

La nueva segmentación del consumidor



60

LOGISTICA

Información en movimiento



68

MARKETING

Claves para generar tráfico



82

CONSUMO

Negocios globalizados



¡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



VOLVÉ A ESTRENARLO

LO NUEVO QUE YA TENÉS

WASSINGTON ✦

@wassingtonhogar



El consumo masivo viene dando algunas señales de estabilización, aunque todavía está lejos de una recuperación sostenida. La economía atraviesa un enfriamiento de la actividad real, con caídas consecutivas en la industria, mayor morosidad crediticia y un clima social poco optimista. No sorprende que el 74% de los argentinos considere que la situación económica está mal o peor que a principios de año. Esa percepción se traduce en las decisiones de compra. Hoy, el 36% de los hogares declara que sus ingresos apenas alcanzan para cubrir los gastos esenciales, frente al 29% registrado un año atrás. La presión sobre el presupuesto obliga a revisar prioridades, comparar más y buscar alternativas. Pero esto no implica una retirada generalizada del consumo, y allí es donde aparece una oportunidad relevante para minoristas y proveedores. Los consumidores no abandonan categorías ni hábitos, sino que redefinen cómo compran, qué priorizan y dónde encuentran valor. Según el último relevamiento de Worldpanel by Numerator, cuyas conclusiones analizamos en la nota de tapa de esta edición, la clave está en segmentar con mayor precisión y responder a necesidades cada vez más diferenciadas. Eso supone comunicar el valor con claridad, adaptarse a presupuestos más ajustados, ofrecer formatos accesibles y sostener beneficios tangibles. Incluso en el actual contexto, las categorías vinculadas con la indulgencia, el autocuidado y la salud muestran un desempeño en ventas superior al promedio. En un mercado exigente, entender mejor al consumidor es la clave para mantener la competitividad.

Luis Di Nallo
DIRECTOR

NOVEDADES8	MOTIVACION Actitudes que agregan valor34	CALIDAD TOTAL Generando circuitos eficientes72
MERCHANDISING Nuevos hábitos de compra10	SUPERMERCADOS Más Go: un formato que combina ahorro y eficiencia38	MERCADOS76
MANAGEMENT Secretos de un mundo globalizado14	ESTRATEGIA Adaptándose al entorno40	RELEVAMIENTOS El consumo baja en paracaídas78
	ACTUALIDAD IMPOSITIVA ¿A quién le gusta pagar impuestos?44	RENTABILIDAD La falacia del cortoplacismo80
ESTANDARES COMERCIALES La IA también necesita un lenguaje común18	GESTION Un juego de suma cero48	
NEGOCIACION Persuadir para ganar20		CONSUMO Negocios globalizados82
	RESPONSABILIDAD SOCIAL Compromiso con la sustentabilidad52	
CAPACITACION De la teoría a la práctica22	PRODUCTIVIDAD Un debate renovado54	REINGENIERIA ¿Volver a empezar?56
SEGURIDAD INFORMATICA El costo de la improvisación26		NOTA DE TAPA La nueva segmentación del consumidor88
TECNOLOGIA Hacia una cadena flexible28	LOGISTICA Información en movimiento60	RECURSOS HUMANOS El arte de la conducción94
	EMPRESAS Dos Anclas reinauguró su planta de San Luis62	ADMINISTRACION Paradigmas del pasado96
TENDENCIAS Evolucionar o desaparecer30	PACKAGING Tradición versus modernidad64	
	MARKETING Claves para generar tráfico68	LIDERAZGO Desventajas del verticalismo98



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.

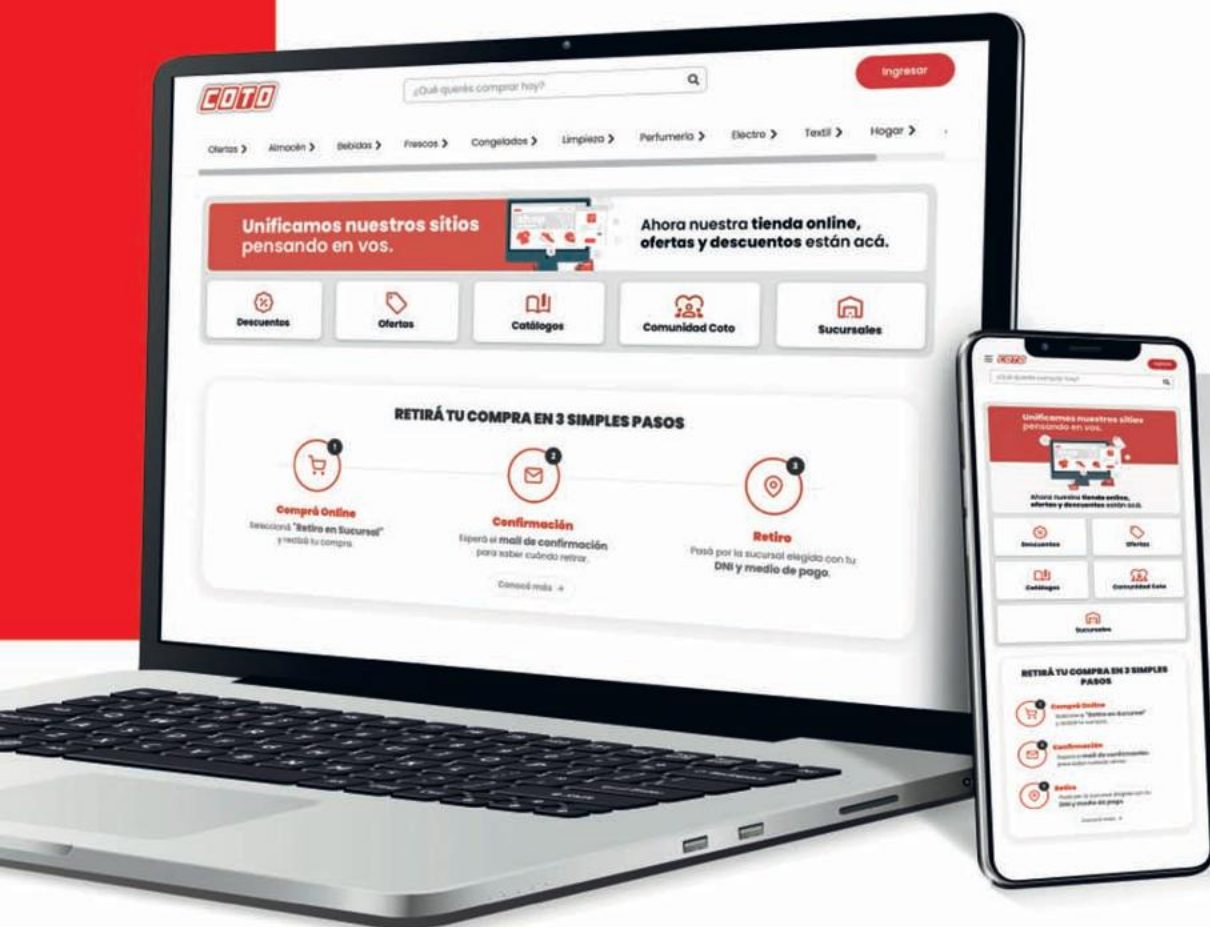


Interfaz intuitiva: Encontrá lo que necesitás de manera sencilla.



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

www.coto.com.ar



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



Experiencia enológica de alta gama



Capitalizando las últimas vacaciones de invierno, **Bodega El Esteco** invitó a locales y turistas a redescubrir la magia de los Valles Calchaquíes a través de una propuesta diseñada especialmente para la temporada. En un entorno privilegiado a 1.700 metros sobre el nivel del mar, la bodega combinó su histórica arquitectura colonial con experiencias enológicas de alta gama, convirtiéndose en el refugio perfecto para quienes buscan desconexión, naturaleza y excelencia en este receso invernal. Se destacó su nueva y exclusiva experiencia de degustación vertical: "Entre Añadas". No es solo una cata; es una invitación a viajar en el tiempo, a través de un recorrido atractivo y meticuloso por cosechas anteriores.

giado a 1.700 metros sobre el nivel del mar, la bodega combinó su histórica arquitectura colonial con experiencias enológicas de alta gama, convirtiéndose en el refugio perfecto para quienes buscan desconexión, naturaleza y excelencia en este receso invernal. Se destacó su nueva y exclusiva experiencia de degustación vertical: "Entre Añadas". No es solo una cata; es una invitación a viajar en el tiempo, a través de un recorrido atractivo y meticuloso por cosechas anteriores.

Presente en ExpoCeliaca 2026

En el marco de su constante compromiso con la salud, la inclusión alimentaria y la promoción de hábitos de vida saludables, **La Serenísima** estuvo presente en una nueva edición de ExpoCeliaca, el ya tradicional encuentro organizado por la Asociación Celiaca Argentina.

El evento, que reunió a profesionales de la salud, instituciones del sector y a la comunidad celiaca en general, se llevó a cabo en el centro de exposiciones BA Ferial, ubicado en Costa Salguero. Con entrada libre y gratuita, el espacio buscó acercar herramientas útiles e información relevante a través de conferencias, talleres, actividades infantiles y degustación de productos libres de gluten.



Combatiendo el desperdicio alimentario



Bancos de Alimentos Argentina (BAA), con el apoyo de **Citi Foundation**, finalizó una iniciativa de dos años y medio de trabajo que, a través de una inversión filantrópica de 500.000 dólares, permitió fortalecer las capacidades de los 20 Bancos de Alimentos que integran la Red y avanzar en nuevas herramientas y modelos para abordar la inseguridad alimentaria y el desperdicio de alimentos en el país. El proyecto se desarrolló en el marco del Global Innovation Challenge, impulsado

por Citi Foundation desde 2023 para apoyar a organizaciones sin fines de lucro que desarrollan soluciones innovadoras frente a desafíos económicos y sociales. "Este proyecto demuestra que cuando el sector privado y las organizaciones sociales trabajan con un propósito común, es posible generar un impacto real y sostenible", mencionó Natascha Hinsch, Gerente de Alianzas y Desarrollo de Recursos de Bancos de Alimentos Argentina. "Gracias al apoyo de Citi Foundation no solo fortalecimos las capacidades de los 20 Bancos de Alimentos del país, sino que también desarrollamos herramientas, conocimientos y modelos innovadores que hoy nos permiten rescatar más alimentos, llegar a más personas y medir mejor nuestro impacto positivo".

Día de la Futbolista Argentina



Cada 21 de agosto, el Día de la Futbolista Argentina invita a recordar a las pioneras de 1971 y a poner en perspectiva todo lo que cambió desde entonces. "Durante décadas, miles de deportistas crecieron aprendiendo a adaptarse en silencio: a esconder molestias, modificar rutinas o evitar hablar de su cuerpo para no afrontar prejuicios sobre su capacidad física", señaló **Carolina Tacco**, Gerente de Marketing para Cono Sur de Kimberly-Clark.

Según un estudio de Kotex junto a la consultora OH! Panel en Argentina, el 87% de las mujeres afirmó haber suspendido o modificado actividades por temor a fugas, mientras que el 63% no se siente cómoda en situaciones sociales o deportivas.

Día Mundial del Albariño

Cada agosto, el calendario enológico global celebra el Día Mundial del Albariño, una fecha ideal para rendir culto a una de las cepas blancas más nobles y fascinantes del mundo. Si bien sus raíces históricas abrevan en la península ibérica, la Argentina ha logrado escribir un capítulo rupturista y de alta gama gracias al desarrollo de viñedos de climas fríos y extremos.



En este escenario, **Trapiche Costa & Pampa Albariño**, elaborado en los pagos de Chapadmalal, se erige como el gran exponente nacional que redefine el perfil de los blancos atlánticos. Ubicada a pocos kilómetros del Océano Atlántico, la pionera bodega de Costa & Pampa logró desafiar los paradigmas tradicionales de la viticultura de montaña.

Coto: primer voluntariado corporativo

Junto al Banco de Alimentos Buenos Aires, **Coto** realizó su primer voluntariado corporativo, una iniciativa que reunió a colaboradores del Departamento de Marketing en una jornada de trabajo destinada a acompañar la tarea que la organización desarrolla junto a cientos de comedores y organizaciones sociales. La jornada estuvo acompañada por la donación de dos camiones con toneladas de mercadería destinadas a fortalecer los desayunos y meriendas que reciben las entidades asociadas a la red del Banco de Alimentos. La actividad se desarrolló en las instalaciones de la organización, donde los colaboradores participaron en tareas de clasificación y preparación de productos que luego serán distribuidos entre las instituciones que forman parte de la red. Más allá del aporte material, la iniciativa buscó generar un espacio de encuentro entre los equipos de la compañía y el trabajo que llevan adelante diariamente las organizaciones sociales.



Este primer voluntariado corporativo representa un nuevo paso dentro de la agenda de Relaciones Institucionales que Coto viene consolidando durante 2026, orientada a fortalecer el vínculo con la comunidad a través de acciones que promuevan la inclusión, la participación y el trabajo colaborativo. Durante el primer semestre del año, la compañía impulsó una estrategia de relacionamiento con organizaciones vinculadas a la educación, la salud, la asistencia social y el desarrollo comunitario. En paralelo, continuó desarrollando iniciativas de accesibilidad en sus mercados.

Este primer voluntariado corporativo representa un nuevo paso dentro de la agenda de Relaciones Institucionales que Coto viene consolidando durante 2026, orientada a fortalecer el vínculo con la comunidad a través de acciones que promuevan la inclusión, la participación y el trabajo colaborativo. Durante el primer semestre del año, la compañía impulsó una estrategia de relacionamiento con organizaciones vinculadas a la educación, la salud, la asistencia social y el desarrollo comunitario. En paralelo, continuó desarrollando iniciativas de accesibilidad en sus mercados.

Apoyo al voleibol argentino



La Federación del Voleibol Argentino (FeVA) y **Tregar** anunciaron una alianza estratégica orientada a potenciar el desarrollo del voleibol nacional y fortalecer la preparación integral de las Selecciones Argentinas.

A partir de este acuerdo, Tregar se suma como Sponsor Oficial y Sponsor Nutricional de las Selecciones, trabajando junto a la FeVA en la promoción de una alimentación de calidad como uno de los pilares fundamentales para el rendimiento deportivo, el bienestar y la formación de los atletas.

La incorporación de Tregar representa un nuevo paso en la consolidación del proyecto deportivo impulsado por la FeVA y refleja una visión compartida basada en el compromiso, la calidad, los hábitos saludables y el crecimiento del deporte argentino.

Para Tregar, esta alianza constituye una oportunidad de acompañar a los representantes nacionales en sus próximos desafíos y de contribuir, desde su experiencia y trayectoria, al desarrollo de una nutrición adecuada para el alto rendimiento.

La FeVA y Tregar celebran el inicio de este trabajo conjunto, que buscará promover los valores del deporte, la vida saludable, el esfuerzo colectivo y el orgullo de representar a la Argentina.

Espacios digitales saludables



La marca de aerosoles desinfectantes **Lysoform** presentó una atractiva iniciativa: #DesinfectarLasRedes. El objetivo es reflexionar sobre la importancia de construir entornos digitales más respetuosos y promover hábitos que favorezcan una convivencia más saludable.

Como punto de partida, la marca desarrolló una acción junto a Wanda y Zaira Nara que puso en evidencia la rapidez con la que las especulaciones, los prejuicios y los comentarios negativos pueden expandirse cuando no se conoce la historia completa. La iniciativa invita a hacer una pausa antes de comentar, reaccionar o compartir, revisar si contamos con el contexto completo y considerar el impacto posible de nuestras palabras.

Transformando barreras en movimiento



La música vuelve a ser el canal para abrir conversaciones que históricamente se mantuvieron en voz baja. Con el lanzamiento de "I Like It", cinco artistas emergentes de Latinoamérica unen sus voces por primera vez para transformar barreras, miedos e inseguridades en fuerza y movimiento. La colaboración reúne a la artista argentina NISI junto a referentes de Chile, El Salvador, Perú y Colombia, conformando el corazón de "Gravity", la nueva campaña regional de **Kotex** desarrollada bajo el concepto "Move Against Gravity" (Moverse contra la gravedad).

Entendiendo que TikTok es el principal espacio donde habitan sus consumidoras, Kotex centró allí su estrategia para conectar de manera directa y fresca con la comunidad.

Dr. Lemon: nuevos sabores en lata

Ampliando su portafolios de productos, **Dr. Lemon** lanzó Green Apple y Red Berries en el formato lata. Con esta novedad, la marca busca adaptarse al ritmo de un consumidor que prioriza la practicidad sin renunciar al sabor original, integrándose de manera natural en las nuevas ocasiones de consumo.



Las nuevas latas se encuentran disponibles en formato de 473 ml, en los principales supermercados y autoservicios del país. Green Apple trae consigo lo mejor de la manzana verde (lo tentador, lo divertido, lo cítrico) y lo acerca al disfrute real. Por su parte, Red Berries combina el clásico toque dulce de la línea, con notas de frutos rojos y vodka. Dos sabores ya consolidados en su versión de botella de 1 litro que ahora suman una nueva presentación a la góndola.

"Creemos que las mejores experiencias nacen de los contrastes, de esas juntadas donde personalidades e ideas distintas se potencian", señaló Sebastián Neira, Category Manager Ready To Drinks de Grupo Cepas. "Green Apple y Red Berries representan exactamente eso: dos sabores opuestos que se complementan perfectamente".



Salchichas Estilo Gourmet



Bajo la consigna "Cuando hay calidad, no hacen falta palabras", **Unión Ganadera** lanzó su nueva línea de salchichas Estilo Gourmet, en versiones Clásica (230g, seis unidades) y Estilo Alemán (445g, 5 unidades).

Su carne 100% de cerdo y su toque ahumado permiten seguir disfrutando de la calidad de siempre, pensadas para quienes buscan un sabor excepcional y una opción distinta. La nueva línea de salchichas, elaborada con el máximo cuidado, son como todas las presentaciones de la marca 100% libre de gluten y ofrece una experiencia distinta en cada bocado.

En definitiva, estos nuevos productos son ideales para preparar comidas rápidas y ricas o para añadir un toque especial a las recetas favoritas. Con la trayectoria de Unión Ganadera desde 1991, es posible llevar a todos los hogares salchichas de calidad y tradición, que transformarán cada bocado en un verdadero y auténtico placer gourmet.



Propuestas equilibradas para disfrutar

Navarro Correas completó el universo de Los Árboles (una línea pensada para acercar el vino a más personas, con propuestas frescas, equilibradas y fáciles de disfrutar) con dos novedades: un Blanco Dulce y un Rosado, que llegan para sumar más formas de disfrutar a pleno de un buen vino.

Proveniente de viñedos con noches frescas que preservan la vivacidad de la fruta, el nuevo Blanco Dulce 2026 de Los Árboles encuentra su mejor lugar con quesos semiblandos y postres con frutas.

A su vez, el nuevo Rosado 2026 llega para ocupar un lugar cada vez más buscado: el de los vinos rosados dulces, vibrantes y fáciles de tomar, que pueden acompañar tanto una comida liviana como un simple aperitivo informal entre amigos.



Nuevos hábitos de compra

Los cambios en la forma de comprar obligan a revisar surtidos, exhibiciones y recorridos dentro del punto de venta, adaptando el merchandising a consumidores más informados y selectivos.



Los consumidores llegan al punto de venta con más información, comparan alternativas y modifican sus decisiones con rapidez, obligando a trabajar sobre estímulos cada vez más relevantes.

Los hábitos de compra nunca permanecieron completamente estáticos, aunque durante los últimos años comenzaron a modificarse con una velocidad que obliga a revisar muchas de las reglas utilizadas tradicionalmente para organizar el punto de venta. Los consumidores alternan canales, comparan precios con mayor facilidad, planifican algunas decisiones con anticipación y resuelven otras en pocos minutos, generando recorridos menos previsibles y considerablemente más fragmentados.

Para el merchandising, estos cambios representan un desafío importante porque buena parte de sus herramientas fueron desarrolladas sobre determinados supuestos acerca de cómo circulaba una persona dentro de una tienda, cuánto tiempo permanecía en ella y de qué manera elegía entre distintas alternativas. Cuando esos comportamientos cambian, también necesita modificarse la forma de presentar productos, comunicar beneficios y organizar categorías. Uno de los cambios más visibles aparece en la planificación previa. Mu-

chos consumidores llegan al establecimiento después de consultar precios, revisar promociones, recibir comunicaciones comerciales o elaborar listas utilizando herramientas digitales, de modo que una parte importante de la decisión comenzó antes de ingresar.

El punto de venta conserva capacidad de influencia, pero interviene sobre compradores que muchas veces ya poseen información y expectativas bastante definidas. Esto no significa que la compra impulsiva haya perdido importancia, porque incluso quienes ingresan con una lista pueden modificar decisiones cuando encuentran una promoción atractiva, descubren una novedad o recuerdan una necesidad que habían olvidado. La planificación y la espontaneidad conviven dentro de una misma visita, obligando al merchandising a facilitar el cumplimiento de objetivos previos sin renunciar a generar descubrimientos durante el recorrido.

La consecuencia es que las exhibiciones necesitan volverse más claras. Un consumidor que busca resolver rápidamente una compra puede abandonar una categoría si encuentra demasiadas alternativas desordenadas, precios difíciles de identificar o promociones que exigen un esfuerzo excesivo para comprenderlas. La abundancia continúa siendo atractiva en numerosas situaciones, aunque solamente cuando existe una arquitectura que permita orientarse sin convertir la elección en una tarea innecesariamente compleja.

La señalización adquiere entonces una importancia renovada. Carteles, indicadores de precios, materiales promocionales y elementos de orientación necesitan ayudar al consumidor a reconocer rápidamente dónde se encuentra aquello que busca y qué alternativas pueden resultarle convenientes. Una comunicación excesiva puede producir el efecto contrario, porque cuando todos los productos intentan llamar la atención simultáneamente ninguno consigue establecer una jerarquía suficientemente clara.

El desafío consiste en administrar la atención como un recurso limitado. Los consumidores reciben estímulos comerciales antes de ingresar, durante el recorrido y después de abandonar el establecimiento, por lo que resulta poco realista suponer que procesarán toda la información disponible. El merchandising eficiente selecciona aquello que necesita destacar, prioriza mensajes y evita transformar cada espacio en una competencia visual que termina reduciendo la eficacia general.

También cambiaron las misiones de compra. La visita destinada a realizar el abastecimiento principal del hogar convive con compras de reposición, urgencias, ocasiones especiales y recorridos orienta-

GREEN APPLE

AHORA EN LATA

**dr.
lemon**

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





Las compras más planificadas conviven con decisiones impulsivas, por lo que una exhibición eficiente debe facilitar la búsqueda de los clientes y también interesarlos por otras alternativas.

dos exclusivamente hacia determinadas categorías. Cada una de esas situaciones presenta distintos niveles de tiempo disponible, sensibilidad al precio y predisposición para explorar, por lo que organizar todo el establecimiento pensando en un único tipo de comprador limita considerablemente las posibilidades.

Una persona que ingresa para resolver una necesidad inmediata valora especialmente rapidez y accesibilidad, mientras quien realiza una compra más amplia puede dedicar mayor tiempo a comparar tamaños, marcas y promociones. Reconocer estas diferencias permite decidir dónde ubicar determinados productos, cómo construir soluciones complementarias y qué categorías necesitan una navegación especialmente sencilla para responder a visitas de corta duración.

La frecuencia de compra también influye sobre la manera en que se utiliza el espacio. Los consumidores que visitan habitualmente un establecimiento desarrollan mapas mentales y buscan recorrerlo con eficiencia, mientras quienes llegan por primera vez dependen mucho más de la señalización y de una lógica intuitiva de organización. Cambios demasiado frecuentes pueden generar novedad, pero también frustración cuando obligan al comprador habitual a reconstruir permanentemente sus referencias.

El crecimiento de los canales digitales introdujo otro elemento relevante porque modificó el estándar de conveniencia. Quien puede localizar un producto mediante un buscador y comparar alternativas en pocos segundos comienza a esperar cierta facilidad también dentro de la tienda física, aunque naturalmente ambos entornos funcionan de manera diferente. Esta expectativa impulsa una mayor atención sobre navegación, información disponible y reducción de fricciones durante todo el recorrido.

Al mismo tiempo, la tienda física conserva ventajas que los canales digitales difícilmente puedan reproducir completamente. Permite observar tamaños reales, tocar productos, comparar visualmente presentaciones y descubrir alternativas mediante proximidad, estímulos sensoriales o exhibiciones especiales.

El merchandising necesita aprovechar esas capacidades específicas en lugar de intentar convertir el establecimiento en una simple reproducción física de una lista de productos disponible online.

La exhibición secundaria continúa siendo una herramienta poderosa cuando responde a una lógica comprensible para el consumidor. Colocar conjuntamente productos asociados con una ocasión de consumo puede facilitar decisiones y aumentar el ticket, siempre que la relación resulte suficientemente evidente. Cuando el agrupamiento responde solamente a necesidades internas o compromisos comerciales, la exhibición puede ocupar un espacio valioso sin ofrecer una verdadera razón adicional de compra.

Por esta razón, las ocasiones de consumo ganaron relevancia como criterio para organizar propuestas. Desayuno, merienda, reunión familiar, comida rápida o celebración representan situaciones que atraviesan categorías tradicionales y permiten construir soluciones integradas. El consumidor no siempre piensa en términos de departamentos comerciales, sino en problemas concretos que necesita resolver, por lo que acercar productos complementarios puede simplificar su recorrido y estimular compras adicionales.

La sensibilidad al precio constituye otra variable que modificó muchos hábitos, especialmente en períodos de menor poder adquisitivo. Los consumidores comparan más, alternan marcas, observan promociones y pueden dividir sus compras entre diferentes establecimientos buscando aprovechar ventajas específicas. En este contexto, la comunicación de precios necesita ser especialmente clara, porque una oportunidad comercial que no se comprende rápidamente pierde buena parte de su capacidad para modificar la decisión.

También aumentó la importancia de las marcas propias y de otras alternativas que permiten administrar mejor el presupuesto. Cuando el consumidor amplía su repertorio y muestra mayor disposición a probar sustitutos, la ubicación en góndola puede acelerar o dificultar ese proceso. Una presentación que facilite comparar atributos y precios ayuda a que categorías complejas resulten más navegables, especialmente cuando existen numerosas opciones aparentemente semejantes.

Sin embargo, la búsqueda de ahorro no elimina otras motivaciones. Un mismo consumidor puede elegir una alternativa económica en una categoría y pagar un precio superior en otra que considera especialmente importante, demostrando que las decisiones no responden a una única lógica. El merchandising necesita comprender dónde existe mayor sensibilidad y dónde otros atributos, como calidad, conveniencia o indulgencia, pueden justificar diferencias de precio.

La composición de los hogares también modifica necesidades y tamaños de compra. Hogares más pequeños pueden mos-

trar mayor interés por formatos reducidos, mientras familias numerosas continúan valorando presentaciones grandes y promociones por volumen. Una estrategia de surtido que ignore estas diferencias puede generar espacios sobredimensionados para determinadas opciones y, al mismo tiempo, dejar insuficientemente atendidas necesidades que están creciendo dentro de la base de clientes.

Los cambios demográficos influyen igualmente sobre accesibilidad y comodidad. Una población con mayor proporción de adultos mayores puede requerir información más legible, circulación sencilla y productos ubicados de manera que reduzcan esfuerzos innecesarios, mientras consumidores jóvenes acostumbrados a interfaces digitales pueden valorar herramientas de consulta y formas de pago que agilicen el proceso. El espacio físico necesita responder progresivamente a públicos más heterogéneos.

La tecnología agrega nuevas posibilidades para comprender estos comportamientos. Datos de ventas, programas de fidelización y herramientas de análisis permiten identificar qué productos suelen comprarse juntos, cómo varía la demanda según horarios o qué promociones modifican realmente el comportamiento. Esa información



puede mejorar decisiones de exhibición, aunque necesita combinarse con observación directa porque los datos explican qué ocurrió, pero no siempre muestran con claridad por qué.

Observar el recorrido continúa siendo fundamental. Los puntos donde los consumidores se detienen, retroceden, buscan ayuda o abandonan una categoría ofrecen información que puede revelar problemas de navegación difíciles de detectar mediante cifras agregadas. El merchandising mantiene así una dimensión estratégica que resulta profundamente pragmática ●

El crecimiento de nuevos canales modificó las expectativas dentro de la tienda física, donde los consumidores esperan encontrar facilidad, claridad y conveniencia durante todo el recorrido.

Instagram Facebook MagretCarneDeCerdo



Nuevo Pack

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

Comé Rico. Comé Sano. Comé Magret.



Alimentos Magros S.A.

Secretos de un mundo globalizado

Gestionar en un planeta interconectado exige combinar una mirada internacional con la capacidad de interpretar mercados locales, integrar culturas diferentes y responder con rapidez a cambios sociales que atraviesan las fronteras.

La globalización modificó el escenario en el que se toman decisiones empresariales, porque amplió mercados, aceleró la circulación de información y multiplicó la cantidad de actores capaces de influir sobre un negocio. Una empresa puede producir en un país, financiarse en otro, abastecerse en varios mercados y vender a consumidores cuyas expectativas están moldeadas por experiencias internacionales.

servicios o estándares dentro del mercado doméstico.

La primera consecuencia consiste en que la información adquiere un valor estratégico todavía mayor, aunque disponer de más datos no garantiza mejores decisiones. Las organizaciones necesitan seleccionar señales relevantes, distinguir tendencias estructurales de movimientos pasajeros y construir mecanismos que permitan transformar información dispersa en conocimiento útil para quienes deben decidir. La velocidad importa, pero también la capacidad para evitar reacciones precipitadas frente a cada novedad.

Una empresa globalizada tampoco puede suponer que aquello que funciona en un mercado se repetirá automáticamente en otro. Las diferencias culturales, económicas y regulatorias continúan teniendo un peso significativo, por lo que la expansión internacional exige comprender cómo se modifican las preferencias, los hábitos de compra, las formas de negociación y las expectativas respecto del servicio cuando cambia el contexto.

Esta realidad obliga a combinar estandarización y adaptación. Los procesos comunes permiten reducir costos, aprovechar escala y mantener una identidad consistente, mientras la autonomía local facilita responder a características que difícilmente puedan administrarse desde una única oficina central. Encontrar el equilibrio entre ambos extremos constituye uno de los desafíos clásicos del management internacional y continúa siendo decisivo aun cuando la tecnología haya simplificado enormemente la coordinación.

La estandarización excesiva puede llevar a imponer soluciones diseñadas para condiciones que no existen en todos los mercados. Una política comercial, una comunicación o un formato operativo pueden haber demostrado excelentes resultados en el país de origen y encontrar dificultades cuando cambian los ingresos disponibles, la competencia, las costumbres o la infraestructura. La escala genera ventajas solamente cuando no obliga a ignorar diferencias capaces de modificar el resultado.

La adaptación llevada demasiado lejos también produce problemas, porque una organización que permite que cada unidad desarrolle sus propios sistemas, criterios y procesos puede perder rápidamente los



Las organizaciones más eficaces combinan estándares globales con autonomía local, evitando tanto la rigidez de aplicar una única fórmula, como la dispersión de operar sin criterios comunes.

les que hasta hace pocos años parecían demasiado lejanas.

Esta interdependencia amplió oportunidades, aunque también volvió más compleja la gestión. Las decisiones ya no pueden evaluarse únicamente por sus efectos dentro de una organización o de un mercado determinado, porque un cambio tecnológico, una modificación regulatoria o una alteración en los costos logísticos puede trasladarse rápidamente hacia distintos puntos de una cadena y modificar condiciones que parecían estables.

Gestionar dentro de este escenario exige desarrollar una mirada suficientemente amplia como para comprender conexiones que no siempre resultan evidentes. Un problema de abastecimiento puede tener su origen a miles de kilómetros, una innovación desarrollada en otro continente puede modificar expectativas locales y una decisión adoptada por un competidor internacional puede terminar afectando precios,

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.

Un aprendizaje constante

El mundo globalizado amplió mercados y fuentes de conocimiento, pero también multiplicó dependencias y elevó la complejidad de las decisiones. Gestionarlo exige mirar simultáneamente hacia adentro y hacia afuera, comprender cómo se relacionan fenómenos distantes y construir organizaciones capaces de aprender con rapidez, conservando una dirección común aun cuando las condiciones locales obliguen a recorrer caminos diferentes.

La globalización suele asociarse con grandes multinacionales, aunque sus efectos alcanzan también a empresas que operan exclusivamente dentro de un mercado local. Proveedores internacionales, plataformas digitales, nuevas tecnologías y competidores capaces de adoptar rápidamente modelos desarrollados en otros países hacen que prácticamente ninguna organización pueda analizar su actividad como si estuviera completamente aislada del exterior. Para una compañía local, observar mercados extranjeros puede convertirse en una fuente de aprendizaje valiosa, porque permite conocer tendencias antes de que alcancen difusión, estudiar soluciones desarrolladas frente a problemas semejantes y analizar errores cometidos por empresas que recorrieron previamente ese camino. La ventaja no consiste en copiar, sino en aprender con anticipación.

beneficios de actuar como una empresa integrada. La gestión necesita determinar qué elementos deben permanecer comunes y cuáles pueden variar, estableciendo límites suficientemente claros para conservar coordinación sin eliminar la capacidad de responder localmente.

Este equilibrio también aparece en la conducción de personas. Los equipos internacionales reúnen profesionales con experiencias, idiomas y referencias culturales diferentes, de modo que una misma forma de comunicación puede ser interpretada de maneras distintas. Gestionar esa diversidad no consiste en memorizar reglas sobre cada país, sino en desarrollar sensibilidad para detectar diferencias, preguntar cuando existe incertidumbre y evitar convertir cos-

La información circula hoy con enorme velocidad entre los mercados, por lo que una innovación, una crisis o un cambio de comportamiento puede alterar las decisiones.



tumbres propias en estándares universales.

Las compañías que consiguen aprovechar esa diversidad pueden incorporar perspectivas que difícilmente aparecerían dentro de equipos demasiado homogéneos. Personas formadas en mercados diferentes tienden a observar problemas desde ángulos distintos, cuestionan supuestos que otros consideran naturales y pueden identificar oportunidades que permanecerían invisibles para quienes comparten una trayectoria semejante. La diversidad, sin embargo, necesita mecanismos de integración para transformarse verdaderamente en una ventaja.

Cuando faltan esos mecanismos, las diferencias pueden generar malentendidos, duplicaciones o conflictos que consumen tiempo y reducen eficiencia. Por eso, los equipos globales necesitan objetivos comunes, responsabilidades claras y canales de comunicación capaces de compensar la distancia física o cultural. La tecnología facilita reuniones y circulación de información, pero no elimina la necesidad de construir confianza ni de acordar criterios sobre cómo se toman las decisiones.

La confianza adquiere un valor especial cuando las personas trabajan en países, horarios o contextos diferentes. Un modelo basado exclusivamente en supervisión directa resulta difícil de sostener cuando los equipos están distribuidos, por lo que aumenta la importancia de definir resultados, establecer indicadores comprensibles y permitir que cada unidad administre una parte de su actividad con autonomía. La coordinación moderna depende menos de observar y más de compartir criterios.

También las cadenas de abastecimiento muestran con claridad las exigencias de un mundo globalizado. Durante años, muchas empresas buscaron eficiencia concentrando producción, reduciendo inventarios y aprovechando proveedores especializados en distintos países. Esa lógica permitió disminuir costos, aunque también aumentó la dependencia respecto de redes extensas en las que una interrupción localizada puede tener consecuencias mucho más amplias.

La gestión necesita considerar entonces no solamente cuánto cuesta una determinada alternativa, sino también qué riesgos incorpora. Un proveedor extremadamente competitivo puede resultar menos conveniente si concentra una dependencia difícil de reemplazar, mientras una estructura algo más costosa puede ofrecer mayor flexibilidad ante cambios inesperados. La eficiencia sigue siendo importante, pero cada vez resulta más necesario evaluarla junto con resiliencia, disponibilidad y capacidad de reacción. Esta mirada también modifica la relación con los proveedores, para el mejor funcionamiento de la cadena ●

LA MEJOR PASTA FRESCA ES



La IA también necesita un lenguaje común

Si bien hoy en día la inteligencia artificial puede procesar millones de datos y encontrar relaciones que una persona nunca detectaría, su capacidad para generar valor depende de que la información sea confiable, esté bien identificada y sea comprendida por todos los sistemas.



POR GABRIEL MELCHIOR *

La inteligencia artificial se convirtió en protagonista de prácticamente todas las conversaciones sobre tecnología, innovación y futuro. Las empresas buscan incorporarla para anticipar la demanda, optimizar inventarios, mejorar recomendaciones, automatizar procesos y tomar decisiones con mayor velocidad.

Sin embargo, detrás de todas esas posibilidades existe una condición menos visible, pero determinante: la calidad de los datos. Una inteligencia artificial puede analizar enormes volúmenes de información en pocos segundos. Pero si los datos están incompletos, duplicados, desactualizados o utilizan criterios diferentes, el resultado también será impreciso. La tecnología puede encontrar patrones y generar respuestas, pero no siempre puede reconocer si dos descripciones distintas corresponden al mismo producto o si un código identifica realmente lo que dice identificar. Tener más datos no significa necesariamente tener mejor información. En el comercio, este desafío se vuelve especialmente evidente. Un mismo producto puede aparecer con nombres, abreviaturas, imágenes, categorías y descripciones diferentes en los sistemas de un fabricante, un distribuidor, una cadena comercial o un marketplace. Incluso pequeñas diferencias pueden generar errores en catálogos, problemas de stock,

publicaciones duplicadas, rechazos, demoras logísticas o decisiones basadas en información incorrecta.

Antes de pensar en algoritmos sofisticados,

debemos resolver una pregunta básica: ¿estamos hablando todos del mismo producto? Allí es donde los estándares cumplen un papel central. Aunque muchas veces se los relaciona únicamente con el código de barras, su función es mucho más amplia: permiten identificar productos, empresas, ubicaciones, activos y movimientos de manera única, bajo un lenguaje compartido.

El código de los envases es apenas la parte visible de una infraestructura global de datos. Detrás existe una identificación que permite que distintos actores reconozcan un producto de la misma forma, independientemente del sistema, la empresa, el

sector o el país desde el que se consulte.

En un escenario cada vez más conectado, esa identificación también puede ser utilizada por plataformas digitales, aplicaciones y soluciones empresariales. A través de interfaces y conexiones API, los sistemas pueden consultar, validar e intercambiar información automáticamente. Esto reduce tareas manuales y permite que los datos circulen entre empresas con mayor consistencia.

Para la IA, esto es una diferencia enorme. Puede ayudar a detectar productos duplicados, analizar surtidos, anticipar faltantes, comparar comportamientos, recomendar compras o mejorar la trazabilidad. Pero para hacerlo correctamente necesita saber qué producto está analizando, quién lo identifica y cómo se relaciona con el resto de la información.

GS1 participa de este ecosistema como una organización global y neutral que desarrolla estándares para que empresas y tecnologías puedan hablar un idioma común. Su aporte está en construir una base interoperable sobre la cual esas soluciones puedan funcionar, conectarse y escalar.

La IA no reemplaza esa necesidad. Por el contrario, la vuelve todavía más importante. A mayor automatización, menos margen existe para la ambigüedad. Si alguien encuentra una inconsistencia en una planilla, puede detenerse, preguntar o interpretar el contexto. Cuando millones de operaciones se realizan automáticamente, un dato incorrecto puede multiplicar el error a una velocidad mucho mayor. El desafío, por lo tanto, es preparar la información para que pueda ser utilizada con confianza. Esto implica ordenar datos, establecer responsables, definir criterios comunes, mantenerlos actualizados y permitir que puedan ser verificados por otros actores.

La próxima etapa de la transformación digital no dependerá solo de modelos más inteligentes. También dependerá de la capacidad de las empresas para construir ecosistemas donde la información pueda ser comprendida, compartida y validada. En un mundo en el que las máquinas toman cada vez más decisiones, la confianza empieza mucho antes del algoritmo. Empieza en el dato ●

* Gerente de Comunicación y Marketing.
GS1 Argentina.

Tener más datos no implica mejor información.

La verdadera inteligencia comienza cuando

esos datos pueden ser identificados,

comprendidos y compartidos con confianza.



LLEGAMOS A TODOS LADOS.

Contamos con cobertura
nacional para acompañar a
tu marca donde lo necesite.

Una red preparada
para accionar
en todo el país.



info@metroservicios.com.ar



+541166074859



Persuadir para ganar

Las mejores negociaciones no producen vencedores y vencidos. Construyen acuerdos duraderos, fortalecen relaciones comerciales y generan valor para todas las partes involucradas.

La verdadera capacidad negociadora no depende de hablar más fuerte, sino de comprender intereses, detectar oportunidades y construir acuerdos duraderos.

Negociar forma parte de la actividad cotidiana de cualquier empresa. Aunque muchas personas asocian este concepto únicamente con grandes contratos o complejas discusiones comerciales, la realidad demuestra que las negociaciones aparecen permanentemente dentro y fuera de la organización. Se negocia con proveedores, clientes, colaboradores, transportistas, entidades financieras y organismos públicos. También se negocian prioridades entre sectores, distribución de recursos, plazos de ejecución y objetivos comunes. En todos los casos, la calidad de esos intercambios influye directamente sobre los resultados del negocio.

Durante mucho tiempo predominó una visión competitiva de la negociación. Se suponía que el objetivo consistía en obtener la mayor ventaja posible, incluso si ello implicaba que la otra parte resignara intereses importantes. Esa lógica, inspirada en una concepción de suma cero, podía generar beneficios inmediatos, pero muchas veces deterioraba relaciones comerciales construidas durante años. En mercados donde las empresas vuelven a encontrarse una y otra vez, esa estrategia suele resultar

contraproducente. Una negociación termina, pero la relación continúa.

Por esa razón comenzó a difundirse un enfoque diferente. Persuadir para ganar no significa vencer al otro, sino convencerlo de que el acuerdo representa una buena decisión para ambas partes. Cuando cada participante percibe que sus intereses esenciales fueron considerados, aumentan las posibilidades de cumplir los compromisos asumidos y de construir vínculos duraderos. La negociación deja entonces de entenderse como una confrontación y pasa a convertirse en un proceso conjunto de resolución de problemas.

Este cambio de perspectiva resulta especialmente importante en el comercio minorista. Los supermercados mantienen relaciones permanentes con proveedores, distribuidores, operadores logísticos y prestadores de servicios. Ninguna de esas relaciones puede sostenerse durante años sobre la base de victorias ocasionales obtenidas mediante presión o aprovechamiento de circunstancias excepcionales. La confianza constituye un activo económico. Cuando existe, facilita acuerdos, reduce costos de supervisión, acelera decisiones y mejora la capacidad para enfrentar situaciones imprevistas.

Todo proceso de negociación comienza mucho antes del primer encuentro. La preparación representa uno de los factores que mejor explican el éxito o el fracaso de una conversación. Conocer el mercado, comprender las propias necesidades, definir prioridades, identificar límites y anticipar alternativas permite negociar con mayor serenidad. Muchas discusiones se vuelven tensas porque alguna de las partes impro-

visa, desconoce información relevante o modifica objetivos sobre la marcha.

Prepararse también implica comprender a la otra parte. ¿Qué necesita realmente? ¿Qué restricciones enfrenta? ¿Qué objetivos intenta alcanzar? ¿Cuáles son sus márgenes de decisión? Estas preguntas resultan mucho más útiles que imaginar únicamente argumentos para defender la propia posición. La negociación cambia cuando se desplaza la atención desde las posiciones declaradas hacia los intereses que las explican. Dos empresas pueden discutir un precio cuando, en realidad, una necesita mejorar flujo de fondos y la otra busca asegurar continuidad de abastecimiento. Descubrir esos intereses abre espacio para soluciones que inicialmente parecían imposibles.

La escucha ocupa un lugar central dentro de ese proceso. Sin embargo, escuchar no significa simplemente permanecer en silencio mientras el otro habla. Implica observar, formular preguntas, verificar interpretaciones y prestar atención tanto a lo dicho como a aquello que permanece implícito. Con frecuencia, las necesidades más importantes aparecen recién cuando el interlocutor percibe interés genuino y confianza suficiente para profundizar la conversación.

Uno de los errores más frecuentes con-



siste en responder antes de comprender completamente el problema. La ansiedad por presentar argumentos lleva muchas veces a perder información decisiva. Los negociadores experimentados suelen dedicar más tiempo a preguntar que a afirmar. Saben que una buena pregunta puede modificar completamente el desarrollo de una reunión, mientras que una respuesta apresurada suele cerrar posibilidades antes de tiempo. La comunicación influye tanto como el contenido de la propuesta. Las mismas condiciones comerciales pueden generar reacciones muy diferentes ●

Las negociaciones exitosas combinan preparación, flexibilidad y criterio para adaptarse a circunstancias cambiantes, sin perder nunca de vista los objetivos estratégicos.

Delicias Doradas[®]



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



De la teoría a la práctica

La capacitación dejó de ser una actividad complementaria para convertirse en una herramienta estratégica. El desafío consiste en transformar conocimientos en habilidades concretas que mejoren el desempeño.



La verdadera eficacia de una capacitación no se mide por la cantidad de contenidos transmitidos, sino por la capacidad de los participantes para aplicarlos después en situaciones concretas.

Resultaría obvio recordar que históricamente la capacitación empresarial fue concebida como una actividad relativamente independiente del funcionamiento cotidiano de la organización. Se identificaba una necesidad, se organizaba un curso, los participantes asistían durante algunas horas y finalmente regresaban a sus puestos de trabajo. El proceso parecía cumplido.

Ese modelo comenzó a mostrar sus limitaciones a medida que las empresas necesitaron responder con mayor velocidad a mercados cambiantes, nuevas tecnologías y modificaciones en los hábitos de los consumidores. Ya no alcanza con transmitir información. Lo importante es conseguir que esa información se transforme en capacidades concretas.

La diferencia es considerable. Una persona puede conocer perfectamente determinados principios de atención al cliente y, sin embargo, no aplicarlos cuando aparece una situación conflictiva. Puede comprender intelectualmente un procedimiento de reposición y continuar ejecutándolo de manera ineficiente. También puede asistir a una capacitación sobre liderazgo sin modificar ninguna de sus conductas cuando vuelve a dirigir a su equipo.

Por eso, uno de los principales desafíos actuales consiste en reducir la distancia entre aprender y hacer. La capacitación efectiva necesita comenzar por una pregunta sencilla: ¿qué debería poder hacer mejor una persona después de este proceso? La respuesta obliga a abandonar parcialmente la lógica basada exclusivamente en contenidos. El objetivo deja de ser solamente explicar conceptos y pasa a ser desarrollar comportamientos, criterios y habilidades que puedan utilizarse en situaciones reales.

Esta transformación resulta particularmente importante dentro del comercio minorista. Un supermercado funciona a partir de una enorme cantidad de decisiones pequeñas que se toman todos los días. Cómo se recibe una mercadería, cómo se resuelve un faltante, cómo se atiende un reclamo, cómo se exhibe un producto, cómo se organiza una promoción o cómo se interpreta determinada información comercial pueden tener consecuencias concretas sobre los resultados.

En ese contexto, el conocimiento que no llega al terreno operativo tiene un valor limitado. Esto no significa que la teoría haya perdido importancia. Por el contrario, comprender por qué se realiza determinada ta-

RED BERRIES

AHORA EN LATA

**dr.
lemon**

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



El valor de la curiosidad

Existe una dificultad adicional en cualquier proceso de capacitación: aprender algo nuevo muchas veces exige revisar conocimientos anteriores.

La experiencia representa un activo extraordinariamente valioso, pero también puede convertirse en una barrera cuando genera respuestas automáticas frente a situaciones que cambiaron. “Siempre lo hicimos de esta manera” probablemente sea una de las frases que mejor sintetizan ese riesgo.

Aprender supone incorporar conocimientos. Desaprender, en cambio, significa estar dispuesto a cuestionar procedimientos, ideas o hábitos que alguna vez funcionaron pero dejaron de ser adecuados.

En mercados dinámicos, esta capacidad se vuelve especialmente importante. Las tecnologías cambian, los clientes modifican sus expectativas y las organizaciones desarrollan procesos diferentes. Una solución exitosa durante años puede perder eficacia sin que quienes la utilizan lo adviertan inmediatamente.

Por eso, la curiosidad constituye una competencia cada vez más valiosa. Preguntar por qué se hace algo, analizar alternativas y aceptar que puede existir una solución mejor favorece el aprendizaje continuo.

No se trata de descartar la experiencia acumulada. Se trata de utilizarla sin convertirla en una frontera.

Las organizaciones que aprenden más rápido suelen ser aquellas en las que las personas pueden admitir que no saben algo, hacer preguntas y experimentar nuevas formas de resolver problemas. Allí, capacitar deja de equivaler simplemente a enseñar.



rea permite tomar mejores decisiones cuando la situación se aparta de lo previsto. Pero la teoría necesita funcionar como punto de partida y no como destino final.

Una formación equilibrada combina explicación, demostración, práctica y devolución. Primero se presenta el concepto. Después se muestra cómo funciona. Luego el participante necesita utilizarlo y, finalmente, recibir información sobre aquello que hizo correctamente y sobre lo que todavía puede mejorar.

Esta secuencia parece elemental, pero muchas capacitaciones corporativas continúan concentrando casi toda su energía en la primera etapa. El problema se vuelve evidente cuando se intenta evaluar los resultados. Saber cuántas personas participaron, cuántas horas duró una actividad o qué porcentaje manifestó estar satisfecho aporta información administrativa, pero dice poco acerca del verdadero impacto del aprendizaje.

Una capacitación puede resultar entretenida y obtener muy buenas evaluaciones sin producir ninguna modificación posterior en el desempeño.

Por eso creció el interés por mecanismos que permitan comprobar la transferencia al puesto de trabajo. No se trata necesariamente de construir complejos sistemas de medición. En muchos casos alcanza con definir previamente algunas conductas observables y comprobar si aparecen después de la capacitación.

Si una actividad estuvo destinada a mejorar la atención, habrá que observar qué ocurre con la atención. Si buscó reducir errores operativos, habrá que analizar su evolución. Si pretendía mejorar la capacidad de los responsables de tienda para

conducir equipos, habrá que verificar si determinadas prácticas de liderazgo comenzaron efectivamente a utilizarse.

La capacitación pasa así a formar parte del proceso de gestión. También cambia la forma de diseñarla. En lugar de comenzar preguntando qué contenidos deberían enseñarse, resulta más útil identificar primero cuáles son los problemas que la organización necesita resolver.

En ocasiones, incluso, la conclusión puede ser que el problema no requiere capacitación. Una persona difícilmente pueda mejorar un procedimiento si carece de las

herramientas necesarias, si recibe instrucciones contradictorias o si la organización premia justamente las conductas que intenta modificar.

Capacitar no reemplaza una buena gestión. Cuando existe una necesidad genuina de aprendizaje, el siguiente paso consiste en acercar la formación todo lo posible a las condiciones en las que ese conocimiento deberá ser utilizado.

De allí surge la creciente importancia de ejercicios

prácticos, casos, simulaciones y resolución de problemas. No constituyen simples recursos destinados a hacer más entretenida una clase. Permiten entrenar la capacidad de aplicar conocimientos bajo condiciones semejantes a las del trabajo real.

En el supermercadismo existen innumerables posibilidades. Una capacitación comercial puede utilizar situaciones de negociación. Una formación destinada al personal de salón puede trabajar sobre casos de clientes insatisfechos. Un programa para mandos medios puede plantear conflictos entre integrantes de un equipo, y un entrenamiento operativo puede reproducir decisiones vinculadas con inventarios ●

En mercados cada vez más cambiantes, aprender rápidamente se convierte en una ventaja competitiva. Pero ese aprendizaje solo genera valor cuando modifica conductas inapropiadas.

YOUR VIBE,
YOUR BEAUTY.



go
to
be

El costo de la improvisación

La seguridad informática dejó de ser un problema reservado a especialistas. Cualquier falla puede afectar a las operaciones, los clientes, los proveedores y la reputación. Improvisar frente a las ciberamenazas suele terminar mal.



La seguridad informática no depende solamente de incorporar tecnología, sino de establecer procedimientos claros, actualizar sistemas y conseguir que todos comprendan las normas.

La seguridad informática fue considerada, en las últimas décadas, como una responsabilidad casi exclusiva del área de sistemas, encargada de instalar antivirus, proteger servidores y resolver inconvenientes técnicos cuando aparecían. Esa concepción resulta cada vez menos adecuada, porque la digitalización extendió la dependencia tecnológica hacia prácticamente todas las funciones de una empresa y convirtió cualquier incidente relevante en un problema capaz de afectar simultáneamente operaciones, finanzas, clientes y reputación.

La información comercial circula entre computadoras, teléfonos, plataformas digitales, proveedores externos y servicios alojados en la nube, mientras una cantidad creciente de procesos depende de conexiones que deben mantenerse disponibles permanentemente. Esta integración ofrece enormes ventajas de eficiencia, aunque también amplía la superficie expuesta a errores y ataques, haciendo que una vulnerabilidad aparentemente pequeña pueda convertirse en la puerta de entrada hacia sistemas mucho más importantes.

El problema adquiere una dimensión especialmente significativa cuando las organizaciones reaccionan solamente después de sufrir un incidente. Recuperar archivos, identificar el origen de una intrusión, restablecer sistemas y explicar lo ocurrido puede demandar recursos considerablemente

superiores a los necesarios para mantener políticas preventivas razonables, especialmente cuando la interrupción afecta actividades que generan ingresos o impide cumplir compromisos con clientes y proveedores. La improvisación suele comenzar mucho antes del ataque, cuando la empresa incorpora tecnologías sin analizar suficientemente sus riesgos, mantiene programas desactualizados, permite accesos innecesarios o conserva información crítica sin mecanismos adecuados de respaldo. Cada una de esas decisiones puede parecer poco importante de manera aislada, aunque la acumulación de pequeñas debilidades termina construyendo un entorno donde un incidente encuentra numerosas oportunidades para propagarse.

Uno de los mayores errores consiste en suponer que solamente las grandes compañías resultan atractivas para quienes realizan ataques informáticos. Las organizaciones pequeñas y medianas también pueden convertirse en objetivos precisamente porque disponen de menos recursos especializados y, en algunos casos, mantienen controles más débiles. La automatización permite además lanzar intentos contra enormes cantidades de sistemas sin necesidad de seleccionar previamente a cada víctima. Por esta razón, la seguridad necesita pensarse en función del riesgo y no únicamente del tamaño de la empresa. Una organización relativamente pequeña puede depender completamente de un sistema para facturar, gestionar inventarios o recibir pagos, de manera que una interrupción de pocas horas produzca consecuencias operativas importantes aunque el volumen económico involucrado resulte inferior al de una gran corporación.

En el retail, esta dependencia es evidente. Cajas, sistemas de precios, medios de pago, plataformas de comercio electrónico, programas de fidelización, inventarios y centros de distribución forman una red cada vez más integrada, por lo que una falla en determinados componentes puede afectar inmediatamente la experiencia del consumidor y dificultar operaciones que necesitan mantenerse disponibles durante buena parte del día. La prevención comienza por identificar los activos verdaderamente críticos. No toda la información tiene el mismo valor ni todos los sistemas requieren idéntico nivel de protección ●

Mundial
SILKEY SK
LUXURY COLLECTION

Hydra
Glow

**BIOTIN
COMPLEX**

Hidrata en profundidad
y devuelve el brillo natural
del cabello



24 FASCINANTES
COLORES

KEY KOLOR
|||EVOLUTION|||

COLORACIÓN PERMANENTE

La esencia del color en tu cabello

COLOR GLOW • TOTAL COBERTURA DE CANAS



www.silkeymundial.com

Conectar para simplificar

Una empresa puede disponer de excelentes herramientas y continuar trabajando de manera ineficiente cuando cada una maneja información por separado. En esos casos, las personas terminan actuando como intermediarias entre sistemas, copiando datos, verificando diferencias y resolviendo manualmente conexiones que deberían producirse de manera automática.

Este problema suele crecer gradualmente porque cada nueva aplicación responde a una necesidad real y puede resultar eficiente dentro de su propia función. La dificultad aparece posteriormente, cuando la organización necesita relacionar ventas con inventarios, clientes con promociones o pedidos con logística y descubre que cada vínculo exige procesos adicionales.

Los silos también afectan la calidad de las decisiones, porque distintas áreas pueden trabajar con cifras que se actualizan en momentos diferentes o utilizan definiciones incompatibles. Una integración adecuada permite reducir estas discrepancias y construir una base compartida sobre la cual analizar resultados.

Resolver el problema no exige conectar indiscriminadamente todos los sistemas, sino identificar aquellos intercambios de información que eliminan tareas, reducen errores o mejoran la experiencia del cliente. Cuando la tecnología deja de funcionar como una colección de soluciones independientes y comienza a operar como una estructura coordinada, la empresa obtiene una plataforma mucho más flexible para incorporar las herramientas que todavía no existen.

Hacia una integración flexible

La tecnología dejó de funcionar como un conjunto de herramientas aisladas y comenzó a convertirse en una infraestructura transversal, cuyo verdadero valor depende cada vez más de su capacidad para integrarse.



Durante muchos años, la incorporación de tecnología dentro de las empresas se realizó mediante soluciones destinadas a resolver problemas relativamente específicos. Un sistema administraba inventarios, otro procesaba ventas, una aplicación concentraba información comercial y diferentes herramientas atendían funciones particulares, muchas veces sin que existiera una conexión suficiente entre ellas. Cada incorporación podía cumplir correctamente su objetivo individual y, sin embargo, aumentar gradualmente la complejidad general de la organización.

El problema comienza a hacerse visible cuando una misma información necesita cargarse varias veces, cuando los datos disponibles en un sistema no pueden utilizarse fácilmente desde otro o cuando cualquier modificación obliga a desarrollar conexiones específicas. La empresa dispone entonces de numerosas herramientas tecnológicas, pero buena parte de su esfuerzo continúa destinada a conseguir que puedan comunicarse entre sí y ofrecer una visión razonablemente coherente de la operación.

Por esta razón, la integración se convirtió en uno de los grandes desafíos de la trans-

formación digital. Ya no alcanza con seleccionar aplicaciones eficientes de manera independiente, porque su verdadero rendimiento depende también de la capacidad para intercambiar información y participar dentro de procesos que atraviesan distintas áreas. Una solución excelente puede aportar poco valor cuando permanece aislada y obliga a continuar realizando manualmente las conexiones que la organización necesita.

Esta necesidad resulta especialmente evidente en el retail, donde ventas, inventarios, precios, promociones, logística, comercio electrónico y programas de fidelización generan permanentemente información relacionada. Cuando esos datos permanecen fragmentados, pueden aparecer inconsistencias que afectan tanto la

eficiencia interna como la experiencia del consumidor, especialmente en operaciones que necesitan coordinar rápidamente disponibilidad, precios y condiciones comerciales entre diferentes puntos de contacto.

Un cliente que consulta online la disponibilidad de un producto espera que esa información tenga correspondencia con aquello que encontrará posteriormente en la tienda, del mismo modo que una promo-

La integración tecnológica permite que información, procesos y aplicaciones trabajen de manera coordinada, evitando duplicaciones y facilitando la innovación permanente.

ción comunicada mediante una aplicación debería resultar reconocible en las cajas. Cada inconsistencia revela una desconexión interna que el consumidor no interpreta como un problema tecnológico, sino simplemente como una falla de la empresa que eligió para comprar.

La integración permite reducir estas diferencias mediante sistemas capaces de intercambiar información con suficiente velocidad y confiabilidad. Sin embargo, integrar no significa necesariamente construir una única plataforma que concentre absolutamente todas las funciones, porque una estructura excesivamente monolítica puede generar nuevas dificultades cuando la empresa necesita incorporar soluciones específicas o responder a necesidades que no estaban previstas en el diseño original.

De allí surge la importancia de la flexibilidad. Una arquitectura tecnológica debería permitir que distintas herramientas se conecten mediante interfaces y estándares suficientemente claros, de manera que una nueva aplicación pueda incorporarse sin obligar a reconstruir todo aquello que ya funciona. Esta capacidad reduce costos de cambio y evita que decisiones tomadas años atrás condicionen excesivamente las posibilidades futuras.

El concepto resulta especialmente rele-



vante porque ninguna empresa puede anticipar con precisión qué tecnologías necesitará dentro de cinco o diez años. Nuevos canales, herramientas de inteligencia artificial, sistemas de automatización o formas de interacción con clientes pueden adquirir importancia rápidamente, por lo que hay que construir infraestructuras capaces de absorber cambios sin exigir transformaciones completas. La flexibilidad tampoco significa aceptar una proliferación de aplicaciones. Incorporar herramientas sin una arquitectura común puede empeorar el problema que se intentaba resolver ●

El objetivo no consiste en conectar absolutamente todo, sino en definir qué datos y procesos necesitan compartir información para mejorar decisiones y reducir tareas manuales.

¡NUEVO!

**CUANDO HAY CALIDAD,
NO HACEN FALTA PALABRAS.**



Las empresas necesitan detectar las transformaciones antes de que resulten evidentes para todo el mercado, porque cuando una tendencia ya está consolidada, es tarde.

Las empresas, a lo largo del tiempo, pudieron desarrollarse dentro de escenarios relativamente estables, donde los cambios tecnológicos, culturales y comerciales avanzaban con una velocidad que permitía observar, analizar y responder sin modificar continuamente la estructura del negocio. Esa estabilidad se redujo de manera considerable y hoy muchas transformaciones llegan antes de que las anteriores hayan terminado de consolidarse.

La consecuencia más evidente es que evolucionar dejó de ser una decisión excepcional para convertirse en una condición permanente de competitividad. Las organizaciones ya no necesitan cambiar solamente cuando aparece una crisis, porque esperar hasta que los resultados obliguen a reaccionar puede significar haber perdido demasiado tiempo frente a competidores que comenzaron a adaptarse cuando las primeras señales todavía parecían poco importantes.

Sin embargo, evolucionar no significa perseguir cada novedad que aparece en el mercado. La abundancia de tendencias tecnológicas, sociales y comerciales puede generar una sensación permanente de urgencia, llevando a incorporar herramientas,

formatos o prácticas simplemente porque reciben atención. La verdadera capacidad de adaptación consiste en identificar cuáles transformaciones modifican de manera relevante el comportamiento de clientes, costos o competidores.

Esta distinción resulta fundamental porque toda transformación consume recursos y genera costos de aprendizaje. Una empresa que cambia permanentemente de dirección puede terminar tan desorientada como otra que permanece inmóvil, especialmente cuando abandona proyectos antes de que maduren o introduce innovaciones sin comprender qué problema intenta resolver. Evolucionar exige criterio, prioridades claras y capacidad para separar señales estructurales de modas pasajeras.

El consumidor constituye una de las principales fuentes de estas transformaciones. Nuevas formas de comprar, comparar, pagar y relacionarse con las marcas modifican expectativas que luego se trasladan entre categorías y sectores. Una experiencia sencilla dentro de una plataforma digital puede convertirse rápidamente en un nuevo estándar que el cliente comienza a esperar también cuando interactúa con un banco, un supermercado o cualquier otro servicio.

Por esta razón, las empresas necesitan observar cambios de comportamiento antes de que se reflejen completamente en las cifras generales. Cuando una tendencia ya domina el mercado, la oportunidad de diferenciarse mediante una respuesta temprana probablemente haya desaparecido. Las organizaciones más ágiles combinan datos históricos con señales emergentes, intentando comprender no solamente qué está ocurriendo sino también qué podría

Evolucionar o desaparecer

Los mercados cambian con una velocidad creciente y obligan a revisar estrategias, procesos y capacidades. Para las empresas, adaptarse ya no es una alternativa sino un imperativo categórico.



**UNA OPCIÓN
PARA CADA DÍA**

SÁNDWICH DE FOCACCIA CON MORTADELA



FIAMBRES
LA CASONA

Valoramos lo bueno

convertirse en una práctica habitual.

El retail ofrece numerosos ejemplos porque se encuentra en contacto directo con consumidores cuyos hábitos pueden cambiar rápidamente. La frecuencia de visita, el tamaño de las compras, la utilización de promociones, la preferencia por determinados formatos o la combinación entre canales físicos y digitales pueden modificar la rentabilidad de modelos que durante años funcionaron correctamente sin que exista necesariamente un colapso repentino.

Una cadena puede continuar vendiendo mientras pierde gradualmente relevancia, porque el deterioro estratégico suele co-



Evolucionar no significa perseguir cada novedad, sino distinguir qué cambios pueden modificar realmente el comportamiento de los consumidores y los competidores.

menzar mucho antes de aparecer con claridad en los resultados. Los clientes reducen frecuencia, prueban alternativas, trasladan algunas categorías hacia otros canales o disminuyen la proporción de gasto realizada en el establecimiento. Ninguno de esos movimientos aislados parece definitivo, aunque juntos pueden anticipar una transformación importante.

La tecnología acelera todavía más este proceso, pero conviene evitar la idea de que toda evolución empresarial depende exclusivamente de incorporar herramientas digitales. Una innovación tecnológica produce valor cuando modifica favorablemente costos, experiencia, velocidad o capacidad de decisión, mientras una implementación desconectada de las necesidades reales puede sumar complejidad y convertirse rápidamente en otra estructura que deberá mantenerse.

La inteligencia artificial representa actualmente uno de los ejemplos más visibles de esta presión. Numerosas organizaciones experimentan con aplicaciones capaces de automatizar tareas, analizar información o asistir decisiones, aunque el verdadero impacto dependerá de la manera en que esas

herramientas se integren con procesos y capacidades humanas. Adoptarlas por moda puede generar resultados modestos; utilizarlas para rediseñar actividades completas puede producir transformaciones mucho más profundas.

Algo semejante ocurrió anteriormente con el comercio electrónico, las aplicaciones móviles y las redes sociales. Muchas empresas interpretaron inicialmente estas herramientas como canales adicionales que podían agregarse sin modificar demasiado la lógica del negocio, pero con el tiempo descubrieron que también alteraban expectativas sobre disponibilidad, comunicación, velocidad y personalización. La innovación termina siendo estratégica cuando cambia la forma en que el cliente evalúa toda la propuesta.

Evolucionar requiere entonces revisar procesos que alguna vez fueron adecuados. La costumbre puede convertir determinadas prácticas en verdades incuestionables, aun cuando surgieron para resolver problemas que ya no existen. Preguntar por qué una tarea se realiza de cierta manera puede revelar duplicaciones, controles innecesarios o circuitos diseñados alrededor de limitaciones tecnológicas que desaparecieron hace mucho tiempo.

Esta revisión también alcanza a las estructuras organizacionales. Las jerarquías demasiado rígidas pueden dificultar respuestas cuando las decisiones necesitan tomarse cerca del cliente, mientras una descentralización sin coordinación puede fragmentar esfuerzos y debilitar la estrategia común. Las organizaciones adaptables suelen combinar dirección clara con suficiente autonomía para que distintos niveles respondan rápidamente dentro de criterios compartidos.

Las personas cumplen un papel central porque ningún proceso de transformación puede sostenerse únicamente mediante tecnología o nuevas estructuras. Una empresa necesita colaboradores capaces de aprender, cuestionar rutinas y adquirir competencias diferentes, mientras los responsables deben crear condiciones para que ese aprendizaje ocurra sin convertir cada error razonable en una amenaza. La capacidad colectiva de aprender se transforma así en un activo estratégico.

Este punto resulta especialmente importante porque las habilidades requeridas pueden cambiar antes de que desaparezcan completamente los puestos existentes. Una tarea puede continuar teniendo el mismo nombre y, sin embargo, incorporar herramientas, decisiones y conocimientos muy diferentes de los utilizados algunos años atrás. La capacitación deja entonces de ser una actividad complementaria y comienza a formar parte de la capacidad de adaptación a los cambios del entorno ●



SIEMPRE
EN TU MESA

noly.com.ar



Actitudes que agregan valor

La motivación influye sobre la manera en que las personas enfrentan sus responsabilidades, resuelven problemas y se relacionan con los demás. Pero no puede sostenerse todo el tiempo simplemente mediante estímulos externos.



La mejor manera de conservar una actitud constructiva cuando aparecen dificultades, es incentivar en forma constante la motivación de los colaboradores en el ámbito de trabajo.

La motivación ocupa desde hace décadas un lugar destacado dentro de la literatura empresarial, aunque con frecuencia se la presenta de una manera excesivamente simple. Se habla de personas motivadas o desmotivadas como si se tratara de una característica estable, casi equivalente a una cualidad personal que algunos poseen y otros no.

La realidad resulta bastante más compleja, porque una misma persona puede mostrar enorme energía frente a determinadas tareas y escasa disposición ante otras, puede atravesar períodos de alto compromiso y momentos de menor involucramiento, o puede desempeñarse de manera muy diferente según el contexto en el que se encuentre. Por esa razón, hablar de motivación exige distinguir entre el entusiasmo momentáneo y aquellas condiciones que consiguen sostener conductas productivas durante períodos prolongados.

Una charla inspiradora puede generar energía durante algunas horas, mientras que un sistema de trabajo bien diseñado puede influir sobre el comportamiento coti-

diano durante años.

En el ámbito empresarial, lo verdaderamente importante no consiste en conseguir que las personas manifiesten entusiasmo, sino en favorecer actitudes que contribuyan a alcanzar mejores resultados. Esa diferencia permite trasladar la discusión desde un terreno abstracto hacia comportamientos concretos y observables.

Una persona agrega valor cuando cumple sus compromisos, comunica a tiempo un problema, ayuda a un compañero, propone una mejora, conserva una actitud profesional frente a una dificultad o intenta encontrar una solución antes de limitarse a explicar por qué algo no puede hacerse.

Estas conductas tienen una dimensión motivacional porque requieren cierta disposición interna, aunque también dependen de la cultura, de las reglas y del tipo de liderazgo existente dentro de la organización. Ninguna empresa puede fabricar motivación mediante una fórmula sencilla, pero sí puede crear condiciones que la favorezcan o, por el contrario, destruirla sistemáticamente.

Esto explica por qué resulta insuficiente pedir una actitud positiva sin analizar simultáneamente el entorno en el que las personas deben trabajar. Un colaborador puede comenzar una actividad con entusiasmo y perderlo progresivamente si encuentra objetivos contradictorios, procedimientos absurdos, promesas incumplidas o ausencia de reconocimiento.

La actitud individual importa, pero nunca actúa en el vacío. Uno de los primeros factores capaces de sostener la motivación es la existencia de objetivos comprensibles. Las personas necesitan saber qué se espera de ellas y cuál es la relación entre sus tareas y los resultados generales que intenta alcanzar la organización.

Cuando el trabajo aparece como una sucesión de instrucciones aisladas, puede resultar difícil percibir su sentido. En cambio, comprender el propósito de una tarea permite tomar mejores decisiones y también facilita identificar la contribución personal dentro de un proceso más amplio.

Esto no significa que todas las actividades deban tener un significado trascendente. Una gran cantidad de trabajos contienen rutinas, controles y tareas repetitivas que resultan necesarias aunque no produzcan entusiasmo por sí mismas.



Es natural
que el amor
no sea gourmet

Las actitudes agregan valor cuando se convierten en comportamientos observables, como colaborar con otros o buscar alternativas frente a un problema.



Sin embargo, incluso dentro de esas actividades existe una diferencia importante entre realizar algo simplemente porque fue ordenado y comprender por qué debe hacerse correctamente. Una persona que conoce el impacto de su tarea sobre el cliente, sobre otro sector o sobre la eficiencia general dispone de mayores elementos para comprometerse con el resultado.

En el retail esta relación puede observarse con enorme claridad. Una diferencia de pocos minutos en la reposición puede afectar la disponibilidad de un producto. Un dato incorrectamente cargado puede generar errores de inventario. Una atención descuidada puede determinar que un cliente abandone una compra, mientras que una respuesta rápida ante un problema puede convertir una experiencia negativa en una percepción favorable.

Cuando las personas comprenden estas conexiones, las tareas dejan de aparecer completamente aisladas. La motivación también se relaciona con la percepción de control sobre el propio trabajo. En general, las personas encuentran mayor satisfacción cuando disponen de cierto margen para organizar sus tareas, proponer mejoras o resolver problemas dentro de límites razonables. Una estructura excesivamente rígida puede obtener cumplimiento, pero difícilmente favorezca iniciativa. Si cada propuesta necesita atravesar numerosas autorizaciones y cualquier decisión diferente recibe una objeción, los colaboradores terminan aprendiendo que resulta más seguro limitarse a ejecutar instrucciones. Con el tiempo, esa conducta puede ser interpretada por la dirección como falta de

motivación, cuando en realidad muchas veces constituye una adaptación perfectamente racional al funcionamiento de la propia organización.

La iniciativa necesita encontrar alguna posibilidad de producir resultados. Cuando una persona plantea reiteradamente ideas que nunca reciben respuesta, probablemente dejará de proponerlas. Cuando advierte un problema y descubre que señalarlo genera más inconvenientes que ignorarlo, aprenderá a permanecer en silencio.

La motivación puede disminuir no solamente porque falten incentivos, sino también porque desaparezca la sensación de que vale la pena realizar un esfuerzo adicional. Por esta razón, las organizaciones deberían observar atentamente qué sucede cuando alguien adopta una conducta que supuestamente desean promover.

Si una empresa afirma valorar la innovación, pero sanciona cualquier intento que no produzca un resultado inmediato, probablemente terminará obteniendo empleados prudentes. Si declara fomentar el trabajo en equipo, pero reconoce exclusivamente logros individuales, las personas recibirán mensajes contradictorios.

Las culturas organizacionales se construyen también a partir de estas señales. Las personas prestan atención a aquello que realmente genera reconocimiento, oportunidades o consecuencias, más allá de los valores que puedan aparecer escritos en una presentación institucional.

En ese contexto, el reconocimiento representa una herramienta importante, aunque su eficacia depende de la manera en que se utilice. Reconocer no significa elogiar permanentemente ni convertir cada tarea cumplida en un acontecimiento extraordinario. Cuando todo recibe una felicitación idéntica, el reconocimiento pierde valor y puede incluso parecer poco genuino.

Lo importante consiste en identificar conductas o resultados que verdaderamente merecen ser destacados y explicar qué aporte generaron. Una devolución concreta tiene mayor capacidad motivadora que una aprobación genérica, porque permite que la persona comprenda exactamente qué hizo bien y por qué ese comportamiento resulta valioso para la organización.

Esto también evita uno de los problemas frecuentes en los equipos: la sensación de que solamente se habla de aquello que funciona mal. Los errores requieren atención, pero si la comunicación con los responsables aparece exclusivamente cuando existe un problema, los colaboradores pueden terminar asociando cualquier contacto con una corrección. Reconocer lo que funciona ayuda a equilibrar esa relación. Las personas siempre comparan sus esfuerzos, responsabilidades y recompensas con las de otros integrantes de la organización ●

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



Sucursal Monte Castro (Alvarez Jonte 4393).

Mâs Go: un formato que combina ahorro y eficiencia

GDN Argentina presentó los primeros tres locales de su nuevo formato de proximidad, marcando el inicio de un plan que contempla este año la apertura de entre veinte y treinta sucursales.

Las nuevas tiendas están pensadas para las compras de reposición, posicionándose como locales de cercanía, que ofrecen un destacado surtido de productos de la canasta básica.

Como parte de un plan de expansión centrado en mejorar la experiencia de compra, priorizando la cercanía con sus clientes, **GDN Argentina**, empresa propietaria de las marcas ChangoMâs, Híper ChangoMâs y MasOnline.com.ar, presentó en sociedad sus primeras tiendas "Mâs Go", una nueva propuesta que busca optimizar las compras de proximidad, brindar un surtido diferencial para todos los vecinos y ofrecer a los clientes la oportunidad de acceder a compras más rápidas, efectivas y prioritarias.

Actualmente, ya son tres los nuevos lo-

cales "Mâs Go" que están operando en los barrios porteños de Villa del Parque (Nogoyá 3151), Monte Castro (Alvarez Jonte 4393) y Belgrano (Av. Cabildo 2754). Cada uno de ellos cuenta con un espacio de hasta 200 m2, con más de 2.000 referencias de surtido en categorías clave como almacén, frescos, perfumería, limpieza y bebidas, manteniendo las mismas promociones, beneficios bancarios y descuentos exclusivos que las tiendas de grandes dimensiones. Además, la propuesta incluye oportunidades de ahorro con distintos medios de pagos y beneficios en productos seleccionados.

Cada local "Mâs Go" cuenta con dos cajas destinadas al pago y personal de tienda especializado en la atención a cada cliente. Los nuevos locales cuentan con cinco colaboradores, que distribuyen sus tareas entre la reposición de los productos, la atención y el cobro en las cajas.

Quienes visiten los locales podrán encontrar un espacio de compra ágil, con góndolas de productos prioritarios de la canasta básica, ofreciendo todo lo necesario para las compras rápidas y de todos los días.

"IncurSIONAR en este nuevo formato nos permite ofrecer a los clientes la oportunidad de que realicen todo el proceso de compra de manera más rápida, efectiva y prioritaria", comentó **Juan Pablo Irrera, Country Manager de GDN Argentina**. "En un contexto de consumo enfocado en las compras chicas, ágiles e inmediatas en comercios de proximidad, queremos estar cerca de nuestros clientes, ayudándolos a hacer rendir su presupuesto y optimizar sus compras".

Los consumidores modernos tienen distintas necesidades en momentos diferentes, lo que conforma diversas "misiones de compra". Estas tiendas están pensadas para las compras reposición, de todos los días, posicionándose como locales de cercanía, que ofrecen un destacado surtido de productos de la canasta básica.

El radio influencia de cada local varía de acuerdo con cada zona y la situación competitiva de la misma. El objetivo en princi-



Sucursal Belgrano (Av. Cabildo 2754).



Sucursal Villa del Parque (Nogoyá 3151).



pio es posicionarse con fuerza entre los vecinos más próximos, pero sin fijarse un techo de llegada.

Un surtido preciso

Como todos los locales de la compañía, estas tiendas comercializan productos de sus marcas propias (Check, Aliada, Soul Care y Soul Baby). Si bien en el formato "Más Go" el surtido es más reducido, los clientes podrán encontrar las marcas propias en varias categorías, incluyendo almacén, perfumería y limpieza.

¿Cómo se segmenta el surtido según las características demográficas de la zona? "Al tratarse de un formato que no supera los 200 metros cuadrados de salón de ventas y las 2.000 referencias, trabajamos con un surtido general para todas las tiendas, diseñado especialmente para las compras de cercanía", comentó Irrera.

En cuanto al sistema de abastecimiento, "nos apoyamos en nuestros proveedores y en un nuevo nodo logístico que nos permite asegurar la operatividad y el abastecimiento de los productos a para cada local", señaló el entrevistado. "Eso nos per-



mite optimizar tiempos de entrega. El nuevo sistema está pensado exclusivamente para la recepción, almacenamiento, clasificación y despacho de toda la mercadería para cada punto de este nuevo formato".

La compañía cuenta con un centro de distribución propio, ubicado en la localidad de Moreno (provincia de Buenos Aires) y tres centros productivos de panificados, carnes y feteados, este último certificado bajo norma FSSC22000.

Crecimiento

Para lo que resta del año, GDN Argentina tiene previsto inaugurar más locales "Más Go" en distintos barrios del Gran Buenos Aires y CABA, bajo la misma modalidad de cercanía. "Esperamos abrir entre 20 y 30 nuevas tiendas para fin de año", comentó Irrera. Además, este nuevo modelo permitirá la generación de más de 200 puestos de trabajo y, para asegurar la operatividad y abastecimiento de los productos, la puesta en marcha de un nuevo sistema de abastecimiento para cada punto "Más Go".

Los locales de este formato abren en el horario de 8 a 21, todos los días ●

El abastecimiento se apoya en los proveedores y en un nodo logístico que permite asegurar la operatividad y el aprovisionamiento eficaz de cada nueva tienda.



Adaptándose al entorno

Las estrategias empresariales necesitan mantener una dirección clara sin transformarse en estructuras rígidas, porque los cambios del mercado obligan a revisar decisiones y prioridades.



Una estrategia eficiente no consiste en sostener indefinidamente un plan original, sino en conservar los objetivos centrales mientras se modifican las decisiones que sea necesario.

Toda estrategia parte de una determinada interpretación del futuro. Cuando una empresa decide invertir, ingresar a un mercado, desarrollar un producto, modificar su estructura comercial o ampliar una red de distribución, lo hace porque considera probable que ciertas condiciones se mantengan o evolucionen de una manera determinada.

El problema es que esas condiciones rara vez permanecen inmóviles durante el tiempo suficiente como para que los planes puedan ejecutarse exactamente según lo previsto. Cambian los consumidores, aparecen nuevos competidores, se modifican los costos, surgen tecnologías capaces de alterar procesos completos y las regulaciones pueden transformar en poco tiempo actividades que parecían relativamente estables. Por esa razón, una estrategia no debería confundirse con un programa rígido de acciones que debe cumplirse independientemente de aquello que ocurra alrededor. Su función consiste en establecer una dirección, definir prioridades y orientar decisiones, aunque dejando suficiente margen para corregir el camino cuando el entorno demuestra que alguno de los supuestos originales dejó de ser válido.

Esta distinción resulta importante porque muchas organizaciones identifican consistencia con inmovilidad. Una vez que deter-

minada decisión fue incorporada a un plan estratégico, cualquier modificación posterior puede ser interpretada como una señal de improvisación, cuando en realidad mantener una decisión equivocada solamente para demostrar coherencia suele producir consecuencias mucho más graves.

La capacidad estratégica incluye precisamente la posibilidad de revisar.

Un mercado puede cambiar sin que la misión general de la empresa haya cambiado, del mismo modo que una organización puede conservar sus objetivos de crecimiento mientras modifica los medios previstos para alcanzarlos. La adaptación no implica necesariamente abandonar una estrategia, sino ajustar sus componentes a medida que aparece información nueva.

La dificultad consiste en determinar qué debe conservarse y qué necesita ser modificado.

Si una empresa cambia permanentemente de dirección ante cada variación del mercado, termina perdiendo consistencia, diluyendo recursos y enviando señales contradictorias a empleados, proveedores y clientes. Sin embargo, cuando se aferra durante demasiado tiempo a decisiones tomadas bajo condiciones que ya desaparecieron, corre el riesgo contrario y puede quedar

atrapada en una estrategia que dejó de responder a la realidad.

Encontrar el equilibrio entre continuidad y adaptación constituye una de las principales responsabilidades de la gestión.

En el retail, esta necesidad resulta especialmente visible porque los cambios del entorno impactan con rapidez sobre la operación. Variaciones en el poder adquisitivo, modificaciones en los hábitos de compra, nuevas formas de pago, crecimiento de determinados canales o alteraciones en la frecuencia de visita pueden obligar a revisar surtidos, promociones, formatos comerciales y políticas de precios.

Un supermercado que mantiene exactamente la misma propuesta durante años puede descubrir que su cliente continúa entrando al local pero comenzó a comprar de otra manera. Quizás redujo la cantidad de productos por visita, aumentó la búsqueda de promociones, incorporó marcas diferentes o distribuyó su gasto entre más canales. La estrategia comercial necesita detectar esas transformaciones antes de que aparezcan completamente reflejadas en los resultados.

Cuando una caída de ventas ya resulta evidente en todos los indicadores, probablemente el cambio haya comenzado mucho antes. Las empresas con mayor capacidad de adaptación suelen trabajar sobre



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

Cambiar sin perder el rumbo

Una organización flexible no es aquella que modifica permanentemente sus decisiones, sino aquella que puede hacerlo cuando aparecen razones suficientes sin perder por eso la dirección general que orienta su actividad.

Esta diferencia resulta fundamental porque los cambios frecuentes también tienen costos. Cada modificación exige comunicación, aprendizaje, adaptación de sistemas y, muchas veces, nuevas inversiones, de modo que reaccionar ante cualquier señal puede producir tanta ineficiencia como permanecer inmóvil.

La clave consiste en establecer algunos elementos relativamente estables y otros que puedan ajustarse con mayor facilidad. El posicionamiento, los valores centrales o determinadas capacidades pueden mantenerse durante períodos prolongados, mientras precios, promociones, canales, procesos o asignaciones de recursos necesitan revisarse con mucha mayor frecuencia.

También resulta útil definir previamente qué señales justificarían una modificación importante. Una caída persistente de demanda, la aparición de un competidor relevante o un cambio tecnológico pueden activar revisiones que no serían necesarias frente a una variación aislada.

Cuando estos criterios existen, la organización reduce el riesgo de actuar exclusivamente por impulso y puede discutir los cambios sobre bases más objetivas. La flexibilidad estratégica, por lo tanto, no debería confundirse con improvisación, porque su verdadero valor surge precisamente de la combinatoria.

señales tempranas, intentando identificar modificaciones incipientes antes de que se conviertan en tendencias consolidadas.

Esto exige información, pero no solamente una mayor cantidad de datos.

Actualmente las organizaciones disponen de enormes volúmenes de información provenientes de ventas, sistemas de fidelización, plataformas digitales, investigaciones de mercado y redes sociales. El verdadero desafío consiste en seleccionar aquellas señales que pueden tener importancia estratégica y distinguir las del ruido cotidiano.

Una variación ocasional puede no justificar ninguna modificación, mientras que un cambio pequeño pero persistente puede anticipar una transformación importante. Por esa razón, interpretar correctamente el entorno requiere combinar datos cuantitativos con conocimiento del mercado, experiencia y capacidad para formular hipótesis sobre aquello que podría estar ocurriendo. La estrategia trabaja inevitablemente con incertidumbre.

Las empresas no pueden esperar a conocer perfectamente el futuro antes de decidir, porque cuando determinada tendencia se vuelve completamente evidente muchas oportunidades ya desaparecieron. Tampoco pueden basarse exclusivamente en intuiciones, especialmente cuando existen inversiones importantes o consecuencias difíciles de revertir.

Una de las respuestas consiste en trabajar con escenarios. En lugar de construir una única proyección y tratarla como si fuera una descripción segura de aquello que ocurrirá, resulta más útil analizar varias posibilidades razonables y preguntarse cómo debería reaccionar la organización en

cada una de ellas. Una empresa puede considerar, por ejemplo, qué ocurriría si el consumo permaneciera estancado, si comenzara una recuperación o si aumentara nuevamente la presión sobre los costos. No se trata de adivinar cuál de esas situaciones efectivamente se producirá, sino de comprender qué decisiones serían apropiadas en cada caso y qué señales permitirían identificar tempranamente hacia cuál de ellas se está moviendo el mercado.

Este ejercicio reduce la dependencia de una única predicción y facilita respuestas más rápidas. Cuando el entorno cambia, la

organización no necesita comenzar a pensar desde cero, porque ya analizó previamente algunas alternativas y conoce mejor las consecuencias de cada una.

La velocidad de respuesta se convirtió en un elemento estratégico especialmente importante. En mercados relativamente estables, una empresa podía detectar una tendencia, estudiarla durante meses, aprobar una respuesta y aplicarla gradualmente sin perder necesaria-

mente demasiadas oportunidades. En contextos más dinámicos, ese proceso puede resultar excesivamente lento.

La información circula con mayor rapidez, los consumidores modifican comportamientos en períodos más breves y los competidores pueden copiar algunas innovaciones con facilidad. Una ventaja puede desaparecer antes de que una estructura burocrática termine de aprobarla. Por eso, adaptarse al entorno requiere también revisar la forma en que se toman decisiones. Una organización puede disponer de excelentes sistemas de información y, sin embargo, reaccionar demasiado tarde ●

Adaptarse no significa reaccionar ante cada movimiento del mercado, sino distinguir qué transformaciones son transitorias y cuáles pueden modificar las reglas de juego.



317 | EN TODOS
LADOS



TODO PARA EL CABELLO EN UNA SOLA MARCA

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

Conoce todos los productos
escanea este QR



HEDALY
LABORATORIO
www.hedalya.com.ar

INDUSTRIA ARGENTINA

¿A quién le gusta pagar impuestos?

“La evasión es, de por sí y sin dudas, una mala conducta, pero existen otras decisiones en materia tributaria que nos llevan a definiciones no tan claras como la anterior. Aquí es donde entra en escena la denominada *elusión impositiva*”.

Seguramente, la pregunta que titula esta nota posee una respuesta unánime: a nadie. Esto es lógico: nadie pagaría impuestos si estos, justamente haciendo un juego de palabras, no fueran “impuestos” por los distintos organismos que son responsables de su recaudación y control: ARCA, AGIP, ARBA, etcétera.

Asimismo, el otro término utilizado para definir estas exacciones del patrimonio de los contribuyentes hacia el Estado (tributo) se originó en las obligaciones monetarias que se daban a los reyes o a los señores feudales.

Desde tiempos remotos, a partir de la organización de los Estados, estos necesitaron fondos para prestar las funciones básicas de su organización en un primer momento: defensa, vida y mantenimiento de los gobernantes. Con el paso del tiempo, esas funciones fueron ampliándose y, en consecuencia, también lo hicieron las necesidades de financiamiento del Estado.

En un contexto más actual, nuestra propia ley madre, la Constitución Nacional, lo expresa en su Preámbulo cuando menciona los objetivos de “afianzar la justicia, consolidar la paz interior, proveer a la defensa común, promover el bienestar general...”. Básicamente, nuestra Constitución Nacional, de corte liberal, proponía al Estado encargarse de la Justicia, la seguridad interior, la defensa, la salud y la educación de los habitantes.

Muerte, impuestos y una vieja certeza

“En este mundo nada puede darse por seguro, excepto la muerte y los impuestos”. La frase suele atribuirse a Benjamin Franklin, quien la escribió en una carta de 1789 dirigida a Jean-Baptiste Leroy: “In this world nothing can be said to be certain, except death and taxes” (“en este mundo nada puede darse por seguro, excepto la muerte y los impuestos”).

Sin embargo, Franklin no fue el primero en formular esa idea. Hay versiones anteriores. Christopher Bullock, un dramaturgo inglés, escribió en 1716: “It is impossible to be sure of anything but Death and Taxes” (“Es imposible estar



POR JORGE A. BACCHI *

seguro de algo, salvo de la muerte y los impuestos”). Daniel Defoe, el autor de Robinson Crusoe, usó una frase muy similar en su novela *El diablo político* (1726): “Things as certain as death and taxes can be more firmly believ’d” (“Las cosas tan seguras como la muerte y los impuestos pueden ser creídas más firmemente”).

Habiendo definido los aspectos principales de esta nota, vamos a aclarar algunos conceptos que suelen ser utilizados de manera errónea o confundirse. Una cosa es no querer pagar impuestos y otra, muy distinta, es decidir cómo organizar nuestros negocios para pagar correctamente lo que corresponde.

Evasión: cuando se cruza la línea

Citando al economista brasileño Antonio Alberto Sampaio: “La evasión fiscal es toda acción u omisión tendiente a suprimir, reducir o demorar el cumplimiento de cualquier obligación tributaria”.

En criollo: es cuando alguien, adrede y a sabiendas de que está adoptando una conducta impropia, deja de declarar total o parcialmente un impuesto que por ley le corresponde pagar, ya sea escondiendo ingresos, aumentando gastos, no declarando bienes, etcétera.

Esto trae como consecuencia la existencia de una “economía en negro”, es decir, operaciones, ingresos o bienes que quedan total o parcialmente fuera de lo declarado ante el Estado.

Indudablemente, dentro de un Estado de derecho, esta conducta no pue-

de ser sino reprochable y, en consecuencia, punible por parte del mismo Estado a través de las agencias de recaudación y control. No estamos hablando aquí de elegir entre dos alternativas permitidas por la ley, sino de incumplir deliberadamente una obligación tributaria existente.

La elusión

Como vimos, la evasión es, de por sí y sin dudas, una mala conducta, pero existen otras decisiones en materia tributaria que nos llevan a definiciones no tan claras como la anterior. Aquí sale a escena la elusión.

Para definir la elusión tributaria, la fuente más sólida y citable que encontré es el Diccionario panhispánico del español jurídico de la Real Academia Española (RAE), que la define así: “Conducta orientada a impedir el nacimiento de la obligación tributaria, evitando que se produzca el presupuesto de hecho legal de la misma”.

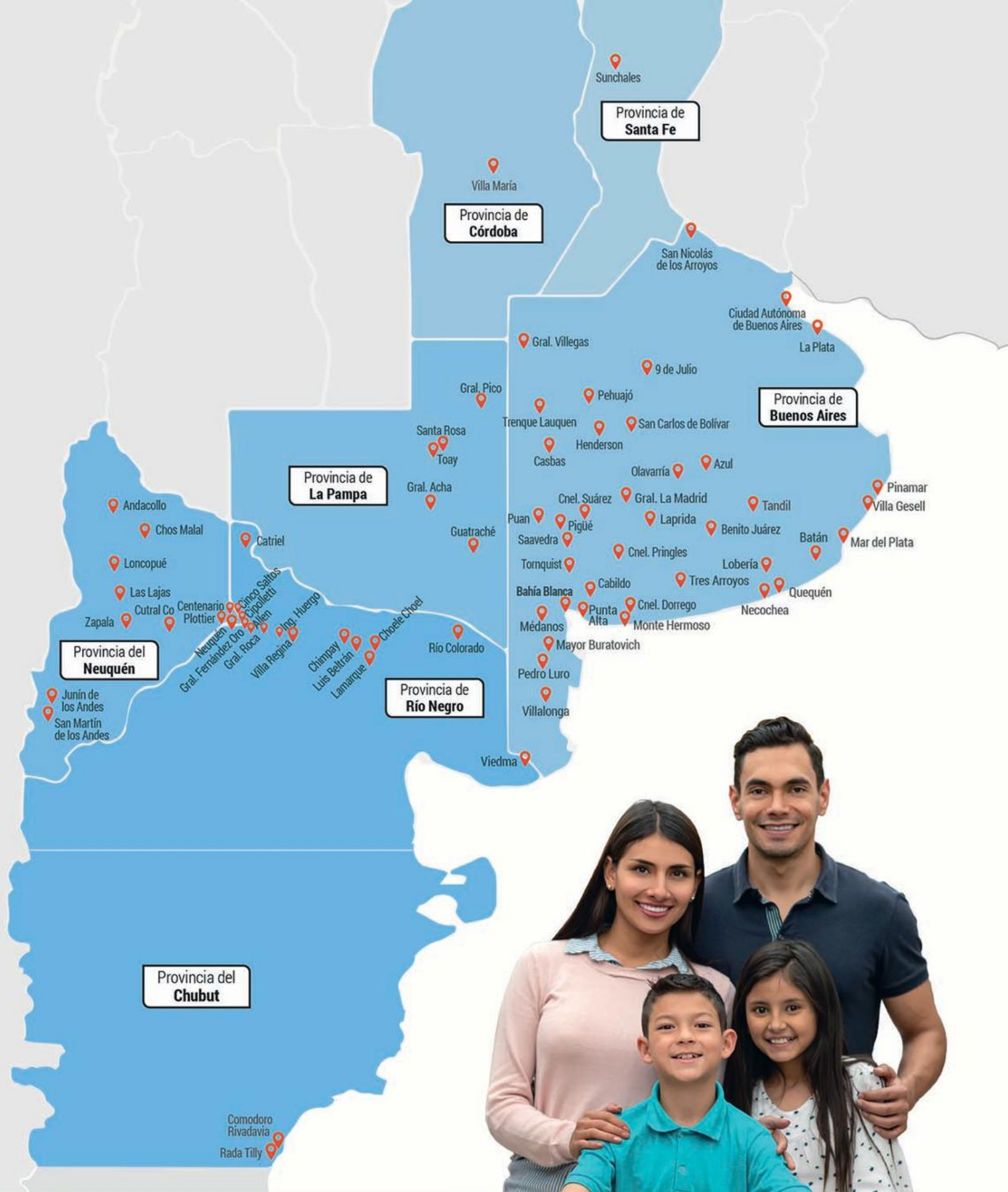
En otras palabras: elusión es organizar las operaciones de forma anticipada usando resquicios, vacíos o beneficios que la propia ley permite para que el impuesto directamente no llegue a generarse, o se genere por un monto menor.

O, como lo define Economipedia: “El uso de mecanismos legales para reducir o evitar el pago de impuestos, que se caracteriza por no contradecir las normas, sino valerse de sus defectos para obtener un beneficio económico”.

A diferencia de la evasión, acá no se viola directamente ninguna norma: se usan las reglas del juego a favor de uno, aunque a veces de forma abusiva o forzando el espíritu de la ley. Esto genera zonas grises y puede entrar en lo que se denominan “planificaciones tributarias agresivas”.

Es para evitar estas conductas que muchas legislaciones, incluida la argentina, tienen cláusulas llamadas “anti-elusivas” para combatir los casos más extremos. El punto central, entonces, no pasa únicamente por saber si una estructura está formalmente permitida, sino también por analizar qué hay realmente detrás de ella.

Y entonces, ¿cómo hago para pagar menos impuestos? La reducción de la



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

carga tributaria es un fin legítimo en sí mismo, y la forma de lograrlo es definiendo una planificación tributaria que no pueda ser considerada dentro de las conductas evasivas o elusivas abusivas. Planificar no significa dejar de pagar lo que corresponde, sino evaluar de antemano las alternativas legales disponibles y elegir aquella que resulte más conveniente.

Siempre me gusta traer a colación el fallo de la House of Lords, el máximo tribunal británico de la época, del año 1936. El principio, la "Westminster doctrine", quedó consagrado en una frase atribuida a Lord Tomlin, que se convirtió en la piedra angular de la elusión fiscal moderna: "Todo individuo tiene derecho, si puede, a organizar sus asuntos de modo que el impuesto que le corresponda sea menor del que sería de otro modo". Es decir: minimizar impuestos usando formas legales válidas no es un fraude, aunque el propósito sea lograr ese ahorro fiscal.

La importancia de este fallo radica, históricamente, en haber sido uno de los fundamentos doctrinarios de la distinción entre elusión (lícita, bajo aquella concepción) y evasión (ilícita) que discutimos antes. Esta doctrina ha sido hoy superada,

y la sustancia se encuentra considerada por sobre la forma al momento de definir una planificación económico-tributaria.

¿Qué queremos decir? Que hoy los principios de realidad económica y de sustancia sobre forma dominan la doctrina de los tribunales de todo el mundo. Ya no alcanza solamente con que los papeles estén correctamente armados: debe existir una realidad económica que acompañe lo que esos documentos dicen.

¿Sustancia? ¿Forma?

Definamos qué significa lo que estuvimos explicando con ejemplos prácticos. Si tomamos un profesional que factura por mes, digamos, 4 millones de pesos, podrá optar por inscribirse como Responsable Inscripto ante el fisco nacional (ARCA) y tributar el impuesto al Valor Agregado, el Impuesto

a las Ganancias y el aporte al Régimen Nacional de la Seguridad Social (Autónomos). Pero podría también hacer la opción por inscribirse como monotributista, siempre que cumpla con los requisitos del régimen, con lo cual la carga tributaria se reduce drásticamente.

¿Es esta planificación fiscal agresiva? No. ¿Podríamos considerar esta decisión como el aprovechamiento de un vacío de la ley y catalogarla como elusión? No. Es, sin más ni menos, adoptar la frase de Lord Tomlin: minimizar impuestos usando formas legales válidas no es un fraude, aunque se tributen menos impuestos.

En este caso existe una actividad real, desarrollada por la misma persona, y simplemente se elige entre regímenes

compañía en Irlanda no tiene sustancia. Las tareas se realizan en Argentina para ser enviadas a Irlanda, cuya empresa solamente factura aprovechando los beneficios tributarios de ese país.

Ejemplos

Existen varios ejemplos de planificaciones tributarias eficientes. Uno de ellos es la reorganización empresarial libre de impuestos dentro de un mismo conjunto económico.

Otro caso es la figura de venta y reemplazo: permite diferir el impuesto por la venta de un bien de uso cuando el producido se reinvierte en otro bien afectado a la actividad.

Existen muchas maneras de planificar tributariamente los negocios, eligiendo alternativas que encuadren dentro de los lineamientos

establecidos por las normas y la jurisprudencia.

Nadie está obligado a elegir la alternativa que resulte más onerosa, tributariamente hablando. Sin embargo, no se trata de una tarea sencilla ni fácil.

Requiere un conocimiento profundo de las normas tributarias y de los pronunciamientos de los distintos tribunales para poder elegir o planificar la estrategia impositiva que resulte más beneficiosa para el



contribuyente. previstos por la propia normativa. No se inventan operaciones ni se traslada artificialmente una actividad a otro lugar. Se utiliza una alternativa que el sistema contempla.

¿Qué sería entonces una elusión no aceptable o una planificación fiscal agresiva? Vamos a suponer que poseo un laboratorio de especialidades medicinales. Me entero de que en Irlanda las empresas que realizan actividades de investigación y desarrollo tienen grandes beneficios tributarios.

Entonces, aprovechando ese dato, armo una sociedad en Irlanda, realizo la investigación y el desarrollo en Argentina, envío los resultados a Irlanda y luego hago facturar a esa empresa, que no posee sustancia, los gastos de investigación y desarrollo a mi laboratorio en Argentina.

¿Evadí? No. ¿Eludí? Sí. ¿Es aceptable? No. Como podemos apreciar, la

contribuyente.

La planificación tributaria se basa, entonces, en dos pilares fundamentales: tributar el menor impuesto posible o trasladar el pago hacia adelante.

Pero esa planificación debe respetar siempre la realidad económica de las operaciones y la prevalencia del fondo sobre las formas.

Recordemos, en este sentido, las palabras de Lord Tomlin en el célebre caso del Duque de Westminster: todo contribuyente tiene derecho, si puede, a ordenar sus asuntos de manera tal que el impuesto que deba pagar sea menor. La clave está en que esa elección se apoye en operaciones reales, con sustancia económica, y no en estructuras meramente formales.

Hasta la próxima ●

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

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

Un juego de suma cero

Durante mucho tiempo, numerosas decisiones empresariales se analizaron como si el beneficio obtenido por una de las partes necesariamente debiera surgir de una pérdida de la otra.



Cuando una negociación se plantea exclusivamente alrededor de cuánto debe ceder cada parte, la discusión queda limitada al reparto de un valor previamente existente.

La expresión “juego de suma cero” proviene de la teoría de juegos y describe aquellas situaciones en las cuales lo que una parte gana coincide exactamente con aquello que otra pierde, de manera que el resultado total permanece inalterado. Si dos jugadores disputan una cantidad fija de dinero, por ejemplo, cada peso adicional obtenido por uno representa necesariamente un peso menos para el otro.

El concepto resulta útil porque permite describir determinadas situaciones competitivas, aunque se vuelve problemático cuando comienza a utilizarse, de manera consciente o implícita, como modelo general para interpretar todas las relaciones empresariales. Muchas decisiones de gestión se toman todavía bajo el supuesto de que mejorar la posición propia exige necesariamente deteriorar la posición de alguien más.

Esta lógica aparece con facilidad en las negociaciones comerciales, donde comprador y vendedor pueden concentrarse exclusivamente en el precio y considerar que cualquier mejora obtenida por uno representa automáticamente una concesión realizada por el otro. También aparece en

las relaciones laborales, cuando determinados beneficios se interpretan únicamente como costos para la empresa, o en la competencia interna entre sectores que disputan presupuesto, reconocimiento o influencia dentro de una misma organización.

En algunas circunstancias, naturalmente, existe un recurso efectivamente limitado y resulta imposible evitar una distribución que beneficie a unos más que a otros. Un presupuesto determinado no puede asignarse íntegramente a dos proyectos diferentes, mientras que una promoción jerárquica disponible para una sola persona necesariamente dejará fuera a otros candidatos.

El problema comienza cuando esta estructura se extiende a situaciones en las que el valor disponible no está verdaderamente fijado de antemano. Una negociación puede parecer inicialmente limitada a determinar quién obtiene una porción mayor, aunque un análisis más amplio permita descubrir variables capaces de mejorar simultáneamente el resultado para ambas partes. Supongamos que un proveedor solicita un aumento de precio y un supermercado intenta reducirlo todo lo posible. Si la conversación queda restringida a ese único punto, cada porcentaje ganado por uno será perdido por el otro, pero la situación puede cambiar cuando se incorporan otras variables relacionadas con volumen, frecuencia de entrega, condiciones de pago, logística, promociones, previsibilidad de la demanda o duración del acuerdo.

Tal vez el comprador pueda aceptar un precio ligeramente mayor a cambio de mejores condiciones logísticas, mientras que el proveedor encuentre conveniente ofrecerlas porque le permiten planificar mejor su producción. También puede ocurrir que un compromiso de volumen reduzca costos para una parte y, al mismo tiempo, mejore el abastecimiento de la otra.

En estos casos, la negociación deja de limitarse a distribuir una cantidad fija y comienza a explorar formas de ampliar el valor disponible. Ninguna de las partes necesita actuar por altruismo, porque ambas continúan defendiendo sus propios intereses, aunque reconocen que esos intereses pueden satisfacerse mejor cuando también existen incentivos suficientes para que la relación funcione del otro lado.

Este enfoque resulta especialmente relevante en actividades caracterizadas por relaciones comerciales prolongadas. Un supermercado y un proveedor pueden negociar cientos de veces a lo largo de los años, por lo que cada acuerdo forma parte de una relación que continuará después de la discusión puntual sobre precios, exhibiciones, promociones o condiciones financieras.

Obtener una ventaja extraordinaria en una negociación aislada puede resultar me-

NUEVA RECETA



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



Una empresa no necesita renunciar a defender sus intereses para construir relaciones beneficiosas de largo plazo. La búsqueda de resultados puede convivir con soluciones compartidas.

nos conveniente de lo que parece cuando la contraparte considera que esa ventaja fue conseguida mediante una imposición difícil de sostener. Las consecuencias pueden aparecer posteriormente bajo la forma de menor cooperación, pérdida de flexibilidad, dificultades para obtener condiciones excepcionales o una búsqueda activa de alternativas comerciales.

La capacidad de negociación continúa siendo importante, porque ninguna empresa puede administrar adecuadamente sus recursos si renuncia a defender precios, plazos o condiciones favorables. Sin embargo, existe una diferencia entre negociar con firmeza y construir sistemáticamente relaciones en las cuales solamente una de las partes considera satisfactorio el resultado.

Las relaciones duraderas necesitan algún grado de reciprocidad, no necesariamente porque las empresas persigan objetivos filantrópicos, sino porque los vínculos comerciales funcionan mejor cuando todos los participantes encuentran razones económicas para mantenerlos.

La misma lógica puede trasladarse hacia el interior de las organizaciones, donde los juegos de suma cero aparecen con frecuencia bajo formas menos visibles. Los distintos sectores compiten por recursos limitados, buscan aumentar su influencia y pueden concentrarse en mejorar sus propios indicadores aun cuando esas decisiones compliquen el funcionamiento de otras áreas.

Un departamento de compras puede ser evaluado exclusivamente por la reducción

de precios conseguida con los proveedores, mientras operaciones necesita garantizar continuidad de abastecimiento y calidad. Si el primer sector logra una reducción extraordinaria que termina aumentando incumplimientos o deteriorando el servicio, su indicador particular puede mejorar aunque el resultado general de la empresa empeore.

Algo semejante ocurre cuando logística busca reducir costos disminuyendo determinada frecuencia de entrega, mientras el área comercial termina enfrentando faltantes que reducen ventas. Cada sector puede defender racionalmente sus propios objetivos y, al mismo tiempo, contribuir involuntariamente a un resultado colectivo inferior.

Este problema surge cuando las organizaciones dividen responsabilidades sin construir mecanismos suficientes para coordinar intereses. Los indicadores son necesarios para administrar, pero pueden generar comportamientos disfuncionales cuando inducen a cada área a optimizar su propio desempeño aunque esa optimización transfiera costos hacia otra parte de la empresa.

Una buena gestión necesita observar el sistema completo y distinguir entre una mejora real y un simple desplazamiento del problema. Reducir un costo en un sector carece de sentido cuando esa reducción genera un costo mayor en otro, del mismo modo que mejorar una métrica pierde valor cuando el resultado global permanece igual o incluso se deteriora.

El fenómeno resulta particularmente visible en empresas grandes, donde la especialización facilita la eficiencia pero también aumenta la distancia entre quienes toman decisiones y quienes reciben posteriormente sus consecuencias. Cada área puede trabajar correctamente según sus propios parámetros y, sin embargo, contribuir a un resultado general insatisfactorio.

Esta es una de las razones por las cuales la gestión moderna presta tanta atención a los procesos transversales, que permiten seguir una operación desde el comienzo hasta el resultado final en lugar de observar únicamente las responsabilidades aisladas de cada departamento.

Desde la perspectiva del cliente, las fronteras internas tienen poca importancia. Quien realiza una compra no distingue si una demora fue provocada por sistemas, logística, administración o la sucursal, porque solamente percibe que la empresa no cumplió aquello que esperaba.

Cuando cada sector intenta proteger exclusivamente su posición, las explicaciones internas pueden multiplicarse mientras la experiencia del consumidor continúa siendo deficiente. Una organización puede incluso encontrar responsables para cada problema sin conseguir resolver ninguno ●





Fachitas®
1127346448





Compromiso con la sustentabilidad

Durante 2025, Tetra Pak logró en nuestro país importantes avances en descarbonización, energía renovable y recuperación de envases posconsumo.

A fin de comunicar los resultados de su estrategia de impulsar sistemas alimentarios más eficientes y resilientes, reduciendo al mismo tiempo el impacto ambiental a lo largo de toda la cadena, **Tetra Pak** presentó su Reporte de Sustentabilidad 2025. El mismo informó una reducción del 34% de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) a nivel global en su cadena de valor respecto de 2019, junto con una disminución del 56% en sus operaciones propias y un 97% de consumo de energía proveniente de fuentes renovables.

“Con objetivos claros y medibles, 2025 fue un año de avances concretos, incluido el hito de superar una reducción de un tercio de las emisiones de gases de efecto invernadero en nuestra cadena de valor”, afirmó **Adolfo Orive, Presidente y CEO de Tetra Pak**.

Entre los hitos globales del período, el reporte destaca una inversión de aproximadamente 100 millones de euros en investigación y desarrollo de envases más sostenibles, que permitió avanzar en nuevas soluciones con menor huella de carbono.

Impacto en Argentina

En lo que hace a nuestro país, la compañía destacó que durante 2025 logró mantener los niveles de recolección de envases posconsumo alcanzados en 2024, gracias al esfuerzo de recicladores como Interpack Papelera del Sur, Celulosa y Reciclados Quequen,

Servycom, Celulosa Pro y Recytek. Este resultado cobra especial relevancia en un contexto desafiante para toda la cadena de valor, marcado por la caída de la demanda, la disminución de los precios de los productos elaborados con material reciclado y el aumento de los costos operativos.

Estos logros fueron posibles gracias al fortalecimiento de los programas de recuperación de materiales reciclables impulsados por decenas de municipios y cooperativas de recuperadores que integran una extensa red de recolección en todo el país, demostrando una destacada capacidad de adaptación y reconversión admirable. A este esfuerzo se sumó el apoyo de clientes com-



prometidos con la economía circular, que continuaron respaldando esas acciones. “Estas iniciativas contribuyen a reforzar la resiliencia del sistema de reciclaje y a impulsar una economía circular capaz de sostenerse aun en condiciones de mercado complejas”, señaló **Horacio Martino, Gerente de Sustentabilidad para Argentina y Paraguay de Tetra Pak**.

La empresa reafirmó además sus metas de reducir 46% las emisiones de su cadena de valor para 2030, alcanzar 100% de electricidad renovable en sus operaciones y lograr emisiones netas cero para 2050. “Alimentar a una población mundial en crecimiento se vuelve cada vez más complejo a medida que se intensifican los riesgos ambientales”, explicó Orive en el informe

mencionado.

El Foro Económico Mundial identificó a los fenómenos meteorológicos extremos, la pérdida de biodiversidad y el colapso de los ecosistemas como los riesgos globales de largo plazo más graves. “Consideramos que la gestión de riesgos y la creación de valor son imperativos inseparables de la sustentabilidad. Estamos comprometidos con la protección de los alimentos, las personas y el planeta, tanto en nuestras propias operaciones como a lo largo de nuestra cadena de valor”, comentó el CEO de Tetra Pak. “Estas prioridades orientan nuestra manera de fortalecer la resiliencia de los sistemas alimentarios, mitigar los efectos del cambio climático y generar valor para nuestros clientes, socios y la sociedad”.

Sistemas alimentarios

Los fenómenos meteorológicos extremos relacionados con el clima y la incertidumbre global refuerzan la necesidad urgente de contar con sistemas alimentarios resilientes y con la infraestructura necesaria para sostenerlos. Las cuatro líneas de acción interconectadas de Tetra Pak abordan el acceso a los alimentos, la pérdida y el desperdicio de alimentos, las nuevas fuentes alimentarias y el desarrollo de una producción láctea más sustentable.

Ante los 2.300 millones de personas que no tienen acceso a una alimentación segura y nutritiva, la empresa mantiene su compromiso de utilizar sus tecnologías para proteger la calidad y la inocuidad de los alimentos, prolongar su vida útil y reducir el



capacidades necesarias para ampliar la escala de productos y procesos comerciales que generen crecimiento sustentable y valor para sus clientes.

Circularidad

La función principal de los envases es proteger los alimentos perecederos. Sin embargo, la manera en que se los diseña, recolecta y recicla también desempeña un papel importante para mantener los materiales en uso durante el mayor tiempo posible y reducir la huella de carbono total de los envases de cartón.

“En 2025 invertimos aproximadamente 100 millones de euros en la investigación, el desarrollo

y la industrialización de nuevas tecnologías para envases de cartón. También destinamos otros 42 millones de euros a ampliar la infraestructura de recolección y reciclaje en todo el mundo”, comentó Orive.

Los envases de cartón están fabricados con materiales de alta calidad. Esto incluye tanto las fibras de papel como las capas de polímeros y aluminio, que conservan valor después de su primer uso. El reciclaje permite recuperar estos materiales e incorporarlos a nuevas aplicaciones, reduciendo la dependencia de recursos vírgenes.

La aplicación de los principios de circularidad permite a Tetra Pak crear valor para sus clientes. Su solución de monitoreo del estado de los activos, por ejemplo, prolonga la vida útil de las líneas de producción.

Sustentabilidad social

Tetra Pak adopta un enfoque que coloca a las personas en primer lugar, sustentado en expectativas claras, procesos de debida diligencia y una mejora continua. Por eso, a lo largo de la cadena de valor, fortaleció su enfoque en derechos humanos, revisó los impactos prioritarios y estableció un marco de medición con objetivos e indicadores clave de desempeño.

A través de su iniciativa *Join Us in Protecting The Planet* también reforzó las exigencias dirigidas a sus distintos proveedores, ampliando la información que los mismos deben proporcionar sobre derechos humanos y respaldando sus compromisos con la protección de la naturaleza y con objetivos climáticos validados.

Estas alianzas resultan esen-

ciales para lograr avances sustentables a gran escala.

Clima y naturaleza

Abordar el cambio climático y la pérdida de naturaleza continúa siendo una prioridad clara para Tetra Pak y sus líderes. En 2025 redujo un 56% las emisiones de gases de efecto invernadero de sus propias operaciones y un 34% las correspondientes a su cadena de valor, en comparación con la línea de base de 2019.

La electricidad proveniente de fuentes renovables alcanzó el 97% en las instalaciones de Tetra Pak. Además, se siguió avanzando firmemente hacia el objetivo de lograr emisiones netas cero en sus propias operaciones para 2030.

Al mismo tiempo, las soluciones de envasado de Tetra Pak cumplen una función importante en la reducción de las emisiones de los sistemas alimentarios alrededor del mundo. Las evaluaciones de ciclo de vida muestran de manera consistente que los envases de cartón pueden producir un impacto climático menor que otras alternativas basadas principalmente en materiales de origen fósil.

Al proteger los alimentos perecederos y permitir su distribución a temperatura ambiente, los envases de cartón contribuyen a garantizar la inocuidad alimentaria sin necesidad de refrigeración.

“En 2025 completamos nuestra primera evaluación integrada de riesgos y oportunidades vinculados con el clima y la naturaleza”, señaló Orive. “Los resultados permitieron actualizar nuestro marco enfoque, que incluye objetivos mensurables destinados a detener y revertir la pérdida de naturaleza, restaurar los ecosistemas y mejorar la seguridad hídrica”, concluyó ●

desperdicio. “Buscamos garantizar que los alimentos sean seguros y estén disponibles en todas partes, mientras protegemos lo que es valioso: los alimentos, las personas y el planeta”, concluyó Orive.

“Durante 2025, ayudamos a nuestros clientes a distribuir en todo el mundo más de 70.000 millones de litros de alimentos en nuestros envases de cartón y a procesar 10,5 millones de toneladas de alimentos mediante nuestras soluciones”, señaló el ejecutivo en el Informe de Sustentabilidad. Estas soluciones también contribuyeron a la producción de 174.000 millones de envases de alimentos y bebidas, destinados a un sector cuyo valor estimado de ventas alcanza los 2,6 billones de euros y del que dependen diariamente cientos de millones de personas.

Esto incluyó bebidas nutritivas para 68 millones de niños de 52 países, distribuidas a través de programas de alimentación escolar. También se amplió el apoyo brindado a los clientes mediante el programa Dairy Hub, que alcanzó a 89.200 pequeños productores lecheros y les permitió acceder a mercados formales y fortalecer la seguridad de sus ingresos.

La innovación continúa ocupando un lugar central en la estrategia de largo plazo de Tetra Pak. Durante 2025 la compañía realizó adquisiciones e inversiones estratégicas para impulsar nuevas fuentes de alimentos y proteínas alternativas. Además, inauguró un Centro de Desarrollo de Productos en Cholet, Francia; un Centro de Innovación para Clientes en Bangkok, Tailandia y un Centro de Desarrollo de Tecnologías para Nuevos Alimentos en Karlshamn, Suecia.

Así, Tetra Pak sigue invirtiendo en las



Durante décadas, la productividad fue presentada como una relación relativamente sencilla entre recursos utilizados y resultados obtenidos. Producir más con la misma cantidad de trabajo, capital o tiempo parecía resumir adecuadamente el objetivo. Sin embargo, la transformación tecnológica, los cambios en la organización laboral y la creciente importancia de actividades basadas en conocimiento volvieron mucho más complejo un debate que hoy ocupa nuevamente un lugar central dentro de la gestión.

La discusión reaparece porque las empresas enfrentan una paradoja evidente: cuentan con herramientas digitales cada

el resultado depende de análisis, creatividad, coordinación o servicio. Contar tareas realizadas puede ofrecer una aproximación, aunque corre el riesgo de premiar volumen sin considerar calidad, impacto o complejidad, generando comportamientos que mejoran la métrica mientras deterioran el desempeño real.

Por esta razón, la productividad contemporánea necesita analizarse desde una perspectiva más amplia, incorporando no solamente cuánto se produce sino también con qué calidad, dentro de qué plazo y con qué utilización de recursos. Una operación que acelera su ritmo a costa de aumentar errores puede mostrar inicialmente una mejora, aunque posteriormente necesite dedicar tiempo y dinero a corregir aquello que podría haberse realizado correctamente desde el comienzo.

En el retail, esta cuestión aparece con claridad porque muchas tareas se repiten miles de veces y cualquier pequeña ineficiencia puede multiplicarse rápidamente. La recepción de mercadería, reposición, preparación de pedidos, control de inventarios o atención en cajas contienen oportunidades permanentes para mejorar tiempos, aunque cada modificación debe evaluarse considerando también disponibilidad, exactitud, servicio y experiencia del consumidor para evitar ahorros aparentes que trasladen costos hacia otra parte.

La automatización ofrece enormes posibilidades dentro de estas operaciones, especialmente cuando permite eliminar actividades repetitivas, reducir errores o anticipar necesidades mediante información más precisa. Sin embargo, automatizar no equivale automáticamente a aumentar productividad, porque una herramienta mal integrada puede obligar a duplicar cargas, introducir controles adicionales o generar dependencia de sistemas que no responden adecuadamente a las necesidades de quienes deben utilizarlos.

El verdadero beneficio aparece cuando la tecnología simplifica procesos en lugar de superponerse sobre ellos. Antes de digitalizar una tarea conviene revisar si todos sus pasos continúan siendo necesarios, porque acelerar electrónicamente un procedimiento innecesario solamente consigue realizar más rápido algo que quizá debería haberse eliminado. La productividad depende entonces tanto de incorporar herramientas como de cuestionar la lógica bajo la cual se organiza el trabajo.

También existe una tendencia a confundir productividad con intensidad. Pedir a las personas que trabajen más rápido, atiendan más asuntos simultáneamente o extiendan jornadas puede elevar temporalmente algunos resultados, pero difícilmente constituya una mejora sostenible si aumenta el cansancio, los errores o la rotación ●

Un debate renovado



La productividad vuelve al centro del debate empresarial, impulsada por nuevas tecnologías y formas de trabajo que obligan a revisar cómo se mide, organiza y mejora el desempeño.

vez más poderosas, automatizan procesos y acceden a información en tiempo real, pero no siempre logran traducir esas capacidades en aumentos equivalentes de productividad. Incorporar tecnología puede mejorar determinados indicadores, aunque también puede sumar procedimientos, reuniones, controles y canales de comunicación que consumen una parte considerable del tiempo que pretendían ahorrar.

Medir productividad resulta relativamente sencillo cuando se observa una línea industrial capaz de fabricar una cantidad determinada de unidades por hora, pero se vuelve mucho más difícil en trabajos donde

Energizer®



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

*pilas AA



Manos libres.
**Más tareas
cumplidas.**

Energizer®
LINTERNAS

EVEREADY



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

*EN COMPARACIÓN CON LOS BOMBILLOS
INCANDESCENTES ESTÁNDAR Y CFL



¿Volver a empezar?

A veces hay que revisar los procesos desde una perspectiva radical: no limitarse a corregir aquello que funciona mal, sino preguntarse si la forma actual de trabajar sigue teniendo sentido.



A veces, pequeños cambios acumulativos generan enormes beneficios y tienen un costo y un riesgo considerablemente menores que las grandes reingenierías.

En todas las organizaciones existen procedimientos cuya verdadera razón de ser se perdió con el paso del tiempo. Un formulario debe ser autorizado por tres personas. Un dato se carga primero en un sistema y después vuelve a ingresarse en otro. Una decisión sencilla atraviesa varios niveles jerárquicos. Dos departamentos producen informes diferentes a partir de -prácticamente- la misma información. Un empleado imprime un documento generado digitalmente para que otro lo firme y posteriormente vuelva a digitalizarlo.

Cuando alguien pregunta por qué se trabaja de esa manera, la respuesta suele ser conocida: porque siempre se hizo así. Ese es precisamente el terreno en el que aparece la reingeniería. El concepto alcanzó una enorme difusión empresarial durante la década de 1990, cuando Michael Hammer y James Champy plantearon la necesidad de revisar radicalmente los procesos de negocios para alcanzar mejoras significativas en costos, calidad, servicio y velocidad.

La idea resultaba provocadora porque cuestionaba una práctica muy extendida. En lugar de perfeccionar progresivamente aquello que ya existía, proponía preguntarse cómo debería organizarse el trabajo si fuera necesario diseñarlo nuevamente desde cero. La pregunta conserva vigencia. Muchas empresas actuales operan sobre estructuras creadas para condiciones que ya no existen. Fueron incorporando sistemas, procedimientos, áreas, controles y excepciones hasta construir organizaciones considerablemente más complejas que aquellas que originalmente habían diseñado.

Cada modificación pudo haber tenido sentido en su momento. El problema aparece cuando todas esas capas permanecen. Con el tiempo, lo excepcional se vuelve permanente. La reingeniería intenta mirar esa acumulación desde otra perspectiva. No pregunta solamente cómo hacer más rápido un determinado proceso. Pregunta por qué existe ese proceso.

No se concentra exclusivamente en reducir pasos. Analiza cuál es el resultado que necesita obtener el cliente o la organización y cuál sería la forma más eficiente de alcanzarlo. La diferencia puede parecer menor, pero modifica completamente el razonamiento.

Supongamos que una empresa tarda cinco días en aprobar determinadas compras. Un enfoque tradicional podría buscar reducir ese plazo a cuatro días. Quizás permita eliminar una firma, automatizar un aviso o simplificar un formulario.

La reingeniería plantearía otra pregunta: ¿por qué esas compras requieren aprobación individual? Es posible que algunas efectivamente necesiten controles estrictos. Pero también puede descubrirse que muchas operaciones rutinarias podrían realizarse automáticamente dentro de límites previamente establecidos.

El proceso no mejoraría un 20%. Podría prácticamente desaparecer. Esa es la lógica que diferencia una transformación radical de una mejora incremental. Ambas tienen utilidad. No todos los problemas requieren destruir y reconstruir procesos. En numerosas situaciones, pequeños cambios acumulativos generan enormes beneficios y tienen un costo y un riesgo considerablemente menores.

Pero existen momentos en los que mejorar lo existente deja de ser suficiente. La aparición de una tecnología disruptiva puede convertir en obsoleta una forma completa de trabajar. Lo mismo ocurre cuando cambian profundamente los hábitos de los consumidores, aparecen nuevos competidores o la estructura de costos deja de ser sostenible.

En esas situaciones, conservar demasiado puede convertirse en una desventaja. El comercio minorista ofrece numerosos e-

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

Procesos dinámicos

Los procesos deben acompañar mercados en los que los precios cambian rápidamente, los consumidores alternan canales, las promociones se vuelven más sofisticadas y la disponibilidad de información aumenta.

Una estructura demasiado rígida puede convertir cada modificación en una operación costosa.

Una organización diseñada con procesos simples e integrados puede adaptarse con mayor facilidad.

Ese quizás sea uno de los principales objetivos contemporáneos de la reingeniería: construir empresas capaces de cambiar.

No necesariamente organizaciones que vuelvan a empezar permanentemente, sino estructuras que puedan revisar aquello que hacen sin quedar atrapadas por su propia historia.

Porque volver a empezar desde cero casi nunca es posible. Las empresas tienen empleados, clientes, sistemas, contratos, activos y culturas que deben continuar funcionando mientras se transforman. La verdadera reingeniería consiste entonces en algo más complejo.

Pensar como si se pudiera comenzar nuevamente, pero transformar una organización que nunca dejó de estar en marcha.

jemplos. Durante décadas, muchas operaciones fueron diseñadas alrededor de una tienda física en la que el consumidor recorría góndolas, elegía productos, llegaba hasta una caja y pagaba. La expansión del comercio electrónico y de los modelos omnicanal alteró esa secuencia.

El cliente puede comenzar su compra desde un teléfono, consultar disponibilidad, comparar precios, realizar un pedido, recibirlo en su domicilio, retirarlo en una sucursal o reclamar posteriormente desde otro canal. Intentar atender esta nueva realidad simplemente agregando funciones a una organización diseñada exclusivamente alrededor de la tienda física puede generar enormes ineficiencias.

Aparecen sistemas que no se comunican, inventarios diferentes, responsabilidades superpuestas y experiencias inconsistentes para el cliente. Allí puede ser necesario rediseñar el proceso completo.

El consumidor no piensa en departamentos. No le interesa saber si el inconveniente pertenece a logística, sistemas, operaciones, atención al cliente o comercio electrónico. Solamente sabe que hizo una compra y espera recibir una respuesta.

Sin embargo, muchas organizaciones continúan estructurando sus procesos desde la perspectiva interna. Esta diferencia resulta central. La reingeniería propone organizar el trabajo alrededor de procesos completos y resultados, en lugar de limitarse a observar las tareas independientes de cada sector.

Un pedido online, por ejemplo, no pertenece exclusivamente al área digital. Requiere información de stock, preparación, facturación, medios de pago, logística, comunicación y eventualmente atención posterior.

Si cada departamento optimiza exclusivamente su propia tarea, el resultado general puede continuar siendo deficiente.

Una operación puede cumplir perfectamente todos sus indicadores internos y, sin embargo, entregar una mala experiencia al cliente. Por eso, uno de los aportes más importantes de la reingeniería consiste en obligar a mirar horizontalmente una organización que tradicionalmente fue administrada en forma vertical.

Las empresas suelen dividirse en departamentos porque esa estructura facilita la especialización y la administración. Los procesos, en cambio, atraviesan esos límites. Allí aparece buena parte de la complejidad. Cada transferencia entre áreas puede introducir esperas, errores, controles y pérdida de información. Cuantos más traspas-



sos existen, mayores son las posibilidades de que alguien tenga que revisar, corregir o volver a realizar una tarea.

Esto explica por qué algunos procesos extremadamente simples desde el punto de vista del cliente pueden transformarse en operaciones internas sorprendentemente complicadas.

La tecnología ofrece hoy posibilidades que los primeros teóricos de la reingeniería apenas podían imaginar. Automatización, inteligencia artificial, sistemas integrados, analítica de datos y herramientas digitales

permiten eliminar innumerables tareas manuales. Pero también generan un riesgo.

Automatizar sin revisar previamente el proceso puede perpetuar sus defectos.

Si una empresa tiene diez pasos innecesarios y consigue automatizar ocho, probablemente habrá construido un proceso tecnológicamente avanzado que continúa siendo innecesariamente complejo. Antes de preguntar qué herramienta utilizar conviene preguntarse

qué resultado se busca. Esta cuestión adquiere especial relevancia por la enorme cantidad de operaciones repetitivas involucradas. Administración de inventarios, reposición, precios, promociones, recepción de mercadería, control de vencimientos, gestión de proveedores y programación de personal representan áreas en las que pequeños niveles de ineficiencia pueden multiplicarse miles de veces. Un minuto desperdiciado en una tarea ocasional carece de importancia. Un minuto desperdiciado en una operación que se repite cien mil veces al mes es un problema serio ●

Digitalizar un proceso ineficiente no necesariamente lo optimiza. En ocasiones, la tecnología solamente consigue que una tarea innecesaria se haga con mayor velocidad.

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



Información en movimiento

La eficiencia operativa ya no depende únicamente del traslado físico de las mercaderías, sino también de la velocidad, precisión y capacidad de circulación de datos dentro de cadenas comerciales cada vez más complejas.



Las empresas que logran integrar correctamente información comercial, inventarios y distribución suelen responder con mayor rapidez frente a cambios de demanda y problemas operativos.

La logística atraviesa una transformación profunda. Durante mucho tiempo, el concepto estuvo asociado principalmente con transporte, almacenamiento y distribución física de mercaderías. La eficiencia logística parecía depender casi exclusivamente de camiones, depósitos, rutas de abastecimiento y capacidad de mover productos rápidamente entre distintos puntos de la cadena comercial. Actualmente, esa visión resulta insuficiente. La logística contemporánea ya no se organiza solamente alrededor del movimiento físico de bienes, sino también alrededor de la circulación permanente de información.

La expansión tecnológica modificó radicalmente la manera en que las empresas gestionan abastecimiento, inventarios y operaciones comerciales. Los datos adquirieron un valor estratégico enorme porque permiten anticipar demanda, coordinar procesos y reducir incertidumbre dentro de estructuras cada vez más complejas. Hoy, muchas veces resulta tan importante saber dónde está un producto como disponer físicamente de él.

Dentro del comercio minorista y del supermercado, este cambio se volvió completamente decisivo. Las cadenas comerciales modernas operan sobre sistemas interconectados donde múltiples actores necesitan compartir información constantemente para sostener eficiencia operativa. Fabricantes, distribuidores, operadores lo-

gísticos, centros de distribución y puntos de venta dependen de flujos permanentes de datos para coordinar decisiones cotidianas.

La logística dejó entonces de ser solamente una cuestión de movimiento físico para transformarse también en una cuestión de información en movimiento. Inventarios, previsiones de demanda, estado de entregas, comportamiento del consumo y disponibilidad de productos circulan permanentemente dentro de redes comerciales que necesitan reaccionar cada vez más rápido frente a cambios del mercado.

Uno de los grandes desafíos contemporáneos consiste precisamente en reducir distancia entre información y operación. Durante muchos años, las empresas trabajaron con datos fragmentados, actualizacio-

nes lentas y escasa integración entre áreas. Como consecuencia, aparecían problemas recurrentes vinculados con faltantes, exceso de stock, demoras o decisiones tomadas sobre información desactualizada.

La digitalización permitió mejorar enormemente esa situación. Sistemas integrados, plataformas de seguimiento en tiempo real, análisis predictivo y automatización logística incrementaron capacidad de coordinación dentro de las cadenas comerciales. Pero al mismo tiempo, esta transformación también aumentó complejidad operativa y dependencia respecto de la calidad de los datos disponibles.

En el supermercado argentino, donde las condiciones económicas suelen cambiar rápidamente, disponer de información precisa y actualizada resulta fundamental. Las variaciones de consumo, las alteraciones de precios y los problemas de abastecimiento obligan a las empresas a tomar decisiones con enorme velocidad. En ese contexto, la calidad de la información puede marcar diferencias operativas decisivas.

La pandemia mostró claramente esta realidad. Durante los períodos más críticos, muchas organizaciones enfrentaron cambios abruptos de demanda, problemas logísticos y alteraciones inesperadas dentro de la cadena de suministro. Las empresas que disponían de sistemas integrados y capacidad de análisis en tiempo real lograron adaptarse con mayor rapidez. Las que tra-

bajaban con información fragmentada enfrentaron mayores niveles de desorganización. La logística moderna necesita entonces combinar infraestructura física eficiente con circulación inteligente de datos. Un depósito altamente automatizado pierde gran parte de su potencial si la información comercial llega tarde o resulta poco precisa. Del mismo modo, sistemas avanzados de análisis resultan insuficientes si la operación cotidiana no puede responder adecuadamente a las decisiones tomadas.

La coordinación interna aparece como uno de los principales desafíos. Muchas empresas incorporaron herramientas tecnológicas sofisticadas, pero continúan operando mediante estructuras fragmentadas donde distintas áreas manejan información desconectada. Comercial, abastecimiento, logística y operaciones muchas veces trabajan con criterios diferentes o datos parcialmente incompatibles.

Cuando esto ocurre, aparecen desequilibrios importantes. Las promociones pueden lanzarse sin coordinación suficiente con abastecimiento. Los inventarios pueden reflejar información desactualizada. Los centros de distribución pueden recibir proyecciones inconsistentes respecto de demanda real. El resultado suele traducirse rápidamente en faltantes, sobrecostos y



deterioro de experiencia del consumidor.

La información en movimiento requiere entonces algo más que tecnología. Exige integración organizacional y capacidad de coordinación estratégica. Las organizaciones más eficientes suelen desarrollar estructuras donde distintas áreas comparten datos relevantes de manera dinámica y colaborativa. La velocidad adquirió además enorme importancia. En mercados cada vez más dinámicos, la información pierde valor rápidamente si no circula con suficiente rapidez. Una previsión de demanda correcta pero tardía puede ser crítica ●

Las organizaciones más dinámicas entienden que compartir datos estratégicos en tiempo real fortalece la capacidad de planificación y mejora el abastecimiento.

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



Dos Anclas reinauguró su planta de San Luis

Tres años después de haber sufrido un incendio, y tras importantes inversiones, las instalaciones de la empresa ya están listas para operar nuevamente, bajo estrictas normas y protocolos de calidad.

La empresa argentina **Dos Anclas**, de destacada trayectoria y posicionamiento en industrialización y comercialización de sal de mesa, condimentos, especias, vinagres, productos de repostería y aceite de oliva, reinauguró su planta ubicada en Salinas del Bebedero (San Luis), que volvió a operar plenamente luego de tres años del incendio que afectó su nave de producción.

El acto inaugural, llevado a cabo en

el establecimiento industrial, reunió a autoridades de la compañía y de su principal accionista, el Grupo FV. Estuvo presente también el **Gobernador de San Luis, Claudio Poggi**, junto a representantes del gobierno provincial y de organismos provinciales y municipales, y colaboradores de la compañía, clientes y proveedores.

Durante la jornada, se realizó un recorrido por la nueva nave de producción, se proyectó un video y se escucharon las palabras inaugurales de **Miguel Viegner (Presidente)** y **Juan Pablo Pasini (Gerente General)**. Como parte del evento, también se produjo el encendido simbólico de las nuevas instalaciones. “Hace tres años, el incendio que destruyó la planta nos enfrentó a una de las pruebas más difí-

les de nuestra historia”, declaró Viegner durante el acto. “Quiero agradecer a todos los que hicieron posible que estemos hoy aquí. Esta es la celebración de un nuevo comienzo. Honramos lo que superamos y renovamos nuestro compromiso con el futuro. Que esta planta sea el punto de partida de una nueva etapa de crecimiento, innovación y orgullo para todos”, expresó.

Industria nacional

La fábrica de Salinas del Bebedero es un establecimiento estratégico para Dos Anclas. En ella se lleva adelante la industrialización de la sal en todas sus etapas: la extracción en el yacimiento, su lavado, secado, aditivado y envasado, bajo estrictas normas y protocolos de calidad, produciendo insumos valiosos para la cadena de valor de distintas industrias y para el consumo humano en Argentina y mercados de exportación.

La puesta en funcionamiento de las nuevas instalaciones demandó una inversión de 25 millones de dólares, y representa un nuevo hito para la compañía, que reafirma su compromiso con el desarrollo productivo, la innovación y el crecimiento de la industria nacional.

“Tenemos una fábrica modelo, con una superficie total de 5.000 metros cuadrados, casi 20 metros de altura y tecnología constructiva especialmente adaptada para el ambiente de la salina”, manifestó Juan Pablo Pasini. “Con equipamiento de primer nivel desde el ingreso por las tolvas, el lavadero, el secadero de alta eficiencia, los sistemas de zarandas, los circuitos de remolienda y las nuevas máquinas de envasado, podemos alcanzar tanto volumen como flexibilidad”, agregó.

La planta puede producir hasta 50 toneladas por hora. Además, el edificio renovado alojará el nuevo Centro Distribución San Luis. Con 4.000 posiciones de almacenamiento, será un centro neurálgico para el movimiento de los productos de la empresa, junto con los centros de distribución de Moreno y La Pampa, entre otros ●



Juan P. Pasini, Gte. General de Dos Anclas; Miguel Viegner, Presidente del Directorio de Compañía Instructora de Buenos Aires (CIBA)/Dos Anclas; Guillermo Viegner, Presidente de Grupo FV; Claudio Poggi, Gob. de San Luis; Gabriel Craizar, Gte. de planta y Federico Trombotto, Ministro de Desarrollo Productivo de San Luis.





DOS ANCLAS

SE AGRANDA LA FAMILIA

Libre de gluten · Con pico dosificador

**NUEVO
ENVASE**
Mismo
sabor.



**NUEVOS
SABORES**
Sin saborizantes
artificiales.

Tradición versus modernidad

El packaging debe evolucionar junto con los consumidores sin perder aquellos códigos que permiten reconocer una marca. Modernizar implica encontrar un equilibrio entre innovación, funcionalidad, identidad y continuidad.

Actualizar un envase no significa necesariamente abandonar sus rasgos históricos. Colores, formas y tipografías pueden funcionar como poderosos códigos de reconocimiento.

Sin dudas, el packaging ocupa una posición particular dentro de la estrategia de una marca porque debe cumplir simultáneamente funciones prácticas y comunicacionales. Protege, contiene, facilita transporte y almacenamiento, pero también identifica, diferencia y transmite una determinada promesa frente al consumidor. Por esta razón, cualquier modificación plantea una tensión inevitable entre conservar aquello que funciona y actualizar aquello que comenzó a quedar desfasado.

Esta tensión se vuelve especialmente compleja cuando una marca posee muchos años de presencia en el mercado. Sus colores, tipografías, formas, ilustraciones o materiales pueden haber adquirido un enorme valor de reconocimiento, aun cuando desde una perspectiva puramente estética algunos elementos parezcan antiguos. Cambiarlos demasiado puede mejorar la apariencia y, al mismo tiempo, reducir una familiaridad construida durante décadas.

Los consumidores no observan los envases como diseñadores profesionales ni a-

nalizan conscientemente cada decisión gráfica, aunque desarrollan asociaciones visuales que les permiten identificar productos con enorme rapidez. En una góndola cargada de estímulos, reconocer una combinación de colores o una determinada forma puede ahorrar tiempo y reforzar confianza, de manera que la continuidad visual posee un valor comercial difícil de medir exclusivamente mediante criterios estéticos.

Por eso, modernizar un packaging exige distinguir entre aquello que pertenece simplemente al pasado y aquello que se convirtió en un activo de marca. Una tipografía puede parecer anticuada y necesitar actualización, mientras un color asociado durante años con el producto puede seguir cumpliendo una función fundamental. El desafío consiste en renovar sin borrar las señales que facilitan el reconocimiento inmediato.

La tradición, además, puede representar un atributo positivo. En determinadas categorías, especialmente alimentos, bebidas y productos relacionados con recetas o procesos conocidos, una estética vinculada con la historia puede transmitir autenticidad, experiencia o confianza. En esos casos, eliminar cualquier referencia al pasado en nombre de la modernidad podría debilitar precisamente uno de los argumentos que diferencia a la marca.

Sin embargo, la tradición también puede transformarse en una carga cuando el envase deja de responder a las expectativas actuales. Un diseño excesivamente recargado, información difícil de leer o formatos poco funcionales pueden generar una impresión de atraso que termina extendiéndose hacia el producto. El consumidor muchas veces utiliza el packaging como indicio para inferir innovación, calidad y atención a los detalles.

La modernización necesita entonces comenzar por una evaluación cuidadosa de los códigos existentes. No todos poseen la misma importancia ni deberían conservarse con igual intensidad. Algunos pueden actualizarse mediante pequeños ajustes, mientras otros admiten modificaciones profundas. La investigación con consumidores permite identificar qué elementos funcionan verdaderamente como señales de reconocimiento y cuáles permanecen simplemente por costumbre interna.

Las empresas suelen sobreestimar, en ocasiones, la importancia de determinados





#Fanáticos del Ahorro

VENTAS POR MAYOR Y POR MENOR



37 SUCURSALES... ¡Y SEGUIMOS CRECIENDO!

Nuestras marcas, aliadas del ahorro



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



Qué nos distingue

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

LAYUNTAMAYORISTA.COM.AR

☎ 260 4574441

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



El desafío consiste en incorporar nuevas demandas de funcionalidad y diseño sin eliminar los elementos que permiten al consumidor identificar rápidamente una marca.

detalles porque quienes trabajan diariamente con una marca desarrollan una sensibilidad muy diferente de la que posee el comprador. Un elemento considerado intocable dentro de la organización puede pasar prácticamente inadvertido para el consumidor, mientras una característica aparentemente secundaria puede ser precisamente aquella que permite encontrar el producto rápidamente.

La observación en el punto de venta resulta particularmente útil porque el packaging no compite aislado sobre una mesa de diseño. Debe funcionar dentro de una góndola donde comparte espacio con decenas de propuestas, muchas de ellas construidas mediante códigos visuales semejantes. Una modificación que luce atractiva individualmente puede perder completamente su capacidad de diferenciación cuando se coloca junto a la competencia.

Esta realidad explica por qué la simplicidad ganó terreno en numerosas categorías. Reducir elementos, ordenar información y establecer jerarquías más claras puede facilitar la identificación y mejorar la lectura, especialmente cuando el consumidor dedica pocos segundos a cada decisión. Sin embargo, simplificar no significa necesariamente adoptar una estética minimalista, porque cada categoría posee códigos propios y diferentes expectativas respecto de aquello que debería transmitir.

La tendencia hacia diseños más limpios también responde al crecimiento de los canales digitales. Un envase que anteriormente debía funcionar principalmente en una góndola física ahora necesita resultar reconocible en fotografías pequeñas, pantallas de teléfonos y páginas de comercio

electrónico. Los elementos demasiado complejos pueden perder legibilidad cuando se reducen, mientras colores, formas y marcas claramente jerarquizadas conservan mejor su capacidad de identificación.

Esta adaptación digital introduce nuevas exigencias, aunque no elimina las tradicionales. Un packaging continúa necesitando presencia física, facilidad de manipulación y claridad informativa, al mismo tiempo que debe funcionar correctamente como imagen dentro de plataformas donde el consumidor quizá nunca lo vea a tamaño real antes de comprar. Diseñar para ambos entornos obliga a considerar escalas y contextos de lectura considerablemente diferentes.

La funcionalidad también adquirió mayor relevancia dentro del proceso de modernización. Cierres resellables, formatos más cómodos, facilidad de apertura o envases que permiten utilizar mejor el contenido pueden aportar beneficios concretos que exceden la estética. Cuando una modificación mejora verdaderamente la experiencia, el nuevo diseño deja de ser solamente una actualización visual y se convierte en una innovación percibida durante el uso.

En algunas categorías, esas mejoras pueden justificar incluso cambios importantes en formas que durante años parecían consolidadas. Sin embargo, cualquier innovación funcional necesita considerar costos, logística, conservación y comportamiento en góndola, porque una solución atractiva para el consumidor puede generar dificultades importantes dentro de producción, almacenamiento o transporte. El packaging funciona dentro de un sistema y no debería evaluarse exclusivamente desde la comunicación.

La sustentabilidad agregó otra dimensión central a esta discusión. Reducir materiales, facilitar reciclabilidad o disminuir peso puede obligar a revisar estructuras históricas, mientras ciertos consumidores comienzan a observar con mayor atención el impacto ambiental de los envases. La modernidad, en este sentido, ya no se expresa solamente mediante una apariencia contemporánea, sino también a través de decisiones relacionadas con eficiencia y uso responsable de recursos.

Esta transformación puede entrar en conflicto con percepciones tradicionales de calidad. Durante años, materiales pesados, grandes volúmenes o envases especialmente robustos fueron utilizados para transmitir valor, aunque algunos de esos códigos comienzan a ser cuestionados cuando implican un consumo innecesario de recursos. Las marcas necesitan encontrar nuevas formas de comunicar calidad sin depender exclusivamente de elementos que podrían resultar poco sostenibles. También cambia la cantidad de información que debe incorporarse en los envases ●



Armonía de **SABORES**

NUEVOS YOGURES BATIDOS



UN DESAYUNO • UN SNACK • UN POSTRE • UN GUSTO

@TREGAROK



Claves para generar tráfico

Atraer consumidores al punto de venta exige combinar conocimiento del público, propuestas relevantes, comunicación eficiente y una experiencia que sea capaz de justificar cada visita.

Generar tráfico exige mucho más que comunicar promociones, porque hoy el consumidor necesita encontrar razones muy relevantes para desplazarse a una tienda.

En marketing, generar tráfico significa conseguir que una cantidad creciente de consumidores llegue hasta el lugar donde una empresa puede concretar su propuesta comercial, ya se trate de una tienda física, un supermercado, una página web o una aplicación. Aunque el concepto parece sencillo, alcanzar ese objetivo exige comprender qué razones pueden movilizar a personas que reciben diariamente una enorme cantidad de estímulos y disponen de múltiples alternativas para satisfacer necesidades semejantes.

Durante mucho tiempo, una promoción suficientemente atractiva podía convertirse en el principal argumento para aumentar visitas, especialmente en categorías donde el precio tenía un peso decisivo y la competencia permanecía relativamente concentrada. En la actualidad, ese recurso continúa siendo importante, aunque compite con factores relacionados con conveniencia, experiencia, cercanía, disponibilidad, rapidez y personalización, que pueden modificar significativamente la elección aun cuando existan diferencias económicas entre distintas alternativas.

El primer desafío consiste en comprender que no todo tráfico posee el mismo valor. Una campaña puede conseguir miles

de visitas adicionales y producir escasas ventas si alcanza a consumidores poco interesados en la propuesta, mientras una acción mucho más pequeña puede resultar extraordinariamente rentable cuando se dirige hacia personas con alta probabilidad de comprar. La cantidad continúa siendo relevante, pero necesita analizarse junto con conversión, ticket promedio, frecuencia y rentabilidad.

Esta distinción obliga a abandonar la idea de que cualquier incremento de público constituye automáticamente un éxito de marketing. Una tienda puede llenarse durante una promoción extraordinaria y descubrir que una gran parte de esos compradores desaparece apenas termina el descuento, especialmente cuando la acción no estuvo acompañada por mecanismos capaces de construir una relación posterior. Generar tráfico sostenible exige entonces pensar simultáneamente en adquisición y permanencia, evitando que cada nueva visita tenga que comprarse nuevamente desde cero.

Para conseguirlo resulta indispensable conocer las distintas misiones de compra. Un consumidor que realiza el abastecimiento principal del hogar tiene necesidades diferentes de quien busca resolver una urgencia, reponer pocos productos o aprovechar una oportunidad específica. Cada misión responde a motivaciones, tiempos y sensibilidades distintas, por lo que una propuesta capaz de atraer a un segmento puede resultar prácticamente invisible para otro que se encuentra en una situación diferente.

En el supermercadismo, esta segmentación permite trabajar sobre estímulos mucho más precisos. Una promoción de volumen puede resultar especialmente atractiva para hogares que planifican compras grandes, mientras una propuesta basada en rapidez y proximidad puede captar mejor a consumidores que necesitan resolver una compra inmediata. El tráfico aumenta cuando el comercio consigue ofrecer una razón clara para ser elegido dentro de la situación concreta que enfrenta cada comprador. El precio conserva naturalmente una enorme capacidad para generar visitas, especialmente en contextos donde el poder adquisitivo obliga a los consumidores a administrar cuidadosamente sus presupuestos. Sin embargo, competir exclusivamente mediante descuentos puede conducir a una dinámica difícil de sostener, porque cada promoción necesita ser superada por otra y los clientes pueden acostumbrarse a comprar solamente cuando aparece un beneficio extraordinario, reduciendo el margen y debilitando la percepción del precio habitual.

Por esta razón, las promociones funcionan mejor cuando forman parte de una ar-

quitectura comercial más amplia. Determinados productos pueden utilizarse como generadores de tráfico, mientras otros contribuyen a recuperar margen y completar el ticket, siempre que la combinación resulte coherente para el consumidor. El objetivo no debería limitarse a vender aquello que está promocionado, sino aprovechar la visita para aumentar la probabilidad de que el comprador encuentre otras razones para continuar recorriendo la propuesta.

La comunicación constituye otro componente decisivo, porque ninguna oferta puede generar tráfico si el público relevante no llega a conocerla. La fragmentación de audiencias obliga a combinar distintos canales y a elegirlos según el comportamiento de cada segmento, evitando la tentación de repetir exactamente el mismo mensaje en todos ellos. Redes sociales, aplicaciones, correo electrónico, publicidad exterior y comunicación dentro de la tienda cumplen funciones diferentes y pueden complementarse. Los datos permiten aumentar considerablemente la precisión de esas acciones. Los programas de fidelización, historiales de compra y herramientas digitales ofrecen información sobre frecuencia, categorías preferidas, sensibilidad a promociones y momentos de visita, permitiendo construir campañas mucho más especifi-



cas. Una oferta enviada a quien compra regularmente una categoría tiene mayor probabilidad de producir una respuesta que la misma comunicación distribuida indiscriminadamente entre consumidores que nunca demostraron interés en ella.

La personalización, sin embargo, necesita utilizarse con criterio para evitar que la abundancia de información termine generando una cantidad excesiva de comunicaciones. Cuando cada interacción produce inmediatamente nuevos mensajes, el consumidor puede sentir que recibe demasiado ruido y comenzar a ignorar incluso

Las acciones más efectivas combinan precio, conveniencia y novedad, utilizando cada estímulo para transformar una visita ocasional en una relación más frecuente.



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



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



DERQUI 1496, BANFIELD - BELGRANO 1560, BANFIELD - ONCATIVO 1942, LANÚS E - CAVOUR 3491, LANUS O - C. PELLEGRINI 659, QUILMES



El verdadero objetivo no consiste solamente en aumentar la cantidad de visitas, sino en atraer tráfico de calidad, capaz de convertirse en compras y relaciones más duraderas.

aquellas propuestas que podrían resultarle útiles. La eficiencia no consiste en comunicarse más veces, sino en aumentar la relevancia de cada contacto y elegir mejor el momento.

También resulta importante comprender que el tráfico puede originarse antes de que exista una intención concreta de compra. Contenidos útiles, novedades, lanzamientos o experiencias pueden despertar curiosidad y generar visitas que posteriormente se transformen en ventas. En estos casos, el marketing no solamente responde a una demanda ya existente, sino que crea razones para acercarse y explorar, ampliando el universo de consumidores que considera a la empresa dentro de sus alternativas posibles.

La novedad funciona especialmente bien cuando se relaciona con categorías de alta participación emocional o con consumidores interesados en descubrir tendencias. Un lanzamiento exclusivo, una edición limitada o una propuesta que todavía no se encuentra ampliamente disponible puede generar tráfico sin depender necesariamente de un descuento. El atractivo surge de la posibilidad de acceder a algo diferente, lo

que permite competir mediante valor percibido y no solamente mediante precio.

La experiencia dentro del punto de venta también puede convertirse en un generador de tráfico cuando ofrece elementos que justifican el desplazamiento. Degustaciones, demostraciones, espacios gastronómicos, asesoramiento especializado o eventos permiten transformar una visita comercial en una experiencia más amplia. Estas acciones deben mantener relación con la propuesta del negocio, porque una actividad capaz de atraer público pero sin conexión con la compra puede producir circulación sin generar resultados económicos suficientes.

En los canales digitales, la lógica presenta diferencias aunque conserva el mismo principio. Conseguir tráfico hacia una página o aplicación requiere disminuir fricciones, mejorar relevancia y ofrecer estímulos que compitan eficazmente por la atención. La velocidad de carga, la facilidad para encontrar productos, la claridad de los precios y la simplicidad del proceso de compra pueden influir tanto como una campaña, porque atraer usuarios hacia una experiencia deficiente solamente aumenta abandonos.

La integración entre canales abre además nuevas posibilidades. Un consumidor puede descubrir una promoción en redes sociales, consultar disponibilidad desde el teléfono y terminar comprando en una tienda física, mientras otro puede conocer un producto durante una visita y adquirirlo posteriormente desde una plataforma digital. Medir el tráfico únicamente dentro de cada canal puede ocultar estas trayectorias, por lo que el análisis necesita considerar la interacción completa antes de atribuir resultados. Las ubicaciones físicas continúan teniendo un peso fundamental porque determinan una parte importante del tráfico potencial. Cercanía, accesibilidad, estacionamiento y relación con otros puntos de interés pueden favorecer visitas más que cualquier promoción ●

De la visita a la compra

Aumentar la cantidad de personas que ingresan a una tienda o visitan un sitio puede parecer un objetivo suficiente, aunque desde el punto de vista económico resulta indispensable analizar qué ocurre después. El tráfico solamente genera valor cuando una proporción adecuada de esas visitas se convierte en compras capaces de justificar el costo necesario para atraerlas.

Una promoción muy agresiva puede generar una respuesta extraordinaria y, al mismo tiempo, producir un resultado mediocre si los consumidores compran exclusivamente los productos descontados, reducen el margen o desaparecen cuando termina el incentivo. La evaluación necesita incorporar entonces conversión, ticket, rentabilidad y

comportamiento posterior. También conviene distinguir entre clientes nuevos y compradores habituales. Recuperar consumidores inactivos, aumentar frecuencia entre quienes ya conocen la propuesta o captar personas que nunca habían comprado requieren estímulos diferentes y presentan costos de adquisición distintos.

Por eso, las métricas deberían acompañarse con indicadores capaces de mostrar la calidad de esas visitas. Saber cuántas personas llegaron es apenas el comienzo; comprender quiénes eran, qué compraron, cuánto gastaron y si regresaron permite determinar si la acción produjo valor. El mejor tráfico no es el más numeroso, sino el que logra transformar una primera visita en una relación comercial.

DOMINGO SE COCINA DE LOCAL



Siempre cerca tuyo

PARA EL PARTIDO DE TODOS LOS DÍAS

Generando circuitos eficientes

La excelencia operativa depende cada vez menos de controles aislados y más de procesos integrados capaces de prevenir errores, eliminar desperdicios y mejorar continuamente la experiencia ofrecida cotidianamente al cliente.



La mejora continua comienza cuando cada tarea se analiza como parte de una cadena, comprendiendo que una pequeña falla inicial puede multiplicar los costos y las dificultades.

La calidad de una empresa no se define solamente por aquello que finalmente recibe el cliente. Detrás de cada producto disponible, cada pedido entregado y cada consulta correctamente resuelta existe una sucesión de actividades que deben funcionar de manera coordinada. Cuando alguno de esos pasos falla, el problema suele trasladarse hacia adelante y obligar a otras personas a corregirlo. Allí aparece una de las ideas centrales de la calidad total: el mejor error no es el que se detecta rápidamente, sino aquel que el propio proceso consigue evitar.

Esta mirada modifica profundamente la administración. Durante mucho tiempo, el control de calidad estuvo asociado principalmente con la inspección final. Se producía, se verificaba y, cuando aparecía un defecto, se rechazaba o corregía. Ese modelo permitía proteger al cliente, pero tenía una limitación evidente: el costo ya se había producido. Se habían utilizado materiales, tiempo, instalaciones y trabajo para generar algo que necesitaba ser reparado, descartado o realizado nuevamente.

La calidad total desplaza la atención hacia el origen. Busca comprender por qué aparecen los problemas y cómo rediseñar el circuito para reducir su probabilidad. Esto exige observar la organización como un sistema de procesos relacionados. Una fa-

lla en compras puede transformarse posteriormente en un problema de inventario. Un dato incorrectamente cargado puede afectar reposición, facturación y análisis comercial. Una promoción mal comunicada puede generar consultas, reclamos y correcciones en caja. El costo real rara vez permanece encerrado en el lugar donde comenzó.

En el comercio minorista esta interdependencia resulta particularmente evidente. Los supermercados manejan miles de referencias, proveedores, precios y movimientos de mercadería. Cada producto atraviesa una cadena que comienza mucho antes de llegar a la góndola. Selección, negociación, pedido, recepción, almacenamiento, reposición, exhibición, cobro y eventual devolución forman parte de un mismo circuito. Mejorar únicamente una etapa puede generar resultados limitados si las restantes continúan funcionando con deficiencias.

Por eso, el primer paso consiste en visualizar el proceso completo. Muchas organizaciones conocen perfectamente las tareas de cada área, pero tienen una comprensión menos precisa sobre cómo se conectan. Cada sector administra su parte y mide sus propios resultados. El problema aparece en las fronteras. Información incompleta, responsabilidades ambiguas o criterios diferentes generan demoras que nadie considera completamente propias.

Mapear un proceso permite identificar esas zonas. No requiere comenzar con herramientas sofisticadas. Basta con describir qué desencadena una actividad, quién interviene, qué información necesita, qué resultado entrega y quién lo recibe. Cuando esta secuencia se vuelve visible aparecen pasos redundantes, esperas, autorizaciones innecesarias y movimientos que se habían naturalizado.

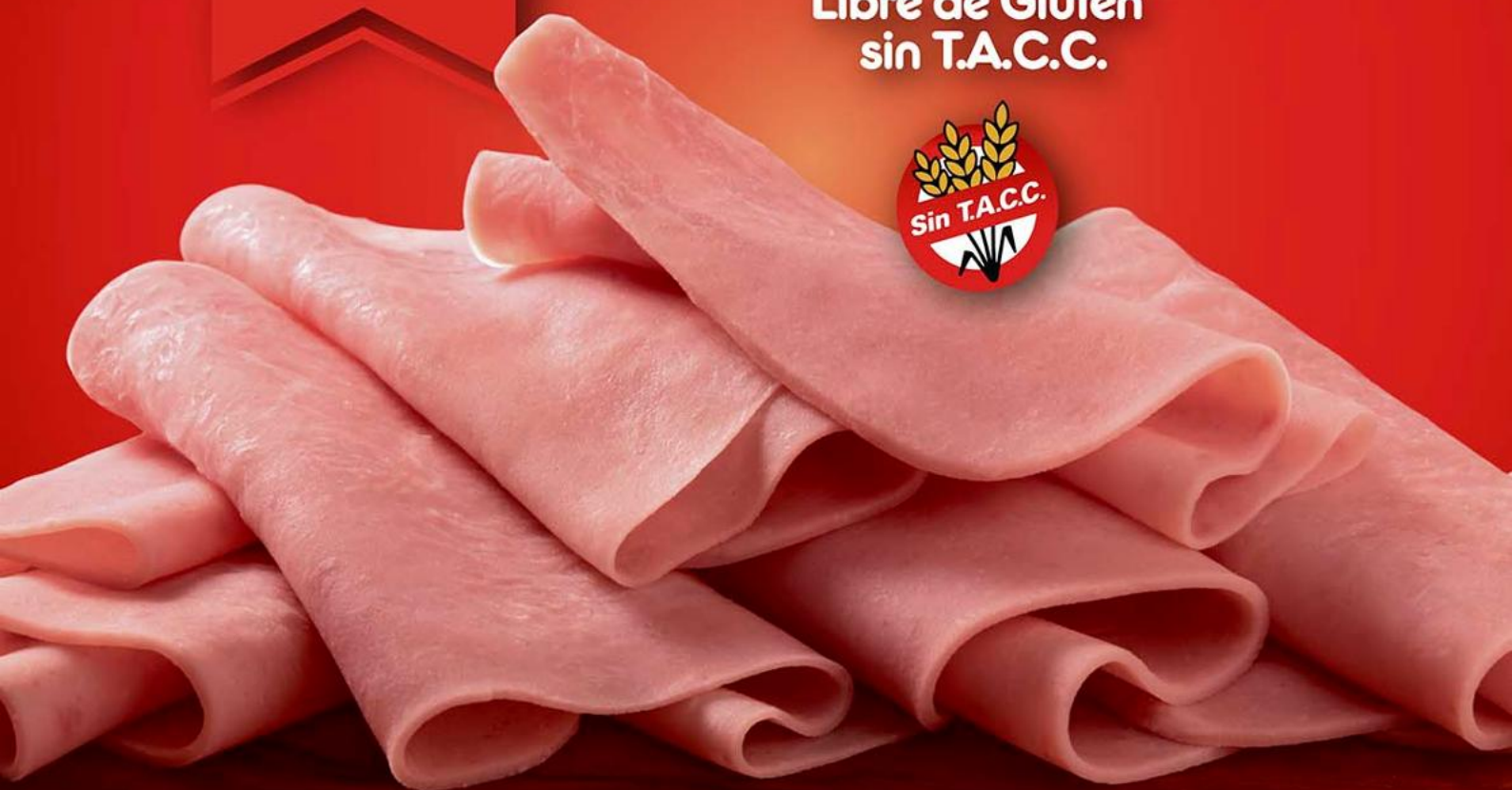
Una de las principales fuentes de ineficiencia es precisamente el retrabajo. Corregir una factura, modificar un pedido, volver a etiquetar un producto o repetir una carga de información consume recursos sin generar valor adicional para el cliente. Sin embargo, estas actividades pueden convertirse en parte normal de la rutina. Como siempre existieron, dejan de percibirse como pérdidas. La calidad total obliga a volverlas visibles y preguntarse por qué son necesarias. La prevención tiene entonces un valor económico directo. Evitar un error suele costar menos que corregirlo. Pero

Nuevo
Pata de Cerdo 214



**RICO Y A UN
PRECIO MUY
CONVENIENTE**

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



Los costos ocultos

El retrabajo suele permanecer oculto dentro de los costos normales de una organización. Una factura corregida, una etiqueta reemplazada, un pedido cargado nuevamente o una consulta provocada por información incompleta parecen incidentes menores cuando se observan individualmente. Repetidos cientos de veces, representan una pérdida más que considerable.

Medirlos permite descubrir procesos que consumen recursos sin generar valor. Para hacerlo conviene registrar no solamente el error final, sino también las horas utilizadas para corregirlo, las áreas involucradas y las consecuencias posteriores. Un dato equivocado puede requerir pocos minutos para modificarse y, al mismo tiempo, haber generado

llamadas, demoras o movimientos innecesarios en otros sectores. La frecuencia aporta otra señal importante. Los problemas repetidos deberían recibir prioridad aunque individualmente tengan escaso impacto. Su recurrencia demuestra que existe una causa estructural todavía no resuelta.

También resulta útil calcular cuánto costaría prevenirlos. Una validación automática, una instrucción más clara o una modificación sencilla del circuito pueden requerir una inversión pequeña frente al gasto acumulado de continuar corrigiendo.

Hacer visible el retrabajo modifica la conversación. Lo que parecía una molestia cotidiana comienza a observarse como una oportunidad concreta de ahorro, simplificación y mejora operativa. Hay que saber aprovecharla.

Los mejores controles no son aquellos que detectan más errores, sino los que permiten comprender sus causas y modificar los procesos para impedir que vuelvan a repetirse después.

para prevenir resulta necesario comprender causas y no limitarse a los síntomas. Si un precio incorrecto llega repetidamente a caja, cambiarlo manualmente resuelve cada incidente, aunque no elimina el problema. Investigar dónde se produce la diferencia, qué sistemas intervienen y por qué el dato no se actualiza correctamente permite construir una solución permanente.

Esta distinción entre corregir y resolver resulta fundamental. Las organizaciones pueden desarrollar una enorme capacidad para atender problemas y, paradójicamente, mantener intactas las condiciones que los producen. Los equipos se vuelven expertos en apagar incendios. La operación continúa gracias al esfuerzo de personas que compensan fallas estructurales. Esa capacidad puede parecer eficiencia, pero en realidad oculta costos y vulnerabilidades.

La calidad total propone utilizar cada incidente como fuente de aprendizaje. Cuando ocurre un problema relevante conviene registrar qué sucedió, dónde se originó, qué consecuencias generó y qué modifica-

ción puede impedir su repetición. Esta práctica transforma situaciones negativas en conocimiento organizacional. El objetivo no consiste en encontrar culpables, sino en fortalecer el sistema.

Esto no elimina la responsabilidad individual. Existen errores causados por negligencia o incumplimiento que deben tratarse como tales. Pero incluso en esos casos conviene preguntar qué condiciones permitieron que una conducta incorrecta avanzara hasta generar consecuencias importantes. Un proceso robusto incorpora barreras para detectar desviaciones antes de que produzcan daños mayores.

Los indicadores desempeñan una función central. Lo que no se mide resulta difícil de mejorar. Tiempos de ciclo, errores, devoluciones, faltantes, merma, reclamos y retrabajos ofrecen señales sobre la calidad de los procesos. Sin embargo, acumular indicadores puede resultar tan problemático como carecer de ellos. La información debe concentrarse en variables relacionadas con los objetivos y permitir identificar tendencias sobre las que realmente sea posible actuar.

También resulta necesario evitar que cada área optimice exclusivamente sus propias métricas. Compras puede reducir costos adquiriendo grandes cantidades, pero aumentar inventario y desperdicio. Logística puede consolidar entregas para mejorar eficiencia y perjudicar disponibilidad. Una tienda puede reducir horas de personal y deteriorar reposición. La calidad total observa el resultado global y analiza cómo una decisión afecta al resto del circuito.

La voz del cliente funciona como referencia final. Un proceso interno puede parecer eficiente y, sin embargo, generar una experiencia deficiente. Una devolución que exige demasiados pasos quizás proteja controles administrativos, pero también puede frustrar al consumidor. Una política de surtido muy racional desde la gestión puede producir faltantes frecuentes de productos valorados localmente ●





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.



La sustentabilidad, eje del acuerdo Mercosur-UE

La adaptación temprana a los nuevos estándares europeos permitirá a las empresas del Mercosur diferenciarse, fortalecer sus cadenas de valor y acceder con mayor solidez al mercado europeo, según un reciente informe de **Grant Thornton Argentina**. La entrada en vigor del acuerdo comercial entre el Mercosur y la Unión Europea marca un nuevo escenario para las empresas de la región.

Si bien el tratado elimina progresivamente los aranceles para la mayor parte de las exportaciones del Mercosur, también profundiza la necesidad de responder a los estándares de sostenibilidad que hoy exige el mercado europeo. Aunque las compañías de nuestro bloque no están obligadas legalmente a cumplir las directivas europeas, muchas de ellas deberán proporcionar información vinculada con trazabilidad, sostenibilidad, derechos humanos y cadena de suministro para continuar siendo proveedores de empresas eu-

ropeas o de organizaciones que exportan hacia ese mercado.

“Europa está elevando sus exigencias de sostenibilidad en cuanto a trazabilidad y respaldo documental”, explica Alejandro Chiappe, Socio Líder de Advisory Services de Grant Thornton Argentina. “Si bien estas exigencias no afectan a empresas no europeas o que no tienen relación directa con la Unión Europea, las reglas para las empresas de América Latina se están redefiniendo y aquellas que formen parte de la cadena de valor europea van a tener mayores exigencias y tendrán que aportar información respaldatoria para no perder mercado”, añade.

Entre las principales regulaciones que comienzan a impactar en las cadenas de valor se encuentran la Directiva sobre Información Corporativa en materia de Sostenibilidad (CSRD) y la Directiva de Diligencia Debida en Sustentabilidad Corporativa.



El mercado de los vinos en lata

La industria de bebidas en América del Sur atraviesa una etapa de cambio marcada por nuevas ocasiones de consumo, mayor diversificación de formatos y consumidores más abiertos a propuestas que

combinen conveniencia, calidad e innovación.

Esta transformación se refleja en el avance de categorías que amplían el consumo tradicional de bebidas: vinos en lata, cócteles listos para tomar, energizantes, bebidas funcionales y propuestas con menor graduación alcohólica. En el contexto de la expansión de los hábitos de consumo, cada vez más bodegas buscan diversificar sus portafolios y evalúan nuevas propuestas para ampliar las ocasiones de consumo. Uno de los ejemplos más claros es el vino en lata, un formato que viene ganando espacio en mercados como Chile y que ya suma más de 50 etiquetas desarrolladas por **Ball Corporation** (empresa de envases sostenibles de aluminio, en América del Sur). La lata se adapta a ocasiones de menor escala. Una presentación individual permite controlar mejor la porción, reducir desperdicio y facilitar la prueba de nuevas variedades. En el caso del vino, una lata puede equivaler aproximadamente a dos o tres copas, lo que la convierte en una alternativa práctica para quienes buscan conveniencia sin resignar experiencia de consumo. Además, responde tanto a consumidores que se inician en la categoría como a quienes ya conocen el vino y eligen este formato por practicidad en ciertas ocasiones.



Argentina, a la vanguardia en Empresas B certificadas

Hoy, la Comunidad B argentina reúne a empresas de 30 sectores de la economía, que generan más de 47.800 puestos de

trabajo y facturan 5.917 millones de dólares al año. Nuestro país ocupa el noveno lugar a nivel mundial en cantidad de negocios que persiguen un propósito más allá del lucro. En lo que va de 2026, ya certificaron 68 nuevas compañías. En total, ya son 300 las Empresas B del país certificadas por cumplir con estándares verificados en materia de prácticas sociales y ambientales, transparencia y responsabilidad. Con este crecimiento, Argentina consolida su posición como el segundo país de Latinoamérica con mayor cantidad de compañías certificadas, detrás de Brasil, y el noveno a nivel mundial.

“Este hito es mucho más que alcanzar un número: pone en evidencia el liderazgo de Argentina en un movimiento global hacia una nueva economía que ponga en el centro el bienestar de las personas y del planeta”, señala **Marina Arias, Directora Ejecutiva de Sistema B Argentina**.

Si bien están presentes en todo el país, las Empresas B son originarias de 16 territorios de Argentina: la Ciudad de Buenos Aires concentra 124, seguida por la Provincia de Buenos Aires, con 97. Córdoba ocupa el tercer lugar, con 27, seguida por Mendoza, con 23, y Río Negro, con 16. Estas compañías definen un propósito más allá del lucro y modifican sus estatutos para protegerlo a lo largo del tiempo.



La búsqueda del bienestar: una tendencia que afecta al consumo

Según un reciente informe de la consultora **Kantar**, crece la tendencia entre los consumidores latinoamericanos a realizar actividades -y comprar productos- que tengan que ver con la armonía y el bienestar. Seis de cada diez personas planean pasar más tiempo en la naturaleza, y crecen también el yoga, la meditación, los masajes y la aromaterapia.

En Argentina, un estudio de la consultora Voices! revela que el porcentaje de personas que realizó al menos una de estas prácticas pasó del 55% en 2022 al 70% en 2026. Además, quienes ya las practican combinan cada vez más herramientas: el promedio pasó de dos a tres experiencias por persona. Más que consumos aislados, se consolidan verdaderos ecosistemas personales de bienestar.

El crecimiento es mayor entre mujeres y sectores socioeconómicos altos, con mayor acceso económico y exposición a las tendencias globales del wellness. Entre las prácticas que más crecieron figuran la limpieza energética del hogar con sahumerios, el reiki, los suplementos naturales, los registros akáshicos y el alineamiento de chacras. Lo novedoso no es su existencia (muchas tienen siglos de historia) sino su creciente legitimación social.

La tendencia atraviesa a América Latina, aunque con particularidades locales. En México conviven prácticas ancestrales como el temazcal con una industria del wellness que las resignificó como experiencias de consumo. En Colombia, el bienestar se vinculó a procesos de sanación colectiva, mientras que en Chile el descenso de la religiosidad tradicional coincidió con la expansión de espacios que combinan regulación emocional y comunidad.

La región cuenta además con un importante sustrato de saberes ancestrales vinculados al cuidado y la sanación. En países como Brasil, Bolivia y Perú, prácticas como la medicina andina o el uso ceremonial de plantas son muy habituales.



**¡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 consumo baja con paracaídas

Las ventas siguen en retracción, pero su caída se desaceleró. La baja de julio fue de 0,6% para los supermercados y 0,5% para los mayoristas.



El consumo masivo continúa transitando un escenario contractivo, aunque los últimos datos comienzan a mostrar algunos indicios de estabilización. Después de varios meses de retrocesos, julio volvió a cerrar con una variación interanual negativa, pero la magnitud de la caída resultó algo menor y algunos canales y categorías consiguieron recuperar terreno.

El panorama, de todos modos, sigue siendo heterogéneo. Mientras las ventas

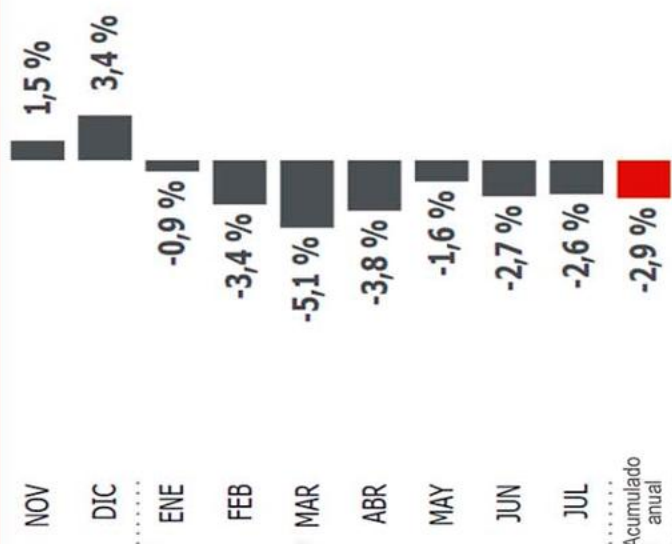
online mantienen tasas de crecimiento muy elevadas y las farmacias lograron ubicarse en terreno positivo, los formatos tradicionales continúan mostrando dificultades. También aparecen diferencias importantes entre las distintas canastas de productos, con una recuperación de las bebidas que contrasta con las caídas que todavía afectan a otros rubros.

Según el último informe de **Scentia**, el consumo masivo retrocedió 2,6% en julio frente al mismo mes de 2025, lo que llevó el acumulado de los primeros siete meses del año a una baja de 2,9%. En comparación con junio, sin embargo, se registró un aumento de 4,2%.

Por canal, los supermercados anotaron una caída de 0,6% interanual, los mayoristas de 0,5% y los autoservicios independientes de 1,2%. En tanto, las farmacias mostraron un crecimiento de 2,7% y el e-commerce se destacó con una fuerte expansión del 39,9%. Los almacenes y kioscos, por su parte, retrocedieron 6,1%, posiblemente afectados por la elevada base de comparación de julio de 2025, cuando habían mostrado un desempeño positivo.

El acumulado anual permite observar con mayor claridad las diferencias entre canales. En los primeros siete meses, los supermercados de cadena acumularon una caída del 4,1%, los mayoristas del 3,3% y los autoservicios independientes del 2,9%. Los kioscos y tradicionales también retrocedieron 2,9%. En el otro extremo, el e-commerce creció 35,6%, mientras que las farmacias se mantuvieron prácticamen-

Self service: evolución mensual (en unidades)



Fuente: Ticket Data / Scentia. Evolución versus mismo mes del año anterior.

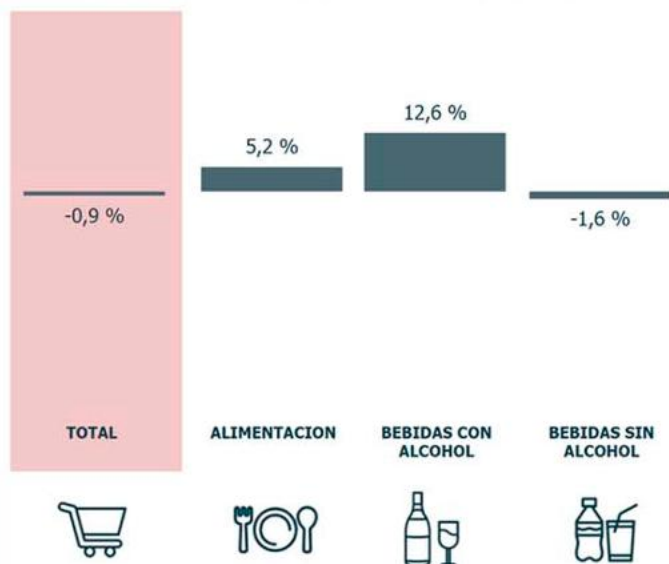
Evolución total del consumo masivo

		Supermercados de cadena	Autoservicios independientes
Julio (2026 Vs. 2025)	-2,6 %	-0,6 %	-1,2 %
Julio versus junio (2026)	4,2 %	4,2 %	3,6 %
Acumulado	-2,9 %	-4,1 %	-2,9 %

Fuente: Canastas de Consumo Masivo / Ticket Data / Scentia.

Evolución de las ventas

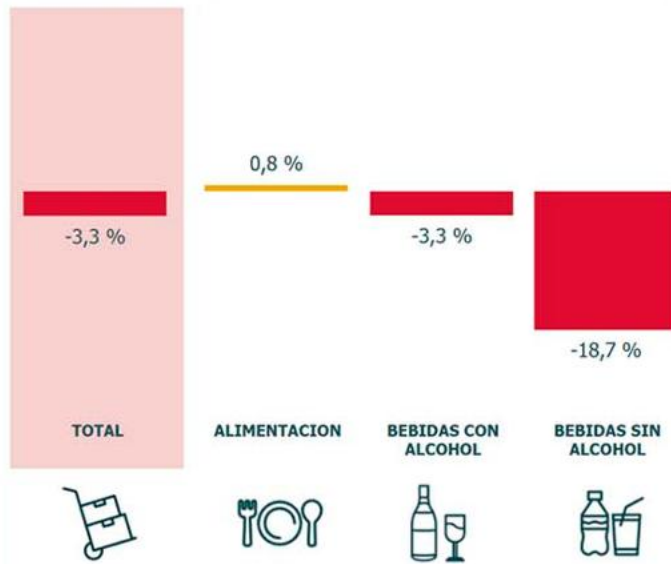
(Self service total, julio 2026 Vs. julio 2025)



Fuente: Ticket Data / Scentia.

Variaciones de canastas

(Canal mayorista, total acumulado a julio 2026 Vs. 2025)



Fuente: Ticket Data / Scentia.

te estable, con una variación positiva de 0,2%. “El comportamiento de las distintas categorías también muestra señales mixtas: se observan algunas canastas con variaciones positivas en todos los canales y signos de recuperación en otras, lo que podría anticipar una mejora gradual del consumo”, señaló Scentia.

Frente a julio de 2025, las bebidas con alcohol crecieron 12,4% y las bebidas sin alcohol avanzaron 5,7%, mientras que alimentación mostró una leve suba del 0,4%. En contraste, desayuno y merienda cayó 8,4%, higiene y cosmética bajó 0,5%, limpieza de ropa y hogar disminuyó 6,5%, los impulsivos retrocedieron 10,1% y los productos perecederos se contrajeron 6,6%.

El comportamiento también varió según

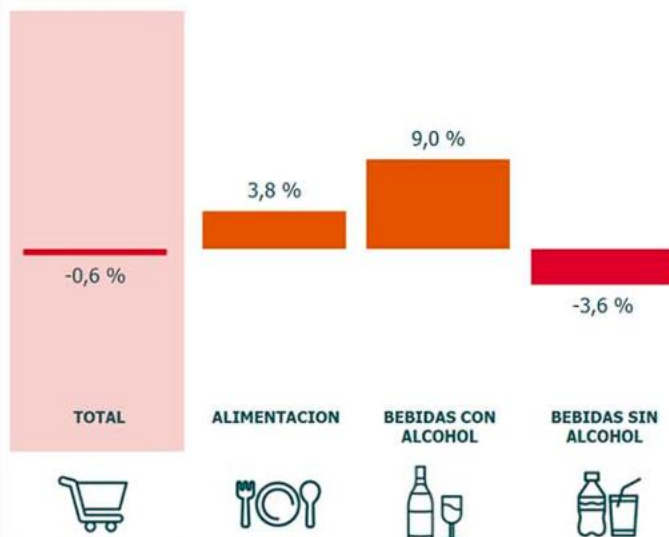
el canal. En los supermercados, por ejemplo, las bebidas con alcohol aumentaron 9% interanual, los impulsivos 6,2% y alimentación 3,8%. En los autoservicios independientes, las bebidas con alcohol avanzaron 15,9% y alimentación 6,5%. Los mayoristas, en cambio, mostraron fuertes caídas en impulsivos (-14,4%) y bebidas sin alcohol (-13,9%). En el acumulado del año, la contracción fue generalizada entre las principales canastas.

Limpieza de ropa y hogar lideró el retroceso con una baja del 7%, seguida por desayuno y merienda y perecederos, ambas con caídas del 5,8% ●

El consumo masivo retrocedió 2,6% en julio frente al mismo mes de 2025. Así, el acumulado anual registra ya una caída de casi 3%.

Variaciones de canastas

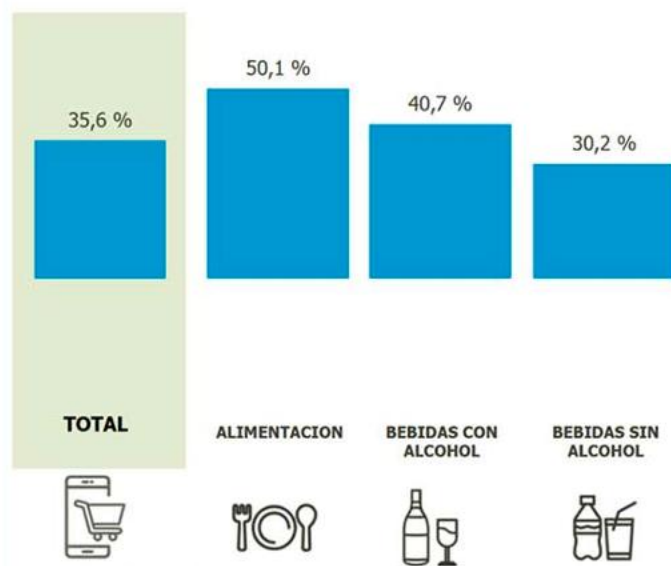
Supermercados de cadena
(Julio 2026 Vs. 2025)



Fuente: Ticket Data / Scentia.

E-commerce: evolución de las ventas

(Acumulado a julio 2026 Vs. 2025)



Fuente: Ticket Data / Scentia.

Ahorrar puede costar caro

Los programas de reducción de costos suelen comenzar con una intención perfectamente razonable, porque toda empresa necesita revisar periódicamente sus gastos y eliminar actividades que dejaron de aportar valor. El problema surge cuando la presión por obtener resultados inmediatos convierte cualquier reducción en una mejora, independientemente de sus consecuencias posteriores.

Algunos gastos pueden eliminarse sin afectar el funcionamiento y constituyen verdaderas ganancias de eficiencia, mientras otros sostienen capacidades cuyos beneficios solamente se vuelven visibles cuando desaparecen. El mantenimiento preventivo, la capacitación, determinadas inversiones tecnológicas o ciertos niveles de servicio suelen pertenecer a esta segunda categoría.

Durante los primeros meses posteriores al recorte, los resultados pueden incluso mejorar porque el ahorro aparece inmediatamente mientras la organización continúa utilizando capacidades construidas previamente. Sin embargo, esa aparente eficiencia puede estar financiándose mediante un deterioro gradual que terminará exigiendo inversiones mayores.

Por eso, antes de eliminar un costo conviene preguntarse qué consecuencia produce, quién la recibirá y en qué momento podría aparecer. También resulta útil analizar si la reducción elimina realmente una actividad o simplemente obliga a otro sector, proveedor o cliente a absorberla. La eficiencia genuina es la que consigue hacer lo mismo o algo mejor utilizando menos recursos.

La falacia del cortoplacismo

La búsqueda de resultados inmediatos puede mejorar algunos indicadores, pero también deteriorar capacidades esenciales para lograr sostener la rentabilidad futura.



Toda empresa necesita resultados en el corto plazo, porque debe pagar salarios, afrontar compromisos financieros, sostener su operación y demostrar que los recursos invertidos producen un rendimiento razonable. Pretender que una organización ignore esas necesidades en nombre de objetivos futuros sería tan poco realista como administrar exclusivamente mirando los resultados de mañana.

El problema aparece cuando esa lógica se vuelve dominante y cada decisión comienza a evaluarse únicamente por su impacto inmediato sobre ventas, costos o utilidades, sin considerar suficientemente las consecuencias que puede producir algunos meses o algunos años después. En ese momento, la búsqueda de rentabilidad empieza a confundirse con una forma de cortoplacismo que puede terminar destruyendo precisamente aquello que pretendía proteger.

Una de las razones por las cuales estas decisiones resultan tan atractivas es que sus beneficios suelen ser visibles rápidamente, mientras los costos aparecen mucho más tarde. Reducir mantenimiento mejora inmediatamente los gastos, recortar capacitación disminuye costos, postergar una inversión libera recursos y reducir inventarios puede favorecer determinados indi-

cadores financieros. Durante algún tiempo, incluso, nada parece funcionar peor. Las máquinas continúan operando, los empleados siguen realizando sus tareas y los clientes probablemente no perciban ninguna diferencia significativa. El problema comienza cuando el deterioro acumulado supera cierto límite y aquello que parecía un ahorro empieza a traducirse en fallas, menor productividad o pérdida de capacidad competitiva.

En ese momento, la decisión inicial ya puede encontrarse muy lejos de sus consecuencias. Esta separación temporal dificulta comprender la verdadera relación entre causa y efecto, porque quienes reciben el impacto negativo no siempre son las mismas personas que obtuvieron el beneficio inmediato. Un gerente puede reducir determinados gastos, mejorar sus resultados anuales y dejar a su sucesor una estructura que necesitará inversiones mucho mayores para recuperar aquello que fue postergado.

El cortoplacismo prospera precisamente cuando los sistemas de evaluación premian resultados inmediatos sin incorporar adecuadamente sus consecuencias futuras. La rentabilidad, sin embargo, debería analizarse como una capacidad sostenida y no exclusivamente como el resultado financiero ●

Las decisiones de corto plazo son inevitables dentro de cualquier empresa, aunque se vuelven peligrosas cuando dejan de responder a una necesidad circunstancial.

nuevo



x10 MÁS
ESPUMA*



*vs Ala+ Concentrado



Negocios globalizados

Los consumidores están cada vez más expuestos a marcas, tendencias y experiencias provenientes de distintos mercados, por lo que las empresas necesitan comprender los hábitos internacionales.

La globalización del consumo amplió enormemente las referencias disponibles para los compradores, que hoy comparan precios, productos, servicios y experiencias.

Muchas empresas se solían jactar de que podían analizar el comportamiento de sus consumidores concentrándose casi exclusivamente en aquello que ocurría dentro de las fronteras del país donde operaban, porque las tendencias internacionales circulaban con mayor lentitud, la oferta importada era más limitada y el contacto cotidiano con marcas extranjeras dependía en gran medida de los viajes, los medios de comunicación tradicionales o determinados segmentos de mayor poder adquisitivo.

Esa realidad cambió profundamente a medida que internet, las redes sociales, el comercio electrónico y las plataformas audiovisuales acercaron productos, estilos de vida y experiencias provenientes de mercados muy diferentes, permitiendo que un consumidor conozca en pocos minutos aquello que se vende, se utiliza o se vuelve popular en ciudades ubicadas a miles de kilómetros.

La globalización del consumo no significa solamente que aumentó la circulación internacional de mercaderías, sino también que se multiplicó la circulación de expectativas. Una persona puede no tener acceso inmediato a determinado producto y, sin embargo, conocerlo, compararlo con alternativas locales y comenzar a utilizarlo como referencia para evaluar aquello que encuentra en su propio mercado.

Este fenómeno modificó considerablemente la competencia, porque las empresas ya no son comparadas únicamente con aquellas que venden productos equivalentes en la misma ciudad o país. También pueden ser evaluadas según experiencias que los consumidores conocieron durante un viaje, observaron en una plataforma digital o descubrieron mediante contenidos generados por usuarios de otros mercados.

Un supermercado argentino, por ejemplo, puede ser comparado indirectamente con formatos comerciales europeos, latinoamericanos o estadounidenses aun cuando no exista una competencia directa entre ellos. El consumidor observa nuevas formas de exhibición, servicios digitales, mecanismos de entrega, programas de fidelización o propuestas gastronómicas y comienza a incorporar esas experiencias a su propia idea acerca de cómo debería funcionar un comercio.

La consecuencia es importante porque eleva permanentemente el conjunto de referencias disponibles. Durante décadas, una empresa podía considerarse innovadora simplemente porque ofrecía algo diferente respecto de sus competidores inmediatos. Actualmente, esa percepción depende también de aquello que el consumidor sabe que ya existe en otros lugares, aunque todavía no haya llegado de manera masiva a su mercado.

Esta mayor exposición internacional también acelera la difusión de tendencias. Un formato comercial, una categoría de productos o una determinada estética pueden expandirse entre países con una velocidad considerable, impulsados por redes sociales, plataformas globales y comunidades digitales que comparten intereses semejantes independientemente de su ubicación geográfica.

La alimentación ofrece numerosos ejemplos, porque productos que alguna vez pertenecieron a cocinas regionales comenzaron a incorporarse a mercados muy alejados de su origen. Ingredientes asiáticos, propuestas mexicanas, alimentos mediterráneos o preparaciones provenientes de distintas tradiciones se integraron gradualmente al consumo cotidiano de numerosos países. Sin embargo, la expansión internacional rara vez produce una copia exacta.

Los consumidores adoptan algunas características, rechazan otras y muchas veces reinterpretan una tendencia según sus propios hábitos. Un producto puede mantener su concepto original y modificar sabores, tamaños, formatos o formas de utilización para adaptarse mejor a las costumbres locales. Este proceso demuestra que globalización y homogeneización no son equivalentes.

Aunque determinadas marcas alcanzaron presencia prácticamente mundial y algunas

HUGGIES®

Cuidado experto
de la piel de tu bebé



MaXi Protect®



Protect Plus®



Soft Comfort®



Natural Care®



dermacare



Cuando copiar no alcanza

Observar aquello que funciona en otros países constituye una de las maneras más eficientes de descubrir oportunidades, aunque trasladar una tendencia internacional exige comprender cuáles fueron las condiciones que permitieron su desarrollo original.

Un formato comercial exitoso puede depender de niveles de ingreso, densidad urbana o hábitos de movilidad diferentes, mientras determinados productos pueden encontrar barreras relacionadas con precios, sabores, regulaciones o costumbres profundamente arraigadas.

Por esa razón, la pregunta más útil no consiste simplemente en determinar si algo funciona en otro mercado, sino en comprender por qué funciona y cuáles de esas condiciones también están presentes localmente. La adaptación puede involucrar modificaciones relativamente pequeñas, como cambiar un tamaño, un sabor o una forma de comunicación, aunque en otros casos requiere transformar considerablemente el modelo original para que resulte económicamente viable.

También conviene analizar los intentos que fracasaron, porque ofrecen información sobre dificultades que muchas veces quedan ocultas cuando solamente se estudian casos exitosos.

Las mejores prácticas internacionales tienen valor cuando funcionan como fuente de aprendizaje y no como recetas universales. Copiar reduce inicialmente el esfuerzo de diseño, pero comprender permite decidir qué conservar, qué modificar y qué conviene directamente descartar antes de invertir recursos en nuevas iniciativas operativas.

tendencias se repiten entre mercados muy distantes, las preferencias continúan mostrando diferencias importantes relacionadas con la cultura, el poder adquisitivo, la estructura de los hogares, las regulaciones y la historia comercial de cada país.

Precisamente por esa razón, uno de los mayores riesgos consiste en trasladar mecánicamente una estrategia que funcionó en otro mercado. Una empresa puede observar el crecimiento de determinada categoría en Europa o Estados Unidos y concluir que existe una oportunidad equivalente en América Latina, aunque las condiciones económicas, logísticas o culturales sean suficientemente distintas como para modificar completamente el resultado.

La experiencia internacional sirve entonces como fuente de información, pero no como garantía. El análisis necesita determinar qué elemento de una tendencia explica realmente su crecimiento y comprobar si esa condición también existe en el mercado donde se pretende aplicarla.

Un formato pequeño de tienda puede resultar exitoso en ciudades con alta densidad, fuerte utilización del transporte público y hogares reducidos, mientras obtiene resultados muy diferentes en zonas donde predominan desplazamientos en automóvil y compras de mayor volumen.

Lo mismo ocurre con los productos. Una categoría puede crecer rápidamente en mercados con alto poder adquisitivo porque ofrece conveniencia, mientras encuentra obstáculos en países donde su precio relativo resulta demasiado elevado. También puede suceder que una propuesta asociada con determinados valores culturales tenga una recepción completamente diferente cuando cambia el contexto social. Por eso, la globalización obliga a combinar dos formas de observación que parecen contradictorias pero son complementarias: mirar permanentemente hacia afuera y comprender cada vez mejor aquello que ocurre adentro.

Para las empresas, conocer las tendencias internacionales permite ampliar considerablemente el horizonte de análisis. En lugar de esperar que una transformación se manifieste completamente dentro del mercado local, pueden observar cómo evolucionó anteriormente en otros países y utilizar esa experiencia para formular hipótesis sobre posibles desarrollos futuros.

Esta anticipación puede resultar especialmente valiosa en categorías donde los cambios requieren inversiones importantes.

Si una empresa identifica tempranamente que determinados formatos de empa-



que, sistemas logísticos o formas de compra están ganando terreno en diversos mercados, dispone de más tiempo para analizar sus implicancias y preparar capacidades antes de que la tendencia alcance una escala significativa.

Naturalmente, no todas las novedades internacionales terminarán convirtiéndose en fenómenos relevantes. La enorme circulación de información produce también una sucesión constante de modas que reciben gran visibilidad durante períodos breves y posteriormente desaparecen. Una tendencia puede parecer dominante en determi-

nadas plataformas digitales y representar, en realidad, un comportamiento concentrado en segmentos muy pequeños. La gestión necesita entonces diferenciar visibilidad de importancia económica. Esta distinción se volvió más difícil porque las redes sociales pueden amplificar rápidamente productos, estilos o comportamientos y generar la percepción de una adopción mucho mayor de la que realmente existe. Para una empresa, la observación

digital debe complementarse con información de ventas, investigaciones de mercado y análisis de segmentos concretos.

El comportamiento de los consumidores globalizados también presenta una paradoja interesante. Mientras aumenta el acceso a marcas internacionales, crece simultáneamente en muchos mercados la valoración de productos asociados con identidad local, cercanía, origen conocido o tradiciones específicas. El consumidor puede comprar una marca global en una categoría y preferir una propuesta regional en otra, sin percibir ninguna contradicción entre ambas decisiones.

Las tendencias internacionales pueden expandirse con rapidez, aunque rara vez se trasladan de manera idéntica entre países, porque cada mercado es diferente.



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

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

La globalización no eliminó las particularidades nacionales, sino que generó consumidores capaces de combinar referencias de tipo multicultural.

Esta combinación obliga a abandonar interpretaciones demasiado simples. La globalización no produjo necesariamente compradores que desean consumir lo mismo en todas partes, sino personas que disponen de un repertorio mucho mayor de alternativas y pueden elegir entre referencias globales y locales según aquello que valoren en cada ocasión.

En algunas categorías, la marca internacional puede transmitir innovación, escala o prestigio, mientras en otras un origen local puede asociarse con autenticidad, frescura o conocimiento de las preferencias del consumidor. Para las compañías multinacionales, esto genera el desafío permanente de decidir cuánto estandarizar y cuánto adaptar.

La estandarización permite aprovechar economías de escala, compartir campañas, simplificar desarrollos y mantener una identidad consistente entre países. La adaptación, en cambio, permite responder mejor a diferencias de hábitos, lenguaje, precios, regulaciones y preferencias.

La solución rara vez consiste en elegir completamente una alternativa. Muchas compañías mantienen elementos centrales de marca y producto mientras modifican aspectos específicos según cada mercado. El resultado es una estructura global que intenta conservar coherencia sin ignorar las particularidades locales.

En el retail ocurre algo semejante. Los grandes operadores pueden compartir tecnologías, sistemas de gestión, criterios logísticos y aprendizajes internacionales, aunque cada mercado necesita decisiones propias respecto de surtido, formatos, pro-

mociones y comunicación.

Un supermercado ubicado en Buenos Aires no puede definir su oferta solamente a partir de tendencias observadas en otros países, porque necesita considerar ingresos, hábitos familiares, frecuencia de compra, inflación, disponibilidad de marcas y características particulares de la competencia local.

Sin embargo, ignorar aquello que ocurre fuera del país también implicaría renunciar a una enorme fuente de aprendizaje. Muchas innovaciones pueden observarse primero en mercados donde determinadas tendencias alcanzaron una etapa más avanzada, lo que permite estudiar no solamente sus éxitos sino también sus dificultades.

Este último punto resulta especialmente valioso. Las empresas suelen mirar los mercados internacionales buscando ejemplos que puedan copiar, cuando en realidad los fracasos pueden ofrecer información igualmente importante. Una tecnología que no consiguió suficiente adopción, un formato que requirió inversiones excesivas o una propuesta que generó rechazo pueden ayudar a evitar errores costosos.

La globalización del conocimiento empresarial permite aprender sin necesidad de experimentar personalmente cada alternativa. También modificó la relación entre fabricantes y consumidores.

Las marcas internacionales pueden comunicarse directamente con públicos ubicados en numerosos países, incluso antes de contar con distribución formal en esos mercados. Esto genera demanda anticipada y puede provocar que los consumidores comiencen a solicitar productos que conocen exclusivamente a través de contenidos digitales. Para los retailers, esa situación altera el proceso tradicional de incorporación de novedades.

Antes, buena parte de la innovación llegaba al consumidor a través del propio comercio, que funcionaba como intermediario principal entre fabricante y comprador. Hoy puede ocurrir que el cliente llegue a la tienda buscando una marca o producto que descubrió previamente en Internet. La información circula entonces en ambas direcciones. Las empresas observan al consumidor, pero el consumidor también observa permanentemente a las empresas y compara aquello que encuentra con un universo de referencias mucho más amplio.

Esta transparencia aumenta la presión sobre precios. El comercio electrónico facilita comparaciones que anteriormente requerían tiempo y desplazamientos, mientras las redes permiten conocer promociones, experiencias y opiniones de compradores ubicados en lugares diferentes. Sin embargo, el precio continúa siendo solamente una dimensión de la propuesta. Muchos otros factores ganan terreno ●



RAZA[®]

Perros

Un alimento
Para cada
etapa de su vida



Te quiero así

Descubrí la línea completa en:
www.alimentoraza.com

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



La nueva segmentación del consumidor



Menos visitas al punto de venta, formatos más pequeños, mayor peso de las promociones y crecimiento de las marcas económicas definen un consumo más racional, que obliga a ajustar la segmentación para capitalizar las oportunidades.

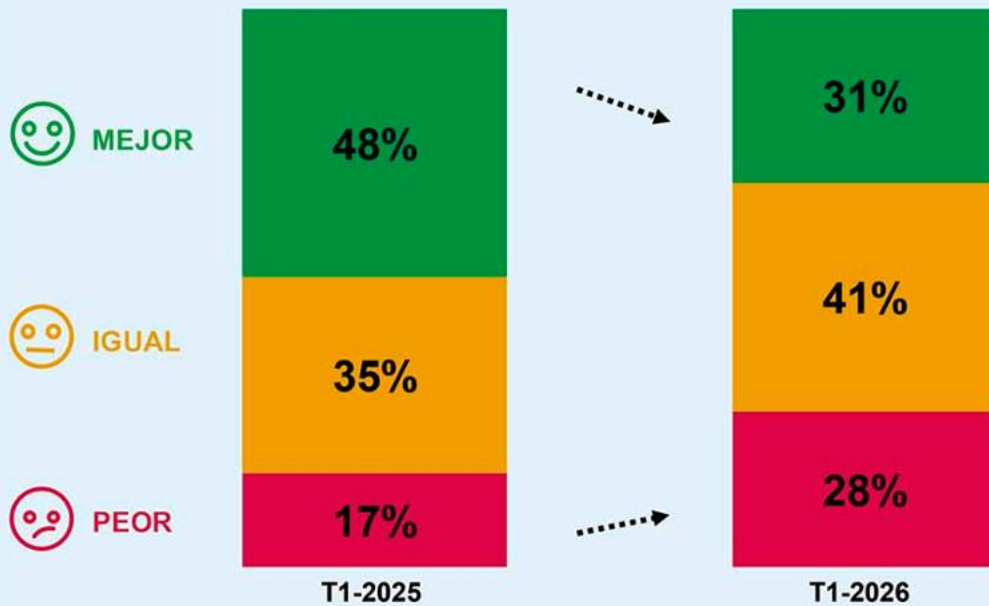
La mitad de las categorías recupera volumen y la otra mitad continúa retrocediendo, una señal de que el consumidor no ajusta de manera indiscriminada, sino que prioriza.

Asistimos a la consolidación de una cultura consumidora que redefine sus prioridades de compra. El consumo masivo argentino transitó el primer semestre de 2026 con una señal que admite una doble lectura: la contracción se desacelera, pero la recuperación todavía no se consolida. Los hogares continúan comprando bajo una lógica más cuidadosa y planificada. El presupuesto obliga a revisar prioridades y redefinir hábitos, sin que eso implique abandonar categorías o resignar por completo aquellos consumos asociados al bienestar cotidiano.

A continuación, reproducimos las principales conclusiones del completo informe *Consumer Insights 2026* de **Worldpanel by Numerator**, que permite observar los cambios en el comportamiento de los hogares locales. Así se observa que durante el primer trimestre, el consumo masivo cayó 1,5% interanual y la frecuencia de visita a los puntos de venta se redujo 5,4%. Más que una retirada del mercado, los datos describen a un consumidor que administra con mayor precisión cuándo compra, cuánto gasta y qué productos prioriza.

La presión económica aparece como el

¿Cómo cree que estará su situación financiera en los próximos 12 meses?



Fuente: Consumer Insights 2026. Worldpanel by Numerator.

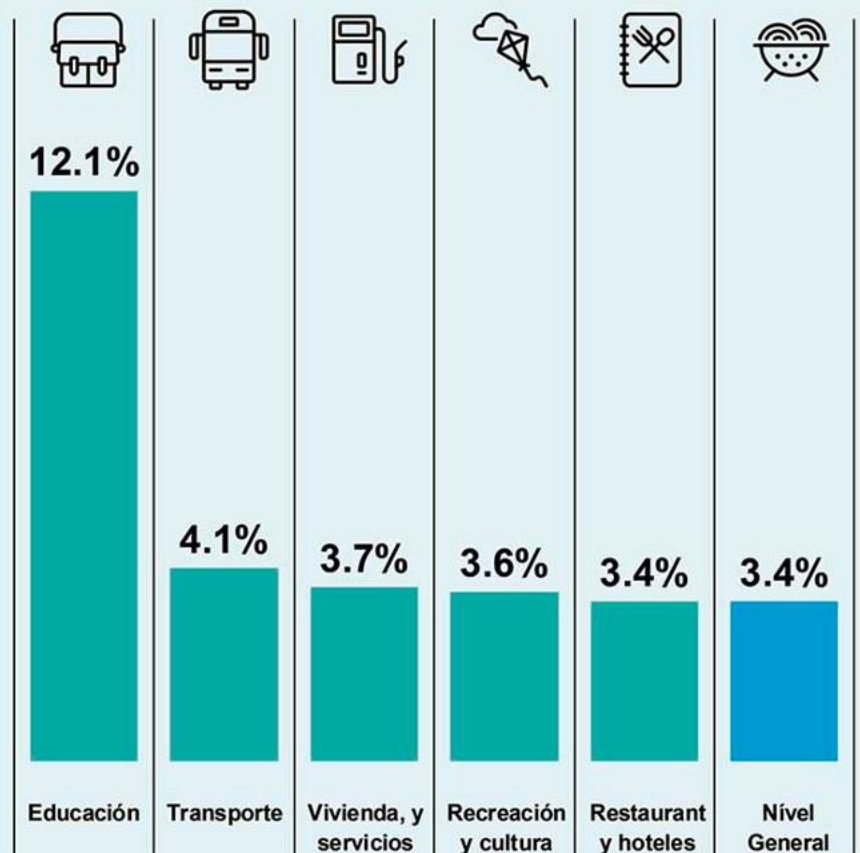
Los formatos pequeños y medianos ganan terreno, porque permiten reducir el desembolso inmediato y mantener determinadas categorías dentro de los hábitos de compra cotidianos.

principal condicionante. Actualmente, el 36% de los hogares declara que sus ingresos apenas alcanzan para cubrir los gastos esenciales, frente al 29% de un año atrás. Al mismo tiempo, quienes afirman controlar sus gastos sin limitaciones pasaron del 46% al 38%. También se deterioraron las expectativas: hace un año, el 48% esperaba una mejora de sus finanzas personales, mientras hoy esa proporción se reduce al 31%. La cautela responde tanto al presente como a expectativas menos favorables.

Ese escenario modifica el proceso de compra. Los consumidores visitan menos los puntos de venta, planifican mejor cada

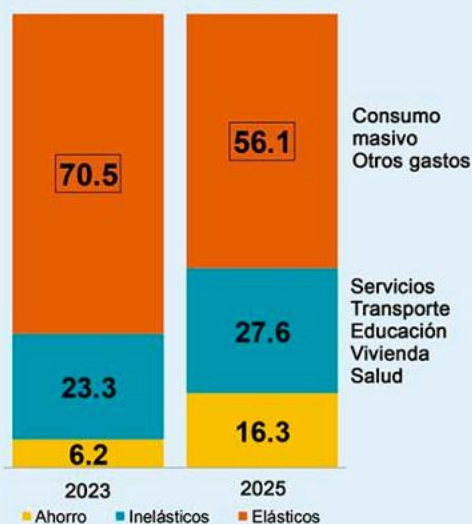
salida y evalúan con mayor atención el desembolso por ocasión. La canasta se vuelve más racional y cada producto debe justificar su lugar dentro del presupuesto familiar. Comprar menos veces no significa necesariamente consumir menos de todo, sino concentrar decisiones, reducir com-

Variaciones del IPC por categoría



Fuente: Consumer Insights 2026. Worldpanel by Numerator. Basado en datos del INDEC.

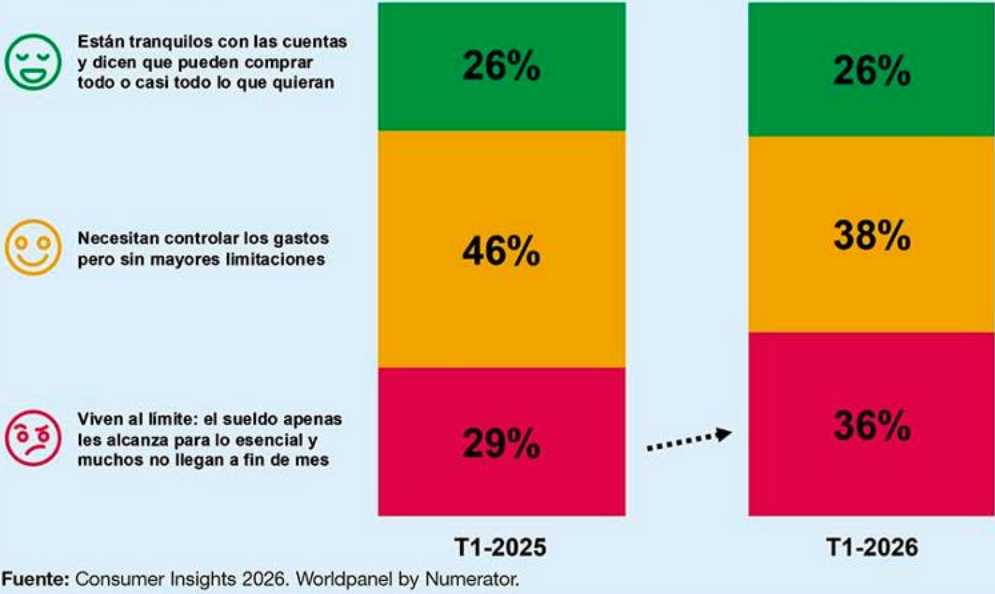
Destino del ingreso disponible por tipo de consumo



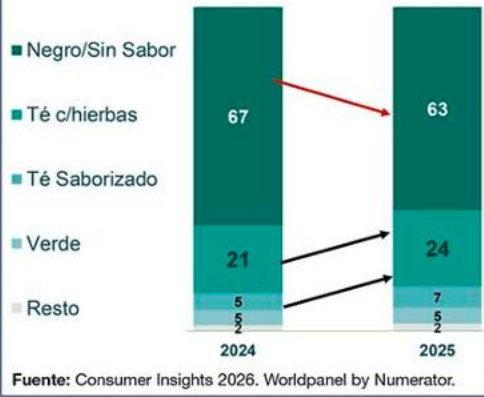
Fuente: Consumer Insights 2026. Worldpanel by Numerator. Basado en datos de Ecolatina.

La presión sobre los ingresos no provoca una retirada uniforme del consumo: los hogares compran con menor frecuencia, planifican más y exigen que cada producto se justifique.

Autopercepción de la situación financiera del hogar



Redefiniendo un producto clásico
Té (participación en volumen)



pras impulsivas y buscar una combinación más eficiente entre precio, formato, conveniencia y beneficio percibido.

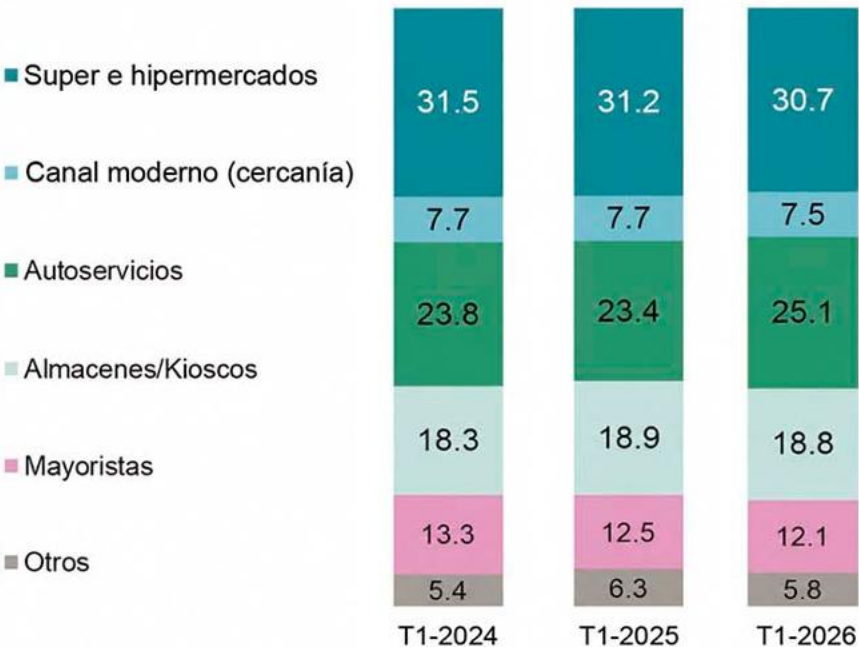
El comportamiento de las categorías confirma un ajuste desigual. De acuerdo con Worldpanel by Numerator, la mitad recupera volumen y la otra mitad continúa retrocediendo. Entre las que evolucionan positivamente aparecen las infusiones, con 4,4%, los alimentos secos, con 1,4%, y los lácteos, con 1,3%. En sentido contrario, las bebidas sin alcohol caen 10,3% en volumen y refrigerados y congelados registran una reducción de 7% en frecuencia. El consumidor selecciona y recorta con criterios cada vez más específicos.

También está cambiando el mapa de canales. Los autoservicios, los comercios de cercanía y las farmacias continúan ganando participación, mientras el canal moderno enfrenta mayores dificultades para sostener volumen sin incentivos. El informe estima que, sin promociones, su volumen caería cerca de 11%, lo que refleja hasta qué punto las ofertas se han convertido en una herramienta decisiva para movilizar la demanda. La proximidad y el control inmediato del gasto favorecen a los formatos cercanos.

La misma lógica se observa en el tamaño de los productos. Durante el primer trimestre, los formatos pequeños y medianos crecieron más de 2% en volumen, mientras los grandes retrocedieron 8,2% y los extra grandes, 6,8%. El movimiento responde a la búsqueda de un menor desembolso y mayor flexibilidad financiera. Para muchos hogares, preservar una categoría ya no implica mantener el mismo tamaño o presentación, sino encontrar una alternativa que permita seguir consumiéndola sin comprometer otras necesidades.

La elección de marcas ofrece otra señal

Participación por canal (mercado total)



Fuente: Consumer Insights 2026. Worldpanel by Numerator.



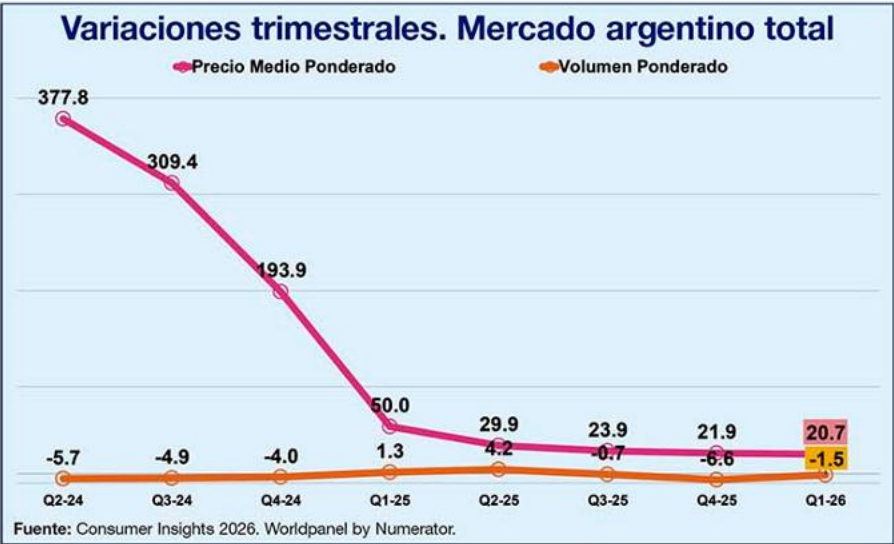
CONOCE EL LADO MAS DULCE DEL NUEVO

COLON

Selecto

Más dulzor
Menos alcohol
Fácil de tomar

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

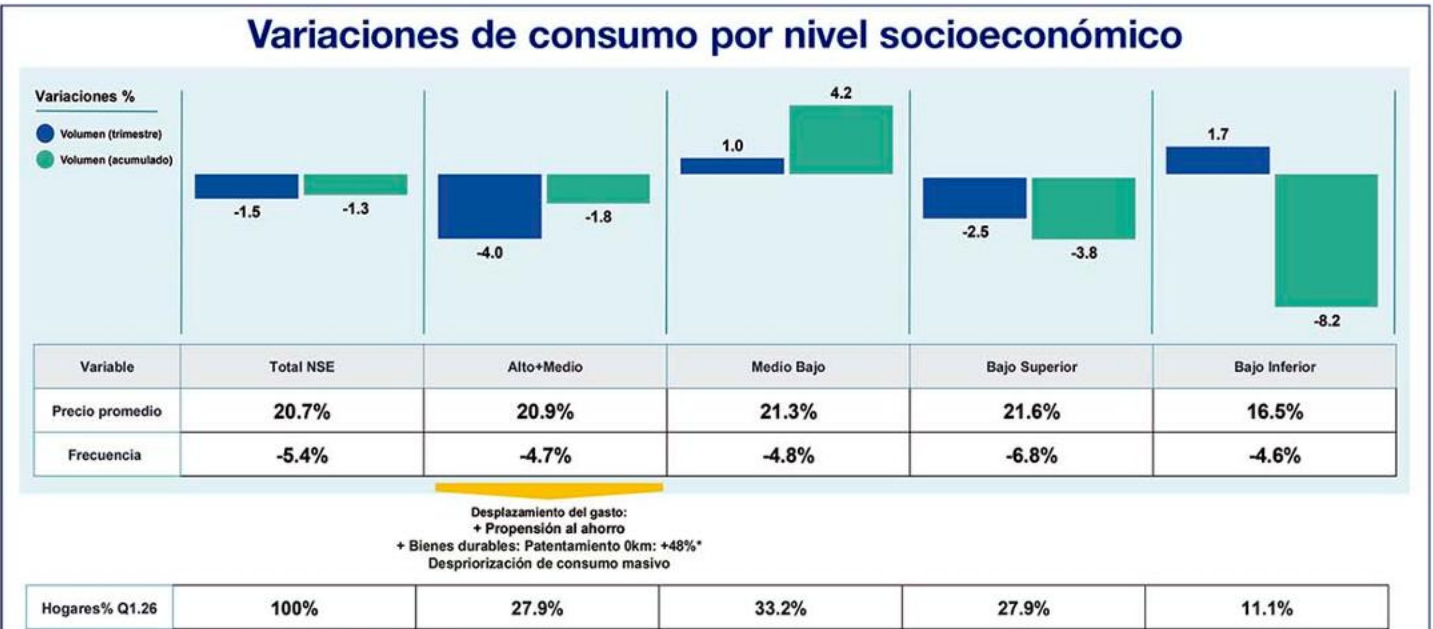


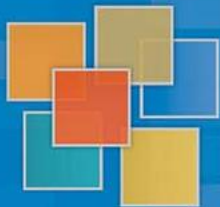
clara. Las *economy* aumentaron 2,1% en volumen, mientras las *mainstream* retrocedieron 1,5% y las *premium*, 2,6%. Sin embargo, reducir el fenómeno a una simple búsqueda de precio bajo sería incompleto. El consumidor compara más y exige una relación costo-beneficio convincente. Las marcas necesitan demostrar qué valor concreto ofrecen, ya sea a través del precio, el rendimiento, la calidad, la conveniencia o algún atributo funcional relevante.

El informe también revela una Argentina de dos velocidades. En la región centro, el 67% de las categorías muestra crecimiento, mientras que en el Área Metropolitana de Buenos Aires el consumo presenta una retracción más marcada. Estas diferencias territoriales refuerzan la importancia de abandonar lecturas homogéneas del mercado. La segmentación geográfica, económica y actitudinal resulta cada vez más necesaria para identificar dónde aparecen oportunidades, qué categorías responden mejor y qué propuestas pueden encontrar mayor receptividad.

Aun dentro de un escenario restrictivo, hay espacios que los hogares procuran preservar. Las categorías relacionadas con la indulgencia, el autocuidado y la salud presentan desempeños superiores al promedio, señal de que el bienestar conserva un lugar dentro de la canasta. Los consumidores pueden recortar gastos, pero continúan destinando recursos a productos que ofrecen gratificación, cuidado personal o beneficios concretos. Para fabricantes y minoristas, esto abre oportunidades siempre que la propuesta resulte accesible y el valor sea percibido de manera inmediata.

De cara a los próximos meses, todo indica que la prudencia continuará marcando el comportamiento de compra familiar ●





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



El arte de la conducción

Conducir personas constituye una de las tareas más complejas dentro de cualquier organización, porque supone combinar los objetivos de la empresa con distintas motivaciones y expectativas.

Quienes manejan equipos necesitan combinar la claridad necesaria para establecer objetivos, con la flexibilidad que hace falta para comprender las necesidades de distintas personas.

Es un hecho; la conducción de personas dentro de las organizaciones se apoyó históricamente en estructuras jerárquicas relativamente rígidas, en las cuales cada empleado conocía con claridad su posición y las instrucciones descendían desde los niveles superiores hacia quienes debían ejecutarlas. Aunque ese esquema nunca funcionó de manera tan simple como sugerían los organigramas, existía una concepción bastante extendida según la cual algunos integrantes de la empresa tomaban las decisiones y otros se encargaban fundamentalmente de cumplirlas.

Las organizaciones actuales plantean una realidad considerablemente más compleja. Los colaboradores disponen de más información, poseen conocimientos especializados que muchas veces superan los de sus superiores en determinadas áreas y esperan comprender las razones que existen detrás de ciertas decisiones. Al mismo tiempo, las empresas necesitan rapidez, iniciativa y capacidad para resolver problemas sin obligar a que cada situación atravesara toda la cadena jerárquica antes de encontrar una respuesta.

En este contexto, la conducción ya no puede apoyarse exclusivamente en la auto-

ridad formal. Un jefe continúa teniendo atribuciones para asignar tareas, establecer prioridades, evaluar resultados y tomar decisiones, pero disponer de esas facultades no garantiza que consiga obtener el mejor desempeño de las personas que trabajan con él. Existe una diferencia importante entre conseguir obediencia y generar compromiso. La primera permite que una persona haga aquello que le solicitaron, mientras que el segundo aumenta las probabilidades de que también se preocupe por la manera en que lo hace, detecte dificultades antes de que se conviertan en problemas mayores, proponga alternativas y asuma cierto grado de responsabilidad por los resultados generales.

Para alcanzar ese nivel de involucramiento se necesita algo más que ocupar una posición dentro del organigrama, porque la conducción efectiva se construye a partir de una combinación de claridad, confianza, comunicación, capacidad para delegar y coherencia entre aquello que se exige y aquello que efectivamente se hace.

Uno de los primeros requisitos consiste en establecer objetivos comprensibles. Las personas difícilmente puedan desempeñarse correctamente cuando desconocen cuáles son las verdaderas prioridades, qué resultados se esperan de ellas o dónde comienzan y terminan sus responsabilidades.

Aunque esto pueda parecer evidente, una cantidad importante de problemas organizacionales surge precisamente de instrucciones ambiguas. Un responsable puede considerar que explicó perfectamente un objetivo mientras los distintos integrantes del equipo lo interpretaron de maneras diferentes, o puede definir varias prioridades simultáneas sin aclarar cuál debe prevalecer cuando surgen incompatibilidades entre ellas.

La claridad implica seleccionar, ordenar y comunicar, de manera que el equipo conozca qué debe conseguir, dentro de qué plazo, con qué recursos y bajo qué criterios será evaluado. También requiere definir cuáles son los márgenes dentro de los cuales cada persona puede tomar decisiones sin necesidad de solicitar una autorización superior.

Este último aspecto adquiere especial importancia porque una organización en la que cada decisión debe llegar hasta el jefe termina dependiendo excesivamente de una sola persona. Las consultas se acumulan, aparecen demoras y los colaboradores se acostumbran progresivamente a no resolver por sí mismos aquello que podrían solucionar con suficiente información y criterios adecuados.

Algunos responsables incluso pueden interpretar esa dependencia como una demostración de liderazgo, porque comprueban que prácticamente todos los proble-

mas terminan llegando hasta ellos. Sin embargo, una concentración excesiva de decisiones puede indicar justamente lo contrario: que el equipo no desarrolló la autonomía suficiente para funcionar sin la intervención constante de su superior.

Conducir no significa convertirse en el centro de todas las decisiones, sino construir un sistema de trabajo en el que cada una de ellas pueda tomarse en el nivel más apropiado. Para alcanzar ese objetivo, la delegación se convierte en una de las herramientas fundamentales.

Aunque suele mencionarse con frecuencia dentro de las organizaciones, delegar no equivale simplemente a distribuir tareas. La verdadera delegación implica transferir una responsabilidad acompañada por un determinado margen de autoridad para resolverla, porque asignar un resultado sin otorgar las facultades necesarias para alcanzarlo convierte al colaborador en un ejecutor que continúa dependiendo del superior para cada decisión relevante.

También puede producirse la situación inversa, cuando se delega una responsabilidad sin comprobar que quien la recibe cuenta con los conocimientos, los recursos o la información necesarios. Una delegación efectiva exige evaluar capacidades, explicar expectativas, establecer algunos puntos de seguimiento y aceptar que otra persona probablemente realizará la tarea de una manera diferente de aquella que habría elegido quien la delegó.

Este último aspecto suele generar dificultades, especialmente entre responsables que desean contar con colaboradores autónomos pero intervienen permanentemen-

te cuando observan procedimientos distintos de los propios. Si cada diferencia termina siendo corregida por el jefe, el equipo aprende rápidamente que resulta más seguro consultar antes de actuar, con lo cual la autonomía que se pretendía fomentar termina desapareciendo.

El margen de decisión tampoco puede ser idéntico para todas las personas ni para todas las tareas. Un colaborador que comienza a desempeñarse en una función probablemente necesite mayor orientación que otro que acumula años de experiencia y ha demostrado reiteradamente su capacidad para resolver determinadas situaciones.

Por esa razón, conducir supone también reconocer que personas diferentes pueden necesitar formas de acompañamiento diferentes. Algunos colaboradores requieren instrucciones detalladas durante las primeras etapas de una tarea, mientras otros funcionan mejor cuando reciben un objetivo general y disponen de liber-

tad para organizar el camino hasta alcanzarlo. Algunos valoran especialmente el reconocimiento público, mientras otros prefieren una devolución individual, y también existen diferencias importantes respecto de la frecuencia con la que cada persona necesita intercambiar información con su responsable. Adaptarse a esas particularidades no significa administrar la empresa según los deseos individuales de cada empleado, sino comprender que aplicar exactamente el mismo método a todos puede producir resultados muy diferentes. La equidad no consiste en tratar a cada integrante de un equipo de manera idéntica, sino en ofrecer condiciones a todos ●

El riesgo de hacerlo todo

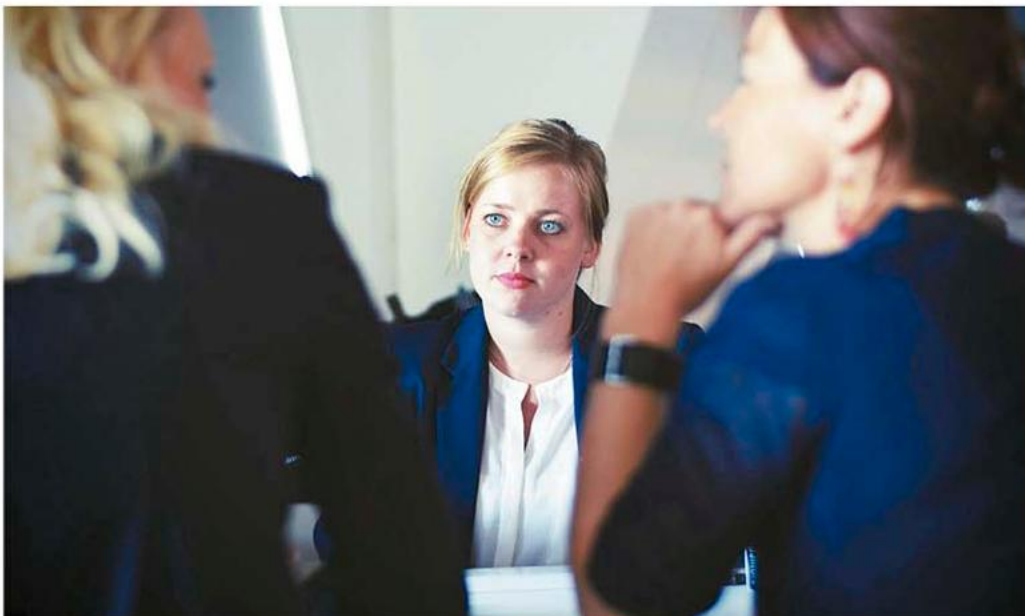
Existe una forma de conducción que puede resultar muy eficiente durante algún tiempo y terminar convirtiéndose en un problema: la del responsable que resuelve personalmente prácticamente todas las dificultades que aparecen dentro de su área.

Suele tratarse de personas capaces, rápidas y con mucha experiencia, por lo que resulta natural que los integrantes del equipo recurran a ellas ante cualquier inconveniente. Sin embargo, cuando esta dinámica se vuelve permanente, cada consulta refuerza la dependencia y cada intervención del jefe reduce la necesidad de que otra persona desarrolle criterio propio.

Con el tiempo, el responsable puede terminar trabajando más horas que todos los demás mientras se pregunta por qué su equipo carece de iniciativa, sin advertir que buena parte de esa falta de autonomía puede haber sido generada por el propio sistema de conducción.

Delegar exige tolerar que otra persona inicialmente pueda demorarse más, cometer algún error razonable o utilizar un procedimiento diferente. Esa inversión de tiempo puede parecer poco eficiente en el corto plazo, pero permite desarrollar capacidades que posteriormente multiplican la autonomía y aumentan la capacidad conjunta del equipo.

Un responsable verdaderamente indispensable representa también un riesgo para la organización, porque si nadie puede reemplazarlo probablemente exista conocimiento que no fue transferido, decisiones excesivamente concentradas o personas que no tuvieron oportunidades.



Paradigmas del pasado

Las fórmulas que alguna vez garantizaron orden y eficiencia pueden convertirse en obstáculos cuando cambian las tecnologías, los mercados y las personas, obligando a revisar prácticas.

Una empresa puede modernizar sus sistemas, renovar sus locales, incorporar herramientas digitales y continuar administrándose con criterios concebidos para otra época. La contradicción es más frecuente de lo que parece. Los cambios visibles suelen producirse con relativa rapidez, mientras las ideas que determinan cómo se decide, cómo se controla y cómo

sulta especialmente visible. Los supermercados necesitan procedimientos estables para coordinar compras, abastecimiento, precios, inventarios, cajas, personal y cientos de tareas adicionales. La estandarización reduce errores y permite operar a escala. Sin embargo, una estructura demasiado rígida puede dificultar respuestas frente a cambios locales, nuevas formas de compra o situaciones inesperadas. La disciplina continúa siendo necesaria, pero necesita convivir con capacidad de adaptación.

Uno de los paradigmas más arraigados sostiene que controlar significa supervisar cada decisión. Bajo esa lógica, cuanto mayor sea la cantidad de autorizaciones, menor será la posibilidad de cometer errores. El resultado puede ser exactamente el contrario. Las cadenas excesivas de aprobación demoran respuestas, diluyen responsabilidades y generan una cultura donde

nadie decide sin consultar. La organización parece protegida, pero pierde velocidad y termina concentrando asuntos menores en niveles jerárquicos que deberían ocuparse de cuestiones estratégicas.

El control moderno necesita orientarse más hacia resultados, riesgos y excepciones. No todas las decisiones requieren el mismo nivel de supervisión. Una operación rutinaria, ejecutada por personas capacitadas dentro de parámetros claros, puede resolverse con autonomía. Los niveles superiores deberían intervenir cuando aparecen desvíos relevantes, riesgos significativos o situaciones que exceden los criterios establecidos. Este enfoque no elimina

controles. Los concentra donde realmente agregan valor.

Algo similar ocurre con la información. En el modelo tradicional, disponer de información podía representar una forma de poder. Cada área producía sus propios reportes y los distribuía siguiendo circuitos jerárquicos. Hoy, cuando la velocidad de decisión resulta fundamental, retener información genera costos. Compras necesita comprender lo que ocurre en tiendas; logística necesita conocer promociones; comercial necesita información sobre disponibilidad; operaciones necesita anticipar cambios de surtido. La administración eficiente depende cada vez más de que los datos correctos lleguen rápidamente a quienes pueden actuar.

Esto obliga a revisar otro supuesto: que cada departamento puede optimizarse de manera independiente. Una empresa funciona como un sistema. Una decisión favorable para un sector puede generar costos



La experiencia constituye un activo valioso mientras sirva para aprender, pero puede convertirse en una limitación si transforma soluciones históricas en reglas fijas.

se distribuyen responsabilidades permanecen durante mucho más tiempo. Allí aparece uno de los principales desafíos de la administración contemporánea: reconocer qué prácticas continúan siendo útiles y cuáles sobreviven únicamente porque la organización se acostumbró a ellas.

Los modelos tradicionales no deben descartarse simplemente por ser antiguos. Muchos principios clásicos de administración conservan plena vigencia. Planificar, organizar recursos, definir responsabilidades, controlar resultados y establecer objetivos siguen siendo funciones esenciales. El problema aparece cuando una herramienta diseñada para determinadas condiciones históricas se transforma en una regla universal. Una práctica puede haber sido extraordinariamente eficaz durante años y dejar de serlo cuando cambian la tecnología, los consumidores, la competencia o las capacidades disponibles.

En el comercio minorista esta tensión re-

en otro. Compras puede conseguir un excelente precio adquiriendo cantidades excesivas y terminar saturando depósitos. Comercial puede lanzar una promoción exitosa y provocar faltantes si no coordinó abastecimiento. Logística puede reducir costos mediante entregas menos frecuentes y perjudicar disponibilidad. La eficiencia parcial no garantiza eficiencia general.

La estructura jerárquica también merece una revisión. Las jerarquías cumplen funciones necesarias: asignan responsabilidades, establecen autoridad y permiten resolver conflictos. El problema aparece cuando la cantidad de niveles ralentiza cada intercambio. En mercados dinámicos, la información puede perder valor mientras atraviesa sucesivas instancias. Las organizaciones necesitan definir qué decisiones deben permanecer centralizadas y cuáles pueden acercarse al lugar donde ocurre el problema.

Los equipos de tienda representan un ejemplo evidente. Quienes mantienen contacto cotidiano con los clientes detectan cambios de comportamiento, preguntas frecuentes y problemas operativos antes de que aparezcan en los informes centrales. Si no existen mecanismos para escuchar ese conocimiento, la empresa desperdicia una fuente valiosa de información. Administrar ya no consiste únicamente en transmitir instrucciones hacia abajo. También implica construir canales para que la realidad operativa influya sobre las decisiones superiores.

La planificación tradicional también está cambiando. Durante años, muchas organizaciones elaboraron planes detallados sobre escenarios considerados relativamente previsibles. Hoy resulta difícil anticipar con precisión variables tecnológicas, económicas y comerciales. Esto no vuelve inútil la planificación. La hace más necesaria, pero modifica su naturaleza. Los planes deben incorporar escenarios alternativos, revisiones periódicas y capacidad para corregir hipótesis cuando aparece nueva información.

Un presupuesto anual, por ejemplo, continúa siendo indispensable para ordenar recursos y compromisos. Sin embargo, tratarlo como una fotografía inalterable puede conducir a decisiones equivocadas. Si cambian significativamente costos, demanda o condiciones competitivas, la organización necesita revisar prioridades. Cumplir un plan que perdió relación con la realidad no constituye disciplina, sino rigidez.

Otro paradigma histórico relaciona presencia con desempeño. Durante mucho

tiempo, observar a una persona trabajando funcionó como una forma indirecta de evaluar productividad. La expansión del trabajo remoto y de las herramientas colaborativas demostró las limitaciones de esa asociación. Incluso en actividades necesariamente presenciales, permanecer más horas no garantiza mejores resultados. La administración necesita definir objetivos, calidad esperada y responsabilidades en lugar de utilizar tiempo visible como principal referencia.

La tecnología vuelve todavía más evidente esa necesidad. La automatización puede reducir drásticamente el tiempo requerido para determinadas tareas. Si el desempeño continúa midiéndose por cantidad de horas ocupadas, la organización termina penalizando la eficiencia. La pregunta debería desplazarse desde cuánto tiempo demandó una actividad hacia qué resultado produjo, con qué calidad y utilizando qué re-



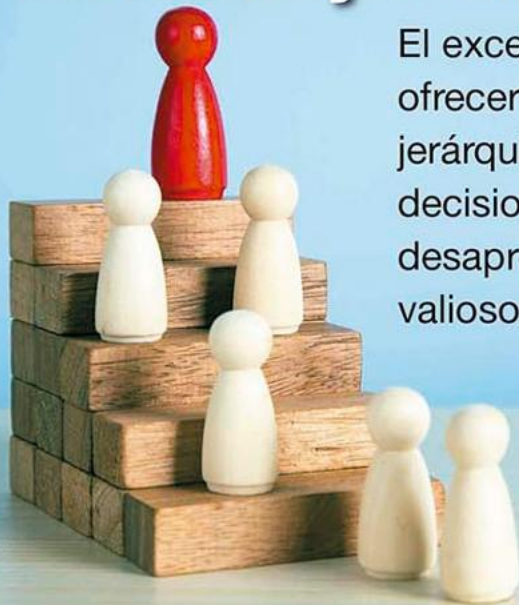
curso. También necesita revisarse la relación con el error. Las estructuras tradicionales muchas veces fueron diseñadas para minimizar cualquier desviación mediante procedimientos detallados.

Ese criterio continúa siendo imprescindible en actividades donde un error puede producir consecuencias graves. Pero aplicado indiscriminadamente puede impedir la experimentación. Innovar implica probar hipótesis cuyo resultado no está garantizado. Una empresa que castiga cualquier intento fallido termina incentivando únicamente decisiones conocidas.

Esto no significa convertir el error en un mérito. La diferencia está entre equivocarse por negligencia y obtener un resultado negativo después de una prueba razonable, limitada y correctamente diseñada. La administración moderna necesita crear espacios donde experimentar sea posible sin comprometer la operación. Las pruebas piloto permiten aprender antes de aplicar ●

Las innovaciones para vez dependen solamente de incorporar tecnología, porque también exigen revisar jerarquías, controles, incentivos y hábitos que estuvieron vigentes durante años.

Desventajas del verticalismo



El exceso de autoridad puede ofrecer control y claridad jerárquica, pero también ralentizar decisiones, desalentar iniciativas y desaprovechar conocimientos valiosos de los colaboradores.

una sobrecarga considerable en los niveles superiores. Cuando demasiadas decisiones convergen sobre un grupo reducido de responsables, éstos terminan ocupando una parte creciente de su tiempo en cuestiones operativas que podrían resolverse en otros niveles. La organización pierde entonces capacidad directiva, porque quienes deberían concentrarse en decisiones estratégicas quedan absorbidos por problemas cotidianos de menor escala.

A medida que esa dependencia se consolida, los colaboradores también modifican su comportamiento. Si cada iniciativa requiere autorización y cualquier decisión autónoma puede ser cuestionada posteriormente, resulta racional reducir el riesgo personal y consultar antes de actuar. Con el tiempo, la dirección puede in-

terpretar esa conducta como falta de iniciativa, aunque muchas veces haya sido producida precisamente por el modelo de conducción que pretendía controlarlo todo.

Una de las consecuencias más profundas del verticalismo aparece en el aprendizaje organizacional. Las personas desarrollan criterio cuando enfrentan problemas, toman decisiones y reciben información sobre los resultados obtenidos. Si su función consiste exclusivamente en ejecutar instrucciones, acumulan experiencia técnica, pero tienen menos oportunidades para construir capacidad decisoria, lo que dificulta posteriormente la formación de nuevos responsables.

Esta limitación puede transformarse en un problema de sucesión. Las empresas necesitan personas capaces de asumir responsabilidades crecientes, pero resulta difícil desarrollar líderes cuando los niveles intermedios han pasado años esperando indicaciones. La centralización puede producir buenos ejecutores y, al mismo tiempo, impedir que emerjan los futuros cuadros que la organización necesitará para crecer o reemplazar a quienes hoy concentran el poder. El impacto también se observa en la calidad de la información que llega a la dirección. En estructuras muy verticales, cada nivel tiende a filtrar, resumir o reinterpretar lo que recibe antes de transmitirlo hacia arriba. Este proceso es inevitable hasta cierto punto, pero puede convertirse en un problema cuando las malas noticias se suavizan, las objeciones desaparecen o los datos llegan demasiado tarde para influir sobre una decisión. La distancia jerárquica puede favorecer además una cultura en la que contradecir al superior resulte incómodo. ●

El histórico esquema verticalista pudo funcionar con eficacia en entornos relativamente estables, aunque también tendía a reducir la circulación de información y a demorar respuestas que exigían conocimiento cercano de la operación.

El problema del verticalismo no radica en la existencia de jerarquías, porque toda organización necesita responsabilidades definidas, niveles de decisión y mecanismos de coordinación. La dificultad aparece cuando la estructura jerárquica se convierte en una barrera que obliga a que prácticamente todas las decisiones relevantes suban y bajen por la organización, incluso cuando podrían resolverse con mayor rapidez y precisión en niveles más cercanos al problema. Cuando el poder de decisión se concentra excesivamente, las personas que están en contacto directo con clientes, proveedores o procesos operativos pueden terminar limitadas a ejecutar instrucciones, aun cuando dispongan de información que permitiría mejorar una respuesta. La consecuencia es una organización que posee conocimiento distribuido, pero utiliza solamente una parte porque el sistema no habilita a transformarlo en decisiones.

Esta situación resulta especialmente costosa en mercados dinámicos, donde la velocidad se convirtió en un factor competitivo. Una empresa puede detectar correctamente una oportunidad o un problema y, sin embargo, reaccionar tarde porque cada modificación necesita atravesar demasiadas instancias de aprobación. En esos casos, la desventaja no surge de falta de información, sino de una estructura que convierte la prudencia en lentitud.

El verticalismo también puede generar

Una estructura demasiado rígida puede ofrecer sensación de control, aunque también concentra los problemas en pocos responsables, lo cual termina siendo improductivo.

NUEVAS



NUTRICIÓN DE CALIDAD AHORA EN ENVASE MÁS CONVENIENTE



ES NUEVO.
ES APERITIVO.
MIXEALO.



. SPRITZ .
HIBISCUS
GANCIA

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

PARA MÁS INFORMACIÓN CONSULTE EN WWW.GANCIA.COM.AR. APERITIVO LIBRE DE GLUTEN.