

Ventas: un entorno complejo



28 MARKETING
Seduciendo a los clientes



78 CONSUMO
Anticipando al mercado



84 PROMOCIONES
¿Un juego de suma cero?



LÍNEA ESPECIAL



MORRÓN
ASADO



CEBOLLA



QUESO
PROVOLONE



EN ASOCIACIÓN CON
Alimentaria

DEL 17 AL 19 DE NOVIEMBRE 2026

**LA RURAL PREDIO FERIAI.
BUENOS AIRES, ARGENTINA**



La feria internacional de la industria de alimentos y bebidas

El encuentro clave que reunirá a la industria alimentaria a nivel global.

Innovación, tendencias y oportunidades de negocios en un solo lugar.

Tres días con todos los referentes del sector para impulsar la industria alimentaria de Argentina hacia el mundo.

¿Qué vas a encontrar?

+10.000
m² de exposición

Congresos y seminarios
especializados
en la industria

Pitch
Presentaciones
exclusivas y nuevos
proyectos.

**Ronda
Internacional
de Negocios**

El espacio de negocios que estabas esperando.

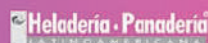
Reservá tu stand en **comercial@larural.com.ar**

Para mayor información visitá **www.argentinaalimenta.com**



Sponsor

Media Partners





En la Argentina de hoy, el mercado de consumo masivo ya no admite diagnósticos generales ni propuestas concebidas para un consumidor promedio. La persistencia en el tiempo de la contracción del volumen y la marcada dispersión de los ingresos de la población conforman un heterogéneo mapa de conductas de compra. En los segmentos de mayor poder adquisitivo, pesan la conveniencia, el bienestar y la resolución eficiente de las necesidades cotidianas. En los hogares de ingresos medios, el endeudamiento y las obligaciones familiares condicionan las decisiones. En la base de la pirámide, en cambio, la compra fragmentada y el envase de menor desembolso inmediato son, muchas veces, la única opción. Ante esa situación, en esta edición de Revista Punto de Venta publicamos una columna de opinión que reúne las miradas de representantes de empresas y cadenas comerciales sobre los factores que hoy inciden en las decisiones de inversión y en las expectativas sectoriales. El objetivo es aportar la experiencia directa de quienes deben decidir y actuar en el contexto actual. Invitamos a nuestros lectores a comprometerse con esas múltiples realidades sin simplificarlas. Cada formato, cada categoría y cada zona plantean necesidades particulares. El surtido generalizado pertenece al pasado. La competitividad dependerá de comprender los distintos ritmos de consumo y de construir respuestas pertinentes para cada uno, sin perder de vista que detrás de toda cifra hay hogares que administran recursos, tiempo y expectativas de manera muy desigual.

Luis Di Nallo
DIRECTOR

NOVEDADES8

MERCHANDISING

Un laberinto de estímulos10



PACKAGING

Una imagen vale más que mil palabras14

GESTION

¿Todo tiempo pasado fue mejor?18



MOTIVACION

Impulsores generacionales22



ANALISIS

Anatomía de un mercado fracturado24

MARKETING

Seduciendo a los clientes28



ACTUALIDAD IMPOSITIVA

Fondo de Asistencia Laboral: qué es y cómo funciona32

CALIDAD TOTAL

Cada pieza en su lugar ...36



REINGENIERIA

Teoría versus realidades ...40



SUPERMERCADOS

Almacor: una empresa en constante transformación44

TENDENCIAS

Claves para mantener el rumbo46



RESPONSABILIDAD SOCIAL

Abastecimiento libre de jaulas50

COLUMNA DE OPINION

Factores que condicionan la inversión: la visión de los protagonistas52

MANAGEMENT

Confianza: un activo invaluable62

MERCADOS66

RELEVAMIENTOS

El largo camino hacia la recuperación68

ESTRATEGIA

Avanzando por etapas ...70



PRODUCTIVIDAD

Energía mal encauzada ...74

LOGISTICA

Prácticas integradas76

CONSUMO

Anticipando al mercado ...78



PROMOCIONES

¿Un juego de suma cero?84

NOTA DE TAPA

Ventas: un entorno complejo88

NEGOCIACION

Visión, entusiasmo y confianza94

RENTABILIDAD

Carrera de obstáculos ...96



LIDERAZGO

Cómo controlar el estrés98

PUNTO DE VENTA

Nº 367

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



DESBLOQUEÁ
LA FRESCURA INTENSA

IT'S *Miller* TIME.

¡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



Día Internacional del Cabernet Sauvignon

En el marco de la celebración del Día Internacional del Cabernet Sauvignon, que tuvo lugar en septiembre, la vitivinicultura argentina volvió a poner en primer plano al considerado “rey de las tintas”. Si bien el Malbec ha sido la gran llave que abrió las puertas del mundo al vino nacional en las últimas tres décadas, variedades históricas como el Cabernet Sauvignon demuestran que la Argentina posee un terroir versátil, profundo y capaz de alcanzar la cima mundial.



En este escenario de consagración internacional, **Bodega Trapiche**, reconocida por cuarto año consecutivo como la bodega argentina más premiada del mundo, celebra un momento excepcional respaldado por recientes galardones internacionales en certámenes de máxima exigencia, ratificando el prestigio de sus etiquetas en los principales mercados globales.

Sergio Casé, Gerente de Enología de Trapiche, destaca el rigor técnico y la minuciosa dedicación que demanda la variedad para alcanzar la excelencia: “Si bien no fue una cosecha extremadamente fría o larga, supimos combinar cuestiones de suelo, drenaje, temperaturas y manejo del viñedo”, comenta. “El Cabernet requiere muchísimo trabajo”.

Para reflejar la diversidad de terruños que explora la bodega, Trapiche destaca un portfolio de cinco exponentes que reafirman la elegancia y la relación precio-calidad en el mercado. Se trata de: Trapiche Medalla Cabernet Sauvignon 2024; Trapiche Terroir Series Finca Laborde Cabernet Sauvignon 2024; Fond de Cave Gran Cabernet Sauvignon; Trapiche Perfiles Cabernet Sauvignon y Trapiche Expedición Sur Cabernet Sauvignon.

Avenas proteicas

SportClub y Menú Box, de **Molino Cañuelas**, presentan una singular propuesta que combina practicidad, sabor y proteínas para acompañar la rutina de las personas activas.

Se trata de Avenas SportClub by Menú Box, una alternativa pensada como opción ante los snacks proteicos de todos los días. Esta línea ofrece dos variedades: Avena con Frutilla y Coco, con 12 gramos de proteína y 5,4 gramos de fibra, y Avena

con Pasta de Maní y Cacao, con 15 gramos de proteína. Asimismo, estos productos presentan dos formatos, vaso y sobre, para adaptarse a distintas ocasiones de consumo, tanto antes como después del entrenamiento.

Cabe señalar que estas novedades se comercializarán en SportClub, cadenas de supermercados y autoservicios. Para el retail, el lanzamiento amplía la oferta de avenas con una propuesta vinculada al consumo deportivo y dos alternativas de presentación. La campaña acompaña el lanzamiento bajo el concepto “Energía, en tiempo récord”, conectando el movimiento y la practicidad con el disfrute de comer.



Línea Mini, de Hojalmar

Hojalmar amplía su propuesta con el lanzamiento de MINI, una nueva línea pensada para acercar el sabor y la calidad de sus tradicionales productos de hojaldre a nuevos momentos de consumo.

La línea MINI está compuesta por cuatro variedades en formato *flow pack* de 150 g: Mini Bizcochitos Dulces, Mini Bizcochitos Salados, Mini Palmeritas y Mini Triángulitos Dulces. Con un formato práctico y atractivo, MINI busca responder a las nuevas tendencias de consumo, ofreciendo una alternativa ideal para disfrutar individualmente, compartir y acompañar distintos momentos del día.

Este lanzamiento representa un nuevo paso para Hojalmar en la evolución de su portafolios, incorporando formatos que permiten ampliar las ocasiones de consumo y llegar a nuevos públicos, sin perder la identidad y el sabor característico de la marca. Con MINI, Hojalmar lleva el sabor de siempre a un nuevo formato, reafirmando su compromiso con la innovación y con el desarrollo de propuestas que generen nuevas oportunidades para sus clientes y consumidores.



Un aniversario “a lo grande”

ChangoMás, cadena argentina presente en todo el país, celebró un nuevo aniversario “CumpleMás”, con una propuesta llena de superofertas, descuentos y promociones únicas en cientos de miles de productos durante todas las semanas, opciones de financiación en artículos seleccionados y el sorteo de un chango de compras completo por hora, por día, durante todo el mes de septiembre.



Por cada 5.000 pesos de compra en cualquiera de las sucursales ChangoMás del país, los clientes sumaron una chance para participar del sorteo de más de 700 changos de compra. Además, quienes adquirieron productos de marcas participantes sumaron chances adicionales.

Los clientes socios de MásClub duplicaron sus chances de ganar, y todos los que realizaron sus compras a través del sitio www.MasOnline.com.ar triplicaron sus posibilidades.

En el mes de la celebración, ChangoMás ofreció no solo las mejores oportunidades de compra y el mejor surtido para aprovechar, sino también la posibilidad de acceder a increíbles premios para acompañar el presupuesto de las familias argentinas.

Medalla de Oro

Cervecería y Maltería Quilmes obtuvo la Medalla de Oro para Quilmes Clásica y distinciones para Andes Origen, Patagonia y Corona 0.0 en los World Beer Awards y el International Beer Challenge 2026. Se trata de certámenes en los que participan cervecerías de todo el mundo y las muestras son evaluadas por especialistas de acuerdo con las características de cada estilo. “Estos premios son un gran orgullo porque reconocen el trabajo que realizamos todos los días para elaborar cervezas de calidad y respetar la promesa de sabor de cada una de nuestras marcas”, destacó Nacho Suárez, Director Industrial Cervecería y Maltería Quilmes. “Competir con cervecerías de todo el mundo y volver a ser distinguidos en estilos tan diversos confirma la solidez y la consistencia de nuestro portafolios”.

En los World Beer Awards, Quilmes Clásica recibió la medalla de oro en la categoría International Lager. También fueron distinguidas con medallas de plata Andes Origen Roja, en la categoría Vienna; Patagonia Lager del Sur, en International Lager; y Corona 0.0, en No Alcohol.



Raza Salmón



Llega un nuevo alimento para gatos adultos: **RAZA Salmón**, inspirado en la pureza de los ríos y lagos del sur argentino. Este producto incorpora las propiedades del aceite de salmón patagónico para fortalecer la salud de la piel y el pelaje, además de aportar al cuidado integral del felino.

En un mercado donde el público busca cada vez más opciones naturales para los animales que forman parte de la familia, **RAZA Salmón** se posiciona como

una alternativa de alto valor nutricional, con 26% de proteínas y nutrientes esenciales para el cuidado diario.

La salud cardiovascular y visual se ve beneficiada gracias al aporte del aminoácido esencial taurina y el equilibrio de Omega 3 y 6, al tiempo que el sistema inmune y digestivo se fortalece al incluir vitaminas, minerales y fibras naturales.

"Hemos puesto foco en el mayor grado de innovación en el producto, con la inclusión de pre y probióticos, vitaminas, minerales y fibras naturales que optimizan la digestión y refuerzan las defensas", destacó Rodrigo Vasquez Millán, Gerente de Marketing y Comunicación de Grupo Molino Chacabuco.

Cif Active Gel

La innovación no siempre empieza con un gran cambio. A veces comienza mirando más de cerca pequeños gestos y entendiendo qué nuevas expectativas aparecen detrás de ellos. Esa forma de leer al consumidor es parte de cómo **Unilever** piensa la innovación y fue uno de los puntos de partida detrás de Cif Active Gel, producto desarrollado y producido en la planta de Unilever en Tortuguitas.

"Buscamos combinar ciencia, tecnología y experiencia para desarrollar artículos que generen nuevas razones para ser elegidos", afirmó Nicolás Zumino, Director de Marketing para la categoría de Cuidado del Hogar de Unilever. "Active Gel incluye la mayor concentración de activos anti-grasa del mercado

y fue desarrollada y producida íntegramente en Argentina, en nuestra planta de Tortuguitas". El producto incorpora una tecnología de gelificación que permite que el detergente permanezca durante más tiempo en la esponja y libere más espuma.



Barras de cereales de avena

La línea **Italpark** incorporó a su portafolios una línea de barras de cereales de avena, disponible en las variedades Original, Chips y Arándanos, en presentaciones de 21 gramos.

La propuesta se suma a sus tradicionales obleas bañadas con chocolate y apunta a fortalecer la presencia de la marca en el segmento de snacks para supermercados. Las nuevas barras no presentan sellos de advertencia nutricional y se inscriben en una categoría que busca responder a la demanda de opciones más simples y transparentes. Por su formato individual, resultan aptas tanto para las góndolas de nutrición como para la exhibición en líneas de caja, donde la compra de impulso conserva un papel relevante.

La comercialización está a cargo de **Saborísimo S.A.** (Galletitas Fachitas), con cobertura logística en todo el país. La empresa informó que ya se encuentran disponibles condiciones comerciales de lanzamiento para supermercados y responsables de categoría. Se puede obtener más información en: www.italparkoficial.com. WhatsApp: 11 5887-3540.



COTO: eCommerce Award Argentina 2026

En el marco del eCommerce Day Argentina 2026, realizado en el Centro de Convenciones de Buenos Aires, la compañía argentina **COTO** fue distinguida con el eCommerce Award Argentina en la categoría Alimentos y Consumo Masivo. La premiación, otorgada por el eCommerce Institute, reconoce a los actores más destacados de la industria digital, valorando su capacidad de innovación, liderazgo, impacto positivo y visión estratégica con el desarrollo del Digital Commerce y la Economía Digital en el país.

Desde COTO destacaron que este reconocimiento refleja el resultado del compromiso de la compañía con la transformación digital y la innovación, pilares de una estrategia orientada a ofrecer experiencias de compra cada vez más simples, ágiles y adaptadas a las necesidades de sus clientes.

La edición 2026 del eCommerce Day reunió a más de 7.000 inscriptos y 140 speakers nacionales e internacionales, que compartieron visiones estratégicas y tendencias.



Aires de primavera

Con la nueva estación, cambia el ritmo de consumo. Reaparecen las mesas al aire libre, los aperitivos, las tardes más largas y las comidas frescas. La primavera es también una estación que invita a bajar la temperatura de servicio, explorar blancos, rosados, espumosos y vinos dulces, y elegir propuestas pensadas para compartir sin demasiadas formalidades.

Con ese espíritu, una cuidada selección reúne a ocho vinos de Trapiche, Navarro Correas, El Esteco, Finca Las Moras y Mascota Vineyards. Hay propuestas nacidas junto al océano Atlántico, Torrontés de los Valles Calchaquíes, rosados para disfrutar bien fríos, un blanco dulce y un espumoso en lata que acompaña una forma de consumo más espontánea.

La mencionada selección incluye El Cazador Rosado (Mascota Vineyards), pensado para acercar el vino a nuevos públicos y a momentos menos estructurados. Propone un estilo frutado, amable y fácil de disfrutar, ideal para una tarde de terraza, una sobremesa larga o un encuentro improvisado. Las otras opciones son Los Árboles Blanco Dulce (Navarro Correas), Chardonnay (Marantiqua), Alma Mora Low (Finca Las Moras), Blend de Extremos Pinot Noir (El Esteco), Costa & Pampa Sauvignon Blanc (Trapiche), Don David Torrontés Bajo Alcohol (El Esteco) y Navarro Correas Extra Brut en lata.



Un laberinto de estímulos

La tienda compite segundo a segundo por una atención limitada. Ordenar señales, recorridos, exhibiciones y mensajes resulta fundamental para orientar decisiones sin transformar la experiencia de compra en una fuente de confusión.



Una buena exhibición no necesita imponerse mediante exageraciones visuales. Puede ser efectiva porque aparece en el lugar adecuado, simplifica una elección o vincula varios productos.

Entrar a un supermercado significa ingresar en un espacio donde cientos de señales compiten por una cantidad limitada de atención. Productos, precios, promociones, carteles, colores, envases, exhibiciones especiales, pantallas y mensajes intentan influir sobre una persona que, en muchos casos, solo pretende completar su compra con rapidez. Esa abundancia convierte al merchandising en una disciplina cada vez más compleja. Ya no alcanza con conseguir visibilidad. El verdadero desafío consiste en organizar los estímulos para que orienten, informen y despierten interés sin convertir el recorrido en una experiencia agotadora.

La cantidad de información disponible en una tienda supera ampliamente la capacidad consciente del comprador para procesarla. Frente a esa situación, las personas seleccionan. Miran aquello que consideran relevante, reconocen señales familiares e ignoran gran parte de lo que las rodea. Este mecanismo explica una paradoja frecuente: agregar más comunicación no necesariamente produce más atención. En determinadas circunstancias ocurre exactamente lo contrario. Cuando todo pretende destacarse, el consumidor comienza a filtrar y muchos mensajes comerciales terminan formando parte del fondo visual.

Por eso, la jerarquía resulta fundamental. El punto de venta necesita decidir qué quiere comunicar con mayor intensidad en cada espacio. Una promoción estratégica, una categoría estacional o un lanzamiento pueden merecer protagonismo, mientras otras informaciones cumplen funciones secundarias. Si todos los proveedores, categorías y sectores reciben idéntica intensidad visual, la tienda pierde capacidad para conducir la mirada. La selección obliga a establecer prioridades, pero precisamente esa renuncia permite que los estímulos elegidos adquieran verdadera fuerza.

La ubicación constituye otro componente decisivo. Un mensaje puede estar perfectamente diseñado y fracasar porque aparece donde nadie tiene razones para mirarlo. El comprador no recorre cada centímetro del establecimiento con idéntica atención. Existen zonas de tránsito rápido, sectores donde se detiene, espacios que atraviesa casi automáticamente y puntos donde necesita buscar información. Comprender esas diferencias permite ubicar cada recurso según la función que debe cumplir. La visibilidad no depende solamente del tamaño; depende también del momento en que la comunicación encuentra a la persona.

El recorrido por el establecimiento ofrece, en ese sentido, información extraordi-

**NUEVA
LÍNEA MINI**

La línea que que ya conocés, ahora también en **MINI**

Nueva línea **MINI** de Hojalmar: cuatro variedades en flow pack con el tamaño justo para disfrutar y compartir el sabor de siempre.



seguinos



| **SOY DE HOJALDRE** |

| www.hojalmar.com



El recorrido por el supermercado combina decisiones planificadas con descubrimientos inesperados, por lo que cada sector necesita equilibrar simplicidad y oportunidad.

nariamente valiosa. Los planos muestran cómo fue diseñada la tienda, pero no necesariamente cómo la utilizan los compradores. Las personas crean atajos, evitan determinados pasillos, se detienen donde el diseño no lo había previsto o cambian su trayectoria frente a una congestión. Observar esos movimientos ayuda a comprender el comportamiento real. Las herramientas tecnológicas pueden enriquecer ese análisis, aunque una recorrida atenta continúa revelando aspectos que muchas veces los indicadores agregados no explican.

También importa distinguir entre una compra planificada y una decisión que surge dentro del local. Algunos productos forman parte de una lista mental o escrita y el consumidor intentará encontrarlos con la menor dificultad posible. Otros pueden incorporarse durante el recorrido por recordación, curiosidad o impulso. El merchandising necesita atender simultáneamente ambas situaciones. Facilitar la localización de lo buscado mejora la experiencia, mientras crear oportunidades razonables de descubrimiento amplía las posibilidades comerciales. Forzar una en detrimento de

la otra puede resultar contraproducente.

La señalización cumple una función esencial para reducir esfuerzo. Una tienda donde las categorías resultan difíciles de localizar puede conseguir que el comprador recorra más metros, pero eso no significa necesariamente que compre más. La desorientación genera cansancio y puede provocar que algunas necesidades queden sin resolver. Una buena señalización permite desplazarse con autonomía, disminuye consultas y libera atención para observar propuestas adicionales. Ayudar a encontrar rápidamente aquello que se busca no contradice los objetivos comerciales; puede crear mejores condiciones para que después exista disposición a explorar.

Las cabeceras y exhibiciones secundarias representan herramientas tradicionales cuya eficacia depende crecientemente del contexto. Su valor no reside simplemente en sacar un producto de su ubicación habitual, sino en ofrecerle una ocasión especial de contacto con el comprador. Una cabecera saturada de referencias puede perder impacto, mientras una propuesta clara y comprensible puede comunicar en pocos segundos. La selección de productos, el precio, la disponibilidad y la reposición deben trabajar conjuntamente. Una excelente presentación que queda semiviva durante las horas de mayor tráfico transmite un mensaje completamente distinto del buscado.

Las exhibiciones cruzadas ofrecen otra posibilidad cuando están construidas alrededor de necesidades reales. Reunir productos complementarios puede simplificar decisiones y recordar elementos que el consumidor no había incluido en su planificación. El criterio debería partir de una ocasión concreta y no simplemente del deseo de aumentar exposición. Una asociación evidente se comprende rápidamente; una combinación artificial obliga al comprador a descifrar la intención comercial. Cuanto menor sea el esfuerzo necesario

Una pausa entre mensajes

La tentación de aprovechar cada superficie disponible puede terminar reduciendo la eficacia comercial. Cuando góndolas, pasillos, pisos y sectores superiores están ocupados por comunicaciones simultáneas, la mirada encuentra pocas referencias para establecer prioridades.

El espacio libre también comunica. Separar visualmente una propuesta permite que adquiera protagonismo sin necesidad de aumentar tamaños, colores o recursos llamativos. Esta lógica resulta especialmente útil cuando se busca destacar novedades, oportunidades concretas o categorías estratégicas.

Simplificar exige elegir. Algunas comunicaciones pueden eliminarse, otras agruparse y ciertas informaciones trasladarse hacia lugares donde resulten más útiles. La pregunta

no debería ser únicamente qué mensaje falta, sino cuáles están compitiendo innecesariamente con aquello que realmente interesa mostrar.

La revisión periódica ayuda porque muchas piezas permanecen instaladas después de haber perdido actualidad. Con el tiempo, esa acumulación convierte el ambiente en una superposición de capas comunicacionales que pocas personas perciben conscientemente.

Una tienda visualmente ordenada no tiene por qué resultar fría ni poco estimulante. Al contrario, reservar momentos de menor intensidad permite que las propuestas importantes consigan mayor impacto. En un contexto saturado, la capacidad de seleccionar puede convertirse en una ventaja competitiva que merece ser aprovechada.

para interpretar la propuesta, mayor será la posibilidad de que funcione.

El color participa intensamente en este escenario, aunque su utilización necesita criterio. Puede ayudar a diferenciar sectores, identificar promociones y establecer jerarquías, pero pierde eficacia cuando existe una acumulación indiscriminada. El mismo principio se aplica a la tipografía y al tamaño de los mensajes. Un cartel enorme no garantiza lectura si compite con otros igualmente grandes. Diseñar para la tienda exige contemplar distancia, velocidad de desplazamiento y cantidad de información que puede procesarse durante pocos segundos. La comunicación efectiva suele ser más selectiva que abundante.

Los precios constituyen uno de los estímulos más observados y, por esa razón, requieren particular claridad. La dificultad para identificar cuánto cuesta un producto genera una fricción que puede interrumpir la decisión. Cuando existen descuentos, beneficios o promociones, la mecánica necesita entenderse con rapidez. Una comunicación confusa puede convertir una ventaja comercial en motivo de desconfianza. El comprador no debería necesitar realizar cálculos complejos frente a la góndola para comprender si una propuesta le resulta conveniente. El packaging agrega otra ca-



pa de competencia visual. Cada envase fue diseñado para destacarse frente a otros, pero en la góndola conviven decenas de esas intenciones simultáneas. El resultado puede ser una superficie extremadamente intensa donde la marca más estridente no necesariamente consigue mayor reconocimiento. La organización por bloques, segmentos o necesidades ayuda a estructurar esa diversidad. El trabajo del supermercado consiste, en parte, en convertir una colección de comunicaciones individuales en un conjunto comercial que pueda ser recorrido y comprendido cabalmente ●

Carteles, pantallas, promociones, colores, sonidos y exhibiciones pueden potenciarse mutuamente cuando existe una jerarquía y un ordenamiento que evite que compitan entre sí.

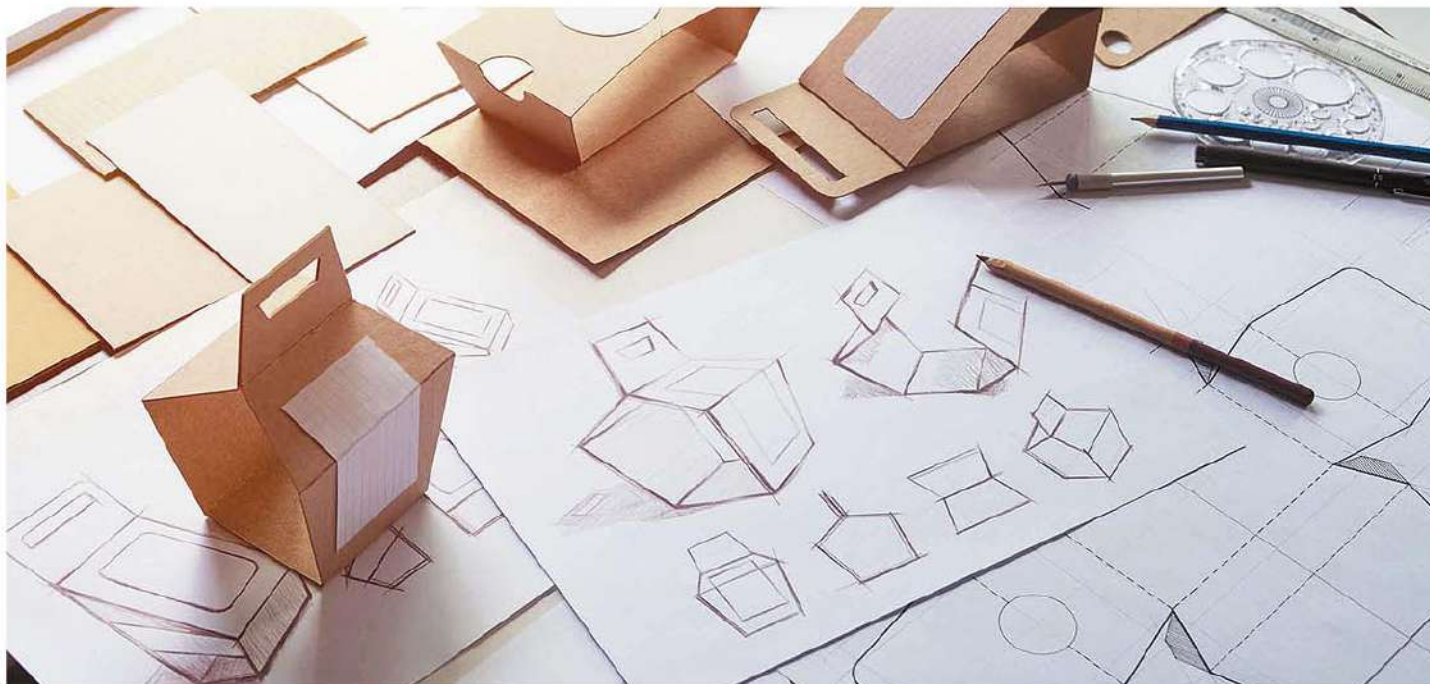
MagretCarneDeCerdo

Nuevo Pack

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

INFORMACIÓN NUTRICIONAL	
Porción de 40 g (2 rebanas)	
	Carb. por porción
Kcal. energías	144 kcal (1.44 kcal)
Carbohidratos	0.5 g
Proteínas	1.5 g
Grasas Totales	0.7 g
Grasas Saturadas	0.1 g
Grasas Trans	0.1 g
Fibra Alimentaria	0.1 g
Sodio	229 mg

Comé Rico. Comé Sano. Comé Magret.



Una imagen vale más que mil palabras

Frente a una góndola saturada, el envase dispone de pocos segundos para comunicar identidad, calidad y utilidad. Su apariencia puede simplificar decisiones antes de que se lea la etiqueta.

La claridad visual adquiere especial importancia frente a una avalancha de estímulos, porque el comprador necesita identificar rápidamente qué es lo que se ofrece.

Una persona que recorre una góndola no analiza cada producto con la paciencia de quien estudia un catálogo. Observa rápidamente, reconoce formas y colores, descarta alternativas y concentra su atención en aquello que consigue resultarle relevante. En ese proceso, el packaging funciona como una pieza de comunicación extraordinariamente poderosa. Antes de leer ingredientes, comparar cantidades o revisar información detallada, el comprador ya recibió una impresión. Esa primera percepción puede sugerir calidad, economía, practicidad, sofisticación, naturalidad o indulgencia. También puede provocar indiferencia y hacer que un producto pase inadvertido entre decenas de competidores.

El envase posee una particularidad que lo diferencia de muchas herramientas de marketing: acompaña físicamente al producto. La publicidad puede atraer al consumidor hasta una categoría, pero en el momento de elegir son las alternativas concretas las que se enfrentan entre sí. Allí, la presentación deja de ser un complemento estético y se convierte en parte de la propuesta comercial. Forma, material, color, tipografía, fotografía, ilustración y organización de la información trabajan simultáneamente para construir significado en un espacio reducido.

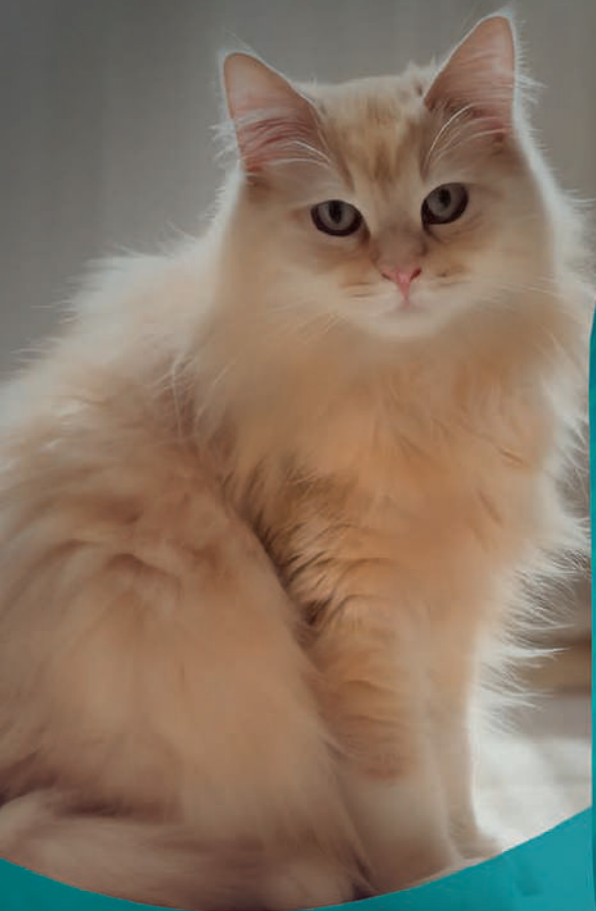
La imagen tiene especial importancia porque el cerebro puede reconocer determinadas señales antes de procesar una explicación verbal completa. Un color asociado con una variedad, una fotografía del alimento preparado o una forma característica permiten identificar rápidamente aquello que se ofrece. Esta capacidad resulta particularmente valiosa cuando el comprador dispone de poco tiempo. La comunicación visual reduce esfuerzo y puede transformar una elección compleja en una decisión casi inmediata. Pero para conseguirlo necesita claridad. Una superficie cargada de mensajes termina perdiendo justamente la ventaja de comunicar con rapidez.

La jerarquía visual es, por lo tanto, uno de los principales desafíos del diseño. Nombre, variedad, beneficio, cantidad, atributos y elementos regulatorios compiten por un espacio limitado. Pretender otorgar idéntico protagonismo a todos produce confusión. El diseño necesita decidir qué debe percibirse primero, qué información aparece después y cuáles son los datos que pueden reservarse para una lectura más atenta. Esa secuencia permite que el comprador comprenda el producto progresivamente, sin exigirle procesar todo al mismo tiempo.

El color constituye una herramienta inmediata de diferenciación. Puede identificar una marca, ordenar una familia de productos o señalar variantes dentro de una línea. También genera asociaciones culturales que ayudan a anticipar características. Sin embargo, estas convenciones cambian según categorías y mercados, por lo que

NUEVO

RAZA[®] *Gatos*



Salmon



**CON ACEITE
DE SALMÓN
PATAGÓNICO**

RAZA concentra el poder natural del aceite de salmón para despertar el brillo oculto de su piel y la fuerza de su espíritu. Sin saborizantes, colorantes ni aromatizantes artificiales, solo la pureza de lo esencial.


26% DE
PROTEÍNAS


OMEGAS
3 & 6

Suplemento natural que **mejora la salud de la piel y el pelo de tu gato.**

Descubrí la línea completa en:
www.alimentoraza.com

 inforaza@alimentoraza.com

    [alimentoraza](#)

Las fotografías y las ilustraciones no deberían limitarse a decorar una superficie. Pueden anticipar experiencias, explicar usos o ayudar al consumidor a imaginar lo que encontrará después.



no conviene aplicar reglas universales. Lo decisivo es entender qué códigos ya utiliza el consumidor y decidir cuándo resulta conveniente respetarlos o romperlos. Diferenciarse demasiado puede llamar la atención, pero también dificultar el reconocimiento de la categoría.

La tipografía cumple una función igualmente práctica. Un diseño puede resultar atractivo en una pantalla de gran tamaño y fracasar cuando se imprime sobre un envase pequeño. La legibilidad depende del tamaño, el contraste, la distancia y las condiciones reales de observación. En una tienda, el producto puede estar ubicado por debajo de la cintura o por encima de los ojos, rodeado de competidores y bajo diferentes tipos de iluminación. Diseñar únicamente para una presentación digital significa ignorar el escenario donde finalmente se produce buena parte de las decisiones.

Las fotografías permiten anticipar una experiencia. En alimentos y bebidas, una

imagen puede mostrar textura, preparación, ingredientes o una situación de consumo. Su función no consiste simplemente en embellecer. Puede ayudar a comprender qué contiene el envase y cómo podría utilizarse. Cuando la fotografía promete una experiencia demasiado distante del producto real, sin embargo, aparece un riesgo. La expectativa visual debe mantener una relación razonable con aquello que el consumidor encontrará al abrir el paquete.

La ilustración ofrece posibilidades diferentes. Puede construir personalidad, transmitir origen, generar cercanía o distinguir una propuesta frente a competidores que utilizan

códigos fotográficos similares. También permite representar conceptos difíciles de fotografiar y desarrollar universos gráficos reconocibles. En determinadas categorías, una ilustración bien construida puede convertirse en un elemento de identidad tan importante como el nombre. Su efectividad depende de que responda a una estrategia y no sea simplemente una elección decorativa desconectada del posicionamiento.

La forma tridimensional agrega otra dimensión. Botellas, frascos, cajas y recipientes pueden reconocerse incluso antes de que el comprador lea la etiqueta. Una silueta distintiva facilita identificación y puede convertirse en un activo de largo plazo. Sin embargo, la originalidad formal debe convivir con cuestiones operativas. Un envase difícil de apilar, transportar o exhibir puede generar costos que reduzcan considerablemente su atractivo comercial. El buen diseño necesita contemplar simultáneamente percepción, funcionalidad y eficiencia logística.

La ergonomía también influye sobre la experiencia posterior a la compra. Abrir, cerrar, servir, transportar y conservar son acciones que forman parte de la relación con el producto. Una presentación visualmente atractiva puede perder valor si resulta incómoda en el uso cotidiano. Por el contrario, una solución práctica puede convertirse en una razón concreta para repetir la compra. El packaging comunica antes de la elección, pero continúa siendo evaluado después. Su desempeño funcional termina confirmando o contradiciendo la promesa que había construido visualmente.

En los supermercados, además, el diseño nunca aparece aislado. Compite dentro de un conjunto de productos que intentan atraer la misma mirada. Por eso resulta indispensable evaluar las propuestas en contexto. Un color que parece intenso sobre una mesa de diseño puede desaparecer cuando se coloca junto a veinte envases similares. Así funciona la percepción ●

Efectividad, palabra clave

El desafío final del packaging consiste en conseguir que esa comunicación visual sobreviva a todos los contextos donde deberá funcionar: góndola, depósito, hogar, comercio electrónico y pantalla móvil. La presentación necesita atraer sin engañar, diferenciar sin desorientar, informar sin saturar y evolucionar sin destruir reconocimiento. Cuando logra ese equilibrio, deja de ser simplemente el envoltorio de aquello que se vende. Se convierte en parte inseparable del producto, de su identidad y de la experiencia que el consumidor recuerda después de haberlo elegido.

Actualizar una presentación puede resultar necesario cuando pierde legibilidad, envejece frente a su categoría o deja de expresar correctamente la propuesta. Sin embargo, modificarla implica intervenir sobre señales que algunos compradores aprendieron a reconocer durante años.

El riesgo aumenta cuando cambian simultáneamente colores, tipografías, imágenes, logotipo y estructura. La nueva versión puede resultar más atractiva para quienes participaron del proyecto, mientras el consumidor habitual enfrenta dificultades para encontrar aquello que compraba casi automáticamente. Antes de rediseñar conviene identificar qué elementos poseen verdadero valor de reconocimiento. Una determinada combinación cromática puede constituir un activo visual importante.

LA MEJOR PASTA FRESCA ES



¿Todo tiempo pasado fue mejor?

Es importante valorar los aprendizajes acumulados sin caer en la trampa de las nostalgias internas, porque los mercados actuales exigen memoria, criterio, adaptación constante y decisiones orientadas a un futuro competitivo sostenible.



Muchas compañías descubren que la nostalgia interna puede ordenar relatos corporativos, aunque también bloquear innovación, adaptación tecnológica y escucha.

La nostalgia empresarial puede ser una fuerza poderosa. En momentos de incertidumbre, muchas organizaciones miran hacia etapas anteriores buscando referencias, seguridades y modelos que parezcan más ordenados que el presente. Esa mirada no siempre es negativa: la experiencia acumulada permite evitar errores, reconocer aprendizajes valiosos y conservar prácticas que siguen funcionando. El problema aparece cuando la memoria deja de ser recurso estratégico y se transforma en refugio contra el cambio.

La pregunta sobre si todo tiempo pasado fue mejor atraviesa mucho más que conversaciones personales. También aparece dentro de las empresas, especialmente cuando los mercados se vuelven inestables, las tecnologías modifican rutinas y los consumidores alteran hábitos que parecían consolidados. Frente a esos movimientos, algunas organizaciones idealizan etapas anteriores de mayor previsibilidad, menor

competencia o relaciones comerciales aparentemente más simples.

Dentro del comercio minorista y del supermercado, esa tentación resulta especialmente comprensible. Las cadenas comerciales atravesaron transformaciones profundas en pocos años: digitalización, omnicanalidad, consumidores más informados, presión promocional, costos logísticos crecientes y nuevas exigencias laborales. Frente a semejante complejidad, es natural que muchos directivos y equipos recuerden con cierta añoranza modelos operativos menos fragmentados.

Sin embargo, la gestión empresarial no puede construirse sobre idealizaciones. El pasado suele recordarse de manera selectiva: se conservan los momentos de estabilidad y se olvidan dificultades que también existían. Muchos procesos considerados simples funcionaban dentro de mercados menos exigentes, con consumidores menos informados y menores niveles de comparación. Trasladar esos modelos al presente sin revisión puede generar errores estratégicos importantes.

La experiencia tiene enorme valor cuando se utiliza como fuente de aprendizaje. Una empresa con trayectoria conoce ciclos económicos, comportamientos de clientes, errores de implementación y criterios operativos construidos durante años. Ese capital no debería descartarse en nombre de la innovación permanente. Pero tampoco debería transformarse en argumento automático para rechazar cualquier práctica nueva. La memoria organizacional necesita dialogar con la realidad actual.

Uno de los desafíos centrales de la gestión contemporánea consiste en distinguir entre aprendizajes vigentes y hábitos vencidos. Algunas prácticas sobreviven porque continúan resolviendo problemas concretos con eficiencia. Otras permanecen solamente por costumbre, comodidad o temor a alterar equilibrios internos. La diferencia entre ambas situaciones no siempre resulta evidente, y por eso exige análisis, indicadores y conversaciones honestas con quienes conocen la operación.

En los supermercados, esta distinción aparece todos los días. Ciertos criterios tradicionales de atención al cliente, orden de tienda o vínculo con proveedores conservan plena vigencia. La cercanía, la claridad en la comunicación y el cumplimiento

SUMA NUESTRO GRAN SURTIDO A TU NEGOCIO!!!

#Seccomparte



+54 9 1171798064

www.seccoweb.com

El verdadero desafío directivo consiste en rescatar aprendizajes útiles sin convertirlos en dogmas, construyendo organizaciones capaces de honrar la experiencia vital acumulada.

de promesas comerciales siguen siendo fundamentales. En cambio, otros procedimientos pueden haber quedado desactualizados frente a nuevas tecnologías, cambios de escala o expectativas diferentes del consumidor.

La frase nostálgica suele funcionar como defensa frente a la incertidumbre. Decir que antes todo era mejor permite explicar dificultades actuales sin revisar demasiado responsabilidades presentes. Si el problema está en que el mundo cambió para peor, la organización puede sentirse menos obligada a transformarse. Esa comodidad discursiva resulta peligrosa porque desplaza el foco desde la acción hacia la queja.

Las empresas necesitan reconocer que cada época trae ventajas y dificultades propias. En el pasado podía existir mayor previsibilidad en algunas variables, pero también había menos herramientas de información, menor capacidad de segmentación y procesos operativos más lentos. El presente incorpora nuevas presiones, aunque también ofrece recursos tecnológicos, datos y canales de comunicación que permiten gestionar con mayor precisión.

La idealización de etapas anteriores puede afectar especialmente a los liderazgos con larga trayectoria. Muchos directivos construyeron su autoridad en contextos muy distintos y pueden interpretar ciertos cambios como amenazas a su manera de comprender el negocio. Esa reacción no debe descalificarse automáticamente. La

experiencia acumulada merece respeto. Pero el respeto no implica convertir cada práctica histórica en verdad permanente.

Las nuevas generaciones laborales también influyen sobre esta discusión. Sus expectativas respecto de comunicación, aprendizaje, flexibilidad y participación no siempre coinciden con las de trabajadores formados en estructuras más verticales. Algunas empresas interpretan esas diferencias como pérdida de compromiso, cuando muchas veces representan simplemente otra manera de vincularse con el trabajo. La gestión debe evitar prejuicios en ambas direcciones.

También ocurre lo contrario: ciertos discursos de innovación desprecian injustamente todo conocimiento anterior. Bajo esa lógica, lo antiguo aparece automáticamente como obstáculo y lo nuevo como solución. Esa mirada resulta tan limitada como la nostalgia excesiva. Las organizaciones más inteligentes no eligen entre tradición y cambio de manera abstracta; evalúan qué combina mejor con sus objetivos, capacidades y mercado.

La pandemia fue un ejemplo claro de esta tensión. Muchas empresas debieron adoptar rápidamente herramientas digitales, nuevos protocolos y formas distintas de coordinar equipos. En ese proceso, algunas prácticas anteriores quedaron definitivamente superadas. Pero otras demostraron su vigencia: la importancia de la confianza, la comunicación clara, la logística ordenada y el liderazgo cercano se volvió todavía más evidente.

La gestión necesita construir continuidad en medio del cambio. Una organización que modifica todo permanentemente genera cansancio, pero una compañía que no revisa nada termina perdiendo relevancia. El equilibrio aparece cuando la empresa conserva principios sólidos y adapta métodos. Los valores pueden permanecer, mientras las herramientas, estructuras y procesos evolucionan según necesidades concretas.

En el supermercado argentino, donde la volatilidad económica forma parte del paisaje habitual, este equilibrio resulta especialmente importante. Las empresas no pueden darse el lujo de perseguir cada moda sin análisis, pero tampoco pueden refugiarse en fórmulas históricas que ya no responden al consumidor. La sensibilidad al precio, la búsqueda de conveniencia y la comparación constante exigen respuestas dinámicas. La tecnología suele concentrar buena parte del debate. Algunos sectores internos pueden verla como amenaza a formas de trabajo conocidas, mientras otros la presentan como respuesta casi mágica a todos los problemas. Ninguna de esas posiciones alcanza. La tecnología aporta valor si se integra con procesos apropiados ●





**NIVEA
SUN**

**PROTEGÉ
Y CUIDÁ TU PIEL**
con lo mejor de NIVEA



Fuente: Euromonitor International Limited; NIVEA en la categoría de Cuidado Solar, incl. Protección Solar, After Sun y Autobronceadores; en términos de precio al por menor 2025

Impulsores generacionales

Las distintas edades laborales conviven hoy dentro de empresas que necesitan comprender expectativas diversas para poder sostener el compromiso, la productividad, el aprendizaje continuo y un sentido claro de pertenencia.

La motivación laboral ya no puede explicarse mediante una fórmula única. Las empresas conviven hoy con equipos integrados por generaciones distintas, cada una atravesada por experiencias económicas, tecnológicas y culturales diferentes. Esa convivencia no elimina necesidades comunes, pero sí modifica la manera en que las personas interpretan el trabajo, el reconocimiento, la estabilidad, el crecimiento y el vínculo con la organización.

je, flexibilidad, bienestar, propósito y calidad del vínculo cotidiano con los líderes.

Dentro del comercio minorista y del supermercado, esta transformación adquiere una importancia particular. Los supermercados reúnen trabajadores de edades, recorridos y necesidades muy distintas, desde jóvenes que ingresan a su primera experiencia laboral hasta empleados con décadas de trayectoria operativa. Esa diversidad puede enriquecer enormemente

la cultura interna, pero también generar tensiones si la empresa administra la motivación como si todos respondieran a los mismos estímulos.

Las generaciones con mayor antigüedad laboral suelen valorar especialmente la previsibilidad, la claridad de roles y el reconocimiento a la experiencia acumulada. Muchos trabajadores construyeron su relación con la empresa a partir de esfuerzo sostenido, permanencia y conocimiento práctico del oficio. Para ellos, sentirse escuchados y respetados resulta tan importante como recibir nuevas herramientas. Cuando la organización ignora esa experiencia, puede generar desmotivación profunda.

Las generaciones más jóvenes, en cambio, suelen otorgar mayor importancia a la rapidez del

aprendizaje, la retroalimentación frecuente y la posibilidad de comprender el sentido de lo que hacen. No necesariamente rechazan la estabilidad, pero muchas veces no la interpretan del mismo modo que generaciones anteriores. Esperan entornos donde puedan crecer, opinar y equilibrar mejor vida personal y trabajo. Si perciben estancamiento o indiferencia, tienden a desconectarse con mayor velocidad.

Este contraste obliga a revisar modelos tradicionales de conducción. Un mismo estilo de liderazgo puede ser valorado por un grupo y resultar poco efectivo para otro. La autoridad formal, por ejemplo, conserva peso dentro de determinadas culturas laborales, pero pierde fuerza cuando no viene acompañada por cercanía, coherencia y capacidad de diálogo. La motivación contemporánea necesita liderazgos capaces de leer esas diferencias sin privilegiar auto-



Las empresas que comprenden las diferencias entre edades logran diseñar estímulos más precisos, fortalecer el compromiso interno y reducir tensiones dentro de sus equipos.

Hablar de impulsores generacionales no significa encasillar a los trabajadores en estereotipos rígidos. Ninguna generación piensa de manera absolutamente uniforme, y dentro de cada grupo existen trayectorias personales, contextos familiares y expectativas particulares. Sin embargo, reconocer ciertas diferencias ayuda a las empresas a comprender mejor por qué algunos estímulos funcionan para determinados equipos y pierden eficacia frente a otros.

Durante mucho tiempo, muchas organizaciones diseñaron políticas de motivación relativamente homogéneas. El salario, la estabilidad, los premios por productividad y la posibilidad de ascenso gradual parecían suficientes para sostener compromiso. Estos factores continúan siendo importantes, especialmente en contextos económicos exigentes, pero hoy conviven con nuevas expectativas vinculadas con aprendiza-

máticamente una generación sobre otra.

El error más frecuente consiste en transformar las diferencias generacionales en disputa. Algunas empresas hablan de jóvenes poco comprometidos o de trabajadores mayores resistentes al cambio. Esas etiquetas simplifican problemas mucho más complejos. Muchas veces, detrás de la supuesta falta de compromiso aparece ausencia de oportunidades reales. Y detrás de la supuesta resistencia puede existir temor legítimo frente a herramientas nuevas o cambios mal explicados.

La motivación eficaz requiere traducir expectativas. Los trabajadores más jóvenes necesitan comprender el valor de la experiencia acumulada y de ciertos procedimientos que sostienen continuidad operativa. Los perfiles con mayor trayectoria necesitan sentirse acompañados frente a transformaciones tecnológicas y reconocer que algunos hábitos deben adaptarse a nuevas realidades comerciales. Recursos humanos y líderes intermedios cumplen un papel decisivo en esa mediación cultural.

En los supermercados, donde la operación diaria exige velocidad y precisión, estas tensiones aparecen con frecuencia. Un



empleado joven puede incorporar rápidamente una herramienta digital, pero desconocer criterios prácticos de atención o reposición que solo se aprenden con experiencia. Un trabajador histórico puede conocer profundamente la dinámica del salón, pero necesitar apoyo para adaptarse a nuevos sistemas. La productividad mejora cuando ambas fortalezas se integran.

La capacitación funciona como uno de los principales impulsores motivacionales entre generaciones. Para los jóvenes, representa posibilidad de desarrollo y proyección futura. Para los trabajadores con mayor recorrido, puede convertirse en reconocimiento a su valor y oportunidad para actualizar saberes sin sentirse desplazados ●

Muchas organizaciones descubren que los conflictos entre edades no responden necesariamente a falta de compromiso, sino a formas distintas de interpretar el trabajo.



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

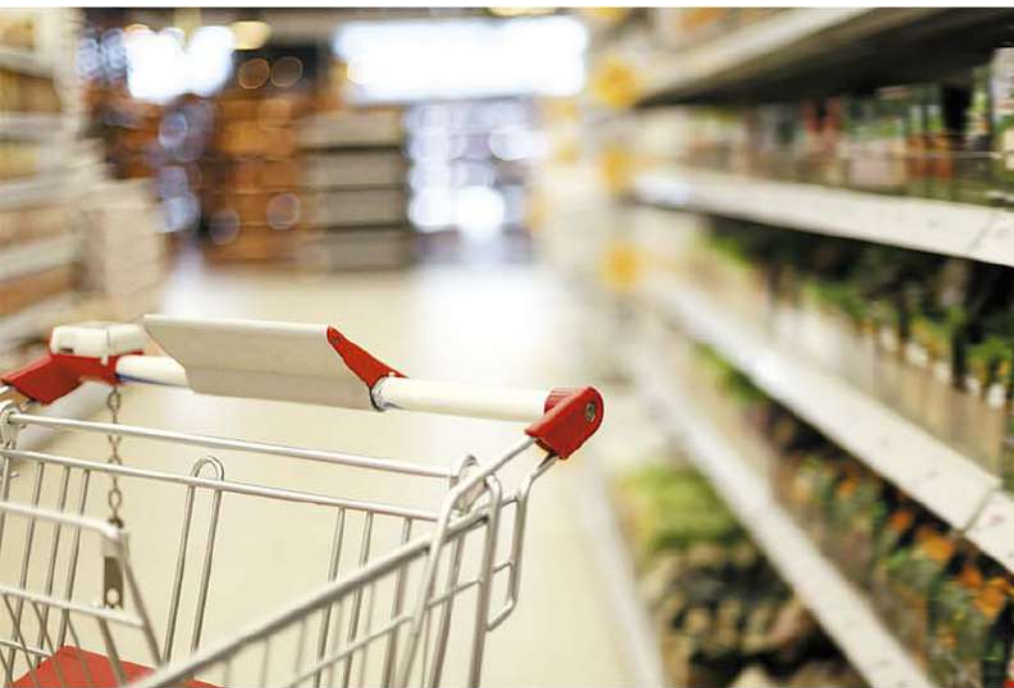


**MANTENETE ACTUALIZADO,
SEGUINOS EN INSTAGRAM.**
@lagenovesasupermercados



Anatomía de un mercado fracturado

“El entorno del comercio masivo ha enterrado la concepción de un consumidor nacional promedio, para consolidarse como un mapa de tres realidades socioeconómicas paralelas, que operan de forma desconectada”.



POR DANIEL PERMAN *

El desempeño del mercado de bienes de alta rotación (FMCG) expone el agotamiento de los modelos tradicionales de comercialización masiva. Los registros auditados por Scentia confirman que el consumo masivo acumula una contracción acumulada del 2,9% al cierre de julio de 2026, consolidando una trayectoria recesiva que echó por tierra las proyecciones de un rebote en “V” o “U”. Al evaluar la serie histórica, el volumen físico de ventas se ubica en 91 puntos respecto al índice base de 100 establecido en 2017, reflejando que la sociedad argentina ha perdido casi un 10% de su capacidad real de consumo per cápita en los últimos nueve años.

Esta parálisis responde a que el mercado habita una recuperación en forma de “L”: un estancamiento provocado por la recesión de hoja de balance de los hogares. A pesar de que la inflación general exhibe una desaceleración hacia marcas del 1,9% mensual y un 33,5% acumulado interanual, el poder de compra real permanece condicionado por el peso de la deuda acumulada y el sinceramiento de las tarifas de servicios públicos.

En la mediana del Ingreso Per Cápita

Familiar del INDEC, la mitad de la población urbana sobrevive con menos de 450.000 pesos mensuales por integrante. Con un Coeficiente de Gini situado entre 0,425 y 0,442, la brecha de ingresos resulta profunda: mientras el estrato más alto (decil 10) registra ingresos familiares promedio de 11.000.000 de pesos mensuales (USD 7.900), la base de la pirámide (decil 1) administra presupuestos de subsistencia de 710.000 pesos por hogar. Esta dispersión invalida cualquier intento de aplicar aumentos de precio de lista o promociones lineales a nivel nacional.

Clase alta

El segmento de mayor poder adquisitivo abandonó los pasillos del retail tradicional para blindar su consumo en entornos altamente controlados. Para el 20% de la población con mayores ingresos, la restricción presupuestaria no constituye un obstáculo directo. Sin embargo, este estrato ha modificado profundamente su relación con el punto de venta físico, priorizando la preservación de su

tiempo soberano y la búsqueda de un entorno libre de fricción emocional frente al desgaste social de las grandes superficies.

—*El refugio del e-commerce y la austeridad estratégica.* La migración de la clase alta explica el crecimiento del comercio electrónico, el único canal expansivo (35,6% de crecimiento acumulado a julio), alcanzando una cuota del 4,8% del volumen nacional (frente al 0,7% en 2018). En la pantalla, operan bajo una austeridad estratégica: poseen capital, pero aprovechan la transparencia algorítmica para comparar precios unitarios y aplicar beneficios bancarios desde la privacidad del hogar.

—*La farmacia como almacén premium.* Simultáneamente, este segmento transformó a las grandes cadenas de farmacias en sus nuevos almacenes de cercanía, un canal que retiene el 8,4% del mix nacional. Atraídos por el efecto halo de salud, traccionan la expansión de este canal (+0,2% acumulado a julio) abasteciéndose de aguas saborizadas (+23,0% acumulado), alimentos saludables (+9,8%), dermatocósmica y productos sin gluten, consolidando una demanda enfocada en el capital vital y la longevidad activa.

—*El contrapeso algorítmico y la innovación de nicho.* En la góndola digital, los buscadores del retail priorizan sus marcas propias ante términos genéricos como leche o aceite. Para romper este cerrojo, las marcas líderes lanzan innovaciones de nicho (líneas cero lactosa, sin TACC, o cervezas 0,0% alcohol). Al no ser cubiertas por las líneas del distribuidor, estas va-

riantes permiten a la marca industrial posicionarse en el primer lugar de búsqueda sin pagar peajes adicionales.

Clase Media: el péndulo de la compensación

Atrapada en el rol de Generación Sándwich -financiando a la vez a padres jubilados y a hijos adultos inhabili-

El repliegue digital de los sectores de mayores ingresos, la asfixia financiera de una clase media endeudada y la batalla diaria de la base de la pirámide, merman el volumen de ventas.



Fachitas®
1127346448



tados para emanciparse- la clase media administra una billetera sometida a una profunda asfixia financiera. Al carecer de excedentes para proyectos como la vivienda o el automóvil 0km, su comportamiento se ha vuelto hiperestratégico, oscilando entre el recorte austero y la búsqueda de gratificación compensatoria.

—*El agotamiento de la Generación Sandwich.* El gasto mensual promedio en consumo masivo está encabezado por la Generación X (45 a 60 años), con 255.000 pesos por hogar, superando a los Millennials (200.000 pesos) y Gen Z (148.000 pesos). Este liderazgo es síntoma de sobrecarga: actúan como el Gerente de Compras, unificado de tres hogares. Hacia arriba, cubren la brecha de 100.000 pesos mensuales que perdieron sus padres jubilados tras la reforma previsional (DNU 274/2024) y el congelamiento del bono en 70.000 pesos. Hacia abajo, retienen en el hogar al 39% de sus hijos jóvenes (1,8 millones de personas entre 25 y 35 años) bloqueados de independizarse por una suba del 70,3% en los alquileres en CABA.

—*La trampa de la deuda y el efecto retardo.* El hogar medio destina el 25% de su ingreso neto a saldar deudas de tarjeta de crédito y cubrir facturas inelásticas de servicios públicos, registrando una morosidad del 8,8% en el sistema financiero. Esta saturación crediticia dispara el efecto retardo: ante cualquier aumento salarial futuro, el 37% de los trabajadores declara que priorizará la cancelación de pasivos atrasados y un 27% la recomposición de ahorros, postergando la expansión del volumen en el supermercado.

—*El ciclo de 14 días y el consumo en el hogar.* Para la mitad de los trabajadores, el salario se evapora en los primeros 14 días del mes, forzando una transición hacia la reposición diaria. Ante la necesidad de limitar las salidas gastronómicas (el 53% declara no salir a comer fuera), la clase media reduce el gasto en mantenimiento doméstico - donde la canasta de limpieza retrocede un 7,0% acumulado- e incorpora marcas propias. No obstante, compensa este ajuste con pequeñas gratificaciones privadas: categorías como bebidas con alcohol (+3,9% acumulado) e impulsivos operan como un ansiolítico emocional frente a la crisis.

—*La optimización promocional.* Para

defender su presupuesto sin perder estatus, la clase media se consolida como la principal usuaria de billeteras virtuales, que representan el 14,7% de las ventas en supermercados. Las familias organizan sus compras de reposición de 5 a 10 ítems para concentrar sus visitas los días jueves (17% del tráfico semanal), jornada que concentra los acuerdos de reintegro entre fintech y grandes cadenas.

Clase Baja: la economía del día a día

En los sectores más vulnerables (deciles 1 al 4, 40% de la población), el presupuesto familiar se administra en



ventanas de liquidez diaria. Esta restricción extrema evaporó la capacidad de adquirir pequeñas indulgencias en la cercanía, obligando a las familias a focalizarse estrictamente en el rendimiento calórico puro para sobrevivir.

—*El costo de la microcompra.* Los hogares vulnerables acuden al punto de venta 6,5 veces al mes con un ticket promedio de 1.900 pesos. Al no disponer del capital necesario para adquirir envases familiares, enfrentan un verdadero impuesto a la pobreza: se ven obligados a adquirir sachets reducidos o unidades sueltas, pagando proporcionalmente el precio unitario por kilo o litro más alto de la góndola.

—*El piso de supervivencia y el riesgo de drop-out.* En el transcurso de 2026,

la capacidad de sustitución de marcas alcanzó su piso funcional. La brecha de ahorro se congeló, indicando que las familias ya adoptaron las opciones de menor precio y los gramajes más ajustados. Frente a nuevos aumentos de precios de lista, la respuesta del consumidor tiende a ser el drop-out o exclusión directa del producto en la mesa familiar.

—*El crecimiento del formato a granel.* Como medida de ajuste en categorías inelásticas de limpieza, la base de la pirámide impulsó el consumo de productos fraccionados en comercios de barrio. Al reutilizar envases propios para adquirir insumos a granel, el comprador elimina el costo del embalaje industrial y los márgenes corporativos, obteniendo ahorros de entre el 50% y el 65%.

—*Dinamismo en la cercanía y el rol mayorista.* La compra de reposición inmediata sostiene al canal de kioscos y comercios tradicionales, que alcanzó un 23,4% de participación nacional. El sector registra una reestructuración: mientras los locales independientes sufren el impacto de los costos fijos (cerrando 36.000 puntos de venta), las redes de franquicias crecen al integrar medios de pago digitales. El canal mayorista redujo su volumen hacia el consumidor final al 4,0%, reorientando su operación como abastecedor logístico para el comercio minorista de barrio.

El fin de la góndola unificada

La concepción de un consumidor promedio nacional ha perdido vigencia ante una macroeconomía que moldea hábitos de compra estructuralmente divergentes.

El volumen de ventas ya no responde a fórmulas de comercialización homogéneas, sino a las capacidades de supervivencia, liquidez y adaptación de cada estrato. En esta nueva arquitectura comercial, el éxito no depende de la imposición masiva de productos o de promociones lineales, sino de la agilidad para decodificar las urgencias fragmentadas del mercado. Las marcas y los distribuidores que no alineen su oferta con la liquidez diaria, el código postal, los tiempos de compra y las expectativas financieras de los tres ecosistemas quedarán marginados de la elección diaria del comprador ●

* Especialista en insights para el consumo masivo.

PARA HACER CRECER TU **NEGOCIO**, CUIDAR A TU **FAMILIA**
O DARLE IMPULSO A ESE **PROYECTO** QUE SOÑÁS:

EN YAGUAR ¡TODOS PUEDEN
COMPRAR POR UNIDAD
Y CANTIDAD!



CONOCÉ MÁS!

YAGUAR.COM.AR

¿QUERÉS
AHORRAR MÁS?
SEGUINOS



Seduciendo a los clientes

Conseguir una compra ya no alcanza. Las empresas necesitan despertar interés, ofrecer razones para regresar y construir experiencias.



El consumidor recibe tantos estímulos comerciales que llamar su atención requiere propuestas relevantes, simples de comprender y capaces de demostrar rápidamente su valor.

Conseguir la atención de un consumidor se ha convertido en una tarea cada vez más exigente. Las personas están expuestas diariamente a promociones, anuncios, mensajes digitales, recomendaciones, comparaciones de precios y estímulos provenientes de innumerables marcas. En semejante escenario, estar presente ya no garantiza ser observado, y ser observado tampoco asegura una compra. El desafío consiste en despertar interés genuino, construir una propuesta reconocible y ofrecer suficientes razones para que el comprador decida acercarse, elegir y, especialmente, regresar. Esa capacidad se construye a través de una suma de experiencias mucho más amplia que una campaña publicitaria.

La seducción comercial comienza por comprender qué valora realmente el público al que se intenta llegar. Puede tratarse de precio, conveniencia, surtido, rapidez, calidad, cercanía, asesoramiento o una combinación particular de esos atributos. El error aparece cuando la empresa define su propuesta desde sus propias prioridades y supone que el consumidor necesariamente las compartirá. Una característica puede resultar muy importante internamen-

te y ser prácticamente irrelevante para quien compra. El marketing necesita traducir capacidades empresariales en beneficios que las personas puedan reconocer con facilidad.

En el supermercadismo, esa tarea presenta una complejidad adicional porque conviven públicos muy diferentes dentro de un mismo establecimiento. Una persona

puede buscar exclusivamente ofertas, otra priorizar productos frescos, una tercera valorar la rapidez y otra disfrutar recorriendo las góndolas para descubrir novedades. Incluso un mismo individuo puede comportarse de manera distinta según la ocasión. Una compra grande para abastecer el hogar no responde a la misma lógica que una visita rápida al finalizar la jornada. Comprender esas ocasiones permite construir propuestas mucho más precisas que una segmentación basada solamente en variables demográficas.

El precio conserva una importancia indiscutible, especialmente cuando los hogares administran presupuestos ajustados. Sin embargo, competir exclusivamente por precio puede convertirse en una carrera difícil de sostener. Siempre puede aparecer otra propuesta promocional capaz

de igualar o superar un descuento. Por eso, el desafío consiste en utilizar el precio como parte de una ecuación de valor más amplia. Conveniencia, disponibilidad, confianza, experiencia y servicio pueden aportar razones adicionales para elegir un establecimiento incluso cuando la diferencia económica entre alternativas resulta relativamente pequeña.

Las promociones cumplen una función poderosa dentro de este esquema. Generan urgencia, atraen tráfico y pueden estimular categorías específicas. Pero su efectividad depende de la claridad. Una mecánica difícil de comprender, condiciones escondidas o beneficios que el comprador descubre que no puede utilizar generan el efecto contrario al buscado. La promoción atractiva es aquella que puede entenderse rápidamente y cuya ventaja resulta evidente. La complejidad quizás permita diseñar esquemas comercialmente sofisticados, pero desde la perspectiva del cliente suele introducir fricción precisamente en el momento donde debería existir entusiasmo.

La experiencia dentro del local ofrece numerosas oportunidades para generar interés. La iluminación, el orden, la limpieza, la señalización y la facilidad para encontrar

**ESTE OCTUBRE
ELEGIMOS LA ACCIÓN**

**Delicias
Doradas[®]**



www.deliciasdoradas.com

Gracias a tu compra
de tapas para empanadas y pascualinas hojaldradas,
Delicias Doradas - edición especial,
más mujeres acceden a mamografías gratuitas.



Una experiencia memorable puede comenzar con elementos pequeños: una exhibición atractiva, una solución inesperada, un recorrido sencillo o cualquier otro estímulo.

productos forman parte de una percepción global que comienza antes de que el comprador analice conscientemente cada elemento. Un espacio incómodo puede debilitar una buena propuesta comercial, mientras que un recorrido sencillo ayuda a que la persona concentre su atención en aquello que la empresa desea mostrar. La funcionalidad y el atractivo no son objetivos opuestos. Un buen diseño debe conseguir que comprar resulte simultáneamente fácil y estimulante.

El merchandising interviene justamente en ese encuentro entre necesidad y descubrimiento. Las exhibiciones secundarias, cabeceras, combinaciones de productos y presentaciones estacionales pueden recordar necesidades que el consumidor había olvidado o sugerir usos que no había considerado. La clave está en evitar la saturación. Cuando cada sector intenta destacarse con idéntica intensidad, el resultado es un ambiente visualmente ruidoso donde ningún mensaje consigue sobresalir. Crear jerarquías ayuda a dirigir la mirada y permite que determinados productos o propuestas adquieran verdadero protagonismo.

Las categorías de frescos cuentan con una capacidad particularmente fuerte para generar sensaciones. Colores, aromas, texturas y percepción de abundancia construyen una impresión difícil de reproducir digitalmente. Una presentación cuidada puede comunicar calidad antes de que exista cualquier explicación verbal. Además, estos sectores suelen influir sobre la evaluación general del establecimiento. El estado de frutas, verduras, panificados, carnes o comidas preparadas funciona para muchos compradores como indicador de cuánto cuidado existe detrás de toda la operación.

El descubrimiento también puede convertirse en una razón para visitar. Si el surtido se limita a reproducir exactamente aquello que el consumidor espera encontrar, la compra puede ser eficiente pero poco estimulante. Incorporar novedades, productos estacionales, propuestas regionales o soluciones asociadas con nuevos hábitos introduce un componente de exploración. Esto no significa llenar las góndolas de referencias experimentales, sino reservar espacios donde la innovación tenga visibilidad. La sorpresa funciona mejor cuando aparece dentro de un contexto ordenado y no cuando compite con un exceso de alternativas. La atención personal mantiene igualmente una capacidad diferencial.

En categorías donde existe incertidumbre, una recomendación adecuada puede simplificar la decisión y mejorar considerablemente la experiencia. Para lograrlo, el colaborador necesita conocimientos, pero también criterio para comprender qué está buscando la persona. Una intervención excesiva puede resultar invasiva; una ausencia total puede transmitir indiferencia. El servicio efectivo aparece cuando está disponible en el momento adecuado y ofrece una solución concreta sin transformar cada contacto en un intento forzado de venta.

Los canales digitales ampliaron las posibilidades de mantener la relación más allá del establecimiento. Aplicaciones, correo electrónico, redes sociales y mensajería

El poder de la sorpresa

La compra cotidiana contiene una paradoja. El consumidor desea encontrar rápidamente aquello que necesita, pero también puede valorar la aparición de algo que no esperaba. Administrar ese equilibrio abre una interesante oportunidad comercial.

La sorpresa funciona cuando aporta relevancia. Una novedad bien exhibida, una combinación útil de productos o una propuesta vinculada con una ocasión concreta puede interrumpir positivamente un recorrido rutinario. No necesita ocupar grandes espacios ni recurrir a estímulos exagerados. El exceso, en cambio, elimina su efecto. Si todo intenta presentarse como extraordinario, ninguna propuesta consigue destacarse. Por eso conviene reservar determina-

dos lugares para novedades y renovar esos espacios con suficiente frecuencia como para conservar el componente de descubrimiento.

También es importante medir la respuesta. Una exhibición llamativa puede captar miradas sin generar compras, mientras una presentación más sencilla quizá consiga mejores resultados porque resuelve una necesidad concreta.

Introducir pequeñas dosis de novedad ayuda a mantener vivo el interés por la tienda. El objetivo no consiste en convertir cada visita en un espectáculo, sino en ofrecer ocasionalmente una razón adicional para detenerse, explorar y considerar la posibilidad de comprar o de experimentar con algo diferente a lo habitual.

permiten comunicar novedades y beneficios con enorme rapidez. El riesgo es utilizar esa capacidad simplemente para aumentar la cantidad de impactos. Una persona que recibe permanentemente comunicaciones irrelevantes aprende a ignorarlas. La atención es un recurso limitado, por lo que cada contacto debería justificar su existencia. Comunicar menos, pero con mayor pertinencia, puede producir mejores resultados que ocupar continuamente la pantalla del cliente.

Los datos permiten avanzar en esa dirección. Conocer frecuencia de compra, categorías habituales, respuesta a promociones y canales preferidos ayuda a diseñar comunicaciones más ajustadas. La personalización adquiere valor cuando simplifica la vida del consumidor o le acerca algo que razonablemente puede interesarle. Pierde valor cuando transmite la sensación de vigilancia o cuando intenta demostrar cuánto sabe la empresa sobre cada individuo. La frontera depende tanto del uso responsable de la información como de la utilidad concreta que recibe la persona a cambio.

Los programas de fidelización también necesitan superar la lógica puramente transaccional. Acumular puntos o acceder a descuentos puede incentivar repetición, pero no necesariamente genera preferencia



emocional. Si el único motivo para permanecer es un beneficio económico, una oferta superior de otro competidor puede modificar rápidamente la elección. Los sistemas más sólidos utilizan los incentivos como punto de partida para reconocer hábitos, facilitar compras y brindar ventajas relevantes. La recompensa debería ayudar a fortalecer una relación, no convertirse en la única razón que la sostiene. La conveniencia es otra forma poderosa de atracción, aunque a veces recibe menos atención que las campañas visibles. Ahorrar tiempo puede ser un beneficio importante ●

Las promociones generan respuestas inmediatas, pero construir vínculos duraderos exige ofrecer motivos adicionales para regresar, especialmente cuando los competidores igualan la propuesta.

¡NUEVO!

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



Fondo de Asistencia Laboral: qué es y cómo funciona

“La idea es transformar un costo eventual y difícil de prever en un esquema de acumulación mensual, con reglas sobre quién aporta, cuándo pueden utilizarse los fondos y dónde se invierte el dinero”.

Desde hace décadas, la indemnización por despido es uno de los temas que más preocupan a las empresas argentinas. Es un pasivo que existe, pero casi nunca se registra en los balances. Puede aparecer en el peor momento del ciclo económico y, en las PyMEs, llega a comprometer la continuidad del negocio.

La Ley de Modernización Laboral N° 27.802 intenta cambiar eso con una herramienta nueva: el Fondo de Asistencia Laboral (FAL). Es un sistema de ahorro previo que reúne recursos todos los meses para pagar, llegado el caso, las indemnizaciones.

Con el Decreto 408/2026, la Resolución 1276/2026 del Ministerio de Economía y la normativa de la CNV, el sistema ya está casi completo. La idea es transformar un costo eventual y difícil de prever en un esquema de acumulación mensual, con reglas específicas sobre quién aporta, cuándo pueden utilizarse los fondos y dónde se invierte el dinero.

¿A quiénes alcanza?

El FAL es un patrimonio separado que arma cada empleador con aportes mensuales y que solo puede utilizarse para pagar indemnizaciones laborales. No es un seguro ni un fondo público común: cada empresa tiene su propia cuenta y el dinero se invierte en el mercado de capitales bajo supervisión oficial. El régimen comienza a regir el 1 de noviembre de 2026.

Quedan alcanzados los empleadores del sector privado con trabajadores registrados bajo la Ley de Contrato de Trabajo. En cambio, quedan afuera el sector público y los regímenes que ya cuentan con un esquema propio, como Construcción, que tiene su fondo de cese laboral, el servicio doméstico y ciertos estatutos agrarios. Las relaciones laborales no registradas también quedan excluidas: el FAL no cubre el trabajo en negro.

El titular del dinero es la empresa. La cuenta se constituye por empleador y



POR JORGE A. BACCHI *

no por trabajador; el patrimonio es inembargable e inenajenable y está destinado exclusivamente al pago de indemnizaciones. Por eso, el trabajador no puede reclamar directamente contra el fondo: su derecho continúa siendo frente al empleador.

La operatoria distribuye funciones entre distintos actores. ARCA recauda los aportes y los transfiere; la CNV autoriza y supervisa los vehículos de inversión y los administradores gestionan el dinero. Estos últimos pueden ser sociedades gerentes de fondos comunes de inversión, ALyCs, bancos con gestoras vinculadas o fiduciarios financieros. El empleador, por su parte, es el titular de la cuenta y el único que puede solicitar los fondos.

¿Qué conceptos puede cubrir? Las obligaciones que surgen cuando finaliza la relación laboral: la indemnización por antigüedad o despido, la indemnización sustitutiva del preaviso, la integración del mes de despido y otros supuestos previstos por la ley, como fallecimiento o incapacidad.

Cuánto se aporta y cuándo se puede usar

La alícuota depende del tamaño del empleador. Las MiPyMEs de hasta 100 empleados comienzan con un aporte

equivalente al 2,5% de la masa salarial, con un tope previsto del 3%. Para las grandes empresas, con más de 100 empleados, la alícuota inicial es del 1%, con un tope del 1,5%.

La lógica es clara: las PyMEs aportan un porcentaje mayor porque un despido pesa mucho más en su estructura financiera. Según el diseño oficial, este aporte no debería convertirse en un costo laboral adicional. El importe destinado al FAL se descuenta de las contribuciones a la seguridad social que el empleador ya paga; en la práctica, parte de lo que hoy va al sistema previsional pasa a una cuenta de ahorro propia de la empresa. Esto deberá confirmarse en cada liquidación y en la normativa de ARCA, pero la intención declarada es que el costo laboral total no aumente.

El fondo tampoco puede utilizarse desde el primer día. Para acceder a los recursos deben cumplirse dos condiciones: el empleador tiene que haber realizado al menos seis aportes mensuales —por lo que el fondo queda disponible desde el séptimo— y la relación laboral del trabajador debe estar registrada desde al menos doce meses antes. Una vez validada la solicitud, el administrador tiene hasta cinco días hábiles para transferir los fondos.

¿Qué ocurre si el saldo acumulado no alcanza para cubrir la indemnización? El empleador debe pagar la diferencia con recursos propios. El FAL financia la indemnización, pero no libera a la empresa de su obligación. Este punto es clave para la gestión: el fondo reduce el impacto financiero del despido, pero no lo elimina.

Dónde se invierten los fondos

El dinero acumulado no queda inmovilizado. Se invierte con una lógica conservadora, en pesos y con liquidez asegurada. Eso tiene sentido: se trata de recursos que pueden necesitarse en cualquier momento para pagarle a un trabajador. Los vehículos habilitados son los fondos comunes de inversión abiertos y los fideicomisos financieros, que pueden ser exclusivos —con un solo empleador— o multiempleador. Esta última alternativa es la que probablemente elijan las PyMEs.

La normativa establece algunos principios generales. Las inversiones deben realizarse en pesos, no se permiten instrumentos en moneda extranjera ni colocaciones en el exterior y los activos deben negociarse en mercados locales autorizados por la CNV. Además, se exige máxima calidad crediticia para todo emisor que no sea el Estado Nacio-

GREEN APPLE AHORA EN LATA

**dr.
lemon**

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



**Green
Apple**

5%
ALC/VOL

**dr.
lemon**

473 ml

CONTIENE 100% DE AZÚCAR

BEBIDA ALCOHÓLICA MIXTA SABOR MANZANA VERDE. GASIFICADA.
100% DE AZÚCAR.



nal, diversificación obligatoria con topes por clase de activo y por emisor, y una liquidez mínima permanente.

Dentro de los activos permitidos se encuentran la deuda del Estado Nacional, sin requisito de calificación adicional; la deuda de provincias y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, siempre que tenga oferta pública, negociación en mercados autorizados por la CNV y calificación AAA de al menos dos calificadoras; los depósitos en entidades bancarias autorizadas por el BCRA; y las obligaciones negociables de emisores privados locales, también con oferta pública, negociación en mercados CNV y calificación AAA de al menos dos calificadoras.

También existen límites de diversificación. Los depósitos bancarios no pueden superar el 15% por entidad. La deuda provincial y de la CABA tiene un límite agregado del 15% del patrimonio y un máximo del 5% por jurisdicción. Aunque el esquema exige que las inversiones estén denominadas en pesos, se admite una cobertura cambiaria acotada mediante instrumentos cuyo rendimiento esté atado al tipo de cambio (los llamados dollar linked) hasta un máximo del 10%.

A su vez, al menos el 10% del patrimonio debe mantenerse en activos de alta liquidez. Para cumplir esa reserva se admiten depósitos a la vista, plazos fijos precancelables o con vencimiento de hasta 30 días y Letras del Tesoro Nacional en pesos con vencimiento de hasta 90 días. Si la reserva cae por debajo de ese piso, el adminis-

trador dispone de 90 días corridos para recomponerla.

El régimen incorpora, además, varios resguardos. El administrador no puede invertir en depósitos o valores de su propia entidad, de su controlante ni de sus vinculadas, salvo depósitos operativos transitorios a la vista. Tampoco puede comprar títulos emitidos por la propia empresa aportante; según el proyecto de la CNV, en los fondos multiempleador se admitiría hasta un 5% en deuda de empresas participantes. Si un emisor pierde la calificación exigida, no pueden realizarse nuevas compras y las posiciones existentes pueden mantenerse hasta 180 días. Los activos deben estar libres de gravámenes y el proyecto de la CNV prevé operar únicamente en segmentos con prioridad precio-tiempo, excluyendo la negociación bilateral y la tokenización.

En cuanto a los costos y la administración, el proyecto de la CNV prevé un tope de honorarios del 1% anual por estructuración y administración, mientras

que las comisiones de negociación quedan fuera de ese límite. El empleador podría cambiar de administrador dos veces al año, en junio y diciembre, mediante la transferencia de los activos en especie. Para administrar estos vehículos también se establecen requisitos mínimos: las gestoras de fondos comunes de inversión deberían manejar al menos diez fondos y 50 millones de UVA, y los fiduciarios financieros, al menos diez emisiones y un volumen equivalente.

Qué hacer

Con la entrada en vigencia prevista para el 1 de noviembre, las empresas deberían empezar a mirar el FAL no solo desde el punto de vista normativo, sino también desde la planificación financiera. Hay seis cuestiones prácticas que conviene revisar:

1. Calcular el aporte. Confirmar si la empresa encuadra como PyME o empresa grande y estimar el flujo mensual sobre la masa salarial.
2. Elegir administrador. Comparar honorarios dentro del tope previsto, experiencia, tecnología y la alternativa entre un fondo exclusivo o multiempleador.
3. Medir el pasivo contingente. Comparar el saldo que se va a acumular con la indemnización potencial de la nómina para determinar cuánto seguirá a cargo de la empresa.
4. Tener en cuenta la carencia. Durante los primeros seis meses el fondo no puede utilizarse, por lo que la empresa continúa financiando por sí sola cualquier despido.
5. Revisar las liquidaciones. Verificar que la compensación con las contribuciones patronales se refleje correctamente en las declaraciones juradas ante ARCA.
6. Seguir la normativa. La versión final de la CNV y las resoluciones de ARCA pueden modificar detalles operativos antes del 1 de noviembre.

El FAL no elimina la obligación indemnizatoria ni garantiza que el saldo acumulado alcance en todos los casos. Busca ordenar financieramente un pasivo que hoy suele aparecer de manera imprevista, utilizando una parte de las contribuciones que el empleador ya paga y acumulándola en una cuenta propia. La clave será controlar su implementación y seguir de cerca las normas que completen el sistema antes de su entrada en vigencia ●

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



ALMACOR FRANQUICIAS.

CADA VEZ **MÁS GRANDE.** CADA VEZ **MÁS CERCA.**
Formá parte.

ALMACOR

CON MÁS DE **70 LOCALES** Y **40 AÑOS** DE TRAYECTORIA TE INVITAMOS A SUMARTE
A LA MAYOR CADENA DE FRANQUICIAS DE SUPERMERCADO 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.

Cada pieza en su lugar

La excelencia corporativa depende de coordinar procesos, personas, información y decisiones dentro de un sistema capaz de prevenir errores, mejorar experiencias y sostener resultados.

El orden operativo no surge de controles aislados; al contrario, requiere una comunicación interna clara, un liderazgo coherente y equipos comprometidos.

La excelencia operativa no aparece como resultado de un gesto aislado, sino como consecuencia de una coordinación persistente entre personas, procesos, información y decisiones. En las empresas modernas, especialmente en sectores con alta presión cotidiana, la gestión de la calidad exige comprender que cada componente del sistema influye sobre el funcionamiento general. Cuando una parte falla, el impacto rara vez queda contenido dentro de un área específica.

La idea de que cada pieza debe estar en su lugar permite pensar la calidad total como una arquitectura organizacional. No se trata solamente de corregir errores al final de una cadena, sino de diseñar condiciones para que el error tenga menos oportunidades de aparecer. Esta mirada transforma la gestión empresarial porque desplaza

Ninguna de esas funciones puede analizarse de manera completamente aislada porque todas contribuyen a construir la experiencia final del consumidor.

Un local puede tener precios competitivos y surtido atractivo, pero si falla la reposición, la percepción del cliente se deteriora rápidamente. Del mismo modo, una estrategia promocional puede estar bien diseñada desde el área comercial, pero perder efectividad si logística no garantiza disponibilidad suficiente o si la comunicación en tienda resulta confusa. La calidad total exige precisamente evitar esas fracturas entre intención estratégica y ejecución cotidiana.

Durante mucho tiempo, numerosas empresas asociaron la calidad con controles específicos, manuales de procedimiento o certificaciones formales. Esos instrumentos continúan siendo útiles, pero resultan insuficientes si no se integran dentro de una cultura organizacional más amplia. La verdadera calidad no depende únicamente de documentos correctos, sino de hábitos consistentes que atraviesan todos los niveles de la empresa.

Esa consistencia se construye mediante coordinación interna. Las organizaciones más eficientes suelen desarrollar mecanismos para que la información circule con claridad entre áreas, sucursales y niveles jerárquicos. Cuando los datos se fragmen-

tan o llegan tarde, aparecen errores previsibles: faltantes, duplicación de tareas, decisiones contradictorias y pérdida de tiempo operativo. La calidad total necesita flujos de información confiables porque ninguna parte de la empresa puede funcionar correctamente a ciegas.

En el supermercado argentino, donde las condiciones económicas modifican constantemente precios, demanda y hábitos de compra, esta coordinación se vuelve todavía más sensible. La volatilidad obliga a revisar decisiones con mayor frecuencia y a sostener una comunicación interna muy precisa. Un cambio de lista, una promoción mal cargada o un error de stock pueden impactar

el foco desde la inspección tardía hacia la prevención, la coordinación y la mejora continua.

Dentro del comercio minorista y del supermercado, esta lógica adquiere una importancia particular. Los supermercados operan mediante una sucesión de tareas altamente interdependientes: abastecimiento, recepción de mercadería, control de inventarios, reposición, exhibición, atención al cliente, cobro, limpieza, mantenimiento y administración de información comercial.

rápidamente sobre ventas, margen y confianza del consumidor.

La tecnología ofrece herramientas valiosas para ordenar esa complejidad. Sistemas de gestión integrados, análisis de datos, trazabilidad y automatización permiten detectar desvíos con mayor rapidez y mejorar capacidad de respuesta. Sin embargo, la tecnología no reemplaza la disciplina organizacional. Una plataforma avanzada puede mostrar información precisa, pero si los equipos no la utilizan adecuadamente o



Rex

¡Excelencia en la higiene de tu hogar!



WASSINGTON 

@wassingtonhogar

Procesos que reducen errores

Los procesos empresariales más sólidos suelen apoyarse en una premisa sencilla: los errores visibles casi nunca aparecen de manera aislada. Una demora, un faltante, una promoción mal comunicada o una falla de atención suelen ser síntomas de desajustes previos dentro de la organización. Por eso, revisar procesos resulta indispensable para sostener buenos resultados. Las empresas necesitan observar cómo circula la información, cómo se distribuyen responsabilidades y qué obstáculos impiden que las tareas se ejecuten correctamente desde el primer intento.

La prevención ocupa un rol central. Corregir problemas cuando ya afectaron al cliente suele ser más costoso que detectarlos anticipadamente. Un sistema bien diseñado reduce improvisaciones, evita reprocesos y permite que los equipos trabajen con mayor claridad.

También importa la participación de quienes conocen la operación cotidiana. Muchas oportunidades de mejora surgen de trabajadores que enfrentan diariamente dificultades concretas y pueden identificar soluciones simples, prácticas y rápidamente aplicables.

El enfoque preventivo no elimina completamente los errores, pero cambia la forma de administrarlos. En lugar de reaccionar tarde, la organización aprende a detectar señales tempranas, corregir causas y fortalecer procesos antes de que los desvíos se transformen en pérdidas, conflictos, reclamos, discusiones internas o deterioro de la experiencia del cliente final y su confianza. Estos problemas dañan notablemente la reputación corporativa.



si las áreas no coordinan decisiones, el problema persiste.

Por eso, la calidad total requiere integrar tecnología, procesos y personas dentro de una misma lógica de funcionamiento. Las empresas que concentran la transformación solamente en herramientas digitales suelen decepcionarse cuando no obtienen los resultados esperados. La tecnología potencia capacidades existentes, pero difícilmente corrija por sí sola culturas internas desordenadas, liderazgos débiles o procedimientos mal diseñados.

La capacitación ocupa un papel decisivo en esta dinámica. Para que cada componente del sistema funcione adecuadamente, las personas necesitan comprender no solo qué tarea deben realizar, sino por qué esa tarea importa dentro del conjunto. Un empleado que entiende el impacto de su trabajo sobre la experiencia del cliente, la eficiencia operativa y los resultados comerciales puede actuar con mayor criterio y responsabilidad. Este punto resulta central porque la calidad total no puede depender exclusivamente de supervisión permanente. Las operaciones empresariales actuales son demasiado veloces y complejas como para que cada decisión pase por controles jerárquicos constantes. Las organizaciones necesitan construir autonomía responsable, es decir, equipos capaces de tomar buenas decisiones dentro de marcos claros y objetivos compartidos.

Los líderes cumplen entonces una función esencial como articuladores del sistema. Su tarea no consiste solamente en exigir cumplimiento de estándares, sino en construir condiciones para que esos estándares puedan alcanzarse. Esto implica comunicar prioridades, escuchar problemas

operativos, remover obstáculos y sostener coherencia entre lo que la empresa declara y lo que efectivamente practica en su funcionamiento diario.

La calidad también depende de la forma en que las organizaciones enfrentan el error. En culturas excesivamente punitivas, los problemas tienden a ocultarse o minimizarse por temor a consecuencias personales. En cambio, las empresas orientadas a la mejora continua buscan comprender causas profundas y corregir procesos. Esto no significa tolerar negligencia, sino distinguir entre responsabilidad individual y fallas sistémicas que deben resolverse con inteligencia. La mirada sistémica constituye uno

de los aportes más valiosos de la calidad total. Un inconveniente visible en la atención al cliente puede originarse en capacitación insuficiente, mala comunicación de una promoción, problemas de abastecimiento o deficiencias tecnológicas. Si la empresa observa solamente el síntoma final, probablemente aplique soluciones superficiales. Si analiza el sistema completo, puede corregir la causa real.

En los supermercados, esta perspectiva resulta especialmente importante porque el consumidor evalúa la experiencia como una totalidad. No separa estrictamente logística, sistemas, comercialización o atención. Percibe si encuentra lo que busca, si el precio es claro, si el recorrido resulta cómodo y si el problema se resuelve cuando aparece. Para el cliente, la calidad se expresa en una experiencia integrada, no en organigramas internos. Esa integración exige revisar permanentemente los puntos de contacto. La góndola, la caja, la señalización, la aplicación digital, el servicio de entrega y el reclamo posterior forman parte de una misma percepción ●

La mejora continua funciona mejor cuando deja de ser una consigna formal y se convierte en práctica diaria que incluye datos confiables, escucha operativa y aprendizaje compartido.

NUEVA

Kotex[®]
COMFORT & PROTECCIÓN



*¡Actúa aún en contra
de la gravedad!*



Teorías versus realidades

Los procesos de cambio suelen formularse desde modelos ordenados y promesas de eficiencia, pero su éxito depende de cómo dialogan con las culturas corporativas internas.



Los modelos de transformación funcionan mejor cuando se adaptan al clima interno de la compañía, incorporan su experiencia operativa y reconocen sus limitaciones concretas.

La distancia entre los modelos de transformación y la vida cotidiana de las empresas suele ser mucho mayor de lo que admiten los discursos de gestión. Sobre el papel, todo proceso de rediseño parece ordenado, racional y orientado a resultados previsibles. En la práctica, las organizaciones están atravesadas por hábitos, intereses, resistencias, urgencias y restricciones que modifican profundamente cualquier plan inicial.

Esa tensión explica por qué tantos proyectos de cambio nacen con diagnósticos ambiciosos y terminan ofreciendo resultados parciales. Las presentaciones suelen describir flujos ideales, estructuras optimizadas y escenarios de eficiencia creciente, pero la implementación ocurre en entornos donde las personas deben atender clientes, resolver faltantes, cumplir objetivos comerciales y sostener operaciones bajo presión permanente.

La reingeniería empresarial fue concebida como una herramienta capaz de revisar procesos desde su raíz, eliminar tareas innecesarias y reconstruir la organización alrededor de criterios más eficientes. El concepto conserva enorme valor, especialmente en compañías que arrastran procedimientos obsoletos o estructuras excesivamente burocráticas. Sin embargo, su aplicación concreta exige una mirada más prudente que la sugerida por muchos manuales. Dentro del comercio minorista y del supermercado, esta diferencia entre diseño conceptual y ejecución diaria resulta par-

ticularmente evidente. Una cadena puede definir desde la dirección central nuevos procedimientos de abastecimiento, cambios en sistemas de información o rediseños de atención al cliente. Pero esos cambios solo funcionan si logran integrarse con la dinámica real de las tiendas, los depósitos, los proveedores y los equipos operativos.

El primer riesgo aparece cuando los procesos se analizan como si fueran mecanismos aislados. En una presentación, puede parecer sencillo modificar una secuencia de tareas para reducir tiempos o costos. En la operación cotidiana, esa secuencia suele estar conectada con múltiples áreas, responsabilidades informales y conocimientos prácticos acumulados durante años. Tocar una pieza sin comprender el sistema completo puede generar desajustes inesperados.

Muchas empresas descubren ese problema cuando intentan trasladar metodologías exitosas de otros mercados o sectores. Lo que funcionó en una organización con determinada escala, cultura y disponibilidad tecnológica puede fracasar en otra con recursos diferentes, menor capacitación o estructuras jerárquicas más rígidas. Copiar modelos sin adaptación suele producir frustración, porque la empresa adopta la forma externa del cambio sin construir sus condiciones reales de funcionamiento.

También existe una brecha entre el lenguaje de los especialistas y la comprensión de los equipos. Los procesos de transformación suelen presentarse con términos técnicos, gráficos complejos y objetivos abstractos. Para quienes trabajan todos los días en tareas concretas, esa comunicación puede resultar distante o poco conectada con los problemas que enfrentan. Cuando el cambio no se entiende, difícilmente pueda ser apropiado.

La comunicación interna cumple entonces un papel decisivo. No alcanza con informar que habrá modificaciones. Es necesario explicar por qué se realizan, qué problemas buscan resolver, cómo afectarán la tarea diaria y qué apoyo recibirán las personas involucradas. Sin esa traducción operativa, la iniciativa puede ser interpretada como una imposición externa o como una moda pasajera de la dirección.

Los mandos medios ocupan un lugar especialmente delicado en esta dinámica. Muchas veces deben ejecutar decisiones que no diseñaron, responder preguntas que no pueden contestar completamente y sostener la operación mientras el cambio se implementa. Si no son incorporados tempranamente al proceso, pueden convertirse involuntariamente en un punto de bloqueo, no por mala voluntad, sino por falta de herramientas y claridad.

La resistencia al cambio suele explicarse de manera simplificada, como si los equi-

ESTANTES LLENOS, CLIENTES CONTENTOS.

Una correcta reposición mejora la **experiencia de compra** y potencia los resultados.

Sumá nuestro equipo
a tu operación



info@metro servicios.com.ar



+541166074859

Testeos que reducen errores

Una de las causas más frecuentes de fracaso en los procesos de transformación es la falta de pruebas controladas antes de implementar cambios generales. Muchas empresas pasan directamente del diagnóstico al despliegue completo, sin validar si el nuevo procedimiento funciona correctamente en condiciones reales de operación.

Los pilotos permiten reducir esa brecha. Aplicar una modificación en una sucursal, área o categoría específica ayuda a detectar dificultades tempranas, medir resultados y corregir errores antes de ampliar el alcance. Esta práctica resulta especialmente valiosa cuando los cambios afectan tareas sensibles, sistemas tecnológicos o rutinas de contacto con clientes.

El valor del piloto no está solamente en confirmar si una idea funciona. También permite comprender qué ajustes necesita, qué resistencias aparecen, qué capacitación falta y qué efectos secundarios produce sobre otros procesos. La información obtenida en pequeña escala puede evitar costos mucho mayores durante una implementación masiva.

Además, las pruebas controladas ayudan a construir confianza interna. Los equipos perciben que el cambio no se impone de manera ciega, sino que se observa, se corrige y se adapta. Esa actitud mejora participación y reduce temores.

Transformar con prudencia no significa avanzar lentamente. Significa también aprender antes de expandir, decidir con evidencia y adaptar cada iniciativa a la dinámica concreta de la organización en cuestión.

pos se opusieran naturalmente a cualquier innovación. En realidad, muchas resistencias expresan problemas legítimos: miedo a perder estabilidad, dudas sobre la utilidad del proyecto, experiencias anteriores frustrantes o cansancio frente a iniciativas que aparecen y desaparecen sin continuidad. Escuchar esas señales permite mejorar la implementación en lugar de culpabilizar a quienes deben llevarla adelante.

En los supermercados, por ejemplo, una modificación en la reposición puede parecer menor desde una perspectiva administrativa, pero alterar rutinas de sala, horarios de recepción, relación con proveedores y disponibilidad frente al consumidor. Si el diseño no contempla esos detalles, el resultado puede ser una operación más confusa, aunque el procedimiento haya sido presentado como una mejora de eficiencia.

La tecnología agrega otra capa de complejidad. Los sistemas digitales permiten integrar información, automatizar decisiones y mejorar control operativo, pero también pueden generar dependencia, sobrecarga y errores cuando se incorporan sin preparación suficiente. Una plataforma nueva no resuelve por sí sola problemas de coordinación, capacitación o cultura interna. En algunos casos, incluso los vuelve más visibles.

Muchas organizaciones invierten en herramientas sofisticadas esperando que la transformación ocurra automáticamente.

Pero el verdadero cambio exige revisar procesos, roles, incentivos y hábitos de trabajo. Si los equipos continúan operando con criterios anteriores, la herramienta se convierte apenas en una interfaz nueva para viejos problemas. La innovación tecnológica sin rediseño cultural produce resultados limitados.

La presión económica también influye sobre la distancia entre planes y resultados. En contextos de márgenes ajustados, inflación o caída del consumo, las empresas buscan mejoras rápidas de productividad. Esa urgencia puede llevar a implementar reformas demasiado veloces, sin pilotos suficientes ni instancias de aprendizaje. La necesidad de resultados inmediatos termina debilitando la calidad del proceso.

La planificación rigurosa sigue siendo indispensable, pero debe combinarse con capacidad de ajuste. Ningún diagnóstico inicial logra anticipar completamente la manera en que una transformación será recibida, interpretada y utilizada por la organización. Por eso, los proyectos más sólidos suelen incorporar mecanismos de segui-



miento, conversación y corrección permanente durante la implementación.

La mirada de los equipos operativos resulta clave para reducir esa brecha. Quienes trabajan en contacto directo con clientes, mercaderías, sistemas y proveedores conocen restricciones que muchas veces no aparecen en los tableros de dirección. Incorporar esas voces no implica renunciar al liderazgo estratégico, sino enriquecerlo con información imprescindible para que el cambio sea viable.

El problema es que muchas empresas convocan a los equipos demasiado tarde, cuando las decisiones ya están tomadas y solo queda pedir adhesión. Ese enfoque

desperdicia conocimiento interno y aumenta resistencia. La participación temprana, en cambio, permite detectar obstáculos, ajustar procesos y generar mayor compromiso con los objetivos planteados.

La reingeniería también puede fracasar cuando se concentra exclusivamente en reducir costos. Optimizar recursos es necesario, pero una transformación orientada únicamente al ajuste puede deteriorar capacidad

operativa, clima laboral y experiencia del cliente. En el comercio minorista, donde cada interacción cotidiana influye sobre la percepción del consumidor, esas consecuencias pueden aparecer rápidamente.

Una empresa puede simplificar procesos administrativos y reducir tiempos internos, pero si esa simplificación deja sin respuesta a sucursales o proveedores, el beneficio inicial se transforma en nuevo problema. La eficiencia parcial no siempre equivale a mejora integral. La pregunta central debe ser cómo impacta cada cambio sobre el funcionamiento completo del sistema. Los indicadores cumplen un rol importante, aunque pueden generar distorsiones ●

Muchas compañías descubren que los cambios más eficaces no surgen de grandes declaraciones conceptuales, sino de conversaciones honestas con sus equipos.

+40
años de
trayectoria



GOZZO

STANDS, EVENTOS Y PROYECTOS

IMPRESIONES

MATERIAL P.O.P

EXHIBIDORES

Tu marca, como **CORRESPONDE**

TRABAJAMOS CON:



Corrugado de plástico



PVC, Foam Board



Cartón, D Board



MDF, Melamina, OSB



Lonas y Vinilos



Impresiones UV y Ecosolvente

DE CÓRDOBA A TODO EL MUNDO

www.gozzo.com.ar

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

info@gozzo.com.ar

Coronel Pringles 1206, Córdoba Capital





Almacor: una empresa en constante transformación

La cooperativa cordobesa proyecta nuevas aperturas en Córdoba y La Rioja, impulsa el modelo de franquicias y fortalece su vínculo directo con la industria y los productores locales.

"El desafío es sostener la cercanía y lograr la eficiencia necesaria para competir. Crecer no significa perder nuestra identidad, sino llevar esos mismos valores a más comunidades".



El supermercado del interior atraviesa una etapa de fuerte revisión estratégica. La retracción del consumo, la búsqueda de precios convenientes y el crecimiento de las segundas y terceras marcas modificaron las decisiones de compra y obligaron a las empresas a trabajar con mayor precisión sobre los márgenes, el surtido y las acciones comerciales.

En ese contexto, **Almacor** transita una etapa de expansión y transformación, asumiendo el desafío de ampliar su presencia sin perder la identidad regional. La estrategia se apoya en una combinación de escala, conocimiento territorial y relación directa con los proveedores.

Para **Daniel Florida, Gerente General de Almacor**, ese vínculo constituye uno de los principales diferenciales de la compañía. "Priorizamos el vínculo directo con la industria y, especialmente, con los productores regionales", sostiene.

El primer semestre estuvo marcado por una importante retracción del consumo, que llevó a la cooperativa a reforzar sus acciones comerciales y a resignar margen en determinadas oportunidades para sostener la competitividad de la propuesta. En paralelo, la empresa concentró sus esfuerzos en las categorías que demostraron ma-

yor capacidad de resistencia frente al cambio en los hábitos de compra.

"Observamos una mayor frecuencia de compra, acompañada por una leve caída en el ticket promedio", explica el entrevistado. La elección de marcas alternativas responde a la búsqueda de una relación más conveniente entre precio y calidad, una tendencia que se profundizó a partir de la pérdida de poder adquisitivo y de la necesidad de administrar con mayor cuidado el presupuesto familiar.

El escenario actual no es uniforme. Mientras algunas categorías sufren una contracción, determinados nichos de valor mantienen una evolución positiva. Entre ellos aparecen los vinos de alta gama, los alimentos saludables y los suplementos deportivos. La situación confirma que el consumidor no abandona por completo las categorías de mayor valor, sino que reorganiza sus prioridades y concentra el gasto en productos que considera relevantes.

Dentro de la operación de Almacor, los productos perecederos representan una de las principales fortalezas. En los supermercados de cercanía, estas familias explican aproximadamente el 50% de la facturación y concentran buena parte de las oportunidades de desarrollo. La cooperativa también está trabajando en el crecimiento de los alimentos ultracongelados, una categoría que combina potencial de rentabilidad, practicidad y variedad.

La evolución de los formatos responde a esa necesidad de adaptar la propuesta a cada mercado. En ese sentido, "desde hace unos años incorporamos Almacor Fresh, un formato de ultracercanía pensado para zonas densamente pobladas, con limitaciones de superficie o con público cautivo", comenta Florida. La experiencia permite evaluar qué combinación de superficie, surtido y ubicación resulta más adecuada para cada comunidad.

La expansión, por lo tanto, no se plantea a partir de un formato único. La cooperativa busca contar con distintas herramientas comerciales para responder a las características de cada localidad, teniendo en cuenta la densidad poblacional, los hábitos de compra, la disponibilidad de terrenos y la presencia de otros operadores.

En materia de crecimiento territorial, Almacor conformó un equipo interdisciplinario dedicado al desarrollo de nuevos locales bajo el modelo de franquicias. La planificación contempla fortalecer las rutas comerciales en las que la cooperativa ya tiene presencia y completar los espacios existentes entre un local y otro.

Entre las zonas prioritarias se encuentra el sur de Córdoba, donde la empresa identifica un potencial significativo. También se analizan nuevos negocios en La Rioja y en localidades del centro y sur cordobés. Al-

gunas de estas aperturas están previstas para el segundo semestre de 2026.

El modelo de franquicias es entendido como una vía para ampliar la presencia de la marca y, al mismo tiempo, aprovechar el conocimiento de operadores locales. La cooperativa puede aportar estructura, herramientas comerciales y capacidad de negociación, mientras que los asociados cuentan con un conocimiento más profundo de las particularidades de cada mercado.

Ese equilibrio también aparece como una respuesta frente a la competencia de las grandes cadenas. Los supermercados regionales no siempre pueden replicar la escala de los principales operadores nacionales, pero poseen ventajas vinculadas con la cercanía, la velocidad de respuesta y la comprensión de las necesidades de cada comunidad.

“El desafío es sostener esa cercanía y, al mismo tiempo, lograr la eficiencia necesaria para competir en un mercado cada vez más exigente”, afirma Floridia. La escala que puede alcanzarse mediante el modelo cooperativo y las franquicias permite combinar una estructura más sólida con la capacidad de adaptación propia de los operadores locales.

Para acompañar la expansión, la compañía trabaja sobre la eficiencia del abastecimiento. Uno de los objetivos centrales consiste en acortar y estabilizar los tiempos que transcurren entre la compra de la mercadería y su recepción en el centro logístico. La mejora impacta tanto en la operación de los locales como en la administración financiera de los asociados.

A medida que se incorporan nuevos puntos de venta, la logística adquiere un papel cada vez más relevante. Una estructura de abastecimiento eficiente permite reducir desvíos, mejorar la disponibilidad de productos y ordenar los flujos internos. También resulta indispensable para sostener una propuesta comercial homogénea sin



desconocer las particularidades de cada plaza. El vínculo con los proveedores ocupa un lugar central en esa estrategia. Almacor busca profundizar las relaciones de largo plazo con la industria y ampliar la participación de productores regionales en sus propuestas comerciales. Además de generar condiciones de negociación, esa política permite mejorar la variedad, incorporar productos vinculados con cada territorio y trasladar beneficios a los consumidores.

La relación con las empresas locales también forma parte de la identidad de la cooperativa. La inclusión de industrias y productores de las distintas regiones contribuye a generar actividad económica en las comunidades donde opera Almacor y fortalece la identificación del supermercado con su entorno.

Con la mirada puesta en 2027, uno de los objetivos principales será consolidar el modelo de franquicias y desarrollar el back office necesario para acompañar la incorporación de nuevos locales. El crecimiento requerirá mayor capacidad logística, más espacio, procesos operativos definidos y nuevas inversiones.

En paralelo, Almacor trabaja en el relanzamiento del área de Recursos Humanos. La intención es brindar a las pymes asociadas herramientas para la búsqueda, selección e inducción de sus equipos. Entre los proyectos previstos se encuentra un Portal de Empleos, destinado a centralizar y facilitar la búsqueda de personal.

La cooperativa también proyecta desarrollar una Escuela de Formación Almacor, orientada tanto a los equipos de conducción como a los principales puestos operativos. El objetivo es fortalecer las capacidades internas y contribuir a una gestión más profesional en los distintos puntos de venta.

De esta manera, la próxima etapa no estará definida únicamente por la cantidad de aperturas. La sostenibilidad de la expansión dependerá de la capacidad para articular locales, logística, proveedores, tecnología, capacitación y gestión de las personas ●

Almacor busca brindar a sus clientes un surtido amplio e integral que satisfaga todas las necesidades, priorizando el vínculo directo con la industria y con los productores regionales.



Claves para mantener el rumbo

Interpretar los cambios del mercado exige algo más que reaccionar frente a cada novedad. Las empresas necesitan aplicar transformaciones profundas.



Cuando las condiciones cambian rápidamente, las compañías necesitan distinguir las señales relevantes de los movimientos pasajeros, evitando modificar decisiones correctas.

La velocidad con que aparecen nuevos comportamientos, herramientas, formatos comerciales y expectativas puede transmitir la sensación de que todo está cambiando simultáneamente. Para una empresa, esa percepción encierra un riesgo: confundir capacidad de adaptación con necesidad de reaccionar frente a cada movimiento. Seguir la evolución del mercado resulta indispensable, pero modificar continuamente la dirección puede ser tan peligroso como ignorar las transformaciones. La cuestión central consiste en distinguir qué cambios merecen una respuesta profunda y cuáles representan fluctuaciones cuya importancia probablemente disminuya con el tiempo.

Esta dificultad se vuelve particularmente visible en el supermercado, donde conviven hábitos muy estables con modificaciones aceleradas. Las personas continúan necesitando abastecer sus hogares, pero cambian la frecuencia de compra, el tamaño de las canastas, los medios de pago, la búsqueda de precios, los canales utilizados y las categorías elegidas. Algunas variaciones responden a circunstancias económicas transitorias; otras expresan transformaciones más duraderas. Interpretarlas correctamente resulta fundamental para evitar decisiones costosas basadas en fotografías momentáneas.

La primera defensa frente a esa incertidumbre consiste en conservar claridad acerca de los objetivos centrales. Una em-

presa puede modificar herramientas, procesos y propuestas sin redefinir permanentemente aquello que pretende conseguir. Conocer qué clientes desea atender, qué valor busca ofrecer y cuáles son sus capacidades diferenciales proporciona una referencia para evaluar novedades. La estrategia no debería funcionar como una camisa de fuerza, pero tampoco como una hoja en blanco que se reescribe cada vez que el entorno presenta una innovación atractiva.

Observar las señales tempranas ayuda a reconocer transformaciones antes de que sean evidentes para todos. Los cambios importantes no siempre aparecen inicialmente como grandes movimientos estadísticos. Pueden comenzar mediante pequeñas modificaciones en frecuencia, sustitución de categorías o utilización de canales. Cuando esas conductas se repiten entre diferentes grupos y permanecen durante cierto tiempo, adquieren mayor relevancia. La capacidad para detectar patrones exige combinar información cuantitativa con observación cercana de aquello que sucede en las operaciones cotidianas.

Las tiendas físicas constituyen, en este sentido, extraordinarios espacios de aprendizaje. Allí puede observarse qué productos generan dudas, qué promociones modifican recorridos, dónde aparecen dificultades y cómo responden los consumidores frente a diferentes alternativas. Los responsables de sucursal y quienes mantienen contacto cotidiano con clientes poseen in-



NUEVO PACK
NUEVO PACK
NUEVO PACK



NO ES CAMBIAR DE PAN, ES SUBIR DE NIVEL.

**Una organización
preparada para
escenarios inciertos no
intenta adivinar
exactamente el futuro;
desarrolla capacidades
que le permitan
responder con rapidez.**

formación que difícilmente aparece completa en un tablero. Incorporar sistemáticamente esas observaciones permite complementar las cifras con una comprensión más rica de los comportamientos que las producen.

Los datos transaccionales aportan otra perspectiva. Analizar evolución de frecuencia, unidades, ticket, categorías y combinaciones permite descubrir cambios que una impresión general podría pasar por alto. Sin embargo, interpretar correctamente esas cifras requiere contexto. Una reducción de unidades puede responder a menor consumo, cambio de presentación o sustitución entre categorías. El número describe qué ocurrió, pero rara vez explica por sí solo por qué. La calidad de las decisiones depende de la capacidad para formular hipótesis y contrastarlas con otras fuentes.

También resulta importante ampliar el horizonte temporal. Comparar únicamente contra el período inmediatamente anterior puede convertir cualquier oscilación en una aparente transformación. Algunas categorías poseen fuertes patrones estacionales y otras reaccionan rápidamente ante variables económicas. Observar series más largas permite identificar tendencias persistentes y separar movimientos circunstanciales. Una empresa que toma decisiones estructurales basándose en pocas semanas corre el riesgo de invertir para resolver una situación que habrá desaparecido cuando termine la implementación.

La diferencia entre una moda y una modificación estructural nunca es completamente evidente al comienzo. Por eso, esperar certeza absoluta tampoco constituye

una estrategia razonable. Cuando todos los indicadores confirman inequívocamente una transformación, probablemente muchos competidores ya hayan actuado. La solución consiste en aprender a avanzar gradualmente. Experimentar con recursos limitados permite obtener información propia sin comprometer inversiones difíciles de revertir. La organización compra conocimiento mientras mantiene abiertas diferentes posibilidades.

Las pruebas piloto cumplen precisamente esa función. Una nueva propuesta puede ensayarse en determinadas sucursales, segmentos o categorías antes de extenderse. El objetivo no debería ser demostrar que la idea original era correcta, sino descubrir bajo qué condiciones funciona. Una prueba que contradice la hipótesis inicial puede resultar extremadamente valiosa si evita una expansión costosa. Para conseguirlo, la empresa necesita una cultura donde modificar una decisión frente a nueva evidencia sea considerado aprendizaje y no fracaso.

La reversibilidad constituye una ventaja estratégica en contextos inciertos. Algunas decisiones pueden probarse y deshacerse con relativa facilidad; otras comprometen infraestructura, contratos o posicionamiento durante años. Cuanto mayor sea la incertidumbre, más valioso resulta preservar opciones. Esto no significa evitar inversiones importantes, sino reconocer cuáles necesitan evidencia más sólida. La velocidad empresarial no consiste en tomar todas las decisiones rápidamente, sino en acelerar aquellas que pueden corregirse sin consecuencias graves y estudiar con mayor profundidad las difíciles de revertir.

El seguimiento de competidores aporta información, aunque también puede convertirse en una fuente de distracción. Cuando una empresa interpreta cada movimiento ajeno como evidencia de que debe hacer lo mismo, termina delegando indirectamente su estrategia. Un formato que funciona para otra organización puede depender de capacidades, clientes o estructuras económicas diferentes. Observar sirve para aprender y formular preguntas, no para copiar automáticamente. La comparación más útil intenta comprender la lógica detrás de una decisión antes de evaluar su posible aplicación.

Algo similar ocurre con las experiencias internacionales.

Las tendencias globales permiten anticipar posibilidades, especialmente cuando determinados mercados avanzaron antes en digitalización, formatos o hábitos de consumo. Pero trasladar soluciones sin considerar condiciones locales puede producir errores ●





Es natural
que el amor
no sea gourmet

Abastecimiento libre de jaulas

La ONG Sinergia Animal lanzó la segunda edición de Supermercados Bajo la Lupa, una herramienta que analiza el origen de los huevos que ofrecen las principales cadenas del país y los sistemas utilizados para producirlos.



En Argentina, el sistema predominante de producción de huevos es el de jaulas en batería, en el que las gallinas permanecen confinadas grupalmente en espacios reducidos, que limitan la posibilidad de expresar comportamientos naturales. Frente a esta realidad, los supermercados tienen la capacidad de incidir sobre sus cadenas de abastecimiento y algunas empresas ya asumieron compromisos para dejar de comercializar huevos provenientes de gallinas enjauladas.

Consciente de ello, la ONG **Sinergia Animal** presentó la segunda edición de Supermercados Bajo la Lupa, un ranking que evalúa las políticas y avances de las principales cadenas en relación con ese tema. El objetivo es comparar las situaciones y conocer qué alcance tienen, qué plazos establecieron las empresas y qué avances informan públicamente.

Los resultados muestran que algunas empresas -como Dia, Carrefour y Tres Estrellas- alcanzan un grado de cumplimiento considerable de los criterios evaluados (83,3%), mientras que otras están en distintas etapas de implementación. Incluso hay numerosas cadenas que todavía carecen de políticas públicas en esta materia.

Esta información cobra especial relevancia para los consumidores, que al momento de comprar, cuentan con po-

cas herramientas para conocer qué sistema de producción existe detrás de los huevos que encuentran en las góndolas. La mayoría de las decisiones de compra están principalmente atravesadas por el hábito y el precio. Sin embargo, cuando las personas reciben información sobre las formas de producción, aparecen preocupación, incomodidad y cuestionamientos sobre las condiciones en las que se producen estos alimentos.

“Los supermercados tienen un rol clave porque sus decisiones pueden impulsar cambios a gran escala dentro de las cadenas de abastecimiento”, señaló **Gisela Riccardi, Responsable de Relaciones Corporativas de Sinergia Animal** en Argentina.

“Con este ranking, buscamos hacer visible información que hoy es difícil de conocer para los consumidores, reconocer a las empresas que están avanzando y mostrar cuánto camino queda todavía por recorrer en el sector”.

Metodología de evaluación

Para hacer la ponderación de los compromisos y prácticas de los super-

mercados frente al bienestar de las gallinas ponedoras, Sinergia Animal tuvo en cuenta los siguientes criterios que garantizan que haya una transparencia y un impacto real en los animales. Sobre un 100% de 18 puntos, se evaluaron 6 criterios de los cuales cada uno tiene un máximo de 3 puntos:

1. Cuenta con una política libre de jaulas publicada.
2. Su política abarca el 100% de la comercialización de huevos.
3. Su política incluye huevos comercializados de marca propia y de terceros.
4. Su política aplica a todas sus marcas de supermercados.
5. Su política tiene una fecha límite de transición.
6. Reporta sus avances de implementación.

Para esta edición, Sinergia Animal evaluó a 40 cadenas de supermercados con presencia en Argentina. El análisis se basó exclusivamente en información de acceso público disponible en sus sitios web, redes sociales, informes de sostenibilidad y otros documentos institucionales, con el objetivo de identificar la existencia de políticas de abastecimiento de huevos libres de jaulas, así como el nivel de transparencia y seguimiento de los compromisos asumidos.

De acuerdo con el cumplimiento de esos criterios, los supermercados son clasificados en distintas categorías.

Así, Supermercados Bajo la Lupa pone a disposición de los consumidores información que permite conocer y comparar la responsabilidad empresarial de los retailers sobre los huevos que comercializan.

Para Sinergia Animal, el seguimiento permite que las políticas no queden únicamente en anuncios corporativos, sino que puedan ser consultadas y evaluadas a partir de criterios comunes. El ranking completo, la metodología y los resultados de cada cadena están disponibles en www.supermercadosbajolalupa.com ●

Los supermercados pueden incidir sobre sus cadenas de abastecimiento. Algunos asumieron el compromiso de no comercializar huevos provenientes de gallinas enjauladas.



 **SUPERMERCADOS
BAJO LA LUPA**

 **SINERGIA
ANIMAL**

UN MUNDO SIN JAULAS ES POSIBLE

Conocé el ranking



WWW.SINERGIAANIMAL.ORG

WWW.SUPERMERCADOSBAJOLALUPA.COM/

Factores que condicionan la inversión: la visión de los protagonistas

El consumo masivo en Argentina enfrenta una demanda aún frágil, con clientes más selectivos. Representantes de distintas empresas analizan los desafíos actuales, las estrategias de adaptación y las condiciones necesarias para fomentar la inversión y el crecimiento.

La economía local transita un período de señales contradictorias. La desaceleración de la inflación todavía no se traduce en una recuperación sostenida de las ventas. Los consumidores continúan administrando su presupuesto con prudencia, comparando precios, buscando promociones y ajustando cantidades.

La evolución sigue siendo irregular y que cualquier expectativa de recuperación debe ser leída con moderación. Las compañías deben revisar surtidos, precios, promociones, medios de pago, operaciones logísticas y, sobre todo, la experiencia de compra en cada canal.

Ante este conjunto de circunstancias, convocamos a representantes de distintas empresas proveedoras y supermercados para que comenten su visión actual de esta situación y cómo la misma impacta sobre sus planes de crecimiento. Sus puntos de vista confirman que la prudencia se traslada a los planes de inversión. El acceso al financiamiento, la evolución del empleo y una recuperación genuina del poder adquisitivo aparecen como variables decisivas para impulsar acciones de crecimiento.

Estas opiniones, lejos de ofrecer un diagnóstico definitivo, permiten observar cómo distintos protagonistas leen un mismo escenario desde lugares complementarios.

Detrás de cada testimonio hay preocupaciones compartidas, pero también estrategias diversas: profundizar promociones, mejorar el uso de los datos, desarrollar formatos y sostener una cercanía real con los clientes. En esa combinación de cautela, adaptación y búsqueda de oportunidades se juega parte del futuro inmediato del sector.

cios competitivos y acercar las mejores alternativas. Las familias modificaron sus hábitos: priorizan necesidades inmediatas, realizan compras más pequeñas y frecuentes y buscan aprovechar cada oportunidad de ahorro.

Frente a este escenario, profundizamos nuestra estrategia comercial y la competencia en precios, logrando mantener nuestros niveles de venta. También fortalecimos las acciones junto a bancos y medios de pago, trabajando con Banco Nación, Mercado Pago y entidades privadas para ofrecer descuentos, reintegros, financiación y facilidades que ayuden a sostener la capacidad de compra de nuestros clientes.

Nuestro crecimiento territorial continúa, pero con mayor cautela. Crecer responsablemente es hoy nuestra prioridad.

Cada nueva sucursal o franquicia requiere un análisis profundo de ubicación, consumo, logística y sustentabilidad. Nuestro objetivo no es simplemente abrir nuevos puntos de venta, sino desarrollar negocios sólidos y sostenibles.

Esperamos señales de reactivación que permitan recuperar el poder adquisitivo, impulsar el consumo y generar mayor previsibilidad para invertir y continuar creciendo.

Mientras tanto, seguimos adaptándonos, buscando nuevos canales de venta y trabajando cada día más cerca del negocio y, fundamentalmente, más cerca de todos nuestros clientes.

LA YUNTA AUTOSERVICIO MAYORISTA

Daniel Garre

DIRECTOR GENERAL



La situación económica actual y la pérdida de poder adquisitivo de las familias argentinas nos plantean un desafío que, desde La Yunta, asumimos redoblando nuestro compromiso con una premisa que nos acompaña desde siempre: mejores precios y mejor atención.

En un contexto de retracción del consumo, nuestra área comercial trabaja intensamente para sostener pre-

COOPERATIVA ALMACOR

Esteban Escañuela

PRESIDENTE



El contexto actual nos plantea un escenario desafiante para quienes estamos al frente de empresas vinculadas al consumo. La pérdida de poder adquisitivo, la evolución del empleo y un consumidor cada vez más cuidadoso con sus decisiones de compra nos obligan a revisar permanentemente nuestras estrategias.

En Cooperativa Almacor seguimos sosteniendo una mira-

**YOUR VIBE,
YOUR BEAUTY.**



**go
to
be**

da de crecimiento, aunque entendemos que hoy crecer no significa solamente abrir nuevos puntos de venta. Significa hacerlo de manera sustentable, con eficiencia, cercanía y capacidad de adaptación a las realidades de cada localidad.

Tenemos proyectos de expansión y desarrollo que continuamos evaluando, especialmente vinculados al crecimiento de nuestra presencia en el interior y al modelo de franquicias. Algunos de ellos requieren hoy mayor cautela, fundamentalmente por el nivel de inversión necesario y por la necesidad de contar con un horizonte de previsibilidad que permita tomar decisiones de largo plazo.

Al mismo tiempo, este contexto también nos impulsa a profundizar aquello que sí podemos gestionar: mejorar nuestros procesos, optimizar costos, fortalecer nuestra propuesta comercial y acompañar a nuestros clientes y asociados en un momento en el que cada decisión de consumo tiene mayor relevancia.

Para volver a acelerar determinados proyectos, necesitamos principalmente previsibilidad. Reglas claras y estables, condiciones que favorezcan la inversión privada, acceso al financiamiento y una evolución del consumo que permita recuperar confianza.

Las empresas del interior tenemos vocación de invertir y generar empleo en nuestras comunidades. El desafío es encontrar las condiciones que nos permitan transformar esa vocación en nuevos proyectos concretos, sin perder de vista la responsabilidad de crecer de manera sólida y sostenible.

COOPERATIVA OBRERA

Alberto Zanetti

JEFE DE COMERCIALIZACIÓN GCIA. DE SUPERMERCADOS



En La Coope presenciamos a diario la brecha entre la macroeconomía y el bolsillo de la gente. La caída del poder adquisitivo y la reasignación del presupuesto familiar hacia impuestos y tarifas parecen estar impactando en el consumo masivo. Los reportes de las consultoras especialistas en medir el consumo muestran caídas en las ventas de la mayoría de las cadenas de supermercados. Sin embargo, La Coope se encuentra entre

las menos afectadas.

Creemos que esto en parte se da por las decisiones estratégicas que toma la Cooperativa, que actualmente tiene 155 sucursales en 75 ciudades de 8 provincias y 2 portales de comercio electrónico: LaCoopeenCasa.coop y CoopeHogar.coop. Las realidades de cada localidad, así como de las plataformas de e-commerce, son muy diferentes entre sí, y requieren que la estrategia general se adapte a cada una, lo cual se logra con un profundo trabajo de análisis de datos para transformarlos en información adecuada al momento de tomar e implementar cada decisión.

Es una realidad que hay una transformación del comportamiento de los consumidores argentinos, quienes en promedio vienen adecuando sus compras a la realidad de su economía, haciéndolas más eficientes, buscando ofertas, eligiendo segundas marcas y marcas propias.

Con más de un siglo de vida, La Coope sabe interpretar bien estos cambios y adaptarse rápidamente para ofrecer a sus asociados lo que necesitan.

En nuestro caso en particular, desde nuestros inicios hace casi 106 años, nacimos como una empresa de consumidores, ergo, ellos fueron, son y serán el centro de nuestra actividad y siempre, sea cual sea la situación económica del país, nos esforzamos por ofrecerles las mejores opciones. En el tema puntual de los medios de pago para adquirir mercadería contamos con medios propios (físicos y digitales) con condiciones muy convenientes para favorecer su economía familiar.

En cuanto al futuro del sector, dependerá de la situación de cada cadena y de sus objetivos macro. La Coope es una empresa social sólida y consolidada, lo que le permitirá seguir cumpliendo sus planes de modernización y desarrollo de nuevas sucursales acercando el cooperativismo de consumo cada vez a más argentinos.

COTO

María Belén López Gregorutti

GERENTE DE MARKETING, PUBLICIDAD Y COTO MEDIA

Los momentos complejos ordenan prioridades y obligan a distinguir lo importante de lo urgente. Por eso, el contexto actual exige lectura de corto plazo, pero también convicción para no detener decisiones que miran más lejos.

La caída del poder adquisitivo se siente en el consumo y modifica la forma en que las personas compran. Hay más comparación, búsqueda de oportunidad y atención sobre cada gasto. Desde Marketing, eso obliga a trabajar con otra sensibilidad. La pregunta ya no es solo cómo generar demanda, sino cómo acompañar a un consumidor que decide con más cautela. En ese escenario, cercanía, propuesta de valor y consistencia pesan tanto como la promoción.

En nuestro caso, no tenemos proyectos postergados a la espera de un entorno más propicio. Seguimos adelante con planes de expansión, remodelación de tiendas y mejora de la experiencia de compra. Lo hacemos con prudencia, cuidando cada decisión, sin detener el crecimiento.

Más que esperar una señal puntual, observamos variables que impactan en la vida diaria: salario real, empleo, costos y confianza para planificar. Cuando esas condiciones mejoran, el consumo responde con naturalidad.

Miramos hacia adelante con una expectativa prudente: que la mejora de algunas variables empiece, en un plazo razonable, a sentirse en la economía cotidiana. Las empresas que sigan invirtiendo, ajustando procesos y escuchando al cliente estarán mejor preparadas para acompañar ese momento.

Mientras tanto, el rol es seguir trabajando. Adaptar surtidos, revisar procesos, invertir mejor y estar cerca del cliente cuando más selectivo se vuelve. Porque crecer no siempre significa acelerar. A veces significa sostener el rumbo, superarnos en lo que hacemos y preparar a la compañía para capturar la demanda cuando el mercado vuelva a moverse con más fuerza.



DELICIAS DORADAS

Pablo S. Archanco

DIRECTOR COMERCIAL



Delicias Doradas nació el 1° de diciembre de 1999. Por lo tanto, desde el día en que nacimos nos encontramos en situaciones adversas para el consumo. Desde el comienzo nos preguntamos ¿Por qué nos van a elegir? Y la respuesta salió inmediatamente: debemos hacer cosas que otros no hacen.

Desde entonces, siempre miramos internamente, sin dejar de ver qué pasaba en

nuestro alrededor, buscando "marcar diferencias" y ofrecer algo que aporte valor a nuestros clientes. Es por esto que, este octubre, donde se conmemora el mes de sensibilización y la lucha mundial contra el cáncer de mama, nos volvemos a vestir de rosa. Pero no se trata solo de vestirnos, sino de preguntarnos cómo podemos colaborar desde nuestro lugar.

Este octubre nos sumamos nuevamente a LALCEC y elegimos la acción. Estaremos donando una parte de la venta de nuestras tapas para empanadas hojaldradas de 330g y pascualinas hojaldradas de 400g a LALCEC, para que más mujeres accedan a mamografías gratuitas. Es una invitación a que cada gesto tenga un impacto real. Porque la concientización es el punto de partida, pero la acción es la que salva vidas. En Argentina, se diagnostican por año más de 22.000 casos de cáncer de mama. Y cuando la enfermedad se detecta tempranamente, la posibilidad de supervivencia supera al 90%. Es por esto que entendemos que debemos aportar para que se pueda trabajar en la detección temprana. Como empresa de consumo masivo, no somos ajenos a la coyuntura, pero entendemos que debemos poner el foco en cómo ofrecer nuevas propuestas que tengan valor para nuestros clientes. En eso estamos trabajando siempre.

GRUPO UNCOGA/SODECAR

CPN Emilio A Poletti

GERENCIA DE CONTROL Y GESTIÓN



El escenario actual desafía a las empresas de consumo masivo. La pérdida de poder adquisitivo vuelve al consumidor más selectivo y nos obliga a ser más eficientes, pero también más versátiles. En mercados que cambian rápidamente, la información histórica sigue siendo necesaria, aunque ya no siempre suficiente: debemos interpretar la coyuntura y decidir con mayor agilidad.

Pero la coyuntura actual no parte de cero. Venimos de años de alta inflación, volatilidad, reglas cambiantes y escaso acceso al crédito de largo plazo, condiciones que dificultaron seriamente la planificación y la inversión productiva. Una consecuencia concreta es el envejecimiento del equipamiento industrial. Muchas empresas postergaron durante años la renovación de maquinarias y hoy destinan recursos crecientes al mantenimiento de activos que han perdido eficiencia. Recursos que podrían estar orientándose a automatización, innovación, tecnología y mejoras de productividad.

La estabilización macroeconómica comienza a generar un horizonte diferente, pero reconstruir la capacidad de inversión llevará tiempo. Aun con la recuperación reciente, el financiamiento a las MiPyMEs representa alrededor del 6% del PIB argentino. Profundizar el crédito y desarrollar financiamiento productivo de largo plazo será fundamental para acelerar ese proceso.

Por eso, aun frente a un consumo debilitado, invertir no debería detenerse. Hoy necesitamos recuperar inversión postergada y, simultáneamente, prepararnos para competir en una economía que exigirá mayor productividad.

Del Gobierno necesitamos consolidar previsibilidad: estabilidad macroeconómica, reglas sostenibles, menor presión y complejidad tributaria y mayor acceso al financiamiento.

Las empresas debemos hacer nuestra parte: adaptarnos, ganar eficiencia y asumir riesgos. Pero para transformar esa capacidad en inversión y crecimiento sostenido necesitamos algo escaso durante muchos años: un horizonte previsible para poder planificar.

GS1 ARGENTINA

Alejandro Rodríguez

CEO



El escenario actual plantea desafíos importantes para las empresas. En un contexto de consumo y márgenes muy ajustados, las organizaciones necesitan administrar sus recursos con mayor eficiencia y al mismo tiempo, encontrar condiciones que les permitan volver a proyectar inversiones y crecimiento.

Desde nuestra mirada, una de las principales señales que espera el sector privado es previsibilidad. Contar con estabilidad, reglas claras y un horizonte que permita planificar a mediano y largo plazo resulta fundamental para impulsar nuevas inversiones, incorporar tecnología, generar empleo y desarrollar mercados.

La previsibilidad es una condición necesaria del entorno; la eficiencia es una responsabilidad interna de cada organización. Ambas son indispensables para recuperar competitividad y volver a crecer.

Respecto a la eficiencia, GS1 tiene un rol concreto. A través de estándares globales y procesos colaborativos ayudamos a las organizaciones a desarrollar la eficiencia a través de identificar productos, mejorar la trazabilidad y optimizar procesos logísticos y comerciales, compartiendo información confiable entre todos los actores de

la cadena de valor. Hoy, además, estamos acompañando la evolución del tradicional código de barras hacia los códigos 2D, como el QR con estándares GS1, que permiten vincular el producto físico con información digital y generar nuevas oportunidades de eficiencia, transparencia y conexión con el consumidor.

Otro aspecto central es la calidad de los datos. Información incorrecta o incompleta genera errores, demoras y costos muchas veces invisibles. En momentos donde se potencia el uso de la IA y la explotación de información en busca de pronósticos o eficiencia, debemos recordar que la IA puede amplificar el valor de los datos, pero no corregirlos. Si los datos de origen son deficientes, los resultados también lo serán.

En contextos desafiantes, ser más competitivo no depende únicamente de reducir costos, sino de trabajar mejor. Desde GS1 buscamos acompañar a las empresas para que puedan ganar eficiencia, reducir errores y estar mejor preparadas para aprovechar las oportunidades de crecimiento.

HOJALMAR

Sergio Stalman

GERENTE GENERAL



En un mercado donde el consumidor piensa cada vez más antes de gastar, diferenciarse se vuelve clave. En ese contexto, el hojaldre tiene una ventaja: una identidad, textura y sabor muy particulares, que generan una relación fuerte con el consumidor y le permiten a Hojalmar sostener una propuesta propia en la góndola.

En julio lanzamos Hojalmar Mini, un nuevo formato pensado para ampliar las ocasiones de consumo y llegar a ca-

nales donde hasta ahora teníamos menor presencia. La apuesta no pasa por competir por precio, sino por ofrecer nuevas alternativas manteniendo la calidad y las características que distinguen a la marca.

El formato apunta especialmente al consumo *on-the-go* y de impulso, y representa también una oportunidad para comerciantes y distribuidores: permite ampliar la oferta, sumar una alternativa de alta rotación y captar a un consumidor diferente.

La exportación es otro de nuestros pilares de crecimiento. No es una respuesta coyuntural al mercado local, sino una estrategia que desarrollamos de manera sostenida. Actualmente representa el 12% de nuestras ventas y seguimos trabajando para abrir nuevos mercados. Al mismo tiempo, el contexto exige velocidad y flexibilidad. Hoy priorizamos inversiones de impacto más inmediato: innovación en empaques, eficiencia productiva, nuevos formatos y ajustes de portafolios. Más que frenar la inversión, estamos cambiando la forma de invertir, con proyectos más ágiles y vinculados a las necesidades del mercado.

Esa combinación de diferenciación, innovación y disciplina de gestión nos permite cuidar la rentabilidad, acompañar a nuestros clientes y seguir generando nuevas oportunidades de crecimiento para Hojalmar.

LA GENOVESA SUPERMERCADOS

Fernando Rodríguez

PRESIDENTE



Desde nuestra experiencia como supermercadistas, vemos que el poder de compra viene fuertemente deteriorado desde hace un par de años. Esa es la realidad con la que trabajamos todos los días. Entendemos, además, que el Gobierno no prevé cambios de fondo en sus políticas económicas orientados a recuperar de manera rápida el consumo masivo. Sí hay una mayor disponibilidad de créditos, pero están dirigidos principalmente a bienes durables, como autos e inmuebles. Las tasas de financiamiento para compras cotidianas siguen siendo muy altas, tal como lo demuestran las cifras de morosidad crediticia que recientemente tomaron estado público.

Por lo tanto, no podemos esperar una recuperación general para tomar decisiones. Constantemente revisamos nuestra propuesta, nuestros costos, el surtido y la forma en que nos vinculamos con el cliente. Hoy el consumidor compra con más cuidado, compara precios, prioriza productos esenciales y cambia de marca o de comercio según la conveniencia puntual.

Esto nos obliga a prestar atención a lo que ocurre en cada local y en cada zona. El desafío no pasa solo por tener precios competitivos, sino también por ofrecer una experiencia integral, satisfactoria y con una buena atención.

El enfoque hoy es generar demanda y mejorar los locales y las exhibiciones para que el cliente nos siga eligiendo. La presentación, la limpieza, la señalización y la reposición constante son factores clave. En un escenario de consumo limitado, cuidar al cliente y ejecutar bien en el punto de venta es la mejor manera de sostener la actividad.

MANFREY

Ercole Felippa

PRESIDENTE



El contexto actual nos invita, más que nunca, a actuar con prudencia y visión de largo plazo. La pérdida de poder adquisitivo y la consecuente retracción del consumo, sumadas a un mercado laboral que todavía no logra recuperar dinamismo, plantean un escenario desafiante para las empresas argentinas.

En Manfrey, como cooperativa, entendemos que atravesar estos momentos también forma parte de nuestra historia. A lo largo de 83 años hemos aprendido que los ci-

cios económicos cambian, pero que hay algo que permanece: la necesidad de seguir trabajando, innovando y tomando decisiones responsables para cuidar lo construido.

Naturalmente, existen proyectos de crecimiento y modernización que hoy analizamos con mayor cautela. Algunas inversiones vinculadas a ampliaciones de capacidad, incorporación de tecnología, desarrollo de nuevos productos y mejoras de eficiencia requieren un escenario de mayor previsibilidad para poder avanzar con la magnitud que imaginamos. No se trata de abandonar esos proyectos, sino de esperar las condiciones adecuadas para realizarlos de manera sostenible.

Para volver a acelerar nuestros planes necesitamos, fundamentalmente, previsibilidad. Un marco macroeconómico estable, reglas claras y sostenidas en el tiempo, acceso al financiamiento a tasas razonables y condiciones que favorezcan la inversión productiva son señales que permitirían recuperar confianza y transformar proyectos postergados en nuevas oportunidades.

También creemos que el crecimiento de una empresa argentina no puede pensarse de manera aislada. Necesitamos que la recuperación del consumo acompañe este proceso y que la producción nacional encuentre condiciones para competir y desarrollarse.

En Manfré seguimos mirando hacia adelante. Porque nuestra historia demuestra que los momentos difíciles se atraviesan con trabajo, unidad y convicción. Y porque seguimos creyendo que, cuando existan las condiciones, estaremos preparados para volver a crecer.

MAQUINARIAS INDEPENDENCIA

Juliana San Román

SOCIA GERENTE



Es interesante entender el momento histórico que estamos viviendo y la situación actual del país. Decir que el contexto es difícil y quedarse de brazos cruzados no está en nosotros. Mientras muchos ven un panorama complejo, en Maquinarias Independencia elegimos adaptarnos, gestionar de forma eficiente nuestros recursos y leer hacia dónde va el mercado. Por eso hoy tenemos el privilegio y el orgullo de estar importando y

vendiendo el 70% de maquinaria HELI del país, demostrando que, con la estrategia adecuada y valores acomodados a estándares internacionales, las oportunidades están solo hay que saber gestionirlas y buscarlas. Esto no es casualidad: lograr el mejor precio del mercado -o mejor dicho, el adecuado- solo se logra con esfuerzo y pasión, y cada día lo demostramos en Maquinarias Independencia.

Sabemos que la economía viene de un momento de precios desfasados y que el mercado se está reordenando. En esa transición, nuestro mérito fue y es actuar con agilidad: mantener precios reales, transparentes, y respaldar a la industria con la provisión constante de autoelevadores, apiladores y zorras 0km, repuestos originales

para todas las marcas y financiaciones a medida y no desmedidas.

Pienso que no se trata de esperar a que la tormenta pase, sino de saber navegarla. Mientras otros postergan decisiones, nosotros le ofrecemos al retail la disponibilidad, el volumen y los costos lógicos que necesitan para lograr que su logística no se detenga. No todos los días son soleados y no siempre es fácil, pero nunca nos rendimos y todos los días salimos a pelearla apostando al futuro. Tenemos un presente maravilloso y peleamos por un mañana mejor todos los días.

MBRF, MARFRIG GLOBAL FOODS

María del Carmen Giorello

GERENTE DE MARKETING CONO SUD

El consumo masivo argentino consolidó un consumidor más racional, comparativo y menos fiel por inercia. La desaceleración inflacionaria trajo previsibilidad, pero no restauró los hábitos anteriores. En ese escenario, desde Marketing la pregunta dejó de ser cuánto volumen empujamos y pasó a ser cuánto valor generamos en cada contacto con el shopper.

Gestionamos un portafolio que combina marcas de fuerte arraigo local, como Paty y Vienissima, con una marca global como Sadia, que aporta escala y acceso a estándares de innovación validados en otros mercados. Esa convivencia es una plataforma estratégica: nos permite leer simultáneamente lo que el consumidor argentino necesita resolver en su mesa cotidiana y lo que las tendencias globales de alimentación ya están confirmando.

Ahí se concentra nuestra agenda para este segundo semestre. Estamos ingresando en categorías que no formaban parte de nuestro territorio, con propuestas de platos listos que responden a una demanda concreta de soluciones completas y prácticas. Una de nuestras marcas más emblemáticas se prepara para dar un paso relevante en su forma de presentarse al consumidor, un movimiento que va más allá de lo estético. Y hay proyectos en etapa final que apuntan a segmentos donde la oferta todavía no interpretó bien al consumidor actual. El mercado los va a ver muy pronto. El cambio más profundo pasa por dejar de pensar en la promoción como primer recurso y trabajar con mayor inteligencia sobre segmentación de demanda, mix de canales y construcción de marca como activo de largo plazo. Las promociones siguen siendo válidas, pero cuando se convierten en el único argumento, erosionan el margen y el vínculo por igual.

Hoy, crecer no depende solo de estar en la góndola. Depende de la precisión.



MAYORISTA YAGUAR

Julián Giovanelli

DIRECTOR DE DESARROLLO DE VENTAS Y MARKETING

El mercado argentino atraviesa un escenario que obliga a las empresas a ser muy cuidadosas a la hora de

definir inversiones y proyectos de crecimiento. Más allá de la desaceleración de la inflación, el consumo continúa condicionado por el poder adquisitivo y por un consumidor que administra cada vez más sus decisiones de compra.

Para el negocio mayorista, este contexto representa un desafío adicional: nuestros clientes también necesitan preservar capital de trabajo, ajustar inventarios y encontrar oportunidades que les permitan sostener la rentabilidad de sus negocios.

En Mayorista Yaguar seguimos trabajando sobre nuestros planes de desarrollo, pero entendemos que algunos proyectos que requieren inversiones relevantes necesitan un escenario de mayor previsibilidad para acelerar su implementación.

Entre ellos se encuentran iniciativas vinculadas a la expansión comercial, modernización de sucursales, incorporación de tecnología y desarrollo de nuevos formatos y servicios para nuestros clientes. No se trata de proyectos descartados, sino de inversiones cuyo ritmo debe acompañar la evolución del mercado y las condiciones generales de la economía.



Mientras tanto, nuestro foco está puesto en fortalecer aquello que podemos gestionar directamente: mejorar la competitividad de nuestra propuesta, optimizar surtidos, desarrollar categorías, ganar eficiencia y profundizar el conocimiento de nuestros clientes para responder mejor a sus necesidades.

De cara a los próximos meses, las principales señales que necesitamos son estabilidad y previsibilidad. Una inflación que continúe desacele-

rándose, recuperación sostenida del poder adquisitivo, mayor estabilidad del empleo y condiciones que permitan planificar inversiones con horizontes más largos serán factores importantes para acelerar nuestros planes.

También será clave contar con reglas claras y un entorno que favorezca la inversión privada y el acceso al financiamiento productivo.

Las compañías no pueden esperar a que todas las variables sean perfectas para avanzar. Por eso seguimos invirtiendo, mejorando procesos y desarrollando nuestra propuesta comercial.

Pero cuando las condiciones macroeconómicas permiten proyectar con mayor certeza, también aumenta la capacidad de las empresas para invertir, generar empleo y desarrollar nuevos proyectos.

Nuestro objetivo sigue siendo el mismo: construir un Yaguar cada vez más competitivo, cercano y eficiente, acompañando el crecimiento de nuestros clientes y estando preparados para acelerar cuando el contexto genere nuevas oportunidades.

MULTIMAX

Juan Timossi

RESPONSABLE DE MARKETING

El consumo está cambiando de forma. Al crecimiento sostenido del comercio electrónico se suma una menor

gravitación de las grandes superficies y, al mismo tiempo, una revalorización del canal tradicional. Un escenario que obliga a las empresas a revisar estrategias que, hasta hace poco, parecían consolidadas.

La retracción del consumo tampoco es una novedad. En un contexto en el que cada compra se piensa, se compara y se evalúa con mayor cuidado, el consumidor se vuelve más racional y selectivo. Y es precisamente allí donde aparecen nuevas oportunidades para aquellas empresas capaces de interpretar qué está necesitando el mercado.

Calidad y buen precio conforman hoy una ecuación cada vez más valorada. El consumidor busca optimizar su presupuesto, pero eso no significa necesariamente resignar prestaciones. Por el contrario, está dispuesto a probar nuevas marcas, formatos y propuestas cuando percibe que existe una alternativa capaz de ofrecerle más valor por su dinero.

Este comportamiento también pone bajo análisis a muchos productos tradicionales cuya relación entre precio y prestación comienza a ser cuestionada. La trayectoria de una marca continúa teniendo peso, pero ya no garantiza por sí sola la decisión de compra. Frente a diferencias importantes de precio, el consumidor compara, investiga y experimenta.

Para las empresas, comprender este cambio resulta fundamental. Profundizar la presencia en los canales digitales, fortalecer el vínculo con el comercio tradicional, desarrollar productos de calidad a precios competitivos e incorporar innovación son algunos de los desafíos que plantea esta nueva realidad.

Pero probablemente exista una condición todavía más importante: ofrecer soluciones concretas.

El mercado está dispuesto a probar. Está dispuesto a cambiar hábitos e incluso a reemplazar marcas conocidas. La oportunidad, entonces, estará del lado de aquellas empresas que comprendan que competir ya no significa solamente vender un producto, sino interpretar una necesidad y resolverla de manera simple, eficiente y accesible.

En tiempos de consumidores más exigentes, el verdadero diferencial puede resumirse en una idea sencilla: dar más valor por cada peso que se gasta.



SABORISIMO

Lautaro Miño Vargas

MARKETING

El escenario económico actual presenta desafíos muy claros para el sector alimentario. La baja en el poder de compra hace que concretar ventas sea hoy un proceso bastante más complejo de lo habitual, lo que impacta de manera directa tanto en la búsqueda de nuevos clientes como en la rotación continua de nuestros productos en los puntos de venta.

Frente a esta realidad comercial, en Saborisimo elegimos actuar con prudencia y cuidar el día a día. Por ese motivo, decidimos postergar temporalmente proyectos

Energizer®



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

*pilas AA



Manos libres.
**Más tareas
cumplidas.**

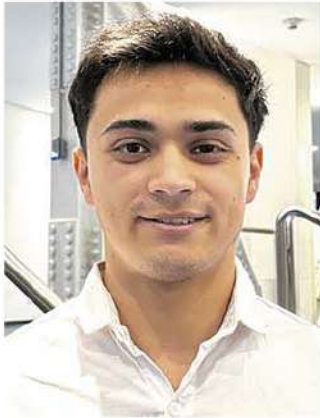
Energizer® LINTERNAS



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

*EN COMPARACIÓN CON LOS BOMBILLOS
INCANDESCENTES ESTÁNDAR Y CFL





muy importantes para nosotros, como el lanzamiento de nuevas líneas de productos, la renovación de packaging y ciertas mejoras e inversiones planificadas en nuestra planta de producción. Las ganas de seguir innovando están intactas, pero entendemos que en este momento lo más responsable es cuidar la estabilidad financiera de la empresa.

Para volver a activar plenamente nuestros planes de crecimiento, necesitamos señales de previsibilidad en la economía. Aguardamos principalmente una recuperación gradual en el bolsillo de la gente que vuelva a reimpulsar el consumo masivo, acompañada por el acceso a herramientas de crédito razonables para la producción y una mayor claridad en los costos generales.

A pesar de las exigencias del contexto, nuestro compromiso de mantener la calidad de siempre, cuidar los puestos de trabajo y abastecer a nuestros distribuidores sigue más firme que nunca. Confiamos en la capacidad del sector industrial para atravesar esta etapa de transición, y mantenemos la estructura lista para volver a invertir tan pronto como el entorno brinde el marco de estabilidad y confianza necesario.

SANTIAGO SAENZ

Julieta Zapana

GERENTE DE MARKETING



Los contextos desafiantes ponen a prueba la capacidad de adaptación de las empresas, pero también generan oportunidades para repensar estrategias y fortalecer el vínculo con los consumidores. En consumo masivo, comprender sus necesidades y responder con propuestas relevantes es hoy más importante que nunca.

Si bien atravesamos un escenario de consumo más retraído, nuestro compromiso

con la innovación se mantiene firme. Continuamos desarrollando nuevas propuestas a partir del análisis de nuevas tendencias y dinámicas competitivas que marcan el rumbo de nuestra industria.

Algunos proyectos de lanzamiento y expansión están siendo evaluados con mayor cautela, pero eso no significa detenernos. Por el contrario, buscamos adaptar nuestros planes a la realidad actual, priorizando iniciativas que aporten valor, sean accesibles y respondan a necesidades concretas de los consumidores, como por ejemplo: nuevos formatos, variedades, concentraciones, etc.

La flexibilidad y la capacidad rápida de adaptación son clave en este tipo de contexto, donde el consumidor prioriza otro tipo de gastos, dejado relegados los de nuestras categorías y es ahí donde buscamos diferen-

ciarnos con nuestra propuesta penada para un consumidor cada vez más exigente y racional.

Creemos que la innovación no depende únicamente de grandes inversiones, sino también de la capacidad de escuchar, interpretar y actuar con agilidad. Esa visión nos permite identificar oportunidades y seguir construyendo propuestas que acompañen los hábitos y expectativas de nuestros clientes.

Mirando hacia adelante, confiamos en que una mayor estabilidad económica, junto con la recuperación del poder adquisitivo y el fortalecimiento del consumo interno, contribuirán a acelerar inversiones y potenciar nuevos desarrollos. Estamos convencidos de que las empresas que mantengan una visión cercana al consumidor y una mayor capacidad de adaptación serán las que lideren la próxima etapa de crecimiento, generando valor para las personas, las comunidades y toda la cadena productiva.

SCENTIA

Osvaldo del Río

CEO

Luego de un 2024 en el que se inició un reordenamiento de la macroeconomía y de los precios relativos, el consumo masivo sufrió un fuerte retroceso en las ventas que, aun con la pequeña recuperación alcanzada en 2025, le está resultando difícil levantar. De hecho, en lo que va de 2026, las ventas acumuladas a Julio presentan una variación versus el mismo período del año anterior, de -2,9% (suma de todos los canales medidos).

Cuando a fines de 2025 nos consultaban sobre el "pronóstico" para 2026, creíamos que, posiblemente, podríamos pensar en un año levemente positivo. Sin embargo, la aceleración de la inflación en los últimos meses de 2025 y los primeros tres meses de este año, jugaron en contra de esa posibilidad.

Desde hace algunos años hacemos un seguimiento sobre la relación entre el IPC y los ingresos de las personas y su impacto en el consumo. El resultado es contundente, cada vez que la inflación le saca ventaja al ingreso, el consumo masivo retrocede y, del mismo modo, se recupera cuando la situación es a la inversa.

Ante escenarios como el que estamos atravesando, el shopper adopta hábitos tendientes a proteger su capacidad de compra, visitando tiendas de cercanía para abastecerse con lo inmediatamente necesario. Es el caso que vemos en almacenes de barrio y autoservicios independientes (chinos, por ejemplo). Sin embargo, son modalidades netamente coyunturales y el entrenamiento de la gente para adaptarse a cada momento, le permite migrar rápidamente al formato o canal que más le resulta conveniente.

Este reordenamiento, seguido de la salida de los programas de precios, duró unos meses, y notamos que los negocios de barrio tomaban una posición más aliviada. De hecho, el resultado positivo de 2025 estuvo influenciado por estos canales. En la actualidad, esa situación



se ha normalizado, la relación es más lógica y los canales comienzan a definir su rol.

TRADE MARKETING

Fernando Marchiano

CONSULTOR ESPECIALIZADO



El contexto actual plantea importantes desafíos para las empresas de consumo masivo. La retracción del consumo, impulsada por la pérdida de poder adquisitivo y una creciente participación de gastos como servicios y transporte en el presupuesto de los hogares, obliga a las compañías a replantear sus estrategias comerciales y operativas.

Desde nuestra perspectiva, el impacto más visible en el

mundo del trabajo no es solo una menor demanda de mano de obra vinculada a la producción, sino también una transformación en los perfiles que hoy requieren las organizaciones. En un escenario donde cada venta cuenta, las empresas necesitan reforzar su presencia en el mercado y acercarse a los puntos donde efectivamente se concretan las decisiones de compra.

Esto implica fortalecer equipos comerciales, de trade marketing, reposición, promoción y ejecución en canales de cercanía como autoservicios, farmacias, kioscos y comercios de proximidad.

Hoy el consumidor prioriza conveniencia y cercanía, por lo que resulta clave diseñar estrategias específicas para esos espacios.

En este contexto, la inteligencia de negocio adquiere un rol central. La capacidad de interpretar datos, detectar oportunidades y ejecutar acciones concretas permite sostener el volumen y defender la participación de mercado. El desafío ya no es solo estar presentes, sino actuar con precisión allí donde existe mayor potencial de impacto.

Las iniciativas más efectivas son aquellas que generan valor para el canal: promociones, descuentos, oportunidades de abastecimiento y propuestas comerciales que mejoren la rentabilidad del comerciante y, al mismo tiempo, beneficien al consumidor.

Hoy, ganar participación ya no depende exclusivamente de producir más. Depende de comprender mejor al consumidor, identificar con inteligencia dónde están las oportunidades y estar presentes allí donde se toman las decisiones de compra.

Las compañías que combinen análisis, ejecución y cercanía serán las mejor preparadas para sostener sus ventas y capitalizar la recuperación cuando el consumo vuelva a crecer.

UNIÓN GANADERA

Ignacio Genes

GERENTE GENERAL

Somos conscientes de que el escenario actual es desafiante y nos exige más que antes. Queremos

seguir creciendo en volumen, en presencia y, sobre todo, en la preferencia de la cadena de valor y de los consumidores. Con nuestra alma PyME, y con más de tres décadas de trayectoria, entendemos que mejorar, adaptarnos, crecer e invertir sistemáticamente es el camino correcto, incluso, y especialmente, cuando el contexto no ayuda.

Hoy no tenemos proyectos "congelados". Todo lo contrario: continuamos invirtiendo en capacidad instalada para acompañar nuestro crecimiento, llegar a más consumidores y seguir mejorando nuestra propuesta de valor hacia ellos.

Y la cancha para crecer sigue intacta: tenemos categorías por desarrollar, geografía por recorrer dentro del país y mercados internacionales por abrir. Ahí está puesto el foco.

Seguimos construyendo. Porque ser una PyME argentina en este contexto no es una excusa para esperar: es una razón más para seguir invirtiendo, con el hambre de crecer que nos trajo hasta acá.

WASSINGTON

Diego Wertheimer

GERENTE GENERAL

El panorama complejo que atraviesan las empresas argentinas, caracterizado por la cautela en el consumo y el desafío de preservar el valor del salario real, nos obliga a una gestión sumamente disciplinada.

En Wassington, lejos de paralizarnos, hemos optado por transformar este escenario en una oportunidad para optimizar nuestros procesos internos.

Para poner en marcha nuestros planes de crecimiento, esperamos del gobierno señales claras que consoliden la estabilidad macroeconómica. Específicamente, necesitamos la continuidad en la facilitación del acceso a insumos importados (esenciales para nuestra cadena de valor) y una política positiva que incentive la reinversión productiva de las PyMEs.

La flexibilización normativa laboral, que comienza a mostrar sus primeros pasos, también es una señal positiva que, de profundizar, permitiría una mayor agilidad en la generación de empleo.

En definitiva, nuestra receta no es la espera, sino la eficiencia. Con un mercado exigente, la clave está en ser competitivos y ágiles, adaptándonos constantemente para seguir abasteciendo tanto a los hogares como a los sectores profesional y postcosecha, donde vemos un potencial de desarrollo estratégico fundamental para el futuro de nuestra compañía ●



Buena parte del funcionamiento cotidiano de una empresa depende de algo que no aparece en los balances tradicionales, pero que puede acelerar o entorpecer prácticamente todas sus actividades. Cuando las personas creen en la palabra de quienes trabajan con ellas, las decisiones circulan con mayor facilidad, los compromisos requieren menos verificaciones y los problemas pueden discutirse antes de adquirir dimensiones mayores. Cuando ocurre lo contrario, cada interacción incorpora precauciones, controles y defensas. Esa diferencia aparentemente in-

boradores se cumplan; una sucursal necesita creer que el centro de distribución responderá según lo previsto. Sin ese crédito básico, la coordinación se vuelve lenta y costosa.

Esto no significa reemplazar controles por una ingenua expectativa de buena voluntad. Toda empresa necesita procedimientos, auditorías, indicadores y mecanismos que permitan detectar desvíos. El problema aparece cuando la desconfianza se convierte en el principio alrededor del cual se diseña toda la organización. Si cada decisión requiere numerosas firmas, cada información debe comprobarse varias veces y cualquier iniciativa necesita atravesar una extensa cadena de autorizaciones, los controles comienzan a consumir más recursos de los que protegen. La burocracia excesiva suele ser, entre otras cosas, una forma institucionalizada de desconfianza.

La conducta de quienes ocupan posiciones de conducción resulta determinante. La credibilidad no se obtiene mediante discursos sobre valores, sino a partir de una secuencia prolongada de comportamientos coherentes. Cumplir una promesa, explicar por qué una decisión cambió, reconocer un error o respetar un criterio incluso cuando resulta incómodo construye antecedentes. Cada episodio puede parecer pequeño, pero las personas los registran. Con el tiempo forman una conclusión acerca de hasta qué punto pueden creer en aquello que sus superiores dicen, prometen o solicitan.

También ocurre el proceso inverso. Una promesa incumplida sin explicación, una regla aplicada de manera diferente según la persona involucrada o una información deliberadamente ocultada pueden deteriorar rápidamente aquello que

llevó mucho tiempo construir. El problema es que recuperar credibilidad suele resultar bastante más difícil que perderla. Una vez instalada la sospecha, las personas interpretan las nuevas acciones a través de ese antecedente. Por eso, cuidar este capital exige prestar atención especialmente a aquellos momentos en que resulta más tentador sacrificar coherencia para obtener una ventaja inmediata.

La transparencia cumple una función importante, aunque tampoco debe confundirse con comunicar absolutamente todo. Las organizaciones manejan información confi-

Confianza: un activo invaluable



Las organizaciones funcionan mejor cuando las personas pueden asumir compromisos, compartir información y tomar decisiones sin dedicar una parte desproporcionada de su energía a protegerse frente a los demás.

tangible termina produciendo consecuencias muy concretas sobre costos, productividad, innovación y calidad de servicio.

La confianza suele considerarse un valor deseable desde el punto de vista humano, aunque su importancia empresarial es bastante más amplia. Una organización necesita coordinar diariamente miles de acciones realizadas por personas que no pueden verificar cada movimiento de los demás. El responsable de compras supone que la información recibida desde operaciones es correcta; el gerente espera que los compromisos asumidos por sus cola-

DOMINGO SE COCINA DE LOCAL



Siempre cerca tuyo

PARA EL PARTIDO DE TODOS LOS DÍAS

Una organización donde circula todo tipo de información puede detectar problemas, corregir desvíos y evitar que pequeñas dificultades terminen convirtiéndose en crisis costosas.



dencial y existen decisiones que no pueden abrirse completamente mientras se encuentran en proceso. Ser transparente significa, sobre todo, evitar explicaciones engañosas y comunicar con claridad aquello que puede comunicarse. Cuando una conducción no puede revelar determinada información, reconocer ese límite suele generar más credibilidad que inventar argumentos poco convincentes. Las personas aceptan con mayor facilidad no conocer todos los detalles que descubrir posteriormente que fueron deliberadamente inducidas a una interpretación falsa.

En épocas difíciles, esta cuestión adquiere especial relevancia. Una caída de ventas, una reorganización o una reducción de gastos generan naturalmente incertidumbre. Si la empresa intenta ocultar lo evidente, los rumores ocupan el espacio que deja la comunicación formal. Las

versiones informales suelen ser más alarmantes porque carecen de contexto y se alimentan unas a otras.

Una conducción que explica qué ocurre, qué decisiones se están evaluando y qué aspectos todavía no están definidos puede no eliminar la preocupación, pero evita agregar incertidumbre artificial a una situación que ya resulta compleja.

La posibilidad de comunicar malas noticias hacia arriba constituye otro indicador significativo. En algunas empresas, los responsables aprenden rápidamente que llevar un problema al superior implica exponerse a una reacción

desagradable. El resultado es previsible: los inconvenientes se disimulan, las cifras se presentan de la manera más favorable posible y las dificultades llegan a la dirección cuando ya resulta imposible ocultarlas. Paradójicamente, el gerente que pretende ejercer mayor control termina recibiendo información de peor calidad. Un clima donde señalar un desvío no equivale automáticamente a buscar un culpable permite intervenir mucho antes.

Esto resulta particularmente importante en los supermercados, donde gran parte de la inteligencia operativa se encuentra distribuida. Encargados, cajeros, repositorios y responsables de categorías observan diariamente situaciones que difícilmente aparezcan de inmediato en un tablero gerencial. Detectan consultas repetidas, dificultades en una promoción, cambios en la conducta de los compradores o problemas con determinados procedimientos. Si consideran que sus observaciones serán escuchadas seriamente, esa información puede subir por la organización. Si esperan indiferencia o represalias, probablemente permanezca en el punto donde fue detectada.

La delegación también depende de este activo. Un jefe que no cree en la capacidad o responsabilidad de sus colaboradores tenderá a revisar cada detalle, concentrar decisiones y limitar autonomía. Esa conducta puede ofrecerle una sensación de seguridad, pero termina creando dependencia. Las personas dejan de decidir porque saben que todo será revisado posteriormente. La conducción confirma entonces que el equipo carece de iniciativa y aumenta todavía más el control. Romper ese círculo exige otorgar autonomía de manera gradual, definir límites claros y aceptar que delegar implica tolerar formas de resolución que no siempre coincidirán exactamente con las propias.

Del otro lado, la autonomía necesita responsabilidad. La confianza organizacional no consiste en permitir que cada persona haga lo que quiera. Quien recibe atribuciones debe cumplir compromisos, informar dificultades y hacerse cargo de los resultados. Cuando alguien utiliza la libertad concedida para eludir responsabilidades, perjudica no solo su relación con el superior, sino también la posibilidad de extender ese modelo hacia otros colaboradores. Por eso, las culturas sólidas combinan margen de acción con rendición de cuentas. Ambos elementos se refuerzan cuando los criterios están claramente establecidos.

Los vínculos entre áreas presentan desafíos similares. Compras puede sospechar que logística exagera dificultades; operaciones puede creer que marketing promete aquello que después otros deberán resolver. Administración puede interpretar ciertas solicitudes como falta de disciplina ●

El costo de la sospecha

Una organización puede incorporar controles para reducir riesgos y terminar generando un costo superior al problema que pretendía evitar. Formularios duplicados, autorizaciones sucesivas, revisiones innecesarias y decisiones que deben recorrer varios niveles son síntomas frecuentes de estructuras donde predomina la sospecha.

El costo no aparece solamente en las horas utilizadas. También se manifiesta en oportunidades perdidas, respuestas más lentas y colaboradores que dejan de asumir responsabilidades porque saben que cualquier iniciativa será revisada posteriormente.

Esto no significa eliminar controles. La cuestión consiste en determinar cuáles protegen realmente al negocio y cuáles sobreviven simplemente porque siempre estuvieron allí. Los mecanismos más eficaces suelen concentrarse en puntos críticos, establecer responsabilidades claras y utilizar información para detectar excepciones. Revisar periódicamente los circuitos de autorización permite descubrir tareas que podrían simplificarse sin aumentar riesgos. También obliga a preguntarse si determinados controles responden a problemas actuales o a incidentes ocurridos mucho tiempo atrás. Una empresa madura no elige entre control absoluto y libertad irrestricta; construye mecanismos proporcionales al riesgo.

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

Evolución de las compras digitales

NielsenIQ, compañía de inteligencia del consumidor, presentó en Argentina NIQ Digital Purchases, una solución que permite analizar con mayor nivel de detalle el comportamiento de compra de los consumidores en el ecosistema digital y seguir la evolución de categorías, retailers, marcas y productos.

Los primeros resultados del mercado argentino muestran que “Computación y electrónica” es la categoría de mayor peso dentro del e-commerce, con el 22,8% de las ventas en valor, y gana 0,2 puntos porcentuales frente a 2025. Le siguen “Hogar y cocina”, con 17,1%; “Automotor”, con 10,9%; “Hágalo usted mismo/Herramientas”, con 8,8%.

Uno de los movimientos más destacados se produce en las categorías vinculadas al consumo cotidiano: Almacén alcanza una participación del 4,3% y es la categoría que más share gana frente al año anterior, con un incremento de 0,6 puntos porcentuales. “Digital Purchases nos permite ir más allá de la medición general del e-commerce y entender con mayor profundidad qué está impulsando las compras digitales”, señaló **Sebastián Manuel Iturriaga, InStore & Ecommerce Leader South Cone de NielsenIQ**. “Así, vemos qué categorías ganan participación, qué productos se destacan y cómo se comportan los distintos perfiles de consumidores. Contar con esta granularidad ayuda a fabricantes y retailers a detectar oportunidades y seguir de manera más precisa la evolución de un ecosistema digital cada vez más diverso”. Digital Purchases también aporta una lectura específica sobre el mundo de la última milla, a partir del análisis de diferentes plataformas digitales.



¿Un nuevo recorrido de compra digital?

Hoy los consumidores descubren productos en redes sociales, comparan opciones en buscadores, consultan reseñas, interactúan con asistentes impulsados por inteligencia artificial y concretan sus compras desde múltiples plataformas. “El consumidor ya no sigue un recorrido predecible”, comentó **Danny Andrey Tambo Rodríguez, Service Manager Cloud de TIVIT**.

Así, las empresas enfrentan el desafío de construir experiencias consistentes, ágiles y seguras a lo largo de un proceso que se volvió más dinámico, menos lineal y cada vez más exigente. De acuerdo con el informe Connected Shoppers de Salesforce, el 53% de los consumidores



descubre productos a través de redes sociales. Mientras que en la Generación Z ese porcentaje asciende al 76%, consolidando a plataformas como Instagram, TikTok y YouTube como puntos de entrada cada vez más relevantes para las decisiones de compra.

Según el Estudio Anual de Comercio Electrónico 2025 de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), los límites entre el mundo físico y digital continúan difuminándose: el 85% de los consumidores argentinos buscó información online antes de realizar una compra en una tienda física.

Redefiniendo la belleza

La autoridad en la industria *beauty & wellness* ya no pertenece a una sola voz. Medios especializados, dermatólogos, creadores, comunidades y consumidores participan hoy en un ecosistema de validación donde la confianza se construye (o se pierde) mucho antes de llegar al punto de compra. Para **Germán Romero, Business Development Director Beauty** en la agencia de comunicación estratégica *another*, este nuevo mapa de confianza también introduce un riesgo:

“La belleza entró en una etapa en la que la confianza ya no se conquista desde una sola voz”, dijo. “El riesgo para las marcas está en gestionar esas conversaciones como mundos separados. Cuando cada voz cuenta una historia distinta, la fragmentación deja de generar influencia y empieza a erosionar credibilidad”.

Durante décadas, aparecer en las páginas de una revista especializada podía convertir un producto en objeto de deseo y a una marca en referente. Ese poder no desapareció, pero dejó de estar concentrado. Hoy, una persona puede descubrir un sérum a través de un creador, buscar la opinión de un dermatólogo, revisar experiencias de otros consumidores y regresar a redes para comprobar qué dice su comunidad antes de decidir si compra o no.



Por qué no se ve el retorno de la IA

La mayoría de los informes de resultados sobre inteligencia artificial que llegan a las mesas de directorio deberían venir acompañados de una advertencia: los números presentados quizás no estén midiendo aquello que parecen medir. Esta convicción no nació de una investigación académica, sino de decenas de reuniones de seguimiento de iniciativas de IA en grandes empresas. En muchas de ellas, las métricas de adopción, el volumen de uso y la satisfacción de los usuarios se tratan como evidencia de éxito, aunque no comprueben impacto financiero, operativo o estratégico. El consultor **Andrey Abreu**, especialista en estrategia, innovación y transformación empresarial, describe tres razones que explican este hecho:

1. *El liderazgo mide actividad, no impacto*. Es más fácil, y más cómodo, informar “número de colaboradores capacitados en IA”, “cantidad de licencias distribuidas” o “casos de uso mapeados” que demostrar ingresos incrementales, costos evitados, ganancias de productividad comprobadas o reducción de riesgo. La primera categoría de indicadores casi siempre crece.

2. *La verdad técnica se pierde antes de llegar al directorio*. Existe una asimetría de lenguaje entre quien aprueba el presupuesto y quien ejecuta el proyecto. Los equipos técnicos generalmente saben dónde la IA está funcionando, dónde todavía presenta limitaciones y en qué condiciones sus resultados son confiables. Pero ese vocabulario rara vez sobrevive a la traducción al lenguaje del comité ejecutivo.

3. *Muchas iniciativas comienzan por la presión, no por el problema*. Una parte de los programas corporativos de IA no nace de una pregunta de negocio clara. Nace de la presión externa. El directorio pregunta qué está haciendo la empresa con la IA. Un competidor anuncia una alianza con una gran empresa de tecnología, y se sale a imitarlo.



**UNA OPCIÓN
PARA CADA DÍA**

SÁNDWICH DE FOCACCIA CON MORTADELA



FIAMBRES
LA CASONA

Valoramos lo bueno

El largo camino hacia la recuperación

En agosto, el consumo registró una caída de 1,5% versus el mismo mes del año pasado, con una desaceleración en relación a julio de este año.



El comportamiento del consumo en Argentina sigue siendo errático. Por momentos aparece la ilusión de una recuperación, aunque limitada y -hasta ahora- efímera. No fue el caso del mes de agosto, en el que las ventas cayeron 0,7% respecto de julio, según el último relevamiento de la consultora Scentia. A su vez, la comparación interanual arrojó una caída de 1,5% frente a agosto de 2025, mientras que el acumulado de los primeros ocho

meses del año quedó en una baja de 2,7%.

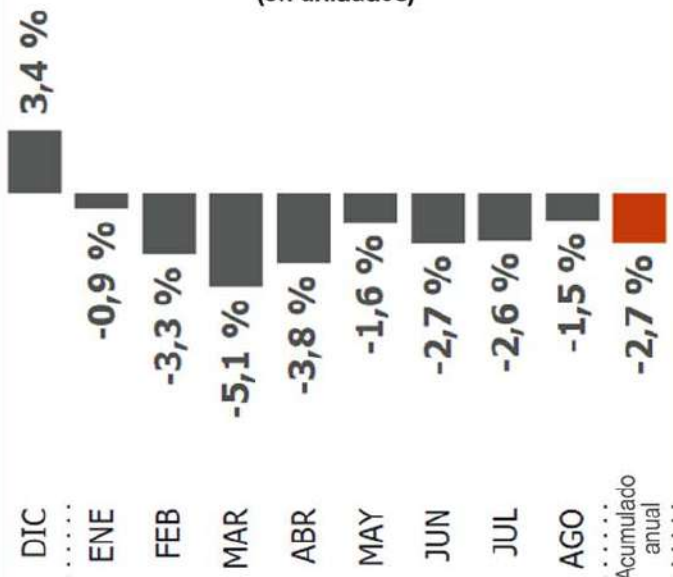
Cuando se analizan las distintas canastas de productos en el total de canales, se nota un panorama dispar frente a agosto de 2025. Las bebidas con alcohol crecieron 2,6% y las bebidas sin alcohol avanzaron 2,0%, mientras que higiene y cosmética subió 0,7% y alimentación mostró una leve mejora de 0,5 por ciento. En la vereda opuesta, perecederos fue la canasta más golpeada, con una baja de 8,7%, seguida por desayuno y merienda (-4,8%), impulsivos (-2,0%) y limpieza de ropa y hogar (-1,9%).

Cabe señalar que el retroceso mensual no fue parejo entre canales. Supermercados, autoservicios independientes, mayoristas y farmacias cerraron agosto con caídas respecto de julio, de 0,6%, 2,4%, 2,3% y 1,8%, respectivamente. Los únicos canales que sostuvieron una variación positiva fueron el e-commerce y el canal K+T, que agrupa kioscos y comercios tradicionales, ambos con una suba de 0,6% frente al mes anterior.

En el acumulado del año, la fotografía es principalmente negativa. Alimentación es la única canasta que se mantiene sin variación, con un 0,0%, y bebidas con alcohol continúa siendo la excepción positiva, con un crecimiento de 3,8%. El resto de las categorías profundiza las caídas: limpieza de ropa y hogar lidera el retroceso acumulado con 6,4%, perecederos le sigue con 6,1% y desayuno y merienda cae 5,6%.

El desempeño por canal deja contrastes. El rubro de supermercados cayó 3,3% en

Self service: evolución mensual (en unidades)



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

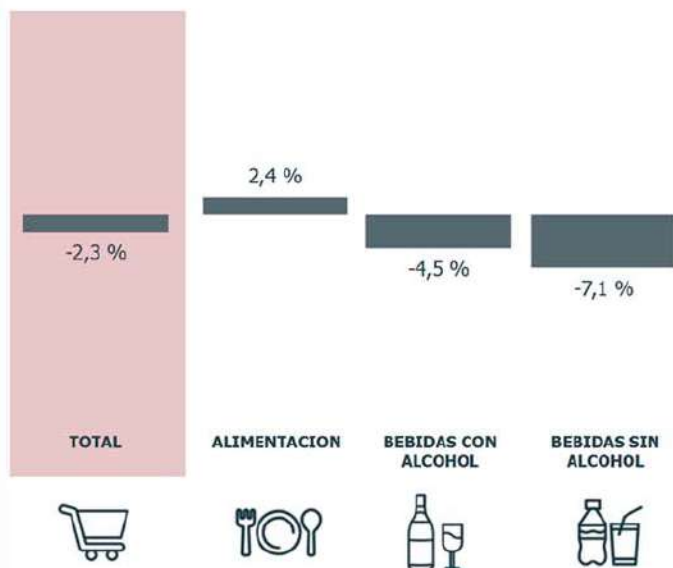
Evolución total del consumo masivo



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

Evolución de las ventas

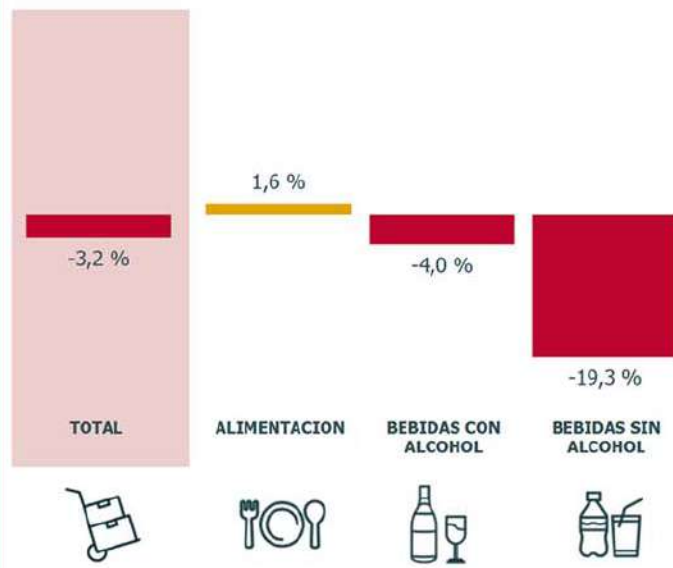
(Self service total, agosto 2026 Vs. agosto 2025)



Fuente: Ticket Data / Scentia.

Variaciones de canastas

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



Fuente: Ticket Data / Scentia.

la variación interanual y encabezó las bajas, con retrocesos de 11,9% en bebidas con alcohol y de 12,1% en bebidas sin alcohol, además de una baja de 5,4% en desayuno y merienda, aunque impulsivos (5,5%) y limpieza de ropa y hogar (2,3%) crecieron dentro de ese canal.

El rubro de autoservicios independientes bajó 1,3%, arrastrado por una caída de 15,4% en perecederos, mientras que alimentación (2,9%) y bebidas con alcohol (2,4%) se mantuvieron en terreno positivo. Los mayoristas, en tanto, retrocedieron 1,8%, con un derrumbe de 23,7% en bebidas sin alcohol que contrastó con la suba de 7,1% en alimentación y de 1,6% en desayuno y merienda.

Farmacias fue el único canal físico que

creció en la comparación interanual, con un alza de 1,2%, impulsado por limpieza de ropa y hogar (18,2%), desayuno y merienda (6,1%) y alimentación (6,3%). El e-commerce, por su parte, volvió a destacarse con una expansión de 36,9%, traccionado por alimentación

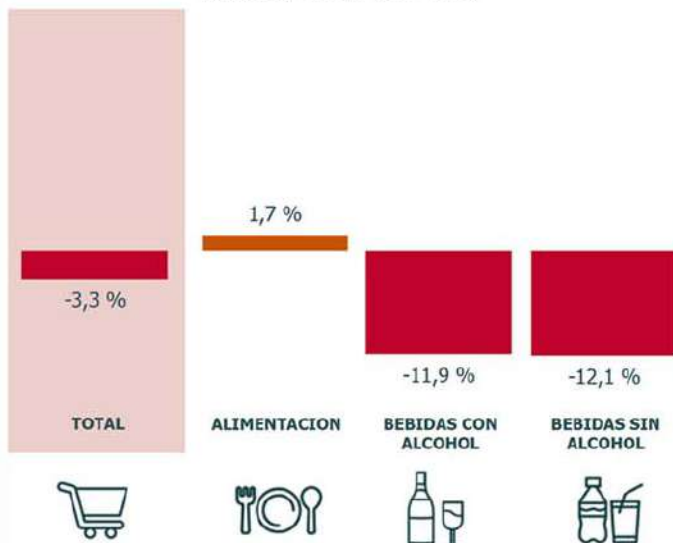
(56,7%), higiene y cosmética (54,4%) y limpieza de ropa y hogar (49,3 por ciento).

El "canal K+T", que reúne kioscos y comercios de cercanía, cerró agosto con una baja interanual de 1,5%, en línea con el promedio general. Dentro de esa canasta, limpieza de ropa y hogar retrocedió 10,7% y desayuno y merienda cayó 7,3% ●

En el acumulado del año, la brecha entre canales se mantiene. Los supermercados de cadena lideran la caída del consumo, con 4,0%.

Variaciones de canastas

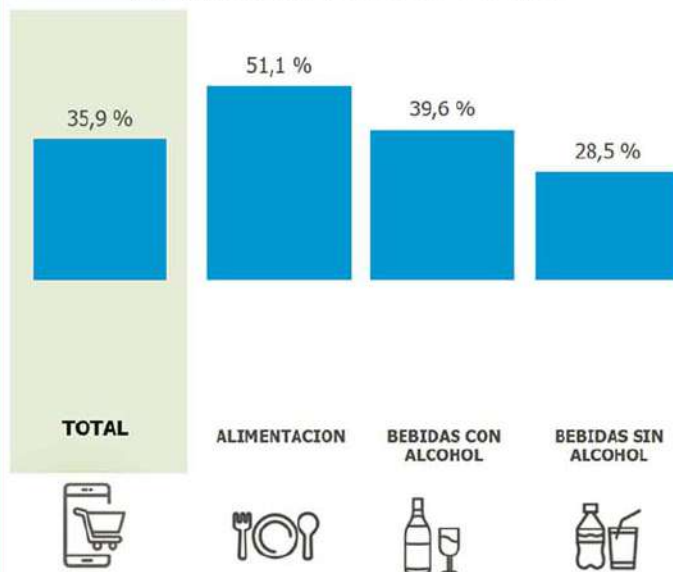
Supermercados de cadena
(Agosto 2026 Vs. 2025)



Fuente: Ticket Data / Scentia.

E-commerce: evolución de las ventas

(Acumulado a agosto 2026 Vs. 2025)



Fuente: Ticket Data / Scentia.

Avanzando por etapas

La planificación empresarial permite ordenar prioridades, reducir riesgos y transformar objetivos ambiciosos en procesos graduales.



Las implementaciones progresivas permiten probar hipótesis, corregir desvíos y sostener mayor confianza interna, porque los equipos comprenden mejor los cambios.

La planificación empresarial enfrenta una tensión permanente entre velocidad y prudencia. Las compañías necesitan moverse rápido para no perder oportunidades, pero también deben evitar transformaciones tan abruptas que terminen desordenando la operación cotidiana. En ese equilibrio, avanzar por tramos sucesivos se volvió una manera inteligente de reducir riesgos, acumular aprendizajes y sostener coherencia en mercados cambiantes. La lógica gradual no implica falta de ambición. Por el contrario, muchas veces permite alcanzar objetivos más profundos porque evita que la organización se agote antes de consolidar los cambios. Una transformación mal dosificada puede generar resistencia, errores operativos y pérdida de foco.

Una implementación progresiva, en cambio, ayuda a convertir la visión general en decisiones concretas, verificables y mejor comprendidas por los equipos. Dentro del comercio minorista y del supermercado, esta mirada resulta especialmente relevante. Los supermercados funcionan mediante operaciones intensas, márgenes sensibles y múltiples áreas interdependientes. Modificar precios, surtidos, sistemas, procesos logísticos o formatos de atención puede producir impactos encadenados sobre to-

da la empresa. Por eso, los movimientos bruscos suelen generar consecuencias que no siempre fueron anticipadas en el diseño inicial.

Muchas organizaciones fracasan cuando intentan cambiar demasiado al mismo tiempo. Lanza nuevas plataformas, reorganizan equipos, modifican indicadores, alteran procesos comerciales y pretenden

que toda la estructura asimile simultáneamente la transformación. La intención puede ser correcta, pero el resultado suele ser sobrecarga. Los equipos no tienen tiempo para aprender, los líderes pierden capacidad de seguimiento y los problemas se acumulan más rápido que las soluciones.

Avanzar por etapas permite ordenar prioridades. La empresa puede identificar qué necesita resolver primero, qué recursos posee, qué capacidades debe desarrollar y qué resultados espera obtener antes de pasar al siguiente tramo. Esta secuencia no garantiza éxito automático, pero mejora la calidad de las decisiones. Cada fase funciona como espacio de prueba, aprendizaje y corrección.

La estrategia gradual resulta especialmente útil frente a transformaciones tecnológicas. Incorporar un nuevo sistema de gestión, una plataforma de comercio

electrónico o herramientas de análisis de datos exige mucho más que instalar software. Requiere capacitar personas, revisar rutinas, corregir integraciones, redefinir responsabilidades y ajustar expectativas. Cuando todo eso se realiza de manera simultánea y apresurada, aumentan los errores y disminuye la confianza interna.

En cambio, una implementación progresiva permite validar hipótesis antes de expandirlas. Una cadena puede probar una herramienta en determinadas sucursales, observar resultados, escuchar dificultades del personal y corregir procesos antes de extender el cambio a toda la organización. Esa práctica reduce costos de aprendizaje y evita que un problema localizado se convierta en una falla generalizada.

Los pilotos cumplen justamente esa función. No son ensayos menores ni demoras innecesarias, sino mecanismos de prudencia aplicada. Permiten contrastar las ideas con la realidad, medir efectos concretos y detectar obstáculos invisibles desde la dirección central. En sectores complejos, la prueba controlada suele ser una de las mejores maneras de convertir proyectos ambiciosos en transformaciones viables.

La cultura interna también necesita tiempo para adaptarse. Las personas no incor-

Superstar[®] PLEX

TU COLOR PERFECTO

24 fascinantes
colores



**COLOR OIL
PLEX**

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



TOTAL COBERTURA DE CANAS



Mundial
SILKEY SK



www.silkeymundial.com

poran nuevos métodos simplemente porque un plan lo indique. Necesitan comprender razones, beneficios, cambios de rol y consecuencias sobre su tarea diaria. Cuando una transformación avanza por tramos, los equipos pueden procesar mejor la información, hacer preguntas, cometer errores iniciales y construir confianza gradual en el nuevo modelo.

La comunicación ocupa un lugar decisivo dentro de esta dinámica. Cada fase debe explicarse con claridad: qué se modifica, por qué se modifica, quiénes participan, cómo se evaluará el resultado y qué ocurrirá después. Sin esa comunicación, la

permite responder al entorno sin perder control interno.

La secuencia también ayuda a administrar recursos. Toda organización posee límites financieros, tecnológicos y humanos. Pretender realizar múltiples transformaciones al mismo tiempo puede dispersar inversión y reducir impacto. En cambio, ordenar iniciativas según importancia y factibilidad permite concentrar esfuerzos donde generan mayor valor. La administración eficiente requiere decidir no solo qué hacer, sino también cuándo hacerlo.

Otro beneficio de avanzar por etapas es la posibilidad de construir indicadores más

útiles. Cuando los cambios se implementan de manera masiva, resulta difícil identificar qué produjo determinado resultado. Si varias modificaciones ocurren simultáneamente, la empresa pierde capacidad para evaluar causalidades. Una implementación gradual permite observar con mayor precisión qué funciona, qué debe ajustarse y qué conviene abandonar.

La mejora continua depende de esa lectura. Cada tramo de la transformación debería producir información relevante para el siguiente. Los datos operativos, las opiniones de los equipos y la respuesta del consumidor ayudan a perfeccionar la estrategia general. La organización aprende mientras avanza, en lugar de esperar al final para descubrir si el proyecto funcionó o no.

La experiencia del cliente también se protege mejor cuando los cambios se realizan con cuidado. En los supermercados, cualquier desajuste puede volverse visible rápidamente: demoras en cajas, promociones mal aplicadas, faltantes, problemas en plataformas digitales o confusión en la tienda. Implementar por fases permite corregir fallas antes de que afecten masivamente la percepción del consumidor.

Esto resulta especialmente importante en proyectos omnicanal. Integrar tienda física, comercio electrónico, logística, programas de fidelización y atención al cliente exige coordinación compleja. Si la empresa intenta resolver todo simultáneamente, puede generar experiencias fragmentadas. Un avance secuencial ayuda a construir coherencia entre canales, evitando promesas comerciales que la operación todavía no está preparada para cumplir. La gradualidad también cuida el clima laboral. Las transformaciones repentinas generan incertidumbre, rumores y resistencia. Cuando las personas perciben que el cambio tiene etapas claras, disminuye la ansiedad ●



Muchas organizaciones fracasan no por falta de visión, sino por modificar demasiados procesos simultáneamente, generando cansancio, confusión y pérdida de foco dentro del negocio.

gradualidad puede interpretarse como improvisación o falta de rumbo. El avance ordenado necesita mostrar siempre la conexión entre el paso inmediato y el objetivo general.

El liderazgo directivo debe sostener esa coherencia. Avanzar por etapas no significa cambiar de rumbo ante cualquier dificultad, sino aprender sin perder dirección. Los líderes necesitan combinar paciencia y firmeza: paciencia para aceptar ajustes, resistencias y aprendizajes; firmeza para mantener prioridades y evitar que cada problema operativo paralice todo el proceso. Esa combinación resulta central para transformar sin desorganizar.

En el supermercado argentino, donde la volatilidad económica suele obligar a tomar decisiones rápidas, esta lógica adquiere un valor particular. Las empresas enfrentan variaciones de costos, cambios de consumo, presión promocional y expectativas crecientes de los clientes. En ese contexto, la tentación de reaccionar con medidas abruptas es comprensible, pero no siempre eficaz. La planificación por fases



Armonía de **SABORES**

NUEVOS YOGURES BATIDOS



UN DESAYUNO • UN SNACK • UN POSTRE • UN GUSTO

Corregir errores repetitivos consume horas que pocas veces aparecen identificadas como pérdidas, aunque representan uno de los síntomas más claros de procesos ineficientes.

Una empresa puede estar llena de personas ocupadas y, sin embargo, producir menos de lo que sus recursos permitirían. Teléfonos que suenan, reuniones que se suceden, mensajes urgentes, planillas que deben completarse, autorizaciones pendientes y problemas que requieren correcciones transmiten una poderosa sensación de actividad. Pero actividad y productividad no son sinónimos. El verdadero rendimiento aparece cuando el esfuerzo se convierte en resultados útiles. Si una parte importante de la jornada se consume resolviendo fricciones internas, repitiendo tareas o atendiendo asuntos secundarios, la organización puede trabajar intensamente mientras avanza muy poco.

Esta diferencia resulta especialmente importante en el supermercado, donde las operaciones movilizan diariamente enormes cantidades de recursos humanos y materiales. Recepción, almacenamiento, reposición, cajas, atención, administración, compras y logística necesitan funcionar coordinadamente. Una pequeña ineficiencia repetida cientos de veces puede adquirir dimensiones considerables. El desafío no consiste solamente en conseguir que cada persona haga más, sino en revisar si aquello que está haciendo contribuye realmente al funcionamiento del conjunto. Muchas

pérdidas de rendimiento nacen precisamente de actividades ejecutadas correctamente dentro de procesos mal concebidos.

La falta de prioridades constituye una de las fuentes más frecuentes de dispersión. Cuando una empresa define demasiados objetivos simultáneos, todos parecen importantes y ninguno consigue suficiente atención. Los equipos saltan entre proyectos, urgencias y solicitudes provenientes de diferentes niveles. Cada nueva iniciativa se suma a las anteriores sin que exista una decisión explícita acerca de qué debería abandonarse. El resultado es una organización permanentemente ocupada, con numerosas tareas abiertas y dificultades para completar aquello que comenzó. Priorizar implica elegir, pero también renunciar.

Las interrupciones profundizan ese problema. Un colaborador puede disponer teóricamente de ocho horas para realizar sus tareas, aunque su capacidad efectiva de concentración sea mucho menor si debe responder continuamente mensajes, consultas y reuniones inesperadas. Cada cambio de actividad tiene un costo cognitivo. Recuperar el hilo de una tarea compleja requiere tiempo, incluso cuando la interrupción fue breve. Una cultura que equipara disponibilidad inmediata con compromiso puede terminar perjudicando justamente aquello que pretende mejorar: la capacidad de producir trabajo de calidad.

La urgencia permanente genera un efecto similar. Existen situaciones que verdaderamente requieren respuesta inmediata, especialmente en operaciones donde una falla puede afectar ventas o servicio. Pero cuando cualquier pedido recibe la etiqueta de urgente, la palabra pierde significado. Las personas dejan de distinguir prioridades y comienzan a trabajar según quién reclama con mayor insistencia. Esta dinámica favorece la improvisación y desplaza actividades preventivas que, aunque no presionen hoy, podrían evitar problemas mañana. Una organización dominada por urgencias suele dedicar demasiada energía a corregir consecuencias.

Los errores repetitivos representan otra forma de desperdicio particularmente costosa. Una diferencia de inventario, una promoción cargada incorrectamente o un pedido mal procesado pueden parecer incidentes aislados. Cuando se repiten, deberían ser interpretados como señales de un problema de proceso. Corregir cada caso individualmente permite continuar operando, pero no elimina la causa. La productividad mejora cuando la empresa deja de considerar normal aquello que obliga permanentemente a rehacer tareas. Resolver un problema de raíz puede ahorrar cientos de pequeñas intervenciones futuras. El retrabajo suele permanecer oculto porque aparece distribuido entre diferentes sectores ●

Energía mal encauzada

Trabajar intensamente no garantiza buenos resultados. Cuando las prioridades están mal definidas, todo el andamiaje se derrumba.



RED BERRIES AHORA EN LATA

**dr.
lemon**

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



Prácticas integradas

La forma de trasladar los productos desde la fábrica hasta las góndolas se transformó. La cooperación estableció nuevos paradigmas.



Los depósitos con sistemas automatizados de picking reducen notablemente los tiempos de preparación de pedidos, evitando buena parte de los errores que antes se generaban.

Movilizar un producto de consumo masivo desde la planta de un fabricante hasta la góndola de un supermercado dejó de ser una sucesión de pasos aislados para convertirse en un sistema donde cada eslabón necesita coordinarse con el siguiente. Ya no alcanza con que un camión salga a horario o con que un depósito tenga stock disponible: la cadena completa, desde la producción hasta el reparto final, funciona como una sola pieza que se resiente entera cuando falla un solo tramo. Esa mirada integral cambió por completo la manera en que fabricantes, operadores logísticos y empresas de retail diseñan sus procesos, obligando a compartir información que antes permanecía dentro de cada compañía.

Los centros de distribución fueron el primer eslabón en transformarse de manera visible. Estanterías que antes se recorrían a pie, con una planilla en la mano, hoy se combinan con sistemas automatizados que guían al operario hacia el lugar exacto de cada producto o que directamente mueven la mercadería mediante robots y cintas transportadoras. Esa automatización no busca eliminar personas del proceso sino reducir los tiempos muertos y los errores de picking, esos momentos en los que se prepara un pedido equivocado o se olvida

un artículo, algo que termina reflejándose en un faltante inesperado sobre la góndola de cualquier local.

El cross docking se convirtió en una de las técnicas más valoradas dentro de este esquema. En lugar de almacenar la mercadería durante días en un depósito, los camiones que llegan desde distintos proveedores descargan directamente sobre otros vehículos que ya tienen un destino final asignado, muchas veces en cuestión de horas. Ese método reduce drásticamente los costos de almacenamiento y acelera la llegada de productos frescos o de alta rotación hasta el punto de venta, aunque exige una coordinación milimétrica entre horarios de arribo, capacidad de andenes y disponibilidad de transporte para el tramo siguiente.

La previsión de la demanda ganó un peso que antes no tenía. Los algoritmos que cruzan el historial de ventas con variables como el clima, las fechas especiales o las promociones vigentes permiten anticipar con bastante precisión cuánto se va a vender de cada producto en cada sucursal durante las próximas semanas. Esa información alimenta directamente las órdenes de reposición, reduciendo tanto el riesgo de faltantes como el de un so-

brestock que termine inmovilizando capital o, en el caso de productos perecederos, generando mermas difíciles de recuperar para cualquier cadena de supermercados.

La colaboración entre la industria y el comercio minorista dio origen a esquemas de planificación conjunta donde ambas partes comparten información sobre ventas, stock e incluso planes promocionales futuros. En lugar de que cada empresa proyecte su propia demanda de manera aislada, fabricante y cadena trabajan sobre un mismo pronóstico, ajustándolo a medida que aparecen nuevos datos. Esta forma de trabajo, antes reservada a unas pocas categorías estratégicas, se expandió a un número creciente de productos, sencillamente porque los resultados (menos quiebres, menos excedentes) resultaron difíciles de ignorar para ambas puntas de la cadena.

Otra práctica que ganó terreno es la reposición gestionada por el propio proveedor. Bajo este esquema, es el fabricante quien monitorea el nivel de stock en el depósito o directamente en la góndola del supermercado y decide cuándo y cuánto enviar, en lugar de esperar que la cadena genere una orden de compra tradicional. El cambio de responsabilidad puede parecer menor, pero en la práctica agiliza enormemente los tiempos de reposición y reduce

la carga administrativa sobre los equipos de compras, que pueden concentrarse en tareas de mayor valor en lugar de generar pedidos rutinarios.

La última milla, ese tramo final que conecta el depósito o el local con la puerta de la casa del consumidor, se volvió el punto más costoso y más complejo de toda la cadena. Cada pedido de comercio electrónico multiplica los puntos de entrega en comparación con el reparto tradicional a sucursales, lo que obliga a diseñar rutas capaces de combinar varios pedidos de una misma zona en un solo viaje. Las cadenas que mejor resuelven este desafío suelen apoyarse en algoritmos de ruteo dinámico, capaces de recalcular el recorrido óptimo en tiempo real según el tránsito o las cancelaciones de último momento.

Algunas cadenas respondieron a este desafío con centros de preparación pensados exclusivamente para pedidos online, conocidos como dark stores, ubicados dentro de las ciudades y organizados según la lógica de un depósito más que de un local tradicional. Estos espacios permiten preparar un pedido en pocos minutos, sin la interferencia de clientes circulando por los pasillos, y acortan de manera notable los tiempos de entrega en zonas urbanas densas. Otras optaron por convertir una parte



de sus sucursales existentes en pequeños centros de despacho, aprovechando la infraestructura ya instalada en lugar de construir una red completamente nueva. Los productos perecederos agregan una exigencia adicional a todo este entramado: la cadena de frío no puede interrumpirse en ningún tramo del recorrido sin poner en riesgo la calidad o la seguridad del producto. Cámaras refrigeradas en el depósito, camiones con temperatura controlada y sensores que registran cada variación durante el viaje forman parte de un sistema pensado para mantener la cadena ●

Las entregas precisas exigen rutas cada vez más cortas, con vehículos que combinan pedidos de distintos locales a los que deben entregar en plazos sumamente estrictos.

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

Observar hábitos cotidianos permite detectar movimientos que todavía no aparecen claramente en los balances generales, pero que empiezan a modificar decisiones de compra.

Tener la capacidad de leer la demanda antes de que se vuelva evidente se transformó en una capacidad decisiva para las empresas vinculadas al consumo masivo. Las decisiones comerciales ya no pueden apoyarse únicamente en balances cerrados, estadísticas mensuales o reacciones tardías frente a caídas y recuperaciones. La velocidad del entorno obliga a observar señales tempranas, interpretar cambios incipientes y actuar antes de que los movimientos del consumidor se consoliden plenamente.

La idea de anticipar no significa adivinar el futuro ni construir pronósticos infalibles. Significa desarrollar sensibilidad para detectar variaciones pequeñas que, acumuladas, pueden modificar significativamente categorías, canales y hábitos de compra. Una empresa que advierte temprano un cambio en frecuencia de visitas, tamaño del ticket, sustitución de marcas o elección de formatos puede ajustar su estrategia con mayor eficacia que otra que espera confirmaciones definitivas.

Dentro del comercio minorista y del su-

permercadismo, esta capacidad resulta especialmente valiosa. Los supermercados operan con surtidos amplios, márgenes ajustados, costos logísticos relevantes y alta exposición a cambios cotidianos en el comportamiento de los compradores. Un error de lectura puede traducirse rápidamente en sobrestock, faltantes, promociones poco efectivas o pérdida de atractivo frente a competidores más ágiles.

Durante mucho tiempo, muchas compañías observaron el consumo desde una lógica retrospectiva. Analizaban lo ocurrido, corregían desvíos y tomaban decisiones para el periodo siguiente. Ese método continúa siendo necesario, pero ya no alcanza. Cuando los cambios se aceleran, mirar solamente hacia atrás puede dejar a la organización siempre un paso demorada respecto de lo que está ocurriendo en la góndola, en la caja o en los canales digitales.

La anticipación exige combinar fuentes de información. Los datos de ventas muestran patrones concretos, pero no explican por sí solos las motivaciones detrás de cada decisión. La observación en tienda, la escucha de los equipos operativos, el análisis de reclamos, la evolución de búsquedas digitales y la conversación con proveedores pueden aportar indicios complementarios. El valor surge cuando esas señales se integran dentro de una lectura común.

En Argentina, esta necesidad se vuelve todavía más intensa por la volatilidad económica. Los consumidores modifican sus decisiones con gran rapidez frente a variaciones de precios, ingresos, promociones o expectativas generales. Una categoría puede cambiar su comportamiento en pocas semanas, no necesariamente por una transformación cultural profunda, sino por un ajuste defensivo del presupuesto familiar. Detectar esos movimientos temprano permite reaccionar con mayor precisión.

La sensibilidad al precio es una de las variables más visibles, pero no la única. También cambian la frecuencia de compra, el tamaño de los envases elegidos, la preferencia por marcas propias, la búsqueda de promociones, la visita a distintos formatos y el grado de planificación previa. Cada una de esas conductas ofrece información sobre el estado del cliente y sobre las oportunidades comerciales disponibles.

Anticipar al mercado implica observar también aquello que todavía parece marginal. Muchas tendencias comienzan como conductas pequeñas, concentra-

Anticipando al mercado

La lectura temprana de los cambios en la demanda permite prever las tendencias y ajustar surtidos, promociones, inventarios y experiencias.



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



Señales débiles, decisiones fuertes

Las señales débiles suelen aparecer antes que los grandes cambios. Una consulta frecuente, una sustitución repetida, una queja menor o una variación pequeña en la canasta pueden indicar movimientos que todavía no figuran con claridad en los reportes generales.

Detectarlas exige mirar la operación con atención. Los equipos de tienda, por su contacto cotidiano con los compradores, muchas veces perciben primero esos cambios. Sus observaciones permiten complementar datos de ventas, indicadores digitales y análisis por categoría, aportando una mirada práctica sobre lo que empieza a ocurrir. El problema es que muchas organizaciones no tienen mecanismos para escuchar esas señales. La información queda dispersa, se comenta informalmente o no llega a quienes toman decisiones. Cuando finalmente aparece en los números, la oportunidad puede haberse debilitado o el problema ya resulta más costoso.

Construir un sistema de alerta temprana no requiere necesariamente grandes inversiones. Puede comenzar con reuniones breves, registros simples, indicadores seleccionados y canales claros para comunicar patrones relevantes sin burocratizar la operación.

Las empresas que aprenden a observar señales pequeñas desarrollan mayor capacidad de adaptación. No eliminan la incertidumbre, pero logran moverse antes, ajustar mejor sus decisiones y responder con mayor precisión frente a cambios que otros detectan a veces de manera demasiado tardía, con sus respectivas consecuencias.

das en ciertos segmentos o zonas, antes de expandirse con mayor fuerza. Las empresas que solo miran promedios generales pueden pasar por alto esos movimientos iniciales. En cambio, quienes analizan diferencias por sucursal, canal o perfil de cliente logran detectar cambios antes de que aparezcan en los indicadores agregados.

La segmentación cumple entonces un rol fundamental. El consumidor no actúa como un bloque homogéneo. Distintos grupos reaccionan de manera diferente ante la misma situación económica o comercial. Algunos priorizan precio absoluto, otros conveniencia, otros calidad percibida, cercanía, tiempo disponible o confianza. La anticipación requiere comprender esas diferencias y evitar respuestas uniformes frente a demandas diversas.

La tecnología facilita enormemente esta tarea. Sistemas de análisis de datos, inteligencia artificial y modelos predictivos permiten identificar patrones, proyectar escenarios y sugerir acciones comerciales con mayor velocidad que en el pasado. Pero la tecnología no reemplaza el criterio empresario. Una señal estadística puede indicar movimiento, aunque su interpretación exige conocimiento del contexto, de la categoría y de la cultura de compra específica. Muchas organizaciones acumulan información sin convertirla en decisiones. Tienen tableros, reportes, indicadores y sistemas, pero carecen de procesos claros para traducir esos datos en acciones. Anticipar exige algo más que medir: requiere establecer responsabilidades, definir um-

brales de alerta y construir mecanismos de respuesta rápida. La información que no modifica comportamientos internos se vuelve apenas una descripción sofisticada de lo que ya ocurrió.

La coordinación entre áreas resulta indispensable. Comercial puede detectar una oportunidad promocional, pero logística debe garantizar disponibilidad. Marketing puede advertir una tendencia emergente, pero compras necesita ajustar negociaciones con proveedores. Operaciones puede observar cambios en tienda, pero sistemas debe facilitar datos confiables. Si cada

área interpreta la realidad por separado, la empresa pierde velocidad y consistencia. En el supermercado, la anticipación se expresa con especial claridad en la administración del surtido. No se trata simplemente de incorporar productos nuevos o retirar los que venden menos. La decisión requiere analizar rotación, margen, complementariedad entre categorías, espacio disponible y expectativas del comprador. Un surtido anticipa-

torio permite acompañar cambios de hábitos antes de que la góndola se vuelva desactualizada.

Las promociones también necesitan una lectura anticipada. En contextos de alta sensibilidad económica, las acciones comerciales deben diseñarse según comportamientos reales y no solamente según calendarios tradicionales. La pregunta clave no es qué se promocionó históricamente, sino qué estímulo resulta relevante para el consumidor actual, en ese momento preci-

**La información comercial
adquiere mayor valor
cuando se combina con
experiencia operativa,
escucha activa y
capacidad para
interpretar
comportamientos.**





#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)



Las cadenas más ágiles no esperan a que las tendencias sean obvias, porque construyen mecanismos internos para actuar con rapidez frente a variaciones todavía incipientes.

so y dentro de esa categoría específica.

La planificación de inventarios constituye otro terreno decisivo. Anticipar demanda ayuda a reducir quiebres de stock y exceso de mercadería inmovilizada. Ambos problemas afectan rentabilidad y experiencia de compra. Una empresa que llega tarde a una variación de consumo puede quedarse sin productos clave o acumular artículos que pierden rotación. La información temprana permite administrar mejor ese equilibrio. La escucha del personal de tienda posee un valor muchas veces subestimado. Cajeros, reposidores y supervisores observan diariamente preguntas, quejas, sustituciones y recorridos de los clientes. Esa información cualitativa puede anticipar movimientos que todavía no aparecen claramente en los números. Las organizaciones que desprecian esa mirada pierden una fuente cercana, concreta y permanentemente actualizada del comportamiento comprador.

También los proveedores pueden aportar señales relevantes. Cambios en pedidos, dificultades de abastecimiento, lanzamientos, variaciones de costos o movimientos de otras cadenas ayudan a construir una lectura más amplia. La anticipación mejora cuando la empresa no se encierra en su propia información, sino que dialoga con otros actores de la cadena de valor.

La omnicanalidad agregó una nueva dimensión. El comportamiento digital puede anticipar cambios en la tienda física, y viceversa. Búsquedas, carritos abandonados, consultas frecuentes o variaciones en

pedidos online pueden revelar necesidades emergentes antes de que se expresen plenamente en la góndola. Integrar esos datos permite construir una visión más completa del cliente.

Sin embargo, anticipar no significa reaccionar impulsivamente ante cada señal. Los mercados producen ruido, variaciones pasajeras y conductas que no necesariamente se consolidan. La gestión necesita distinguir entre indicios significativos y movimientos circunstanciales. Para eso, resulta fundamental combinar velocidad con prudencia, evitando tanto la parálisis como la sobreacción.

Los pilotos y pruebas controladas ayudan a resolver esa tensión. Una cadena puede experimentar con cambios de surtido, nuevas exhibiciones o promociones específicas en determinadas sucursales antes de extenderlas. Este enfoque permite aprender con bajo riesgo, medir resultados y ajustar decisiones. La anticipación se vuelve más confiable cuando se apoya en evidencia operativa progresiva.

La cultura organizacional influye enormemente sobre esta capacidad. Algunas empresas están acostumbradas a actuar recién cuando el problema se volvió evidente. Otras construyen hábitos de observación permanente, revisión de datos y conversación interna. La diferencia no depende solamente de tecnología, sino de una disposición cultural para aprender antes de que el entorno obligue a cambiar bajo presión. El liderazgo debe fomentar esa sensibilidad. Los directivos necesitan preguntar, escuchar y habilitar alertas tempranas aunque todavía no exista certeza absoluta. En mercados dinámicos, esperar pruebas concluyentes puede resultar demasiado tarde. La conducción madura acepta cierto grado de incertidumbre y toma decisiones ajustables antes de que el deterioro sea irreversible.

La experiencia del cliente ofrece señales especialmente útiles. Demoras, reclamos, abandonos de compra, menor frecuencia de visita o cambios en canastas pueden indicar tensiones incipientes. Si la empresa interpreta esos datos únicamente como problemas aislados, perderá capacidad de aprendizaje. Si los analiza como síntomas de transformaciones más amplias, podrá adaptar su propuesta con mayor inteligencia.

La anticipación también se vincula con innovación. Las empresas que detectan necesidades emergentes pueden desarrollar productos, servicios o formatos antes que sus competidores. Pero esa innovación debe mantenerse cerca del comportamiento real del comprador. Muchas iniciativas fracasan porque responden más al entusiasmo interno de la compañía que a señales concretas del público. Adelantarse no siempre significa tener una ventaja ●

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

¿Un juego de suma cero?

Los descuentos y beneficios pueden movilizar ventas, pero su verdadero resultado depende de qué comportamiento generan, cuánto margen sacrifican y si consiguen producir valor genuino.



Una oferta puede aumentar rápidamente las unidades vendidas sin mejorar el resultado económico, especialmente cuando adelanta compras que se harán en el futuro.

Pocas herramientas tienen una presencia tan constante en el supermercado como las promociones. Descuentos porcentuales, segundas unidades, precios especiales, beneficios asociados con medios de pago, cupones y programas de fidelización forman parte del paisaje cotidiano. Su capacidad para movilizar ventas resulta evidente, pero esa visibilidad puede esconder una pregunta más difícil: ¿cuánto valor nuevo generan realmente? Una operación puede vender mucho más durante algunos días y, sin embargo, dejar un resultado económico decepcionante cuando se analizan margen, anticipación de compras, costos de implementación y comportamiento posterior del consumidor.

El interrogante adquiere especial relevancia porque una promoción modifica la distribución del valor entre diferentes actores. El comprador paga menos, el supermercado puede resignar parte de su margen, el proveedor puede financiar otra porción y determinadas categorías ganan participación temporal frente a otras. Si el único efecto consiste en trasladar ventas que igualmente habrían ocurrido, alguien necesariamente está entregando valor sin que el sistema haya creado demasiado a cambio.

La cuestión consiste en identificar cuándo existe verdadera incrementalidad y cuándo simplemente se redistribuyen ingresos dentro de una operación que habría sucedido de todos modos.

Esto no significa que una acción deba evaluarse únicamente por la rentabilidad inmediata del producto involucrado. Puede existir una razón estratégica para aceptar un margen menor. Una propuesta atractiva puede llevar personas al establecimiento,

recuperar clientes inactivos, impulsar una categoría complementaria o generar una compra total superior. El problema aparece cuando estos efectos se suponen en lugar de medirse. Afirmar que un descuento “genera tráfico” no alcanza. Es necesario comprobar cuántas visitas adicionales produjo y qué ocurrió con el resto de la canasta.

La definición del objetivo debería, por lo tanto, preceder al diseño de cualquier mecánica. Aumentar unidades vendidas no es lo mismo que captar compradores nuevos. Incrementar frecuencia requiere una lógica diferente de aquella destinada a liquidar inventario. Estimular prueba, aumentar ticket o recuperar participación tampoco son objetivos equivalentes. Cuando no existe claridad, el éxito termina evaluándose mediante el indicador más favorable disponible

después de la acción. Una campaña puede celebrar volumen mientras evita preguntarse cuánto costó conseguirlo.

El volumen, precisamente, es una de las métricas que más fácilmente pueden engañar. Una reducción importante de precio suele producir un aumento de unidades, pero una parte de ese crecimiento puede provenir de consumidores habituales que simplemente compraron más cantidad para almacenar. Durante las semanas siguientes, esas personas necesitarán menos producto. El pico inicial será seguido por una caída y, al observar un período suficientemente amplio, la diferencia puede resultar mucho menor de lo que sugería el resultado inmediato.

También existe la sustitución entre productos. Un artículo promocionado puede crecer a costa de otra referencia de la misma categoría, incluso perteneciente al mismo proveedor o a la propia cadena. Desde la perspectiva de la unidad promocionada, la acción parece exitosa; desde una mirada global, quizá solo desplazó ventas. Medir incrementalidad exige analizar qué habría ocurrido sin la intervención y cómo cambió el comportamiento total. Esa comparación resulta más compleja, pero es imprescindible.

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

ble para comprender el efecto económico verdadero.

La elasticidad introduce otra variable. No todas las categorías responden de la misma manera ante una reducción de precio. En algunas, un beneficio relativamente pequeño puede generar una reacción importante. En otras, incluso un descuento profundo produce escaso movimiento adicional. Aplicar mecánicas similares por costumbre desperdicia recursos. El historial transaccional permite aprender qué niveles de incentivo modifican realmente el comportamiento y dónde se está concediendo una ventaja mayor de la necesaria para ob-

riesgo. Beneficios condicionados por días, cantidades, medios de pago, membresías o topes pueden resultar atractivos en una planilla, pero difíciles de comprender frente a la góndola. Cada condición adicional aumenta la posibilidad de frustración. Una persona que llega a la caja convencida de recibir determinado precio y descubre que no cumple algún requisito experimenta la situación como una promesa incumplida. La claridad debería formar parte de la evaluación, no ser considerada un problema secundario de comunicación.

En este terreno, simplicidad no significa necesariamente menor sofisticación comercial. Una mecánica sencilla para el consumidor puede estar respaldada por un análisis muy avanzado. De hecho, utilizar datos para seleccionar mejor destinatarios permite reducir la necesidad de crear condiciones visibles demasiado complicadas. El objetivo es que la inteligencia permanezca detrás de la propuesta y que la experiencia resulte fácil. La sofisticación útil es aquella que mejora precisión sin trasladar complejidad innecesaria hacia quien compra.

Los programas de fidelización ampliaron considerablemente esa capacidad. Ya no es indispensable ofrecer exactamente el mismo incentivo a toda la base de clientes. El historial permite identificar hogares con comportamientos diferentes y construir propuestas más pertinentes. Sin embargo, la personalización introduce una pregunta fundamental: ¿se está incentivando una conducta nueva o simplemente entregando dinero a alguien que ya iba a comprar? Ofrecer un descuento sobre el producto que una persona adquiere todas las semanas puede generar satisfacción, pero su retorno incremental puede ser muy bajo.

La selección del destinatario se vuelve entonces tan importante como la elección del producto. Un beneficio puede utilizarse para estimular una segunda compra, recuperar a alguien que redujo frecuencia o acercar una categoría relacionada con hábitos ya conocidos. Esta lógica permite utilizar el presupuesto promocional con mayor precisión. En lugar de distribuir descuentos indiscriminadamente, la empresa concentra recursos donde existe una probabilidad razonable de modificar comportamiento. La eficiencia mejora sin necesidad de reducir necesariamente el valor percibido por el cliente. La relación entre promociones y tráfico presenta desafíos particulares. Los productos utilizados como grandes atractores pueden aumentar visitas, pero es necesario observar qué tipo de compradores llegan y qué hacen después. Si la mayoría adquiere exclusivamente los artículos rebajados, el resultado será distinto de aquel donde la acción genera una canasta amplia. El tráfico posee valor cuando puede convertirse en actividad comercial rentable ●



Una acción comercial resulta más poderosa cuando responde a un objetivo específico, como atraer tráfico, aumentar la frecuencia, recuperar compradores o estimular una categoría.

tener el resultado buscado.

La frecuencia promocional merece idéntica atención. Una oferta excepcional puede crear urgencia; una oferta que se repite constantemente termina incorporándose a las expectativas del comprador. Cuando el consumidor aprende que determinado artículo tendrá nuevamente un descuento dentro de pocos días, puede postergar la compra. El precio regular pierde credibilidad y la empresa queda atrapada en una dinámica donde necesita continuar ofreciendo beneficios para sostener el volumen que ella misma acostumbró al mercado a esperar.

Este fenómeno altera la percepción del valor. Si un producto aparece repetidamente con reducciones importantes, el comprador puede comenzar a considerar excesivo su precio habitual. El descuento deja entonces de sentirse como una oportunidad y pasa a funcionar como referencia. Recuperar posteriormente la disposición a pagar resulta difícil. Por eso, administrar intensidad y frecuencia no es solamente una cuestión financiera. También implica proteger la arquitectura de precios y evitar que las acciones tácticas terminen modificando negativamente la percepción de largo plazo.

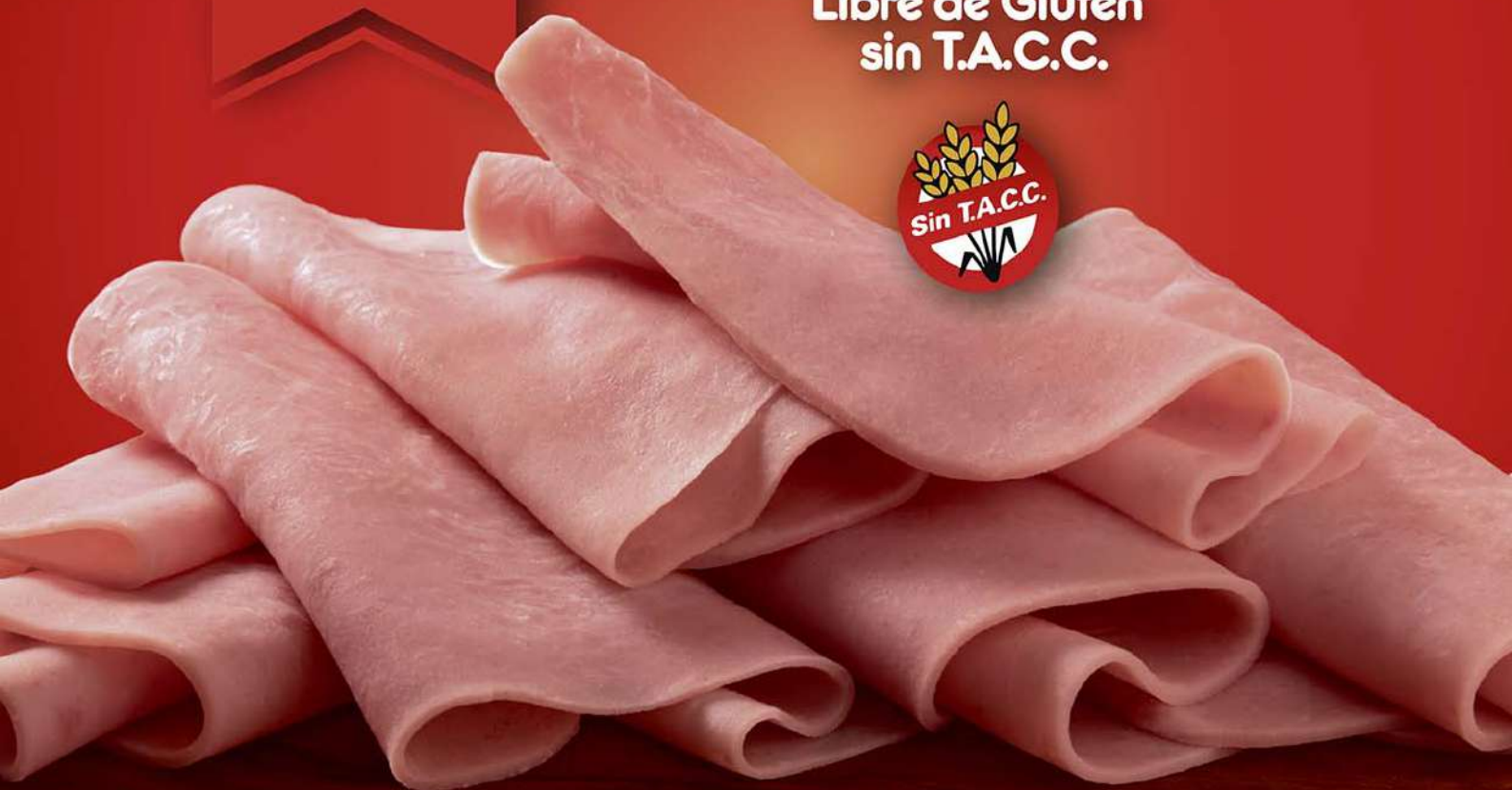
Las mecánicas complejas agregan otro

Nuevo
Pata de Cerdo 214

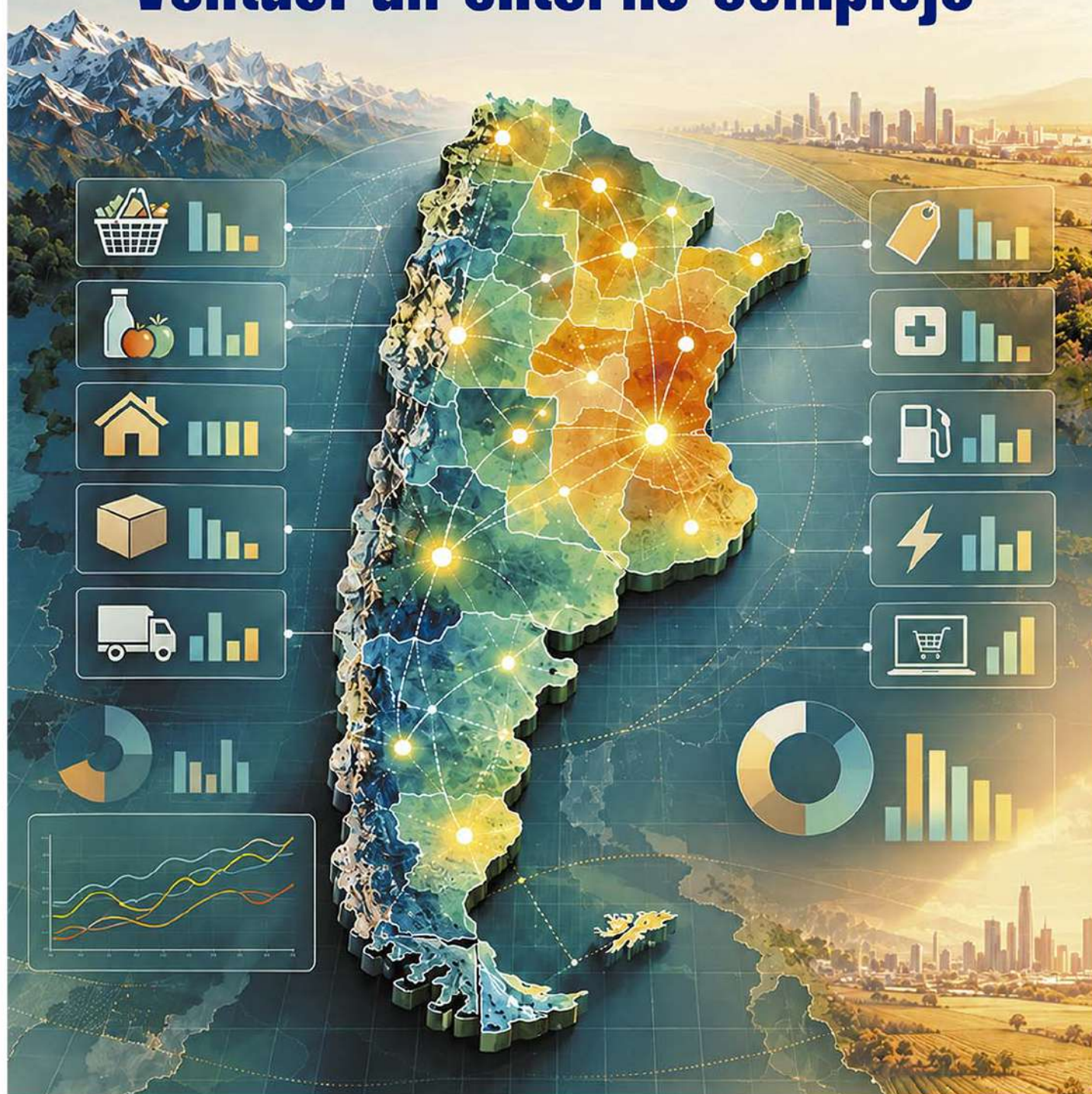


**RICO Y A UN
PRECIO MUY
CONVENIENTE**

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



Ventas: un entorno complejo



Hoy los consumidores ponderan rendimiento, calidad y beneficios a la hora de elegir los productos, aunque el precio y las promociones son factores que no pierden vigencia.

La evolución del consumo presenta varios altibajos. Algunas categorías avanzan, mientras que otras pierden terreno en un mercado local cada vez más fragmentado.

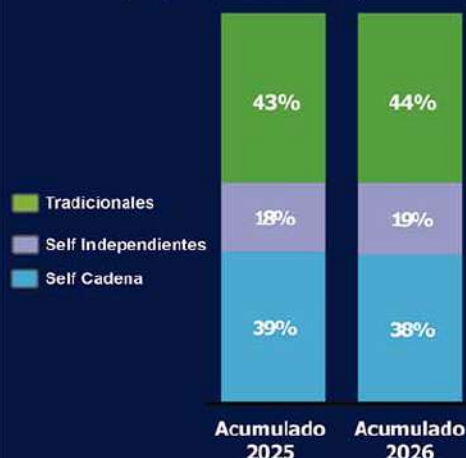
El consumo masivo argentino atraviesa una etapa en la que las señales de recuperación todavía conviven con comportamientos defensivos. Después de años de fuertes alteraciones en precios y poder adquisitivo, los hogares no parecen dispuestos a regresar rápidamente a sus antiguos hábitos. El consumidor que emer-

ge de este proceso compra con mayor cautela, distribuye su presupuesto entre distintos canales y presta más atención al desembolso que implica cada visita al punto de venta.

El último informe de **NielsenIQ** exhibe una importante heterogeneidad. En el acumulado de 2026, la canasta registra una

Evolución del mercado argentino

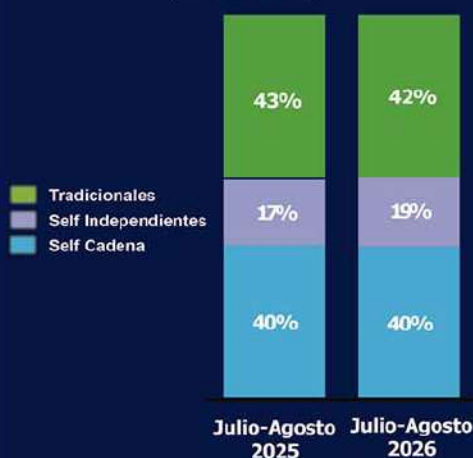
(en pesos facturados)



Fuente: Nielsen Consumer. LLC.

Ventas en el mercado local

(en volumen)



Fuente: Nielsen Consumer. LLC.

contracción de 0,4% frente al mismo período del año anterior. Sin embargo, en el bimestre julio-agosto la caída se amplía hasta 1,6%, señal de que la recuperación continúa encontrando obstáculos. Al mismo tiempo, el precio promedio ponderado muestra un incremento interanual de 27% en ese último bimestre.

Los datos disponibles muestran, además, que la evolución del mercado está lejos de ser uniforme. Hay categorías que logran crecer mientras otras continúan perdiendo volumen; canales que encuentran oportunidades y otros que siguen en retroceso. El resultado es un escenario fragmentado, donde las lecturas generales sirven como referencia, pero ya no alcanzan para comprender qué está ocurriendo en cada segmento.

Ganadores y perdedores

Mirar el interior de la canasta permite comprender mejor el fenómeno. En el acumulado anual, los alimentos básicos avanzan 0,4%, las bebidas alcohólicas crecen 1,7% y el segmento de kioscos registra una expansión de 4,3%. En sentido contrario, limpieza del hogar y de la ropa cae 4%, al igual que el segmento denominado Hogar, mientras cosmética retrocede 1,9%, tocador 1,6% y bebidas sin alcohol otro 1,6%.

La fotografía más reciente profundiza algunas de esas diferencias. En julio-agosto, las bebidas no alcohólicas muestran una baja de 5,6%, mientras las alcohólicas consiguen crecer 2,8%. Dentro de alimentos, golosinas aumenta 4,1%, frente a retrocesos de 1,1% en alimentos básicos y de 1,7% en los no básicos. Cosmética y tocador disminuyen 2,2% y limpieza del hogar y de la ropa, 3,7%.

Estos movimientos muestran que hablar simplemente de "caída del consumo" puede ocultar más de lo que explica. Los ho-

gares continúan comprando, pero reasignan recursos, seleccionan categorías y modifican prioridades. Incluso dentro de una misma familia de productos aparecen comportamientos muy diferentes.

Entre las categorías que mejor evolucionan en alimentos se encuentran, por ejemplo, alimentos infantiles, sopas, pan árabe y tortillas, harinas y cremas de leche. En bebidas aparecen entre las de mejor desempeño los energy drinks, amargos y gaseificados, leches chocolatadas y saborizadas, aguas minerales puras y cervezas. Del otro lado se ubican productos como leches vegetales, postres, preparados para helados, jugos listos para beber, gaseosas y jugos concentrados.

La fragmentación no se limita a las categorías. También alcanza a los lugares don-

Los hogares administran sus recursos con mayor cautela, alternan canales según cada misión de compra y evalúan con atención distintas variables a la hora de efectuar sus compras.

Desarrollo por familia

Acumulado a agosto (2026 Vs. 2025)



Fuente: Nielsen Consumer. LLC.

La menor frecuencia de visitas a los puntos de venta refleja un consumidor que administra bien sus recursos y deja menos espacio para las decisiones emocionales.



de los argentinos realizan sus compras. En el acumulado anual, los autoservicios independientes exhiben un crecimiento de 4,6%, mientras los tradicionales avanzan 0,8%. En cambio, kioscos y minimercados retroceden 1%, farmacias y perfumerías 1,3% y las cadenas de autoservicio, 3%.

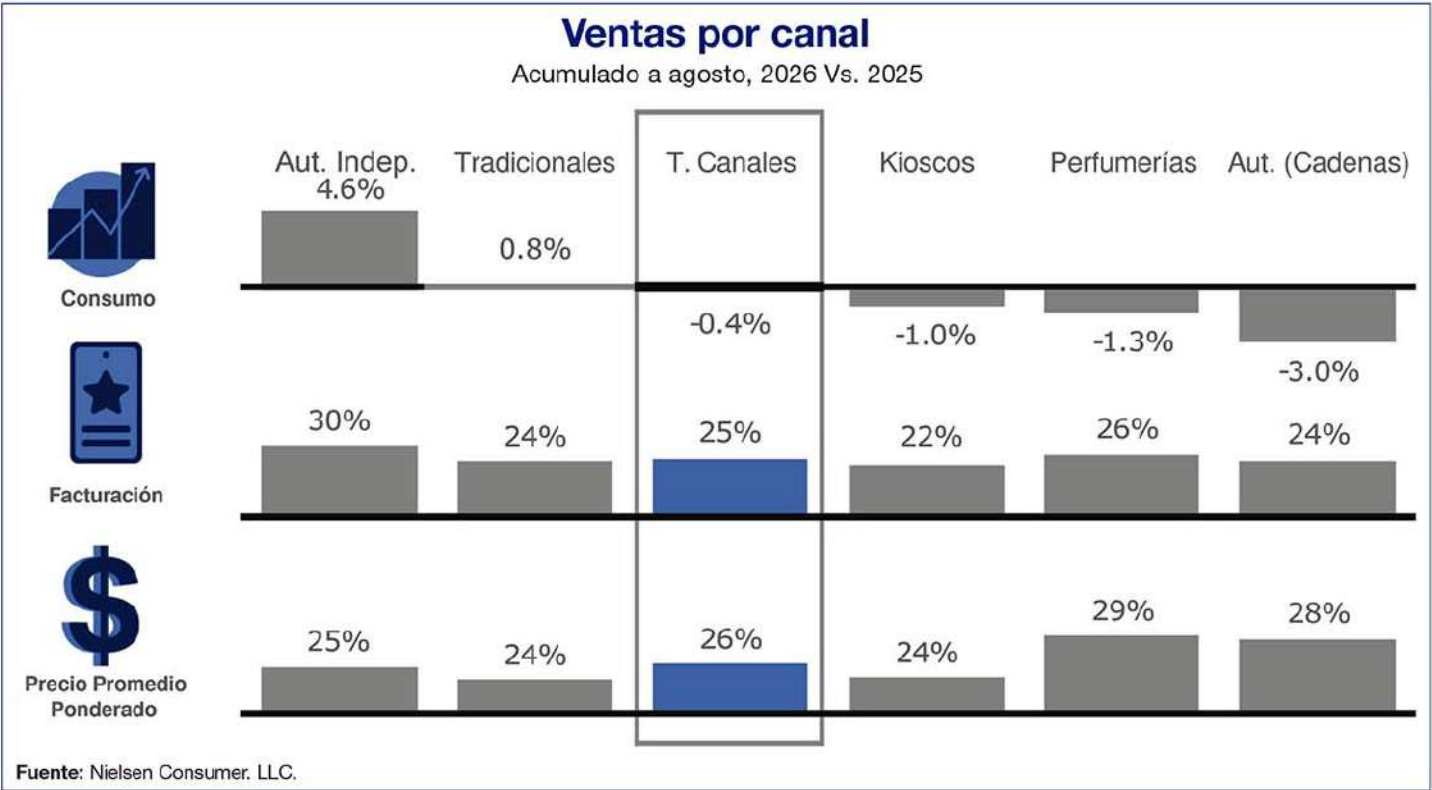
El contraste se vuelve todavía más marcado al observar julio-agosto. Los autoservicios independientes crecen 10,1%, mientras las cadenas caen 2,8%, los tradicionales 3%, kioscos 5,1% y perfumerías 1,6%.

Esta disparidad obliga a revisar una idea que durante mucho tiempo simplificó el análisis del mercado: la existencia de un único consumidor que responde de manera relativamente homogénea a los cambios

económicos. En la práctica, las decisiones parecen estar cada vez más condicionadas por el tipo de compra, la categoría, la proximidad, el desembolso requerido y las oportunidades que ofrece cada canal.

En ese contexto, la búsqueda de conveniencia adquiere distintas formas. Para algunos hogares puede significar aprovechar una promoción en una gran cadena; para otros, realizar una compra más acotada en un comercio cercano. El mismo consumidor puede alternar establecimientos según la misión de compra y distribuir su gasto entre diferentes formatos.

A esta fotografía se suman otros cambios de comportamiento. En el primer trimestre, el consumo masivo había retroce-





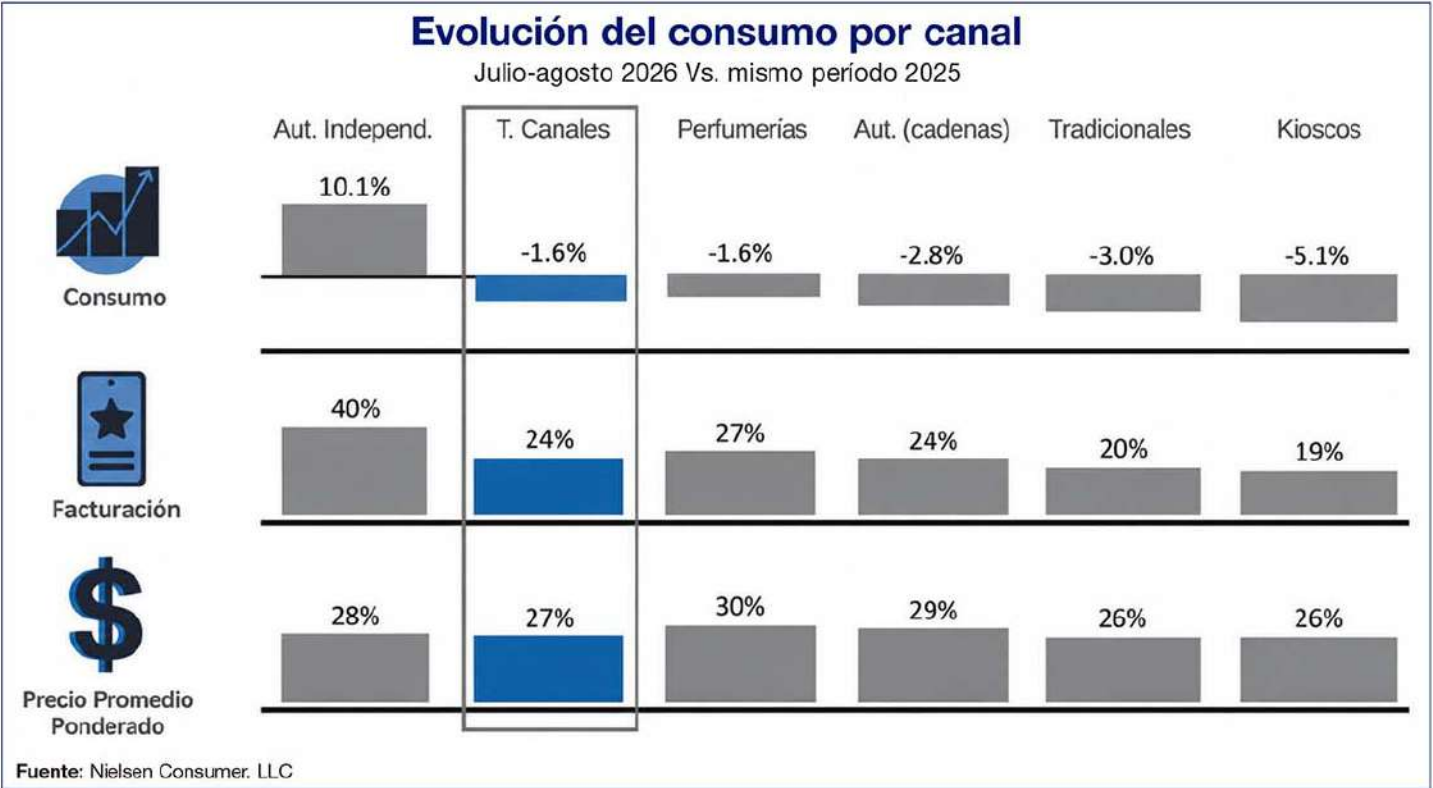
CONOCE EL LADO MAS DULCE DEL NUEVO

COLON

Selecto

Más dulzor
Menos alcohol
Fácil de tomar

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



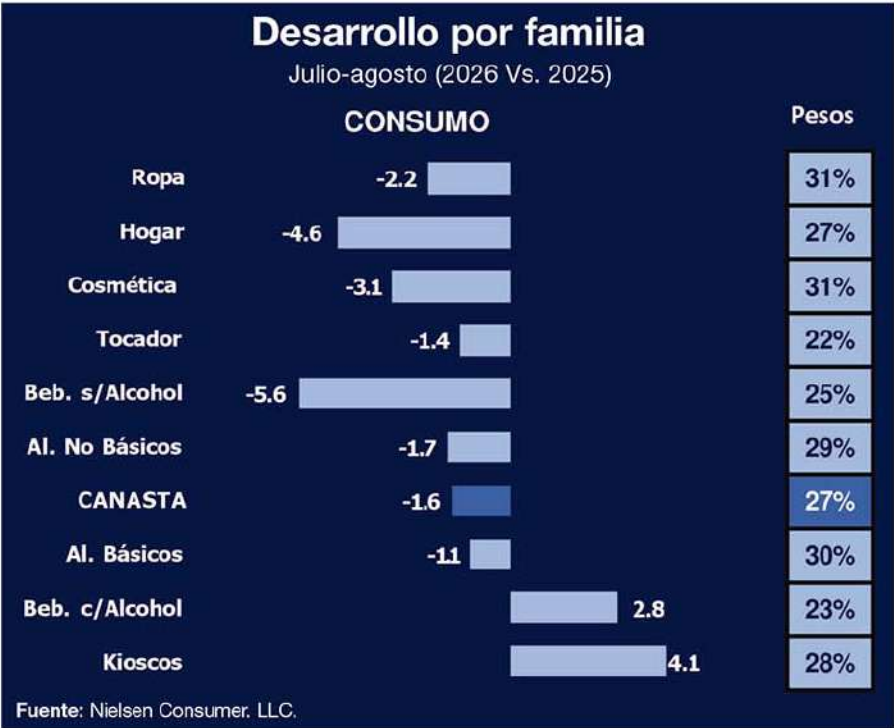
Los autoservicios independientes muestran un comportamiento diferente al de las grandes cadenas, confirmando el peso que tiene la proximidad en la elección del canal.

dido 1,5% interanual y la frecuencia de visitas a los puntos de venta, 5,4%. Al mismo tiempo, aumentó la proporción de hogares cuyos ingresos apenas alcanzan para cubrir los gastos esenciales: pasó de 29% a 36% en un año.

También se deterioraron las expectativas. Mientras un año atrás el 48% esperaba una mejora en sus finanzas personales, esa proporción descendió al 31%. Este dato ayuda a explicar por qué una eventual mejora de algunos indicadores económicos no se traduce automáticamente en una expansión del consumo. Las decisiones dependen

de la situación presente, pero también de la confianza respecto de los ingresos futuros.

Una de las consecuencias es una mayor selectividad. La compra deja menos espacio para automatismos y obliga a evaluar qué producto merece permanecer en la canasta. La ecuación incluye precio, rendimiento, formato, calidad y beneficio percibido. El consumidor procura conservar aquello que considera relevante, pero busca nuevas maneras de hacerlo compatible con su presupuesto. Ese comportamiento también repercute sobre las marcas. Las opciones *economy* ganan terreno, mientras las *mainstream* y *premium* son las que encuentran mayores dificultades.



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



Visión, entusiasmo y confianza

Cerrar un buen acuerdo comercial suele exigir mucho más que ceder o imponer condiciones. Requiere una mirada de largo plazo, energía genuina y solidez en los planteos estratégicos.

Quien sabe conducir bien las negociaciones piensa más allá del acuerdo puntual; intenta construir una relación que sigan dando resultados a largo plazo, no solo durante la firma.

Negociar dejó de ser una actividad reservada a gerentes de compras o a abogados especializados en contratos para convertirse en una habilidad que atraviesa buena parte de la operación diaria de cualquier empresa de retail. Un encargado de sucursal negocia con el propietario del local vecino un espacio de estacionamiento compartido, un jefe de logística negocia una tarifa de flete con un transportista, y un responsable de recursos humanos negocia condiciones laborales con un sindicato. En todos esos casos, el resultado final depende menos de quién impone su postura con más fuerza que de tres ingredientes que rara vez se enseñan juntos: la capacidad de ver más allá del momento presente, la energía genuina para sostener la conversación y la solidez para no ceder ante la primera objeción.

El primer ingrediente tiene que ver con la mirada de largo plazo. Alguien que solo piensa en cerrar el mejor precio posible en esa reunión puntual corre el riesgo de ganar una batalla y perder la relación que

sostiene buena parte de su negocio. Pensar en los próximos años, en la renovación del contrato que llegará en doce o dieciocho meses, en la reputación que se construye frente a un proveedor o un sindicato, cambia por completo la forma de plantear cada pedido. Esa mirada amplia no significa resignar condiciones, sino elegir con cuidado qué batallas conviene dar hoy y cuáles conviene reservar para más adelante.

Aplicada a la relación con proveedores, esta forma de pensar transformó buena parte de las conversaciones comerciales del sector. En lugar de exprimir cada centavo posible en una sola renegociación anual, muchas cadenas empezaron a construir acuerdos que combinan condiciones comerciales favorables con compromisos conjuntos de crecimiento, como inversión en publicidad compartida o desarrollo de nuevos productos exclusivos. Ese enfoque de mediano plazo suele generar más valor para ambas partes que una postura agresiva y puntual, sencillamente porque un proveedor que confía en la relación está dispuesto a ofrecer condiciones que jamás otorgaría a un cliente que solo busca la ganancia inmediata. El segundo ingrediente,

la energía con la que alguien encara una conversación difícil, suele subestimarse frente a variables más técnicas como el precio o el plazo de pago. Sin embargo,

quien llega a una mesa de trabajo con actitud abierta, con ganas genuinas de encontrar una solución que funcione para ambas partes, transmite algo que ningún argumento racional logra por sí solo. Esa energía contagia al interlocutor, reduce la tensión inicial y abre espacio para propuestas creativas que rara vez aparecen cuando ambas partes se sientan a la mesa con una actitud defensiva desde el primer minuto.

Puertas adentro de la organización, esta misma energía resulta clave para acordar posiciones con equipos propios, algo que muchas veces se pasa por alto. Convencer a un área de sistemas de priorizar un proyecto, lograr que el equipo comercial acompañe una decisión que en un primer momento genera resistencia, o alinear a distintos sectores detrás de un mismo objetivo también son conversaciones difíciles, aunque no impliquen firmar ningún contrato. Un líder capaz de transmitir convicción genuina por una idea suele conseguir compromisos que ninguna orden jerárquica lograría de la misma manera, sencillamente porque la gente se involucra más cuando percibe entusiasmo real en quien propone el cambio.

El tercer ingrediente, la solidez para sostener una postura, tiene menos que ver con el carácter innato de una persona que con la preparación previa a cada conversación.

Quien llega a un acuerdo por cerrar conociendo en detalle sus propios costos, sus alternativas disponibles y el margen real que tiene para ceder, transmite una seguridad que resulta muy difícil de cuestionar. Esa solidez no implica levantar la voz ni adoptar una postura agresiva; al contrario, suele expresarse en la capacidad de decir con calma cuáles son los límites de una propuesta sin necesidad de justificarse excesivamente frente a la otra parte.

Conocer la mejor alternativa disponible en caso de no llegar a un acuerdo, ese concepto que en el mundo de los negocios se conoce como BATNA, resulta central para sostener esa solidez sin caer en un bluff que tarde o temprano queda expuesto. Un comprador que sabe exactamente qué proveedor alternativo podría reemplazar al que tiene enfrente parte de un lugar muy distinto al de alguien que depende de esa única relación comercial. Esa preparación previa, que exige tiempo y datos concretos, termina siendo más determinante para el resultado final que cualquier técnica de persuasión aprendida en un curso de un fin de semana.

El acuerdo por un contrato de alquiler para un nuevo local ilustra bastante bien cómo se combinan estos tres ingredientes en la práctica. Elegir una ubicación pensando en el crecimiento del barrio durante los próximos años, no solamente en el tránsito actual de personas, requiere esa mirada de largo plazo mencionada antes. Mantener una relación cordial con el propietario, incluso durante una discusión tensa por el valor del canon, exige la energía suficiente para no romper el vínculo. Y conocer el valor de mercado de locales similares en la zona aporta la solidez necesaria para no aceptar condiciones desfavorables por simple apuro.

Algo similar ocurre en la relación con transportistas y operadores logísticos, un vínculo que se volvió cada vez más relevante a medida que crecieron las exigencias sobre tiempos de entrega. Renegociar una tarifa de flete sin entender el impacto del costo del combustible sobre la estructura del transportista suele derivar en acuerdos frágiles, que se rompen apenas cambian las condiciones del mercado. Los equipos de compras que mejor manejan esta relación suelen combinar firmeza en los números con disposición genuina para buscar esquemas que funcionen para ambas partes, como contratos de mediano plazo que garantizan volumen a cambio de tarifas más estables.

Las conversaciones con sindicatos y representantes de los trabajadores exigen, quizás más que ninguna otra, un equilibrio cuidadoso entre firmeza y empatía. Un directivo que llega a estas mesas únicamente con una planilla de números difícilmente lo-

gre construir el clima necesario para acordar condiciones sostenibles en el tiempo, mientras que alguien que cede ante cualquier reclamo sin sostener los límites del negocio termina comprometiendo la viabilidad de cualquier empresa del comercio minorista. Encontrar ese punto medio, escuchar genuinamente las preocupaciones del otro lado sin perder de vista los números que hacen viable la operación, suele marcar la diferencia entre un acuerdo duradero y un conflicto que se repite cada temporada.

En contextos de alta inflación o de incertidumbre económica, sostener esta solidez se vuelve todavía más exigente. Los precios cambian con una frecuencia que dificulta cualquier planificación de mediano plazo, y las condiciones acordadas hace apenas un mes pueden quedar desactualizadas antes de que termine de firmarse el contrato correspondiente. Frente a ese panorama, muchas cadenas incorporaron cláusulas de revisión periódica que permiten ajustar condiciones sin necesidad de rehacer todo el acuerdo desde cero, una solución que combina la solidez de un compromiso firme con la flexibilidad necesaria para no quedar atrapado en números que la realidad económica superó por completo. La capacidad de leer al interlocutor, entender qué lo preocupa realmente detrás de una posición inicial que puede sonar inflexible, resulta tan importante como cualquier dato duro sobre precios o volúmenes. Muchas veces, detrás de un reclamo sobre condiciones comerciales se esconde una preocupación distinta, como la necesidad de mostrar un resultado concreto frente a su propia organización o el temor a perder un cliente estratégico. Identificar esa motivación real permite construir propuestas que atienden la necesidad de fondo, en lugar de quedar atrapado ●

Conocer los propios números, los costos reales y las alternativas disponibles antes de sentarse a la mesa permite sostener una postura firme y serena, sin caer en la soberbia.





Carrera de obstáculos

Sostener buenos resultados exige administrar costos, precios, inventarios y experiencia del cliente con precisión, evitando tomar decisiones impulsivas frente a mercados altamente volátiles.

El margen económico se defiende mejor cuando cada área comprende cómo sus decisiones cotidianas impactan sobre los costos y los resultados generales del negocio completo.

Cada vez más, consolidar resultados económicos en una empresa actual se parece a atravesar un recorrido lleno de pruebas sucesivas. Ya no alcanza con vender más, aumentar precios o reducir gastos de manera aislada. La rentabilidad se construye enfrentando simultáneamente costos cambiantes, consumidores sensibles, presión competitiva, exigencias tecnológicas y operaciones internas que necesitan funcionar con precisión creciente.

La imagen de una carrera de obstáculos resulta especialmente útil para comprender esta realidad. Cada compañía avanza hacia sus objetivos, pero el camino rara vez aparece despejado. Surgen dificultades previsibles, problemas inesperados y tensiones que obligan a ajustar decisiones permanentemente. En ese contexto, la administración económica deja de ser un ejercicio estático para convertirse en una práctica dinámica de interpretación, adaptación y disciplina operativa.

Dentro del comercio minorista y del supermercado, esta lógica se vuelve particularmente visible. Los supermercados operan con márgenes sensibles, altos volúmenes de transacciones y estructuras de costos complejas. Cualquier variación en precios de proveedores, logística, salarios,

alquileres, energía o financiamiento puede modificar rápidamente el equilibrio económico del negocio. La rentabilidad no depende entonces de una sola variable, sino de la articulación cuidadosa de múltiples factores. El primer obstáculo suele ser la presión sobre los costos. En economías inestables, los incrementos pueden aparecer con rapidez y afectar decisiones comerciales ya planificadas. Una promoción diseñada con determinado margen puede perder atractivo económico si los precios de reposición cambian bruscamente. Un producto rentable puede dejar de serlo cuando aumentan costos logísticos o financieros. La gestión necesita observar esas variaciones con una atención casi permanente.

El segundo obstáculo aparece del lado del consumidor. En contextos de pérdida de poder adquisitivo o incertidumbre, las personas comparan más, postergan compras, sustituyen marcas y reorganizan prioridades. Los supermercados no pueden trasladar automáticamente todos los aumentos al precio final sin riesgo de perder volumen, tráfico o fidelidad. Allí aparece una tensión clásica pero cada vez más intensa: proteger márgenes sin expulsar clientes. La sensibilidad del público obliga a desarrollar estrategias comerciales más precisas. No todas las categorías toleran los mismos ajustes, ni todos los segmentos responden igual frente a cambios de precio. Algunas decisiones pueden mejorar margen unitario, pero reducir rotación. Otras pueden sostener volumen, pero deteriorar resultado económico. La rentabilidad exige comprender esas compensaciones y no quedarse únicamente con indicadores superficiales de venta.

El tercer obstáculo se vincula con la

competencia. El comercio minorista vive en una comparación permanente. Los consumidores observan precios, promociones, disponibilidad, atención y conveniencia entre distintos formatos. Hipermercados, tiendas de proximidad, autoservicios, mayoristas, plataformas digitales y canales informales disputan decisiones de compra cada vez más fragmentadas. En este escenario, diferenciarse resulta difícil y costoso.

Competir solo por precio puede convertirse en una trampa. Las promociones agresivas generan tráfico y visibilidad, pero también pueden erosionar márgenes si no están cuidadosamente planificadas. Además, cuando una empresa acostumbra al consumidor a comprar únicamente con descuentos, corre el riesgo de debilitar valor percibido y transformar la relación comercial en una búsqueda permanente de oportunidad.

La gestión de surtido representa otro punto crítico. Tener demasiadas referencias puede transmitir variedad, pero también generar costos de inventario, complejidad operativa y baja rotación en productos poco demandados. Tener pocas referencias puede simplificar operación, aunque también limitar elección y afectar percepción de servicio. La decisión rentable no siempre coincide con la decisión más simple. Exige análisis por categoría, sucursal, zona y comportamiento concreto del cliente.

La góndola funciona como espacio donde muchos de estos obstáculos se cruzan. Cada metro disponible tiene un valor económico y estratégico. Ubicar un producto implica priorizarlo frente a otros, asignarle visibilidad y comprometer capacidad de reposición. Una góndola rentable no es necesariamente la más cargada, sino la que logra combinar rotación, margen, claridad visual y disponibilidad efectiva.

La logística agrega una capa adicional de dificultad. Distribuir productos en tiempo y forma resulta indispensable para sostener ventas, pero también representa un costo significativo. Combustible, transporte, almacenamiento, preparación de pedidos y coordinación con proveedores impactan directamente sobre los resultados. Una operación logística ineficiente puede consumir buena parte de los beneficios obtenidos por buenas decisiones comerciales.

Los quiebres de stock muestran con claridad esa relación entre operación y economía. Cuando falta un producto, la empresa no solo pierde una venta inmediata. También puede afectar satisfacción del consumidor, deteriorar la eficacia de una promoción y empujar al cliente hacia un competi-

dor. Al mismo tiempo, el exceso de stock inmoviliza capital, ocupa espacio y aumenta riesgos de vencimiento o deterioro. El equilibrio resulta delicado.

La tecnología promete ayudar a superar varios de estos desafíos. Sistemas de gestión, análisis predictivo, inteligencia artificial y herramientas de seguimiento en tiempo real permiten mejorar decisiones sobre precios, inventarios, promociones y abastecimiento. Pero la tecnología no elimina por sí sola los obstáculos. Si los datos son incompletos, los equipos no están capacitados o las áreas trabajan desconectadas, la herramienta puede convertirse en una fuente adicional de complejidad.

Por eso, la rentabilidad moderna requiere integración interna. Comercial, logística, finanzas, operaciones, recursos humanos y tecnología no pueden funcionar como compartimentos aislados. Una decisión tomada en un área impacta sobre las demás. El precio afecta demanda, la demanda afecta abastecimiento, el abastecimiento afecta experiencia de compra y la experiencia de compra afecta ventas futuras.

Administrar resultados implica comprender esas cadenas de efectos. La capacitación también forma parte de esta carrera de obstáculos. Los equipos necesitan entender cómo sus tareas impactan sobre los resultados. Un error de carga, una reposición tardía, una mala comunicación de precio o una atención deficiente pueden generar pérdidas difíciles de detectar ●

Una cadena con poder de decisión

La relación con los proveedores ocupa un lugar decisivo en la construcción de resultados sostenibles. En mercados presionados por costos cambiantes, plazos ajustados y consumidores sensibles al precio, ninguna empresa puede administrar su desempeño económico como si funcionara de manera aislada. La cadena completa influye sobre el resultado final. Una negociación inteligente no busca simplemente trasladar presión hacia el otro eslabón. Intenta construir acuerdos que permitan mejorar disponibilidad, ordenar promociones, reducir quiebres y planificar abastecimiento con mayor previsibilidad. Cuando esa coordinación funciona, disminuyen costos ocultos y se fortalece la experiencia del cliente en la tienda.

También resulta clave compartir información relevante. Datos sobre rotación, demanda, estacionalidad o comportamiento de categorías permiten tomar decisiones más precisas.





Cómo controlar el estrés

La presión forma parte de la conducción empresarial, pero administrarla exige reconocer señales, ordenar prioridades y construir equipos capaces de responder a situaciones exigentes.

Un directivo eficaz no necesita resolver personalmente cada dificultad, sino distinguir qué requiere su intervención, qué puede delegarse y qué merece esperar su momento.

La conducción de una empresa expone diariamente a situaciones capaces de elevar la tensión: resultados que no llegan, costos que aumentan, problemas con proveedores, conflictos entre colaboradores, clientes insatisfechos, dificultades operativas y decisiones que deben tomarse con información incompleta. En los supermercados, donde la actividad combina márgenes ajustados, grandes volúmenes, operaciones continuas y contacto permanente con el público, esa presión puede adquirir una intensidad particular. El problema no consiste en pretender eliminarla por completo, algo probablemente imposible, sino en evitar que termine gobernando la forma de pensar, decidir y relacionarse con los demás.

Una cierta activación resulta útil. Ayuda a concentrarse, moviliza recursos y permite responder con rapidez cuando aparece una dificultad. El inconveniente comienza cuando el estado de alerta deja de estar vinculado con situaciones específicas y se transforma en la modalidad habitual de trabajo. En ese punto, todo parece urgente, cualquier inconveniente adquiere dimensiones desproporcionadas y la agenda queda dominada por problemas que reclaman atención inmediata. La persona puede sentirse extremadamente ocupada y, sin embargo, estar dedicando cada vez menos tiempo a aquello que realmente necesita pensamiento estratégico.

Para quienes ocupan posiciones de conducción, esta cuestión tiene una particularidad adicional: su estado emocional no queda circunscripto a ellos mismos. Se transmite. Un gerente que responde con irritación, cambia instrucciones constantemente o convierte cada error en una crisis genera incertidumbre en quienes lo rodean. Los colaboradores empiezan a protegerse, evitan llevar malas noticias, postergan conversaciones difíciles y concentran energía en anticipar la reacción del jefe. De esa manera, un problema individual se transforma gradualmente en un problema organizacional. La tensión de una persona termina modificando el comportamiento de muchas otras. Por eso, una primera herramienta consiste en aprender a diferenciar urgencia de importancia. Ambas categorías suelen confundirse en jornadas cargadas de demandas. Una falla que impide cobrar en cajas necesita atención inmediata. Una discusión sobre un proyecto que comenzará dentro de tres meses probablemente admita otro ritmo.

Un reclamo relevante merece respuesta, pero no necesariamente exige que intervenga personalmente la máxima autoridad. Clasificar los asuntos permite recuperar perspectiva y evita que todas las cuestiones compitan por el mismo nivel de atención. No se trata de ignorar problemas, sino de asignarles la dimensión que realmente tienen. La delegación ocupa un lugar fundamental dentro de esta lógica. Muchos ejecutivos sobrecargados no padecen solamente un exceso objetivo de tareas, sino también una concentración innecesaria de decisiones. Quieren revisar cada detalle, intervenir en cada conflicto o aprobar cuestiones que podrían resolverse perfectamente en otros niveles. Esa centralización genera dos consecuencias negativas: aumenta la presión sobre quien dirige y debilita la autonomía del personal jerárquico ●

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.