

Cambios demográficos que afectan al consumo



12

MERCHANDISING
Estimular para ganar



78

MARKETING
Audiencias saturadas



82

PACKAGING
Cuando el diseño vende



¡LANZAMIENTO!

La mejor porción de tu día

Nuevas
#LASAGNA



MIX DE QUESOS



5 tipos de quesos
con BACON

A LA BOLOGNESE



Salsa casera
con carne vacuna

Tu día
pide
Sadia



Listo
en 9'



Receta
casera



Porción
perfecta



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



Azúcar + Stevia + Sucralosa

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

¡No dejes de tenerlo!

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



El reciente Mundial de fútbol arrojó cifras históricas. Por primera vez hubo tres países organizadores, 48 equipos y cerca de seis millones de espectadores. Durante casi cuarenta días, el torneo dominó la conversación pública y la agenda comercial. Promociones, ediciones especiales y campañas temáticas ocuparon un lugar clave en las estrategias de marketing. Apagado ya ese entusiasmo deportivo, el mercado vuelve a su realidad cotidiana. El consumo masivo sigue sin indicios de recuperación; en junio, las ventas cayeron 2,7%. Paradójicamente, otras variables ofrecen señales alentadoras; la inflación continúa desacelerándose, el dólar oficial mantiene una relativa estabilidad y la actividad económica exhibe indicadores positivos (como un PBI en crecimiento). La mejora de las ventas y la rentabilidad no dependerá solo de factores macroeconómicos. También exigirá una comprensión más precisa del consumidor. En la nota de tapa de esta edición, presentamos las conclusiones del último informe de tendencias generacionales de Ipsos, que analiza las transformaciones demográficas que se están produciendo, como el envejecimiento de la población, la permanencia prolongada de los jóvenes en el hogar familiar y la caída de la natalidad. Saber quiénes son hoy los consumidores y cómo evolucionan sus hábitos es una condición indispensable para desarrollar mejores estrategias comerciales en un entorno que sigue planteando importantes desafíos.

Luis Di Nallo
DIRECTOR

Sumario

NOVEDADES	8
MERCADOS	10
MERCHANDISING Estimular para ganar	12
MANAGEMENT Lo importante y lo urgente	16



INAUGURACIONES Supermercados Abastecedor: nueva sucursal	20
---	----

CAPACITACION ¿Conocimientos o sabiduría?	22
--	----



RECURSOS HUMANOS Pilares del trabajo en equipo	26
--	----

MOTIVACION Una actitud positiva	30
--	----

RENTABILIDAD Lecciones del pasado ...	32
--	----



PRODUCTIVIDAD Un debate renovado ...	36
---	----

RELEVAMIENTOS Una contracción que no sorprende	38
--	----

ESTRATEGIA Parámetros poco flexibles	40
--	----



ACTUALIDAD IMPOSITIVA ¿Inocencia fiscal recargada?	44
--	----

TENDENCIAS Las ventas del futuro ...	46
---	----

REINGENIERIA Los secretos de la globalización	50
---	----



ANALISIS El "piso de supervivencia" del consumidor argentino	54
--	----

GESTION Desafíos de un mundo dinámico	56
---	----

TECNOLOGIA Una ecuación integral ...	60
---	----



EMPRESAS Una solución para los costos invisibles de las cobranzas	62
---	----

CALIDAD TOTAL Momento de decisión ...	64
--	----

MANEJO DE DATOS Cómo transformar los indicadores en rentabilidad	68
---	----

PROCESOS OPERATIVOS La era de la planificación ..	70
--	----

CONSUMO Perfiles heterogéneos ...	72
--------------------------------------	----



MARKETING Audiencias saturadas ...	78
---------------------------------------	----

PACKAGING Cuando el diseño vende ..	82
--	----

LOGISTICA Aprovisionamiento sin fricciones	86
--	----



NOTA DE TAPA Cambios demográficos que afectan al consumo	88
--	----

ADMINISTRACION Visiones poco realistas ..	94
--	----

SEGURIDAD INFORMATICA Protegiendo activos intangibles	96
---	----



LIDERAZGO El magnetismo personal ..	98
--	----

PUNTO DE VENTA

N° 365

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



DESBLOQUEÁ
LA FRESCURA INTENSA

IT'S *Miller* TIME.

¡Comprá on-line más fácil!



Diseño adaptable: Navegá cómodamente desde cualquier dispositivo.



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



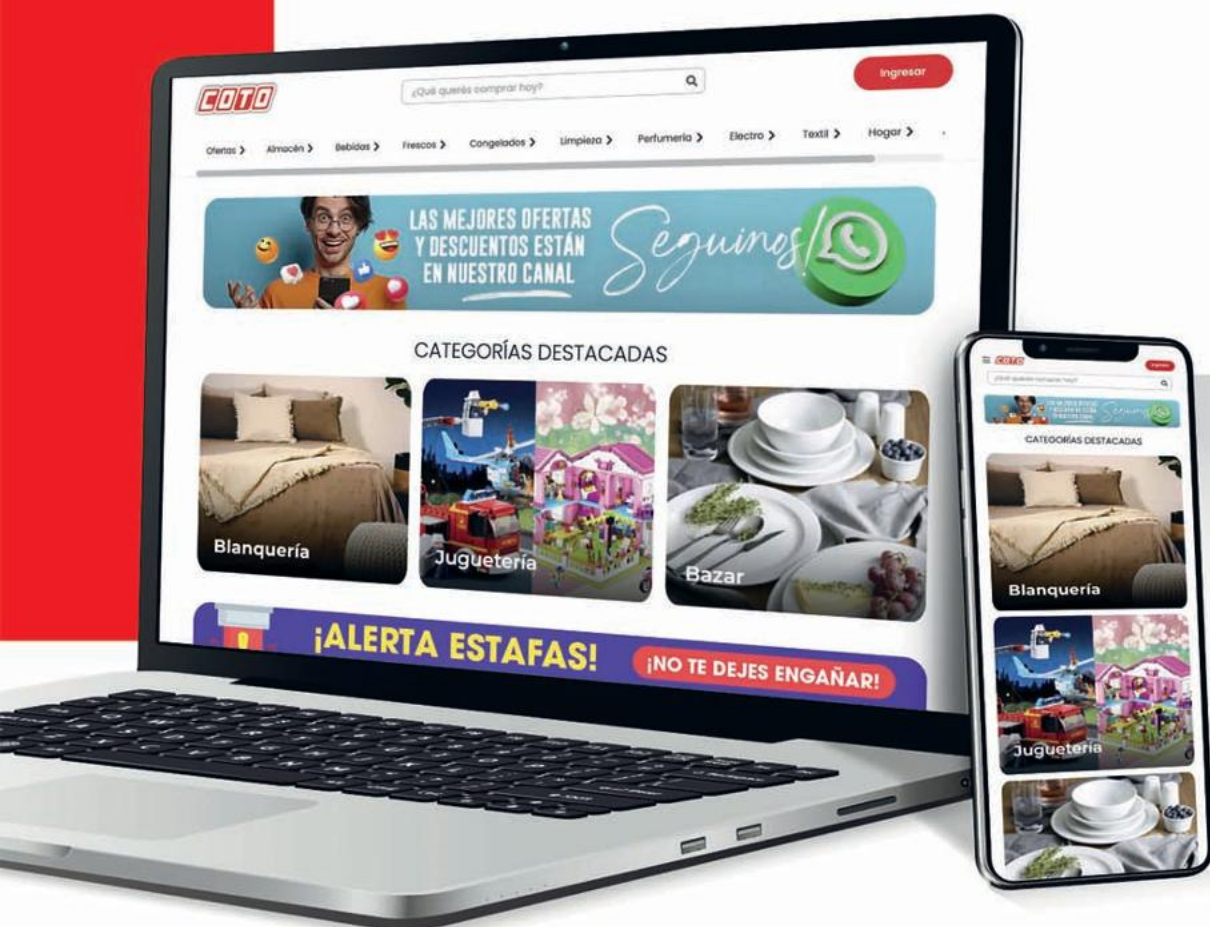
Interfaz intuitiva: Encontrá lo que necesitás de manera sencilla.



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

www.coto.com.ar

COTO



Tu compra en tres pasos, así de simple!



1 Hacé tu pedido on-line en Coto.



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



El Cazador Rosado



Ya está disponible en el mercado la nueva etiqueta de **Mascota Vineyards** que se propone como vino cotidiano para las escenas compartidas. Se trata de **El Cazador Rosado**. Con una paleta de tonos rojizos brillantes y una estética que combina diseño ilustrado y códigos modernos, esta variedad seduce a la vista. Y combina aromas suaves de fruta roja y flores con un toque dulzón, que lo hace amable desde el primer sorbo.

“Para los amantes de los vinos rosados, recorrer una góndola es casi como entrar en una perfumería: botellas estilizadas, gamas de color y etiquetas que cuentan historias”, explica el enólogo Rodolfo “Opi” Sadler. “El Cazador busca traer parte de esa experiencia a la mesa argentina, aportando un vino fresco, ideal para acompañar platos modernos, cocina de inspiración vegetal o simplemente una charla larga con amigos”, agrega. La línea El Cazador nació como una expresión más relajada dentro del mundo de Mascota Vineyards, combinando Malbec y Cabernet Sauvignon.

Televisores de vanguardia

BGH, unidad de negocios que desarrolla, fabrica y comercializa productos para el hogar con tecnología de avanzada y diseño de vanguardia, analizó cómo evolucionó la forma en que los argentinos eligen un Smart TV. “Priorizan una experiencia integral, donde el sistema operativo, la calidad de imagen, el sonido y la conectividad adquieren un rol cada vez más importante” declararon desde la compañía.



En la actualidad, el dispositivo dejó de ser pensado únicamente para ver televisión y pasó a convertirse en el centro del entretenimiento del hogar. Actualmente, el 94% de los argentinos consume contenidos audiovisuales al menos una vez al mes, mientras que el 81% del tiempo de consumo de video se realiza a través de televisores o pantallas conectadas, consolidando al Smart TV como el principal dispositivo para disfrutar contenidos dentro del hogar.

Renovación de autoridades

Los **Presidentes de CAS y FASA, Víctor Palpacelli y Ricardo Zorzón**, respectivamente, junto a los integrantes de las respectivas comisiones directivas, agradecieron a todos los socios que participaron en las Asambleas que respaldaron de manera unánime la integración de las nuevas Comisiones Directivas y la gestión de las salientes. “Queda mucho por hacer en diversas áreas para obtener el reconocimiento que las dos instituciones merecen por la representatividad que ostentan”, dijeron los directivos. También se planifican acciones sobre diversos temas que los socios plantean en las reuniones que periódicamente se llevan a cabo, tanto en la Sede Social de CABA, como en otros ámbitos de todo el país. En particular, se trató en las Asambleas la necesidad de actuar más intensamente sobre todo lo referido a la venta informal y la evasión fiscal. En ese sentido, se comenzará a operar de inmediato y se requerirá el apoyo y la participación directa de las cámaras supermercadistas de todo el país para dar visibilidad nacional a un grave problema que se expande de manera alarmante.



Diseño y funcionalidad

En un contexto invernal con bajas temperaturas, la calefacción deja de ser únicamente una necesidad funcional para convertirse también en un elemento de diseño dentro de los hogares. A la hora de abordar esta tendencia, se destacan las nuevas propuestas de **Liliana Electrodomésticos**, que combinan tecnología, eficiencia y estética para crear ambientes cálidos y confortables. Estas soluciones buscan integrarse de manera armónica en distintos espacios de la vivienda, acompañando la decoración sin resignar practicidad.



Las líneas actuales incorporan formatos versátiles, terminaciones cuidadas, eficiencia energética y diseños pensados para adaptarse tanto a ambientes tradicionales como a propuestas más contemporáneas.

Hidratación, un factor clave

Durante cada partido del Mundial, millones de argentinos vivieron cada jugada con intensidad. Entre tanta emoción, en esta ocasión se resaltó un hábito que suele quedar relegado: la hidratación.

Carolina Arriva, médica especialista en Cardiología y **Asesora de Glaciar Baja en Sodio**, advierte sobre la llamada “deshidratación silenciosa”, una condición que puede pasar inadvertida pero generar cansancio, falta de energía y dificultades para mantener la atención. “Las bajas temperaturas reducen la sensación de sed y muchas personas creen que sólo necesitan incorporar líquidos cuando sienten la necesidad de tomar algo, pero el organismo puede comenzar a verse afectado antes de que aparezca”, explicó Arriva, médica miembro de la Sociedad Argentina de Cardiología (SAC).



Desafíos logísticos

En un contexto marcado por la expansión del comercio electrónico y la creciente demanda de soluciones logísticas eficientes, **Prestige Auto** recibió en el Centro Industrial Juan Manuel Fangio a directivos de Mercado Libre y representantes de algunas de las principales empresas transportistas que integran su red de distribución. La jornada reunió a cerca de 40 participantes con el objetivo de acercarlos al proceso productivo de la Mercedes-Benz Sprinter, compartir la evolución del vehículo que desde hace tres décadas acompaña al transporte profesional y generar un intercambio sobre los desafíos y oportunidades que plantea la logística actual.



La actividad comenzó en el Visitor Center del Centro Industrial con una presentación sobre la historia de la planta, su capacidad productiva y el rol que desempeña dentro de la industria automotriz argentina. Posteriormente, los asistentes recorrieron la línea de producción de la Sprinter para conocer de cerca las distintas etapas de fabricación y los procesos de calidad.

Reconocimiento a la excelencia



Bodega Trapiche, uno de los nombres fundamentales de la viticultura argentina y referente indiscutido en la innovación enológica, anunció su incorporación oficial a la guía The World's 50

Best Discovery, la plataforma internacional curada por los creadores de los reconocidos premios globales de gastronomía y enoturismo.

Esta distinción sitúa a Trapiche dentro del selecto mapa de establecimientos recomendados a nivel mundial, destacando no sólo su imponente arquitectura de estilo renacentista italiano (que contrasta y dialoga en perfecta armonía con el paisaje andino) sino también la excelencia de su propuesta enoturística integral y su hospitalidad permanente.

Obleas de pistacho y maracuyá



Sinfonía presentó las primeras obleas de pistacho y maracuyá, una apuesta que busca acercar las tendencias globales a la góndola de todos los días.

El pistacho se consolidó como una de las grandes tendencias gastronómicas a nivel mundial gracias a su perfil cremoso y sofisticado, mientras que el maracuyá gana cada vez más espacio por su combinación de notas dulces y ácidas que aportan frescura.

"Queríamos romper con el molde tradicional de la categoría y ofrecer una verdadera experiencia sensorial", explicó Melisa González, Marketing Manager de Gaona.

El lanzamiento responde a un cambio en los hábitos de consumo. Las obleas ya no son vistas únicamente como un snack para chicos, sino también como un pequeño momento de disfrute.



Prode Rock

Quilmes Rock confirmó su regreso en abril de 2027 con tres jornadas y presentó **Prode Rock**, una iniciativa que, bajo el lema "esta vez, lo armamos entre todos", permitirá por primera vez que los fanáticos participen activamente en



la construcción del *line up* antes de su anuncio oficial. Los usuarios podrán registrarse, armar su festival ideal eligiendo qué artistas quieren ver en cada jornada y sumar puntos con una mecánica que premia a quienes hagan sus predicciones antes de que comiencen a conocerse los nombres oficiales.

Además, todos los participantes competirán por el premio "Quilmes Rock a tu casa", que le permitirá a un único ganador disfrutar de un show privado de una de las bandas del festival para él y hasta 10 amigos, además de dos entradas All Access para asistir al Quilmes Rock 2027. Ya está disponible la nueva cuenta oficial del festival: @quilmesrock.

Presente en Caminos y Sabores

Después de marcar un antes y un después en el mercado con **CBSé** y crear la categoría de yerbas compuestas hace más de cuatro décadas, **Establecimiento Santa Ana** volvió a apostar por la innovación. Esta vez lo hizo en Caminos y Sabores, donde presentó **Mateando**, su marca de yerba mate tradicional, ante miles de visitantes que recorrieron la feria.

Con degustaciones, juegos y actividades para toda la familia, la compañía aprovechó uno de los encuentros más importantes de las economías regionales para acercar una propuesta que hoy se posiciona como una de sus principales apuestas de crecimiento. "Fue una gran oportunidad para encontrarnos con consumidores de todo el país y seguir dando a conocer las virtudes de Mateando", señaló Gustavo Redondo, Gerente Comercial de Establecimiento Santa Ana.



Campaña invernal

Por cuarto año consecutivo y con el objetivo de concientizar sobre la importancia de mantener una alimentación equilibrada, **La Serenísima** relanzó su campaña institucional adaptada a la temporada invernal. En este marco, del 23 al 26 de julio, invitó a las familias a formar parte de una activación interactiva, diseñada especialmente para transformar la primera comida del día en una aventura de aprendizaje compartida en un espacio lúdico. La propuesta se estructuró a través de estaciones interactivas y desafíos pensados para que los más chicos descubran el valor de empezar el día con energía y sumen hábitos saludables en su vida cotidiana. La campaña reforzó el compromiso de la marca con el desarrollo de la comunidad y el bienestar de las personas, a través de acciones orientadas a fomentar hábitos saludables.



Regalando sonrisas

GDN Argentina y **Colgate-Palmolive** reafirmaron su compromiso con **Casa Ronald McDonald Argentina** acompañando una nueva edición de la campaña "Regalando sonrisas". Esta iniciativa apuesta a poner en valor la importancia de la promoción de hábitos que fomenten el cuidado y la higiene personal para mejorar la calidad de vida de niños y niñas, promoviendo prácticas saludables. "Esta campaña busca contribuir a fomentar hábitos saludables en miles de familias de todo el país", sostuvo Juan Pablo Quiroga, Director de Relaciones Institucionales, Comunidad y Desarrollo Sustentable de GDN Argentina

(ChangoMás). La campaña invitó a los clientes a sumarse con la compra de cualquier producto de Colgate, Palmolive y Protex, en las sucursales ChangoMás de todo el país y en www.MasOnline.com.ar.



Bodega Trapiche Costa & Pampa

En el marco de un resurgimiento turístico sin precedentes, Chapadmalal se consolida esta temporada de invierno como el destino revelación para quienes buscan una experiencia que combine paisajes atlánticos con la sofisticación de la gastronomía y el vino de alta gama. En el epicentro de este movimiento se encuentra

Bodega Trapiche Costa & Pampa, un proyecto que transformó el *terroir* costero en una propuesta ineludible. Ubicada a escasos kilómetros del mar, la bodega ofrece una experiencia única, donde la influencia del océano Atlántico moldea vinos con una personalidad marcada: frescos y de una elegancia distintiva, como sus reconocidos Chardonnay, Albariño, Pinot Noir y Sauvignon Blanc. Para estas vacaciones, la bodega invita a residentes y turistas a refugiarse en la calidez de su arquitectura.





Seguros: el desafío de los deepfakes

El crecimiento del fraude impulsado por la inteligencia artificial obliga a las compañías de seguros a replantear sus procesos de validación, investigación de siniestros y

prevención del riesgo frente a maniobras cada vez más sofisticadas. “Lo que está cambiando no es solamente el fraude. Está cambiando el concepto de evidencia. Una fotografía ya no puede asumirse como prueba suficiente por sí sola”, explica **Silvia Pascual, Business Manager de Flux IT.**

“El desafío consiste en combinar modelos capaces de detectar manipulaciones con procesos que integren distintas fuentes de información y mantengan al analista en el centro de las decisiones críticas”, añade. Los intentos de fraude mediante deepfakes crecieron 2,1% a nivel mundial en los últimos tres años, según el estudio *The Battle Against AI-Driven Identity Fraud*, elaborado por Signicat entre más de 1.200 responsables de prevención de fraude del sector financiero y de pagos de siete países europeos. El informe también revela que el 42% de los intentos de fraude involucran inteligencia artificial.



Un cambio cultural para las marcas

El marketing de creadores está dejando de ser una suma de campañas aisladas para convertirse en un componente estratégico

de los planes de medios. En un entorno donde las audiencias consumen contenido de forma fragmentada y la atención es cada vez más difícil de capturar, las marcas ya no pueden depender de activaciones esporádicas.

Para **Eduardo Núñez Santiago, Director de Influencer Marketing México y LATAM en another**, esta transformación obliga a replantear la forma en que las marcas entienden la influencia. El reto ahora es construir una infraestructura de medios: un modelo donde los creadores dejan de participar únicamente en campañas específicas para integrarse de forma permanente a la estrategia de comunicación, con objetivos, métricas e inversión de largo plazo. El tiempo que las audiencias dedican al contenido generado por creadores en televisores conectados ha crecido hasta competir directamente con la programación tradicional. Esto demuestra que los creadores ya no son un recurso táctico, sino un canal de comunicación integral.



Complejidad en el mercado crediticio

Los préstamos comerciales impulsaron una leve suba del crédito privado en junio, en tanto el consumo y los créditos prendarios volvieron a retroceder. Según el último Informe Monetario Mensual del Banco Central (BCRA), correspondiente a junio, los medios de pago tradicionales se expandieron 3,2% en términos reales durante el mes por la demanda estacional de dinero.

Pablo Blanco, CFO de Alprestamo, sostiene que la contracción de la Base Monetaria refleja una política monetaria más restrictiva, aunque sin implicar un alza permanente de tasas. “De he-

cho, en junio se observó un incremento transitorio de las tasas de corto plazo a fin de mes que luego se normalizó al restablecerse la liquidez del sistema”, señala. A futuro, Blanco estima que el fondeo seguirá disponible con mayor selectividad de los bancos: “Dependerá no solo de la cantidad de dinero sino de la inflación, la demanda de pesos, los encajes y la captación de depósitos”. Agrega que con la desinflación y la estabilización macroeconómica, “es razonable esperar una gradual reducción del costo del financiamiento y una recuperación más sostenida del crédito privado”.

Para Blanco, la desaceleración del consumo responde a una combinación de factores. “Si bien las tasas nominales descendieron respecto de los máximos del año pasado, siguen siendo elevadas para muchos hogares, a lo que se suma una mayor prudencia de consumidores y entidades en un contexto donde los ingresos reales aún se recuperan”, explica. No obstante, prevé una reactivación paulatina: “La recuperación llegará de forma gradual, acompañando una mayor estabilidad macroeconómica, una baja adicional de tasas y una mejora del poder adquisitivo”.

Los créditos hipotecarios mostraron una expansión mensual de 1,2% s.e. real en junio. En la comparación interanual, acumulan un incremento de 63,1% real, impulsado por las líneas ajustables por UVA. Blanco destaca que este avance es una muy buena señal: “Demuestra que, cuando existen instrumentos de largo plazo y previsibilidad, la demanda responde”.



Tendencias en consumo de bebidas

Todos los años el Día del Amigo se convierte en uno de los grandes momentos de en-cuentro del invierno. En plena temporada de reuniones, salidas y vacaciones para los más chicos, las celebraciones se multiplican: desde almuerzos y cenas, hasta escapadas de fin de semana. Y con ellas también evo-

lucionan las formas de elegir qué bebidas compartir.

“Hoy las personas esperan encontrar más opciones y eligen según el momento, el grupo y la experiencia que quieren vivir”, afirma **Andrés Agnello, Director Comercial de Ball** (empresa de envases sostenibles de aluminio) para América del Sur. “Esa diversidad impulsa el crecimiento de nuevas categorías y también la necesidad de desarrollar distintos formatos que permitan a las marcas responder con mayor precisión a cada ocasión de consumo”.

Esta evolución forma parte de un cambio más amplio que atraviesa al mercado argentino. Las decisiones de compra son cada vez más selectivas y situacionales. Ya no existen elecciones lineales ni una única opción para todos los momentos. Una misma persona puede optar por una cerveza para un almuerzo y otra para compartir con amigos.



El comercio electrónico sigue creciendo

NielsenIQ (NIQ), empresa de inteligencia del consumidor, presentó un nuevo análisis sobre la evolución del e-commerce

dentro del canal moderno, donde se observa que el comercio online continúa ganando relevancia tanto en Alimentos como en Cuidado Personal, Limpieza y Perfumería. Con un crecimiento especialmente impulsado por el desarrollo de los Pure Players (plataformas digitales).

De acuerdo con el relevamiento de NIQ, el consumo de alimentos por comercio electrónico muestra una dinámica superior al total del canal Súper + Farma (supermercados y farmacias). En el acumulado de 2026 hasta la fecha, las ventas en valor crecieron 21% en el total del canal, mientras que el segmento online de Súper + Farma avanzó 36%. Al incorporar también a los Pure Players, el crecimiento asciende a 68%.

“Lo que vemos es que el e-commerce empieza a ocupar un lugar cada vez más estratégico. El crecimiento no se explica únicamente por la evolución de la venta online de supermercados y farmacias, sino también por el desarrollo de plataformas como PedidosYa y Mercado Libre”, aseguraron en NIQ.

nuevo



x10 MÁS
ESPUMA*



*vs Ala+ Concentrado

Estimular para ganar

La exhibición estratégica convierte cada espacio comercial en una herramienta activa para orientar decisiones, facilitar recorridos, mejorar la experiencia del cliente y elevar la rentabilidad.



El punto de venta influye sobre decisiones de los consumidores que muchas veces no estaban previstas, fomentando de esta manera las ventas impulsivas a través de los estímulos apropiados.

La decisión de compra no comienza ni termina frente a una góndola. Se construye a partir de señales que orientan, recuerdan, comparan y facilitan. La ubicación de un producto, la claridad de un precio, la circulación dentro del local, la iluminación, el orden, la disponibilidad y hasta la forma en que se presenta una promoción pueden modificar el comportamiento del cliente. Por eso, el merchandising dejó de ser una tarea decorativa para convertirse en una herramienta comercial que integra estrategia, operación y conocimiento del consumidor.

En el comercio minorista, estimular no significa presionar. Significa crear condiciones que ayuden a reconocer necesidades, descubrir alternativas y tomar decisiones con menor esfuerzo. Una exhibición bien resuelta reduce incertidumbre, mejora la lectura del surtido y vuelve más visible aquello que la empresa necesita impulsar. Cuando el espacio acompaña la lógica del comprador, la experiencia se vuelve más simple y la operación puede mejorar ventas, rotación y rentabilidad al mismo tiempo.

El punto de venta tiene una capacidad singular: transforma una intención general en una elección concreta. Una persona puede ingresar pensando en resolver una

compra básica y terminar incorporando productos que recordó, comparó o descubrió durante el recorrido. Esa posibilidad explica por qué la distribución del espacio, la secuencia de categorías y los estímulos visuales tienen tanto peso. No todos los metros cuadrados valen lo mismo ni todos los lugares reciben la misma atención. Comprender esa desigualdad permite asignar mejor los espacios y evitar que productos estratégicos queden relegados.

La primera condición es la claridad. Una tienda sobrecargada de carteles, promociones y mensajes simultáneos puede producir el efecto contrario al buscado. Cuando todo intenta destacarse, nada logra hacerlo. El cliente necesita señales jerarquizadas que le permitan orientarse y comprender rápidamente dónde están las categorías, qué propuesta conviene observar y qué beneficio se ofrece. La saturación visual aumenta el esfuerzo, demora la decisión y puede generar desconfianza frente a promociones difíciles de interpretar.

La señalización debe resolver preguntas, no agregar nuevas. Precio, vigencia, condiciones y productos alcanzados por una oferta tienen que aparecer de forma comprensible. Una mecánica promocional compleja puede resultar atractiva en una planilla comercial y fracasar completamente frente a la góndola. Si el beneficio requiere demasiados cálculos, si depende de excepciones poco visibles o si no coincide con lo registrado en caja, la estimulación se convierte en frustración.

La credibilidad comercial también se construye en esos detalles. El orden del surtido cumple una función parecida. La organización por uso, necesidad, tipo, tamaño o nivel de precio debe responder a la manera en que las personas piensan la compra. Una clasificación técnicamente correcta puede resultar poco intuitiva para el público. Observar recorridos, preguntas frecuentes y productos buscados conjuntamente permite construir agrupaciones más naturales. Cuando el cliente encuentra con facilidad, dedica menos energía a orientarse y más atención a comparar opciones.

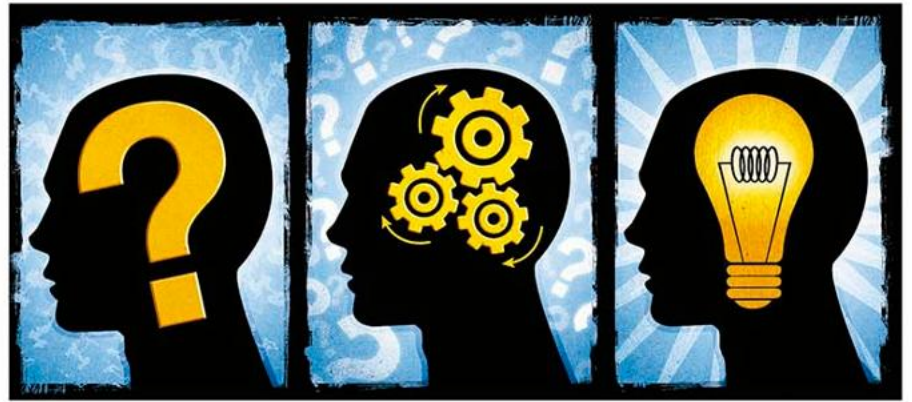
La ubicación dentro de la góndola influye sobre visibilidad y elección. Las zonas más accesibles suelen concentrar mayor atención, mientras los niveles extremos exigen más esfuerzo. Sin embargo, ubicar siempre los mismos productos en los mejores espacios puede limitar el descubrimiento y reducir la productividad de la categoría. La asignación debe considerar rotación, margen, función estratégica, acuerdos comerciales y comportamiento del comprador. El objetivo no es premiar productos, sino organizar una propuesta que genere valor para el conjunto.

Las cabeceras, islas y exhibiciones secundarias ofrecen oportunidades especia-

les porque interrumpen el recorrido habitual. Pueden acelerar la rotación, apoyar lanzamientos o vincular productos complementarios. Pero pierden impacto cuando se utilizan de manera permanente o sin una lógica clara. Una cabecera que cambia con criterio conserva capacidad de sorpresa. Una que permanece meses con la misma propuesta se vuelve parte del paisaje. La renovación debe responder a objetivos medibles, no a una simple necesidad de ocupar espacio.

La venta cruzada constituye otra herramienta poderosa. Acercar productos que se consumen juntos facilita la compra y aumenta el valor del ticket sin necesidad de recurrir siempre al descuento. Pastas junto a salsas, bebidas cerca de comidas preparadas o elementos de limpieza vinculados con determinadas tareas pueden activar asociaciones útiles. Para funcionar, la relación debe ser evidente y relevante. Una combinación forzada puede confundir y transmitir la sensación de que se intenta vender cualquier cosa.

La temporalidad también organiza estímulos. Fechas especiales, cambios de estación, vacaciones, regreso a clases o eventos deportivos modifican prioridades. Anticipar esas ocasiones permite construir espacios temáticos y facilitar compras que



de otro modo quedarían dispersas. La clave está en llegar a tiempo. Una exhibición estacional instalada demasiado tarde pierde oportunidad; una colocada con excesiva anticipación puede resultar ajena a la preocupación inmediata del cliente.

El conocimiento local es esencial. Las mismas categorías no se comportan igual en todas las sucursales. Cambian los horarios de mayor tráfico, las marcas preferidas, la sensibilidad al precio y la importancia de determinadas ocasiones. Un formato idéntico aplicado sin ajustes puede desaprovechar señales valiosas. Los equipos de tienda conocen preguntas, faltantes y hábitos que los datos agregados no siempre muestran. Integrar esa experiencia con

Una exhibición eficaz no consiste en acumular productos, sino en facilitar recorridos, destacar prioridades y ayudar al cliente a encontrar rápidamente aquello que necesita.

Instagram Facebook MagretCarneDeCerdo

Nuevo Pack

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

Comé Rico. Comé Sano. Comé Magret.



Alimentos Magros S.A.

análisis central permite combinar escala y pertinencia.

La reposición condiciona todo el trabajo previo. Una exhibición atractiva pierde sentido si el producto falta, si quedan huecos visibles o si el frente no corresponde con el stock real. La disponibilidad es el estímulo más básico y, al mismo tiempo, uno de los más olvidados. El cliente no compra lo que no encuentra. Por eso, merchandising y operación deben trabajar coordinadamente. Planificar una acción sin asegurar abastecimiento puede amplificar la decepción.

También resulta necesario cuidar la limpieza y el estado del espacio. Envases da-

ción con demasiados pasos pierde adopción. La innovación funciona cuando se integra al recorrido y mejora una decisión real, no cuando se incorpora solo para transmitir modernidad.

Los datos permiten medir con mayor precisión. Tráfico, permanencia, conversión, rotación, respuesta promocional y combinaciones de compra ayudan a evaluar qué estímulos funcionan. Sin embargo, medir ventas antes y después de una exhibición no siempre alcanza. Es necesario considerar canibalización, estacionalidad, disponibilidad, variaciones de precio y cambios en el flujo del local. Una mejora

aparente puede provenir de factores ajenos a la acción. La evaluación rigurosa evita conclusiones apresuradas.

Las pruebas controladas resultan útiles para comparar ubicaciones, mensajes y formatos. Aplicar una variante en algunas tiendas y mantener otra en locales comparables permite observar diferencias con mayor claridad. También conviene registrar aprendizajes y compartirlos. Si cada sucursal prueba soluciones sin documentar resultados, la organización pierde la oportunidad de construir conocimiento colectivo. El merchandising necesita creatividad, pero también método.

La coordinación con proveedores puede aportar recursos, materiales e información. Sin embargo, el punto de venta no debería con-

vertirse en una suma de iniciativas aisladas. Cada marca busca ganar visibilidad, pero la cadena debe preservar coherencia y legibilidad. La decisión final sobre espacios, mensajes y prioridades tiene que responder a una estrategia de categoría y a la experiencia del cliente. Cuando predominan intereses fragmentados, el local se vuelve visualmente caótico.

Las marcas propias también encuentran en la exhibición una herramienta decisiva. Para competir no alcanza con estar presentes. Necesitan ubicación, comunicación de atributos y comparación clara. Pueden ocupar distintos roles: opción económica, alternativa de calidad, propuesta especializada o innovación. El espacio debe ayudar a comprender esa función. Una presencia desordenada limita su desarrollo y reduce la capacidad del supermercadismo para construir diferenciación. La capacitación de los equipos completa el sistema. Quienes reponen, supervisan y atienden necesitan entender por qué se organiza el espacio de determinada manera. Si solo reciben instrucciones, es probable que frente a una urgencia desarmen la lógica prevista. Cuando conocen el objetivo, pueden tomar mejores decisiones y detectar problemas ●



Los mejores resultados aparecen cuando surtido, precio, señalización, reposición y experiencia sensorial trabajan de manera coordinada, evitando mensajes contradictorios.

ñados, etiquetas desalineadas, carteles vencidos o exhibidores deteriorados transmiten desorden. Esa percepción puede extenderse a la calidad del producto y a la confianza en el establecimiento. La presentación no es superficial: funciona como evidencia visible del nivel de gestión. Un espacio cuidado comunica atención, mientras uno descuidado sugiere falta de control.

El tiempo del cliente se volvió una variable estratégica. Muchas personas valoran recorrer rápido, identificar opciones y pagar sin demoras. Por eso, un buen diseño no busca prolongar artificialmente la permanencia, sino hacerla más productiva. Si el recorrido obliga a desplazamientos innecesarios, el aumento del tiempo no representa mayor interés, sino fricción. Estimular para ganar implica respetar la conveniencia y evitar que la búsqueda comercial deteriore la experiencia.

La tecnología amplía las posibilidades. Etiquetas electrónicas, pantallas, mapas digitales, aplicaciones y sistemas de recomendación pueden personalizar mensajes y actualizar información con rapidez. Pero la herramienta debe resolver una necesidad concreta. Una pantalla sin contenido relevante se transforma en ruido. Una aplica-

HUGGIES®

Cuidado experto
de la piel de tu bebé



MaXi Protect®



Protect Plus®



Soft Comfort®



Natural Care®



dermacare



Lo importante y lo urgente



Ordenar prioridades permite responder a la gestión cotidiana sin abandonar la estrategia, el aprendizaje ni el desarrollo. Es la mejor forma de proteger los recursos y la capacidad de decisión frente a múltiples demandas simultáneas.

Priorizar exige distinguir consecuencias, plazos y valor esperado, evitando que la presión del momento convierta tareas menores en protagonistas y relegue los asuntos decisivos.

La agenda de una empresa puede llenarse con enorme rapidez. Mensajes, reuniones, reclamos, autorizaciones, problemas operativos y pedidos de distintas áreas compiten por atención durante toda la jornada. Frente a esa presión, resulta tentador responder primero a aquello que hace más ruido. Sin embargo, la actividad intensa no garantiza progreso. Una organización puede trabajar al límite de su capacidad y, al mismo tiempo, postergar decisiones decisivas para su futuro. La diferencia entre administrar y reaccionar aparece precisamente en la manera de distinguir lo importante de lo urgente.

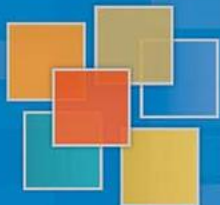
Lo urgente reclama una respuesta inmediata. Puede tratarse de una falla en un sistema, un faltante crítico, un conflicto con un cliente o una interrupción logística. Su rasgo principal es el plazo: algo debe resolverse ahora o dentro de muy poco tiempo. Lo importante, en cambio, se define por sus consecuencias. Incluye decisiones estratégicas, desarrollo de personas, revisión de procesos, construcción de vínculos, prevención de riesgos y proyectos que sostienen la competitividad. Algunas cuestiones son urgentes e importantes al mismo tiempo. Otras parecen apremiantes, pero tienen escaso impacto real. El desafío consiste en reconocer la diferencia antes de que la agenda quede dominada por demandas inmediatas.

En el comercio minorista, esta tensión se vuelve particularmente visible. Los super-

mercados funcionan con una enorme cantidad de variables simultáneas. Cambios de precios, reposición, quiebres de stock, promociones, turnos, reclamos, controles, proveedores y sistemas de pago exigen coordinación continua. La operación no admite indiferencia frente a los problemas del día. Pero cuando toda la energía se concentra en resolver incidentes, quedan relegadas tareas que podrían evitar que esos incidentes se repitan. La urgencia termina reproduciéndose a sí misma.

Una cadena que vive apagando incendios suele mostrar síntomas previsibles. Las reuniones se convocan sin agenda, las decisiones se toman con información incompleta, los responsables cambian prioridades varias veces por día y los equipos sienten que nunca terminan nada. También aparecen proyectos estratégicos que avanzan lentamente, capacitaciones que se postergan y análisis que se realizan cuando ya no queda margen para actuar. El problema no es la falta de esfuerzo. Muchas veces ocurre exactamente lo contrario. Hay personas muy comprometidas trabajando dentro de un sistema incapaz de ordenar prioridades.

La primera tarea del management consiste en definir qué merece atención. Para eso no alcanza con revisar plazos. También es necesario evaluar impacto, riesgos, dependencia con otras tareas y valor esperado. Una solicitud puede parecer urgente porque alguien la presenta con insistencia,



TecnoBULL 20 AÑOS

Fábrica de Carros y Canastos para Supermercados

www.tecnobull.com.ar



LINEA
LOGISTICA



NUEVO
MODELO



NUEVO
MODELO



LINEA
SALON



CANASTO
70 LITROS



CANASTOS
PLASTICOS



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

Los líderes más efectivos cuidan el tiempo para pensar, definir el rumbo, anticipar problemas y acompañar a sus equipos, aunque la gestión cotidiana reclame respuestas.

aunque su demora no produzca consecuencias relevantes. Otra puede no generar presión inmediata y, sin embargo, comprometer el desempeño futuro si continúa postergándose. Priorizar exige criterio, no solamente velocidad.

Los líderes cumplen un papel central porque la conducta de la conducción modela la agenda de toda la organización. Si responden de inmediato a cada mensaje, interrumpen reuniones por cualquier consulta y modifican decisiones ante cada novedad, transmiten que todo tiene la misma importancia. Los equipos aprenden entonces a competir por atención y a presentar cada pedido como una emergencia. En cambio, cuando la conducción establece criterios, protege espacios de trabajo y explica por qué ciertas tareas deben esperar, crea un entorno más ordenado.

Proteger tiempo para pensar no es un lujo reservado a la alta dirección. También lo necesitan encargados, compradores, responsables de logística y mandos medios. La reflexión permite anticipar, comparar alternativas y revisar consecuencias antes de actuar. Sin ese espacio, las decisiones quedan atadas a la presión del momento.

ro. Una reparación programada puede suspenderse porque la operación reclama recursos. La decisión parece razonable en el momento. Sin embargo, si la falla posterior obliga a detener un equipo crítico, el costo será mayor y la respuesta deberá ser inmediata. Lo mismo sucede con la capacitación. Posponerla libera horas de trabajo, pero puede generar errores, baja productividad o dependencia excesiva de unas pocas personas experimentadas.

La gestión de inventarios muestra una dinámica similar. Revisar parámetros de reposición, analizar rotación y ajustar pronósticos son actividades importantes que no siempre producen una alarma visible.

Cuando se descuidan, aparecen faltantes, exceso de stock o vencimientos. Entonces la organización debe actuar con urgencia, asumir costos adicionales y distraer recursos de otras prioridades. La raíz del problema no está en el incidente final, sino en la falta de tiempo dedicado a prevenirlo.

La comunicación interna también puede convertirse en una fuente permanente de urgencias. Mensajes incompletos, canales superpuestos y decisiones mal documentadas generan consultas repetidas y correcciones posteriores. La velocidad inicial crea retrabajo. Una comunicación clara puede requerir algunos minutos adicionales, pero reduce interrupciones y evita interpretaciones distintas. La eficiencia no consiste en decir algo rápido, sino en lograr que pueda ejecutarse correctamente.

Las reuniones merecen una revisión especial. Muchas agendas se saturan porque cada problema se convierte en una convocatoria. Sin propósito definido, participantes adecuados y decisiones esperadas, la reunión consume tiempo y desplaza trabajo de mayor valor. Antes de convocarla conviene preguntar si el asunto requiere conversación, quién debe participar y qué resultado debería producirse. También es necesario finalizar con responsables y plazos claros. De lo contrario, el mismo tema volverá a aparecer en una nueva reunión.

La tecnología puede ayudar a ordenar prioridades, pero también puede intensificar la sensación de urgencia. Las notificaciones permanentes, los grupos de mensajería y la disponibilidad continua crean la expectativa de respuesta inmediata. Cada canal parece demandar atención al mismo tiempo. Las empresas necesitan reglas sobre horarios, niveles de prioridad y medios adecuados para cada tipo de asunto. No todo mensaje requiere respuesta instantánea ni toda consulta merece interrumpir una tarea crítica. El correo, la mensajería y los tableros deberían funcionar como herramientas de coordinación, no como mecanismos de presión. Definir qué constituye una emergencia y quién debe intervenir hace que la palabra urgente pierda significado ●



La agenda termina organizada por interrupciones y no por objetivos.

La prevención es una de las primeras víctimas de esa lógica. Capacitar, mantener equipos, revisar inventarios, actualizar protocolos o analizar causas no suele parecer urgente mientras todo funciona. Pero cuando esas tareas se postergan, aumentan las probabilidades de fallas. La organización ahorra tiempo hoy y paga un costo mayor mañana. Muchas urgencias no son imprevistos inevitables, sino consecuencias de asuntos importantes que nunca recibieron atención suficiente.

El mantenimiento ofrece un ejemplo cla-

LA MEJOR PASTA FRESCA ES





Supermercados Abastecedor: nueva sucursal

La cadena reafirma su presencia en el Oeste de la Provincia de Buenos Aires con una tienda que brinda los precios accesibles y altos estándares de servicio a la población local y los barrios privados aledaños.

La localidad de La Reja, en el partido bonaerense de Moreno, fue la elegida para la inauguración de la última sucursal de **Supermercados Abastecedor**. “Desde el punto de vista estratégico, detectamos una oportunidad muy clara; el consumidor local busca alternativas que cuiden su bolsillo sin resignar calidad, y nuestra propuesta comercial encaja perfecto en esa necesidad”, señala **Jorge Munua**, **Director** de la empresa.

El objetivo comercial también es llegar también a quienes viven en los barrios cerrados ubicados en la zona de influencia de este emprendimiento, que para ello dispone de una playa de estacionamiento de 2.890 m2, con capaci-



JORGE MUNUA
DIRECTOR DE EL ABASTECEDOR

dad para 130 vehículos. El proyecto se construyó desde cero (solo había en la locación un terreno con un caserío abandonado) y la obra se concretó en un año y medio. La inversión total estuvo cerca de los cuatro millones de dólares.

La nueva sucursal cuenta con 1.000 m2 de salón de ventas, 5.000 m2 de depósitos y un total de 1.700 m2 de trastienda. Para garantizar una rápida atención a los clientes, está equipada con 12 checkouts. Además, todo el local cuenta con un equipamiento de refrigeración de última generación.

A fin de asegurar un buen nivel de servicio, trabajan en este supermercado un total de 70 personas, que se desempeñan en distintas áreas. En materia de servicios, la tienda ofrece e-commerce con retiro en tienda y acepta todos los medios de pago disponibles.

En cuanto a la oferta de productos, la misma no presenta grandes diferencias en relación con la propuesta habitual de la compañía. “Tenemos unas 6.000 referencias, y fuertes en productos frescos, un rubro que representa el 35% de nuestra facturación total”, explica Munua. El abastecimiento lo realizan desde un centro de distribución propio, de más de 23.000 m2. Comercialmente, se realizan acuerdos directos con las empresas proveedoras, sin





distribuidores de por medio.

En lo que hace al posicionamiento de precios, el objetivo es brindar la propuesta más accesible del mercado, sacrificando rentabilidad en pos de la rotación. Esa política se mantiene en todos los locales de la cadena, independientemente del barrio donde estén ubicados. “Entendemos que los contextos macroeconómicos desafiantes, como el actual, cambian los hábitos de consumo”, señala el entrevistado. “El cliente cuida su bolsillo más que nunca y se vuelve sumamente racional. Estos escenarios actúan como un viento de cola para nuestro modelo de negocio”.

Una presencia de casi seis décadas

La empresa comenzó como una carnicería de barrio en la localidad bonaerense de Ituzaingó. “Hoy, 57 años después, somos la cadena regional líder en ventas en la Zona Oeste, con un total



El local flamante local cuenta con 12 cajas registradoras, 1.000 metros cuadrados de salón de ventas y un estacionamiento con capacidad para 130 vehículos. Trabajan allí 70 colaboradores.

de 12 sucursales”, afirma Munua. En cuanto al management, los fundadores conviven hoy con las nuevas generaciones, que aportan una impronta joven y dinámica, necesaria para mantener la competitividad en un mundo cambiante. El plantel total de la empresa está integrado por 550 personas, que tienen la posibilidad de acceder a un empleo estable, formal y de calidad.

La compañía sigue apostando al futuro. “El año pasado encaramos la



apertura de nuevas tiendas, la modernización de locales existentes y la ampliación de nuestro centro de distribución, con tecnología que mejora la gestión y garantiza frescura en nuestros productos. Además, relanzamos la tienda online”, señala el entrevistado.

Otro pilar de la gestión de la cadena es el desarrollo de la marca propia. Muchos de sus productos tienen gran aceptación y refuerzan la propuesta de ofrecer de calidad a precios accesibles.

En la compañía entienden que el futuro no está exento de desafíos. Consideran que la postergada reactivación del consumo y la implementación de una reforma laboral son temas pendientes que, cuando se produzcan, tendrán un impacto positivo en el sector. Otro tema es la lucha contra la informalidad. “En ese sentido, la competencia desleal es un obstáculo permanente, pero respondemos siempre con trabajo y compromiso”, dice el entrevistado ●



¿Conocimientos o sabiduría?

La formación del personal atraviesa una transformación profunda. Incorporar información ya no alcanza: las empresas necesitan desarrollar criterio, capacidad de adaptación y habilidades para tomar decisiones en escenarios cambiantes.



Aprender dejó de significar memorizar contenidos para convertirse en un proceso continuo, donde la curiosidad y la reflexión crítica generan un valor duradero.

La capacitación ocupa desde hace tiempo un lugar central en la agenda de las empresas. Ninguna organización puede aspirar a crecer si sus colaboradores no incorporan nuevos conocimientos, actualizan competencias y desarrollan habilidades acordes con las exigencias de un mercado que cambia de manera permanente. Sin embargo, detrás de esta afirmación aparentemente indiscutible aparece una pregunta mucho más profunda que comienza a ganar espacio entre especialistas en gestión, recursos humanos y desarrollo organizacional: ¿es suficiente transmitir conocimientos o el verdadero objetivo debería ser formar personas más sabias?

La diferencia no es meramente filosófica. Tiene consecuencias muy concretas sobre la manera en que se diseñan los programas de formación, se evalúa el desempeño y se construyen equipos capaces de enfrentar escenarios cada vez más complejos. El comercio minorista ofrece un ejemplo especialmente claro. Los supermercados incorporan nuevas tecnologías, modifican sus procesos logísticos, adoptan herramientas de inteligencia artificial, implementan sistemas de autopago y analizan enormes volúmenes de datos. Todo eso exige nuevos conocimientos. Pero ninguna de esas herramientas garantiza, por sí sola, mejores decisiones. La tecnología puede indicar qué ocurrió, incluso puede sugerir qué hacer, pero todavía depende de las personas interpretar la información, comprender el contexto y actuar con criterio.

Durante mucho tiempo la capacitación empresarial estuvo dominada por un modelo relativamente simple. El experto conocía un procedimiento, reunía al personal en

una sala y transmitía ese conocimiento mediante clases, manuales o presentaciones. El objetivo consistía en reducir errores, unificar criterios y asegurar que todos ejecutarán las tareas de la misma manera. Ese enfoque continúa siendo indispensable para numerosos procesos operativos. Resulta imposible imaginar una organización eficiente si cada empleado interpreta libremente normas de seguridad, procedimientos administrativos o protocolos de atención al cliente.

Sin embargo, las organizaciones comenzaron a descubrir que esa lógica resulta insuficiente cuando aparecen problemas nuevos, situaciones inesperadas o decisiones que no estaban previstas en ningún instructivo. Los manuales sirven para responder preguntas conocidas. La realidad cotidiana, en cambio, suele formular preguntas completamente nuevas.

Basta observar lo que sucede diariamente en una sucursal. Un cliente presenta un reclamo complejo que combina aspectos comerciales, legales y emocionales. Un proveedor incumple una entrega crítica mientras una promoción ya fue anunciada. Un sistema informático deja de funcionar durante una jornada de alta demanda. Ninguna de estas situaciones encuentra una respuesta completa en un procedimiento escrito. Allí comienza a marcarse la diferencia entre quien solamente recuerda un protocolo y quien posee la capacidad de analizar la situación, priorizar variables y encontrar la mejor solución posible.

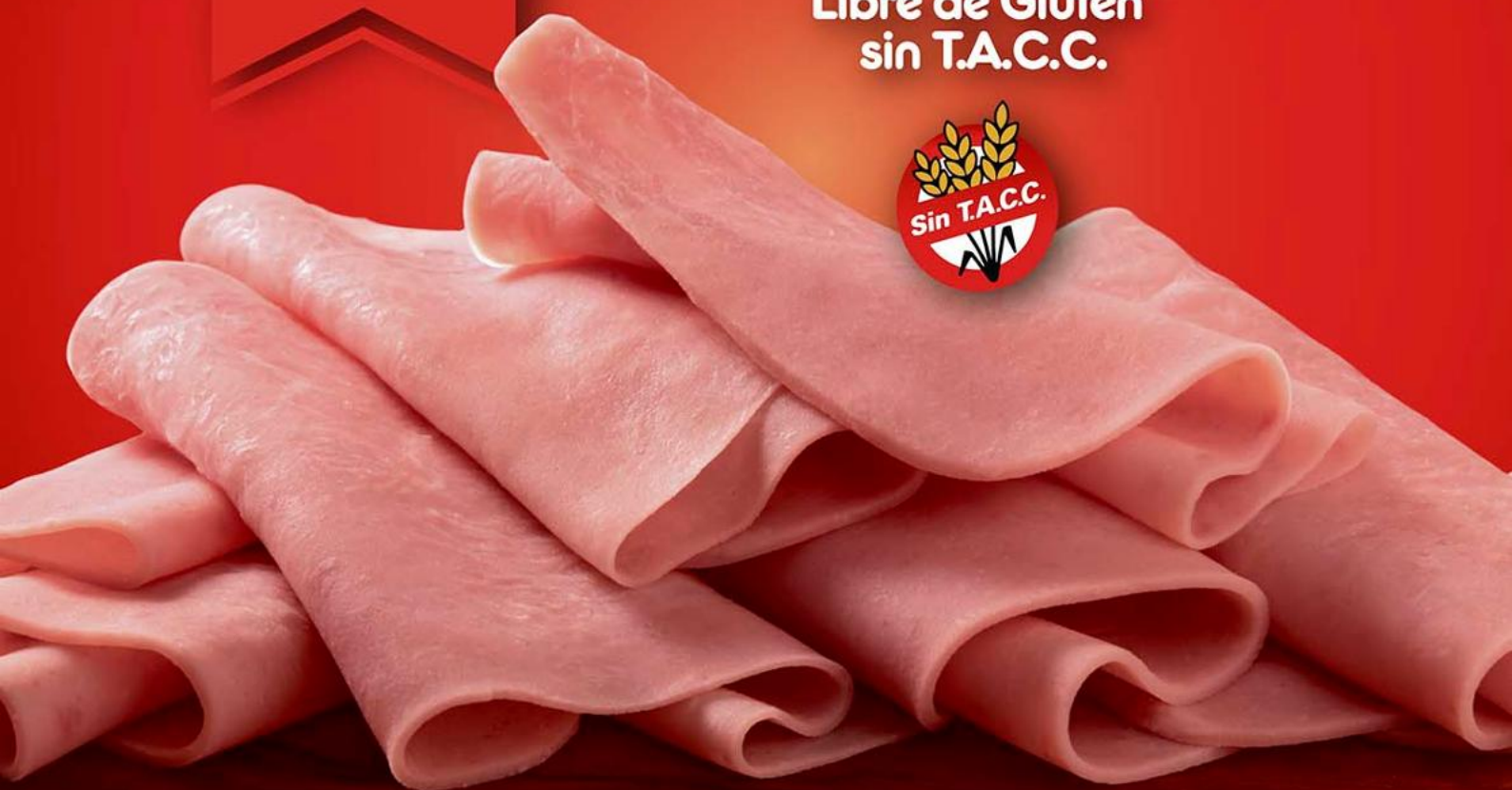
La sabiduría no reemplaza al conocimiento. Lo contiene y lo supera. Implica comprender cuándo aplicar una regla, cuándo adaptarla y cuándo resulta necesari-

Nuevo
Pata de Cerdo 214



**RICO Y A UN
PRECIO MUY
CONVENIENTE**

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



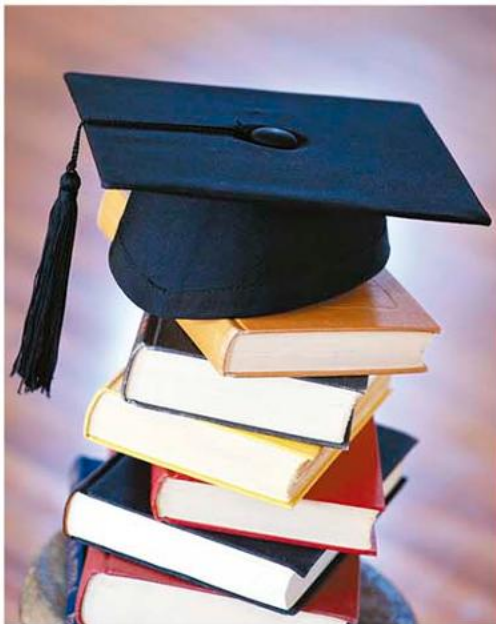
El valor de la curiosidad

La velocidad con que cambian los mercados obliga a desarrollar una capacidad que hasta hace unos años recibía poca atención: aprender a desaprender. Muchas prácticas que fueron exitosas durante décadas dejan de ofrecer resultados cuando cambian los hábitos de consumo, aparecen nuevas tecnologías o se modifican las expectativas de los clientes. En ese contexto, aferrarse a experiencias pasadas puede convertirse en un obstáculo.

Desaprender no significa olvidar conocimientos útiles, sino revisar permanentemente supuestos que antes parecían indiscutibles. Implica aceptar que una solución eficaz en determinado momento puede dejar de serlo más adelante. Esta actitud requiere humildad intelectual, porque obliga a reconocer que nadie posee respuestas definitivas.

Las organizaciones que desarrollan esta competencia fomentan la curiosidad como parte del trabajo cotidiano. Preguntar, experimentar, analizar resultados y compartir aprendizajes deja de ser una actividad extraordinaria para transformarse en un hábito permanente. De esa manera, el aprendizaje deja de depender exclusivamente de cursos formales y pasa a integrarse naturalmente a la cultura de la empresa.

En mercados cada vez más dinámicos, la curiosidad constituye una ventaja competitiva. Las personas que mantienen una actitud abierta frente al cambio suelen detectar oportunidades antes que los demás y encuentran soluciones más creativas frente a problemas nuevos. Aprender consiste en mantener viva la curiosidad.



rio buscar un camino diferente. Supone reconocer que las decisiones empresariales casi nunca se desarrollan en condiciones ideales y que, muchas veces, la mejor respuesta consiste en equilibrar objetivos que parecen contradictorios.

En el supermercado abundan esos equilibrios. La empresa necesita controlar costos sin deteriorar el servicio. Debe acelerar la atención sin perder calidad. Tiene que reducir desperdicios sin afectar la disponibilidad de productos. Busca aumentar la productividad sin comprometer el clima laboral. Ninguna de estas decisiones admite respuestas automáticas. Todas requieren juicio.

La transformación digital aceleró todavía más este cambio de paradigma. Nunca antes existió tanta información disponible para tomar decisiones. Los sistemas permiten conocer ventas casi en tiempo real, identificar productos de baja rotación, medir tiempos de atención, analizar hábitos de consumo, comparar sucursales y detectar tendencias con una precisión impensada apenas unos años atrás.

Paradójicamente, disponer de más información no garantiza mejores decisiones. En algunos casos ocurre exactamente lo contrario. El exceso de datos puede generar confusión, distraer la atención sobre aspectos secundarios o producir una falsa sensación de control. Una organización puede medir absolutamente todo y, aun así, equivocarse en aquello que realmente importa. Por ese motivo, numerosas empresas comenzaron a revisar el sentido mismo de sus programas de capacitación. El objetivo ya no consiste únicamente en enseñar herramientas, sino también en

desarrollar capacidades de análisis, pensamiento crítico, comunicación, colaboración y resolución de problemas. Estas competencias, conocidas habitualmente como habilidades transversales, adquirieron un protagonismo que pocos imaginaban hace apenas una década.

La explicación es sencilla. Las herramientas cambian con enorme rapidez. Lo aprendido hoy puede quedar obsoleto dentro de pocos años. En cambio, una persona acostumbrada a aprender, cuestionar, observar y adaptarse podrá incorporar nuevas tecnologías durante toda su carrera profesional.

Este cambio también modifica el papel de los líderes. Tradicionalmente, el jefe era quien concentraba el conocimiento y respondía todas las preguntas. Su autoridad surgía, en gran medida, de saber más que el resto del equipo. Hoy ese modelo empieza a mostrar limitaciones evidentes. En muchos casos, la información técnica cambia tan rápido que ningún responsable puede conocer absolutamente todo.

El nuevo liderazgo se parece menos al profesor que explica respuestas y mucho más al facilitador que ayuda a formular mejores preguntas. Su función consiste en crear las condiciones para que el conocimiento circule, se comparta y se transforme en aprendizaje colectivo.

Esta lógica resulta especialmente valiosa en empresas con múltiples sucursales. Cada

tienda enfrenta realidades diferentes, perfiles de clientes distintos y desafíos particulares. Cuando una organización logra que esas experiencias circulen entre los equipos, convierte cada problema resuelto en una fuente de aprendizaje para toda la empresa. La experiencia deja de pertenecer exclusivamente a quien la vivió y pasa a enriquecer al conjunto.

Aquí aparece otro aspecto fundamental: la experiencia no equivale automáticamente

a sabiduría. Una persona puede repetir durante veinte años exactamente los mismos errores. La experiencia solamente produce aprendizaje cuando existe reflexión sobre lo ocurrido. Por eso las organizaciones más avanzadas dedican tiempo a revisar proyectos, analizar resultados, discutir errores y compartir buenas prácticas. No buscan culpables. Buscan comprender.

Ese cambio cultural representa uno de los mayores desafíos de la capacitación moderna. Muchas empresas todavía consideran el error como un fracaso individual. En consecuencia, los colaboradores procuran ocultarlo, minimizarlo o trasladar la responsabilidad a otros sectores ●

La diferencia entre un colaborador que acumula información y otro que aporta verdadero valor, se encuentra en su capacidad para entender el contexto y anticipar las consecuencias.



DOS ANCLAS

SE AGRANDA LA FAMILIA

Libre de gluten · Con pico dosificador

**NUEVO
ENVASE**
Mismo
sabor.



**NUEVOS
SABORES**
Sin saborizantes
artificiales.

Pilares del trabajo en equipo

La colaboración sostenida no nace espontáneamente: requiere vínculos confiables, conversaciones claras, responsabilidades compartidas y liderazgos capaces de compartir diferencias, experiencias y capacidades.



La colaboración funciona cuando las personas comparten un propósito claro, comprenden su aporte individual y reconocen que ningún resultado sostenible depende del talento.

El trabajo en equipo suele ocupar un lugar destacado en los discursos empresariales, aunque no siempre recibe la misma atención en las decisiones cotidianas. Se lo menciona como valor, se lo incluye en presentaciones institucionales y se lo incorpora a las evaluaciones de desempeño. Sin embargo, un grupo de personas que comparte horarios, tareas o un espacio físico no constituye necesariamente un equipo. Para que exista verdadera colaboración hacen falta condiciones concretas, prácticas consistentes y una conducción capaz de sostenerlas. Entre todas esas condiciones, dos pilares resultan decisivos: la confianza y la comunicación.

Ambos conceptos parecen simples, pero su aplicación es exigente. La confianza no surge por decreto ni se instala mediante una actividad ocasional. La comunicación tampoco mejora solamente porque existan más reuniones, mensajes o plataformas digitales. Los dos pilares se construyen a través de conductas repetidas, acuerdos claros y experiencias que demuestran que la organización actúa de manera coherente. En el comercio minorista, donde las operaciones dependen de una coordinación permanente entre personas, áreas, turnos, sucursales y proveedores, su importancia es todavía mayor.

La confianza permite que los integrantes de un equipo trabajen sin gastar energía en

protegerse unos de otros. Cuando existe, las personas pueden admitir que no saben algo, pedir ayuda, señalar un error o expresar una preocupación sin temor a quedar expuestas. Esa seguridad no elimina la responsabilidad. Por el contrario, crea las condiciones para que cada colaborador asuma con mayor claridad su aporte y responda por sus decisiones. Un ambiente desconfiado produce el efecto inverso: la información se retiene, los problemas se ocultan y los errores llegan a conocimiento de la dirección cuando ya resultan difíciles o costosos de corregir.

En los supermercados, esta diferencia puede observarse en situaciones diarias. Un colaborador detecta una falla en la cadena de frío, una discrepancia entre el precio exhibido y el registrado, una mercadería próxima a vencer o una práctica que afecta la atención al cliente. Si confía en su encargado y en la reacción de la empresa, informará el problema rápidamente. Si teme una sanción automática, una respuesta despectiva o una búsqueda de culpables, puede elegir callar. Lo que parecía un asunto interpersonal se convierte entonces en un riesgo operativo, económico y reputacional. La confianza se fortalece cuando las reglas son previsibles. Los equipos necesitan saber qué se espera de ellos, cómo se evalúan los resultados y qué ocurre cuando aparece una dificultad. Si las res-

Novedad

SNEAKER WIPERS



 WASSNEAKER

ESPONJA LIMPIA ZAPATILLAS
WASSINGTON 

Reconstruyendo la confianza

La confianza puede deteriorarse rápidamente cuando una promesa no se cumple, una decisión no se explica o un error se utiliza para desacreditar a alguien. Recuperarla requiere más que una disculpa. La primera medida consiste en reconocer con precisión qué ocurrió y qué consecuencias produjo, sin minimizar el problema ni trasladar responsabilidades. Luego debe abrirse una conversación donde las personas afectadas puedan expresar su interpretación. Escuchar no obliga a aceptar todas las críticas, pero permite comprender qué conducta generó la ruptura. También resulta necesario acordar cambios observables. Las declaraciones generales tienen escaso efecto si no se traducen en nuevas prácticas, plazos y responsables.

La reconstrucción se apoya en pequeñas evidencias sos-

tenidas. Cumplir compromisos, informar avances, admitir dificultades y responder de manera coherente permite reducir gradualmente la incertidumbre. Los líderes cumplen una función decisiva, porque sus conductas establecen qué se considera aceptable.

No conviene exigir que el vínculo vuelva inmediatamente a su estado anterior. La recuperación necesita tiempo y experiencias positivas repetidas. Tampoco sirve fingir que nada pasó. Cuando una organización aborda el conflicto con honestidad, puede transformar una ruptura en aprendizaje. El resultado no siempre es regresar al punto de partida, sino construir una relación más clara, madura y resistente para futuras situaciones complejas. Esa es siempre la mejor manera de comenzar un proyecto serio.

puestas dependen del humor del responsable, de vínculos personales o de criterios que cambian sin explicación, la incertidumbre termina debilitando la colaboración. La coherencia de los líderes resulta fundamental. No alcanza con pedir sinceridad si luego se castiga a quien trae una mala noticia. Tampoco sirve promover la iniciativa cuando toda decisión autónoma es cuestionada después.

Otro componente central es el cumplimiento de los compromisos. Cada vez que una persona promete una tarea y la realiza, aporta una pequeña evidencia de confiabilidad. Cada vez que no cumple y evita explicarlo, debilita el vínculo. En un equipo, esas conductas se acumulan. La confianza no depende solamente de grandes gestos, sino también de puntualidad, calidad, disponibilidad, seguimiento y respeto por el trabajo ajeno. Un informe entregado a tiempo, una reposición realizada correcta-

mente o una respuesta clara ante un pedido contribuyen a formar una red de previsibilidad sobre la cual los demás pueden organizarse. Esa red es especialmente importante en operaciones con turnos rotativos. Quien finaliza una jornada deja información, tareas pendientes y responsabilidades que otro deberá continuar. Si la comunicación es incompleta o si existe desconfianza entre ambos turnos, aparecen repeticiones, omisiones y conflictos. La calidad del traspaso no depende de la simpatía personal, sino de un método compartido y de la convicción de que el trabajo de uno impacta sobre el trabajo del otro. Allí se observa cómo confianza y comunicación funcionan de manera inseparable.

La comunicación es el segundo gran pilar porque permite coordinar acciones y construir interpretaciones comunes. Muchas dificultades atribuidas a falta de compromiso surgen, en realidad, de instrucciones ambiguas, objetivos contradictorios o información que llegó tarde. Comunicar no significa solamente emitir un mensaje. Significa asegurarse de que el otro comprenda qué debe hacer, por qué debe hacerlo, con qué recursos cuenta y qué prioridad tiene esa tarea frente a las demás.

Una instrucción puede ser técnicamente correcta y, aun así, resultar inútil si no contempla el contexto. Pedir que se refuerce la atención en cajas, que se acelere la reposición o que se controle mejor una categoría parece claro, pero deja múltiples preguntas abiertas. Cuánto debe reforzarse, durante qué horario, con qué personal, qué actividad se posterga y cómo se medirá el resultado. Los equipos necesitan mensajes accionables. Cuanto más exigente es la operación, menos espacio existe para suposiciones.

La escucha forma parte esencial de esa capacidad. En muchas organizaciones, la comunicación se concibe como un flujo descendente: la dirección informa, los mandos medios transmiten y el personal ejecuta. Ese esquema ya es obsoleto ●

La confianza permite pedir ayuda, admitir errores, compartir información y discutir desacuerdos sin convertir cada diferencia en una amenaza personal para quienes participan.



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.

Una actitud positiva

El compromiso laboral se fortalece cuando las personas encuentran sentido, reconocimiento, equidad y oportunidades de crecimiento, dentro de entornos que buscan promover el talento.



El compromiso cotidiano crece cuando las personas comprenden el sentido de sus tareas, reciben reconocimiento específico y cuentan con condiciones justas para aportar ideas.

La motivación ocupa un lugar central en la gestión de personas porque influye sobre la manera en que cada colaborador enfrenta sus tareas, interpreta los obstáculos y se vincula con los demás. Sin embargo, hablar de actitud positiva dentro de una empresa no significa promover optimismo ingenuo ni exigir entusiasmo permanente. Significa construir condiciones para que las personas puedan reconocer dificultades, conservar iniciativa y actuar con responsabilidad aun cuando el contexto no resulte favorable. En el comercio minorista, donde la presión operativa es constante y el contacto con el cliente expone a situaciones imprevistas, esa disposición puede marcar diferencias concretas en la calidad del servicio, la productividad y el clima laboral.

Una actitud positiva no consiste en negar problemas, sino en evitar que los problemas definan por completo la conducta. Un colaborador motivado puede admitir que una jornada fue complicada, que un objetivo parece exigente o que una decisión generó malestar. La diferencia aparece en lo que hace después de reconocerlo. Puede buscar alternativas, pedir apoyo, proponer una mejora o reorganizar prioridades. Esa capacidad transforma la dificultad en información útil. Cuando la organización confunde positividad con silencio, en cambio, corre el riesgo de ocultar conflictos

hasta que se vuelven más costosos.

Por eso, la motivación no puede reducirse a frases inspiradoras, premios ocasionales o campañas internas. Esas acciones pueden aportar energía durante un tiempo, pero no reemplazan factores estructurales como la claridad de objetivos, la calidad del liderazgo, la justicia en las decisiones y la posibilidad de desarrollarse. Las personas observan con atención si existe coherencia entre lo que la empresa declara y lo

que realmente hace. Si se habla de compromiso, pero los esfuerzos pasan inadvertidos, el mensaje pierde credibilidad. Si se pide iniciativa, pero toda propuesta es descartada, la actitud positiva se transforma en una exigencia vacía.

En los supermercados, la motivación se construye muchas veces a partir de experiencias pequeñas. Un encargado que explica por qué cambia una tarea, un reconocimiento oportuno, una consulta sincera sobre una dificultad o una devolución respetuosa pueden tener más impacto que una comunicación masiva. La cercanía del liderazgo permite que cada persona comprenda cómo su trabajo influye sobre la experiencia del cliente y sobre el funcionamiento general. Cuando esa conexión se vuelve visible, la tarea deja de percibirse como una sucesión de obligaciones aisladas.

El propósito cumple aquí una función importante. No todos los puestos están vinculados con decisiones estratégicas, pero todos contribuyen a un resultado mayor. Quien repone una góndola evita faltantes, quien controla una fecha de vencimiento protege al consumidor, quien ordena un depósito facilita el trabajo de otros y quien atiende una consulta puede recuperar la confianza de un cliente. Mostrar ese sentido fortalece el compromiso porque ayuda a comprender que la calidad del negocio se construye a través de múltiples acciones cotidianas.

La motivación también depende de la percepción de justicia. Las personas comparan cargas de trabajo, oportunidades, reconocimientos y criterios de evaluación. Cuando observan favoritismos, reglas cambiantes o recompensas que no guardan relación con el desempeño, disminuye la disposición a colaborar. La actitud positiva no puede sostenerse durante mucho tiempo en un entorno que parece arbitrario. La transparencia no elimina todos los desacuerdos, pero permite comprender cómo se toman las decisiones y qué se espera de cada integrante.

El reconocimiento merece una atención especial. No siempre necesita adoptar la forma de una recompensa económica.

Agradecer un esfuerzo, destacar una mejora o hacer visible una contribución puede reforzar conductas valiosas. Para que funcione, debe ser específico y creíble. Un elogio genérico repetido de manera automática pierde fuerza. En cambio, señalar qué hizo bien una persona y qué efecto produjo demuestra que el trabajo fue observado. También conviene distribuir el reconocimiento con equidad para evitar que siempre recaiga sobre los puestos más visibles.

La autonomía es otro motor relevante. Las personas se comprometen más cuando sienten que pueden intervenir sobre la manera de resolver una tarea. Esto no significa eliminar procedimientos ni controles, especialmente en actividades sensibles. Significa definir límites claros y permitir decisiones dentro de ellos. Un colaborador que puede solucionar un reclamo sencillo sin esperar autorizaciones innecesarias responde con mayor velocidad y desarrolla criterio. Una operación donde todo debe escalarse genera dependencia, demora y desmotivación.

El desarrollo profesional completa ese cuadro. La posibilidad de aprender nuevas habilidades, asumir responsabilidades y visualizar un recorrido dentro de la empresa influye sobre la energía con la que se encara el trabajo. No todas las personas buscan



ascender a posiciones jerárquicas, pero la mayoría valora sentir que progresa. Ese progreso puede expresarse en conocimientos, especialización, mayor autonomía o participación en proyectos. Cuando el puesto parece inmóvil y no ofrece desafíos, la rutina tiende a debilitar el entusiasmo.

La capacitación puede aportar mucho si se vincula con necesidades reales. Un curso que no guarda relación con lo cotidiano suele percibirse como una obligación adicional. Una instancia que ayuda a resolver problemas concretos demuestra que la organización invierte en facilitar la tarea ●

El entusiasmo sostenible no surge de premios aislados, sino de objetivos claros, vínculos respetuosos, autonomía responsable y oportunidades de crecimiento realistas.

UNION GANADERA
CLÁSICAS

HAMBRE DE *gloria*
HAMBURGUESAS DE SELECCIÓN

UNION GANADERA

HAMBRE DE *gloria*
HAMBURGUESAS DE SELECCIÓN

Lecciones del pasado

Comprender cómo impactaron antiguas decisiones sobre márgenes, costos e inventarios permite administrar mejor el presente, evitar errores repetidos y construir resultados positivos.



Las empresas fortalecen su gestión cuando analizan sus resultados en perspectiva, evitando que el crecimiento aparente oculte debilidades capaces de comprometer el futuro.

La historia empresarial ofrece una ventaja que ninguna herramienta predictiva puede reemplazar por completo: permite observar qué decisiones funcionaron, cuáles fracasaron y bajo qué condiciones ocurrió cada resultado. En contextos económicos volátiles, esa memoria se vuelve especialmente valiosa. No se trata de copiar fórmulas antiguas ni de idealizar etapas anteriores, sino de identificar patrones que ayuden a evitar errores repetidos. Para el comercio minorista, donde los márgenes suelen ser estrechos y cada decisión operativa impacta rápidamente sobre el resultado, mirar hacia atrás puede convertirse en una forma concreta de administrar mejor el presente.

Las empresas tienden a concentrarse en lo inmediato. La presión por cumplir objetivos mensuales, sostener ventas, controlar costos y responder a cambios de consumo deja poco espacio para revisar experiencias anteriores. Sin embargo, muchas dificultades actuales ya aparecieron bajo otras formas. Exceso de inventario, expansión acelerada, promociones mal calculadas, dependencia de pocos proveedores, estructuras sobredimensionadas o inversiones tecnológicas sin adopción suficiente no son problemas nuevos. Cambian las herramientas y el contexto, pero ciertas decisiones continúan produciendo consecuencias similares. Una primera enseñanza consiste en recordar que crecer no siempre significa ganar más. Aumentar ventas puede gene-

rar una sensación de fortaleza, aunque el volumen adicional no garantice mejores resultados. Si para vender más una empresa debe multiplicar descuentos, extender plazos, asumir costos logísticos elevados o sostener categorías con bajo margen, el crecimiento puede deteriorar el desempeño económico. Esta situación se vuelve especialmente riesgosa cuando la organización premia exclusivamente la facturación y no analiza qué valor real deja cada operación.

El supermercadismo conoce bien esta tensión. Las promociones atraen clientes, aumentan tráfico y dinamizan categorías, pero también pueden erosionar márgenes cuando se aplican sin una evaluación completa. No alcanza con medir cuánto se vendió durante una campaña. Resulta necesario observar qué parte de ese volumen fue incremental, cuánto costó comunicarlo, qué productos desplazó, qué nivel de desperdicio generó y si fortaleció la relación con el consumidor. Una promoción exitosa no es la que produce más movimiento, sino la que contribuye al objetivo comercial sin comprometer el resultado general.

Otra enseñanza recurrente es que la reducción indiscriminada de costos puede debilitar la capacidad de operar. En períodos difíciles, ajustar gastos resulta inevitable. El problema aparece cuando se recorta sin distinguir entre costos innecesarios e inversiones que sostienen el negocio. Menos mantenimiento puede reducir erogaciones durante algunos meses, pero aumentar fallas y pérdidas posteriores. Menos personal puede mejorar un indicador inmediato y deteriorar la atención, la reposición o el control. Menos capacitación puede parecer razonable hasta que los errores comienzan a multiplicarse.

La experiencia demuestra que los recortes más dañinos suelen ser aquellos que afectan capacidades difíciles de reconstruir. Perder colaboradores experimentados, deteriorar vínculos con proveedores o abandonar sistemas de información puede generar un ahorro visible y una pérdida silenciosa. Cuando el mercado mejora, la empresa descubre que ya no cuenta con recursos suficientes para aprovechar la recuperación. La disciplina financiera necesita, por lo tanto, una mirada estratégica. No todo gasto debe conservarse, pero tampoco todo ahorro representa una mejora.

La gestión de inventarios ofrece otro aprendizaje central. Durante etapas de incertidumbre, muchas compañías acumulan mercadería para protegerse de faltantes, aumentos o demoras. Esa decisión puede ser razonable bajo determinadas condiciones, aunque se vuelve peligrosa cuando el stock deja de responder a una necesidad concreta. El capital queda inmovilizado, aumentan los costos de almacenamiento y crece el riesgo de obsolescencia, venci-

NUEVA RECETA



Don Yeyo S.A. - Elguea Román 552, Chacabuco (B)
Atención al Consumidor: 0810-666-0529
www.donyeyo.com.ar



El volumen de ventas pierde valor cuando depende de promociones mal calculadas, plazos financieros costosos o categorías de baja contribución que desperdician recursos.

miento o deterioro. Comprar bien no significa solamente obtener un precio conveniente, sino adquirir la cantidad adecuada, en el momento correcto y con una rotación compatible con la demanda.

También ocurre el fenómeno contrario. La búsqueda extrema de eficiencia puede llevar a operar con inventarios demasiado ajustados. Cuando la cadena de abastecimiento funciona sin interrupciones, el modelo parece impecable. Pero ante una demora, una crisis logística o un cambio brusco de demanda, la falta de respaldo genera quiebres y pérdida de ventas. La experiencia de numerosos mercados mostró que eliminar toda redundancia puede reducir costos y, al mismo tiempo, aumentar la fragilidad. El desafío consiste en encontrar un equilibrio entre capital inmovilizado y capacidad de respuesta.

La expansión territorial deja enseñanzas similares. Abrir nuevos locales, ingresar en otras ciudades o incorporar formatos diferentes puede fortalecer una cadena, pero también multiplicar complejidad. Muchas empresas avanzaron demasiado rápido, confiadas en que un modelo exitoso podría repetirse sin ajustes. Luego encontraron di-

el entorno se vuelve más exigente, esas fallas aparecen con toda su fuerza. Por eso, las empresas no deberían esperar una caída para revisar su estructura. Los buenos momentos son, precisamente, aquellos en los que existe mayor capacidad para corregir sin actuar bajo presión.

El crédito y los plazos de pago constituyen otra fuente de aprendizaje. Extender condiciones puede estimular ventas y sostener relaciones comerciales, pero también aumenta exposición financiera. En contextos inflacionarios o de tasas elevadas, una diferencia de días puede modificar significativamente el resultado. Las empresas necesitan calcular el costo real del financiamiento y evitar que el volumen oculte una pérdida. Vender mucho y cobrar mal puede generar una expansión aparente mientras se deteriora la liquidez.

La liquidez merece una atención especial porque muchas organizaciones rentables en términos contables enfrentaron dificultades por no disponer de efectivo suficiente. El resultado económico y la disponibilidad de fondos no siempre evolucionan al mismo ritmo. Una empresa puede mostrar ventas crecientes, pero tener recursos atrapados en inventarios, créditos o inversiones. Revisar el flujo de caja, anticipar vencimientos y conservar márgenes de manobra permite evitar decisiones desesperadas. La memoria empresarial recuerda que numerosos problemas comenzaron mucho antes de hacerse visibles en el balance.

Los vínculos con proveedores también dejan enseñanzas. Buscar mejores condiciones es parte natural de cualquier negociación, pero presionar de manera permanente puede deteriorar relaciones estratégicas. Un proveedor debilitado pierde capacidad para sostener calidad, entregas o innovación. En situaciones críticas, las empresas suelen descubrir el valor de haber construido relaciones equilibradas. La colaboración no elimina la exigencia comercial, pero reconoce que una cadena de abastecimiento sólida necesita actores capaces de crecer y responder juntos.

La diversificación aparece como otra constante. Depender excesivamente de una categoría, un cliente, un proveedor o un canal puede producir buenos resultados mientras las condiciones se mantienen estables. El riesgo aparece cuando algo cambia. Las organizaciones más resistentes suelen distribuir mejor sus fuentes de ingresos, abastecimiento y contacto con el consumidor. Diversificar no significa dispersarse sin criterio, sino reducir vulnerabilidades que podrían comprometer toda la operación. La tecnología ofrece numerosos ejemplos de decisiones que deben analizarse con perspectiva. Muchas empresas invirtieron en herramientas avanzadas sin revisar procesos, capacitar usuarios o definir objetivos ●



ferencias en hábitos de compra, costos operativos, disponibilidad de personal, proveedores o infraestructura. Cada apertura debe evaluarse no solo por su potencial de ventas, sino también por el tiempo necesario para alcanzar equilibrio, la capacidad de gestión disponible y el impacto sobre el resto de la organización.

La historia también muestra que las crisis suelen revelar debilidades que permanecían ocultas durante los períodos favorables. Cuando las ventas crecen, algunas ineficiencias pueden pasar inadvertidas. Los márgenes permiten absorber errores, duplicaciones o procesos poco claros. Cuando



Fachitas®
1127346448



Perfiles que lideran la demanda laboral

El informe semestral de Ceta Capital Humano revela que logística, minería, petróleo, agro y hotelería encabezan las búsquedas, mientras que la automatización redefine los perfiles más requeridos.

MAPA REGIONAL DE DEMANDA 2026

- Buenos Aires & AMBA**
Logística de última milla, atención al cliente y servicios IT.
- Santa Fe y Córdoba (Centro)**
Agroindustria, industria frigorífica, manufactura y demanda de técnicos.
- NOA (Tucumán, Salta, Jujuy) & Cuyo**
Liderazgo absoluto en minería (litio), logística pesada y agro.
- Patagonia (Neuquén, Río Negro, Sur)**
Oil & Gas (Vaca Muerta), mantenimiento industrial y turismo.



El mercado laboral argentino está cambiando y las empresas modificaron el perfil de los talentos que buscan. Hoy priorizan a los trabajadores con habilidades técnicas, competencias digitales y capacidad para desenvolverse en entornos cada vez más automatizados, según el Informe de Datos Laborales del primer semestre de 2026 de **Ceta Capital Humano** elaborado a partir del monitoreo de avisos laborales, relevamientos propios y datos oficiales.

El relevamiento toma el pulso de las búsquedas laborales en los principales sectores productivos del país y permite anticipar hacia dónde evoluciona la demanda de talento.

“El gran cambio no está en los puestos que desaparecen, sino en los que se transforman. Incluso los perfiles más operativos incorporan habilidades digitales que hace pocos años eran exclusivas de posiciones técnicas, explica **Soledad Curbelo, Coordinadora de Reclutamiento y Selección en Ceta Capital Humano**.

Entre enero y junio de este año los sectores que concentraron la mayor demanda de talento fueron logística, oil

& gas, minería, frigoríficos, agroindustria y hospitalidad. Las posiciones más buscadas en logística fueron operarios de picking, clarkistas y analistas de ruteo impulsado por el crecimiento del e-commerce. La alta rotación obliga a las empresas a reducir los procesos de incorporación a menos de tres días para cubrir las vacantes más rápido.

En cuanto a la minería, la expansión del litio en el NOA sostiene una sobre-demanda de técnicos electromecánicos, geólogos e ingenieros, en momentos donde las compañías también deben invertir en mejores condiciones de habitabilidad para atraer y retener talento en zonas de difícil acceso.

Otro de los cambios relevantes se da en el sector agropecuario. El informe de Ceta Capital Humano muestra que la mecanización está llevando a que además de la experiencia en campo se prioricen operarios capaces de interactuar con software y maquinaria inteligente. También aumenta la búsqueda de técnicos especializados. Otro factor a considerar es el factor de la temporalidad que lleva al reclutamiento temporal para zafras.

En paralelo, la hotelería y la gastro-

nomía mantienen un alto volumen de contratación joven impulsada por el turismo, aunque enfrentan fuertes desafíos de rotación. La flexibilidad horaria, oportunidades de desarrollo y el llamado “salario emocional” empiezan a ser tan importantes como la remuneración económica para fidelizar a los colaboradores.

La demanda laboral continúa teniendo una fuerte impronta regional. En Buenos Aires y AMBA las búsquedas se concentran en perfiles vinculados a la logística de última milla, atención al cliente y servicios IT. En Santa Fe y Córdoba predominan los puestos relacionados con la agroindustria, la industria frigorífica, la manufactura y los perfiles técnicos. Por su parte, el NOA y Cuyo mantienen el liderazgo en minería, logística pesada y agro, mientras que la Patagonia continúa impulsada por la actividad de Vaca Muerta, el mantenimiento industrial y el turismo, consolidándose como uno de los polos de mayor demanda de talento especializado del país.

De acuerdo a información del INDEC plantean que el mercado tiene 71,8 de asalariados y 28,2 de personas no asalariadas. Los ocupados formales representan un 55,7% y los informales 44,3%. Al adentrarse en métricas claves de la gestión de recursos humanos, detallan que incorporar un operario eventual demanda entre 3 y 7 días, mientras que cubrir posiciones técnicas puede extenderse entre 25 y 40 días. El ausentismo promedio en sectores industriales y logísticos es del 8,5% y el top 3 de beneficios lo compone la pre-paga para el grupo familiar, comedor en plant y/o transporte y bonos de presentismo.

La compañía del Grupo Ceta identifica cuatro tendencias que marcarán la agenda del empleo en el segundo semestre. Por un lado, visualizan que la aceleración de la automatización en plantas industriales implicará una mayor demanda de operarios de piso con conocimiento IT. Por otro lado, consideran que crecerá el proceso interno de mejora de las habilidades de los empleados. El “upskilling” vendrá de la mano de mayor inversión en capacitación técnica interna y habrá flexibilización de diagramas en sectores remotos para favorecer el “work life balance” y la retención de talento. Por último, habrá una expansión de “empleos verdes” ●

TU MARCA, MÁS CERCA DE TUS CLIENTES.

Servicios de promoventa pensado para
generar vínculos, experiencias y conversiones.

Más contacto, más impacto.
¡Activá tu marca hoy!



info@metroservicios.com.ar



+541166074859

Una contracción que no sorprende

Si bien en junio hubo una caída de 2,7%, el acumulado del año arroja una leve desaceleración, con una baja de 2,9% al fin del primer semestre.



El consumo masivo volvió a profundizar su caída en junio y cerró el mes con una baja de 2,7% interanual en volumen. Según el último informe de la consultora **Scentia**, el acumulado del año ya marca un rojo de 2,9%. En ese contexto, el comercio electrónico fue el único canal que escapó a la tendencia general: creció 41% frente a junio de 2025 y lo hizo en todas las categorías de productos relevadas. El dato del mes contrasta con la señal

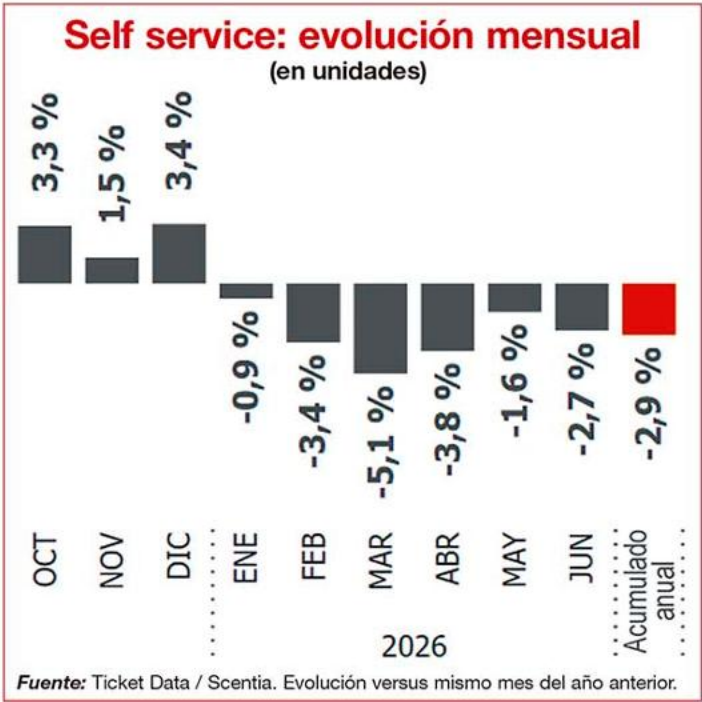
que había dejado mayo, cuando la caída se había moderado a 1,6% y desde la propia consultora se anticipaba que una menor presión inflacionaria podría empezar a revertir el deterioro del consumo. Esa reversión no se produjo. Lejos de consolidar una mejora, junio registró la peor performance mensual de los últimos trimestres, con una retracción que se extendió a casi todos los canales de venta.

Tomando enero de 2023 como base 100, el consumo de junio de 2026 se ubicó en 82,9 puntos, dos puntos por debajo de los 84,8 que había marcado en mayo. El pico de esa serie se alcanzó en diciembre de 2023, cuando el índice llegó a 111, y desde entonces la tendencia fue descendente sin que ningún mes haya logrado una recuperación sostenida.

Las ventas en pesos no reflejan esa caída: subieron 23,1% interanual en valores nominales. Pero el precio promedio avanzó 26,6% en el mismo período, lo que indica que la suba en pesos no se tradujo en mayor volumen de productos vendidos.

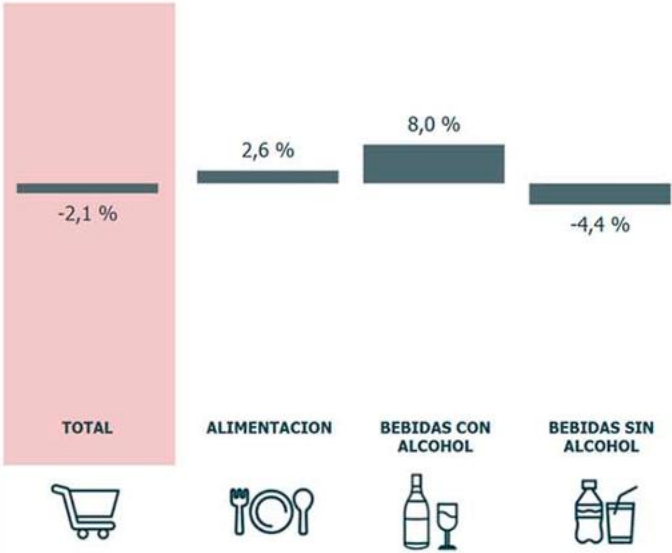
Mientras los canales físicos retrocedieron de manera generalizada, el comercio electrónico aceleró su expansión. El alza de 41% interanual de junio supera el 29,9% que había registrado en mayo y eleva el acumulado anual a 34,8%.

Lo que distingue al canal online no es solo la magnitud del crecimiento sino su alcance: las ocho canastas relevadas por Scentia —alimentación, bebidas con y sin alcohol, desayuno y merienda, higiene y cosmética, impulsivos, limpieza de ropa y



Evolución de las ventas

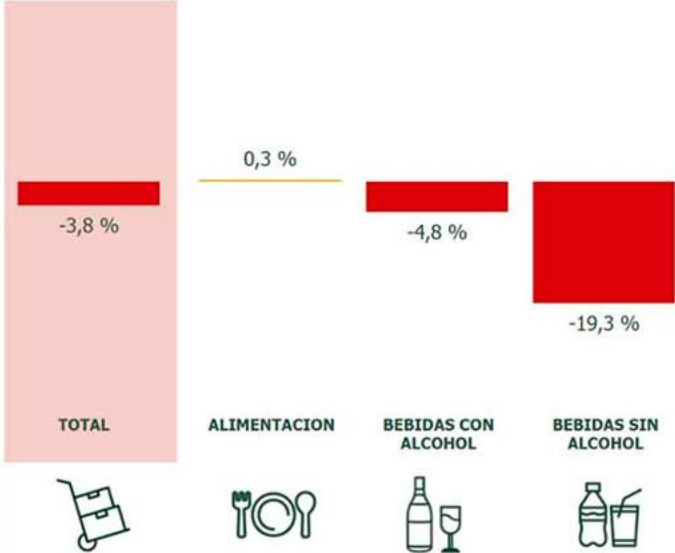
(Self service total, junio 2025 Vs. junio 2024)



Fuente: Ticket Data / Scentia.

Variaciones de canastas

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



Fuente: Ticket Data / Scentia.

hogar, y perecederos— cerraron junio en terreno positivo dentro del comercio electrónico. Bebidas con alcohol lideró con un alza de 61,8%, seguida por alimentación con 54,6% e impulsivos con 45,2%

El resto de los canales físicos presentó un panorama opuesto. Los kioscos y almacenes de barrio registraron la peor caída mensual con una baja del 4,6% interanual, seguidos por los mayoristas -cayó 3,3%- y los supermercados de cadena con una caída del 2,6 por ciento. Los autoservicios independientes retrocedieron 1,6% y las farmacias, que en mayo habían crecido 2,3%, cerraron junio sin variación.

El desglose por canastas para el total de canales muestra que las bebidas con alcohol fue una de dos categorías con creci-

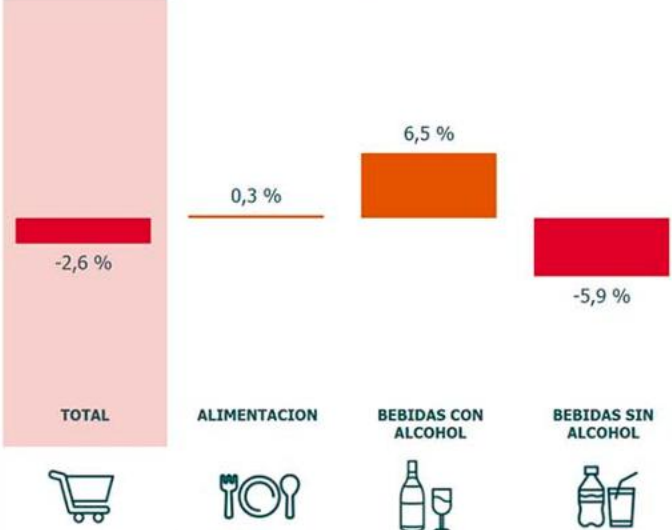
miento en junio, con una suba de 9,4% interanual, probablemente explicado por la suba del consumo consecuencia del Mundial 2026. Las bebidas sin alcohol representaron al otro grupo ganador, avanzaron 3,5 por ciento. El resto de los rubros operó en rojo: desayuno y merienda cayó 7,7%, limpieza de ropa y hogar bajó 6,2%, perecederos retrocedió 5,7% e impulsivos descendió 5,3%. Higiene y cosmética anotó una baja de 3,7% y alimentación cayó 0,5 por ciento.

En el acumulado del año, las bebidas con alcohol son también las que mejor se sostienen, con una suba de 2,6% ●

El comercio electrónico fue, una vez más, el único canal que escapó a la tendencia general: en junio creció más del 40% en forma interanual.

Variaciones de canastas

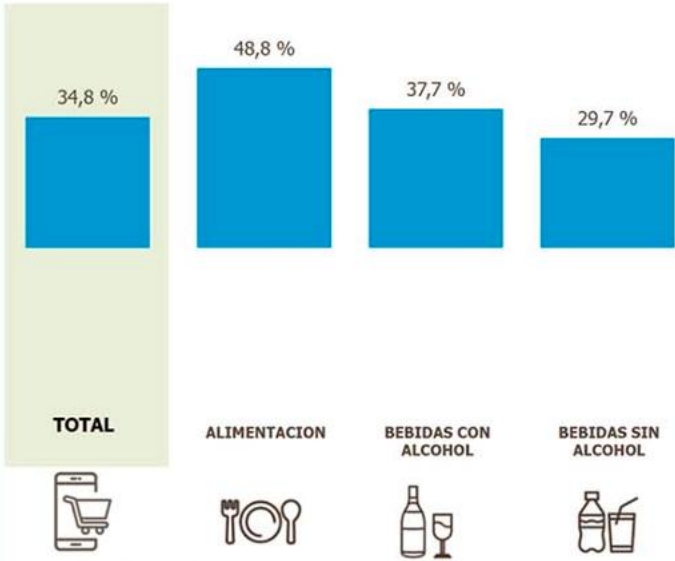
Supermercados de cadena
(Junio 2025 Vs. 2024)



Fuente: Ticket Data / Scentia.

E-commerce: evolución de las ventas

(Acumulado a junio 2025 Vs. 2024)



Fuente: Ticket Data / Scentia.

La disciplina no consiste en cumplir reglas sin cuestionarlas, sino en revisar cuáles continúan agregando valor y cuáles comenzaron, a veces inadvertidamente, a frenar el negocio.

Las organizaciones necesitan reglas. Los procedimientos ordenan el trabajo, reducen errores, permiten coordinar personas y facilitan la toma de decisiones. Sin parámetros compartidos, cualquier empresa terminaría dependiendo exclusivamente de iniciativas individuales y perdería consistencia en la calidad de sus productos o servicios. Sin embargo, existe un riesgo que suele recibir menos atención: cuando esas mismas reglas permanecen inalterables durante demasiado tiempo, pueden transformarse en un obstáculo para el crecimiento. La estrategia enfrenta entonces un desafío permanente: conservar la disciplina necesaria para operar con eficiencia sin caer en una rigidez que impida adaptarse a un entorno cada vez más cambiante.

Este equilibrio resulta especialmente importante en el comercio minorista. Los supermercados administran miles de productos, cientos de proveedores, procesos logísticos complejos y una enorme cantidad de decisiones diarias. La estandarización permite que las operaciones funcionen de manera coordinada, pero esa misma estandarización puede dificultar la respuesta

cuando cambian las condiciones del mercado. Un procedimiento diseñado para resolver un problema hace diez años puede dejar de ser útil frente a nuevas tecnologías, hábitos de consumo diferentes o modelos comerciales que antes ni siquiera existían.

Uno de los errores más frecuentes consiste en confundir estabilidad con inmovilidad. La estabilidad surge de contar con objetivos claros, valores compartidos y criterios consistentes para tomar decisiones. La inmovilidad, en cambio, aparece cuando los procedimientos dejan de revisarse simplemente porque siempre funcionaron de esa manera. En ese momento, la organización comienza a proteger sus rutinas con mayor intensidad que sus resultados. Las reglas dejan de ser herramientas para convertirse en fines en sí mismas.

La historia empresarial ofrece numerosos ejemplos de compañías que conservaron procesos exitosos durante demasiado tiempo. No fracasaron por falta de experiencia ni por desconocer su actividad. Fracasaron porque interpretaron el pasado como garantía del futuro. Mientras el mercado evolucionaba, continuaban perfeccionando un modelo que lentamente perdía relevancia. La paradoja consiste en que muchas veces esas organizaciones eran extraordinariamente eficientes haciendo algo que el cliente ya empezaba a valorar menos.

En los supermercados, esta situación puede observarse en múltiples aspectos de la operación. Un sistema de reposición, una política comercial, un esquema de autorizaciones o un modelo de atención pueden haber generado excelentes resultados durante años. Sin embargo, la aparición de nuevos canales digitales, herramientas de análisis de datos, sistemas de autopago o consumidores con expectativas diferentes obliga a revisar continuamente esos procesos. Mantenerlos únicamente por tradición puede representar un costo mucho mayor que modificarlos.

La estrategia debe partir de una pregunta sencilla, aunque profundamente incómoda: si hoy diseñáramos la empresa desde cero, ¿organizaríamos este proceso exactamente de la misma manera? La respuesta muchas veces revela que determinadas actividades sobreviven más por costumbre que por necesidad. Existen formularios que nadie utiliza, autorizaciones redundantes, reuniones cuyo propósito original desapareció y controles que duplican tareas sin aportar mayor seguridad. La acumulación de esas pequeñas ineficiencias termina reduciendo la velocidad de toda la organización.

La revisión permanente de procesos no implica promover cambios constantes por el simple hecho de innovar. La estabilidad continúa siendo un valor importante. Los colaboradores necesitan comprender cómo funcionan los procedimientos, qué respon-

Parámetros poco flexibles

Las reglas permiten ordenar a la organización, pero cuando dejan de revisarse pueden transformarse en obstáculos que limitan la innovación y la capacidad de adaptación.



NUEVO

GANCIA®
SIN ALCOHOL



0.0
ALCOHOL

MISMO
SABOR

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



La verdadera fortaleza organizacional aparece cuando la estabilidad convive con capacidad de adaptación, evitando tanto la improvisación como la rigidez que paraliza el cambio.

sabilidades tienen y cuáles son los criterios utilizados para evaluar su desempeño. Cambiar continuamente sin una razón clara genera incertidumbre y dificulta el aprendizaje. El desafío consiste en distinguir entre aquello que merece permanecer estable y aquello que debe evolucionar.

Los principios estratégicos suelen pertenecer al primer grupo. La orientación al cliente, la transparencia, la calidad, el respeto por las personas o la disciplina financiera constituyen referencias relativamente permanentes. Los procedimientos utilizados para alcanzar esos objetivos, en cambio, pueden modificarse muchas veces a lo largo del tiempo. Confundir principios con métodos conduce frecuentemente a una rigidez innecesaria.

La tecnología acelera este fenómeno. Muchas herramientas permiten automatizar tareas, integrar información y reducir tiempos de respuesta. Sin embargo, su incorporación solo produce beneficios cuando la organización está dispuesta a revisar la lógica de sus procesos. Digitalizar una secuencia ineficiente simplemente traslada el problema desde el papel hacia una panta-

lla. Antes de incorporar tecnología conviene preguntarse si todas las actividades actuales siguen siendo necesarias o si algunas pueden eliminarse, combinarse o simplificarse.

El liderazgo desempeña un papel decisivo en esta transformación. Los responsables de conducir equipos deben crear un clima donde cuestionar procedimientos no sea interpretado como una amenaza. Esto no significa aceptar cualquier propuesta sin análisis, sino generar espacios para revisar prácticas establecidas. Los colaboradores que trabajan diariamente sobre un proceso suelen detectar oportunidades de mejora que difícilmente resulten visibles para quienes observan la organización desde niveles más alejados de la operación.

También resulta importante analizar los incentivos. Muchas empresas declaran valorar la innovación, pero premian exclusivamente el cumplimiento estricto de procedimientos. En consecuencia, las personas aprenden rápidamente que resulta más seguro repetir conductas conocidas que proponer alternativas. Si la organización desea desarrollar mayor capacidad de adaptación, necesita reconocer a quienes identifican oportunidades de mejora y participan activamente en la transformación de los procesos.

La flexibilidad estratégica también exige mejorar la calidad de la información disponible. Revisar un procedimiento sin datos confiables puede conducir a decisiones equivocadas. Resulta necesario comprender tiempos, costos, niveles de servicio, satisfacción del cliente y desempeño operativo antes de modificar procesos relevantes. La evidencia no reemplaza al criterio, pero reduce considerablemente el riesgo de introducir cambios basados únicamente en percepciones aisladas. Otro aspecto fundamental consiste en evitar que las áreas funcionales se conviertan en compartimentos estancos. Compras, logística, comercial, administración y operaciones pueden optimizar sus propios indicadores mientras perjudican el desempeño general ●

Revisando las reglas

Los procedimientos internos deberían revisarse cuando aparecen señales concretas de que dejaron de responder adecuadamente a la operación. Una primera advertencia surge cuando los colaboradores crean soluciones informales para evitar pasos considerados innecesarios. Esas prácticas pueden implicar riesgos, pero también revelan que el diseño vigente no acompaña las necesidades reales.

Otra señal aparece cuando aumentan los tiempos de respuesta sin que mejore la calidad del control. Si una autorización atraviesa varios niveles y ninguno agrega un análisis diferente, probablemente exista una duplicación. También conviene observar reclamos repetidos de clientes, errores frecuentes, información cargada más de una vez y tareas

manuals que podrían resolverse mediante integración tecnológica. La comparación entre sucursales puede aportar evidencia adicional. Cuando una unidad obtiene mejores resultados aplicando una variante autorizada, esa experiencia merece estudiarse antes de imponer nuevamente el modelo general. Las excepciones exitosas pueden anticipar mejoras útiles para toda la organización.

Revisar no significa eliminar automáticamente. Algunos procedimientos protegen cuestiones legales, financieras o de seguridad que no siempre resultan visibles para quienes los ejecutan. Por eso, cada cambio debe analizar beneficios, costos y riesgos. La decisión correcta puede consistir en simplificar, automatizar o aclarar responsabilidades.

Energizer®



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

*pilas AA



Manos libres.
**Más tareas
cumplidas.**

Energizer®
LINTERNAS



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

*EN COMPARACIÓN CON LOS BOMBILLOS
INCANDESCENTES ESTÁNDAR Y CFL



¿Inocencia fiscal recargada?

El Ministerio de Economía anunció el 22 de julio de 2026 una nueva iniciativa para fortalecer la Ley de Inocencia Fiscal. El objetivo declarado es facilitar que los ahorros de origen lícito ingresen al sistema formal y brindar mayor seguridad.

En materia tributaria, muchas veces el problema no es solamente cuánto hay que pagar, sino qué puede suceder después. ¿ARCA podrá revisar años anteriores? ¿Una diferencia pequeña hará caer todos los beneficios? ¿Depositar ahorros en el banco puede provocar una fiscalización?

La Ley 27.799, conocida como Ley de Inocencia Fiscal, nació para intentar cambiar esa relación. Estableció un Régimen de Declaración Jurada Simplificada del Impuesto a las Ganancias para personas humanas y sucesiones indivisas residentes. Bajo esta modalidad, ARCA pone a disposición una declaración precargada con la información de sus sistemas y la suministrada por terceros. El contribuyente puede revisarla, modificarla y presentarla.

Cuando la presentación y el pago se realizan en término, o el saldo se regulariza mediante un plan dentro del vencimiento, se genera un efecto liberatorio respecto del período fiscal base y una presunción de exactitud que, bajo las condiciones legales, también alcanza períodos no prescriptos de Ganancias e IVA. En palabras sencillas: el contribuyente cumple y el Estado debe partir de la idea de que su declaración es correcta, salvo que ARCA demuestre una discrepancia significativa.

No es un blanqueo ni una amnistía general. La constancia de adhesión puede ser un antecedente favorable ante entidades financieras, pero siguen vigentes los controles sobre el origen de los fondos.

El Ministerio de Economía anunció el 22 de julio de 2026 una nueva iniciativa para fortalecer la Ley de Inocencia Fiscal. El objetivo declarado es facilitar que los ahorros de origen lícito ingresen al sistema formal y brindar mayor seguridad jurídica a quienes adhieran. Al cierre de esta nota, las modificaciones anunciadas deben completar el tratamiento legislativo y no deben confundirse con normas ya vigentes.

¿Quiénes pueden entrar? La ley actual exige tres condiciones simultáneas: ingresos totales anuales de hasta 1.000 millones de pesos, patrimonio total de hasta 10.000 millones y no encontrarse incluido como Gran Contri-



POR JORGE A. BACCHI *

buyente Nacional.

El nuevo proyecto eliminaría los límites de ingresos y patrimonio. Así, todas las personas humanas y sucesiones indivisas residentes podrían utilizar la modalidad simplificada, sin importar cuánto ganen o cuánto patrimonio posean.

Los Grandes Contribuyentes también podrían utilizar la declaración simplificada para que ARCA les preliquite el impuesto. Sin embargo, no accederían a la presunción de exactitud, al efecto liberatorio ni a los restantes beneficios especiales. Podrían aprovechar la simplificación administrativa, pero no el “blindaje” jurídico.

La protección del régimen no es absoluta. Si ARCA detecta una discrepancia significativa, puede impugnar la declaración y extender la fiscalización a períodos no prescriptos.

Actualmente, la reglamentación considera significativa, entre otros supuestos, una diferencia que produzca un incremento del saldo a favor del Fisco, una reducción del quebranto o una disminución del saldo a favor del contribuyente igual o superior al 15% de lo declarado. El problema aparece cuando ese porcentaje representa una suma nominal pequeña. Una diferencia de escaso valor podría superar el 15% y producir una consecuencia desproporcionada.

La reforma mantiene el parámetro porcentual, pero agrega un piso nominal. Aunque se supere el 15%, la presunción no se perdería si la diferencia reclamada no alcanza el 5% del monto previsto para la evasión simple en el

Régimen Penal Tributario. Con los valores actuales informados por el Ministerio de Economía, el piso sería de 5 millones de pesos. Se busca evitar que una diferencia menor tenga el mismo efecto que una inconsistencia verdaderamente relevante.

Otro cambio importante es la posibilidad de rectificar sin perder los beneficios. En el régimen vigente, una rectificación espontánea efectuada antes de que ARCA notifique una orden de intervención no configura una discrepancia significativa. Pero, una vez impugnada una diferencia relevante, la situación puede provocar la caída de la protección, salvo excepciones específicas.

La reforma permitiría que, después de recibir la notificación de una determinación de oficio, el contribuyente presente una declaración rectificativa y pague o regularice la diferencia, con sus intereses, dentro de los 15 días hábiles. Si cumple dentro del plazo, conservaría los beneficios.

El error no queda sin costo: la diferencia y los intereses deben abonarse, pero el contribuyente podría conservar la protección. También será fundamental controlar el Domicilio Fiscal Electrónico. Los 15 días hábiles comenzarían a contarse desde la notificación, no desde el momento en que el contribuyente decide revisar sus mensajes.

¿Y si ARCA se equivocó? El proyecto incorpora un mecanismo de reintegro acelerado. Si el contribuyente paga el ajuste para conservar los beneficios, pero luego obtiene una resolución firme favorable que revoca la impugnación, se restablecería la presunción de exactitud.

ARCA debería devolver las sumas ingresadas, con intereses, dentro de los 45 días hábiles desde la notificación de la resolución firme. Pagar para conservar el régimen no implicaría renunciar a discutir.

Mientras se anunciaba la reforma, ARCA también modificó los vencimientos del período fiscal 2025. Estas prórrogas no cambian la Ley de Inocencia Fiscal, pero son importantes para quienes deben presentar la declaración simplificada. La primera extensión fue dispuesta por la Resolución General 5851/2026. Estableció que las declaraciones juradas y el pago de Ganancias,

Bienes Personales e Impuesto Cédular del período fiscal 2025 podrían cumplirse, excepcionalmente, hasta el 27 de julio. También trasladó las declaraciones juradas informativas hasta el 31 de julio.

Posteriormente, la Resolución General 5876/2026 otorgó una segunda prórroga, pero únicamente para la presentación de Ganancias 2025. El nuevo vencimiento quedó fijado para el 27 de agosto de 2026, mientras que el pago del saldo mantuvo su fecha del 27 de julio.

Además, el primer anticipo de Ganancias de personas humanas correspondiente al período fiscal 2026, originalmente previsto para agosto, fue trasladado a septiembre: 14 de septiembre para CUIT terminadas en 0, 1, 2 y 3; 15 de septiembre para terminaciones 4, 5 y 6; y 16 de septiembre para terminaciones 7, 8 y 9.

Conviene evitar una confusión: presentar más tarde no siempre significa pagar más tarde. En Ganancias 2025, ARCA separó ambos momentos. El contribuyente obtuvo tiempo adicional para completar y enviar la declaración, pero no una nueva extensión general para ingresar el saldo. La propuesta no elimina la obligación de declarar correctamente, no perdona impuestos impagos y no convierte fondos de origen ilícito en fondos legítimos. Tampoco sustituye los controles bancarios ni las normas de prevención del lavado de activos.

La reforma se concentra en personas humanas y sucesiones indivisas; las sociedades no quedan incorporadas a sus beneficios especiales.

La adhesión exige revisar la información precargada, conciliar ingresos, gas-



tos, movimientos bancarios y documentación respaldatoria. Que la declaración sea "simplificada" no significa que pueda presentarse sin control. ARCA utiliza información propia y datos de terceros, por lo que un error en una factura, una retención o una operación informada puede trasladarse a la preliquidación.

La reforma intenta responder a una pregunta esencial: ¿qué seguridad recibe quien cumple y decide incorporar sus ahorros al circuito formal? La respuesta combina cuatro herramientas: acceso más amplio, un umbral de materialidad, una oportunidad para corregir y un plazo concreto de devolución. El contribuyente seguiría obligado a declarar y pagar, pero tendría reglas más claras sobre cuándo puede perder la protección y cómo conservarla.

El proyecto todavía debe completar el proceso legislativo. Hasta entonces continúan vigentes la Ley 27.799, su decreto reglamentario y las resoluciones de AR-

CA. La inocencia fiscal no es una invitación a olvidar los impuestos. Es un intento de cambiar la forma en que el Estado y el contribuyente se miran: menos sospecha automática, más reglas claras y la vieja recomendación: antes de presentar, revisar. Pese a que el vencimiento para la presentación de la declaración jurada fue postergado hasta el 27 de agosto, el vencimiento para el pago, requisito fundamental, según la ley, para cumplimentar la adhesión al régimen de Inocencia Fiscal, se mantuvo fijo para el 27 de julio.

¿Estarán aprobadas, para el próximo 27 de agosto, las reformas con sus correspondientes decretos reglamentarios? ¿Estarán disponibles las normas necesarias y los aplicativos en condiciones para poder completar la adhesión? En la próxima entrega develaremos (o no) esas incógnitas ●

* Contador Público, Magíster en Derecho Tributario. jab@rzb.com.ar

Régimen actual y reforma anunciada

Aspecto	Ley y reglamentación vigentes	Reforma anunciada
Sujetos alcanzados	Personas humanas y sucesiones indivisas residentes que cumplan los requisitos legales.	Se amplía el acceso a todas las personas humanas y sucesiones indivisas residentes.
Ingresos máximos	Hasta \$1.000 millones anuales.	Se elimina el límite.
Patrimonio máximo	Hasta \$10.000 millones.	Se elimina el límite.
Grandes Contribuyentes	No pueden ingresar al régimen.	Podrían usar la modalidad simplificada, pero sin presunción de exactitud, efecto liberatorio ni beneficios especiales.
Discrepancia significativa	Puede configurarse cuando el ajuste representa un incremento igual o superior al 15% de lo declarado, entre otros supuestos.	Se mantiene el 15%, pero se agrega un piso nominal: la presunción no caería si la diferencia no alcanza el 5% del umbral de evasión simple, actualmente \$5 millones.
Rectificación posterior	No existe una posibilidad general de rectificar después de una discrepancia significativa conservando todos los beneficios.	Se permitiría rectificar y pagar la diferencia más intereses dentro de los 15 días hábiles desde la notificación.
Reintegro	No hay un plazo especial de devolución previsto para este supuesto.	ARCA debería reintegrar lo pagado, con intereses, dentro de los 45 días hábiles desde la resolución firme.
Finalidad	Simplificar Ganancias y otorgar efecto liberatorio y presunción de exactitud a quienes cumplen.	Mantener el régimen, ampliar su alcance y reducir el riesgo de perder beneficios por diferencias de baja materialidad.

Esta integración modifica la estrategia comercial. Durante mucho tiempo las empresas administraron cada canal como una unidad relativamente independiente. Hoy esa separación pierde sentido. Una promoción anunciada en una aplicación debe encontrarse disponible en la tienda. Un reclamo iniciado mediante una plataforma digital necesita resolverse con la misma calidad en el punto de venta. La experiencia completa pasa a ser el verdadero producto.

Esta evolución tendrá un impacto directo sobre la gestión comercial. Las promociones dejarán de diseñarse exclusivamente para grandes segmentos y podrán adaptarse con mayor precisión a hábitos específicos de compra. El

surtido podrá ajustarse dinámicamente según características locales, condiciones climáticas, estacionalidad o cambios repentinos en la demanda. Los precios incorporarán información cada vez más detallada sobre competencia, disponibilidad y comportamiento del consumidor.

No obstante, la tecnología no reemplazará completamente el criterio humano. Las herramientas pueden detectar correlaciones, pero interpretar su significado sigue requiriendo comprensión del contexto. Un incremento inesperado en las ventas puede responder a una tendencia estructural, a una circunstancia excepcional o simplemente a un error de registro. La capacidad para distinguir esas situaciones continuará siendo una ventaja competitiva.

La automatización también modificará numerosos procesos operativos. Los sistemas de autopago, la identificación inteligente de productos, la robotización de centros logísticos y la reposición asistida permitirán reducir tiempos y aumentar precisión. Sin embargo, el objetivo no debería limitarse a disminuir costos laborales. Liberar tiempo operativo permitirá que los equipos concentren mayor atención en actividades donde el contacto humano continúa generando valor, como el asesoramiento, la

Hablar del futuro de las ventas implica mucho más que imaginar nuevas tecnologías. Cada transformación relevante del comercio surgió de un cambio en la manera en que las personas compran, comparan, deciden y valoran su tiempo. La aparición de supermercados, códigos de barras, comercio electrónico, medios de pago digitales o programas de fidelización no modificó únicamente las herramientas disponibles. Cambió profundamente la relación entre consumidores y empresas. Hoy comienza una nueva etapa donde la tecnología vuelve a desempeñar un papel central, aunque el verdadero desafío continúa siendo comprender qué esperan los clientes y cómo responder con mayor rapidez, precisión y relevancia.

El comercio minorista atraviesa una transformación particularmente intensa. Los consumidores ya no distinguen con tanta claridad entre tienda física y canal digital. Investigan desde el teléfono, comparan precios mientras recorren góndolas, realizan pedidos en línea, retiran productos personalmente y esperan que toda esa experiencia funcione como un único sistema integrado. La venta deja de pertenecer a un canal específico para convertirse en una secuencia continua de interacciones.

Los consumidores seguirán valorando precio y conveniencia, pero también esperarán más respuestas personalizadas, procesos ágiles y una interacción consistente.



Armonía de **SABORES**

NUEVOS YOGURES BATIDOS



UN DESAYUNO • UN SNACK • UN POSTRE • UN GUSTO

@TREGAROK

El futuro del comercio minorista no estará definido únicamente por la innovación tecnológica, sino por la capacidad para adaptarla rápidamente a necesidades concretas.

resolución de problemas o la construcción de vínculos con los clientes.

La personalización crecerá significativamente durante los próximos años. Los consumidores ya no esperan recibir exactamente la misma propuesta que todos los demás. Quieren ofertas relevantes para sus hábitos, recomendaciones compatibles con sus intereses y comunicaciones que respeten sus preferencias. Sin embargo, la personalización presenta un límite claro: la privacidad. Las empresas necesitarán utilizar información de manera transparente y responsable para evitar que una experiencia diseñada para facilitar la compra termine siendo percibida como invasiva.

Otro cambio importante será la creciente integración entre datos físicos y digitales. Las decisiones comerciales dejarán de apoyarse exclusivamente en tickets, ventas o programas de fidelización. Sensores, cámaras analíticas, aplicaciones móviles y sistemas inteligentes permitirán comprender recorridos, tiempos de permanencia y comportamientos dentro de la tienda con un nivel de detalle mucho mayor. El desafío consistirá en transformar esa enorme cantidad de información en decisiones simples y útiles. La logística ocupará un lugar todavía más estratégico. Los consumidores exigirán entregas rápidas, horarios previsible y disponibilidad constante. Esto obligará a revisar redes de abastecimiento, centros de distribución y sistemas de planificación. La velocidad dejará de depender únicamente del transporte y comenzará mucho antes, en la calidad de los pronósticos y en la integración de toda la cadena operativa.

Las marcas propias también evolucionarán. Tradicionalmente fueron asociadas principalmente con precio competitivo. En el futuro tenderán a ocupar espacios mucho más diversos, incluyendo innovación, sostenibilidad, alimentación saludable y propuestas premium. Para los supermercados representan una oportunidad de diferenciación difícil de replicar por otros canales. El punto de venta físico seguirá teniendo un papel relevante, aunque con funciones parcialmente distintas. Ya no competirá solamente como lugar donde adquirir productos. Se convertirá en espacio de experiencia, descubrimiento, asesoramiento y construcción de confianza. Muchas compras rutinarias podrán resolverse mediante sistemas automáticos, mientras la tienda fortalecerá aquellas situaciones donde la interacción personal aporte valor adicional.

La sostenibilidad también modificará las decisiones comerciales. El interés por envases reutilizables, reducción de desperdicios, eficiencia energética y trazabilidad continuará creciendo. Las empresas que integren estas prácticas de manera auténtica fortalecerán su propuesta de valor. Sin embargo, los consumidores seguirán evaluando simultáneamente precio, conveniencia y calidad. La sostenibilidad tendrá mayores posibilidades de consolidarse cuando se incorpore sin exigir sacrificios excesivos.

Los métodos de pago continuarán evolucionando. La digitalización reducirá progresivamente fricciones durante la compra. Pagos invisibles, autenticación biométrica y procesos cada vez más integrados permitirán completar transacciones con menor esfuerzo. Al mismo tiempo, aumentará la importancia de la seguridad informática y de la protección de datos personales.

Las organizaciones también deberán adaptarse internamente. La capacitación permanente dejará de ser una actividad complementaria para transformarse en un requisito continuo. Las habilidades técnicas necesitarán actualizarse con frecuencia, mientras competencias como pensamiento crítico, resolución de problemas, comunicación y aprendizaje permanente adquirirán mayor importancia. La velocidad del cambio impedirá depender exclusivamente de conocimientos adquiridos años atrás.

La colaboración entre áreas será otra condición imprescindible. Marketing, operaciones, tecnología, logística, finanzas y recursos humanos deberán trabajar de manera mucho más integrada. Muchas de las innovaciones futuras atraviesan simultáneamente todos esos sectores. Implementarlas exitosamente dependerá tanto de la coordinación como de la calidad técnica de cada solución. El consumidor continuará ocupando el centro de todas estas transformaciones. Las tecnologías cambiarán y aparecerán nuevos dispositivos ●



LOS
CINCO
SON DE



Desinfecta
y limpia superficies



Potabiliza Agua



Desinfecta
frutas y verduras



Elimina malos olores



Blanquea la ropa

LAVANDINA
DOBLE
CONCENTRACIÓN*



Protege tu mundo.

sænz.
amamos ♥ cuidarte

Los secretos de la globalización

Rediseñar procesos, estructuras y decisiones se vuelve indispensable para competir en mercados interconectados, donde eficiencia, velocidad, escala, adaptación y conocimiento local definen la capacidad de crecer con rentabilidad.

La expansión internacional suele presentarse como una historia de mercados abiertos, tecnologías que acortan distancias y consumidores que comparten hábitos similares. Sin embargo, detrás de esa imagen existe un proceso mucho más exigente: la necesidad de revisar cómo trabaja cada empresa, cómo circula la información, cómo se toman decisiones y qué partes de la operación deben conservarse o transformarse. Para el comercio minoris-

cuántos pasos requiere, qué información necesita y qué obstáculos impiden alcanzar mejores resultados.

Ese enfoque adquiere especial relevancia en un mercado global. Las cadenas comerciales conviven con proveedores internacionales, plataformas tecnológicas comunes, sistemas de pago que atraviesan fronteras y consumidores expuestos a experiencias de compra desarrolladas en diferentes partes del mundo. Una persona puede comparar precios, tiempos de entrega, surtidos y servicios sin conocer los costos ni las limitaciones locales de cada empresa. Lo que observa es la experiencia final. Por eso, las compañías ya no compiten únicamente con los negocios situados en su misma ciudad, sino también con estándares de eficiencia y conveniencia que circulan a escala internacional.

La primera enseñanza es que la escala no corrige un proceso defectuoso. Por el contrario, puede multiplicar sus problemas. Si una cadena tiene dificultades para administrar inventarios, coordinar áreas o responder reclamos, crecer hacia nuevos territorios amplificará esas debilidades. Cada sucursal, centro de distribución o canal adicional incorporará más complejidad. Antes de expandirse, la empresa necesita identificar qué procesos son sólidos, cuáles dependen demasiado de personas específicas y cuáles generan tareas repetidas, demoras o información contradictoria. La expansión sostenible comienza muchas veces con una revisión interna que no resulta visible para el cliente, pero determina la calidad de todo lo que vendrá después.

La tecnología cumple un papel central, aunque conviene evitar una confusión frecuente. Digitalizar un proceso ineficiente no equivale a transformarlo. Una herramienta puede acelerar la circulación de formularios, automatizar autorizaciones o mostrar indicadores en tiempo real, pero si conserva pasos innecesarios, responsabilidades confusas o datos mal definidos, solo trasladará el problema a una pantalla. La reingeniería exige ordenar primero la lógica del trabajo y elegir después la tecnología apropiada. De lo contrario, la empresa corre el riesgo de invertir en soluciones costosas que terminan reproduciendo antiguas ineficiencias con una apariencia moderna.

En el supermercadismo, uno de los campos más sensibles es la gestión del surtido.



Las empresas que revisan sus procesos de punta a punta descubren ineficiencias invisibles, tareas duplicadas y decisiones fragmentadas que dificultan la competencia flexible.

ta, competir en un escenario interconectado no consiste simplemente en importar modelos exitosos ni en replicar formatos utilizados en otros países. Exige rediseñar procesos completos para ganar eficiencia sin perder sensibilidad frente a las particularidades locales.

Allí aparece la reingeniería como una herramienta estratégica. Su propósito no es mejorar pequeñas partes de un mecanismo existente, sino preguntarse si ese mecanismo todavía tiene sentido. Una organización puede invertir años en perfeccionar un procedimiento que nació para otra época, con otras tecnologías, otros consumidores y otra estructura competitiva. Puede reducir algunos minutos, eliminar ciertos costos o incorporar controles, pero continuar sosteniendo una lógica que ya no responde a las necesidades actuales. La reingeniería propone revisar el proceso desde su origen: qué valor produce, para quién lo produce,

**UNA OPCIÓN
PARA CADA DÍA**

SÁNDWICH DE FOCACCIA CON MORTADELA



FIAMBRES
LA CASONA

Valoramos lo bueno

Las compañías más preparadas combinan estándares comunes con capacidad de adaptación local, evitando la rigidez de los modelos uniformes y la dispersión de operar sin criterios compartidos.



Las cadenas que operan en distintos países o regiones necesitan aprovechar su poder de compra, compartir información y construir estándares comunes. Al mismo tiempo, deben reconocer que las preferencias de consumo varían según la cultura, el ingreso, el clima, la composición de los hogares y las tradiciones alimentarias. Un modelo excesivamente centralizado puede obtener buenas condiciones comerciales, pero ofrecer una propuesta poco relevante para determinados públicos. Un modelo completamente descentralizado puede adaptarse mejor, aunque perder escala, coherencia y capacidad de negociación. El rediseño debe encontrar una arquitectura que combine decisiones generales con márgenes claros de autonomía local.

La misma tensión aparece en la logística. La búsqueda de eficiencia impulsa centros de distribución automatizados, pronósticos

de demanda, rutas optimizadas y redes de abastecimiento integradas. Sin embargo, las distancias, la infraestructura, las restricciones regulatorias y la calidad de los datos no son iguales en todos los mercados. Un sistema diseñado para territorios compactos puede fracasar en regiones extensas. Una política de inventarios muy ajustados puede ser eficiente donde los proveedores entregan con gran precisión, pero riesgosa donde existen demoras frecuentes. La reingeniería no consiste en aplicar una receta universal, sino en definir principios comunes y adaptarlos a las condiciones reales de cada operación.

Otro de los grandes aprendizajes es que la información debe atravesar fronteras internas con la misma facilidad con que circulan los productos. Muchas compañías se organizan en áreas que optimizan sus propios objetivos, aunque perjudiquen el resultado general. Compras busca mejores precios, logística procura reducir costos, comercial impulsa promociones, operaciones intenta evitar quiebres y finanzas controla capital inmovilizado. Cada decisión puede ser razonable desde una perspectiva parcial y producir, al mismo tiempo, un resultado deficiente para el conjunto. La reingeniería obliga a observar el flujo completo, desde la planificación hasta la venta, y a diseñar indicadores compartidos que eviten esas contradicciones.

La cultura organizacional es otro factor decisivo. Las transformaciones profundas rara vez fracasan por falta de diagramas o sistemas. Con frecuencia encuentran resistencia porque modifican poder, rutinas, responsabilidades y formas de evaluar el desempeño. Un proceso nuevo puede eliminar intermediaciones, transparentar resultados o trasladar decisiones hacia personas más cercanas al cliente. Esos cambios generan incertidumbre. Por eso, la conducción debe explicar qué problema busca resolver, qué beneficios espera y cómo cambiará el trabajo cotidiano. Sin una narrativa clara, la transformación se interpreta como reducción de costos, pérdida de control o amenaza laboral, aunque su propósito sea fortalecer la organización.

En un contexto internacional, esa dimensión cultural se vuelve todavía más compleja. Las casas matrices suelen promover procedimientos uniformes para asegurar calidad, control y consistencia. Pero las filiales conocen particularidades que no siempre aparecen en los reportes centrales. Cuando la relación se vuelve rígida, las decisiones se demoran y el conocimiento local pierde influencia. Cuando la autonomía es absoluta, la empresa puede fragmentarse en operaciones que comparten una marca, pero no una manera común de trabajar. El desafío consiste en establecer qué debe ser igual en todas partes ●

Mapear para transformar

Antes de modificar un proceso importante, conviene representar su recorrido completo. El objetivo no es producir un diagrama decorativo, sino descubrir qué ocurre realmente entre el inicio y el resultado final. Muchas organizaciones conocen cada tarea por separado, pero nadie observa con claridad cómo se conectan, dónde se repite información o qué decisiones quedan detenidas esperando una autorización.

El primer paso consiste en identificar al destinatario del proceso y definir qué valor espera recibir. Después deben registrarse actividades, responsables, tiempos, sistemas, controles y excepciones. También resulta útil señalar dónde aparecen demoras, errores frecuentes, tareas manuales o datos que deben cargarse más de una vez.

El análisis mejora cuando participan personas de distintas áreas. Cada sector suele ver solamente una parte del recorrido y atribuir los problemas al tramo siguiente. Reunir esas perspectivas permite detectar causas que permanecían ocultas detrás de límites funcionales.

Una vez trazado el mapa, la pregunta central no es cómo acelerar cada tarea, sino cuáles siguen siendo necesarias. Algunas podrán automatizarse, otras simplificarse y otras eliminarse. El nuevo diseño debe incluir indicadores concretos y responsables definidos. Mapear antes de cambiar evita inversiones equivocadas, reduce resistencias y permite que la transformación responda a problemas reales. También ofrece una base común para evaluar resultados y corregir desvíos sin regresar a las antiguas prácticas.

Mundial
SILKEY SK

NEW

ELIPET
H+REPAIR

ÁCIDO

PARA CABELLOS TRATADOS
QUÍMICAMENTE

**RECUPERÁ
LA VITALIDAD
DE TU PELO**

Con Ácido Hialurónico
y Vitamina E

PH ÁCIDO

Sin siliconas
Sin parabenos



**SHAMPOO
ÁCIDO**



**ACONDICIONADOR
ÁCIDO**



**BAÑO DE CREMA
ÁCIDO**

SK
COMPROMISO
SOCIAL AMBIENTAL

NO TESTEADO
EN ANIMALES



www.silkeymundial.com

El “piso de supervivencia” del consumidor argentino

“Tras varios meses de recortar gastos, sustituir marcas y contraer el tamaño de los envases para compensar la inflación, el ingenio de los hogares locales ha alcanzado un límite estructural”.

POR DANIEL PERMAN *

Durante el último año, las góndolas argentinas se convirtieron en verdaderos laboratorios de ingeniería financiera doméstica. Frente a la contracción de los ingresos reales, el consumidor evitó adoptar una postura pasiva ante los aumentos de precios. Por el contrario, activó agresivos mecanismos de optimización del gasto para declararle una guerra de desgaste a la inflación. Sin embargo, los últimos datos revelan una realidad comercial implacable: esta notable capacidad de resistencia ha chocado contra un límite físico intransitable.

Para comprender la complejidad de este fenómeno, es necesario mirar más allá de los números oficiales. El Índice de Precios al Consumidor (IPC) desarrollado por el INDEC releva una canasta rígida. Se trata de una fotografía estática que no logra capturar si una familia sustituyó el envase de litro por el sachet, o si abandonó las grandes superficies comerciales para canalizar sus compras en el almacén de barrio en busca de mejores condiciones de precio.

La verdadera temperatura del mercado se mide directamente en la línea de cajas a través de consultoras como Scentia, cuya auditoría registra los tickets en tiempo real en todo el territorio nacional. Su metodología dinámica permite captar instantáneamente cuándo el cliente migra hacia

una segunda marca, reduce el volumen físico de sus misiones de compra o se refugia en las estrategias promocionales del retail.

Anatomía del ahorro

La distancia matemática entre la inflación teórica del IPC y la evolución real del gasto en cajas (el ticket promedio) es lo que los especialistas definen como la “brecha de ahorro”. Esta cifra funciona como el termómetro preciso del esfuerzo del comprador: cada punto de brecha a favor significa que el consumidor logró esquivar un punto de

inflación a base de resignar calidad, empaque o estatus de marca.

El arsenal táctico desplegado por las familias ha sido riguroso. Para deprimir el valor de su ticket, recurrieron de forma masiva a la reducción de contenidos (downsizing), ejecutaron un marcado trade-down hacia marcas de menor precio, abandonaron la planificación de la compra mensual para refugiarse en reposiciones diarias controladas e, incluso, dinamizaron el mercado de productos de higiene y limpieza fraccionados o “todo suelto”.

El comportamiento histórico de esta brecha de ahorro describe un proceso de desgaste crónico y progresivo:

—El impacto inicial (mediados de 2025): En junio del año pasado, el consumidor recibió el impacto inflacionario de forma directa. El ticket promedio avanzaba al 36,9% interanual, superando a la inflación de alimentos (32,3%), lo que reflejaba que los hogares aún no habían automatizado sus hábitos de sustitución, arrojando una brecha negativa de 4,6 puntos.

—La activación de la sustitución (fines de 2025): Con el correr de los meses, la presión sobre el bolsillo aceleró el ajuste. El ahorro real del consumidor pasó de 2,3 puntos en septiembre a 7,4 puntos en diciembre, consolidando un éxodo masivo hacia segundas y terceras marcas.

—El clímax de la resistencia (verano de 2026): Al inicio del año, los hogares alcanzaron su mayor victoria táctica. Mientras los precios de los alimentos promediaban un alza del 36% interanual en el IPC, la rigidez conductual de la gente logró congelar el crecimiento de su gasto real en cajas en torno al 23% y 23,1%. Con un ahorro récord de casi 13 puntos frente a la inflación de góndola, la resiliencia del consumidor alcanzó su máxima expresión. Este proceso de adaptación elástica se interrumpió de manera drástica a partir de marzo de 2026, mes en el que la brecha de ahorro se redujo a 9,7 puntos. Este indicador encendió una alerta roja en la industria, no debido a que la inflación de alimentos se haya moderado al 32,7%, sino porque el ticket promedio se negó a acompañar esa baja, quedando petrificado en el piso del 23% interanual.

Al extender el análisis hacia el trimestre de abril y mayo de 2026, la hipótesis de esta parálisis conductual se confirma de manera científica. En abril, la inflación de alimentos retrocedió levemente al 30,9%, pero el ticket promedio de compra en cajas avanzó un 24%, lo que provocó una nueva contracción de la brecha de ahorro, que cayó a 6,9 puntos. Para mayo de 2026, el IPC de alimentos mostró un nuevo repunte técnico al posicionarse en el 33,4% interanual, mientras que el ticket real de desembolso en las cajas registradoras se movió apenas un punto, tocando el 25%.



Esta variación ensanchó mecánicamente la brecha a 8,4 puntos, pero lejos de representar una renovada victoria del consumidor, desnudó el carácter pétreo del mercado. El gasto real de los hogares se encuentra estabilizado en un piso duro de incrementos de entre el 23% y el 25%, sin importar si la inflación real se acelera o se desacelera. El comprador ha perdido su plasticidad elástica; ya no deprime su ticket porque ha alcanzado el límite estructural de la sustitución de productos.

Implicancias para fabricantes

A partir de hoy, la industria del consumo masivo camina sobre hielo fino. El cliente ha llegado a su "piso de supervivencia". Si las empresas intentan forzar nuevos aumentos asumiendo que el comprador encontrará la forma de absorberlos, se encontrarán con una respuesta letal: ya no habrá un cambio a un producto más barato, sino el abandono definitivo del pasillo. Para los directores de RGM, este aplanamiento de la brecha de ahorro marca el fin de las estrategias tradicionales de volumen basadas en la premisa de la sustitución infinita.

Cuando la distancia entre el IPC y el ticket dinámico se estabiliza, significa que las marcas de valor (B-Brands) y las primeras marcas de precio accesible han absorbido todo el flujo migratorio posible. Un nuevo movimiento de precios de lista corporativos no generará un traspaso de la primera marca a la segunda, ni de la marca de valor a la marca propia del supermercado; provocará de manera directa el fenómeno del *drop-out* o abandono absoluto de la categoría. El consumidor simplemente excluirá el producto de su dieta o de su rutina de higiene, destruyendo los volúmenes de producción de las plantas industriales de forma irreversible.

El peligro se vuelve aún más agudo al evaluar las estrategias de downsizing o reducción de contenidos. Durante la fase de resistencia (fines de 2025 y verano de 2026), achicar los paquetes de 500 gramos a 400 gramos para mantener un precio facial atractivo fue una herramienta útil que ensanchó la brecha de ahorro hasta los 12,9 puntos. Sin embargo, en el segundo trimestre de 2026, los tamaños reducidos ya saturan la góndola. Si el fabricante insiste en disminuir el gramaje de entrega, el consumidor percibirá la pérdida de valor funcional inmediata, lo que acelerará el proceso de exclusión del artículo en la compra diaria. El empaque miniaturizado ha dejado de ser un refugio defensivo para convertirse en un detonante de rechazo comercial.

Ante un mercado balcanizado que no responde a los estímulos tradicionales, las corporaciones de consumo masivo deben reestructurar sus presupuestos de gasto comercial (trade spend). Las promociones masivas lineales a nivel nacional, como las bonifica-



ciones fijas en la segunda unidad o los descuentos generales en grandes superficies, pierden efectividad cuando el comprador ha modificado su frecuencia de visita hacia una reposición diaria hiperfragmentada en el canal de cercanía. El dinero promocional debe ser retirado de las acciones masivas de visibilidad y reasignado bajo criterios de estricta rentabilidad en el punto de venta.

El esfuerzo financiero de los fabricantes debe concentrarse en construir pasillos de precios protegidos para las categorías críticas de la canasta básica. Esto implica diseñar acuerdos de abastecimiento específicos con el canal mayorista y los distribuidores capilares, asegurando que el precio sugerido al público en el almacén tradicional e independiente no supere los umbrales nominales de liquidez semanal de las familias. Ganar la batalla del consumo en este periodo no se logrará financiando la competencia entre marcas líderes dentro de la góndola premium, sino subsidiando la estructura de costos de los formatos pequeños para evitar el quiebre de stock en el comercio de barrio.

Por otra parte, las compañías deben aprender a operar en un escenario de márgenes de contribución estrechos en los productos de alta rotación, compensando la rentabilidad global mediante el portafolio indulgente enfocado en los estratos socioeconómicos que retienen excedentes de capital. La segmentación del gasto ya no se divide por marcas, sino por geografías de elasticidad comprobada. Si el ticket real está congelado en una variación interanual del 24% al 25%, el objetivo de la industria debe virar hacia la simplificación del portafolio, la eliminación de SKUs redundantes de alto costo operativo y la optimización logística, asumiendo de una vez por todas que la capacidad de adaptación del bolsillo argentino ha tocado su fondo definitivo ●

Frente a la contracción de los ingresos reales, el consumidor evitó adoptar una postura pasiva ante los aumentos de precios. Por el contrario, activó agresivos mecanismos de optimización del gasto.

Desafíos de un mundo dinámico

La velocidad del cambio obliga a revisar permanentemente estrategias, procesos y modelos de conducción. Adaptarse dejó de ser una ventaja competitiva para convertirse en una condición indispensable de supervivencia.

Las organizaciones que prosperan no son necesariamente las más grandes, sino las que detectan los cambios del entorno, aprenden con rapidez e incorporan ese aprendizaje.

La estabilidad dejó de ser el escenario habitual para las empresas. Los cambios tecnológicos, las nuevas expectativas de los consumidores, la aceleración de la innovación, la transformación de los canales comerciales y la creciente interdependencia entre mercados modifican continuamente las reglas de competencia. En ese contexto, la gestión enfrenta un desafío diferente al de décadas anteriores. Ya no alcanza con administrar eficientemente una estructura relativamente estable. Hoy resulta imprescindible desarrollar organizaciones capaces de cambiar con rapidez sin perder identidad, calidad operativa ni capacidad para generar resultados sostenibles.

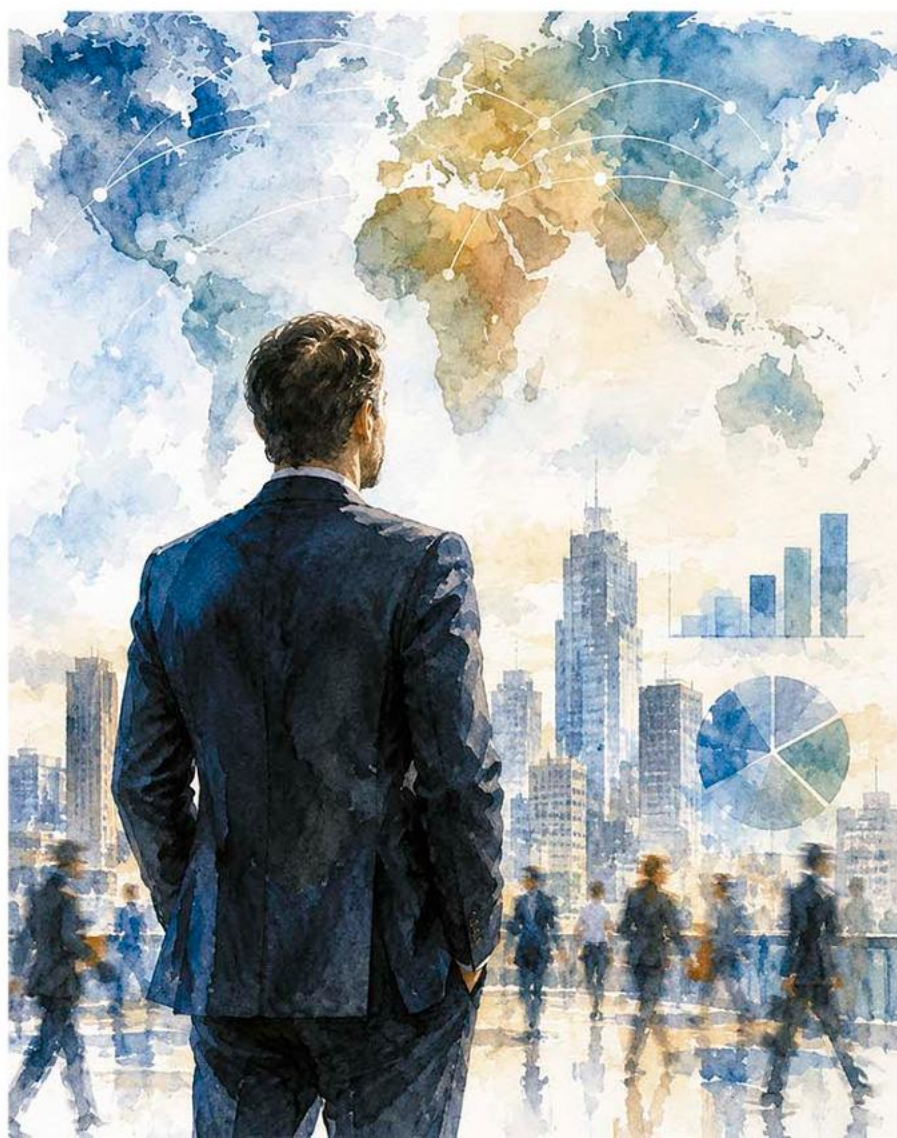
Esta realidad alcanza a empresas de todos los tamaños. Durante mucho tiempo se creyó que solo las grandes corporaciones debían preocuparse por fenómenos como la globalización, la digitalización o la

automatización. Sin embargo, el comercio minorista demuestra exactamente lo contrario. Un supermercado regional, un auto-servicio independiente o una cadena nacional reciben el impacto de las mismas transformaciones. Cambian los hábitos de compra, aparecen nuevos competidores, evolucionan las formas de pago, se modifican las expectativas de servicio y surgen tecnologías que alteran la manera de operar. La diferencia no está en la existencia del cambio, sino en la capacidad para responder a él.

Uno de los principales desafíos consiste en abandonar la idea de que la gestión puede basarse exclusivamente en la experiencia acumulada. La experiencia sigue siendo valiosa, pero ya no garantiza respuestas suficientes para problemas completamente nuevos. Muchas decisiones actuales no tienen antecedentes directos dentro de la organización. La incorporación de inteligencia artificial, la integración entre canales físicos y digitales, la creciente automatización logística o los cambios en el comportamiento de los consumidores obligan a tomar decisiones sobre situaciones inéditas. En esos casos, la experiencia aporta contexto, aunque debe complementarse con aprendizaje permanente y apertura para revisar supuestos tradicionales.

Esto modifica profundamente el papel de los directivos. Durante décadas predominó un modelo donde el liderazgo consistía en transmitir respuestas y controlar la ejecución. En escenarios relativamente previsibles, ese enfoque podía resultar suficiente. Actualmente, los responsables de conducir equipos necesitan formular mejores preguntas, interpretar señales débiles del mercado y facilitar que el conocimiento circule dentro de la organización. El liderazgo deja de apoyarse exclusivamente en saber más que los demás y comienza a depender de la capacidad para movilizar inteligencia colectiva.

La información adquiere un protagonismo indiscutible. Nunca antes las empresas dispusieron de tantos datos sobre ventas, inventarios, clientes, productividad o comportamiento de consumo. Sin embargo, la abundancia de información también crea nuevos riesgos. Es posible medir casi todo y, aun así, perder de vista aquello que realmente determina el desempeño del negocio. Los indicadores deben orientar deci-



**YOUR VIBE,
YOUR BEAUTY.**



**go
to
be**



siones, no reemplazarlas. Un tablero puede mostrar una disminución de ventas, pero comprender sus causas requiere analizar el contexto, conversar con los equipos y observar factores que ningún sistema registra automáticamente.

La velocidad representa otro elemento determinante. Antes existía mayor margen para analizar situaciones durante semanas o incluso meses antes de implementar una respuesta. Hoy muchas decisiones deben adoptarse en plazos mucho más breves.

Esto no significa actuar impulsivamente, sino construir organizaciones preparadas para decidir con información suficiente sin esperar certezas imposibles. En

mercados dinámicos, demorar indefinidamente una decisión también constituye una decisión, y muchas veces la más costosa.

En este escenario, la flexibilidad se convierte en un recurso estratégico. Durante años se asociaba la buena gestión con procesos extremadamente estandarizados, estructuras jerárquicas definidas y procedimientos cuidadosamente documentados. Esos elementos continúan siendo importantes, especialmente en operaciones complejas como las del supermercado. Sin embargo, también resulta necesario crear espacios para adaptar procesos

cuando cambian las condiciones del entorno. Una organización excesivamente rígida puede ejecutar perfectamente un modelo que dejó de responder a la realidad.

La innovación ya no depende exclusivamente de departamentos especializados. Cada colaborador puede detectar oportunidades de mejora a partir de su contacto cotidiano con clientes, proveedores o procesos internos. Esto exige construir culturas donde proponer cambios sea una práctica habitual y no una excepción. Las empresas que aprovechan mejor el conocimiento distribuido suelen responder con mayor rapidez porque las ideas no dependen únicamente de la alta dirección.

El consumidor constituye otro factor de transformación permanente. Sus expectativas evolucionan con gran velocidad. La experiencia que vive en una plataforma digital influye sobre lo que espera encontrar cuando visita un supermercado. La facilidad de uso de una aplicación modifica la percepción sobre otros servicios. Las empresas ya no compiten solamente contra organizaciones de su mismo sector. También son comparadas con cualquier experiencia eficiente que el cliente haya tenido en otro ámbito. Esta transferencia de expectativas obliga a revisar continuamente procesos que antes parecían satisfactorios.

La tecnología acelera aún más esa dinámica. Herramientas que hace pocos años eran consideradas innovadoras hoy forman parte del funcionamiento habitual. Otras comienzan a quedar obsoletas antes de completar su amortización. La gestión debe equilibrar dos riesgos opuestos. Incorporar tecnologías únicamente por seguir tendencias puede generar inversiones poco rentables. Esperar demasiado para adoptarlas puede dejar a la organización rezagada frente a competidores más ágiles. La clave consiste en evaluar cómo cada herramienta contribuye a resolver problemas concretos y generar valor para clientes y colaboradores.

Otro desafío creciente es administrar la complejidad. Las organizaciones interactúan con más actores, más regulaciones, más canales y más fuentes de información que en el pasado. Cada nueva conexión aporta oportunidades, aunque también incrementa la posibilidad de errores, inconsistencias o conflictos de coordinación. Por eso, simplificar procesos se vuelve tan importante como incorporar nuevas capacidades. Una buena gestión no consiste en agregar controles indefinidamente, sino en construir sistemas claros. La incertidumbre también modifica la planificación. Los planes estratégicos siguen siendo necesarios, pero dejan de entenderse como documentos rígidos. Funcionan mejor cuando establecen una dirección general y, al mismo tiempo, contemplan revisiones periódicas ●

Hoy es necesario construir culturas corporativas donde aprender, experimentar y corregir formen parte del trabajo cotidiano.

Nuevos

Más que un relleno Somos un Mix



SIN SELLOS

100% NATURAL

LISTA PARA CONSUMIR

SIN CONSERVANTES



Naturalicemos
lo bueno



Acelga, espinaca,
cebolla y pimientos

Brócoli,
zanahoria y cebolla

Choclo, cebolla
y pimientos

Una ecuación integral

La modernización de las empresas de consumo masivo no depende de sumar herramientas, sino de conectar datos, personas y procesos para mejorar las decisiones en forma rentable.



Digitalizar una operación sin revisar hábitos internos puede acelerar errores, multiplicar reportes inútiles y convertir herramientas prometedoras en nuevas fuentes de fricción.

La digitalización dejó de ser un asunto periférico para convertirse en una condición de competitividad. Sin embargo, en los supermercados y en el comercio minorista todavía aparece una tentación frecuente: mirar cada herramienta como si fuera una solución cerrada, autónoma, casi mágica. Se compra un sistema de cajas, se suma una plataforma de comercio electrónico, se instala un software de inventario, se agregan tableros de control o se incorporan terminales de autoservicio, pero muchas veces todo eso convive con procesos viejos, datos desordenados y equipos que no terminan de entender para qué se cambió. El resultado es una modernización incompleta, visible en la superficie y frágil en la operación.

La tecnología, entendida como inversión estratégica, funciona mucho mejor cuando se la piensa como parte de una ecuación integral. No alcanza con incorporar dispositivos ni con contratar soluciones sofisticadas. Hay que vincular sistemas, personas, procesos, cultura, proveedores, clientes, seguridad y rentabilidad. Cada componente modifica al resto. Un algoritmo de reposición depende de datos confiables; los datos dependen de buenas prácticas de carga; esas prácticas dependen de capacitación; la capacitación depende de lideraz-

go; y el liderazgo depende de una dirección que sepa explicar qué problema quiere resolver. Cuando alguno de esos eslabones falla, la herramienta pierde potencia.

La primera variable de esa ecuación es el dato. El supermercadismo produce información todo el tiempo: tickets, rotación, precios, promociones, quiebres, devoluciones, merma, horarios de mayor movimiento, desempeño por categoría, frecuencia de compra, recorridos digitales y reclamos. Esa información puede convertirse en una ventaja enorme, pero solo si está ordenada, validada y disponible para quienes toman decisiones. Un tablero con cifras contradictorias no mejora la gestión; la confunde. Una base de clientes que no se actualiza termina enviando mensajes irrelevantes. Un reporte de stock que no coincide con la góndola destruye confianza interna. Sin calidad de información, la promesa digital se vuelve una ilusión.

La segunda variable son los procesos. Muchas empresas incorporan herramientas nuevas sobre rutinas que nunca fueron revisadas. Entonces, en lugar de simplificar, agregan capas de trabajo. Un empleado carga la misma información en dos sistemas, un encargado imprime reportes que nadie lee, un área corrige manualmente errores que deberían prevenirse desde el origen y una decisión que parecía automatizada termina dependiendo de llamadas, planillas y autorizaciones informales. La mejora real aparece cuando la organización se pregunta qué tarea debe desaparecer, cuál debe rediseñarse, cuál puede automatizarse y cuál requiere intervención humana. Digitalizar no es pasar al sistema lo mismo que antes se hacía en papel; es repensar la forma de trabajar.

La tercera variable son las personas. Ninguna transformación se sostiene si los equipos la viven como una imposición incomprensible. En el piso de venta, la presión operativa es alta y el margen para aprender a los golpes suele ser bajo. Por eso, cada incorporación debe venir acompañada de formación, explicación y acompañamiento. No basta con entregar usuarios y contraseñas. Hay que mostrar cómo la herramienta ayuda a reponer mejor, cobrar más rápido, reducir errores, atender reclamos, evitar pérdidas o planificar con mayor precisión. Cuando el personal percibe utilidad concreta, adopta. Cuando solo percibe control o carga adicional, resiste, aunque no siempre lo diga abiertamente.

La cuarta variable es el cliente. La innovación vale si mejora su experiencia, no si solo embellece el discurso corporativo. El comprador no evalúa la complejidad del sistema que está detrás de una operación; evalúa si encontró el producto, si el precio era claro, si la caja avanzó rápido, si pudo usar un beneficio sin fricción, si recibió in-

formación correcta y si el canal digital cumplió lo prometido. Por eso, cualquier proyecto debería empezar con una pregunta sencilla: ¿qué problema concreto le resolvemos al consumidor? Si la respuesta es débil, tal vez la inversión sea atractiva para una presentación interna, pero poco relevante para el mercado.

La omnicanalidad muestra con claridad esta exigencia. Para el consumidor, la marca es una sola, aunque internamente existan áreas, sistemas y responsabilidades separadas. Si ve una promoción en línea y no la encuentra en el local, la experiencia falla. Si compra por la web y el retiro es confuso, la promesa se rompe. Si el precio cambia sin explicación entre canales, aparece desconfianza. La integración no consiste en tener muchos puntos de contacto, sino en lograr que funcionen con coherencia. Esto demanda inventarios sincronizados, reglas claras, comunicación común, atención preparada y capacidad para resolver excepciones sin que el cliente deba entender la arquitectura interna de la compañía.

Otro componente central es la logística. La tecnología puede mejorar la planificación de demanda, la preparación de pedidos, la trazabilidad, la distribución y la gestión de depósitos. Pero esos avances requieren mirar la cadena completa. No tiene



sentido vender muy bien por un canal digital si el armado de pedidos colapsa en horarios pico. Tampoco alcanza con pronosticar mejor si los proveedores no tienen información o si la recepción en tienda sigue operando con cuellos de botella. En los supermercados, la eficiencia logística se siente directamente en góndola. Cuando la mercadería llega tarde, mal informada o descoordinada, el consumidor no ve el sistema: ve el faltante. La rentabilidad debe ocupar un lugar explícito. A veces se habla de modernización como si toda novedad se justificara por sí misma. ●

Los datos confiables permiten anticipar la demanda, reducir los quiebres y tomar decisiones más precisas, siempre que se sepa transformarlos en acciones concretas.

Delicias Doradas[®]



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



Una solución para los costos invisibles de las cobranzas

¿Pagos que se aprueban pero no se acreditan correctamente? ¿Facturas que llegan pero nadie las cruza contra lo que se recibió? Hoy existen opciones muy simples y eficaces para resolver esos problemas.

El supermercado que opera con efectivo, tarjetas, QR y transferencias simultáneamente enfrenta hoy un ecosistema de medios de pago que creció más rápido que los procesos para controlarlo. Según datos de la consultora NielsenIQ, las billeteras digitales pasaron del 9,4% al 14,7% de las transacciones en supermercados en apenas dos años. Cada canal liquida en sus propios plazos, con sus propios formatos, con sus propias comisiones.

El efectivo sigue siendo el medio más vulnerable: sin trazabilidad por cobrador, las diferencias se acumulan hasta que alguien hace un arqueo y el número no cierra. Las tarjetas generan una sensación de seguridad que no siempre se corresponde con la realidad: el depósito automático no garantiza que las comisiones estén bien aplicadas ni que todas las ventas hayan sido acreditadas. Las billeteras añaden otra capa: interpretar el "neto depositado" como el valor real de la venta es uno de los errores más frecuentes y más costosos en este canal.

Frente a eso, la respuesta habitual es un Excel, que fue creciendo con el negocio, con pestañas y fórmulas que se fueron sumando, y que en algún momento dejó de ser una herramienta de todos para convertirse en el archivo que solo entiende una persona. Cuando esa persona no está -por vacacio-

Muchas de las pérdidas de las empresas son evitables, y ocurren porque son invisibles: no se puede controlar todo personalmente.

nes, enfermedad o porque se fue a otra empresa- el proceso se detiene. Delegar se vuelve casi imposible sin dedicar semanas a explicar una lógica que nadie documentó porque siempre hubo cosas más urgentes que hacer.

El problema de los egresos tiene una lógica similar. Una empresa del sector puede recibir cientos de facturas por



semana: proveedores de alimentos, bebidas, limpieza, logística, servicios. Cada factura llega por un canal diferente (e-mail, papel, WhatsApp, portal del proveedor) alguien tiene que leerla, interpretarla, imputarla y cargarla en el sistema contable. A mano. Una por una.

El costo de ese proceso rara vez se calcula, pero los números son contundentes: un operador experimentado procesa entre 8 y 10 facturas por hora en tareas de carga manual. Para una empresa que maneja mil comprobantes por mes, eso representa más de 110 horas de trabajo (casi 14 jornadas laborales de una sola persona) dedicadas exclusivamente a transcribir información que ya existe en formato digital.

El atraso en la carga de facturas tiene además un costo fiscal que pocas empresas calculan con precisión. El crédito fiscal de IVA y el gasto en el impuesto a las ganancias no se pierden, pero dife-

rirlo en un contexto de tasas altas y liquidez ajustada tiene un costo financiero: la empresa está financiando al fisco.

La solución

La respuesta a estos problemas llega a través de **Agentia**, emprendimiento fundado el contador y magister **Jorge Bacchi** y el contador **Hernán López**.

El primero lleva más de 35 años trabajando con PyMEs y grandes empresas desde ALTAC Argentina. A su vez, López pasó una década en auditoría antes de aprender a programar, no sólo por vocación tecnológica, sino porque las

herramientas disponibles no alcanzaban para lo que necesitaba ver. Juntos iniciaron un emprendimiento con una certeza compartida: la mayoría de las pérdidas que encuentran en las empresas no son inevitables. Son invisibles. Y eso ocurre porque nadie tiene tiempo de mirar todo.

Para el problema de las cobranzas desarrollaron SmartMatch, un motor de conciliación que procesa automáticamente los reportes de billeteras digitales, extractos bancarios y registros de POS y entrega solo las diferencias reales para que el equipo las resuelva. Sin fórmulas. Sin depender de que esté "el que sabe". Mil líneas procesadas por segundo.

A su vez, para el problema de los comprobantes, está SmartReaders, que lee factu-

ras independientemente del origen -PDF escaneo o foto por WhatsApp- y genera el archivo listo para importar al sistema contable. El operador revisa y aprueba. No carga datos manualmente. Las más de 110 horas mensuales que antes se iban en transcripción, se recuperan para aplicar a tareas de control, y las facturas entran al sistema cuando corresponde: el crédito fiscal no se difiere, las provisiones de ganancias se hacen a tiempo y el ejercicio cierra con los números que corresponden.

Los dos productos responden a la misma convicción: un proceso que solo funciona cuando está la persona indicada no es un proceso: es un riesgo. La tecnología no reemplaza el criterio profesional, pero sí puede hacer que el trabajo no quede atrapado en una planilla que nadie más entiende.

"No entregamos una herramienta configurada. Entregamos un proceso que funciona", dicen en Agentia. Para más información, ver: agentia.ar ●



Es natural
que el amor
no sea gourmet

Momento de decisión

Los supermercados enfrentan una exigencia concreta: transformar buenos propósitos en procesos verificables, capaces de ordenar las operaciones cotidianas y reducir errores.



Una falla pequeña puede parecer irrelevante, pero repetida todos los días termina afectando la confianza, el margen, el clima interno y la competitividad ante compradores exigentes.

Una góndola ordenada, un precio correcto, un producto disponible y una atención amable pueden parecer detalles simples, pero en ellos se juega buena parte de la confianza que un supermercado construye con sus clientes. La calidad total no es una consigna abstracta ni una certificación para exhibir en una pared. Es una forma de gestionar que atraviesa compras, logística, cajas, frescos, limpieza, seguridad, administración, proveedores y conducción. Su valor aparece cuando cada área entiende que el resultado final no depende de una acción heroica, sino de una cadena de prácticas bien hechas, sostenidas todos los días.

El momento de decisión llega cuando una empresa deja de tratar los problemas como episodios aislados y empieza a verlos como síntomas de un sistema. Una queja por un precio mal señalado no es solo una queja. Puede revelar fallas en carga de datos, comunicación interna, control de góndola o capacitación del personal. Un faltante reiterado no es solamente un inconveniente de abastecimiento. Puede mostrar mala previsión, información de in-

ventario poco confiable, proveedores desalineados o reposición insuficiente. La mirada de calidad total obliga a preguntar por causas, no solo por responsables inmediatos. En el supermercadismo, la complejidad diaria favorece la tolerancia a pequeños desvíos. Si una etiqueta está mal, se corrige. Si falta un producto, se repone. Si un cliente reclama, se resuelve como se puede. Ese pragmatismo es necesario, pero también puede ser peligroso. Cuando la organización se acostumbra a convivir con errores recurrentes, empieza a perder sensibilidad. Lo excepcional se vuelve normal. La falla deja de generar aprendizaje y se convierte en parte del paisaje. Allí aparece una de las decisiones más importantes: aceptar que cada desviación repetida merece análisis, porque todo defecto habitual termina costando más de lo que parece.

La calidad total requiere liderazgo visible. No alcanza con pedir prolijidad desde una oficina ni con distribuir procedimientos que nadie revisa. Los directivos, gerentes y encargados deben mostrar con sus decisiones que los estándares importan. Si se exige buena atención, pero solo se premia la velocidad, el mensaje real será velocidad. Si se habla de limpieza, pero se posterga mantenimiento básico, el mensaje real será tolerancia al deterioro. Si se reclama cumplimiento, pero se aceptan atajos cuando conviene cerrar el mes, la cultura aprende rápido. Las empresas enseñan más con lo que permiten que con lo que declaran.

Otro punto central es la participación de los equipos. Una política de calidad impuesta desde arriba puede ordenar, pero difícilmente alcance profundidad si no incorpora a quienes están en contacto directo con la operación. Repositores, cajeros, empleados de frescos, personal de depósito, encargados y supervisores conocen problemas que muchas veces no aparecen en los informes. Ven dónde se repiten errores, qué procedimiento resulta impracticable, qué reclamo se escucha todos los días y qué pequeño cambio podría ahorrar tiempo. Escucharlos no significa delegar la conducción, sino aprovechar conocimiento operativo para mejorar el sistema.

El cliente también debe ocupar un lugar más activo. Muchas cadenas miden ventas, tickets, margen y rotación con precisión, pero escuchan al comprador de manera fragmentada. Un reclamo aislado puede parecer poco relevante; cien reclamos parecidos muestran una señal. Una devolución, una mala reseña, una pregunta repetida o una queja en caja pueden indicar oportunidades de mejora. La calidad total convierte esas señales en insumos. No se trata de sobrereaccionar ante cada comentario, sino de detectar patrones. El consumidor ayuda a ver la empresa desde afuera, y esa mirada suele ser incómoda,



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.

El verdadero salto aparece cuando cada área comprende que su tarea impacta sobre la siguiente y que la experiencia final depende de una cadena completa de compromisos.



pero necesaria. La gestión de procesos es el corazón del enfoque. Cada tarea debería tener una forma clara de hacerse, un responsable, un estándar esperado y una manera de verificarlo. Esto vale para recibir mercadería, controlar vencimientos, reponer, actualizar precios, limpiar sectores, preparar pedidos, atender devoluciones, administrar promociones o resolver reclamos. Cuando los procesos son ambiguos, cada persona improvisa. Y cuando todos improvisan, la experiencia del cliente se vuelve irregular. La consistencia no elimina la iniciativa personal; le da un marco para que no dependa del humor, la memoria o la experiencia individual de cada turno.

La capacitación cumple una función decisiva. Muchas fallas no nacen de mala voluntad, sino de desconocimiento, rotación, instrucciones incompletas o aprendizaje informal. Un empleado nuevo aprende mirando a otro que quizá también aprendió mal. Un procedimiento cambia y no llega a todas las sucursales. Una promoción tiene

condiciones que nadie explicó con claridad. Una política de atención al cliente queda librada al criterio individual. Capacitar no es solo dar cursos; es asegurar que cada persona comprenda qué debe hacer, por qué lo hace y cómo su tarea impacta en la experiencia final. Cuando esa comprensión existe, el estándar deja de ser una orden y se vuelve criterio.

La medición permite separar percepciones de hechos. Una cadena puede creer que atiende bien, que repone rápido o que controla pérdidas, pero necesita indicadores que lo confirmen o lo discutan. Quiebres, tiempos de espera, reclamos, devoluciones, merma, errores de precio, cumplimiento promocional, limpieza, rotación de personal y satisfacción del cliente pueden ofrecer una imagen más precisa. El desafío es no caer en una burocracia de indicadores. Medir todo puede ser tan inútil como no medir nada. Los indicadores deben ayudar a decidir, priorizar y corregir.

Si no producen acción, solo agregan ruido administrativo. La mejora continua exige método. Identificar un problema, corregirlo y olvidarlo no alcanza. Hay que revisar qué ocurrió, por qué ocurrió, dónde más podría repetirse y qué cambio evitaría su regreso. En un local, por ejemplo, una diferencia de precio puede resolverse devolviendo dinero al cliente. Pero la mejora real aparece cuando se revisa el circuito completo: quién actualiza, quién controla, cuándo se imprime, cómo se retira la señalización vieja y quién verifica el salón antes de abrir. Esa disciplina convierte un incidente en aprendizaje. Sin ella, la empresa resuelve el síntoma y conserva la causa. La relación con proveedores también forma parte de la calidad total. El cliente atribuye al supermercado el resultado final, aunque la falla haya empezado fuera de la empresa. Si un producto llega con problemas, si una entrega se incumple, si la información es incompleta o si la vida útil no permite una venta adecuada, la experiencia se deteriora. Por eso, los estándares deben extenderse ●

Errores que enseñan

Un mapa de desvíos ayuda a transformar reclamos y errores en aprendizaje. La herramienta puede ser muy simple: registrar el problema, el sector involucrado, la frecuencia, el impacto y la causa probable. Lo importante no es llenar formularios, sino detectar repeticiones que normalmente pasan desapercibidas.

El primer paso es clasificar. Algunos desvíos afectan al cliente de manera directa, como precios incorrectos, faltantes visibles, demoras en caja o mala atención. Otros dañan la operación, como errores de recepción, vencimientos, roturas, conteos imprecisos o tareas duplicadas. Un tercer grupo impacta sobre costos: merma, retrabajo, devoluciones o tiempos muertos. Luego hay que elegir pocas priori-

dades. Pretender resolver todo al mismo tiempo genera dispersión. Conviene seleccionar los problemas más frecuentes o más costosos, asignar responsables y fijar una revisión breve.

Cada corrección debe apuntar a la causa, no solo al síntoma, y debe quedar asociada a una acción concreta, con plazo posible y verificación posterior sencilla.

El mapa también permite conversar mejor entre áreas. En lugar de acusaciones generales, muestra hechos repetidos y ayuda a decidir dónde intervenir. Cuando se usa con constancia, convierte pequeños incidentes en una fuente concreta de mejora operativa y evita que los mismos errores sigan reapareciendo con distintos nombres.

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

Cómo transformar los indicadores en rentabilidad

Tener acceso a big data no garantiza el éxito. La verdadera ventaja competitiva no reside en tener más información sino en la capacidad de interpretarla para ejecutar cambios tácticos en el punto de venta.



El exceso de días de stock no solo genera costos de almacenamiento y mermas, sino que impide la reinversión en innovaciones o productos de alta demanda.

POR JUAN RICARDO SÁNCHEZ LLANOS *

En la era de la transformación digital, el sector del retail se encuentra sumergido en un océano de datos. Contamos con potentes sistemas ERP, herramientas de business intelligence y reportes automatizados que nos entregan cifras al minuto. Sin embargo, existe una brecha crítica que muchos profesionales aún no logran cruzar: el paso del dato a la decisión.

Tener acceso a big data no garantiza el éxito comercial. La verdadera ventaja competitiva no reside en quién tiene más información, sino en quién tiene la capacidad de interpretarla para ejecutar cambios tácticos en el punto de venta que impacten positivamente en el estado de resultados. Un reporte de ventas es una autopsia; un análisis de indicadores estratégicos es un diagnóstico para el crecimiento.

1. La jerarquía de los indicadores: más allá de la venta bruta. Muchos gestores de categoría cometen el error de obsesionarse exclusivamente con la cifra de "Venta Valor". Si bien es un indicador de volumen y participación de mercado, no nos dice na-

da sobre la eficiencia del capital invertido. Para una gestión profesional, debemos mirar el Triángulo de Oro del Retail:

A. El GMROI (Gross Margin Return on Investment). Este es, quizás, el indicador más puro de la gestión comercial. El GMROI nos dice cuántos dólares (o la moneda del país) de utilidad bruta estamos recuperando por cada unidad monetaria invertida en inventario.

—La trampa del margen: Una categoría puede tener un margen del 40%, pero si su rotación es de apenas dos veces al año, está asfixiando el flujo de caja.

—La estrategia: El GMROI permite comparar categorías disímiles. Nos ayuda a entender si es más rentable un producto de baja rotación, pero alto margen, o uno de alta rotación con margen estrecho.

B. La rotación de inventarios y los días de stock. En el retail, el inventario es dinero estacionado. Un exceso de días de stock no solo genera costos de almacenamiento y mermas, sino que impide la reinversión en innovaciones o productos de alta demanda. La eficiencia aquí se traduce directamente en salud financiera.

C. El margen de contribución por metro lineal. En la tienda física, el espacio es el recurso más escaso y caro. Debemos dejar de analizar el margen solo por SKU y empezar a analizarlo por rendimiento de espacio. Si un producto ocupa el 20% de la góndola, pero solo aporta el 5% del margen, estamos ante una ineficiencia en el planograma que debe corregirse de inmediato.

2. El proceso de democratización del dato. Un error común en las grandes organizaciones es que la inteligencia de datos se queda atrapada en el departamento de TI o en las oficinas de los analistas senior. Para que el retail sea ágil, el dato debe ser democratizado. El comprador, el Category Manager y el jefe de tienda deben hablar el mismo idioma. Cuando el equipo de operaciones entiende por qué se está reduciendo el surtido de una marca líder en favor de una marca propia con mejor GMROI, la ejecución en góndola fluye sin resistencias. La tecnología (SAP, Power BI, SQL) debe

servir como un puente, no como una barrera técnica. El objetivo es convertir filas y columnas en historias accionables.

3. *Del análisis de surtido (assortment) a la ejecución.* El análisis de datos debe decantar en una revisión constante del surtido. Aquí es donde aplicamos la técnica para optimizar la oferta:

- Identificación de “perros” y “estrellas”. Utilizando matrices de desempeño, debemos tener la valentía de descontinar SKUs que no aportan volumen ni margen (los “muertos” de la góndola) para dar espacio a productos con potencial de crecimiento.

- El rol de las marcas propias: Los datos suelen revelar brechas de precio donde el consumidor busca calidad a un costo menor. Aquí, la marca privada no solo mejora el margen global de la categoría, sino que actúa como una herramienta de negociación frente a los proveedores líderes.

- Racionalización del surtido: menos es más. Un surtido excesivo confunde al shopper y complica la logística. El análisis de transferencia de demanda nos permite saber qué productos podemos eliminar sin perder al cliente, simplemente migrándolo a otra opción más rentable.

4. *Planogramación: la ciencia de la visibilidad.* El planograma es la materialización de la estrategia. Si los datos nos dicen que el 70% de las decisiones de compra se toman frente a la góndola, la visibilidad no puede ser producto del azar o del capricho de un mercaderista. Debemos asignar los niveles de visibilidad (ojos, manos, suelo) basándonos en el desempeño. Los productos con mayor margen de contribución deben ocupar las zonas calientes. El uso de software de gestión de espacio vinculado a los datos de venta permite que cada centímetro de la estantería trabaje para la rentabilidad. Un centímetro mal utilizado es una venta perdida.

5. *El shopper en el centro del algoritmo.* No debemos olvidar que detrás de cada ticket de venta hay un ser humano con necesidades y comportamientos específicos. El análisis de datos moderno nos permite entender el árbol de decisión del *shopper*:

- ¿Busca por marca, por tamaño o por precio?
- ¿Cuál es su misión de compra (reposición, conveniencia o stockeo)?

Si los datos indican que nuestro cliente es altamente sensible al precio en la categoría de básicos, pero valora la innovación en categorías premium, nuestro pricing y nuestra exhibición deben reflejar esa dualidad. La segmentación basada en datos permite personalizar la oferta incluso en el retail masivo.

6. *Desafíos en la implementación: la cultura sobre la técnica.* El mayor obstáculo para implementar una gestión basada en indicadores no es el software; es la cultura organizacional. Muchos retailers aún operan por “intuición” o por relaciones históricas con proveedores. Para evolucionar, es necesario:

- Capacitación continua: el personal debe entender la lógica detrás de los KPIs.

- Incentivos alineados: si el equipo de compras solo es evaluado por margen, descuidará la rotación. Los objetivos deben ser integrales.

- Agilidad en el cambio: Si el dato mues-



tra que una estrategia de precios falló, el ajuste debe ser en días, no en meses.

Conclusión

El futuro es de los analistas estratégicos. El retail ya no es solo un negocio de compra y venta; es un negocio de logística e información. Aquellos profesionales que logren dominar la ciencia de los indicadores y tengan la capacidad de traducirlos en una ejecución impecable en el punto de venta, serán quienes lideren el mercado.

La rentabilidad no es un evento fortuito, es el resultado de una cadena de decisiones microestratégicas respaldadas por datos. Al final del día, el éxito se mide en la góndola: cuando el shopper encuentra lo que busca, al precio correcto, y esa transacción genera el retorno esperado para sostener el crecimiento del negocio. La profesionalización de nuestra industria pasa, necesariamente, por dejar de adivinar y empezar a medir ●

El uso de softwares de gestión de espacio permite que cada centímetro del lineal de exhibición trabaje para la rentabilidad. Un centímetro mal utilizado es una venta perdida.

* Consultor estratégico en gestión comercial.

La era de la planificación

La complejidad creciente de las operaciones empresariales obliga a las organizaciones a anticipar escenarios, coordinar recursos y crear estructuras más preparadas para competir.

La planificación contemporánea ya no busca eliminar completamente la incertidumbre, sino desarrollar la capacidad organizacional de reacción rápida.

La operación empresarial atraviesa una transformación profunda. Durante mucho tiempo, numerosas organizaciones funcionaron mediante estructuras relativamente simples donde gran parte de las decisiones podían resolverse sobre la marcha, mediante experiencia práctica e improvisación cotidiana. Sin embargo, el crecimiento de la complejidad comercial, tecnológica y logística modificó radicalmente esa dinámica. Actualmente, las empresas necesitan coordinar múltiples procesos simultáneos, administrar enormes volúmenes de información y responder rápidamente frente a mercados mucho más inestables y exigentes. En este escenario, la planificación dejó de ser un complemento administrativo para transformarse en una condición estratégica indispensable.

La llamada "era de la planificación" no implica construir organizaciones rígidas o excesivamente burocráticas. Por el contrario, surge precisamente porque la velocidad y complejidad contemporáneas volvie-

ron insuficiente la improvisación permanente. Las compañías necesitan anticipar escenarios, coordinar recursos y desarrollar capacidad de respuesta antes de que aparezcan los problemas operativos.

Dentro del comercio minorista y del supermercado, esta necesidad resulta especialmente evidente. Los supermercados funcionan sobre cadenas operativas altamente interdependientes donde abastecimiento, logística, inventarios, atención al cliente y comercialización deben coordinarse constantemente. Un pequeño error de planificación puede generar rápidamente faltantes, demoras, sobrecostos o deterioro de la experiencia de compra.

Durante muchos años, algunas empresas sostuvieron modelos relativamente reactivos. Los problemas se resolvían cuando aparecían y gran parte de la dinámica operativa dependía de capacidad individual de ciertos responsables para improvisar soluciones rápidas. Aunque esta lógica todavía persiste parcialmente en algunas organizaciones, la creciente complejidad del mercado volvió ese modelo mucho más riesgoso.

La pandemia expuso claramente estas limitaciones. Las compañías que dependían excesivamente de improvisación cotidiana encontraron enormes dificultades para responder frente a cambios abruptos de consumo, alteraciones logísticas y nuevas exigencias sanitarias. En cambio, las organizaciones con estructuras más planificadas lograron adaptarse con mayor rapidez y menor nivel de desorganización.

La planificación contemporánea no busca predecir absolutamente todo. Eso resulta imposible dentro de mercados dinámicos y contextos económicos cambiantes como el argentino. El verdadero objetivo consiste en desarrollar capacidad organizacional para anticipar escenarios probables, reducir incertidumbre operativa y responder más eficientemente frente a situaciones inesperadas.

La información ocupa un lugar central dentro de esta transformación. Las empresas actuales poseen acceso permanente a enormes volúmenes de datos sobre ventas, inventarios, comportamiento del consumidor y desempeño operativo. Esta información permite construir modelos de previsión mucho más precisos que hace algunos años.

Sin embargo, disponer de datos abundantes no garantiza automáticamente buena planificación. Muchas organizaciones acumulan información sin lograr transformarla en herramientas concretas de coordinación y toma de decisiones.

El verdadero desafío consiste en interpretar correctamente las tendencias y convertirlas en acciones operativas coherentes pese a la inflación, los cambios regulatorios y las variaciones de consumo ●



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



Comprender a quienes compran exige mirar más allá de promedios generales, porque las decisiones cotidianas revelan contradicciones, preferencias cambiantes y contextos particulares.

La imagen de un comprador promedio resulta cada vez menos útil para comprender lo que ocurre dentro de un punto de venta. Personas con edades, ingresos y estilos de vida similares pueden elegir productos diferentes, alternar canales, modificar prioridades de una semana a otra y responder de manera opuesta ante la misma promoción. Esa diversidad obliga a revisar numerosas decisiones comerciales. Ya no alcanza con identificar grandes grupos demográficos y suponer que todos sus integrantes se comportarán de manera parecida. El consumo actual se organiza alrededor de trayectorias, momentos, restricciones y expectativas que cambian con rapidez.

Para el comercio minorista, esta transformación representa un desafío operativo y estratégico. Los supermercados necesitan

sostener eficiencia, escala y coherencia, pero al mismo tiempo deben atender demandas cada vez más fragmentadas. Una propuesta demasiado uniforme pierde relevancia frente a públicos con necesidades distintas. Una personalización excesiva, en cambio, puede complicar surtidos, comunicaciones y procesos hasta volverlos difíciles de administrar. La clave está en reconocer diferencias significativas sin convertir cada caso individual en una categoría independiente.

Durante mucho tiempo, la segmentación se apoyó principalmente en variables como edad, género, nivel socioeconómico o lugar de residencia. Esos datos continúan aportando información, pero ya no explican por sí solos las decisiones de compra. Dos hogares con ingresos semejantes pueden asignar prioridades completamente diferentes. Uno puede concentrarse en precio y rendimiento, mientras otro destina una parte mayor de su presupuesto a conveniencia, salud o calidad percibida. Incluso dentro del mismo hogar conviven elecciones contradictorias según el producto, la ocasión y quién realiza la compra.

La heterogeneidad también se expresa en la relación con los canales. Algunas personas visitan tiendas físicas para resolver compras grandes y utilizan plataformas digitales para reposiciones pequeñas. Otras hacen exactamente lo contrario. Hay consumidores que comparan precios desde el teléfono mientras recorren la sucursal, compran por una aplicación y retiran en el local, o comienzan una búsqueda en línea y terminan tomando la decisión frente a la góndola. Pensar en clientes exclusivamente digitales o exclusivamente presenciales deja afuera buena parte de las conductas reales. Esta combinación de canales modifica la forma de evaluar la experiencia. Una compra puede parecer satisfactoria en el punto de venta, pero haber comenzado con una búsqueda frustrante en una plataforma. También puede ocurrir que una promoción digital atraiga al cliente y una falta de stock termine deteriorando todo el recorrido. La experiencia ya no pertenece a un solo canal. Se construye mediante contactos sucesivos que deben mantener coherencia en precios, disponibilidad, beneficios y comunicación.

El precio sigue siendo una variable fundamental, aunque su importancia no es idéntica en todas las categorías ni en todos los momentos. Un consumidor puede buscar la opción más económica en productos básicos y elegir una alternativa de mayor valor en alimentos para una ocasión especial. Puede reducir gastos durante una semana y premiarse en la siguiente. Estas variaciones muestran que la sensibilidad al precio no es una característica fija de la persona, sino una respuesta relacionada

Perfiles heterogéneos

Las decisiones de compra responden a combinaciones cambiantes de precio, conveniencia, valores, canales y estilos de vida, obligando a adoptar respuestas uniformes.





#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)

La segmentación efectiva no clasifica personas de manera estática, sino que identifica comportamientos, momentos de compra, necesidades concretas y señales del mercado.



con el contexto, la urgencia y el significado de cada compra.

Lo mismo sucede con las marcas. La fidelidad absoluta pierde peso frente a decisiones más flexibles. Muchas personas alternan primeras marcas, marcas propias y opciones económicas según la categoría. Conservan preferencias firmes en algunos productos y muestran total apertura en otros. Para los supermercados, esta conducta genera oportunidades para construir portafolios más amplios, pero también exige comprender qué atributos justifican la elección en cada segmento y dónde existe verdadero margen para la sustitución.

La conveniencia constituye otro factor decisivo. Para ciertos públicos significa rapidez. Para otros, cercanía, amplitud horaria, facilidad de pago o posibilidad de resolver todo en una sola visita. También puede relacionarse con envases prácticos, porciones adecuadas o entregas progra-

mas. Una empresa que interpreta la conveniencia de manera demasiado estrecha puede invertir en soluciones que solo resuelven una parte del problema. Comprender qué esfuerzo intenta evitar cada cliente permite diseñar propuestas más pertinentes.

La composición de los hogares introduce nuevas diferencias. Crece la cantidad de personas que viven solas, parejas sin hijos, hogares ensamblados y familias con rutinas laborales diversas. Estos cambios alteran tamaños de compra, formatos de envase, frecuencia de visita y necesidades de planificación. Las presentaciones familiares pueden resultar atractivas para algunos y poco prácticas para otros. Los alimentos listos para consumir, las porciones pequeñas y los productos fáciles de almacenar responden a estilos de vida que ya no pueden considerarse marginales.

Los estilos de vida que ya no pueden considerarse marginales.

Las generaciones también muestran comportamientos diferentes, pero conviene evitar estereotipos. No todos los jóvenes priorizan tecnología ni todas las personas mayores rechazan los canales digitales. La adopción depende de experiencia, confianza, accesibilidad y utilidad percibida. Un servicio complejo puede alejar a cualquier grupo etario, mientras una herramienta sencilla puede incorporarse rápidamente. La edad ayuda a formular hipótesis, pero la observación del comportamiento permite comprender mejor lo que realmente sucede.

La diversidad cultural agrega otra capa de complejidad. Migraciones, tradiciones regionales y hábitos familiares influyen sobre ingredientes, sabores, fechas especiales y formas de preparación. Un surtido diseñado únicamente desde promedios nacionales puede ignorar demandas relevantes de determinadas zonas. El conocimiento local resulta esencial para adaptar categorías sin perder escala. Las sucursales aportan información que difícilmente aparezca en los análisis centrales si no existen canales para recogerla y compartirla.

La salud y el bienestar también segmentan decisiones. Algunas personas buscan productos con menos azúcar, sodio o determinados ingredientes. Otras valoran opciones vegetales, alimentos funcionales o certificaciones específicas. Pero esas preferencias no siempre se mantienen de manera coherente en toda la canasta. Un mismo consumidor puede elegir alternativas saludables en ciertas categorías y priorizar sabor o precio en otras. La segmentación debe reflejar esas combinaciones en lugar de suponer identidades de consumo totalmente consistentes.

Más allá de las etiquetas

Segmentar bien comienza por formular una pregunta concreta. No alcanza con dividir una base de clientes por edad, ingresos o ubicación si la empresa no sabe qué decisión pretende mejorar. El objetivo puede ser ajustar el surtido, aumentar frecuencia, reducir abandono, diseñar promociones o comprender la pérdida de una categoría.

A partir de allí conviene seleccionar variables relacionadas con ese problema. El comportamiento observado suele aportar más que las descripciones generales: frecuencia de visita, canal elegido, sensibilidad a descuentos, tamaño de canasta y combinaciones de productos ofrecen señales útiles. Esos datos deben complementarse con entrevistas, observación en tienda y conocimiento de los equipos cercanos al público. Los grupos obtenidos necesitan ser comprensibles y accionables. Una clasificación muy sofisticada pierde valor si no permite modificar decisiones. También debe revisarse periódicamente, porque los hábitos cambian y las categorías pueden dejar de explicar la realidad. Finalmente, toda segmentación debe respetar la privacidad y evitar suposiciones discriminatorias. El propósito no es encerrar personas en etiquetas, sino reconocer patrones.

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



La sostenibilidad presenta una dinámica parecida. Muchos compradores expresan preocupación ambiental, pero esa preocupación compite con restricciones económicas, comodidad y disponibilidad. El comportamiento final depende de cuánto esfuerzo o costo adicional exige la opción considerada más responsable. Para las empresas, esto significa que la comunicación debe acompañarse con propuestas accesibles y fáciles de adoptar. La intención declarada no siempre se convierte automáticamente en compra.

Los datos permiten observar estas diferencias con una precisión creciente. Los programas de fidelización, las ventas digitales y el análisis de tickets ayudan a identificar frecuencia, combinaciones de productos y respuesta a promociones. Sin embargo, los datos muestran conductas, no explican necesariamente sus motivos. Una caída en una categoría puede deberse a precio, falta de stock, cambio de hábito o sustitución por otra opción. Combinar información cuantitativa con escucha, observación y conocimiento de tienda mejora la interpretación.

También es necesario administrar esos datos con responsabilidad. La personalización puede generar valor cuando facilita la compra, pero también puede resultar invasiva si el cliente no comprende cómo se utiliza su información. La transparencia, la protección de datos y el control sobre las preferencias son componentes de la confianza. Una empresa no debería perseguir precisión comercial a costa de deteriorar el vínculo con quienes compran.

La heterogeneidad modifica la comunicación. Los mensajes masivos continúan siendo útiles para construir notoriedad, pero pierden eficacia cuando intentan responder a todas las motivaciones al mismo tiempo. Segmentar permite destacar bene-

ficios diferentes según el público, la categoría o el momento. Una promoción puede comunicarse como ahorro, practicidad, descubrimiento o recompensa. Lo importante es mantener una identidad coherente y evitar una fragmentación que vuelva confusa la propuesta.

El surtido también necesita equilibrio. Incorporar demasiadas variantes puede aumentar complejidad, inmovilizar capital y dificultar la elección. Ofrecer pocas opciones puede dejar necesidades relevantes sin respuesta. La gestión por categorías ayuda a identificar qué variedad agrega valor y cuál solamente duplica alternativas. La decisión debe considerar rotación, margen, diferenciación y función dentro de la canasta, además de escuchar las particularidades de cada tienda.

La arquitectura de precios enfrenta un desafío similar. Los consumidores no comparan todos los productos con la misma intensidad. Algunas referencias funcionan como indicadores del nivel general de precios, mientras otras admiten mayor dispersión. Comprender esas percepciones permite construir propuestas accesibles sin competir exclusivamente mediante descuentos. La claridad también resulta clave. Mecánicas demasiado complejas pueden generar desconfianza o dificultar la evaluación del beneficio.

Las marcas propias encuentran oportunidades en este escenario porque pueden responder a distintos niveles de precio, calidad y especialización. Su desarrollo no debería limitarse a ofrecer una alternativa económica. También pueden cubrir necesidades específicas, innovar en formatos o construir identidad. Para lograrlo, necesitan consistencia, comunicación y una lectura precisa de los públicos a los que se dirigen. Una arquitectura confusa termina debilitando su potencial.

La operación debe acompañar toda promesa de segmentación. No sirve diseñar ofertas personalizadas si el producto no está disponible, si la promoción no se reconoce en caja o si el equipo desconoce sus condiciones. Cuanto más específica es la propuesta, mayor es la necesidad de coordinación entre tecnología, comercial, abastecimiento y tiendas. La personalización sin ejecución puede producir más frustración que una comunicación general.

Los equipos de contacto cumplen una función clave. Cajeros, reposidores y responsables de sucursal observan preguntas, objeciones y cambios de comportamiento antes de que aparezcan en los reportes. Escuchar esas señales permite detectar perfiles emergentes y ajustar respuestas. También necesitan capacitación para evitar clasificaciones simplistas. Comprender la diversidad no es etiquetar personas sino reconocer necesidades y ofrecer alternativas ●

Los supermercados que integran datos, observación y conocimiento local pueden adaptar surtidos, precios, servicios y comunicaciones sin perder eficiencia.

DOMINGO SE COCINA DE LOCAL



Siempre cerca tuyo

PARA EL PARTIDO DE TODOS LOS DÍAS



Audiencias saturadas

En un contexto de sobreabundancia de mensajes, captar la atención ya no depende solamente de invertir más, sino de construir propuestas coherentes con las necesidades del consumidor.

La atención se convirtió en uno de los recursos más escasos del mercado, obligando a las marcas a competir no solo entre sí, sino también contra otros estímulos.

Conseguir que un mensaje llegue al consumidor nunca fue una tarea sencilla, pero hoy resulta mucho más compleja que hace algunos años. La cantidad de información disponible, la multiplicación de canales, la diversidad de dispositivos y la velocidad con que circulan los contenidos modificaron profundamente la manera en que las personas prestan atención. Las empresas ya no compiten únicamente con otras marcas de su misma categoría. Compiten contra miles de estímulos que aparecen cada día en teléfonos, computadoras, televisores, carteles, redes sociales, aplicaciones, medios digitales y espacios físicos. En ese escenario, la verdadera dificultad ya no consiste en emitir mensajes, sino en lograr que alguien decida dedicarles unos segundos de interés genuino.

Esta transformación afecta especialmente al comercio minorista. Los supermercados necesitan comunicar promociones, lanzamientos, beneficios, programas de fidelización, nuevos servicios y propuestas de valor sin saturar a un público que ya recibe innumerables ofertas. El problema no es solamente la cantidad de anuncios disponibles, sino la capacidad limitada de las personas para procesarlos. Cada consumidor desarrolla mecanismos automáticos para seleccionar qué merece atención y qué puede ignorarse. Cuanto mayor es la

sobrecarga informativa, más exigente se vuelve ese filtro.

Durante muchos años predominó la idea de que aumentar la inversión publicitaria permitía compensar la creciente competencia por la atención. Si un mensaje no alcanzaba suficiente impacto, bastaba con repetirlo más veces o distribuirlo en más medios. Esa lógica pierde eficacia cuando el público comienza a evitar activamente la publicidad. Cambia de canal, omite anuncios, instala bloqueadores, desplaza rápidamente la pantalla o simplemente deja de registrar aquello que percibe como irrelevante. La repetición, por sí sola, ya no garantiza recuerdo ni influencia.

Esto obliga a revisar el sentido mismo del marketing. El objetivo deja de ser únicamente lograr visibilidad. También resulta necesario construir relevancia. Un mensaje relevante conecta con una necesidad, una preocupación, una oportunidad o un interés concreto del destinatario. No interrumpe arbitrariamente la actividad del consumidor, sino que aporta información útil en el momento adecuado. Esa diferencia explica por qué algunas campañas generan interacción espontánea mientras otras pasan inadvertidas pese a contar con presupuestos significativamente mayores.

La saturación también modifica el valor de la creatividad. Durante décadas, muchas campañas buscaron diferenciarse principalmente mediante impacto visual, humor o sorpresa. Esos recursos continuaban siendo valiosos, pero ya no alcanzan si el contenido carece de relación con las expectativas del público. Una pieza muy original puede captar atención durante algunos segundos y no producir ninguna acción posterior. La creatividad resulta más poderosa cuando ayuda a comprender rápidamente una propuesta de valor y facilita la decisión del consumidor.

En el supermercado, la pertinencia

adquiere una importancia especial porque buena parte de la comunicación está vinculada con decisiones cotidianas. Precio, disponibilidad, promociones, conveniencia, cercanía y facilidad de compra suelen pesar más que grandes construcciones simbólicas. Esto no significa renunciar al posicionamiento de marca. Significa reconocer que la comunicación debe integrarse con la experiencia real del cliente. Una promesa excelente pierde credibilidad si la promoción no está disponible o si el producto anunciado falta en la góndola.

La confianza aparece entonces como un componente esencial. En contextos saturados, las personas desarrollan una actitud cada vez más selectiva frente a los mensajes comerciales. Tienden a prestar mayor atención a aquellas organizaciones que demostraron coherencia entre lo que prometen y lo que efectivamente entregan. Cada incumplimiento reduce la disposición a escuchar futuras comunicaciones. Por eso, la credibilidad representa uno de los activos más importantes del marketing contemporáneo.

Otro cambio relevante consiste en comprender que la audiencia ya no funciona como un grupo homogéneo. Las personas consumen contenidos distintos, utilizan plataformas diferentes y reaccionan de ma-



nera diversa frente a estímulos similares. La segmentación deja de apoyarse únicamente en variables demográficas y comienza a considerar comportamientos, intereses, momentos de consumo y contextos específicos. Una misma persona puede responder de forma completamente diferente según el horario, el dispositivo utilizado o la situación en la que recibe el mensaje.

La personalización ofrece oportunidades importantes, aunque también plantea desafíos. Adaptar contenidos según preferencias o hábitos puede aumentar la relevancia, pero una personalización excesiva

Cuando la comunicación pierde pertinencia, el consumidor deja de ignorar solamente un anuncio y comienza a desconfiar de toda la propuesta comercial que se le ofrece.



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



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



Comunicar con precisión

La cantidad de impactos dejó de ser un indicador suficiente para evaluar una campaña. Hoy resulta más importante conocer qué nivel de atención consiguió realmente un mensaje y qué comportamiento produjo después. Alcance, impresiones o visualizaciones aportan información, pero necesitan complementarse con métricas relacionadas con permanencia, interacción, recuerdo y conversión.

También conviene analizar el contexto donde aparece cada comunicación. Un mismo contenido puede generar resultados muy diferentes según el canal, el momento del día o el dispositivo utilizado. Comprender esas diferencias permite optimizar recursos y reducir mensajes innecesarios.

Otro aspecto importante consiste en revisar periódicamente la frecuencia. Exponer demasiadas veces una misma propuesta puede producir cansancio y disminuir su eficacia. En cambio, una comunicación oportuna, vinculada con una necesidad concreta, suele obtener mejores resultados aun con menor inversión.

La evaluación debería incluir información cualitativa. Comentarios de clientes, observaciones del personal y comportamiento en el punto de venta ayudan a interpretar aquello que los indicadores numéricos no alcanzan a explicar.

En mercados saturados, medir mejor vale más que comunicar más. La calidad de la atención obtenida representa un activo mucho más relevante que el simple volumen de mensajes distribuidos.



puede resultar invasiva. El consumidor necesita comprender cómo se utilizan sus datos y conservar cierto control sobre esa información. La transparencia deja de ser solamente una obligación normativa para convertirse en un elemento que fortalece la confianza.

El contenido adquiere un papel diferente dentro de esta lógica. Las empresas descubren que no toda comunicación debe orientarse directamente a vender. Explicar, enseñar, resolver dudas, compartir experiencias o aportar información útil también contribuye a construir una relación duradera con el público. Cuando una organización ayuda antes de intentar convencer, aumenta la probabilidad de que sus futuros mensajes sean recibidos con mayor interés.

La consistencia entre canales constituye otro desafío creciente. El consumidor puede conocer una promoción mediante una red social, verificar información en el sitio web, consultar una aplicación y finalmente visitar la tienda física. Cada uno de esos puntos de contacto debe transmitir

una propuesta coherente. Las contradicciones generan confusión y debilitan la experiencia. El marketing deja entonces de ser una actividad aislada para integrarse con operaciones, tecnología, atención al cliente y logística.

La velocidad del entorno también modifica los tiempos de reacción. Las conversaciones públicas evolucionan rápidamente y las tendencias aparecen y desaparecen con gran rapidez. Sin embargo, responder inmediatamente a todo fenómeno puede resultar tan inconveniente como ignorarlo. Las organizaciones necesitan distinguir en-

tre cambios pasajeros y transformaciones relevantes para su posicionamiento. No toda conversación merece una intervención de la marca.

La medición adquiere un protagonismo creciente. Las herramientas digitales permiten conocer alcance, interacción, conversión y múltiples indicadores adicionales. No obstante, disponer de más datos no garantiza mejores decisiones. Resulta indispensable interpretar esos resultados dentro de un contexto más amplio. Una campaña con millones de visualizaciones puede generar escaso impacto comercial, mientras otra con menor alcance puede

fortalecer significativamente la relación con un segmento estratégico. La calidad de la atención vale muchas veces más que su volumen.

Los equipos de marketing también necesitan colaborar estrechamente con otras áreas. Una campaña exitosa puede fracasar si el abastecimiento no acompaña la demanda, si los precios no coinciden entre canales o si el personal desconoce las condiciones de una promoción. La experiencia completa

del cliente depende de una coordinación que trasciende ampliamente la comunicación.

El exceso de mensajes produce otro fenómeno interesante: el valor del silencio relativo. Algunas marcas descubren que comunicar menos, pero con mayor precisión, puede resultar más efectivo que mantener una presencia constante. Seleccionar cuidadosamente cuándo hablar, sobre qué temas y para quién fortalece la percepción de relevancia. La frecuencia deja de ser un objetivo en sí mismo y pasa a depender del valor que cada comunicación aporta. La construcción de comunidad es clave ●

**Hay que dejar de
"interrumpir" al público
y ofrecerle contenidos,
experiencias y soluciones
capaces de justificar
voluntariamente algunos
segundos de atención
auténtica y sostenida.**



DELLEPIANE

Spirits

desde 1878



PRODUCE

BURNETT'S
LONDON DRY GIN

ALBANY CREAM
WHISKY CREAM LIQUOR



TRES PLUMAS

TAMBO
DULCE DE LECHE LIQUEUR

GOLDEN AGE
Tres Plumas

GRAPPA
VALLEVIEJO

LICOR DE CAÑA
OMBU

LEGUI
LICOR FINO ARGENTINO

mariposa

Licor de los
HERMANOS
Anisette

1° de AGOSTO
Caña Argentina

Club
AMERICAN CLUB

IMPORTA

LOCH LOMOND
HIGHLAND SCOTCH WHISKY

RITTENHOUSE
STRAIGHT RYE WHISKY

Evan Williams
Bourbon

ELIJAH CRAIG
WHISKY

Vecchio Amaro
del Capo

Mandarine **Napoléon**

ABSENTE

LUXARDO

SPERONE

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

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



WWW.DELLEPIANESPIRITS.COM.AR

Cuando el diseño vende

El envase dejó de ser un simple contenedor. Hoy comunica, diferencia, orienta y construye valor en apenas unos segundos, frente a una góndola saturada de opciones que compiten por la atención del público.



El consumidor decide con rapidez y muchas veces elige aquello que reconoce mejor o le transmite una sensación inmediata de confianza y calidad. Allí entra en juego el envase.

En los supermercados, miles de productos compiten todos los días por captar la atención de consumidores que disponen de poco tiempo y enfrentan una oferta cada vez más amplia. La mayoría de las decisiones se toman en cuestión de segundos, frente a una góndola donde conviven marcas tradicionales, nuevas propuestas, alternativas económicas y opciones de marca propia. En ese escenario, el packaging dejó de hacer mucho de cumplir únicamente una función logística o de protección. El envase se transformó en una herramienta estratégica de comunicación, capaz de transmitir atributos, generar confianza y diferenciar un producto incluso antes de que el consumidor conozca sus características.

La expresión "cuando el diseño vende" no implica que el contenido haya perdido importancia. Ningún envase atractivo puede sostener durante mucho tiempo un producto que decepciona. Sin embargo, el primer desafío es lograr que el consumidor lo tome de la góndola. Allí el packaging cumple una tarea decisiva: actúa como un vendedor silencioso que dispone de apenas unos instantes para comunicar identidad, calidad, categoría y propuesta de valor. En muchos casos, esa primera impresión determina si el producto entra o no en el proceso de evaluación del comprador.

La creciente saturación visual de los puntos de venta volvió aún más relevante esta función. Carteles, promociones, exhibiciones especiales y una enorme variedad de referencias compiten simultáneamente por la atención. Cuando todo intenta destacarse, la claridad se convierte en una ventaja. Un diseño eficaz no necesariamente es el más llamativo. Muchas veces, el mejor envase es aquel que permite identificar rápidamente qué producto es, para qué sirve y qué beneficio principal ofrece. El consumidor no busca resolver un acertijo; necesita orientarse con facilidad.

Los estudios sobre comportamiento de compra muestran que una parte importante de las decisiones se toma en el mismo punto de venta. Incluso personas que llegan con una idea previa suelen modificar su elección frente a la góndola al encontrar una alternativa más visible, más clara o más alineada con sus expectativas. En este contexto, el packaging funciona como una interfaz entre la marca y el cliente. Resume en pocos elementos visuales una promesa que debe ser comprendida de manera inmediata.

El color es uno de los recursos más poderosos de esa comunicación. Las personas asocian determinadas paletas con categorías, sabores, atributos o niveles de calidad. El verde puede remitir a frescura o



Tetra Recart®

La nueva alternativa para alimentos sólidos y conservas

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



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



Diseñado para cuidar el planeta sin comprometer la eficiencia logística

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

www.tetrapak.com/ar

Tetra Pak®
PROTEGE LO BUENO

La innovación visual resulta efectiva cuando acompaña la identidad del producto y ayuda al comprador a encontrar rápidamente y sin demoras aquello que estaba buscando.

naturalidad, el azul a confianza, el negro a sofisticación y el rojo a intensidad o impulso. Estas asociaciones no son universales ni inmutables, pero forman parte del lenguaje cotidiano del consumo. Un cambio de color aparentemente menor puede modificar la percepción del producto y alterar su capacidad para destacarse dentro del conjunto.

La tipografía, las imágenes y la organización de la información también desempeñan un papel relevante. Un envase sobrecargado, con demasiados mensajes compitiendo entre sí, puede dificultar la comprensión. Por el contrario, una jerarquía visual clara ayuda a que el comprador identifique rápidamente la marca, el tipo de producto y sus atributos diferenciales. El desafío consiste en comunicar mucho sin generar confusión. En un entorno donde la atención es limitada, la simplicidad suele convertirse en una forma de eficacia.

La forma física del envase agrega otra dimensión. Un diseño ergonómico, fácil de tomar y de almacenar, mejora la experiencia de uso y fortalece el vínculo con la marca. Además, la estructura del packaging influye sobre la logística, la exhibición y la eficiencia del espacio en góndola. Un producto bien diseñado no solo atrae al consumidor; también facilita el trabajo de reposidores, distribuidores y operadores de la cadena comercial. Esta mirada integral explica por qué el packaging dejó de ser una cuestión exclusiva de diseñadores y pasó a involucrar a áreas comerciales, industriales y logísticas.



En el supermercadismo, la creciente presencia de marcas propias incrementó la importancia del diseño. Durante mucho tiempo, estas alternativas competían principalmente a partir del precio. Hoy muchas cadenas buscan que sus productos transmitan además calidad, confianza y personalidad. El packaging se convierte entonces en una herramienta para construir identidad y fortalecer la relación con el cliente. Un envase bien resuelto puede ayudar a reducir la percepción de riesgo

asociada a probar una marca nueva y facilitar la incorporación de esos productos a la compra habitual. La sostenibilidad constituye otra tendencia que influye sobre las decisiones de diseño. Cada vez más consumidores observan aspectos relacionados con el uso de materiales reciclables, la reducción de plásticos o la posibilidad de reutilizar los envases. Aunque el precio y la funcionalidad siguen siendo factores centrales, las

cuestiones ambientales ganan espacio dentro de la evaluación de compra. Para las empresas, esto representa un desafío doble: responder a nuevas expectativas sin comprometer protección, logística ni costos de producción.

La digitalización también comienza a modificar el papel del packaging. Los códigos QR, las etiquetas inteligentes y otras soluciones tecnológicas permiten ampliar la cantidad de información disponible sin sobrecargar el diseño visual. Un envase puede ofrecer acceso a recetas, datos nutricionales, origen de materias primas o promociones específicas mediante una simple interacción con el teléfono móvil.

Este recurso conecta el producto físico con el entorno digital y abre nuevas posibilidades de comunicación directa con el consumidor. Sin embargo, la innovación por sí sola no garantiza éxito. Existen numerosos ejemplos de rediseños que, aun siendo visualmente atractivos, generaron confusión porque modificaron demasiado elementos que los clientes identificaban con la marca.

El equilibrio entre renovación y reconocimiento es delicado. Las empresas necesitan actualizar sus propuestas para mantener vigencia, pero también preservar aquellos códigos visuales que facilitan la identificación en la góndola. Cambiar por cambiar puede debilitar años de construcción de identidad. La observación del comportamiento real de los compradores resulta fundamental para validar estas decisiones. Pruebas de exhibición y estudios de percepción permiten evaluarlas claramente ●

El mito de la alta rotación

Las categorías de alta rotación muestran con claridad la evolución del packaging. En alimentos, bebidas, productos de limpieza o cuidado personal, las diferencias funcionales entre alternativas suelen ser relativamente pequeñas para el consumidor promedio. En esos casos, el diseño ayuda a simplificar la elección. Un envase que comunica claramente sus atributos reduce la incertidumbre y facilita una decisión rápida, algo especialmente valioso en contextos donde las personas disponen de poco tiempo para recorrer la superficie de venta.

Para los supermercados, además, un buen packaging aporta beneficios adicionales. Los productos que se identifican con facilidad simplifican la reposición, mejoran la lectura de las góndolas y fortalecen el impacto visual de las categorías. Cuando varias marcas desarrollan diseños claros y consistentes, el conjunto del sector gana orden y la experiencia de compra resulta más cómoda. El envase deja entonces de ser una cuestión exclusiva del fabricante y pasa a influir sobre la percepción general del punto de venta. En definitiva, el packaging representa uno de los pocos espacios donde diseño, marketing y logística se encuentran de manera directa.



SIEMPRE
EN TU MESA

noly.com.ar



Aprovisionamiento sin fricciones

La eficiencia de una cadena se pone en juego antes de la venta: pedidos precisos, stock confiable, proveedores alineados y tiendas preparadas son la base de la disponibilidad, el margen, la continuidad operativa y la previsibilidad.

La disponibilidad de un producto en góndola parece, a simple vista, un hecho sencillo: el cliente llega, encuentra lo que busca y lo compra. Pero detrás de esa escena mínima hay una cadena de decisiones, datos, tiempos, acuerdos y controles que puede funcionar con precisión o convertirse en una fuente permanente de desgaste. En los supermercados, el aprovisionamiento no es una tarea administrativa separada del negocio, sino una condición

formación. Un sistema puede mostrar existencias, pero la góndola puede estar vacía. Puede haber unidades en depósito, pero no estar disponibles para la venta. Puede figurar un pedido entregado, pero haber llegado incompleto. Puede existir una promoción activa, pero no haberse ajustado la reposición. Cada diferencia entre el dato y la realidad obliga a corregir tarde. En el supermercado, esa brecha es especialmente costosa porque el consumidor no espera a que la empresa encuentre la explicación. Si no ve el producto, decide reemplazarlo, reducir la compra o cambiar de tienda. Por eso, la gestión moderna del abastecimiento debe mirar el flujo completo. El problema no empieza siempre en el proveedor ni termina siempre en el local. A veces nace en un pronóstico débil, en un orden de compra mal parametrizada, en un calendario promocional que no se compartió a tiempo, en una recepción lenta, en una mala priorización del depósito o en una reposición de salón insuficiente.

La idea de “sin fricciones” no supone ausencia de problemas, sino capacidad para detectarlos temprano, reducir pasos innecesarios y evitar que una falla pequeña se convierta en una cadena de demoras.

La coordinación con proveedores es una pieza central. Muchas discusiones comerciales se concentran en precio, plazos o descuentos, pero el nivel de servicio puede ser igual de determinante. Un proveedor que entrega tarde, informa mal, no anticipa faltantes o no acompaña picos de demanda afecta la venta tanto como una mala condición de compra. Del mismo modo, una cadena que cambia pedidos sin previsión, exige urgencias constantes o comparte información incompleta también deteriora la relación. El abastecimiento eficiente requiere reglas claras, calendarios, indicadores y conversaciones preventivas. La improvisación repetida suele salir más cara que una planificación exigente.

Las promociones muestran con nitidez la importancia de esa coordinación. Una oferta bien diseñada puede atraer público, aumentar rotación y mejorar percepción de precio. Pero si la mercadería no llega, llega tarde o se agota demasiado rápido, la acción se vuelve contra la empresa. El cliente no separa compras, marketing, depósito y sucursal; ve una promesa incumplida. Para evitarlo, cada campaña debería contemplar



Un flujo bien coordinado evita faltantes, reduce costos ocultos y permite que cada tienda reciba lo necesario en el momento adecuado, con menos urgencias y mejores decisiones comerciales.

directa de la venta. Cuando falla, no solo falta mercadería. Se pierde confianza, se achica el ticket, se debilita la rentabilidad y se entrega espacio competitivo a otro comercio.

La primera dificultad es que abastecer bien no significa comprar mucho. Durante años, muchas empresas asociaron seguridad con acumulación: más stock, más cobertura, más cajas en depósito y más capital inmovilizado. Esa lógica puede evitar algunos quiebres, pero también genera otros problemas: vencimientos, merma, saturación de espacios, costos financieros y pérdida de agilidad. El stock correcto es el que acompaña la demanda real con el menor desperdicio posible. Ese equilibrio exige pronósticos, lectura de categorías, conocimiento de estacionalidades y una comunicación fluida entre quienes compran, quienes almacenan, distribuyen y venden.

El segundo desafío es la calidad de la in-

disponibilidad, capacidad de entrega, espacio de exhibición, reposición, comunicación interna y seguimiento diario. En mercados sensibles al precio, una promoción fallida no es un detalle operativo: es una oportunidad perdida y, muchas veces, una fuente de enojo.

La gestión por categorías también ayuda a reducir tensiones. No todos los productos necesitan la misma lógica de reposición. Los frescos requieren control de vida útil, sensibilidad a la demanda diaria y respuestas rápidas ante variaciones climáticas o estacionales. Los productos de alta rotación exigen disponibilidad constante y alertas tempranas. Los artículos de baja rotación deben cuidarse para no ocupar espacio ni capital de manera innecesaria. Las novedades requieren seguimiento porque su demanda inicial puede ser incierta. Tratar todo el surtido con una misma regla es cómodo, pero poco preciso. El surtido necesita políticas diferenciadas.

En ese punto, la tecnología puede aportar mucho. Sistemas de gestión, pronósticos de demanda, alertas de quiebre, trazabilidad, radiofrecuencia, tableros y automatización de pedidos permiten ordenar decisiones que antes dependían demasiado de llamadas, planillas o intuiciones aisladas. Pero la herramienta solo sirve si el proceso



está bien definido. Si las sucursales no registran correctamente, si el depósito no actualiza movimientos, si los parámetros no se revisan o si nadie asume responsabilidad sobre las alertas, el sistema se convierte en una fuente más de ruido. La digitalización no reemplaza la disciplina; la necesita para generar valor. También es importante revisar los tiempos internos. Muchos cuellos de botella se producen dentro de la propia organización. Un pedido puede demorarse por aprobaciones excesivas, y una mercadería recibida puede quedar detenida por falta de control ●

El stock correcto no es el más abundante, sino el que equilibra disponibilidad, rotación, capital inmovilizado, vida útil, espacio físico y una respuesta real a los consumidores frecuentes.

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

Cambios demográficos que afectan al consumo



La evolución de la población modifica hábitos, prioridades y formas de consumir. Conocer cómo cambian los hogares, las edades, los ingresos y los estilos de vida permite redefinir segmentos del mercado con bases más sólidas.

En los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la edad del primer matrimonio aumentó seis años entre 1990 y 2021.

Contar con información actualizada sobre los cambios demográficos resulta indispensable para comprender cómo evolucionan las necesidades, los hábitos y las expectativas de los consumidores. Las transformaciones en la composición de los hogares, la distribución por edades, los movimientos migratorios, los niveles de ingreso y las formas de vida inciden directamente sobre la demanda de productos y servicios.

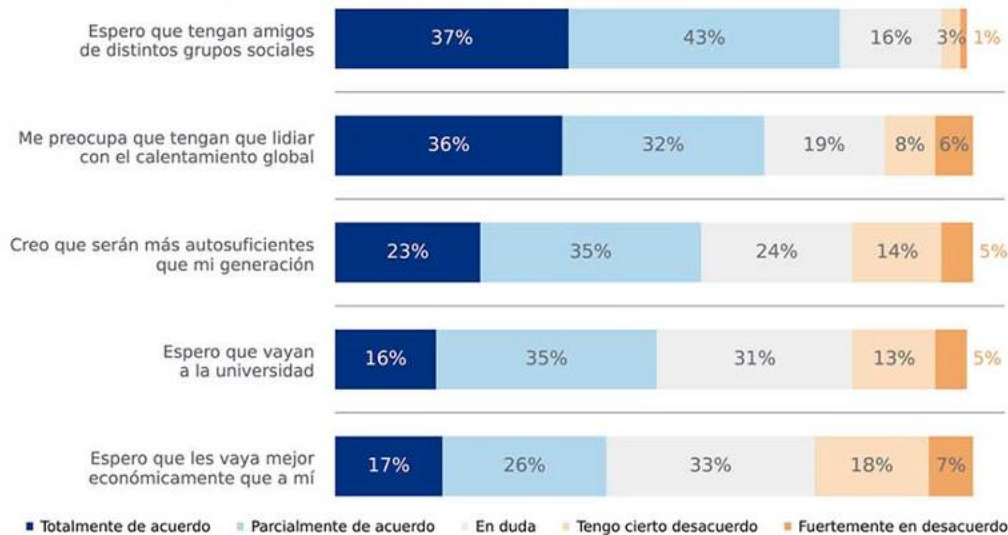
Para las empresas proveedoras y el comercio minorista, analizar estas variables permite identificar oportunidades, anticipar

nuevos comportamientos y diseñar estrategias de marketing, comunicación y comercialización más precisas, eficientes y adaptadas a cada segmento.

Es por eso que la consultora Ipsos lleva a cabo, en forma periódica, su **Informe de Generaciones**, en el cual monitorea la evolución de todas estas variables a nivel global. Su edición 2026, cuyas conclusiones reproducimos a continuación, aporta varios datos clave, bajo el subtítulo "Continuidad versus ruptura".

El primer tema a considerar es que el declive demográfico es ahora una certeza

Expectativas sobre los hijos



Fuente: Generation Report 2026. Ipsos.

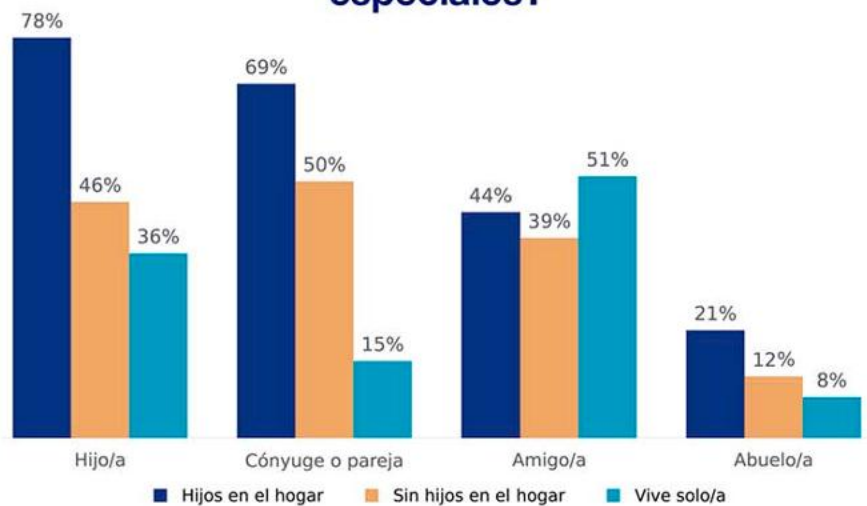
En 19 de las 20 mayores economías del mundo, el número de hijos por mujer está por debajo del nivel necesario para reemplazar a la población, y se cree que caerá aún más.

matemática, con consecuencias inminentes para gobiernos, sociedades y empresas.

En 19 de las 20 mayores economías del mundo, el número de hijos que una mujer tiene en vida está ahora por debajo del nivel necesario para reemplazar a la población, y está destinado a caer aún más.

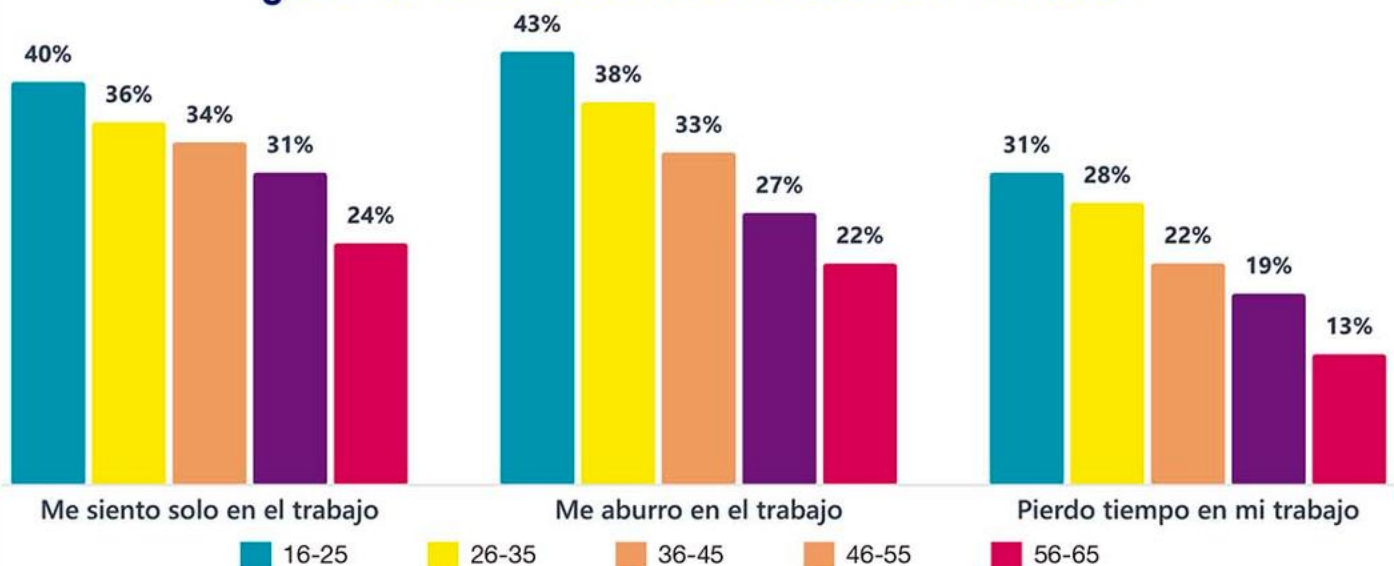
¿Cómo pueden las empresas seguir creciendo en un mundo donde cada vez hay menos personas dispuestas a comprar sus productos y servicios? Los cambios demográficos de larga duración y una tendencia creciente de tensiones económicas también están alterando el ciclo de vida tradicional. Entra un nuevo conjunto de hitos modernos, ya que los jóvenes posponen la independencia tradicional y los mayores disfrutan de un periodo más largo tras la jubilación, mientras los de mediana edad se ven apretados en ambos lados. Las etapas cambiantes de la vida ofrecen nuevas

¿A quién le compra regalos en las fechas especiales?



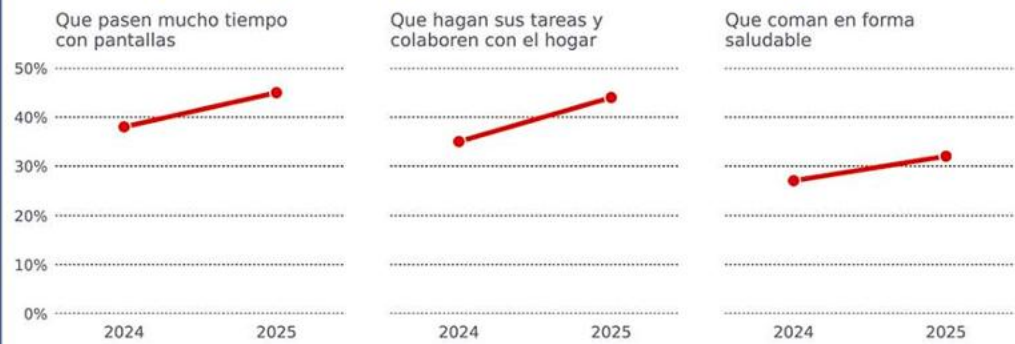
Fuente: Generation Report 2026. Ipsos.

¿Cuál de estas cuestiones le ocurre a menudo?



Fuente: Generation Report 2026. Ipsos.

Principales preocupaciones sobre los hijos



Fuente: Generation Report 2026. Ipsos.

Sigue existiendo la tentación de segmentar a través de etiquetas generacionales, cuando en realidad habría que analizar la realidad desde la óptica de las distintas etapas de la vida.

El mundo hoy



Fuente: Generation Report 2026. Ipsos.

oportunidades para que las marcas conecten con sus consumidores, así como nuevos desafíos. Sin embargo, algunas cosas siguen igual. La generación más joven sigue siendo objeto del frenesí mediático, con informes y titulares aparentemente interminables sobre la Gen Z, y cada vez más, sobre la Generación Alfa.

Aunque una perspectiva generacional si-

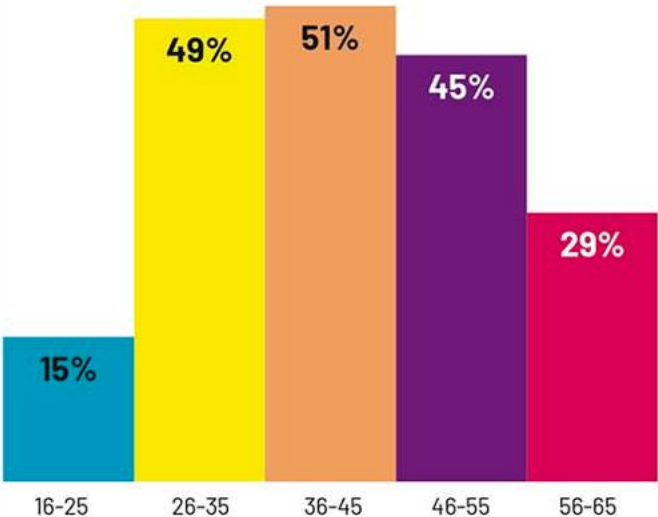
gue siendo una herramienta eficaz para entender cómo y por qué cambian las sociedades y los consumidores, sigue siendo mal utilizada y empleada de formas mucho más allá de lo apropiado.

Los conceptos erróneos y los estereotipos están muy extendidos. Sigue existiendo la tentación de centrarnos en etiquetas generacionales, cuando en realidad deberíamos fijarnos en un grupo de edad concreto (como los menores de 25 años) o, de hecho, centrar nuestra atención en una etapa de la vida (como los padres primerizos). Al liberarnos de esos prejuicios y ponernos a prueba, nos encaminaremos hacia una comprensión más clara y eficaz.

¿A quién intenta llegar realmente la marca? En este contexto, volvemos nuestra mirada hacia los millennials, esos jóvenes tan denostados de la década de 2010.

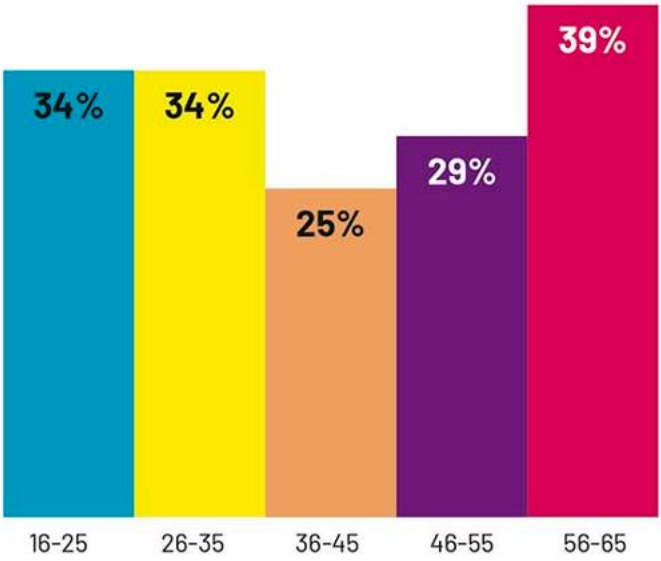
¿Cómo se mantiene el furor mediático 15 años después? ¿Realmente mostraban los millennials nuevos comportamientos terribles que podrían definirlos a lo largo de su vida, o se han convertido en sus padres a

¿Qué franja etaria cree que prioriza más el equilibrio entre trabajo y vida personal?



Fuente: Generation Report 2026. Ipsos.

Personas que creen que la gente de otras edades no la respeta



Fuente: Generation Report 2026. Ipsos.



CONOCE EL LADO MAS DULCE DEL NUEVO

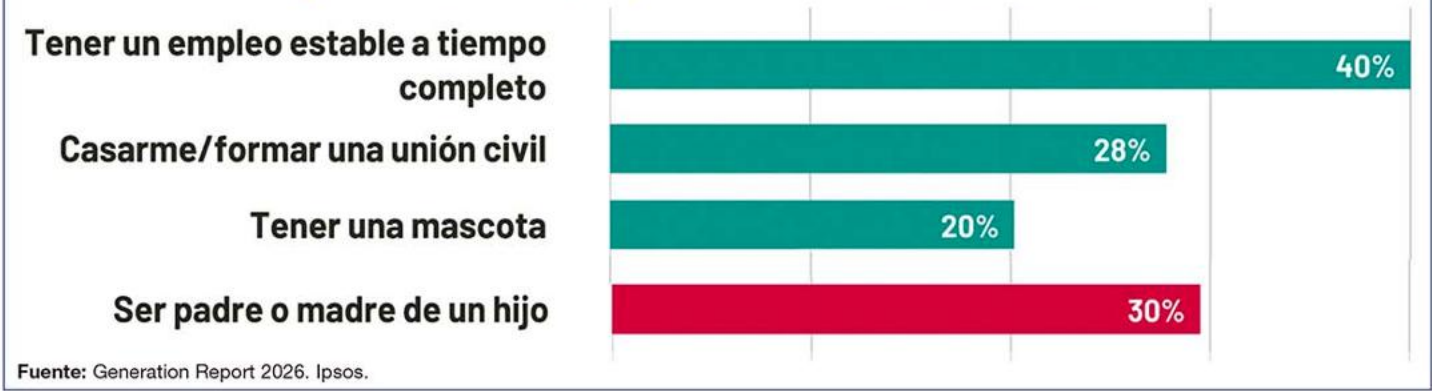
COLON

Selecto

Más dulzor
Menos alcohol
Fácil de tomar

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

¿Qué cosas cree que no ocurrirán en su vida?



Las personas viven más y la etapa posterior a la jubilación se prolonga. Para el año 2050, las Naciones Unidas prevén que el número de personas de 60 años o más se duplicará.



cibidas no son rasgos generacionales únicos, sino más bien efectos universales de las etapas de la vida profesional.

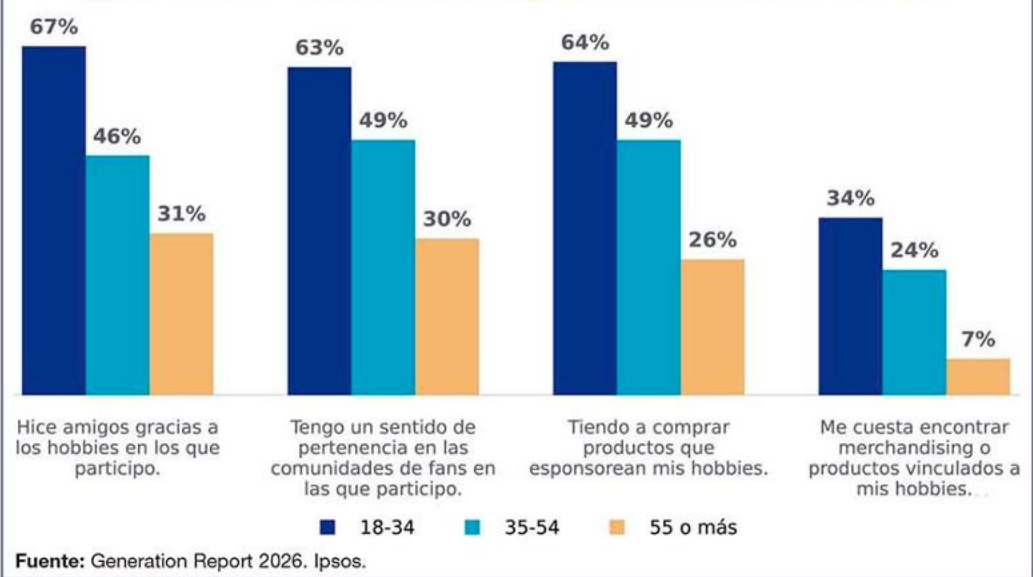
La ola joven

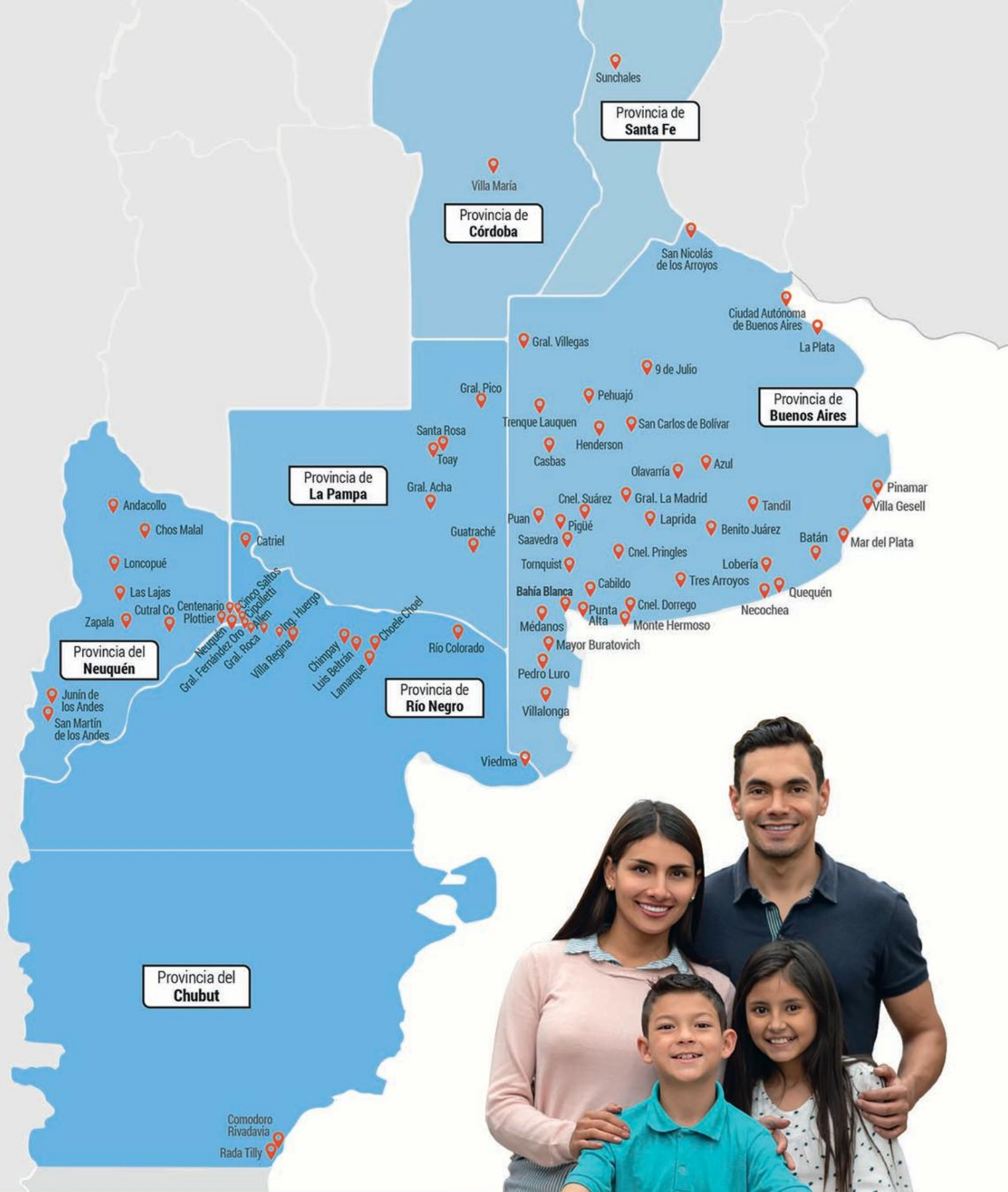
La edad media en el primer matrimonio tanto para hombres como para mujeres en los países de la OCDE aumentó seis años entre 1990 y 2021. Los cambios demográficos de décadas, junto con las presiones sobre la vivienda, el empleo y el costo de la vida, han creado una nueva etapa vital: los proto-adultos o “veinteañeros”. Es una etiqueta en la que los jóvenes quedan atrapados en un periodo prolongado antes de la adultez tradicional. Estos hitos modernos afectan a todo, desde cómo las personas comen, viajan, gastan y viven.

En el otro extremo de la pirámide de población, las personas viven más tiempo y la etapa de la vida posterior a la jubilación se está prolongando. Para 2050, las Naciones Unidas prevén que el número de personas de 60 años o más se duplique hasta alcanzar los 2.100 millones, lo que representará el 26% de la población mundial y modificará el perfil demográfico global.

medida que se han establecido, han comprado casas y han formado familias? Una cosa de la que se acusó a los millennials de “destruir” fue el horario tradicional de 9 a 5. El lugar de trabajo sirve como un laboratorio fundamental para desmontar los mitos generacionales. Al analizar el lugar de trabajo moderno —un entorno inusual en el que las cuatro generaciones interactúan a diario— vemos claramente que muchas de las “perturbaciones” per-

¿Se identifica con las siguientes afirmaciones?





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



La empresa social de los propios consumidores



Visiones poco realistas

La gestión de los supermercados exige una fuerte atención operativa. Sin ese paso, la eficiencia queda atrapada en promesas difíciles de cumplir.

Crear que una tienda puede crecer solo con entusiasmo suele llevar a decisiones improvisadas, presupuestos débiles y equipos obligados a compensar con esfuerzo la falta de metodología.

Una empresa puede tener buenos locales, marcas reconocidas, equipos comprometidos y una historia respetable, pero aun así quedar atrapada en una forma ingenua de mirar su propio funcionamiento. En el supermercadismo, esa ingenuidad suele aparecer cuando se confunde deseo con plan, intuición con diagnóstico o control con acumulación de reportes. La gestión cotidiana exige ambición, por supuesto, pero una ambición desconectada de los costos, los procesos, la capacidad operativa y la conducta real de los consumidores termina generando frustración. No falla solamente porque prometa demasiado, sino porque organiza a toda la compañía alrededor de expectativas que después nadie puede cumplir.

Una de las fantasías más frecuentes es creer que el crecimiento depende casi exclusivamente de vender más. Parece lógico, y en parte lo es, pero resulta insuficiente. Aumentar ventas sin mirar margen, capital de trabajo, rotación, quiebres, merma, productividad y estructura de gastos puede agrandar el problema en lugar de resolverlo. Una cadena puede facturar más y, al mismo tiempo, perder eficiencia, tensionar su caja o debilitar su servicio. En el comercio minorista, el volumen seduce porque se ve rápido, se celebra fácil y permite mostrar dinamismo. La rentabilidad, en cambio, pide una lectura más incómoda: obliga a

revisar precios, surtido, negociación con proveedores, costos ocultos y calidad de ejecución en el piso de venta.

Otra visión poco realista consiste en suponer que todo puede resolverse con una orden desde la oficina central. El organigrama puede indicar jerarquías, pero la realidad de cada local introduce matices imposibles de gobernar solo con circulares. No es lo mismo una sucursal ubicada en una zona de alto tránsito que otra inserta en un barrio residencial; no responde igual un consumidor que compra para toda la semana que otro que entra por una reposición mínima; no tiene la misma dinámica un equipo estable que uno atravesado por rotación o ausentismo. Cuando la conducción ignora esas diferencias, las decisiones bajan prolijas en el papel y torcidas en la práctica.

La estandarización es necesaria, pero no debe confundirse con rigidez. Una cadena necesita procesos comunes, indicadores comparables, políticas claras y criterios consistentes. Sin eso, cada local se convierte en una isla. El problema aparece cuando la búsqueda de uniformidad anula la inteligencia local. Los encargados, jefes de sector, reposidores y cajeros ven situaciones que ningún tablero muestra con la misma nitidez: preguntas repetidas de clientes, productos que se frenan por mala ubicación, horarios críticos, conflictos en caja, oportunidades de exhibición, fallas de comunicación y señales tempranas de pérdida de competitividad. Una gestión madura no desprecia esa información; la convierte en parte del sistema.

También hay una ilusión tecnológica que merece ser revisada. Incorporar software, tableros, aplicaciones internas o herramientas de análisis puede mejorar mucho la ca-

Presupuesto: ¿una lista de deseos?

Un presupuesto útil no debería ser una expresión de deseos ni una lista de recortes automáticos. Debería funcionar como una conversación seria entre objetivos, recursos y restricciones. Para lograrlo, conviene partir de tres preguntas simples: qué se quiere conseguir, con qué capacidades reales se cuenta y qué sacrificios implica cada decisión. Cuando el presupuesto se arma solo desde arriba, suele perder sensibilidad operativa. Puede exigir ahorros donde ya no hay margen, proyectar ventas sin fundamento o asignar inversiones a problemas secundarios.

Cuando se arma solo desde abajo, puede volverse conservador, fragmen-

lidad de las decisiones. Pero la tecnología no corrige, por sí sola, procesos mal diseñados. Si los datos se cargan tarde, si los equipos no confían en la información, si cada área usa criterios distintos o si los indicadores no tienen responsables claros, el sistema se vuelve una vidriera de modernidad con baja utilidad práctica. Muchas organizaciones acumulan métricas como si la abundancia de números garantizara control. En realidad, un indicador solo vale cuando permite decidir, corregir y aprender.

El presupuesto es otro territorio donde aparecen expectativas desordenadas. A veces se pide ahorrar sin modificar procesos, crecer sin invertir, mejorar atención sin capacitar, ampliar surtido sin aumentar complejidad o reducir tiempos sin revisar dotaciones. Esas consignas pueden sonar razonables en una reunión, pero se vuelven contradictorias cuando llegan a la operación. Una compañía no puede exigir simultáneamente más calidad, menos costo, más velocidad y cero cambios internos. La eficiencia existe, pero no es magia. Nace de rediseñar tareas, eliminar desperdicios, automatizar donde conviene, entrenar personas, ordenar prioridades y aceptar que toda mejora real tiene algún costo inicial.

En los supermercados, la presión diaria favorece una cultura de la urgencia. El quiebre de stock, el aumento de precios, la reposición atrasada, la cola en cajas, el reclamo de un proveedor o la ausencia inesperada de personal empujan a resolver lo inmediato. Esa capacidad de reacción es valiosa, pero puede volverse una trampa si reemplaza por completo a la planificación. Una empresa que solo apaga incendios termina confundiendo movimiento con avance. Corre mucho, decide rápido y trabaja intensamente, pero no necesariamente

tado o demasiado condicionado por intereses de cada área. El mejor proceso combina ambas miradas: dirección estratégica y conocimiento del terreno.

También es importante revisar supuestos. Inflación, demanda, salarios, alquileres, logística, merma, energía, promociones y financiación impactan de manera distinta sobre cada formato. Un presupuesto que no explicita esos supuestos se vuelve difícil de discutir y fácil de manipular. La gestión responsable necesita escenarios, no una única cifra presentada como certeza.

El valor del presupuesto no está solo en aprobarlo, sino en seguirlo. Comparar, corregir, explicar desvíos y aprender de ellos permite transformar una planilla en una herramienta viva de conducción. Esa práctica también ayuda a que cada responsable entienda mejor la situación.



construye capacidades duraderas. La pregunta importante no es solo qué problema se resolvió hoy, sino qué se aprendió para que no vuelva a repetirse mañana.

Una visión poco realista del liderazgo también genera daños silenciosos. Todavía persiste la idea de que un buen jefe debe saberlo todo, decidirlo todo y controlar cada detalle. Esa imagen puede parecer fuerte, pero suele producir equipos dependientes, temerosos o poco creativos. El liderazgo operativo en el comercio minorista necesita otra lógica: claridad de objetivos, seguimiento cercano, confianza en mandos medios y capacidad para formar criterio. Un jefe que centraliza todo se vuelve cuello de botella. En cambio, quien define prioridades, explica razones, delega con método y escucha señales del terreno multiplica la capacidad de respuesta de la organización.

La relación con los proveedores también se ve afectada por expectativas irreales. Negociar mejor no significa simplemente pedir más descuentos, plazos más largos o mayores aportes promocionales. Una relación comercial mal administrada puede generar beneficios inmediatos y costos posteriores: menor servicio, menor innovación, conflictos de abastecimiento, menor colaboración o pérdida de oportunidades conjuntas. El supermercado necesita defender su rentabilidad, pero también comprender que la cadena de valor funciona con interdependencias. Cuando la negociación se vuelve puramente extractiva, puede deteriorar la calidad del surtido, la disponibilidad y la capacidad de construir propuestas atractivas para el consumidor. Otro error habitual es creer que la motivación compensa indefinidamente la falta de recursos. El compromiso de los equipos resulta decisivo, pero no debe usarse como un sustituto de la organización eficaz ●

Las mejores decisiones combinan datos, experiencia y una revisión del piso de venta, porque ningún modelo funciona bien si se ignora lo que ocurre frente al cliente.

Protegiendo activos intangibles

La información, los datos de clientes y los sistemas críticos se convirtieron en recursos estratégicos. Protegerlos de las intrusiones pasa a ser responsabilidad de toda la organización.

La mayor parte del valor de una empresa moderna ya no está solo en edificios o mercadería, sino en información, conocimiento y relaciones construidas a lo largo del tiempo.

Durante mucho tiempo, las empresas concentraron buena parte de sus esfuerzos de protección en aquello que podían ver y tocar. Edificios, mercadería, vehículos, depósitos y dinero en efectivo ocupaban el centro de las estrategias de seguridad. Sin embargo, la transformación digital modificó profundamente el mapa de riesgos. Hoy, una parte creciente del valor de una organización está formada por activos intangibles: bases de datos, información comercial, registros de clientes, estrategias de precios, acuerdos con proveedores, sistemas de gestión y conocimiento acumulado. Estos recursos no ocupan espacio en una góndola ni se guardan en una caja fuerte, pero pueden resultar mucho más importantes para la continuidad del negocio.

En el supermercado y en el comercio minorista, esta evolución es especialmente evidente. Las cadenas administran grandes

volúmenes de información vinculada con ventas, hábitos de consumo, programas de fidelización, operaciones logísticas y transacciones electrónicas. A esto se suman sistemas de reposición, plataformas de comercio electrónico, aplicaciones móviles y herramientas de gestión que sostienen buena parte de la operación diaria. Cuando alguno de estos elementos se ve afectado por un incidente de seguridad, el problema trasciende el ámbito tecnológico y se convierte rápidamente en un desafío comercial y reputacional.

Uno de los principales cambios de los últimos años es que los ataques informáticos dejaron de dirigirse exclusivamente a grandes corporaciones. Las empresas medianas y pequeñas también forman parte del objetivo porque suelen contar con menores niveles de protección y, al mismo tiempo, administran información valiosa. Un supermercado regional, un distribuidor o una cadena de cercanía pueden almacenar datos financieros, contratos, información de clientes y detalles de proveedores que resultan atractivos para delincuentes especializados. La idea de que estos riesgos solo afectan a organizaciones globales es una percepción cada vez más alejada de la realidad.

La amenaza tampoco se limita al robo de información. Los incidentes de seguridad pueden generar interrupciones operativas, impedir el funcionamiento de cajas, bloquear sistemas de inventario, afectar plataformas de comercio electrónico o comprometer comunicaciones internas. En un negocio donde la continuidad es fundamental, incluso una interrupción breve puede provocar pérdidas económicas significativas y dañar la confianza de los clientes. El costo de un incidente no se mide únicamente por el dinero perdido, sino también por el tiempo de recuperación y el impacto sobre la reputación.

En este escenario, la seguridad informática deja de ser una cuestión reservada al área de sistemas. Se convierte en una responsabilidad transversal que involucra a toda la organización. Los mejores programas de protección combinan infraestructura tecnológica con procedimientos claros y una fuerte inversión en capacitación. La experiencia demuestra que muchas intrusiones exitosas no se producen por fallas sofisticadas de software, sino por errores cotidianos: una contraseña débil, un correo electrónico engañoso, un archivo abierto sin verificar o un acceso compartido de manera informal.

El llamado factor humano ocupa, por



eso, un lugar central. Los empleados representan una primera línea de defensa, pero también pueden transformarse, sin intención, en un punto vulnerable. Enseñar a reconocer mensajes sospechosos, verificar identidades, proteger credenciales y reportar incidentes resulta tan importante como instalar nuevas herramientas tecnológicas. La cultura de seguridad comienza cuando las personas comprenden que pequeñas acciones individuales pueden tener consecuencias relevantes para toda la empresa.

La gestión de accesos es otro componente fundamental. No todas las personas necesitan acceder a toda la información. Definir perfiles, limitar permisos y revisar periódicamente las autorizaciones ayuda a reducir riesgos y facilita el control. Este principio, conocido como “mínimo privilegio”, busca que cada colaborador disponga únicamente de los recursos indispensables para cumplir su función. Además de mejorar la protección, simplifica auditorías y disminuye el impacto potencial de errores o acciones maliciosas.

Las copias de respaldo constituyen una herramienta sencilla y, al mismo tiempo, decisiva. Disponer de respaldos actualizados y almacenados de manera segura permite recuperar operaciones frente a incidentes, fallas técnicas o ataques de ransomware. Sin una estrategia adecuada de backup, una empresa puede perder información crítica acumulada durante años. La existencia de copias no resuelve todos los problemas, pero reduce significativamente las consecuencias de un evento grave y acelera el proceso de recuperación.

La relación con proveedores tecnológicos también merece atención. Muchas organizaciones utilizan servicios en la nube, plataformas externas o desarrollos realizados por terceros. Cada uno de esos vínculos incorpora nuevos puntos de contacto que deben administrarse con criterios de seguridad. Evaluar la confiabilidad de los proveedores, definir responsabilidades y establecer protocolos de respuesta ante incidentes ayuda a construir un ecosistema digital más robusto. La protección de activos intangibles depende, en buena medida, de la seguridad de toda la cadena de valor.

La ciberseguridad también se vincula con la confianza del consumidor. Los clientes esperan que las empresas protejan adecuadamente la información que entregan al realizar una compra o registrarse en un programa de beneficios. Un incidente que comprometa esos datos puede afectar la reputación construida durante años y debilitar la relación con el público. En un mercado donde la fidelidad es cada vez más

difícil de conseguir, preservar esa confianza representa una ventaja competitiva de enorme importancia.

Otro aspecto relevante es la velocidad de respuesta. Ninguna organización puede garantizar que jamás sufrirá un incidente. Lo que marca la diferencia es la capacidad para detectarlo, contenerlo y recuperarse rápidamente. Contar con protocolos definidos, equipos responsables y procedimientos de comunicación permite reducir daños y evitar improvisaciones en momentos críticos. Una empresa preparada no es la que cree estar a salvo de cualquier amenaza, sino la que sabe cómo actuar cuando aparece un problema.



La evolución de la inteligencia artificial y de las herramientas de automatización agrega nuevas oportunidades y nuevos desafíos. Estas tecnologías permiten mejorar la detección temprana de anomalías y fortalecer algunos procesos de defensa, pero también son utilizadas por atacantes para desarrollar métodos cada vez más sofisticados. Esto obliga a las empresas a mantener una actitud de aprendizaje continuo y a revisar periódicamente sus estrategias. La seguridad informática no es un proyecto con fecha de finalización; es un proceso permanente de adaptación.

En definitiva, proteger activos intangibles significa reconocer que la información se transformó en uno de los recursos más valiosos del negocio. Datos, conocimiento, reputación y continuidad operativa forman parte de un patrimonio que puede tardar años en construirse y muy poco tiempo en verse comprometido. La buena noticia es que muchas de las medidas más efectivas no requieren inversiones desproporcionadas, sino una combinación equilibrada de tecnología, organización y cultura preventiva.

Los supermercados y las empresas de consumo masivo se apoyan cada vez más en plataformas digitales para relacionarse con clientes, coordinar proveedores y administrar operaciones estratégicas ●

Los ataques digitales no buscan únicamente interrumpir operaciones; también intentan obtener datos, afectar la confianza y generar costos económicos difíciles de recuperar.

El verdadero poder de la influencia aparece cuando la autoridad formal deja de ser necesaria porque el ejemplo cotidiano logra movilizar voluntades y construir compromiso.

Existen personas cuya presencia modifica inmediatamente el clima de una reunión. No necesitan elevar la voz, imponer autoridad ni recurrir constantemente a su posición jerárquica para captar la atención. Escuchan, preguntan, transmiten seguridad y logran que quienes las rodean se involucren con naturalidad en los objetivos comunes. Ese fenómeno suele describirse como magnetismo personal. Aunque muchas veces se lo presenta como una cualidad innata, en realidad surge de un conjunto de comportamientos que pueden desarrollarse con el tiempo. El liderazgo no depende únicamente del talento natural para comunicarse. Se construye a través de la coherencia entre lo que una persona dice, hace y representa para los demás.

En las organizaciones modernas, esta capacidad adquiere una importancia creciente. Los cambios tecnológicos, la velocidad de los mercados y la complejidad de los equipos hacen cada vez menos efectivo un modelo basado exclusivamente en la autoridad formal. Las personas ya no responden únicamente porque alguien ocupa un cargo superior. Esperan comprender el sentido de las decisiones, confiar en quienes las conducen y sentir que su trabajo

forma parte de un propósito más amplio. El magnetismo personal funciona precisamente como ese puente entre la autoridad institucional y la adhesión voluntaria.

En el comercio minorista, donde la operación cotidiana exige coordinación permanente entre numerosas personas, la influencia del liderazgo resulta especialmente visible. Los supermercados dependen de equipos que deben responder rápidamente frente a cambios de demanda, problemas logísticos, consultas de clientes o situaciones imprevistas. Ningún procedimiento alcanza por sí solo para sostener esa dinámica. Hace falta una conducción capaz de orientar, transmitir serenidad y generar confianza incluso cuando las circunstancias no son favorables.

Una de las primeras características del magnetismo personal es la coherencia. Las personas observan mucho más las conductas que los discursos. Un líder que exige puntualidad y llega sistemáticamente tarde, que reclama trabajo en equipo mientras favorece competencias internas o que promueve la innovación castigando cada error pierde rápidamente credibilidad. La coherencia convierte las palabras en referencias confiables. Sin ella, incluso las mejores ideas encuentran dificultades para movilizar a otros.

La confianza constituye otro componente esencial. No aparece de manera inmediata ni depende exclusivamente de la simpatía personal. Se construye mediante pequeños actos repetidos: cumplir compromisos, reconocer errores, mantener criterios estables y actuar con justicia frente a situaciones similares. Cuando los colaboradores pueden anticipar razonablemente cómo reaccionará un responsable, disminuye la incertidumbre y aumenta la disposición para asumir desafíos. La confianza reduce el tiempo dedicado a protegerse y libera energía para trabajar.

Escuchar representa una habilidad tan importante como comunicar. Muchos líderes creen que su función consiste principalmente en transmitir instrucciones o resolver problemas. Sin embargo, buena parte de su influencia surge de la capacidad para comprender qué ocurre realmente dentro del equipo. Escuchar permite detectar preocupaciones, identificar obstáculos y descubrir oportunidades de mejora antes de que aparezcan en los indicadores. También comunica respeto. Quien siente que su opinión es considerada desarrolla mayor compromiso con las decisiones finales, aun cuando no todas sus propuestas sean adoptadas. La comunicación clara fortalece ese proceso. Un mensaje ambiguo obliga a cada persona a completar la información según su propia interpretación. Esto genera diferencias de ejecución, retrabajos y conflictos innecesarios ●

El magnetismo personal

La capacidad para influir sobre los empleados no depende únicamente del cargo, sino de la credibilidad, la coherencia y la comunicación.





NUEVO

Dulce de Leche Aireado



Todo el placer del dulce de leche,
ahora con una textura suave y liviana,
ideal para cucharear.



NUEVO *Fernelo* 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.