza, que volvió a mostrar debilidad. En abril, la categoría se contrajo 3,3% interanual. La baja se explicó por cosmética y tocador, con 2,0%, y por limpieza del hogar y de la ropa, con 6,3%.

Se trata de una señal relevante para fabricantes y comercios, porque confirma que el ajuste del consumidor sigue pegando con más fuerza en rubros donde la reposición puede espaciarse o donde el comprador intensifica la búsqueda de alternativas de precio.

La diferencia entre canales también quedó bien marcada. En abril, los tradicionales crecieron 4,3%, los kioscos 1,0% y los autoservicios independientes 1,4%. En el otro extremo, perfumería cayó 1,2% y self cadenas retrocedió 4,8%.

Al mismo tiempo, el acumulado anual ratifica la misma tendencia: los tradicionales subieron 3,7%, los self independientes

2,4% y los kioscos 0,8%, mientras perfumería bajó 1,1% y self cadenas 3,9%.

Así, el mapa comercial sigue mostrando una demanda más activa en formatos de cercanía de tamaño reducido, y una presión mayor sobre el canal moderno.

En conclusión, el informe de NielsenIQ para abril de 2026 deja una señal de estabilidad, pero no de despegue. El consumo general se mantiene plano, con una mejora acotada en el acumulado del año y con un escenario selectivo.

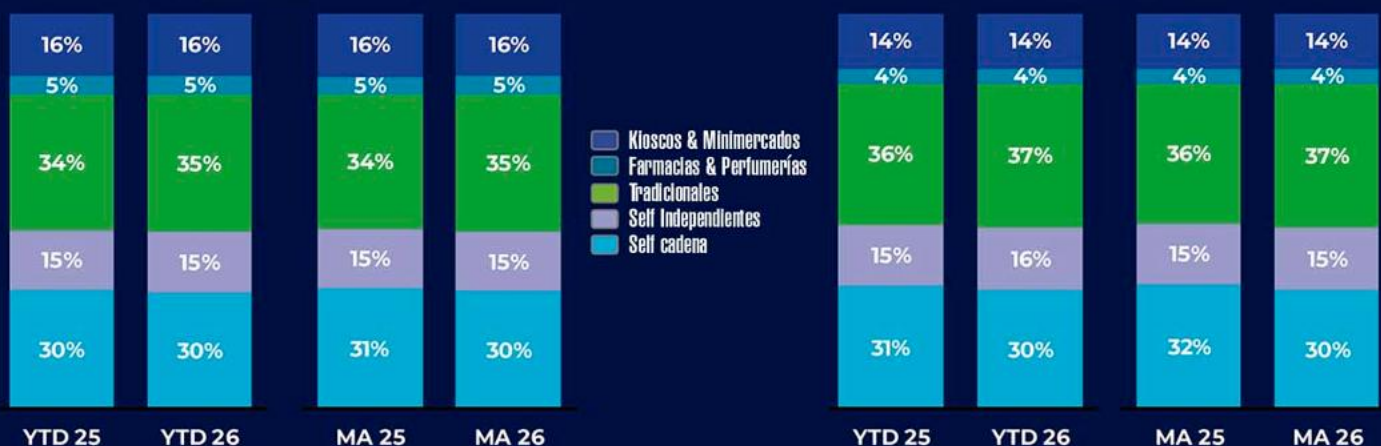
En el complejo entorno actual, categorías como bebidas y alimentos logran sostenerse. Pero limpieza y cuidado personal siguen en retroceso, y los canales tradicionales continúan ganando terreno frente a las cadenas. Para empresas y *retailers*, el desafío pasa por leer esa heterogeneidad con precisión y ajustar surtido, precio y propuesta comercial a un consumidor que administra con cuidado cada compra ●

El canal tradicional, los kioscos y los autoservicios volvieron a crecer. El ticket controlado y la conveniencia se afianzan, en detrimento de las grandes cadenas.

Consumo masivo: ventas del mercado local Variación Vs. mismo período del año anterior

MIX EN FACTURACIÓN

MIX EN VOLUMEN



Fuente: Canasta de Consumo NielsenIQ 2026.

Mundial de Fútbol: una oportunidad para comunicar



La Copa del Mundo abre una nueva disputa por la atención del consumidor. Un detallado informe de la agencia OSA (One Step Ahead) brinda información clave para generar una comunicación auténtica, relevante y bien direccionada.

Activación publicitaria (versus el Mundial 2022)

CAMPAÑAS Y ANUNCIANTES

+230

Campañas activas

+190

Marcas

HABLANDO SOBRE EL MUNDIAL.



MEDIOS

Nov 2022

Fue el mes con mayores volúmenes físicos en TV y Radio de los últimos 10 años

+24%

crecimiento de avisos de TV H2 vs H1

+28%

crecimiento de avisos de RADIO H2 vs H1

Ya llega el nuevo Mundial de Fútbol, con la consiguiente andanada de publicidades y acciones promocionales que ponen el foco en este evento. Proveedores y retailers vienen ocupando posiciones; nadie quiere quedarse afuera de esta oportunidad para comunicar.

Sin dudas, los mundiales son los eventos que más saturación publicitaria generan. Y en este contexto, destacarse implica ir más allá de la visibilidad. Para identificar insights genuinos a lo largo del journey del hincha y comprender dónde las marcas pueden aportar valor de forma auténtica, la agencia de medios y plataforma estratégica integral **OSA (One Step Ahead)** lanzó su informe "Mundial 2026: el juego detrás del juego". Se trata de una valiosa herramienta para quienes busquen sacar el máximo

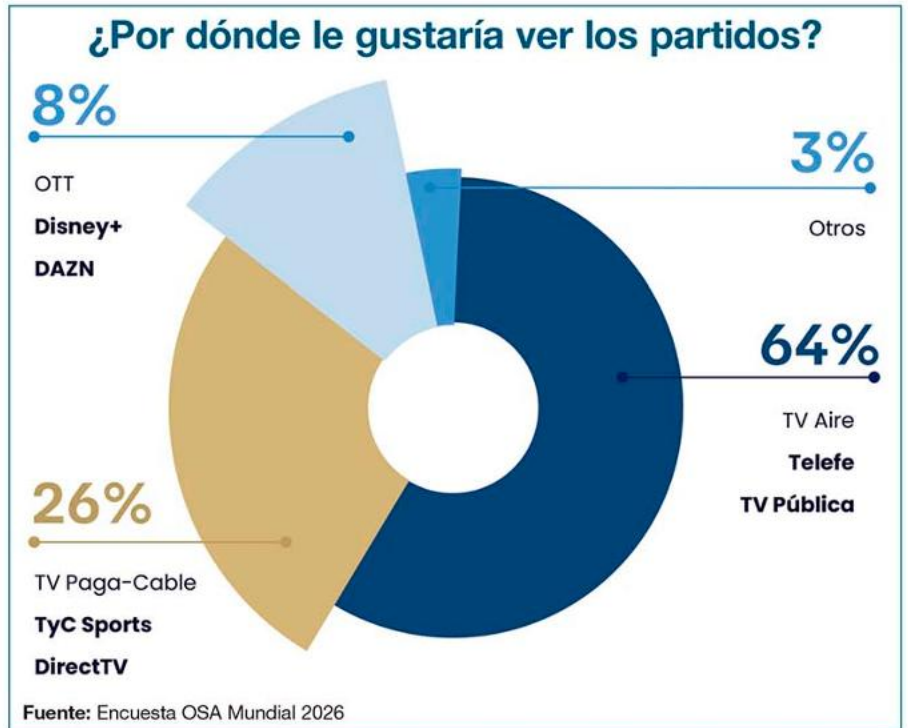


provecho de este encuentro único, que se repite cada cuatro años.

Este informe destaca que en las comunicaciones vinculadas al Mundial, la creatividad se vuelve el principal diferencial, permitiendo que las marcas asuman un rol claro, ya sea desde facilitar el encuentro, la movilidad o hasta potenciar la previa y el festejo, transformando su presencia en valor agregado para el audiencia.

“Los hinchas son actores protagonistas que buscan participar activamente. Quieren que las marcas los hagan parte del momento, que creen experiencias y les aporten beneficios exclusivos”, dice el estudio. Para ello, es fundamental diseñar campañas que inviten a la audiencia a co-crear la narrativa de las marcas, fortaleciendo el sentido de pertenencia y la interacción.

Comunicar durante la Copa es una oportunidad única para conectar emocionalmente con audiencias y construir un impacto cultural duradero. Sin embargo, este escenario también plantea desafíos: si el mensaje no es auténtico y coherente con

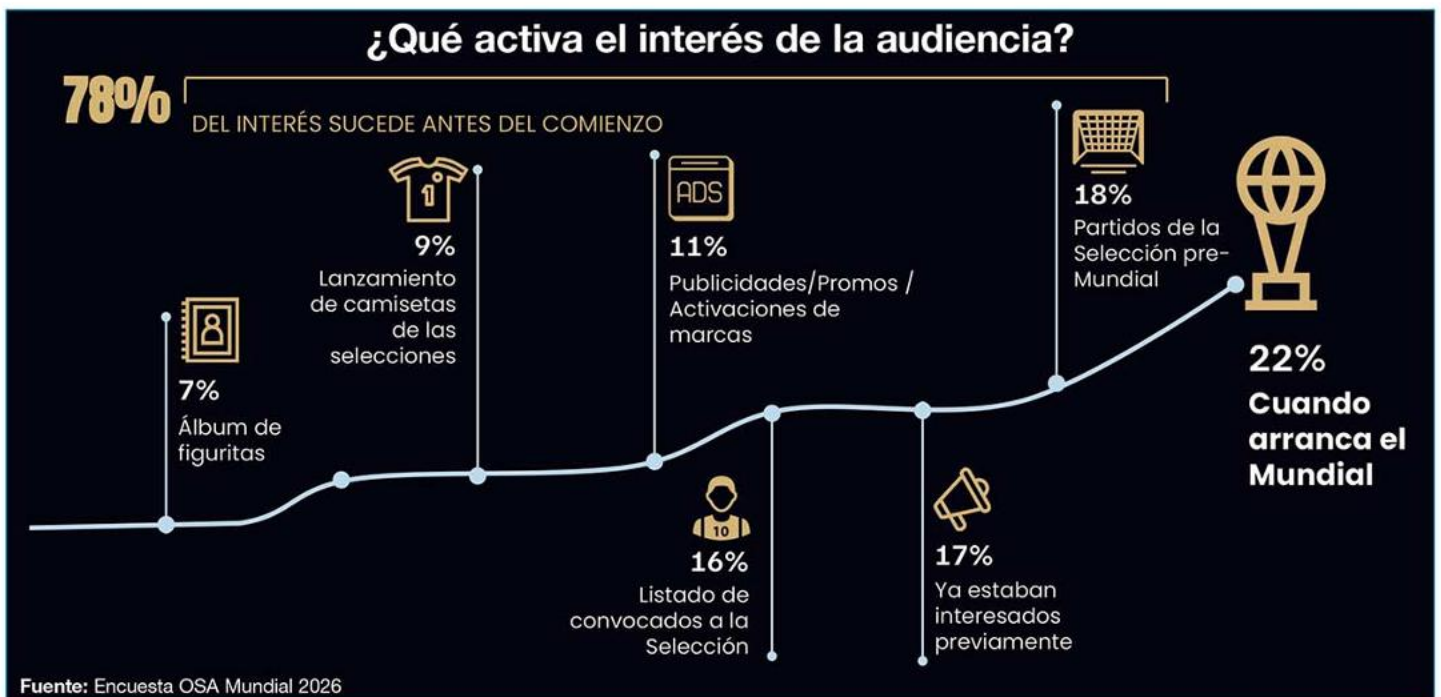


los valores que la marca representa, puede percibirse como oportunista.

Como punto de partida, hay que comprender que, en Argentina, la autopercepción de hinchas nos diferencia del resto. Mientras que en el mundo se consideran espectadores, el hincha argentino se piensa como un actor central. El fútbol actúa como reflejo social. En la Scaloneta, los argentinos reconocieron los valores perdidos del sentimiento nacional. “En la previa a la Copa, ser los campeones sigue funcionando como compensación emocional frente a las tensiones cotidianas”, dice el estudio de OSA.

La victoria grupal se vive como un éxito propio. Se establece así una conexión

Mientras los sponsors aseguran presencia, la verdadera relevancia quedará en manos de las marcas que sepan apropiarse de rituales, conversaciones y momentos sociales.

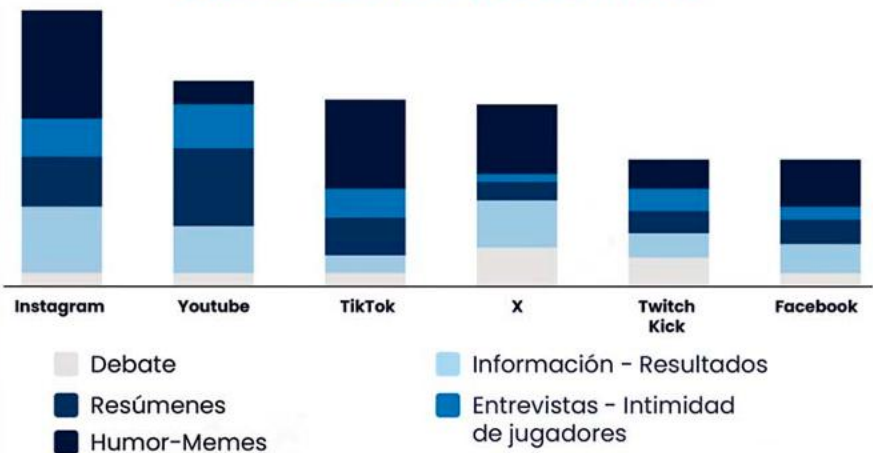


Emociones que despierta el Mundial



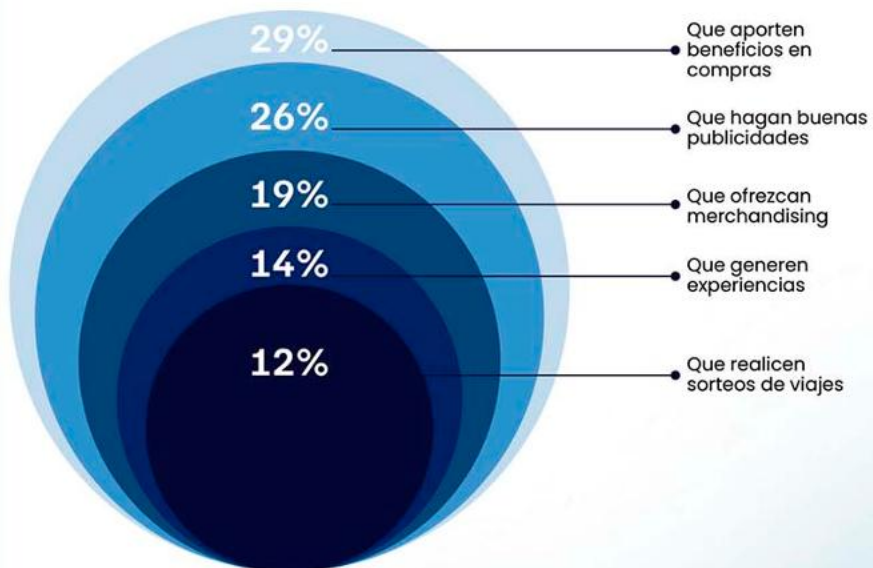
Fuente: Encuesta OSA Mundial 2026

¿Qué tipo de contenido mundialista prefiere consumir en cada red social?



Fuente: Encuesta OSA Mundial 2026

¿Qué rol espera que tengan las marcas durante el Mundial?



Fuente: Encuesta OSA Mundial 2026

LA JUNTADA ES SAGRADA

79%

Organiza planes para ver a la Selección Argentina

NADA COMO JUNTARSE EN CASA

En una casa 1

En un bar 2

En un evento-aire libre 3

Fuente: Encuesta OSA Mundial 2026

profunda con la gloria y se fortalece el sentido de pertenencia.

¿Cómo se movilizarán los consumidores para ver el Mundial? El estudio de OSA señala que el 59% de los encuestados hará planes para ver otros partidos además de los de la Selección. En los jóvenes de 18 a 24 años, el porcentaje sube al 71%.

Cuando no juega Argentina, las juntadas pierden su carácter ritual y funcionan más como una excusa social: el fútbol habilita el encuentro, bajan las presiones, se prioriza el disfrute y la buena compañía.

Cabe señalar que el próximo Mundial trae un elemento de gran importancia: es el último de Messi. Este encuentro se presenta para los argentinos como el cierre simbólico de una relación compleja, intensa y finalmente gloriosa entre Messi y la albiceleste. El camino iniciado en la Copa América 2021 consolidó, con el Mundial de Qatar, su lugar en la historia, con un referente absoluto, más allá de lo deportivo. Se trata, en definitiva, del pasaje de una estrella global a un símbolo nacional indiscutido. La conversación sobre su presencia trasciende de lo deportivo a lo emocional.

Medios y contenidos

La audiencia se moverá entre distintas capas de contenidos, orbitando desde los medios con transmisión oficial de los partidos hacia todo un universo de micro-contenidos periféricos. El desafío está en entender el *journey* del usuario mientras navega entre las distintas pantallas: desde por dónde lo ve y dónde profundiza la experiencia involucrándose en la interacción y conversación.

“Más allá de los 90 minutos, el Mundial 2026 será escenario de un ecosistema de contenidos y múltiples versiones del partido en tiempo real”, explica el estudio de OSA. En las plataformas y redes sociales, se multiplica la oferta de contenido con formatos ágiles, participativos y cercanos.

—Instagram se presenta como una red transversal al contenido. Los usuarios declaran consumir allí, preferentemente hu-



CONOCE EL LADO MAS DULCE DEL NUEVO

COLON

Selecto

Más dulzor
Menos alcohol
Fácil de tomar

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

Las audiencias ya no pasan por una sola pantalla: alternan transmisiones oficiales, redes sociales, memes, entrevistas, debates y microcontenidos que amplían la experiencia.



LA VOZ DEL RELATO

53%

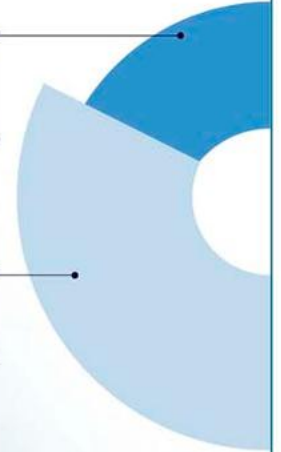
de los encuestados declara que los relatores o comentaristas de los partidos influyen la plataforma o medio por dónde prefieren ver el Mundial

Fuente: Encuesta OSA Mundial 2026

Una ocasión para el encuentro

38% de quienes se juntarán para otros partidos, declara hacerlo en la mayor cantidad posible

62% sólo se juntaría para los partidos más importantes



Fuente: Encuesta OSA Mundial 2026

mor e información.

—En YouTube, los encuestados comentan que prefieren consumir videos de mayor duración, en búsqueda de información, resúmenes y entrevistas.

—En TikTok y X cobra fuerza el universo de contenidos de Humor y Memes. En X, además, se destaca la búsqueda de información y resultados así como el debate, impulsados por su naturaleza de inmediatez y espacio de opinión.

“Ya no solo vemos a los jugadores de la Selección Argentina sólo como deportistas de élite, sino también como creadores de contenido en tiempo real”, explican en OSA. “Antes, el jugador era una figura distante que solo hablaba en conferencias de prensa, hoy invitan a participar a las audiencias de su vida y su intimidad”.

El Mundial y las marcas

Una vez más, el Mundial será escenario de una diversidad de contenidos, versiones simultáneas de los partidos en vivo y los

micro-momentos se suceden alrededor.

Por ello, “es clave que las marcas destinen esfuerzos para seguir el ritmo de la conversación, generando contenido pensando específicamente con los códigos de cada plataforma y capitalizando los elementos culturales como memes, música, tendencias, siempre seleccionando a qué conversación sumarse, en coherencia con el tono y los pilares de la marca”, dicen en OSA.

Existen muchos territorios subexplotados más allá de los encuentros de la Selección Nacional (los cuales representan menos del 10% total del Mundial). La marcas pueden diseñar estrategias para adueñarse de momentos clave. Ya sea activando durante los entretiempos y los partidos de otras selecciones, siendo parte de los rituales sociales de la juntada con amigos o participando de instancias alternativas como la apertura o el show de la final. “Mientras los sponsors se aseguran visibilidad, la relevancia la construyen las marcas que logran ser parte de la historia”, concluyen en OSA ●

Resúmenes

21%

Highlights y curiosidades

16%

Entrevistas

12%

Estadísticas/Análisis

9%

Contenido de Influencers/streamers/reacts.

9%

Vlogs/argentinos que viajan al Mundial.

8%

Detrás de escena.

7%

Programas de debate.

7%

Ninguno (Sólo los partidos).

5%

Documentales

4%

1%

Podcasts

¿Qué tipo de contenidos vinculados al Mundial le interesa consumir?

Fuente: Encuesta OSA Mundial 2026

No es solo limpieza Es resultado + cuidado



Podés comprar el pack completo o productos individuales.

[f @brilargentina](https://www.facebook.com/brilargentina)
[✉ info@brill.com.ar](mailto:info@brill.com.ar)
[globe www.brill.com.ar](http://www.brill.com.ar)

NUEVAS PASTILLAS LIMPIA LAVARROPAS



La solución ideal para eliminar sarro, restos de jabón y malos olores.

Presentación Comercial: Estuches individuales (3 pastillas), en cajas de 16 estuches cada una.

MultiMax

[f](https://www.facebook.com/multimax.oficial.ar)
[i](https://www.instagram.com/multimax.oficial.ar)
multimax.oficial.ar

www.multimax.com.ar

[globe](https://www.whatsapp.com/+5491138233662)
[+54 9 11 3823-3662](https://www.whatsapp.com/+5491138233662)

Comodidad versus riesgo

La estabilidad operativa a veces genera una sensación de seguridad que, lejos de fortalecer la competitividad, puede ser contraproducente.



El verdadero desafío directivo no consiste solamente en evitar errores financieros, sino en desarrollar una cultura interna capaz de tolerar la incertidumbre y aprender rápidamente.

La administración empresarial suele asociarse con orden, previsibilidad, control y reducción de incertidumbre. Durante décadas, gran parte de la formación gerencial estuvo orientada a minimizar errores, evitar desviaciones y consolidar modelos de funcionamiento estables. Sin embargo, el escenario económico contemporáneo obligó a revisar muchas de esas premisas. Hoy, administrar ya no implica únicamente conservar estructuras eficientes, sino también decidir cuándo abandonar zonas de comodidad para enfrentar riesgos inevitables.

En numerosas empresas, especialmente dentro del comercio minorista y del supermercado, la tensión entre comodidad y riesgo aparece todos los días en decisiones aparentemente pequeñas. Mantener surtidos tradicionales, sostener formatos comerciales históricos, conservar proveedores de larga trayectoria o evitar inversiones tecnológicas son conductas que ofrecen una tranquilidad inmediata. El problema es que muchas veces esa tranquilidad funciona apenas como una ilusión temporal. Los mercados cambian más rápido que las estructuras corporativas, y las compañías que se acostumbran demasiado a operar bajo parámetros conocidos suelen reac-

cionar tarde frente a las transformaciones del entorno.

Existe una razón psicológica detrás de este fenómeno. Las organizaciones están integradas por personas, y las personas tienden naturalmente a reducir incertidumbre. Un procedimiento repetido genera confianza. Un modelo probado ofrece sensación de control. Una estructura estable disminuye conflictos internos. Pero precisamente allí aparece el principal desafío de la administración contemporánea: comprender que la ausencia de riesgo también constituye un riesgo.

Muchas empresas argentinas atravesaron este dilema durante los últimos años. La volatilidad económica, los cambios en el consumo, la aceleración tecnológica y las modificaciones en los hábitos sociales obligaron a redefinir estrategias constantemente. Algunos supermercados optaron por mantener formatos tradicionales y políticas comerciales conservadoras. Otros asumieron decisiones más agresivas, incorporando automatización, plataformas digitales, herramientas de análisis de datos y nuevos modelos logísticos. En algunos casos, las apuestas resultaron exitosas. En otros, no tanto. Pero incluso los errores aportaron aprendizaje organizacional. En cambio, las compañías que per-

manecieron completamente inmóviles encontraron mayores dificultades para adaptarse cuando las condiciones del mercado cambiaron de manera abrupta.

El problema de la comodidad empresarial es que rara vez se percibe como un problema mientras produce resultados aceptables. Cuando una organización logra niveles razonables de facturación y estabilidad operativa, resulta difícil convencer a los equipos directivos de modificar procesos que “funcionan”. Sin embargo, la administración estratégica no debe enfocarse únicamente en el presente inmediato, sino también en la sustentabilidad futura. Una empresa puede ser rentable hoy y vulnerable mañana. La comodidad muchas veces anestesia la capacidad de anticipación.

En el supermercado este fenómeno puede observarse claramente en la relación con el consumidor. Los hábitos de compra evolucionan de forma permanente. Cambian las expectativas de servicio, las formas de pago, las prioridades de consumo y las exigencias vinculadas con experiencia de compra. Hace algunos años, muchas cadenas subestimaron el crecimiento del comercio electrónico porque sus tiendas físicas seguían funcionando adecuadamente. La lógica parecía razonable: si el nego-

cio principal continúa siendo rentable, ¿por qué modificarlo? Pero la transformación digital no avanzó gradualmente, sino de manera acelerada. Quienes reaccionaron tarde debieron invertir bajo presión y perder tiempo valioso frente a competidores más dinámicos. Administrar implica precisamente decidir cómo equilibrar estabilidad y transformación. Un exceso de comodidad puede volver rígida a una empresa. Un exceso de riesgo puede volverla caótica. El desafío consiste en encontrar un punto de equilibrio donde la organización conserve capacidad operativa sin perder flexibilidad estratégica.

La cultura interna ocupa un lugar central en esta discusión. Existen compañías que castigan severamente cualquier error y generan estructuras extremadamente conservadoras. En esos contextos, los empleados aprenden rápidamente que asumir riesgos puede tener consecuencias negativas para sus carreras. Como resultado, predominan decisiones defensivas, innovación limitada y fuerte apego a procedimientos tradicionales. Otras organizaciones, en cambio, promueven entornos donde experimentar forma parte del aprendizaje. Allí, el error no desaparece, pero se transforma en información útil para mejorar procesos y detectar oportunidades.

La administración moderna necesita comprender que la innovación no siempre nace de grandes revoluciones tecnológicas. Muchas veces surge de pequeñas incomodidades internas. Un gerente que cuestiona una rutina histórica. Un supervisor que propone reorganizar procesos logísticos. Un equipo comercial que detecta nuevas demandas de consumidores. La

comodidad organizacional suele bloquear esas conversaciones porque instala la idea de que modificar estructuras implica generar conflictos innecesarios.

Además, la comodidad tiene otro efecto peligroso: reduce la sensibilidad frente a amenazas externas. Cuando una empresa permanece demasiado tiempo dentro de un escenario relativamente estable, puede desarrollar una percepción distorsionada del contexto. Empieza a creer que las reglas del mercado seguirán siendo las mismas indefinidamente. Pero los cambios económicos, tecnológicos y sociales no esperan a que las organizaciones se adapten cómodamente.

El comercio minorista argentino ofrece múltiples ejemplos de empresas que dominaron determinadas categorías durante años y luego perdieron relevancia por no anticipar cambios en el comportamiento del consumidor. Algunas minimizaron la importancia de la digitalización. Otras ignoraron transformaciones generacionales. Algunas subestimaron

nuevos competidores más ágiles. En todos esos casos, la comodidad previa actuó como un factor de inmovilidad.

También existe una dimensión financiera en este debate. Muchas compañías interpretan el riesgo únicamente desde la posibilidad de pérdida económica inmediata. Sin embargo, no invertir también puede generar costos enormes a mediano plazo. Postergar modernizaciones, retrasar actualizaciones tecnológicas o evitar capacitación de personal puede parecer prudente en el corto plazo, pero debilita la competitividad futura. En la administración actual, el riesgo dejó de ser una anomalía para convertirse en una condición permanente ●

Muchas compañías descubren demasiado tarde que la mayor amenaza no proviene de decisiones audaces, sino de la inmovilidad ante el cambio de las reglas comerciales.

Cómo construir culturas adaptables

Las empresas suelen invertir enormes recursos en tecnología, logística y expansión comercial, pero muchas veces descuidan un aspecto decisivo para su supervivencia: la capacidad de adaptación cultural. Una organización puede disponer de infraestructura moderna y procesos eficientes, pero si sus equipos rechazan cualquier transformación, la competitividad termina debilitándose lentamente.

La adaptabilidad no depende únicamente de incorporar herramientas digitales o rediseñar estructuras operativas. Depende, sobre todo, de construir una cultura donde las personas puedan convivir con cierto nivel de incertidumbre sin paralizarse. Allí aparece uno de los grandes desafíos de la administración contemporánea: generar entornos donde cambiar no sea percibido automáticamente como una amenaza.

Las compañías más dinámicas suelen compartir algunas características. Promueven conversaciones internas abiertas, habilitan propuestas de mejora desde distintos niveles jerárquicos y reducen el miedo al error. Esto no significa tolerar improvisación permanente ni aceptar malos resultados sistemáticos. Significa comprender que ningún proceso innovador puede desarrollarse en un contexto donde equivocarse implique castigos desproporcionados.

También resulta importante revisar cómo se comunican los cambios. Muchas transformaciones fracasan no por problemas técnicos, sino porque los equipos no entienden sus objetivos o perciben que afectan negativamente su estabilidad laboral.





a principios de superposición y entrelazamiento cuántico. Esto abre posibilidades extraordinarias de cálculo para determinados problemas extremadamente complejos.

El potencial de esta tecnología es enorme. Simulación molecular, desarrollo farmacéutico, optimización logística, inteligencia artificial y análisis financiero podrían experimentar avances revolucionarios durante las próximas décadas gracias a la capacidad de procesamiento cuántico. Sin embargo, la misma tecnología que promete resolver problemas actualmente imposibles también genera preocupaciones crecientes dentro del campo de la seguridad informática.

El principal desafío está vinculado con la criptografía. Gran parte de los sistemas de protección digital utilizados actualmente por bancos, empresas, gobiernos y plataformas digitales dependen de algoritmos cuya seguridad se basa en la enorme dificultad matemática de resolver determinados cálculos mediante computadoras tradicionales. La computación cuántica podría modificar radicalmente esa ecuación.

Dentro del comercio minorista y del supermercado, donde las operaciones digitales crecieron exponencialmente durante los últimos años, esta cuestión adquiere

Desafíos de la computación cuántica

La evolución de la capacidad tecnológica abre posibilidades extraordinarias para el procesamiento de información, aunque también plantea riesgos para los sistemas de protección.

Es necesario revisar profundamente las estrategias contemporáneas más comunes en lo que hace a la protección y almacenamiento de información sensible.

La seguridad informática atraviesa uno de los períodos de transformación más importantes de su historia. Durante décadas, gran parte de las estrategias de protección digital estuvieron construidas sobre sistemas criptográficos capaces de garantizar confidencialidad, autenticación y resguardo de información sensible mediante complejos cálculos matemáticos. Estos métodos continúan siendo altamente efectivos frente a la capacidad informática tradicional disponible actualmente. Sin embargo, el avance de la computación cuántica comenzó a modificar profundamente las perspectivas de largo plazo sobre ciberseguridad y protección de datos.

La computación cuántica representa un cambio tecnológico radical respecto de la informática clásica. Mientras las computadoras tradicionales procesan información mediante bits que adoptan valores binarios definidos (0 o 1), los sistemas cuánticos utilizan qubits capaces de operar simultáneamente sobre múltiples estados gracias

importancia estratégica creciente. Los supermercados administran enormes volúmenes de información sensible: datos financieros, transacciones electrónicas, programas de fidelización, plataformas de comercio electrónico y sistemas logísticos interconectados. La seguridad de esos entornos depende fuertemente de mecanismos criptográficos tradicionales.

Durante mucho tiempo, la amenaza cuántica parecía un problema extremadamente lejano y teórico. Sin embargo, el avance sostenido de las investigaciones internacionales comenzó a acelerar preocupación dentro del sector tecnológico y empresarial. Aunque todavía existen importantes limitaciones técnicas para construir computadoras cuánticas plenamente operativas a gran escala, numerosos especialistas consideran indispensable comenzar desde ahora la transición hacia nuevos modelos de protección digital.

El concepto conocido como “harvest now, decrypt later” refleja precisamente una de las principales preocupaciones actuales. Algunos actores maliciosos podrían almacenar actualmente enormes volúmenes de información cifrada con la expectativa de descifrarla en el futuro utilizando tecnologías cuánticas suficientemente avanzadas. Esto significa que determina-

dos datos sensibles de hoy podrían volverse vulnerables dentro de algunos años.

La ciberseguridad contemporánea necesita entonces incorporar una dimensión temporal mucho más compleja. Ya no alcanza solamente con proteger sistemas frente a amenazas actuales. Las organizaciones deben anticipar escenarios futuros donde ciertas herramientas tecnológicas modifiquen completamente capacidad de ataque y defensa dentro del entorno digital.

En Argentina, donde numerosas empresas aceleraron digitalización durante los últimos años, esta discusión todavía aparece relativamente poco desarrollada fuera de ciertos sectores especializados. Sin embargo, las organizaciones que administran información crítica comienzan progresivamente a analizar impacto potencial de la computación cuántica sobre infraestructura tecnológica y estrategias de protección.

La transición hacia criptografía post-cuántica ocupa actualmente uno de los principales ejes de investigación global en materia de ciberseguridad. Organismos internacionales, universidades y compañías tecnológicas trabajan intensamente en desarrollo de algoritmos resistentes a futuros ataques cuánticos.

El desafío resulta enorme porque la infraestructura digital mundial depende profundamente de sistemas criptográficos actualmente considerados seguros. Migrar hacia nuevos estándares requerirá años de adaptación, inversiones importantes y enorme coordinación internacional entre múltiples sectores tecnológicos y empresariales. Las cadenas comerciales modernas dependen crecientemente de ecosistemas digitales complejos. Sistemas de pago electrónico, plataformas de comercio online, logística automatizada y análisis de datos funcionan mediante redes interconectadas donde la protección de información resulta indispensable para sostener operaciones seguras.

La computación cuántica no representa



únicamente un riesgo potencial para confidencialidad de datos financieros. También podría afectar autenticación digital, firmas electrónicas y múltiples mecanismos utilizados diariamente para garantizar integridad de las operaciones digitales.

La velocidad del avance tecnológico agrega además una dificultad importante. Muchas empresas todavía perciben la computación cuántica como un fenómeno distante o puramente académico. Sin embargo, los procesos de transición tecnológica dentro de grandes organizaciones suelen requerir largos períodos de planificación y adaptación. Esperar demasiado podría generar vulnerabilidades importantes en el futuro.

La pandemia reforzó enormemente dependencia digital de las organizaciones. El crecimiento acelerado del comercio electrónico, el trabajo remoto y las plataformas interconectadas amplió superficie de exposición informática de numerosas empresas. Como consecuencia, la seguridad digital se transformó en una prioridad estratégica mucho más visible que hace algunos años. La computación cuántica aparece como parte de una transformación más amplia ●

Muchas empresas todavía perciben la tecnología cuántica como un fenómeno lejano, pese a que los especialistas advierten sobre la necesidad de anticipar cambios futuros.

Una nueva frontera en ciberseguridad

La computación cuántica todavía se encuentra en etapas de desarrollo limitado, pero ya comenzó a generar preocupación dentro del mundo de la seguridad informática. El motivo principal está relacionado con la criptografía utilizada actualmente para proteger datos financieros, comunicaciones y sistemas digitales críticos.

Muchos métodos de cifrado contemporáneos dependen de cálculos matemáticos extremadamente difíciles de resolver mediante computadoras tradicionales. Sin embargo, los sistemas cuánticos podrían procesar ciertos problemas con velocidades considerablemente superiores, modificando capacidad futura para descifrar información protegida.

Esto no significa que toda la seguridad digital actual vaya a desaparecer de manera inmediata. Pero sí obliga a co-

menzar procesos de adaptación progresiva hacia nuevos estándares criptográficos resistentes a escenarios post-cuánticos. Las organizaciones que administran información sensible necesitan evaluar desde ahora impacto potencial de estas transformaciones tecnológicas. La transición probablemente demandará años de investigación, actualización de infraestructura y coordinación internacional.

La capacitación también será fundamental. Muchas empresas todavía perciben la computación cuántica como un fenómeno exclusivamente académico, pese a que ya existen programas globales orientados a desarrollar criptografía preparada para futuras capacidades tecnológicas. La seguridad informática contemporánea requiere entonces una mirada mucho más anticipatoria ser eficaz.

La actitud con la que un directivo enfrenta los conflictos cotidianos influye directamente sobre motivación, productividad y clima laboral dentro de equipos sometidos a presión.

El liderazgo atraviesa una transformación profunda. Durante mucho tiempo, las organizaciones construyeron modelos de conducción basados principalmente en autoridad jerárquica, control operativo y capacidad técnica. Bajo esa lógica, liderar significaba supervisar tareas, mantener disciplina y garantizar cumplimiento de objetivos mediante estructuras relativamente rígidas. Actualmente, ese esquema resulta claramente insuficiente frente a mercados mucho más dinámicos, equipos diversos y contextos empresariales atravesados por incertidumbre permanente. En este nuevo escenario, la actitud comenzó a ocupar un lugar decisivo dentro de la capacidad de conducción.

La diferencia entre un jefe y un verdadero líder suele encontrarse precisamente allí. Los conocimientos técnicos continúan siendo importantes, pero ya no alcanzan para sostener compromiso, motivación y capacidad de adaptación dentro de equipos sometidos a presión constante. Las organizaciones contemporáneas necesitan personas capaces de transmitir dirección, confianza y estabilidad emocional incluso frente a situaciones complejas.

La actitud, un factor clave

La capacidad de conducir equipos en contextos complejos depende cada vez menos de la autoridad formal y mucho más de la manera en que los líderes gestionan la solución a un problema.



Dentro del comercio minorista y del supermercadismo, esta necesidad resulta particularmente evidente. Los supermercados funcionan sobre dinámicas operativas intensas, altos niveles de exigencia cotidiana y contacto permanente con consumidores cada vez más demandantes. Problemas logísticos, cambios de precios, tensiones comerciales y presión competitiva forman parte habitual de la actividad diaria. En ese contexto, la actitud de quienes conducen equipos impacta directamente sobre funcionamiento general de la organización.

La conducción empresarial ya no puede apoyarse únicamente en instrucciones formales o supervisión permanente. Los trabajadores necesitan líderes capaces de interpretar problemas rápidamente, sostener equilibrio bajo presión y generar sensación de dirección clara aun cuando el entorno resulte inestable. La actitud funciona entonces como elemento organizador de la dinámica interna.

Uno de los principales cambios contemporáneos tiene relación con la manera en que los equipos perciben autoridad. Las nuevas generaciones laborales suelen responder menos a modelos excesivamente verticales y mucho más a liderazgos basados en coherencia, escucha activa y capacidad real de resolver problemas. La legitimidad dejó de construirse exclusivamente mediante jerarquía formal para depender también de credibilidad cotidiana.

Esto explica por qué numerosos directivos técnicamente muy preparados encuentran dificultades para conducir equipos. El conocimiento profesional puede resultar excelente, pero si la actitud transmite rigidez excesiva, desinterés o incapacidad para gestionar tensiones humanas, la efectividad del liderazgo disminuye considerablemente. La pandemia terminó de acelerar esta transformación. Los períodos de incertidumbre extrema dejaron expuesta la importancia emocional del liderazgo dentro de las organizaciones. Muchas empresas descubrieron que los equipos necesitaban mucho más que instrucciones operativas. Requerían claridad, estabilidad psicológica y capacidad para sostener confianza frente a escenarios imprevisibles.

Las compañías donde los líderes lograron transmitir calma, organización y sentido de propósito generalmente atravesaron mejor las situaciones críticas. En cambio, las organizaciones con conducciones erráticas o excesivamente reactivas enfrentaron mayores niveles de desgaste interno, desorganización y pérdida de compromiso.

La actitud influye directamente sobre clima laboral. Los equipos suelen reproducir emocionalmente gran parte de la energía transmitida por quienes conducen. Un liderazgo permanentemente negativo, desordenado o agresivo deteriora la motivación ●



PROTEIN

PARA MANTENER
Y AUMENTAR LA

MASA MUSCULAR



NUEVO

GANCIA®
SIN ALCOHOL



0.0
ALCOHOL

MISMO
SABOR