

Prudencia activa, un nuevo paradigma empresarial



12

MARKETING

Cómo generar tráfico



78

NEGOCIACION

Confrontaciones innecesarias



94

CONSUMO

El cliente al poder



★ ★ ★

HAY FÚTBOL, HAY HINCHADA, HAY PATY.





GANCIA®

PROMO

VOLVEMOS A CREER.

**PARTICIPÁ POR
VIAJES A ESTADOS UNIDOS
PARA ALENTAR A LOS MUCHACHOS.**



**¡HAY PREMIOS
TODOS
LOS DÍAS!
ESCANEA
Y PARTICIPÁ.**



PROMOGANCIA.COM.AR

 **#MenoresNIUnaGota**

PROMOCIÓN SIN OBLIGACIÓN DE COMPRA. CONSULTE PLAZO DE VIGENCIA, ÁMBITO GEOGRÁFICO, PREMIOS Y REQUISITOS COMPLETOS DE PARTICIPACIÓN EN BASES Y CONDICIONES DISPONIBLES EN WWW.PROMOGANCIA.COM.AR. APERITIVO LIBRE DE GLUTEN. ESTA IMAGEN HA SIDO RETOCADA Y/O MODIFICADA DIGITALMENTE, LEY 14.953.

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



Al cierre de esta edición, la Selección nacional —que ya aseguró su pase a la siguiente instancia del Mundial— concentra la atención de los argentinos. Más allá del fervor popular, numerosas empresas siguen de cerca la evolución del torneo, debido a la gran cantidad de promociones, ofertas y acciones comerciales temáticas orientadas a capitalizar el principal evento del fútbol mundial. Según los últimos disponibles, el consumo masivo cayó cerca de 1,5% en mayo. Si bien no es un resultado ideal, la cifra representa una mejora respecto de las mediciones anteriores. La desaceleración inflacionaria comenzó a tener un impacto favorable sobre el consumo, aunque todavía queda un largo camino por recorrer. Con el objetivo de identificar las expectativas del empresariado argentino, en nuestra nota de tapa presentamos las principales conclusiones del Índice de Clima Empresarial (ICE). Además, para conocer las estrategias específicas que están llevando adelante las compañías vinculadas al consumo masivo, realizamos una Columna de Opinión en la que distintos protagonistas del sector anticipan sus planes para el segundo semestre del año y explican cómo están reformulando sus procesos comerciales y operativos para ganar eficiencia y capitalizar mejor las oportunidades del mercado. Esperamos que estos testimonios contribuyan a una comprensión más precisa de las tendencias que marcarán el rumbo del consumo masivo en los próximos meses.

Luis Di Nallo
DIRECTOR

NOVEDADES	8
MERCADOS	10
MARKETING Cómo generar tráfico	12
MANAGEMENT Convicción y flexibilidad	16



MERCHANDISING Comportamiento impredecible	20
--	----



ANALISIS El laberinto del consumo: estrategias de financiación invisible	24
---	----

RECURSOS HUMANOS La importancia de la diversidad	28
---	----

CAPACITACION Construyendo valor agregado	32
---	----



EMPRESAS Coto: relaciones que generan impacto	36
--	----

ESTADISTICAS Consumo masivo: un año que exige precisión	38
--	----

GESTION El precio de la ignorancia	40
---	----



ESTANDARES COMERCIALES La evolución del código de barras	44
---	----

MOTIVACION Una misión trascendente	46
---	----



ACTUALIDAD IMPOSITIVA Anécdotas tributarias que hicieron historia	48
--	----

COLUMNA DE OPINION Los desafíos del 2026: balance y perspectivas futuras	52
---	----

REINGENIERIA Desequilibrios metodológicos	62
--	----



SERVICIOS Gestión integral del parque de pallets	66
---	----

RELEVAMIENTOS La baja inflación se hizo sentir	68
---	----

NOTICIAS DEL SECTOR	70
---------------------------	----

ESTRATEGIA Principios gerenciales inmutables	72
---	----



PRODUCTIVIDAD Ecuaciones poco confiables	76
---	----

NEGOCIACION Confrontaciones innecesarias	78
---	----

RENTABILIDAD Apuestas a largo plazo	80
--	----



TENDENCIAS La adaptación al entorno	84
--	----

NOTA DE TAPA Prudencia activa, un nuevo paradigma empresarial	88
--	----

CONSUMO El cliente al poder	94
--------------------------------------	----



LIDERAZGO Aprendiendo a escuchar	98
---	----

PUNTO DE VENTA

Nº 364

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.cotodigital.com.ar



Tu compra en tres pasos, así de simple!



1 Hacé tu pedido en Coto Digital.



2 Elegí cuándo y dónde querés recibirlo.



3 Nosotros te lo llevamos o podés retirarlo vos mismo.

Escaneá el código y empezá tu compra ahora



Empoderamiento adolescente

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



#ChauTabú, que contempla la realización de talleres sobre los cambios en la adolescencia en escuelas de AMBA, Rosario y Mar del Plata. En esta nueva edición, el programa suma también

espacios deportivos con foco en fútbol femenino para llevar la conversación a ámbitos donde históricamente la menstruación ha sido menos abordada. “Gracias a nuestra alianza con Fundación Bellamente, en 2025 logramos alcanzar a más de 4.400 chicos y chicas en AMBA, y más de 110 docentes se involucraron con el programa”, afirmó Ignacio Seoane, General Manager para Cono Sur de Kimberly-Clark. Los talleres son dictados por especialistas en educación sexual integral y diversidad corporal.

Nuevo packaging de Amanda Premium

La Cachuera presentó el renovado packaging de Yerba Amanda Premium, una actualización diseñada para destacar los atributos que distinguen a esta variedad y potenciar su presencia en el punto de venta, manteniendo intacta la calidad que caracteriza a la marca desde hace más de un siglo.

El nuevo diseño pone en valor características como su origen en el Campo Sur de Misiones, la elaboración con 100% yerba mate de campo, la secanza tradicional, el estacionamiento natural prolongado y un perfil de sabor suave, delicado y equilibrado, facilitando la comunicación de estos diferenciales al consumidor.

Este relanzamiento llega acompañado por un importante reconocimiento. En la primera edición del Mundial de la Yerba Mate, Amanda Tradicional, Amanda Selección Especial y Amanda Premium obtuvieron Medallas de Oro, mientras que Libre Clásica fue distinguida con Gran Oro en la categoría molienda tipo uruguaya. La combinación entre una imagen renovada y una calidad avalada por un jurado internacional fortalece la propuesta de valor de La Cachuera.



Tributo a las raíces del alfajor argentino



Una nueva línea de alfajores regionales acaba de ser lanzada por **Fantoche**, una marca emblemática en la historia de los alfajores triples. Se trata de Fantoche Origen del Alfajor Argentino, un tributo a las raíces del alfajor nacional, a su diversidad y a su identidad. Los nuevos alfajores serán en esta primera etapa, Andino, Cordobés y Buenos Aires: tres regiones, tres formas de vivir el alfajor y tres historias que conviven en una misma raíz.

“La historia del alfajor en Argentina comienza con las recetas que viajaron y las manos que las adaptaron, en cada rincón del país que le dio su propia forma, su propio sabor y su propia identidad”, señaló Claudio Messina, Director Comercial y de Marketing de Fantoche. Y agregó: “Si algo define al alfajor argentino, no es una sola receta, sino su capacidad de transformarse sin perder su esencia. Fantoche Origen del Alfajor Argentino, no es solo un lanzamiento, es un tributo a la historia alforjera de nuestro país, a la raíz y al sabor que nos hizo lo que somos”.

Actualmente, desde su planta en Villa Lugano, la compañía produce alrededor de 1,5 millones de alfajores por día, abasteciendo al 100% del territorio nacional a través de una amplia red de distribución y de clientes comprometidos con la empresa desde hace muchos años, con representantes comerciales que desarrollan una tarea muy importante, día a día.

Nombramiento



NielsenIQ (NIQ) anunció la incorporación de Julia Sant Ambrosio como Global Head of Client Strategy, una posición desde la cual liderará la estrategia para clientes globales clave, fortaleciendo alianzas estratégicas y acelerando el crecimiento comercial de la compañía a nivel internacional.

Con más de 20 años de experiencia en las industrias de tecnología, medios, publicidad e inteligencia de mercados, Julia ha ocupado posiciones de liderazgo en compañías como Meta, Nielsen, Havas Media y Mediabrands. A lo largo de su carrera ha impulsado estrategias de crecimiento, transformación comercial y desarrollo de relaciones de largo plazo con algunas de las marcas más relevantes de la región y del mundo. En su nuevo rol, será responsable de diseñar y ejecutar la estrategia global de clientes, conectando capacidades, innovación y conocimiento del consumidor para generar mayor valor para los socios comerciales de NIQ en múltiples industrias.

Cerveza mundialista

Quilmes, cerveza argentina sponsor oficial de la Copa Mundial de la FIFA, junto a draftLine AR, la agencia *in-house* de **Cervecería y Maltería Quilmes**, presentó, “Mesa de Astros”, una pieza publicitaria que pone en el centro uno de los territorios históricos de la marca: la capacidad de reunir a las personas alrededor de una mesa para compartir historias, emociones y momentos memorables junto a una Quilmes.



Ambientada en la tradicional pizzería El Cuartito, la pieza reúne por primera vez en una misma mesa a las figuras que protagonizaron “CoRazones para Creer”, el comercial dedicado a la Argentina con el que Quilmes dio el puntapié inicial a su campaña para el Mundial 2026. A través de una mesa que funciona como punto de encuentro, la pieza pone en escena sentimientos que acompañan el vínculo de los argentinos con el fútbol, como el amor, la pasión, la compañía y la ilusión.

La Patriada Esnaola



Esnaola es una marca con más de 60 años de historia que entiende que evolucionar no es traicionar el origen, sino mantenerlo vivo. De esta idea surgió #LaPatriadaEsnaola: como un acto de amor hacia las costumbres locales, para darles el protagonismo que se merecen y mostrar que el legado no está reñido con la innovación; al contrario, se potencia. La Patriada Esnaola es una declaración de principios, que este año se vuelve a celebrar. Porque hay sabores que no se explican. Se heredan.

Así, vuelve #LaPatriadaEsnaola en su segundo año, con una propuesta que invita a reencontrarnos con lo nuestro desde una mirada actual: una semana, siete locales porteños y dos íconos de la gastronomía argentina, el dulce de batata y el dulce de membrillo. Cada local con su propia versión, su propia historia y su propia manera de reinventar estos clásicos que forman parte de nuestra identidad. Tres etapas para darles el honor que se merecen. Tres fechas que también son parte de lo que somos: el 20 de junio, el 9 de julio y el 17 de agosto. Tres momentos para reencontrarnos con nuestras costumbres, con amigos, con familia y con esos sabores de siempre que siguen teniendo mucho para decir. Por que un clásico no se discute. Se reinventa.

Recetas exclusivas



Doritos anunció la incorporación del reconocido chef Gordon Ramsay como nuevo socio global de Doritos Loaded, marcando una nueva etapa para esta innovadora propuesta gastronómica de rápido crecimiento, y

llevando la creatividad culinaria de uno de los chefs más influyentes del mundo a escala global. La alianza reúne a Gordon Ramsay y Doritos Loaded bajo una visión compartida: demostrar que una comida deliciosa, práctica y llena de sabor puede estar al alcance de todos. A partir de los icónicos chips tortillas de Doritos, Doritos Loaded convierte uno de los snacks más reconocidos y apreciados del mundo en una propuesta gastronómica versátil que puede disfrutarse en restaurantes, pedirse por delivery o personalizarse en casa. Doritos Loaded abre nuevas posibilidades para fanáticos de la marca, amantes de la gastronomía y operadores de restaurantes.

Máquinas de café aggiornadas

El café siempre ocupó un lugar especial en la rutina de los argentinos, pero en los últimos años se convirtió en mucho más que una simple bebida. En este contexto, **Liliana Electrodomeísticos** presenta su nueva línea de cafeteras, una propuesta diseñada para acompañar las nuevas tendencias de consumo y acercar la experiencia del café de calidad a cada hogar del país.

La nueva línea está compuesta por cinco modelos diseñados para distintos perfiles de usuarios, incluyendo opciones compatibles con cápsulas, café molido y café en grano, permitiendo que cada persona encuentre la alternativa que mejor se adapte a sus preferencias. “Queremos acercar la experiencia del café de especialidad a más hogares, ofreciendo soluciones para distintos perfiles de consumidores”, destacan desde Liliana Electrodomeísticos. “Buscamos llegar a quienes están dando sus primeros pasos en el mundo del espresso, y a los que buscan una experiencia premium”.



Licencia oficial de AFA

Unión Ganadera sumó un nuevo hito a su trayectoria, con la incorporación de la licencia oficial AFA a su línea de hamburguesas, fortaleciendo su vínculo con una de las mayores pasiones de los argentinos: el fútbol. En el marco de esta alianza, la marca lanzó una edición mundialista que incluye un packaging exclusivo con la imagen de jugadores de la Selección Argentina y un diseño inspirado en nuestra identidad nacional. Además, las presentaciones de 12 y 20 unidades incorporan un fixture para seguir cada instancia del torneo. En el contexto de un Mundial de Fútbol que alienta nuevamente entre los argentinos la posibilidad de soñar, y que promueve los encuentros para compartir las vivencias de los partidos, llega esta propuesta que combina calidad con sabor.

El lanzamiento busca acercar la marca a los consumidores a través de valores compartidos con el deporte, como el trabajo en equipo, el esfuerzo, la constancia y la pasión. Con esta edición especial, Unión Ganadera acompaña el entusiasmo mundialista y reafirma su compromiso con los consumidores de todo el país.



Responsabilidad social en acción

En el marco del Día Mundial de la Leche, celebrado el 1° de junio, **Mastellone Hnos.** entregó durante todo el mes donaciones de leche La Serenísima a comedores y merenderos beneficiarios de las organizaciones Bancos de Alimentos, Haciendo Camino y Pata Pila, tal como hizo el año pasado. Esta acción se enmarca en las políticas de responsabilidad social de Mastellone Hnos., que tienen como eje promover una alimentación saludable, accesible y con impacto positivo en la comunidad.



La leche es uno de los alimentos más completos por la variedad y cantidad de nutrientes que contiene. Es una forma rica y simple de aportarle al cuerpo nutrientes importantes para el bienestar y la salud en el contexto de una alimentación saludable, cumpliendo un rol clave en todas las etapas de la vida. Esta entrega forma parte de una donación total de 50.000 litros de leche.

Patrocinio y lanzamientos

Vacalín, empresa a la vanguardia en la producción de dulce de leche, y una de las compañías lácteas más importantes de Argentina, anunció su incorporación como Sponsor Oficial de la Selección Argentina de Fútbol, consolidando una alianza que une a dos referentes que representan el orgullo, la pasión y la identidad argentina. Con más de 50 años de trayectoria, alrededor de 300 colaboradores y presencia en los principales mercados nacionales e internacionales, Vacalín da un nuevo paso al sumarse a la familia de sponsors de la Selección Argentina. Como parte de este anuncio, la firma presentó una edición limitada de su tradicional dulce de leche inspirada en los colores y símbolos que representan la pasión de los argentinos. Bajo el concepto “La ilusión nos vuelve a juntar”, la campaña busca celebrar esos momentos únicos.



Acuerdo estratégico

Grupo Peñaflor y Gruppo Caffo 1915 anunciaron un acuerdo estratégico que marca el inicio de una nueva fase para Cinzano en la Argentina, tras la adquisición de la marca por parte de Gruppo Caffo al Grupo Campari en julio pasado.

Grupo Peñaflor es el mayor productor y distribuidor de vino de la Argentina y es además el distribuidor oficial de los productos de Dia-geo y cerveza Antares en el país. Ahora asumirá el rol de socio estratégico de Gruppo Caffo 1915 en el principal mercado global de Cinzano, la marca de vermut más conocida del mundo.

Por su parte, Cinzano es uno de los grandes íconos históricos del vermut italiano. Nacido en Turín en 1757, se ha convertido en una marca de referencia a nivel global, hoy presente en más de 100 países y entre los vermouths más consumidos del mundo. “Para la Argentina, Cinzano es mucho más que una marca” explicó Lucas Pérez Averastegui, Director General para el Cono Sur de Grupo Peñaflor. “Nuestro país representa su principal mercado a nivel mundial y es el vermut más elegido por los consumidores locales, con cuotas de mercado cercanas al 70%”. Para Gruppo Caffo, la operación representa una etapa fundamental en el proceso de internacionalización. La empresa con sede en Calabria pretende aprovechar el alcance global de Cinzano para expandir su propio portafolios, que incluye espumantes, bitter, licores y grappas. “Estamos felices por este acuerdo de asociación con el Grupo Peñaflor”, declaró Nuccio Caffo, Director General de Gruppo Caffo.





20 años del Movimiento B

Este año, se cumplen dos décadas del Movimiento B. Con motivo de ese acontecimiento, B Lab compartió un informe de impacto, en el cual

referentes y empresarios locales reflexionan sobre lo que significa formar parte de este movimiento.

Dos décadas atrás, demostrar que las empresas podían beneficiar a más personas que a los accionistas era algo radical. En 2026, aquella prueba se transformó en un ecosistema. Hay más de 10.000 Empresas B en 100 países, y existe legislación sobre empresas de beneficio público en docenas de jurisdicciones. Además, el Movimiento B está afectando el cambio de políticas públicas.

De hecho, El objetivo es cambiar la economía, lo que implica un involucramiento en la política y cambiar las leyes. B Lab ayudó a llevar la legislación de las Empresas B —que integra el propósito de una empresa en su estructura legal— a los primeros estados de EE.UU., y hoy en día, el movimiento encabeza campañas políticas en todo el mundo, incluida la Ley de Mejores Negocios (Better Business Act) en el Reino Unido.



Conseguir trabajo, la principal preocupación

En pleno debate sobre cómo la inteligencia artificial va a transformar el mercado laboral, los argentinos tienen una preocupación más concreta y urgente: conseguir empleo. Esto surge de una encuesta realizada en mayo por Ceta Capital Humano entre más de 530 personas de su comunidad digital. El 78% de los participantes señaló la dificultad para acceder a una oportunidad laboral como su principal preocupación, muy por encima de la falta de estabilidad (11%), la posibilidad de no crecer profesionalmente (8%), la pérdida de poder adquisitivo (3%) y el impacto

de la automatización y la IA (1%). El dato es llamativo: apenas 1 de cada 100 encuestados señala la inteligencia artificial como su principal miedo. Cuando se les preguntó cuál es el principal obstáculo para conseguir trabajo el 55% apuntó a la escasez de búsquedas disponibles, seguida por la falta de experiencia (22%) y la sensación de que el perfil no encaja con las vacantes existentes (15%).

El relevamiento también muestra un cambio en lo que las personas valoran al elegir o permanecer en un trabajo: el 55% señaló la estabilidad como atributo más importante, seguida por las posibilidades de crecimiento (26%) y el salario (10%). La flexibilidad y el equilibrio entre vida personal y laboral, que dominaron la conversación de recursos humanos en los últimos años, quedaron muy relegados.

“Observamos que la estabilidad vuelve a ocupar un lugar central en el mercado laboral. Los candidatos priorizan organizaciones que ofrezcan previsibilidad y en las que puedan crecer. Hoy convive la búsqueda de seguridad y desarrollo profesional”, opinó **Manuela Cado, líder de Atracción de Talento en Ceta Capital Humano.**

La encuesta permite vislumbrar que, actualmente, el futuro del trabajo preocupa menos que el presente del mismo. Más que el miedo a que la tecnología reemplace sus puestos, los talentos parecen concentrados en encontrar oportunidades, desarrollarse profesionalmente y construir cierta previsibilidad en un contexto marcado por la incertidumbre. De esta forma, vuelve a ocupar un lugar central en la decisión de los candidatos la capacidad de las empresas de brindar estabilidad y crecimiento.



Nació BA Ferial

Se realizó el lanzamiento oficial de **BA Ferial**, el predio ubicado en Costa Salguero, con un encuentro que reunió a más de 700 invitados, entre

referentes y organizadores de eventos, empresas, instituciones y prensa. La apertura marcó la presentación formal de BA Ferial bajo la gestión de Exponenciar. Durante el evento, los asistentes conocieron la puesta a punto del espacio y los proyectos diseñados a corto y mediano plazo, todo impulsado por una inversión superior a los 20.000 millones de pesos para convertir el espacio en un icónico centro de exposiciones, eventos, cultura y esparcimiento, integrado al río y a la Ciudad.

“BA Ferial representa una apuesta estratégica para Exponenciar y para la agenda de eventos de Buenos Aires. Trabajamos para poner en valor un predio emblemático, con la escala, la infraestructura y los servicios necesarios para recibir ferias, congresos, exposiciones, propuestas culturales y encuentros de gran convocatoria”, señaló Martín Schwartzman, CEO de Exponenciar.



Ciberseguridad en hogares inteligentes

El ecosistema hiperconectado trae consigo nuevos retos de seguridad: datos del informe *El panorama de la seguridad del IoT*

2025 de **Netgear y Bitdefender**, basados en la telemetría recopilada de millones de hogares inteligentes a nivel global, indican que la casa promedio cuenta con 22 dispositivos conectados a la red, los cuales son atacados en promedio 29 veces por día, casi el triple que el año previo. Smart TVs, cámaras de seguridad, consolas de videojuegos, luces y aspiradoras inteligentes optimizan el día a día; pero el Reporte de Ciberseguridad de Check Point 2026 advierte que también crean rutas inéditas para ciberataques que impactan la privacidad y la economía familiar.

“La tecnología en el hogar ya no es un lujo, es el estándar de vida, pero no podemos ignorar que, con el uso de la inteligencia artificial, los ciberataques a dispositivos del hogar se volverán más sencillos y efectivos”, explicó Carlos Clur, Presidente y Fundador de Grupo Eletrolar. En definitiva, no hay que dejar electrodomésticos desprotegidos.



Una recuperación moderada

NielsenIQ (NIQ) presentó un informe sobre la dinámica actual del consumo masivo en Argentina, donde se evidencia una recuperación moderada del mercado y un consumidor cada vez más estratégico, condicionado por el precio, las promociones y la optimización de cada compra.

De acuerdo con datos de la Canasta de NIQ, el consumo masivo registró una recuperación de apenas el 2% durante 2025, tendencia que se mantiene estable en lo que va de 2026. El reporte identifica una retracción del 4% en el volumen de ventas en supermercados tanto en el acumulado del año como específicamente en abril de 2026.

La baja en supermercados se evidencia con una caída del 9% en las transacciones durante 2025. El impacto más profundo se observa en el “ticket chico”, compras de menos de cinco artículos, que registró una contracción del 12%.

Entre las categorías con mayores caídas se encuentran productos básicos como arroz, azúcar, yerba, leches, harinas, tissue y pastas secas. En este contexto, el consumidor argentino adopta hábitos de compra cada vez más racionales.



SIEMPRE
EN TU MESA

noly.com.ar



Cómo generar tráfico

La tienda ya no puede esperar al comprador: necesita razones concretas para atraerlo, retenerlo y convertir cada visita en una oportunidad comercial medible, rentable y repetible para toda la cadena.

Los comercios que entienden el viaje del consumidor pueden diseñar misiones de compra, ordenar mejor sus propuestas y transformar la cercanía cotidiana en una ventaja.

La batalla por la visita empieza mucho antes de que una persona cruce la puerta del local. Empieza cuando decide dónde hacer una compra rápida, cuándo abastecerse para la semana, qué comercio le resulta confiable, qué promoción vale la pena y qué experiencia le ahorra tiempo. Para los supermercados y comercios de cercanía, atraer compradores ya no depende solamente de estar bien ubicados. La ubicación sigue siendo importante, pero hoy convive con muchas otras variables: precio, surtido, servicio, conveniencia, comunicación digital, reputación barrial, programas de fidelización y capacidad para convertir una necesidad difusa en una visita concreta.

La primera pregunta es sencilla, aunque muchas veces se la responde de manera incompleta: ¿por qué alguien debería venir hoy y no mañana, entrar a este local y no al de enfrente, hacer una compra presencial y no resolverla desde el celular? Esa pregunta obliga a abandonar una visión pasiva del punto de venta. La tienda no puede limitarse a esperar el paso espontáneo. Debe fabricar motivos de llegada, y esos motivos pueden ser racionales, emocionales o prácticos. Una oferta relevante, una categoría bien trabajada, una solución lista para consumir, una comunicación clara o una atención especialmente ágil pueden convertirse en estímulos tan poderosos como una gran campaña.

En el supermercadismo, la lógica del tránsito tiene una particularidad: se construye con frecuencia.

A diferencia de otros rubros, donde la visita puede ser ocasional, la compra de alimentos, limpieza, perfumería o productos básicos forma parte de rutinas cotidianas. Esa condición ofrece una ventaja enorme, pero también un riesgo: si la experiencia se vuelve indiferenciada, el cliente migra sin demasiada culpa. La cercanía física ya no garantiza cercanía emocional. Para sostenerla, el comercio minorista nece-

sita leer con precisión qué espera cada tipo de comprador y diseñar respuestas visibles: rapidez para quien busca resolver, amplitud para quien compara, inspiración para quien cocina, precio para quien cuida el bolsillo y previsibilidad para quien no quiere sorpresas.

La promoción sigue siendo una herramienta central para mover público, pero no puede ser la única. Cuando todo se reduce al descuento, el vínculo se empobrece y la rentabilidad queda atrapada en una carrera difícil de sostener. El desafío consiste en ordenar la arquitectura promocional para que funcione como una invitación inteligente, no como un grito permanente. Una buena acción debe tener foco, duración, comunicación y disponibilidad. Si el cliente llega por una oferta y no encuentra el producto, la iniciativa no solo fracasa: daña la confianza. Por eso, la coordinación entre compras, operaciones, abastecimiento y comunicación es parte esencial de cualquier estrategia de atracción.

También es clave entender que no todo incentivo tiene que ser masivo. Un local de barrio puede aumentar sus visitas trabajando ocasiones específicas: la vuelta del colegio, el almuerzo laboral, la cena de último momento, el asado del fin de semana, la reposición de básicos, el consumo saludable, el antojo, la compra de emergencia. Cada ocasión tiene horarios, categorías, mensajes y exhibiciones distintas. En vez de comunicar "tenemos de todo", conviene presentar soluciones concretas. Un combo para resolver la cena, una isla de productos frescos listos para cocinar, una punta de góndola asociada a una temporada o una propuesta para familias con poco tiempo pueden darle al comprador una razón inmediata para entrar.

La tecnología amplió el campo de juego. Antes, buena parte de la atracción dependía de la vidriera, el folleto, la radio local, el cartel en la vereda o el boca a boca. Hoy se suman buscadores, mapas, redes sociales, mensajería, aplicaciones, cupones digitales, catálogos en línea y bases de datos propias. Pero el punto decisivo no es la cantidad de canales, sino la coherencia entre ellos. Si una persona ve una oferta en el celular, espera encontrarla en la tienda. Si consulta horarios, quiere que sean correc-



tos. Si recibe un cupón personalizado, pretende que el sistema lo reconozca sin fricción. La omnicanalidad no es un discurso tecnológico: es una promesa operativa.

Los datos permiten afinar esa promesa. El historial de compras, la frecuencia de visita, la composición del ticket, las categorías abandonadas, los horarios de mayor movimiento y la respuesta a promociones ofrecen pistas valiosas para activar mejor la demanda. Sin embargo, el dato no reemplaza el oficio. Sirve para ordenar la mirada, detectar patrones y evitar decisiones basadas solo en impresiones. Un encargado puede intuir que los viernes por la tarde se venden más soluciones rápidas; el análisis puede mostrar qué productos traccionan, qué margen dejen, qué exhibición conviene reforzar y qué comunicación puede anticipar la compra desde la mañana.

La fidelización, bien entendida, no consiste únicamente en entregar puntos o descuentos. Consiste en reconocer al comprador y hacerle sentir que el comercio aprende de su comportamiento. Un programa

mal usado se transforma en una mecánica fría, sin diferenciación. Uno bien trabajado permite premiar frecuencia, recuperar clientes dormidos, presentar novedades, segmentar beneficios y mejorar la relación entre visita y rentabilidad. La clave está en no confundir inscripción con lealtad. Que una persona tenga una tarjeta, una aplicación o

un registro no significa que haya elegido emocionalmente a la cadena. La lealtad se construye cuando el beneficio se percibe útil, oportuno y fácil de aprovechar. El diseño del local también influye en la llegada de público. Una tienda oscura, saturada, desordenada o difícil de recorrer desalienta incluso cuando tiene buenos precios. La circulación, la señalización, la limpieza, la iluminación, la temperatura, la música, la

espera en cajas y la visibilidad de las ofertas son componentes comerciales, no detalles decorativos. El comprador decide con el cuerpo: entra, mira, avanza, duda, compara, se cansa o se entusiasma. Por eso, cada metro cuadrado debe ayudar a orientar la compra. La experiencia física



El dato bien usado no reemplaza la intuición del comerciante, pero ayuda a detectar momentos, zonas, públicos y categorías donde una acción puede rendir en todo su potencial.

Instagram Facebook MagretCarneDeCerdo



Nuevo Pack

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

Comé Rico. Comé Sano. Comé Magret.

Alimentos Magros S.A.

tiene que ser sencilla, legible y agradable, especialmente en contextos donde el consumidor llega con poco tiempo y alta sensibilidad al gasto.

Las categorías frescas son un motor particular de visitas. Carnes, frutas, verduras, panificados, fiambres, lácteos, comidas preparadas y productos de rotación diaria pueden funcionar como anclas de frecuencia. Cuando esas áreas transmiten calidad, reposición y cuidado, el local gana autoridad. Una góndola de almacén puede ser

parecida en muchas cadenas; una buena propuesta de frescos, en cambio, crea identidad. Además, permite trabajar temporalidades: mañana, mediodía, tarde, fin de semana, clima, celebraciones y hábitos locales. No se trata solo de vender productos, sino de instalar rutinas. Si el cliente sabe que allí encuentra buen pan, buena fruta o una solución confiable para cenar, vuelve.

La comunicación barrial conserva una potencia enorme. Aunque el consumidor esté hiperconectado, la decisión de compra cotidiana muchas veces se toma dentro de un radio pequeño. Allí importan la fachada, el trato del personal, la presencia en instituciones cercanas, la participación en fechas comu-

nitarias, la escucha de reclamos y la capacidad de responder a necesidades del entorno. Un supermercado no es apenas una unidad de negocio: también es un actor del barrio. Cuando esa pertenencia se trabaja con respeto, puede convertirse en una ventaja frente a competidores más impersonales. La cercanía, entonces, deja de ser solo distancia y pasa a ser vínculo.

Otro camino para atraer público es convertir la tienda en un espacio de descubrimiento. El comercio minorista suele enfocarse en eficiencia, y está bien que lo haga, pero también necesita sorpresa. Nuevos productos, degustaciones, lanzamientos, recetas, demostraciones, acuerdos con productores locales, semanas temáticas o exhibiciones estacionales pueden renovar la experiencia. El cliente que siempre ve lo mismo aprende a mirar menos. El que encuentra novedades pertinentes tiene más razones para recorrer, probar y sumar productos no planificados. La sorpresa no tiene que ser costosa ni espectacular: debe ser clara, frecuente y coherente con la

identidad del local. La atención del personal es otro factor decisivo. En muchos casos, el comprador no recuerda una campaña, pero sí recuerda si lo ayudaron, si lo trataron con amabilidad, si resolvieron un problema o si una cajera hizo más simple una situación incómoda. Capacitar a los equipos para orientar, informar y contener no es una inversión blanda: impacta sobre la repetición de visita. Un local puede atraer por precio, pero retiene por experiencia. Y la experiencia, en buena medida, depende de personas que entienden su rol comercial. Cada repositor, cajero, encargado o empleado de mostrador puede reforzar o debilitar la promesa de la marca.

Para que las acciones funcionen, también hay que medirlas con criterios correctos. Atraer más gente no alcanza si no mejora la conversión, el ticket, la frecuencia o la rentabilidad por categoría. Un aumento de visitas que solo desplaza compras de otro día puede tener menos valor del que parece. Una promoción muy exitosa en volumen puede ser pobre si erosiona margen, genera quiebres o atrae clientes que no regresan. Por eso, la medición debe mirar el ciclo completo: cuántas personas llegaron, qué compraron, qué no encontraron, cuánto gastaron, cuánto costó atraerlas y si volvieron después.

El comercio minorista enfrenta, además, un consumidor más selectivo. La presión sobre el bolsillo obliga a elegir, comparar y postergar. En ese escenario, la propuesta comercial tiene que ser transparente. Los precios deben entenderse, los beneficios deben ser simples, las condiciones deben estar claras y las ofertas deben cumplirse. La confusión puede producir una visita, pero difícilmente construya confianza. En cambio, la claridad ayuda a reducir fricción y mejora la percepción de valor. Cuando el comprador siente que el local le facilita la vida, no solo que le vende productos, la relación se vuelve más resistente.

La generación de flujo hacia las tiendas exige coordinación interna. No puede quedar aislada en un área creativa ni depender solamente del entusiasmo de una sucursal. Requiere información de operaciones, mirada de compras, soporte tecnológico, sensibilidad comercial y disciplina de ejecución. Una campaña brillante puede fracasar por falta de stock, una buena oferta puede perderse por mala exhibición, una segmentación precisa puede desperdiciarse por errores en caja y una acción digital puede generar frustración si el local no está preparado para recibir la demanda. La promesa se hace en la comunicación, pero se prueba en el piso de venta. El futuro inmediato de la atracción de compradores no parece estar en una única herramienta, sino en la integración de muchas pequeñas decisiones de índole estratégico ●



El local físico gana fuerza cuando deja de ser solamente un lugar de abastecimiento y se convierte en espacio útil, cómodo, previsible, y emocionalmente memorable.



Es natural
que el amor
no sea gourmet



Convicción y flexibilidad

La conducción empresarial exige sostener prioridades sin encerrarse en decisiones antiguas. Dirigir supone combinar estrategia, escucha activa, aprendizaje y capacidad de corrección.

Un líder sólido no cambia de idea por presiones coyunturales, pero tampoco confunde coherencia con obstinación cuando la realidad indica que hay que hacer cambios.

Una empresa que dirige bien no se mueve al azar ni se queda inmóvil por orgullo. Necesita una idea clara de hacia dónde quiere ir, pero también la capacidad de revisar el camino cuando la realidad ofrece señales nuevas. En los supermercados, esa tensión aparece todos los días. Hay que sostener políticas comerciales, cuidar márgenes, ordenar procesos, conducir equipos y cumplir promesas frente al cliente. Al mismo tiempo, cambian los hábitos de compra, se modifican los costos, aparecen competidores, se alteran las prioridades de consumo y surgen herramientas que obligan a repensar la operación. La gestión madura no elige entre convicción y flexibilidad: aprende a combinarlas.

La convicción es necesaria porque ninguna organización puede avanzar si cada decisión se modifica ante la primera dificultad. Los equipos necesitan entender qué se busca, qué prioridades se mantendrán y qué criterios orientan la acción. Un supermercado que cambia de rumbo todas las semanas genera cansancio, confusión y pérdida de confianza interna. Las sucursales no saben qué ejecutar, los proveedores no saben qué esperar y los clientes perci-

ben una propuesta irregular. La conducción debe ofrecer estabilidad. Esa estabilidad no significa rigidez, sino coherencia: una línea de trabajo reconocible, capaz de ordenar esfuerzos y evitar que la urgencia cotidiana gobierne toda la empresa.

Pero la flexibilidad es igual de importante, porque la realidad no respeta los planes originales. Una campaña puede no funcionar como se esperaba, una categoría puede perder dinamismo, un formato puede encontrar límites, un proveedor puede fallar o un cambio económico puede alterar la sensibilidad del comprador. Aferrarse a una decisión solo para no admitir ajustes suele ser más costoso que corregir a tiempo. La conducción profesional debe distinguir entre una dificultad normal, que exige perseverancia, y una señal relevante, que exige revisar supuestos. Esa diferencia no siempre es evidente, pero define buena parte de la calidad gerencial.

El primer riesgo es confundir convicción con obstinación. La obstinación se parece a la fortaleza, pero funciona de otra manera. No sostiene un rumbo por evidencia o criterio, sino por necesidad de tener razón. En el comercio minorista, esto puede verse cuando una empresa insiste con un surtido que el cliente ya no valida, mantiene una promoción que erosiona margen, conserva procesos ineficientes o defiende una estructura que dejó de acompañar la operación. El orgullo directivo puede disfrazarse de consistencia. Por eso, una pregunta saludable es siempre la misma: ¿seguimos porque la estrategia funciona o porque nos cuesta aceptar que debe cambiar?

El segundo riesgo es confundir flexibilidad con improvisación. Una organización que se adapta no debería reaccionar de manera espasmódica ante cada dato aislado. Si un producto cae una semana, no necesariamente debe eliminarse. Si una promoción no explota de inmediato, no siempre significa fracaso. Si un local enfrenta una dificultad puntual, quizá no hace falta rediseñar toda la política comercial. La flexibilidad inteligente necesita método, no reflejos nerviosos. Requiere observar tendencias, escuchar al terreno, contrastar información y decidir qué merece ajuste. De lo contrario, la empresa vive en una corrección permanente que desgasta más de lo que mejora.

La clave está en trabajar con principios firmes y prácticas revisables. Los principios pueden mantenerse: cuidar al cliente, proteger la rentabilidad, cumplir promesas, desarrollar equipos, sostener disponibilidad y actuar con transparencia. Las prácticas, en cambio, deben poder cambiar: formatos, promociones, herramientas, procesos, surtidos, canales y formas de atención. Cuando una compañía confunde principios con prácticas, se vuelve rígida. Cuando no

LA MEJOR PASTA FRESCA ES



Corrigiendo el rumbo

Una revisión periódica de decisiones ayuda a sostener el equilibrio entre rumbo y adaptación. La herramienta puede ser sencilla: elegir proyectos relevantes, definir los supuestos que los justifican y establecer señales que indiquen continuidad, ajuste o abandono. Sin esos criterios previos, cualquier resultado parcial puede interpretarse según el humor del momento o la presión de una urgencia.

El primer paso es explicitar qué se espera. Una nueva política de surtido puede buscar mayor rotación, mejor margen o una experiencia más clara. Una inversión tecnológica puede apuntar a reducir errores, acelerar tareas o mejorar información. Si el objetivo no está definido, la evaluación será confusa.

El segundo paso es acordar plazos razonables. Algunas decisiones deben mostrar impacto rápido; otras necesitan maduración. Exigir resultados inmediatos a un cambio cultural es tan equivocado como sostener indefinidamente una acción comercial que no funciona. Cada iniciativa necesita su propio horizonte. El tercer paso es conversar con quienes ejecutan. Los indicadores muestran una parte; los equipos explican fricciones, obstáculos y aprendizajes. Cuando la revisión combina datos y experiencia, la empresa puede corregir sin tener que dramatizar.



tiene principios, se vuelve errática. El buen management separa ambos planos. Sabe qué no quiere perder y, precisamente por eso, se anima a modificar lo que ya no contribuye a sostenerlo.

En los supermercados, esta separación es fundamental. La promesa de cercanía puede permanecer, aunque cambien los canales de comunicación. La búsqueda de buenos precios puede sostenerse, aunque se modifique la arquitectura promocional. La prioridad de frescos puede mantenerse, aunque se revise el surtido, la exhibición o la frecuencia de reposición.

La calidad de atención puede seguir siendo central, aunque se incorporen cajas de autoservicio o herramientas digitales. La identidad no debería depender de conservar cada rutina, sino de preservar aquello que le da sentido a la propuesta frente al cliente.

Los datos ayudan a manejar esta tensión, pero no la resuelven automáticamente. Una empresa puede tener indicadores de ventas, margen, quiebres, merma, satisfacción, productividad y rotación, y aun así interpretarlos mal. El dato necesita contexto. Una caída en ventas puede indicar pérdida de competitividad, pero también cambio estacional, quiebre de stock, traslado de demanda a otro canal o comparación con una base excepcional. Un margen alto puede parecer positivo, pero quizá esconda baja rotación. Un aumento de tráfico puede ser atractivo, pero tal vez no se traduzca en rentabilidad. La flexibilidad bien ejercida no reacciona a números sueltos: los convierte en preguntas mejores.

La escucha del piso de venta completa esa lectura. Los encargados, cajeros, repo-

sitores y supervisores perciben matices que los tableros suelen mostrar tarde. Ven si una promoción confunde, si un producto se busca y no se encuentra, si una nueva disposición facilita la compra o si el cliente se irrita ante una condición poco clara. Un liderazgo con convicción no teme escuchar esas señales, porque no interpreta cada observación como una amenaza a su autoridad. Al contrario, entiende que la información operativa permite ajustar sin perder dirección. La flexibilidad empieza muchas veces por reconocer que la realidad de la tienda sabe cosas que la oficina todavía no vio.

También los proveedores ofrecen información relevante. Una cadena puede sostener con firmeza sus objetivos comerciales, pero necesita comprender costos, capacidades, plazos y restricciones de quienes abastecen. La negociación inteligente no consiste en ceder ante cada planteo, sino en identificar dónde una relación más colaborativa puede mejorar disponibilidad, innovación, condiciones promocionales o eficiencia logística. Si la empresa solo impone, puede obtener una ventaja puntual y perder colaboración futura. Si solo se acomoda, debilita su posición. La combinación adecuada permite ser exigente sin romper vínculos que resultan necesarios para competir.

La gestión de equipos exige el mismo equilibrio. Las personas necesitan reglas claras, expectativas estables y consecuencias previsibles. Esa es la parte de convicción.

Pero también necesitan líderes capaces de comprender situaciones particulares, revisar cargas de trabajo, adaptar métodos de capacitación y escuchar propuestas de mejora. Una conducción demasiado dura puede generar silencio, miedo y cumplimiento superficial. Una conducción demasiado blanda puede diluir responsabilidades. El punto virtuoso aparece cuando la exigencia convive con la escucha y cuando la adaptación

no elimina el estándar, sino que ayuda a cumplirlo mejor.

La comunicación interna es decisiva para que ese equilibrio no se malinterprete. Cuando una empresa cambia algo, debe explicar por qué lo hace. Si no lo explica, los equipos pueden leer el ajuste como debilidad, contradicción o improvisación. En cambio, cuando la conducción muestra qué aprendió, qué datos observó y qué objetivo mantiene, el cambio se vuelve comprensible. “Seguimos buscando lo mismo, pero necesitamos otro camino” es un mensaje muy distinto de “ahora hacemos lo contrario”. La claridad narrativa evita que la flexibilidad deteriore la confianza ●

Las empresas que aprenden mejor combinan coherencia con capacidad de corrección, porque la realidad del mercado suele premiar a quienes escuchan las señales de alarma tempranas.

Soluciones para marcas que dejan huella.

Conectamos tu marca con su público creando experiencias memorables



TRADE MARKETING

Gestión de Puntos de Venta.
Auditorías, indicadores, supervisión, repositores.



MARKETING EXPERIENCE

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



BMO ATMOSPHERE

Diseño y ambientaciones.
Stands, exhibidores, material POP.



LOGÍSTICA PROMOCIONAL

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

www.bmolatam.com

BMO
ideasbienaplicadas

Comportamiento impredecible

Las góndolas se diseñan con criterios técnicos, pero las decisiones de compra siguen estando atravesadas por emociones, hábitos y pequeños estímulos que desafían cualquier planificación demasiado rígida o basada en ideas perimidas.



Una exhibición impecable puede pasar inadvertida, mientras un detalle mínimo, casi accidental, logra captar la atención y modificar la elección del comprador en apenas unos segundos.

Durante muchos años, el merchandising fue interpretado como un conjunto de técnicas relativamente estables destinadas a mejorar la visibilidad de los productos y estimular la compra. La ubicación en góndola, la altura de exhibición, la iluminación, la cartelería, las puntas de góndola o las islas promocionales parecían responder a reglas casi universales. Sin embargo, la observación cotidiana de las tiendas y los avances en el estudio del comportamiento del consumidor muestran una realidad bastante más compleja. Las personas no recorren los supermercados como si fueran calculadoras. Se distraen, improvisan, modifican recorridos, cambian de opinión y reaccionan a estímulos que muchas veces ni ellas mismas pueden explicar con claridad.

El comportamiento impredecible del comprador no implica que el merchandising haya perdido valor. Al contrario, lo vuelve todavía más importante. La diferencia es que ya no puede apoyarse únicamente en recetas tradicionales o en fórmulas repetidas mecánicamente. Necesita incorporar observación, experimentación y capacidad de adaptación.

El punto de venta se convierte así en un laboratorio donde cada decisión comercial es una hipótesis que debe ser puesta a prueba frente a clientes reales.

Una de las primeras lecciones que deja la experiencia es que la racionalidad tiene límites. Un consumidor puede ingresar a una tienda con una lista perfectamente definida y terminar llevándose productos que no había considerado. Del mismo modo, puede pasar por delante de una promoción atractiva y no verla, simplemente porque su atención está enfocada en otro objetivo. La compra cotidiana está atravesada por hábitos, emociones, cansancio, urgencia, restricciones de tiempo y múltiples pequeños estímulos del entorno. Esa mezcla hace que las reacciones individuales resulten difíciles de anticipar con exactitud.

En el supermercado, esta característica obliga a pensar las exhibiciones como sistemas abiertos y dinámicos. Una disposición que funciona muy bien en una sucursal puede ofrecer resultados modestos en otra. Los perfiles demográficos, los horarios de mayor circulación, las costumbres del barrio o incluso la arquitectura del local modifican la manera en que las personas recorren los pasillos. Por eso, las cadenas más avanzadas combinan lineamientos generales con cierto margen de adaptación local. La estandarización es útil, pero no debería impedir el aprendizaje.

La tecnología aporta nuevas herramientas para entender estos movimientos. Los datos de ventas, los mapas de calor, las mediciones de tráfico y los sistemas de análisis permiten detectar patrones que antes pasaban inadvertidos. Sin embargo, esos recursos no reemplazan la observación directa. Ver cómo se comporta el cliente frente a una góndola, cuánto tiempo permanece en un sector, dónde duda o qué productos toma y vuelve a dejar ofrece información difícil de capturar mediante indicadores tradicionales. El dato y la observación deben complementarse, no competir entre sí.

Las compras por impulso siguen ocupando un lugar central en este análisis. Numerosos estudios muestran que una parte importante de las decisiones se toma dentro del local y no antes de ingresar. La visibilidad, la accesibilidad y la asociación entre categorías pueden influir sobre esas elecciones. Colocar productos complementarios en zonas próximas, facilitar la comparación o destacar soluciones para una ocasión de consumo concreta puede aumentar la probabilidad de compra. La clave

está en acompañar la lógica del cliente y no solamente la lógica interna de la organización. Otro aspecto relevante es el efecto de la saturación. Un exceso de carteles, promociones y mensajes simultáneos puede generar el resultado contrario al buscado. Cuando todo intenta llamar la atención, nada logra destacarse. El consumidor filtra información y, ante una sobrecarga de estímulos, tiende a simplificar el recorrido. El buen merchandising no consiste en llenar el espacio de señales, sino en jerarquizar prioridades y facilitar la lectura de la propuesta comercial.

La incertidumbre también aparece porque los hábitos cambian con rapidez. El crecimiento de las compras digitales, la mayor sensibilidad al precio, la expansión de las marcas propias y las nuevas formas de consumo modifican la manera en que las personas utilizan las tiendas físicas. Muchos clientes ya no recorren el supermercado del mismo modo que hace algunos años. Algunos llegan con información previa obtenida en Internet, otros buscan resolver compras rápidas y otros combinan distintos canales. El punto de venta necesita adaptarse a esos nuevos recorridos sin perder claridad.

El papel de las emociones merece una atención especial. Colores, iluminación, or-



den, limpieza y sensación de amplitud influyen sobre la experiencia mucho más de lo que suele reconocerse. Un local agradable invita a permanecer algunos minutos adicionales, y esos minutos extra pueden traducirse en más oportunidades de compra. De la misma manera, un ambiente desordenado o confuso puede acelerar la salida del cliente, aunque los precios sean competitivos. La percepción general del espacio actúa como un contexto que condiciona las decisiones posteriores.

Las categorías de alta frecuencia, como frescos, panificados o frutas y verduras,

Las personas no recorren las tiendas siguiendo un camino perfectamente racional: improvisan, se distraen, cambian de idea y reaccionan a estímulos inadvertidos.

Delicias Doradas[®]



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



El desafío comercial no consiste en controlar todas las decisiones del consumidor, sino en crear escenarios que hagan más probable el encuentro entre necesidad y producto.

funcionan además como constructoras de imagen. La impresión que generan esos sectores suele extenderse al resto del local. Un área cuidada, bien presentada y con reposición adecuada transmite una sensación de calidad que influye sobre la valoración del conjunto. Por eso, el merchandising no debe limitarse a las promociones o a las cabeceras de góndola. Abarca también la manera en que cada espacio comunica los atributos de la marca.

El comportamiento impredecible del consumidor obliga, además, a incorporar una cultura de prueba y aprendizaje. En lugar de asumir que una decisión será exitosa porque funcionó en otro momento o en otra sucursal, conviene experimentar, medir y ajustar. Cambiar la ubicación de una categoría, modificar una exhibición o ensayar una nueva señalización puede ofrecer aprendizajes valiosos. Algunas pruebas confirmarán las hipótesis iniciales y otras demostrarán que el cliente reacciona de una forma inesperada. Ambas situaciones aportan conocimiento.

Esta lógica experimental requiere cierta humildad gerencial. Ningún manual puede anticipar completamente cómo responderán miles de personas con historias, necesidades y estados de ánimo diferentes. El merchandising más efectivo no es el que pretende controlar cada comportamiento, sino el que crea condiciones favorables para facilitar el encuentro entre el cliente y el

producto adecuado. La función de la tienda no es obligar a comprar, sino hacer que la decisión resulte más sencilla, más agradable y más coherente con las expectativas del visitante.

En definitiva, la aparente imprevisibilidad del consumidor no debe interpretarse como una amenaza, sino como un recordatorio de que las personas siguen siendo el centro del negocio. Las góndolas, las exhibiciones y las promociones son herramientas poderosas, pero solo cobran sentido cuando se diseñan a partir de una comprensión profunda de quienes recorren el local. En un contexto donde los hábitos cambian con rapidez y la competencia es cada vez más intensa, la capacidad para observar, aprender y adaptarse puede convertirse en la mayor ventaja del merchandising moderno.

Una práctica cada vez más utilizada por las cadenas consiste en tratar a cada local como un espacio de experimentación controlada. En lugar de modificar simultáneamente todas las sucursales, se realizan pruebas acotadas sobre exhibiciones, cartelería o distribución de categorías, comparando luego los resultados con tiendas similares. Este método permite detectar diferencias que no siempre responden a la calidad de la idea, sino a las características particulares del entorno. Un cambio exitoso en una zona residencial puede comportarse de otra manera en un área de oficinas o en una tienda de cercanía. La comparación ayuda a separar intuiciones de evidencias.

La clave está en medir pocos indicadores, pero relevantes: rotación, tiempo de permanencia, participación de categorías o respuesta a una promoción específica. A partir de esos datos, las empresas pueden ajustar decisiones antes de escalar una iniciativa al resto de la red. En un escenario donde el comportamiento del consumidor conserva un componente impredecible, experimentar con método se vuelve una forma inteligente de reducir incertidumbre y mejorar la eficacia comercial.

Otro fenómeno que desafía las previsiones tradicionales es el efecto de la compañía. Las personas no siempre compran de la misma manera cuando recorren la tienda solas que cuando lo hacen con hijos, pareja o amigos. La conversación, las recomendaciones espontáneas y hasta las negociaciones familiares influyen sobre el recorrido y sobre la decisión final. Un producto que pasaría inadvertido para un comprador individual puede convertirse en protagonista cuando otro integrante del grupo lo señala o lo recuerda. El tiempo disponible también modifica profundamente el comportamiento. Un cliente que ingresa con apuro suele reducir el recorrido, concentrarse en categorías básicas y prestar menos atención a estímulos secundarios del entorno. ●



ALMACOR

FRANQUICIAS

LLEVÁ TU SUPERMERCADO A OTRO NIVEL.



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



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



ALMACOR
Cooperativa Ltda.

El laberinto del consumo: estrategias de financiación invisible

“La distorsión del sistema de precios es un reflejo rezagado de la inercia inflacionaria previa, donde las listas de los fabricantes se ajustaban de forma descoordinada y con porcentajes dispares”.



POR DANIEL PERMAN *

El comprador actual despliega una gran plasticidad para subsistir en un escenario donde el desgaste de los ingresos reales y la expansión de las herramientas virtuales obligaron a transformar el abastecimiento diario en un ejercicio de ingeniería financiera. Los registros mensuales de inflación, que se resisten a perforar la barrera del 2%, mantienen la variación interanual de precios estabilizada por encima del 30%. En este contexto, la capacidad de compra de la población sufrió un nuevo deterioro: análisis privados revelan que el salario real en el sector privado retrocedió un 1%, mientras que los haberes de la clase pasiva se contrajeron un 0,7%. El impacto adquirió magnitudes alarmantes en el empleo público, donde las remuneraciones se hundieron un 20%, y en los esquemas de asistencia social, que registraron una pérdida de valor cercana al 46%.

Esta licuación de los ingresos familiares impone una planificación quirúrgica del gasto, obligando a que las herramientas de pago digitales operen como los principales sostenes de la economía del hogar. Esto dio origen a la fragmentación del valor de

los bienes: la noción de un precio único desapareció, abriendo paso a un laberinto transaccional donde un mismo producto puede ofrecer más de cinco cotizaciones diferentes en función de la vía de pago elegida, el banco emisor o la aplicación que se ejecute frente a la caja registradora.

La distorsión del sistema de precios es un reflejo rezagado de la inercia inflacionaria previa, donde las listas de los fabricantes se ajustaban de forma descoordinada y con porcentajes sumamente dispares, destruyendo la capacidad de los ciudadanos para determinar el valor real de los bienes. Hoy en día, esa confusión se potencia debido a la superposición de descuentos de plataformas de pago, promociones bancarias y financiamientos cruzados.

Un producto idéntico presenta una cotización base para operaciones en efectivo o transferencia inmediata, un valor incrementado para el uso de plásticos tradicionales en un pago, un costo indexado para el financiamiento en cuotas, y un abanico de reducciones ligadas a los acuerdos de cada billetera digital. Si tomamos como ejemplo un bien con un valor de lista de 100.000 pesos, un comprador con billetes físicos abonará ese monto nominal. Sin embargo, si emplea una rebaja inicial del 10%, el costo neto caerá a 90.000; si aprovecha un beneficio bancario tradicional del 20%, el desembolso bajará a 80.000 pesos, e incluso podría perforar la barrera de los 75.000 pesos mediante reintegros más agresivos de aplicaciones interoperables. En la vereda opuesta, quien financie la operación en cuotas con recargo terminará convalidando una cifra sustancialmente mayor, ampliando la brecha entre el valor mínimo y máximo de la misma mercancía.

Los canales digitales de pago abandonaron su rol de accesorio tecnológico para consolidarse como el pilar central del consumo diario. Datos del sector financiero confirman que estas herramientas virtuales ya concentran más del 55% de las transacciones comerciales del país.

En los pasillos de los supermercados, un espacio históricamente controlado por los billetes físicos y las tarjetas de crédito o débito comunes, la participación activa de las billeteras virtuales saltó del 9,4% registrado hace dos años a un destacado 14,7% en el período actual. Esta veloz adopción no responde únicamente a la agilidad de escanear un código QR en la línea de cajas. El verdadero dinamizador es la arquitectura colaborativa de los beneficios y la urgencia de los compradores por capturar devoluciones de dinero en tiempo real para de-

En los supermercados, terreno histórico de los billetes físicos y las tarjetas de crédito o débito, las billeteras virtuales saltaron del 9,4% registrado hace dos años al 14,7%.



#PanFestDonYeyo

**HAY HAMBRE
DE JUNTADA**



En los últimos tiempos, los canales digitales de pago abandonaron su rol de accesorio tecnológico para consolidarse como el pilar central del consumo diario de los argentinos.

fender sus recursos. Los supermercados y las firmas de tecnología financiera diseñaron un esquema de cofinanciación promocional que modificó las reglas del abastecimiento.

Ante salones físicos que demandan incentivos permanentes para mantener la actividad, las cadenas minoristas formales encontraron en plataformas como Mercado Pago, MODO, Cuenta DNI y Personal Pay a socios de conveniencia recíproca. El supermercado tracciona visitas compartiendo el costo de la acción comercial, delegando parte del reintegro en el soporte digital, mientras que la firma tecnológica se asegura volumen de uso y fidelidad de un usuario que hoy administra su dinero dividiéndolo en diversas aplicaciones.

En esta contienda por capturar el consumo, las cadenas de supermercados sostienen una ventaja competitiva sobre el comercio barrial o independiente. Para una plataforma digital, resulta logísticamente mucho más eficiente sellar un único acuerdo corporativo centralizado con una gran cadena de retail (logrando que un descuento se aplique de forma automatizada en cientos de bocas de expendio a nivel nacional) que intentar replicar ese nivel de agresividad promocional negociando de manera individual con miles de almacenes o autoservicios de barrio. Esta centralización altera de forma directa el costo neto que abonan las familias. Auditorías de mercado demuestran que, si bien los valores brutos en las góndolas suelen ser homogéneos entre los distintos formatos comerciales, al analizar los valores netos (computando los reintegros de plásticos y aplicaciones), los precios reales en los supermercados resultan, en promedio, un 16% más económicos que en los almacenes tradicionales y comercios independientes. De allí surge la multiplicación de ofertas semanales.

La agenda del "Cazador Táctico"

Esta proliferación de ofertas moldeó el comportamiento de un consumidor enfocado en la exploración metódica sin expansión del volumen físico de compra. Las familias organizan su agenda de abastecimiento de manera estratégica, decidiendo el lugar y la jornada de compra en función de qué soporte digital ofrece el mayor reintegro en ese día específico. Aunque la tarjeta de crédito

tradicional sigue siendo la columna vertebral para financiar las compras pesadas o el "changuito de stockeo" (representando cerca del 43% de la facturación formal), las billeteras virtuales se consolidaron como el arma de elección para la reposición diaria, donde el cliente busca el impacto del *cashback* inmediato. Sin embargo, el uso de plásticos tradicionales bajo esquemas de tasas reales positivas acarrea severas fricciones comerciales. Debido al diferimiento en los plazos de acreditación de los fondos que sufren los comerciantes, muchos locales aplican recargos de



hasta un 30% a quienes abonan con tarjeta de crédito en un solo pago (infringiendo la normativa vigente) para cubrir el costo financiero de la espera. Al mismo tiempo, el desgaste presupuestario de los hogares disparó la morosidad: el financiamiento con tarjetas presenta retrasos superiores a los noventa días en el 11,7%

de los casos, una situación que restringe la capacidad de financiamiento y mantiene los costos de las tasas en niveles elevados.

El desconcierto generalizado respecto al valor real de las cosas excede las góndolas de alimentos y se traslada al segmento de bienes de uso durables. En el rubro del mobiliario familiar, las brechas según la modalidad de pago son elocuentes: un sofá de diseño estándar que se comercializa en torno a los 450.000 pesos bajo la modalidad de efectivo o transferencia bancaria inmediata eleva automáticamente su costo hasta la zona de los 600.000 pesos si el comprador recurre a un solo pago con plástico tradicional.

Un nuevo indicador de valor

El mercado transita una coyuntura donde la flexibilidad operativa y la velocidad de respuesta digital son las únicas claves para la subsistencia de marcas y retailers. El consumidor cuida minuciosamente cada recurso, estando dispuesto a modificar sus hábitos o desintermediar empaques si la ecuación de beneficio directo no le resulta favorable. En este escenario de presupuestos ajustados, la ingeniería de las promociones cruzadas y el uso de plataformas virtuales dejaron de ser simples alternativas transaccionales para transformarse en el verdadero pulmón financiero de las cajas. El costo real de las cosas ya no está escrito de forma inamovible en los pasillos del supermercado; se determina de manera dinámica e individual en el dispositivo móvil de cada ciudadano, cruzando el calendario semanal con la aplicación elegida para efectuar el pago ●

** Especialista en insights para el consumo masivo.*





Tetra Recart®

La nueva alternativa para alimentos sólidos y conservas

El consumidor de hoy busca soluciones prácticas, seguras y hechas para un estilo de vida moderno.

Tetra Recart® responde a esa evolución:



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



Diseñado para cuidar el planeta sin comprometer la eficiencia logística

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

www.tetrapak.com/ar

Tetra Pak®
PROTEGE LO BUENO



La importancia de la diversidad

Las organizaciones contemporáneas comenzaron a comprender que integrar perfiles, experiencias y perspectivas diferentes no representa solamente una cuestión cultural o ética coyuntural.

La incorporación de equipos diversos suele desarrollar una mayor capacidad de adaptación, creatividad y comprensión del mundo heterogéneo de los consumidores.

La diversidad ocupa actualmente un lugar central dentro de las discusiones sobre recursos humanos y cultura organizacional. Durante mucho tiempo, numerosas empresas construyeron estructuras relativamente homogéneas, tanto desde el punto de vista generacional como cultural y profesional. Bajo ciertos modelos tradicionales, la homogeneidad era interpretada incluso como una ventaja porque facilitaba coordinación, comunicación y estabilidad interna. Sin embargo, el escenario contemporáneo modificó profundamente esa percepción. Hoy resulta evidente que las organizaciones más dinámicas y competitivas suelen ser aquellas capaces de integrar perfiles diversos y transformar esas diferencias en capacidad colectiva de adaptación e innovación.

La importancia de la diversidad no puede analizarse únicamente desde una perspectiva ética o social. Aunque esas dimensiones son relevantes, el fenómeno posee además un fuerte impacto estratégico. Los mercados actuales son considerablemente más complejos, fragmentados y cambiantes que hace algunas décadas. Los consumidores presentan hábitos, expectativas y experiencias extremadamente variadas.

Como consecuencia, las empresas necesitan desarrollar capacidad para comprender realidades múltiples y reaccionar con flexibilidad frente a escenarios heterogéneos.

Dentro del comercio minorista y del supermercado, esta situación resulta particularmente evidente. Los supermercados interactúan diariamente con públicos muy diferentes entre sí: distintas edades, niveles socioeconómicos, hábitos culturales y prioridades de consumo conviven simultáneamente dentro de una misma operación comercial. Las organizaciones que logran comprender mejor esa diversidad suelen construir relaciones más eficientes con sus clientes. La diversidad organizacional no se limita solamente a cuestiones visibles como género, edad o nacionalidad. También involucra trayectorias profesionales, experiencias personales, estilos de pensamiento y maneras diferentes de interpretar problemas cotidianos. Los equipos homogéneos muchas veces desarrollan gran coordinación interna, pero simultáneamente corren

riesgo de reproducir siempre las mismas perspectivas y limitar capacidad de innovación.

La pandemia reforzó enormemente esta discusión. Las organizaciones enfrentaron situaciones inéditas que exigieron creatividad, adaptación rápida y capacidad para interpretar cambios sociales profundos. Muchas empresas descubrieron que los equipos diversos respondían mejor frente a escenarios complejos precisamente porque aportaban miradas múltiples y soluciones menos previsibles.

La innovación depende fuertemente de esa capacidad de integrar perspectivas distintas. Cuando todas las personas dentro de una organización piensan de manera demasiado similar, disminuye posibilidad de cuestionar supuestos, detectar oportunidades nuevas o anticipar cambios culturales relevantes.

En el supermercado argentino, donde las dinámicas de consumo pueden variar rápidamente según contexto económico y transformaciones sociales, esta flexibilidad resulta especialmente valiosa. Las empresas necesitan interpretar comportamientos muy diversos y adaptarse constantemente frente a consumidores con expectativas cambiantes. La diversidad generacional representa uno de los fenómenos más importantes dentro de las organizaciones actuales. Distintas generaciones conviven simultáneamente dentro de los equipos de trabajo, muchas veces con valores, estilos comunicacionales y expectativas laborales muy diferentes entre sí.

Esto puede generar tensiones, pero también enormes oportunidades de aprendizaje colectivo. Los trabajadores con mayor

Superstar[®] PLEX

TU COLOR PERFECTO

24 fascinantes
colores



**COLOR OIL
PLEX**

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



TOTAL COBERTURA DE CANAS



Mundial
SILKEY SK



www.silkeymundial.com

Muchas compañías descubren que los equipos excesivamente homogéneos tienden a repetir miradas similares, limitando la innovación y la capacidad de desarrollo.

experiencia suelen aportar conocimiento operativo, estabilidad y comprensión profunda del negocio. Las generaciones más jóvenes muchas veces incorporan mayor familiaridad tecnológica, velocidad de adaptación y sensibilidad respecto de nuevas tendencias culturales.

Las organizaciones más inteligentes no intentan eliminar esas diferencias, sino coordinarlas productivamente. La verdadera riqueza aparece precisamente cuando las distintas perspectivas logran complementarse en lugar de competir destructivamente entre sí.

La inclusión también influye directamente sobre clima laboral y compromiso organizacional. Las personas suelen responder mejor cuando perciben entornos donde existe respeto, posibilidad de participación y valoración genuina de las diferencias individuales. Las culturas excesivamente rígidas o excluyentes tienden a deteriorar motivación y creatividad.

La tecnología aceleró todavía más esta transformación. Las plataformas digitales y las nuevas formas de comunicación multiplicaron interacción entre personas provenientes de contextos muy distintos. Como consecuencia, las organizaciones necesitan

rentes suelen identificar oportunidades o riesgos que otros integrantes de la organización no perciben debido a costumbre o familiaridad excesiva con ciertos procesos.

En los supermercados esto puede observarse claramente en atención al cliente. Equipos diversos suelen comprender mejor distintas necesidades de consumo y adaptarse más eficientemente frente a situaciones variadas. La experiencia cotidiana del consumidor mejora cuando existe mayor capacidad de empatía y comprensión cultural. Sin embargo, incorporar diversidad no garantiza automáticamente mejores resultados. Las diferencias necesitan administrarse adecuadamente para transformarse en ventaja organizacional. Cuando no existe liderazgo capaz de coordinar perspectivas distintas, pueden aparecer conflictos, fragmentación o dificultades de comunicación.

Por eso, la inclusión requiere algo más profundo que simplemente contratar personas diferentes entre sí. Las organizaciones necesitan construir culturas donde esas diferencias realmente puedan expresarse y participar activamente dentro de la dinámica colectiva.

La comunicación ocupa un lugar decisivo dentro de este proceso. Las empresas necesitan generar espacios donde las personas puedan intercambiar perspectivas sin temor a desvalorización o exclusión. La escucha activa se transforma entonces en competencia organizacional fundamental.

El liderazgo contemporáneo necesita adaptarse profundamente a esta realidad. Los modelos tradicionales excesivamente uniformes pierden eficacia frente a equipos mucho más heterogéneos y dinámicos. Los líderes actuales deben desarrollar sensibilidad cultural, capacidad de mediación y habilidad para coordinar diferencias productivamente.

La capacitación también comenzó a incorporar estas dimensiones. Muchas compañías desarrollan actualmente programas orientados a fortalecer inclusión, comunicación interpersonal y comprensión de la diversidad como herramienta estratégica y no solamente normativa.

La creatividad organizacional depende enormemente de esta apertura. Numerosos estudios muestran que los equipos diversos suelen producir soluciones más innovadoras precisamente porque combinan experiencias y formas de pensamiento diferentes. La diversidad amplía posibilidades de análisis y reduce riesgo de respuestas automáticas o previsibles.

La globalización profundizó todavía más esta dinámica. Incluso empresas orientadas principalmente al mercado local interactúan cada vez más con proveedores, plataformas y referencias culturales internacionales, ampliando el panorama ●



desarrollar habilidades crecientes para administrar diversidad cultural y comunicacional. La relación con los consumidores también exige mayor sensibilidad. Los públicos actuales esperan marcas capaces de comprender realidades sociales complejas y comunicarse adecuadamente con distintos segmentos. Las empresas excesivamente desconectadas de esa diversidad cultural corren riesgo creciente de perder relevancia.

La diversidad mejora además capacidad para detectar problemas operativos invisibles dentro de estructuras demasiado homogéneas. Personas con trayectorias dife-

Novedad

SNEAKER WIPERS



 WASSNEAKER

ESPONJA LIMPIA ZAPATILLAS
WASHINGTON 

La capacitación empresarial atraviesa una transformación profunda. Durante mucho tiempo, muchas organizaciones entendieron la formación del personal como una obligación administrativa, un mecanismo de actualización técnica o una actividad secundaria destinada únicamente a cumplir protocolos internos. Hoy, en cambio, las empresas más competitivas comprenden que desarrollar capacidades dentro de sus equipos representa una de

cios competitivos o buena ubicación comercial. La experiencia del consumidor empezó a ocupar un lugar central, y esa experiencia depende en gran medida de las capacidades humanas que sostienen el funcionamiento cotidiano de la organización.

En este contexto, la capacitación dejó de limitarse a enseñar procedimientos básicos. Actualmente, las empresas necesitan formar trabajadores capaces de comprender procesos completos, interactuar eficientemente con clientes, adap-

tarse rápidamente a cambios tecnológicos y participar activamente en la mejora continua de las operaciones. La formación ya no se orienta únicamente al “qué hacer”, sino también al “cómo pensar”.

Este cambio responde a una transformación más amplia del mundo laboral. Durante décadas, muchos empleos estaban basados en rutinas relativamente estables. Las tareas cambiaban lentamente y los conocimientos técnicos podían mantenerse vigentes durante largos periodos. Hoy ocurre exactamente lo contrario. La velocidad de innovación tecnológica vuelve obsoletas muchas habilidades en poco tiempo. Como consecuencia, las organizaciones necesitan construir estructuras de aprendizaje permanente.

La capacitación continua se transformó entonces en una herramienta de supervivencia empresarial. Las compañías que actualizan conocimientos de manera constante logran adaptarse con mayor rapidez a cambios del entorno. Las que permanecen estáticas suelen perder competitividad gradualmente, incluso aunque mantengan estructuras aparentemente sólidas.

En los supermercados esto puede observarse claramente en la incorporación de nuevas tecnologías. Sistemas de autopago, herramientas de análisis de datos, plataformas de comercio electrónico, automatización logística y soluciones de inteligencia artificial modificaron numerosos procesos internos. Pero la tecnología, por sí sola, no genera resultados automáticos. Su verdadero impacto depende de la capacidad de los equipos para utilizarla eficientemente.

Muchas empresas cometieron durante años el error de invertir grandes sumas en infraestructura tecnológica sin desarrollar simultáneamente competencias humanas adecuadas. El resultado fue una utilización parcial de herramientas sofisticadas o, directamente, resistencia interna al cambio.

Construyendo valor agregado



La formación del capital humano dejó de ser un complemento secundario para transformarse en una herramienta estratégica capaz de mejorar la productividad, fortalecer el liderazgo y generar una diferenciación.

Muchas compañías descubren que los mejores resultados operativos aparecen cuando los trabajadores comprenden cómo sus tareas impactan sobre la experiencia del cliente.

las principales fuentes de valor agregado disponibles en mercados cada vez más exigentes y dinámicos.

La lógica empresarial contemporánea ya no se sostiene exclusivamente sobre infraestructura, maquinaria o capacidad financiera. Cada vez más, la ventaja competitiva depende de la calidad del capital humano. La diferencia entre una organización eficiente y otra estancada suele encontrarse en la capacidad de sus personas para adaptarse, resolver problemas, interpretar cambios y generar nuevas soluciones frente a escenarios imprevisibles.

Dentro del comercio minorista y del supermercado, esta situación se volvió particularmente evidente. La aceleración tecnológica, las modificaciones en los hábitos de consumo y la creciente exigencia de los clientes obligaron a redefinir múltiples procesos operativos. Ya no alcanza solamente con disponer de productos, pre-



Fachitas®
1127346448





La profesionalización constante permite reducir errores, optimizar recursos y mejorar la calidad del servicio. Pero genera algo más importante: sentido de pertenencia.

La capacitación aparece entonces como un puente indispensable entre innovación tecnológica y resultados operativos reales.

Sin embargo, el nuevo paradigma de formación empresarial excede ampliamente la dimensión técnica. Las organizaciones comenzaron a comprender que muchas de las habilidades más relevantes del presente tienen relación con aspectos emocionales, comunicacionales y sociales. Liderazgo, inteligencia emocional, resolución de conflictos, adaptabilidad y trabajo colaborativo adquirieron un valor estratégico enorme dentro de las estructuras corporativas.

Esto ocurre porque los entornos laborales se volvieron considerablemente más complejos. Las empresas enfrentan consumidores más exigentes, equipos multigeneracionales, dinámicas digitales aceleradas y contextos económicos variables. En ese escenario, las habilidades puramente técnicas resultan insuficientes para sostener competitividad.

La capacitación moderna busca precisamente integrar ambas dimensiones: conocimientos operativos y competencias humanas. Un supervisor puede dominar perfectamente indicadores de gestión, pero si

no logra comunicarse adecuadamente con su equipo, probablemente enfrente dificultades para alcanzar objetivos. Del mismo modo, un empleado puede manejar herramientas tecnológicas avanzadas, pero si no comprende la lógica integral del negocio, su aporte estratégico será limitado.

El concepto de valor agregado aparece aquí como eje central. Capacitar ya no implica únicamente mejorar desempeño individual. Significa generar impacto positivo sobre toda la organización. Un trabajador mejor preparado no solo ejecuta tareas con mayor eficiencia. También reduce errores, mejora atención al cliente, optimiza recursos y contribuye a fortalecer la cultura corporativa.

En el comercio minorista argentino, donde los márgenes operativos suelen ser ajustados y la competencia intensa, estas diferencias pueden resultar decisivas. Pequeñas mejoras en productividad, atención o eficiencia logística generan impactos significativos sobre los resultados generales de la empresa. Por eso, muchas organizaciones empezaron a considerar la formación como inversión estratégica y no como gasto accesorio.

Además, la capacitación cumple otra función cada vez más importante: fortalecer retención de talento. Las nuevas generaciones valoran especialmente los entornos laborales que ofrecen posibilidades de crecimiento y aprendizaje. Los trabajadores ya no buscan únicamente estabilidad económica. También esperan oportunidades de desarrollo profesional y personal.

Las empresas que invierten seriamente en formación suelen construir mayores niveles de compromiso interno. Cuando una organización demuestra interés por el crecimiento de sus empleados, se fortalece el sentido de pertenencia y mejora el clima laboral. Otro cambio importante tiene relación con las metodologías de aprendizaje. Durante años predominó un modelo tradicional basado en capacitaciones esporádicas teóricas y desvinculadas de la operación ●

Capacitar en tiempos inciertos

Uno de los mayores desafíos actuales para las empresas consiste en integrar la capacitación dentro de la dinámica cotidiana de trabajo. Durante años, la formación fue entendida como una actividad separada de la operación diaria: cursos aislados, jornadas esporádicas o capacitaciones puntuales realizadas fuera del entorno laboral habitual. Ese modelo empezó a mostrar limitaciones frente a mercados mucho más veloces y cambiantes.

Las organizaciones necesitan actualizar conocimientos permanentemente, pero también requieren que el aprendizaje sea práctico, rápido y aplicable de manera inmediata. Por eso comenzaron a expandirse metodologías más ágiles, orientadas al aprendizaje continuo y vinculado directa-

mente con situaciones reales de trabajo.

El microlearning aparece como una de las herramientas más utilizadas. Consiste en contenidos breves, específicos y fáciles de consumir, que permiten capacitar sin interrumpir completamente la actividad operativa. Videos cortos, tutoriales digitales, simulaciones y plataformas móviles facilitan actualización constante de conocimientos.

Sin embargo, la velocidad no debe deteriorar la calidad del aprendizaje. Las empresas más eficientes combinan tecnología con acompañamiento humano, espacios colaborativos y seguimiento personalizado. La capacitación resulta más efectiva cuando los trabajadores pueden vincular nuevos conocimientos con problemas concretos de su tarea.

SENTÍ

Borita®

EN CADA
**ABRAZO
DE GOL**



@Borita.abrazamas

www.borita.com.ar

Coto: relaciones que generan impacto

La compañía viene consolidando una agenda institucional orientada a fortalecer el diálogo y la cercanía en las comunidades en las que opera.



En materia de accesibilidad, Coto incorpora constantemente nuevas herramientas y acciones destinadas a facilitar la experiencia de compra de todas las personas.

Durante el primer semestre de 2026, la compañía argentina **Coto** fortaleció su estrategia de relacionamiento con organizaciones sociales, impulsó iniciativas de accesibilidad en sus mercados y profundizó acciones que promueven la inclusión y el desarrollo comunitario.

En un escenario donde las empresas son cada vez más valoradas por el impacto que generan en las comunidades donde operan, Coto viene consolidando una agenda institucional orientada a fortalecer el diálogo, la cercanía y el compromiso con distintos actores de la sociedad. A través de su área de Relaciones Institucionales, la compañía desarrolla una estrategia que busca complementar su actividad comercial con iniciativas que generen valor más allá del negocio, promoviendo espacios de colaboración, inclusión y participación comunitaria.

Uno de los ejes más relevantes de esta agenda es la accesibilidad. En los últimos años, Coto ha incorporado nuevas herramientas y acciones destinadas a facilitar la experiencia de compra de todas las personas, con el objetivo de construir mercados cada vez más inclusivos y amigables.

La implementación de la Hora Silenciosa es uno de los ejemplos más representativos de este camino. La iniciativa propone franjas horarias con estímulos sensoriales reducidos para favorecer una experiencia de compra más cómoda para personas con condición del espectro autista, hipersensibilidad sensorial y otras necesidades específicas. A su vez, la compañía continúa

trabajando en nuevas soluciones orientadas a facilitar la comunicación, promover la autonomía y garantizar que cada cliente pueda desenvolverse con mayor comodidad e independencia dentro de los espacios de compra. Este enfoque parte de una convicción clara: la inclusión no debe entenderse únicamente como una acción puntual, sino como un proceso continuo que permita que más personas accedan a experiencias de compra adaptadas a sus necesidades y preferencias.

Junto con este trabajo, Coto viene fortaleciendo relaciones con organizaciones vinculadas a la educación, la salud, la asistencia social y el desarrollo comunitario. Así, mantiene contacto permanente con instituciones y proyectos de distintas regiones donde desarrolla sus operaciones, impulsando instancias de intercambio, acompañamiento y trabajo conjunto que permitan generar un impacto positivo y sostenible.

Como parte de esta visión, el equipo de Relaciones Institucionales mantiene un contacto cercano y permanente con las organizaciones con las que trabaja. Durante los últimos meses, realizó visitas, tanto en CABA y AMBA como en distintas provincias del país, entre ellas organizaciones del litoral argentino, para conocer de cerca los proyectos que llevan adelante, intercambiar experiencias y explorar nuevas oportunidades de colaboración. Esta presencia permite comprender las necesidades de cada comunidad y fortalecer el trabajo conjunto.

El compromiso se expresa de múltiples maneras: a través del acompañamiento institucional a organizaciones sociales, el apoyo a iniciativas comunitarias, campañas solidarias, programas de voluntariado corporativo y acciones que promueven la participación activa de los colaboradores en proyectos con propósito. La agenda institucional busca generar un puente entre el trabajo que la compañía desarrolla junto a la comunidad y el involucramiento de quienes forman parte de la organización.

La consolidación del área de Relaciones Institucionales es un nuevo paso en la evolución de la compañía. Con una agenda que integra accesibilidad, articulación social y trabajo colaborativo, Coto reafirma una visión que busca generar impacto positivo y construir relaciones de largo plazo con las comunidades donde está presente. Con presencia en miles de hogares argentinos, la compañía continúa fortaleciendo un modelo de gestión que entiende que el crecimiento y el compromiso con las personas pueden avanzar en conjunto, generando valor tanto dentro y fuera de sus mercados ●

FIAMBRES
La CASONA

Valoramos lo bueno



Porque hay cosas que se disfrutan más en compañía:
un partido, una picada y alentar juntos.



El último estudio de Claves Información Competitiva aporta una radiografía del aparato productivo actual, que permite identificar las principales tendencias que se están manifestando en nuestro país.

Consumo masivo: un año que exige precisión

En un mercado desafiante, la combinación de creatividad, inversión y colaboración será una de las principales claves para poder crecer y desarrollarse.



El consumo masivo argentino llega a mitad de 2026 con una señal clara: la desinflación ayuda al clima general, pero todavía no recompone la demanda. En abril, el consumo masivo cayó 3,8% interanual y acumuló una baja de 3,3% en el primer trimestre. La mejora del IPC no alcanzó para cambiar el comportamiento del consumidor, que sigue administrando el gasto, reduciendo compras impulsivas y priorizando necesidades básicas.

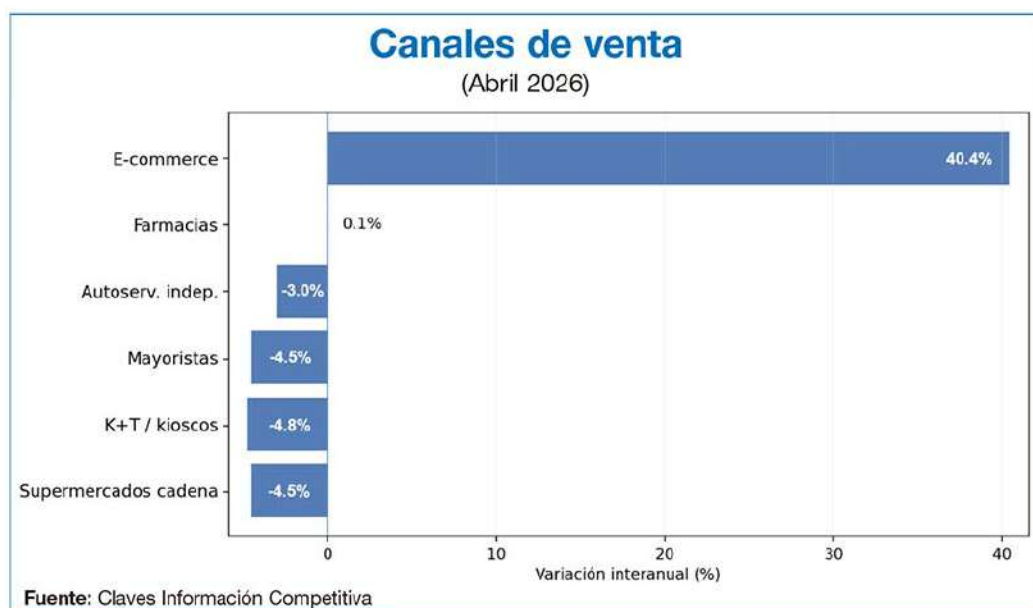
La foto por canales confirma un mercado partido. El e-commerce creció 40,4% interanual y es el único canal claramente expansivo, mientras supermercados, mayoris-

tas, autoservicios y kioscos continúan en terreno negativo. Las farmacias se mantienen prácticamente neutras. Esta diferencia expresa búsqueda de precio, promociones, financiación y conveniencia.

Las empresas necesitan mucho más que eficiencia operativa: requieren creatividad comercial, inversión inteligente y una estrategia de cobertura que les permita llegar a más puntos de venta y consumidores. “La competencia por el gasto disponible seguirá siendo intensa, y las marcas que logren adaptarse con rapidez tendrán mayores posibilidades de capturar crecimiento”, explica **Nelson Pérez Alonso, Presidente y CEO de Claves Información Competitiva.**

¿Socios o enemigos?

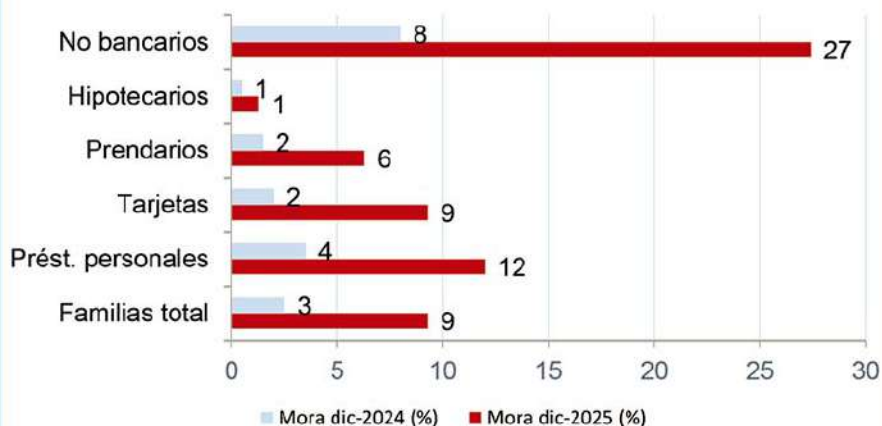
Uno de los desafíos más importantes para fabricantes y marcas es la relación con los distribuidores. Todas las empresas necesitan aumentar sus coberturas y llegar a más puntos de venta, pero muchas veces el distribuidor despacha los productos se-



gún la conveniencia de su propio margen, priorizando determinadas marcas o clientes. Esto puede generar tensiones cuando los objetivos comerciales de ambas partes no están alineados.

Sin embargo, en un mercado cada vez más competitivo, la respuesta no pasa por confrontar sino por trabajar en conjunto. Hoy, gracias a la disponibilidad de bases de datos y herramientas de información sobre los puntos de venta, las empresas tienen la posibilidad de colaborar activamente con sus distribuidores para maximizar la cobertura. Compartir información, identificar oportunidades de expansión, detectar zonas con baja penetración y coordinar acciones comerciales permite que ambas partes mejoren sus resultados. El distribui-

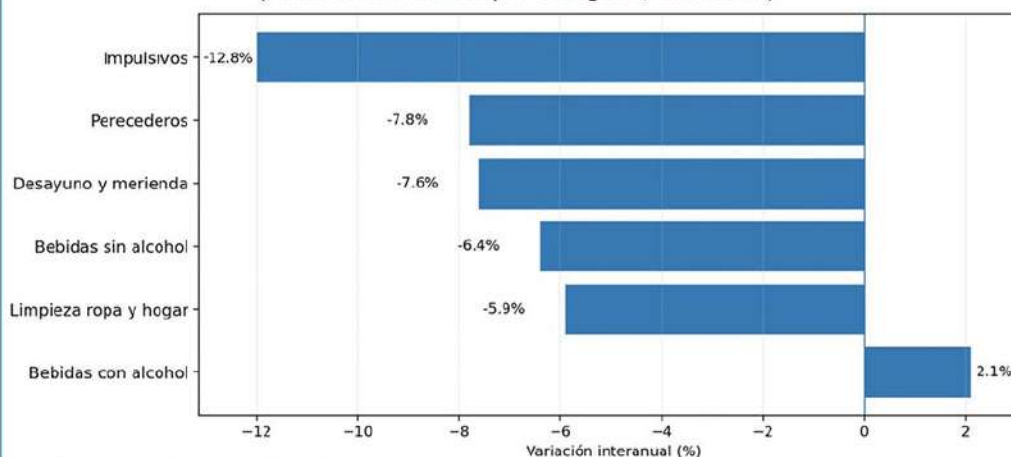
Índice de morosidad en créditos



Fuente: Claves Información Competitiva

Rubros que causaron mayor impacto

(Variación interanual por categoría, abril 2026)



Fuente: Claves Información Competitiva

La competencia por el gasto disponible seguirá siendo intensa, y las marcas que logren adaptarse con rapidez tendrán mayores posibilidades de capturar una parte de esa torta.

dor debe ser visto como un socio estratégico, al que hay que ayudar con información y planificación para lograr una ejecución más eficiente y una mayor presencia en el mercado.

Para lo que resta de 2026, el escenario más probable es una recuperación lenta, heterogénea y muy sensible al salario real. No habrá un rebote homogéneo.

Ganarán las marcas y retailers que puedan gestionar en precio, surtido, disponibilidad y promociones con mayor precisión por zona, canal y tipo de consumidor.

El interior del país, especialmente en las regiones vinculadas al agro y a la energía (como el caso de Vaca Muerta) aparece mejor posicionado que el AMBA para atravesar este proceso.

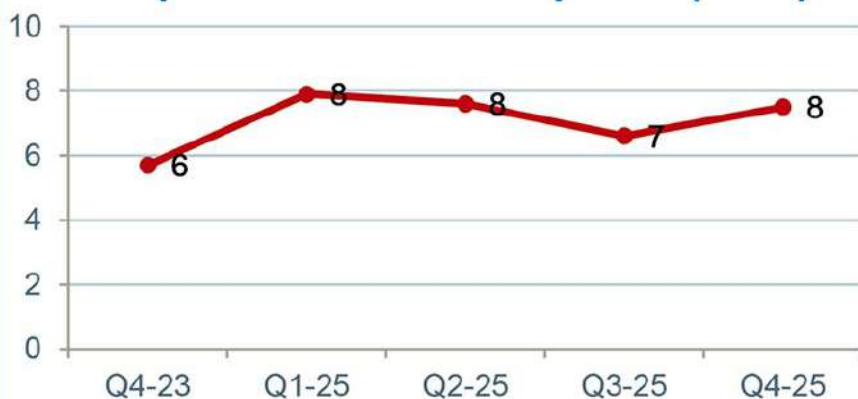
En el año próximo, si la inflación consolida una trayectoria descendente y el crédito se estabiliza, podría aparecer una mejora gradual del volumen. Pero el canal físico no volverá automáticamente al esquema previo, sino que convivirá con un consumidor más racional, más digital y mucho más exigente.

La recomendación en ese sentido es

clara: medir por microzona, reforzar los canales digitales, invertir en información comercial y trabajar coordinadamente con los distribuidores para decidir dónde vender, qué ofrecer y a qué precio.

En un mercado desafiante, la combinación de creatividad, inversión y colaboración será una de las principales claves para poder crecer y desarrollarse ●

Tasa porcentual de desocupación (Indec)



Fuente: Claves Información Competitiva

El precio de la ignorancia

Las decisiones tomadas sin información confiable suelen generar costos ocultos, desvíos operativos y pérdida de competitividad. La falta de conocimiento limita la capacidad anticipatoria.



Ignorar indicadores clave o subestimar señales del mercado puede conducir a errores estratégicos difíciles de revertir, afectando la rentabilidad y comprometiendo la sostenibilidad del negocio.

En el ámbito de la gestión, la ignorancia no es una simple ausencia de conocimiento, sino un factor de riesgo con consecuencias concretas y, muchas veces, costosas. A diferencia de otros errores que pueden corregirse con rapidez, las decisiones basadas en información incompleta, desactualizada o mal interpretada tienden a generar efectos acumulativos que impactan en la rentabilidad, la eficiencia y la sostenibilidad de las organizaciones. En este sentido, el precio de no saber —o de no querer saber— suele pagarse con pérdidas que no siempre son visibles de inmediato.

Uno de los principales problemas asociados a la ignorancia en la gestión es la falsa sensación de control. Cuando no se dispone de datos confiables o de herramientas analíticas adecuadas, es común que las decisiones se apoyen en percepciones, intuiciones o experiencias pasadas que ya no reflejan la realidad actual. Este enfoque puede funcionar en contextos estables, pero resulta especialmente peligroso en entornos dinámicos, donde las condiciones cambian con rapidez y requieren respuestas informadas y oportunas.

En el comercio minorista y en el supermercado, esta problemática se manifiesta con claridad. La falta de conocimiento sobre el comportamiento del consumi-

dor, la rotación de productos o la elasticidad de precios puede derivar en errores de abastecimiento, promociones ineficientes o estrategias comerciales mal orientadas. Cada una de estas decisiones, aparentemente aislada, puede traducirse en quiebres de stock, sobreinventarios o pérdida de ventas, afectando directamente los resultados del negocio.

La ignorancia también tiene un componente organizacional. No se trata solo de lo que los líderes desconocen, sino de cómo circula —o no— el conocimiento dentro de la empresa. La falta de comunicación entre áreas, la ausencia de sistemas integrados o la escasa capacitación de los equipos pueden generar silos de información que dificultan la toma de decisiones coherentes. En estos casos, incluso cuando existen datos valiosos, su impacto es limitado si no llegan a quienes los necesitan en el momento adecuado.

Frente a este escenario, la gestión del conocimiento se convierte en un activo estratégico. Invertir en capacitación, en sistemas de información y en procesos de análisis no es un gasto, sino una condición necesaria para competir en mercados cada vez más exigentes. La información, cuando se transforma en conocimiento accionable, permite reducir la incertidumbre, anticipar tendencias y tomar decisiones con mayor precisión.

Sin embargo, es importante destacar que el acceso a la información no garantiza, por sí solo, una buena gestión. El verdadero diferencial radica en la capacidad de interpretar esos datos, de contextualizarlos y de convertirlos en acciones concretas. Esto requiere no solo herramientas tecnológicas, sino también criterio, experiencia y una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo.

En definitiva, el precio de la ignorancia en la gestión no se limita a errores puntuales, sino que se expresa en oportunidades perdidas, en ineficiencias persistentes y en una menor capacidad de adaptación. Reconocer esta realidad es el primer paso para construir organizaciones más inteligentes, más ágiles y mejor preparadas para enfrentar los desafíos del entorno actual.

La imagen empresarial es un reflejo de lo que es en sí la organización. Como la imagen personal, crea la primera impresión en el cliente. Es más muy probable que apenas el cliente entre a un local, se forme una imagen del mismo. Por lo tanto, la calidad de la atención por parte del personal es un factor absolutamente fundamental. La imagen crea la carnada. Si al cliente le gusta la imagen probablemente la asocie con buena calidad y viceversa. La imagen, como componente del entorno, potencia o dificulta la venta, dependiendo de que tan positiva o negativa resulta par el consumidor. Parece una verdad de perogrullo, pero nunca está

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



La ausencia de formación adecuada en los equipos impacta directamente en la calidad de las decisiones, generando dependencia de intuiciones poco fundamentadas.

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

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

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

¿Quién debe ser responsable? El director del proyecto debe ser una persona que sepa gestionar un programa de cambio en una organización compleja.

Se necesita, además un equipo multidisciplinario con amplios conocimientos en temas fiscales y legales, con habilidades en proceso y tecnologías de la información y en gestión de recursos humanos. Pero, sobre todo, se necesita a un excelente comunicador, que transmita firmeza y que sea capaz de conseguir que las cosas se hagan bien. La implantación de centros de servicios consolida los procesos de soporte en un número reducido de ubicaciones, a la vez que permite la estandarización y optimización de los mismos. Esto supone que la compañía va a ser capaz de aglutinar una serie de procesos en una única unidad, responsable de unos estándares de calidad y de un costo de los servicios con los que provee a sus clientes internos.

Los principales beneficios pueden esperarse en un incremento de la eficiencia debido a las economías de escala, menores costos de personal y estandarización de procesos y sistemas, así como un incremento de la efectividad de toda organización ya que las áreas de gestión se van a ver liberadas de las tareas de tipo transaccional y el servicio al cliente debe verse mejorado. Servicio es el intangible o la promesa futura de los beneficios que se le otorgarán a un cliente. Podemos definir que un servicio de calidad se refiere a cómo será recibido por ese cliente. La calidad como factor competitivo está dirigida a crear clientes satisfechos. Y es ahí donde surge el gran dilema. ¿Qué quiere el desconocido? ¿Cuáles serán las acciones que le harán percibir nuestro servicio como aquel que reúne los requisitos de alta calidad?

Cada persona es diferente, y su enfoque sobre lo que se le ofrece varía de acuerdo a su experiencia. Se ha visto, a nivel mundial, que hay un tipo de cliente que es muy interesante, por lo tanto también conviene averiguar qué es lo que él considera importante de acuerdo a su edad y también, a sus gustos. El posicionamiento mercadológico actual de las tiendas se realiza tomando en cuenta dos factores fundamentales: precio y calidad. Pero no son los únicos ●

Actitud, palabra clave

La actitud consiste, simplemente, en demostrar con orgullo que uno está satisfecho con su trabajo. En otros términos, significa "ponerse la camiseta". En las empresas de servicio, tener una buena actitud tiene un impacto directo en la satisfacción del consumidor.

En todo momento, la actitud del personal deberá ser congruente con la expectativa del cliente durante su permanencia en el establecimiento, y además deberá ser congruente con la elección del sitio, con lo que se espera de los productos, con lo agradable del local, con la limpieza y, sobre todo, con la atención personal que se espera. La actitud es la parte intangible que une al prestador del servicio con el cliente; es hacerlo sentir como un invitado en nuestra casa y ofrecerle nuestro mejor estado de ánimo durante su permanencia en el establecimiento. Enseñar al personal a tener esta actitud es un reto que todo empresario tiene que superar.

YOUR VIBE,
YOUR BEAUTY.



La evolución del código de barras

“Los nuevos códigos 2D basados en estándares globales, como los que impulsa GS1, inauguran una nueva era para todos los actores de la cadena comercial”.



POR GABRIEL MELCHIOR *

La evolución ya está en marcha. El próximo gran paso puede empezar con un simple escaneo, y permitirá lograr más transparencia, eficiencia, información precisa y trazabilidad.

El código de barras forma parte de la vida cotidiana desde hace décadas. Está en los alimentos, medicamentos, productos de limpieza, indumentaria, electrodomésticos y prácticamente en todo lo que compramos. Lo vemos todos los días, aunque muchas veces no reparamos en ellos. Su impacto fue enorme: permitió identificar productos de forma única, agilizar operaciones comerciales, ordenar stocks, mejorar procesos logísticos y construir un lenguaje común entre fabricantes, distribuidores, comercios y consumidores.

Pero el mercado cambió. Y los productos también empiezan a necesitar nuevas formas de contar quiénes son, de dónde vienen y qué información tienen para ofrecer.

En ese contexto, GS1 impulsa una nueva etapa: la evolución del código de barras tradicional hacia códigos 2D basados en estándares globales, como QR Codes powered by GS1 y GS1 DataMatrix. Estos nuevos códigos conectan al producto físico con información digital confiable, actualizada y útil para distintos actores de la cadena.

No se trata únicamente de reemplazar una imagen por otra, sino de abrir la posibilidad de que cada producto pueda brindar más información y responder mejor a las nuevas demandas del mercado. Para una persona que escanea un producto, esto puede significar acceder a datos sobre su origen, vencimiento, ingredientes, certificaciones, instrucciones de uso, información nutricional, reciclabilidad o alertas relevantes.

En los medicamentos o productos de salud, también puede facilitar el acceso a información crítica para pacientes, profesionales y sistemas de control.

Para las empresas, el valor está en poder gestionar mejor sus datos, mejorar la trazabilidad, reducir errores, optimizar procesos, cumplir con nuevas exigencias y fortalecer la relación con consumidores, retailers, distribuidores y organismos reguladores.

La clave es en entender que no todos los QR son iguales. Un QR común puede dirigir a una página web. Un QR powered by GS1, en cambio, se apoya en estándares globales de identificación que permiten conectar cada producto con datos confiables y consistentes. Esa diferencia es central en un mundo donde la información circula ca-

da vez más rápido, pero no siempre con la misma calidad.

Esta evolución también apunta a un tema clave: la calidad de los datos. El código visible en el envase es solo una parte de la historia. Lo verdaderamente importante es la información que hay detrás, cómo se estructura, cómo se actualiza y cómo puede ser compartida entre distintos sistemas y actores de manera segura y eficiente.

GS1, organización global detrás de los estándares más utilizados para identificar productos, viene acompañando este cambio a nivel internacional. Desde GS1 Argentina, el desafío es acercar esta transición a las empresas locales, ayudarlas a comprender qué implica, cómo prepararse y qué oportunidades abre para cada industria.

Esto no significa que el código de barras tradicional desaparezca de un día para el otro. Se trata de una transición progresiva hacia un nuevo escenario, donde los productos no solo puedan ser identificados, sino también conectados con más información, más servicios y más valor.

Este cambio impacta en sectores muy diversos: consumo masivo, retail, logística, salud, alimentos, pequeñas y medianas empresas, industria y comercio. En todos los casos, el punto en común es el mismo: la necesidad de contar con datos más confiables para tomar mejores decisiones.

La evolución ya está en marcha. Los consumidores buscan más transparencia; las empresas necesitan eficiencia, los re-

tailers requieren información precisa y los reguladores avanzan hacia una mayor trazabilidad. En este escenario, los estándares ordenan, conectan y generan confianza.

El futuro del comercio y del consumo no dependerá solo de nuevos canales digitales o nuevas formas de comprar. También dependerá de algo más básico y, al mismo tiempo, más estratégico: que cada producto pueda estar correctamente identificado y conectado con información confiable.

Del código de barras al producto conectado; el próximo gran paso puede empezar con un simple escaneo ●

* Gerente de Comunicación y Marketing.
GS1 Argentina.



TE AYUDAMOS A LLEGAR A TUS OBJETIVOS.

Diseñamos acciones alineadas a tus metas comerciales y de posicionamiento.

Estrategia, ejecución y resultados.



**¡Trabajemos
juntos!**

✉ info@metroservicios.com.ar

☎ +541166074859

Una misión trascendente

Las empresas que fomentan entre sus colaboradores un ambiente de armonía, donde cada persona encuentra un sentido a su tarea, son las que obtienen los mejores resultados.



La autorrealización moviliza energías profundas e impulsa a las personas a trascender metas externas, encontrando sentido en lo que hacen y consolidando un compromiso duradero.

En el mundo empresarial actual, la motivación se ha convertido en un factor determinante para alcanzar el éxito sostenible. Ya no alcanza con recompensas económicas o estímulos externos: el verdadero motor que moviliza a las personas surge de la autorrealización. Este concepto, desarrollado por Abraham Maslow en su conocida pirámide de necesidades, alude a la capacidad de cada individuo para desplegar su máximo potencial, encontrando sentido en lo que hace.

Cuando una persona se siente autorrealizada, trabaja con pasión y compromiso,

porque no persigue únicamente un resultado tangible, sino la satisfacción profunda de saber que sus acciones tienen un propósito. En este sentido, las empresas que promueven espacios de desarrollo personal logran equipos más resilientes, creativos y preparados para enfrentar entornos cambiantes. La motivación intrínseca, vinculada al crecimiento interior, fomenta un círculo virtuoso donde el talento florece y la productividad se incrementa de manera natural.

Sin embargo, alcanzar la autorrealización no es un camino sencillo. Implica que cada individuo reconozca sus fortalezas, se fije metas alineadas con sus valores y encuentre oportunidades para aportar algo único al conjunto. Del lado organizacional, exige liderazgo empático, estructuras flexibles y una cultura que valore la diversidad de trayectorias. El poder de la autorrealización radica en que no se agota en un logro puntual: trasciende los resultados inmediatos y convierte cada desafío en una oportunidad de aprendizaje. Así, la motivación deja de ser un recurso limitado para transformarse en una fuente inagotable de energía, capaz de impulsar no solo carreras individuales, sino también la evolución de las organizaciones.

En definitiva, el éxito empresarial duradero no se mide únicamente en cifras, sino también en la capacidad de ofrecer a las personas el espacio necesario para crecer y autorrealizarse plenamente.

El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado. Nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan nuestra ayuda.

Entre las ventajas esenciales que presentan el compañerismo y el trabajo en equipo, tanto para los individuos como para las organizaciones, se encuentran:

- ◆ Para los individuos, el trabajo en equipo es ser confiable trabajar por igual para lograr algo grande y satisfactorio.
 - ◆ Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles.
 - ◆ Se comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.
 - ◆ Es más gratificante, por ser partícipe del trabajo bien hecho.
 - ◆ Se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales.
 - ◆ Puede influirse mejor en los demás ante las soluciones individuales que cada individuo tenga.
 - ◆ Se experimenta de forma más positiva la sensación de un trabajo bien hecho.
- Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.
- ◆ Se dispone de más información que

Una interacción positiva

Algunas de las ventajas que el teamworking viene aportando al ámbito corporativo desde hace varios años son las siguientes:

- ◆ Logra una mayor integración entre las personas para poder conocer las aptitudes de los integrantes.
- ◆ A las empresas y personas, les permite trascender en el tiempo más allá de su misión particular en un momento dado.
- ◆ Aumenta la calidad del trabajo, al tomarse las decisiones por consenso.
- ◆ Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- ◆ Se reducen los tiempos en las investigaciones al aportar y discutir en grupo las soluciones.
- ◆ Disminuyen los gastos institucionales.
- ◆ Existe un mayor conocimiento e información.
- ◆ Surgen nuevas formas de abordar un problema.
- ◆ Se comprenden mejor las decisiones.
- ◆ Son más diversos los puntos de vista y hay una mayor aceptación de las soluciones que se generan en forma colectiva.

cualquiera de sus miembros en forma independiente o separada.

♦ El trabajo en grupo permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión. Esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones.

La imagen de toda empresa inevitablemente estará ligada a la imagen que dé su personal. Esto es particularmente crucial en las compañías de servicios, en las cuales el factor humano juega un rol fundamental. Por lo tanto, el primer paso de toda empresa exitosa debería ser contar con la gente adecuada para llevar adelante su misión.

El reclutamiento de personal, en su sentido más amplio, involucra el manejo o administración del capital humano de la empresa, lo cual supone la administración de los talentos y capacidades requeridas por ella; la adecuada organización de dicho capital y el reemplazo de los empleados que egresan. Los resultados variarán según los casos concretos, pero el salario de un empleado nuevo es generalmente inferior al del empleado reemplazado. La remuneración y los gastos pueden ser medidos, de modo que esta parte del análisis relativo a la adquisición del capital humano es objetiva. Si los costos de remuneración inferiores y los gastos de reclutamiento se compensan efectivamente, entonces la



clave del costo de adquisición del capital de recursos humanos reside en la productividad de los empleados contratados en comparación con la de los que fueron sustituidos.

Generalmente, los empleados nuevos son menos eficientes al comienzo que aquellos que fueron reemplazados; se trata de un período de aprendizaje o costo inicial que se suma al gasto demandado por el reclutamiento. Una vez que el nuevo empleado supera el período de adaptación y aprendizaje, entonces su productividad comienza a ser cada vez más alta ●

Cuando la motivación surge desde adentro, la productividad se acompaña con satisfacción personal, porque el logro no se mide solo en los resultados operativos.

UNION GANADERA
CLÁSICAS

★ ★ ★
HAMBRE DE
gloria
HAMBURGUESAS DE SELECCIÓN

UNION GANADERA

★ ★ ★
HAMBRE DE
gloria
HAMBURGUESAS DE SELECCIÓN

Anécdotas tributarias que hicieron historia

Dos historias ejemplifican cómo las decisiones fiscales inapropiadas pueden impactar negativamente no solo sobre la inversión, sino también sobre el entorno y la vida de las personas.

En el año 1966, los Beatles lanzaron *Revolver*, un álbum que marcó una evolución en su sonido y temáticas. Su primera canción, *Taxman*, escrita principalmente por George Harrison, se convirtió en una sátira mordaz contra el sistema fiscal británico de la época.

A manera de contexto, durante los años 60, el Reino Unido imponía una carga tributaria excepcionalmente alta sobre los ingresos elevados. Artistas, empresarios y otros profesionales exitosos veían cómo la mayor parte de sus ganancias era absorbida por el Estado. Harrison, sorprendido al descubrir que debía pagar hasta el 95% de sus ingresos debido al llamado "sÚper impuesto", canalizó su frustración en esta canción.

El sistema fiscal británico, impulsado por el gobierno laborista de Harold Wilson, buscaba financiar el Estado de bienestar mediante políticas redistributivas. En "Taxman", Harrison menciona a "Mr. Wilson" y "Mr. Heath" (Edward



POR JORGE A. BACCHI *

Heath, líder del Partido Conservador), evidenciando su descontento con la clase política de la época.

Entorno económico y fiscal

El Reino Unido tenía uno de los regímenes fiscales más agresivos del mundo. Las rentas más altas enfrentaban una tasa del 95%, lo que significaba que por cada libra ganada por encima de cierto umbral, solo 5 peniques quedaban en manos del contribuyente. Esta política afectó directamente a los Beatles y a otros artistas, quienes comenzaron a explorar alternativas para preservar su riqueza.

Las elevadas tasas impositivas y los controles sobre la movilidad de capital generaban una fuga de talentos hacia países con cargas fiscales más moderadas. Artistas como The Rolling Stones y David Bowie se trasladaron a Francia o Suiza, evitando el impacto de las políticas tributarias británicas.

Más allá del sector artístico, el entorno fiscal de la época representaba un desafío para em-

presarios e inversionistas:

— Impuesto sobre la renta: Hasta 95% en el tramo más alto.

— Impuesto a las sociedades: Entre 40% y 50%, reduciendo la reinversión en negocios.

— Impuestos sobre la herencia y el patrimonio: Elevados, incentivando estrategias de planificación fiscal.

— Restricciones a la movilidad de capital: Limitaciones para trasladar fondos fuera del Reino Unido.

Este esquema tributario no solo generó evasión y estrategias de optimización fiscal, sino que también desincentivó en general la inversión y la innovación en el país.

El impacto de Taxman

La mencionada canción marcó un punto de inflexión en la trayectoria de The Beatles, incorporando por primera vez un mensaje político directo. Con una base rítmica influenciada por el rock psicodélico y un solo de guitarra enérgico de Paul McCartney, la canción se convirtió en un símbolo de la frustración con la carga impositiva excesiva.

Más allá del ámbito musical, el mensaje de la canción trascendió como una denuncia sobre la presión fiscal y su impacto en la economía. Su tono irónico captó la atención no solo de los fanáticos del grupo, sino también de empresarios y personas de altos ingresos que compartían la preocupación de Harrison sobre la intervención estatal en sus ganancias.

El lanzamiento de *Revolver* en 1966 generó sorpresa entre el público y la crítica. La inclusión de una crítica abierta al gobierno británico contrastaba con el tono más ligero de sus trabajos anteriores. Con el tiempo, *Taxman* se consolidó como una de las canciones más influyentes de la banda, siendo versionada por artistas como Tom Petty & The Heartbreakers, Stevie Ray Vaughan y Oasis.

Su mensaje sigue siendo citado en debates sobre política fiscal, evasión de impuestos y redistribución de la riqueza. La canción se convirtió en un símbolo de las consecuencias de una presión fiscal excesiva, destacando cómo los sistemas tributarios pueden afectar la movilidad de capital y la decisión de empresarios y creadores de riqueza de establecerse en otros países.

A más de 50 años de su lanzamiento, la canción sigue siendo un referente del debate sobre impuestos. En un contexto donde los gobiernos continúan discutiendo medidas para gravar a los más ricos, y donde conceptos como paraísos fiscales y estrategias de planificación



No es solo limpieza
Es resultado + cuidado



**Podés comprar el pack completo
o productos individuales.**

NUEVAS
PASTILLAS LIMPIA
LAVARROPAS

3 pastillas
Limpieza profunda



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

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



www.multimax.com.ar



impositiva son parte fundamental del mundo financiero, el mensaje de Harrison mantiene su vigencia.

Lo que en su momento fue percibido como la queja de un músico millonario ha demostrado ser una reflexión sobre el equilibrio entre financiamiento estatal y crecimiento económico. La canción resalta el dilema entre la necesidad de sostener los servicios públicos y el riesgo de desincentivar la inversión y la innovación. Y como bien decía Harrison en su letra: "Si ganas mucho dinero, te lo quitarán todo..."

¿Un impuesto a las ventanas?

Aunque cueste creerlo, existió un impuesto a las ventanas. Fue diseñado para gravar a los propietarios en función de la cantidad de ventanas en sus casas. En ese momento, los impuestos directos sobre la renta eran altamente controvertidos, ya que se consideraba una intromisión del gobierno en los asuntos privados de las personas. En lugar de revisar los ingresos de cada contribuyente, el gobierno optó por gravar las viviendas de acuerdo con el número de ventanas, partiendo de la premisa de que más ventanas significaban mayor riqueza.

En su versión inicial, el impuesto consistía en una tasa fija de dos chelines por vivienda, con incrementos adicionales dependiendo del número de ventanas. Las casas con más de diez ventanas debían pagar una cantidad adicional, y aquellas con más de veinte ventanas pagaban un tributo aún mayor. Esta estructura de tasas lo convirtió, en teoría, en un impuesto progresivo, dirigido principalmente a las familias más ricas que vivían en grandes propiedades.

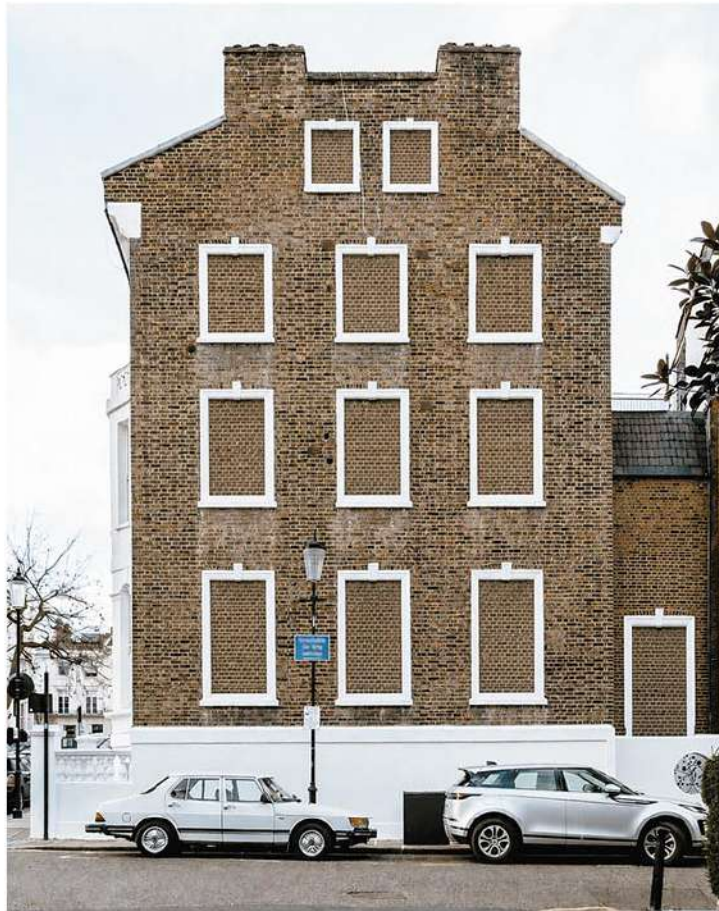
Hecha la ley, hecha la trampa. Como resultado del impuesto, muchos propietarios comenzaron a tapiar o eliminar ventanas para evitar pagar más. Este fenómeno tuvo un impacto significativo en el diseño arquitectónico de las viviendas de la época. Incluso hoy en día, se pueden observar casas en Inglaterra y Escocia con ventanas tapiadas, recordando los efectos de este gravamen.

Además, el impuesto a las ventanas

fue impopular no solo por su carga económica, sino porque la gente lo consideraba un "impuesto sobre la luz y el aire".

Las ventanas, que proporcionaban luz natural y ventilación, eran esenciales para la calidad de vida en un tiempo en que las condiciones sanitarias ya eran deficientes.

La falta de ventilación adecuada en muchas viviendas con ventanas tapiadas terminó exacerbando los problemas de salubridad, especialmente en las áreas urbanas densamente pobladas, donde por aquel entonces, las enfermedades como el tifus y la disentería eran comunes.



Impacto social y críticas

Aunque el impuesto estaba diseñado para impactar principalmente sobre los ricos, en la práctica, muchas familias más humildes también se vieron afectadas, especialmente aquellas que vivían en edificios compartidos con muchas ventanas. Las quejas se multiplicaron a lo largo de los años, y tanto médicos como reformadores sociales comenzaron a señalar las graves consecuencias para la salud pública. De hecho, la falta de luz y ventilación derivada de las ventanas tapiadas contribuyó a la propagación de enfermedades infecciosas, lo que generó un malestar generalizado en la población.

Uno de los críticos más notables del

impuesto fue el economista Adam Smith, quien en su obra *La riqueza de las naciones* analizó el impuesto a las ventanas como un ejemplo de política tributaria ineficiente. Smith señaló que, aunque el impuesto no requería una inspección intrusiva dentro de las viviendas, su impacto era desproporcionado y afectaba más gravemente a los sectores más pobres de la sociedad.

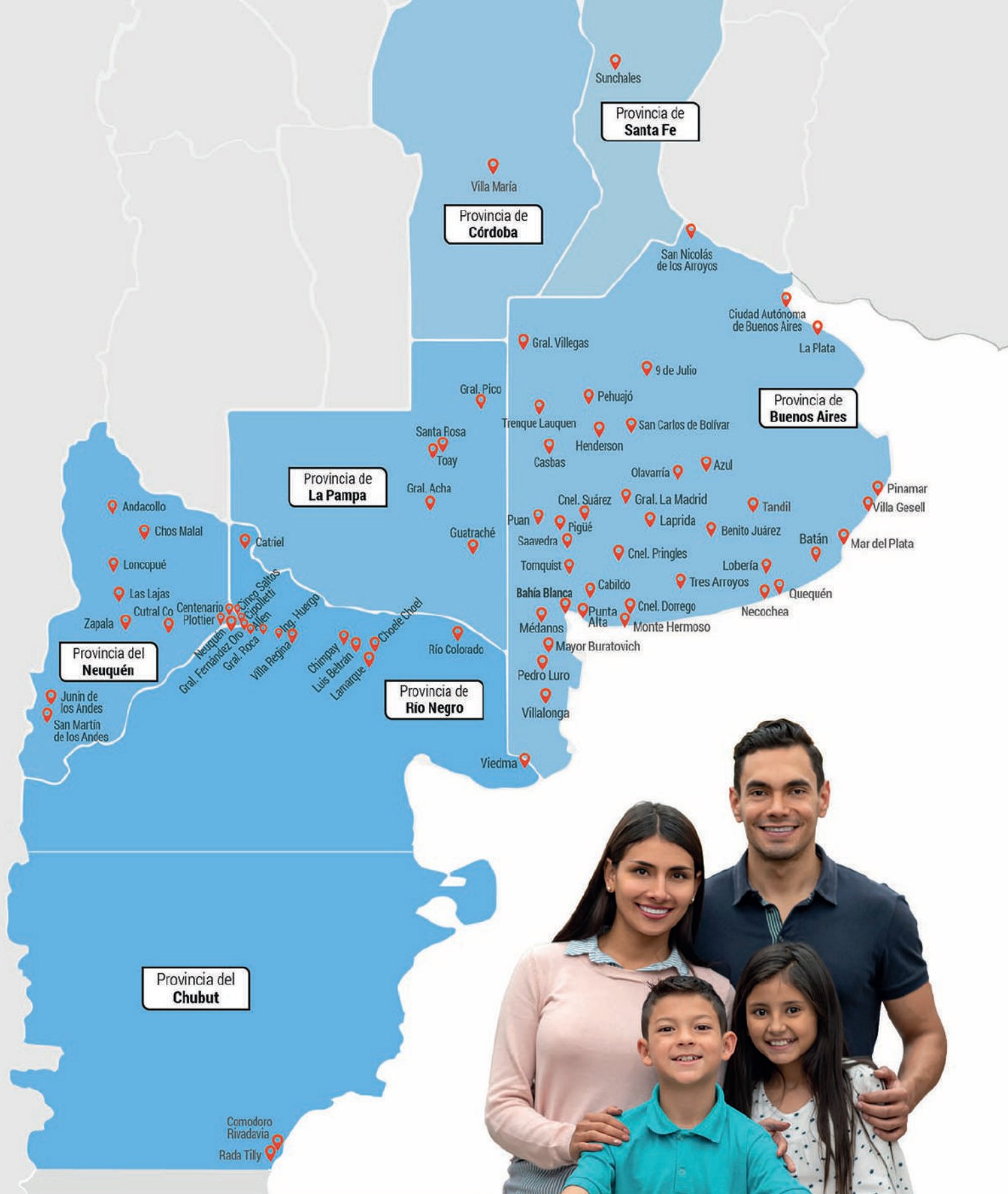
Durante el invierno de 1850-1851, las protestas contra el impuesto se intensificaron, con la participación de médicos, activistas y ciudadanos. La creciente presión obligó al gobierno a abolir el impuesto en 1851, reemplazándolo por un gravamen sobre las casas habitadas. En Escocia, el impuesto también fue eliminado ese mismo año.

Se argumenta que la derogación del impuesto a las ventanas fue motivada no solo por la protesta social, sino también por la creciente comprensión de la importancia de la luz natural y la ventilación para la salud pública. Este fue un paso importante en la evolución de las políticas de vivienda y urbanismo, y marcó el final de uno de los impuestos más inusuales y controvertidos de la historia británica.

Hoy en día, las ventanas tapiadas en edificios antiguos de Inglaterra, Escocia y Francia (donde se impuso un impuesto similar) son un recordatorio visible de las consecuencias de este impuesto. Aunque razones estéticas y arquitectónicas también llevaron a construir "ventanas ciegas", en muchos casos, la causa principal fue la evasión de im-

puestos. El impuesto a las ventanas es un ejemplo de cómo una política fiscal puede tener efectos no deseados y generar consecuencias más allá del simple acto de recaudar. Este gravamen, que buscaba gravar a los ricos, terminó afectando a los más pobres y dejó una marca indeleble en el paisaje arquitectónico de Inglaterra y otros países.

En resumen, la historia del impuesto a las ventanas nos enseña cómo las decisiones fiscales muchas veces pueden moldear, no solo la recaudación y la inversión, sino también el entorno y la vida de las personas ●



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



La empresa social de los propios consumidores

Los desafíos del 2026: balance y perspectivas futuras

Ante un entorno desafiante, no hay respuestas genéricas. A fin de conocer las diversas estrategias se están implementando en el ámbito del consumo masivo para sobrellevar esta etapa de transición hacia la recuperación del mercado, consultamos a ejecutivos de distintas empresas.

El consumo masivo avanza este año por un camino de transición. La desaceleración inflacionaria empieza a ordenar algunas variables, pero la recuperación de la demanda todavía es gradual. Los consumidores aprovechan las promociones, alternan entre canales, administran cada compra con cuidado y redefinen sus prioridades con una velocidad que obliga constantemente a minoristas y proveedores a revisar sus estrategias.

En este escenario, la agenda empresaria ya no se limita a implementar acciones tácticas para resistir la caída. El es detectar las oportunidades y desplegar los recursos necesarios para desarrollarlas. Inteligencia artificial, automatización de procesos y uso intensivo de analítica de datos son algunas de las herramientas que se están utilizando para satisfacer con más precisión y sin demoras las cambiantes necesidades de los clientes modernos.

Ante estas situaciones, para conocer la situación actual y las perspectivas de las empresas del consumo masivo, llevamos a cabo esta nueva Columna de Opinión, en la que distintos ejecutivos comentan qué estrategias están implementando para mantener su nivel de actividad y quedar bien posicionados de cara a la recuperación que podría emerger con más fuerza el año próximo.

Todos los testimonios son personales y, necesariamente, subjetivos. Pero allí reside parte de su valor: permiten observar cómo cada empresa interpreta el escenario y define prioridades. Detrás de cada lanzamiento, inversión o apuesta tecnológica, las variables macroeconómicas coexisten con expectativas, intuiciones, lecturas del mercado y grados de confianza en el futuro.

Esperamos que este informe contribuya a detectar esas motivaciones implícitas en las estrategias empresariales, que en definitiva, son las que terminarán conformando el panorama del consumo masivo argentino durante el segundo semestre de este año.

ALGABO

Alberto Bollatti
CEO

El mercado general de cosmética y tocador registró una caída del 15%. Pese a este contexto adverso, Grupo Algabo ha consolidado un crecimiento de carácter histórico. La firma cerró el período fiscal 24/25 con un incremento del 10% en volumen y proyecta repetir un alza similar en 2026, alcanzando un récord de 55 millones de unidades producidas y una facturación estimada de 55 millones de dólares.

La clave del éxito ha residido en una agresiva estrategia de innovación constante y diversificación de portafolios. En una “nueva Argentina”, donde ya no es viable trasladar las ineficiencias logísticas ni los sobre costos especulativos a los precios finales, Algabo ha estructurado su liderazgo sobre cuatro pilares competitivos: pasión, escala industrial, calidad de diseño y optimización de costos.

Para respaldar este incremento en la demanda, Algabo ejecuta la ampliación de su planta de Tortuguillas. Con una inversión total de 3 millones de dólares en 2025 y otros 3 millones proyectados para este 2026, la empresa reinvierte casi la totalidad de sus utilidades en desarrollo técnico e infraestructura.

En lo tecnológico, la compañía marcó un hito con el lanzamiento de sistemas propios digitalizados e integrados con Inteligencia Artificial diseñados para optimizar tiempos de manufactura y agilizar los procesos internos de control y trazabilidad.

El plan de innovación contempla el lanzamiento de más de 70 nuevos SKUs y el ingreso de Algabo al mercado semiselectivo mediante familias de productos de mayor valor percibido. Se destacada la consolidación de las líneas de fragancias y perfumes finos Polo Buckingham Club y Go To Be (cuya demanda logró colocar en un trimestre el volumen planificado para todo el semestre).

CLAVES INFORMACION COMPETITIVA

Nelson Pérez Alonso
CEO

Las empresas de consumo masivo necesitan revisar no sólo cuánto venden, sino dónde están vendiendo, dónde no están llegando y qué oportunidades están dejando en manos de la competencia. Ese es el desafío que impone un contexto recesivo, donde las ventas del retail y de la industria proveedora no terminan de repuntar.

Desde Claves Información Competitiva estamos adaptando nuestro modelo de negocios, inte-



grandos bases de datos de puntos de venta, inteligencia artificial y automatización de procesos comerciales para ayudar a las compañías a trabajar de manera más colaborativa con sus distribuidores.

A este enfoque lo llamamos “Ayúdame a ayudarte”. La idea es simple: muchas veces la industria exige más ventas al distribuidor, pero no siempre le brinda información concreta sobre qué zonas desarrollar, qué comercios visitar, qué canales alternativos explorar o dónde existe mayor potencial de crecimiento.

A través de bases de datos georreferenciadas, análisis de cobertura, identificación de puntos de venta tradicionales y no tradicionales, y modelos de IA que priorizan oportunidades, ayudamos a empresas de lácteos, golosinas, bebidas, galletitas y otros rubros a expandir zonas, mejorar la capilaridad comercial y aumentar su share, bajando costos de prospección y reduciendo tiempos improductivos.

El desafío actual no pasa sólo por vender más, sino por vender mejor: con más información, mayor precisión territorial y una relación más inteligente entre industria y distribución.

En este contexto, la inteligencia artificial no reemplaza al equipo comercial: lo potencia. Permite detectar oportunidades invisibles, ordenar prioridades y transformar datos dispersos en acciones concretas de crecimiento.

COOPERATIVA ALMACOR

Martín Vercellone

GERENTE DE COMPRAS



En un contexto de consumo más selectivo y fragmentado, entendemos que el desafío ya no pasa únicamente por generar volumen, sino por sostener la relevancia en la compra cotidiana. Como supermercado de cercanía, seguimos fortaleciendo nuestro vínculo con el consumidor barrial, apostando a una propuesta basada en la proximidad, la confianza y la conveniencia.

La lealtad del cliente hoy se construye menos desde la promoción masiva y más desde la relación permanente. En ese sentido, la cercanía con nuestros vecinos sigue siendo nuestra principal herramienta de fidelización. Complementariamente, en un escenario donde el canal informal gana participación, la financiación, los planes de pago y los convenios bancarios continúan siendo recursos importantes para retener clientes y facilitar el acceso al consumo.

Si bien los volúmenes muestran una contracción generalizada, en Almacor tenemos el foco puesto en incrementar la frecuencia de compra. Para ello, trabajamos intensamente sobre la experiencia en el punto de venta, la disponibilidad de mercadería, la reposición eficiente y una mejor jerarquización de categorías y productos.

En términos de rentabilidad, el contexto obliga a todos los actores de la cadena a resignar márgenes. Nuestra estrategia prioriza sostener e incluso ampliar la participación de mercado, entendiendo que la construcción de valor es una mirada de largo plazo.

Respecto a la incorporación de tecnología, avanzamos

en la generación y gestión de datos propios. La mayoría de nuestros locales cuenta con bases de clientes activas y una comunicación fluida con los vecinos. Estamos implementando campañas específicas para ampliar esos registros, incluyendo la digitalización de acciones promocionales y sorteos.

Además, trabajamos junto a Scentia Consulting, cuya analítica de mercado nos permite comprender con mayor precisión el comportamiento real del consumo masivo, comparar nuestro desempeño con el de la competencia y tomar decisiones más ágiles y fundamentadas.

COOPERATIVA OBRERA

Mariano Glas

GERENTE DE SUPERMERCADOS

Por ser una cooperativa de consumo, la estrategia de la Cooperativa Obrera se focaliza en brindar las mejores opciones para los consumidores, ayudando en el cuidado de la economía familiar.

Actualmente, la Coope tiene 154 sucursales en 74 ciudades de 8 provincias y 2 portales de comercio electrónico, La Coope en Casa y Coopehogar.coop. Por ende, las realidades de cada localidad son muy diferentes entre sí. El concepto de estrategias generales con implementaciones locales requiere un profundo trabajo de análisis de datos para transformarlos en información adecuada al momento de tomar e implementar cada decisión.

El sector de Información para la Gestión, dependiente de la Gerencia General, se encarga de la generación y análisis de variados reportes y la creación de tableros de gestión interactivos adaptados a los distintos niveles decisorios de la organización para facilitar la gestión.

Con la creación de la Gerencia de Abastecimiento, el año pasado se profundizó el trabajo de coordinación entre las diferentes áreas comerciales y de producción, contando con el soporte de la Gerencia de Sistemas, la cual se encarga del desarrollo informático y tecnológico de la Cooperativa (prácticamente la totalidad de los sistemas informáticos son de desarrollo propio, lo cual permite generar información en tiempo real de cada evento que sucede en las sucursales, centros de distribución y de producción). Esto nos permite tomar las mejores decisiones de manera asertiva y veloz, además de la medición posterior de los principales KPI de cada sector.

Estamos muy atentos para entender las nuevas tendencias y acompañar los cambios de hábito de los consumidores, así como los nuevos procesos tecnológicos, tal como se viene haciendo desde hace 105 años.



COTO

María Belén López Gregorutti

GERENTE DE MARKETING, PUBLICIDAD Y COTO MEDIA

En un contexto recesivo, la demanda ya no se da por sentada. El consumidor compara más, alterna canales y redefine sus prioridades con una velocidad que obliga a

las compañías a revisar no solo qué venden, sino cómo toman decisiones.

Desde Marketing, el desafío es dejar de mirar la promoción como una respuesta automática y empezar a trabajar con mayor precisión sobre la demanda real. Hoy no alcanza con generar tráfico o volumen: necesitamos entender cuándo, dónde, por qué y con qué nivel de rentabilidad se produce cada compra.

En ese camino, la inteligencia artificial, la analítica avanzada y la automatización están dejando de ser conceptos aspiracionales para convertirse en herra-

mientas concretas de gestión. La IA aplicada a procesos operativos permite reducir costos y mejorar tiempos de respuesta: desde agentes para atención al cliente, resolución de reclamos o confirmación de presencialidad en entregas, hasta la optimización de tareas repetitivas que antes consumían horas de trabajo humano.

También se está transformando la producción de contenidos. En diseño y comunicación, la IA permite desarrollar piezas con

mayor velocidad, flexibilidad y eficiencia, reemplazando procesos que antes demandaban jornadas completas de producción, múltiples locaciones, modelos y equipos.

La analítica avanzada, por su parte, es clave para anticipar demanda, mejorar pronósticos, personalizar la experiencia en el momento de compra y optimizar la cadena de abastecimiento. Tener el producto correcto, en el lugar correcto y en el momento correcto impacta directamente en ventas, inventario y rentabilidad.

En Marketing, además, estos modelos nos ayudan a distribuir mejor la inversión publicitaria, priorizando medios más medibles y orientados a performance, sin resignar *branding*. La vuelta del OOH y el DOOH confirma que la construcción de marca sigue siendo clave, siempre que se integre con una mirada más estratégica y complementaria al ecosistema de medios.

La rentabilidad hoy se construye con menos intuición aislada y más inteligencia aplicada. No se trata de reemplazar criterio, sino de potenciarlo con datos, tecnología y velocidad de ejecución.

DELPAC

Julián Cerezo

GERENTE DE OPERACIONES



El mercado argentino de consumo masivo atraviesa una transformación profunda. En ese contexto, adaptarse no fue una elección: fue una condición para seguir operando.

El contexto no da margen ni tiempo para esperar; lo que más se valora es la agilidad y los resultados a corto plazo. La demanda se fragmentó, las promociones dejaron de garantizar volumen y el consumidor -más racional que an-

tes- decide con la cabeza y el bolsillo, no con el hábito.

Para nosotros, como proveedores de alimentos con un segmento estratégico en marcas blancas, eso implicó repensar estratégicamente el modo en que operamos, no solo lo que producimos.

Durante este año, el foco estuvo en la productividad y la eficiencia operativa como ejes de competitividad real. Trabajamos en la reducción de mermas, mejoramos el nivel de servicio y sostuvimos la operación con solidez, lo que nos permitió incorporar nuevos clientes en un año exigente.

En un contexto de consumo masivo en baja y poder adquisitivo bajo presión, apostar a la eficiencia no es solo una decisión interna: es la única respuesta sostenible.

Una de las herramientas de mayor impacto fue la implementación de proyecciones de volumen con previsibilidad: un forecast que nos permite anticipar la demanda real, planificar compras con mayor precisión y maximizar la capacidad operativa. Eso, combinado con mejoras en nuestros sistemas de gestión, redujo la improvisación en toda la cadena.

No operamos con grandes plataformas de inteligencia artificial; hoy estamos explorando ese camino, usando mejor la información que tenemos.

En un mercado donde los márgenes están ajustados, la diferencia entre operar con datos o sin ellos es, cada vez más, la diferencia entre crecer o quedar atrás.

DOÑA NOLY

Pablo Valentino

GERENTE COMERCIAL

En el escenario actual de consumo fragmentado, la lealtad ya no se hereda; se gestiona en tiempo real. En el sector de alimentos, donde el canal de venta y las decisiones de compra mutan aceleradamente, el modelo tradicional de promociones lineales ha perdido efectividad. Para capturar la demanda real y defender la rentabilidad, nuestra estrategia migró de la reacción a la anticipación.

Hoy, el corazón de nuestra adaptación es la velocidad de respuesta. Entendemos que el dato pierde valor si no se procesa a tiempo. Por eso, estamos integrando herramientas de inteligencia artificial y analítica avanzada con un objetivo claro: consolidar la mayor cantidad de información del mercado en el menor tiempo posible. Esta infraestructura tecnológica nos permite identificar desvíos, estudiar tendencias emergentes y decodificar las micro-preferencias del consumidor antes de que se diluyan. Dejamos de mirar el espejo retrovisor de las ventas pasadas para proyectar escenarios dinámicos. Complementamos esto con la automatización de procesos, clave para liberar a nuestros equipos comerciales de la carga operativa e impulsarlos a tomar decisiones estratégicas basadas en evidencia. En un contexto recesivo, la rentabilidad no se encuentra en el volumen masivo, sino en la precisión quirúrgica: colocar el producto correcto, en el canal adecuado y al precio óptimo. La tecnología no reemplaza la visión comercial, sino que le da la velocidad necesaria para liderar el cambio.



Energizer®



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



©2020 Energizer. Las marcas registradas y ciertos diseños son propiedad de Energizer. Todas las demás marcas comerciales son propiedad de sus respectivos dueños y no se implica ninguna afiliación o respaldo de dichos terceros. Comprá cualquier pila Energizer a partir del 12/03/2020, cualquiera sea el pack o tamaño y obtendrás la posibilidad de comprar uno de los cinco "cabeceros" de jugador por cada compra, al precio final sugerido de \$9.990 (precio sin impuestos nacionales: \$9.256.20). No aplica a la compra de linternas Energizer. Para acceder a la promoción, deberá presentarse el comprobante de compra original, no alterado y legible, correspondiente a pilas Energizer. La promoción estará vigente hasta agotar stock (stock disponible: 65.898 "cabeceros" de Lionel Messi, 41.180 "cabeceros" de Emiliano Martínez, 24.708 "cabeceros" de Rodrigo De Paul, 15.472 "cabeceros" de Julián Álvarez y 16.472 "cabeceros" de Lautaro Martínez). Válida únicamente en comercios adheridos de la República Argentina. ©2020 Energizer. TM y determinados diseños son propiedad de Energizer. Todas las demás marcas registradas son propiedad de sus respectivos titulares y no implican afiliación ni patrocinio alguno por parte de dichos terceros. Las imágenes son ilustrativas y pueden haber sido retocadas o modificadas digitalmente. Energizer Argentina S.A., CUIT 30-70733953-1, con domicilio en 25 de Mayo 487, CABA.



PRODUCTO
OFICIAL

GAASESORIA COMERCIAL

Alberto Guida

DIRECTOR



La situación actual es el resultado de un cambio de modelo económico y donde el proceso requiere un tiempo mayor al considerado. En primer lugar, no todas las actividades tienen la misma oportunidad, y esto genera un impacto económico con resultados positivos y negativos, que demandan un balance constante, pero por sobre todas las cosas, incertidumbre y donde los afectados comienzan a generar un rechazo generalizado.

Con respecto al consumo actual, el comprador tiene dificultades en su poder adquisitivo por un salario demasiado ajustado, una fuerte recomposición de los servicios y una inflación que ya no promueve la especulativa compra anticipada o el stock hogareño en la clase social pudiente.

Este modelo demanda un ajuste de ganancias, y me refiero a márgenes de utilidad que deberían relacionarse con la baja del índice inflacionario; sin embargo, se mantienen exactamente los mismos porcentajes de aplicación tanto en la industria como en los canales de distribución. Nadie considera la posibilidad de que bajando márgenes pueda vender más.

Hablamos de un cambio cultural complejo, porque las consecuencias de los últimos cuarenta años han determinado oportunidades de enriquecimiento exponencial por especulación e inflación, lo que contradice al modelo actual y le resta valor al concepto de crecimiento a través del ahorro, el trabajo, la perseverancia y el tiempo.

Todo lo consideramos en base a los modelos económicos. Seguramente todos los extremos son malos, pero en mi visión personal, tanto el modelo socialista como el capitalista tienen oportunidades de lograr resultados válidos. El problema está en la ejecución garantizada por el sistema democrático (el cual comparto totalmente), donde a veces anidan intereses personales totalmente ajenos al país y a la responsabilidad que compete a funcionarios e instituciones.

GDN ARGENTINA

Roberto Mayo

DIRECTOR DE MARKETING



El supermercadismo actual enfrenta una transformación sin precedentes, marcada por el cambio de hábito de los consumidores y la forma en que toman sus decisiones de compra. Hoy encontramos clientes más informados, más exigentes y racionales en la administración de sus gastos. Comparan precios, evalúan alternativas, investigan productos y buscan maximizar la experiencia de compra. De este modo, la fide-

lidad ya no se construye a partir de una marca, sino de la capacidad de ofrecer experiencias relevantes, convenientes y competitivas.

Este nuevo ecosistema nos plantea un desafío clave: rediseñar nuestro modelo de negocio para generar valor, tanto para el cliente como para la compañía. Las promociones masivas tradicionales ya no garantizan volumen, por lo que la diferenciación se construye a través de la cercanía, la confianza y la personalización. Ya no basta con esperar al cliente, hay que acompañarlo con propuestas que alivien su bolsillo de manera inteligente.

Para lograrlo, la tecnología ha transformado su rol y hoy es parte fundamental del diseño de la estrategia comercial y de comunicación. En este sentido, la incorporación de herramientas de inteligencia artificial, sumada a la conformación de un equipo de profesionales de vasta experiencia en el retail, nos ha permitido la mejora en los procesos y estándares de analítica de datos. La infraestructura desarrollada ofrece mayor precisión en predecir tendencias de consumo, optimizar el surtido en cada tienda para evitar quiebres de stock y diseñar ofertas customizadas que conecten con las necesidades reales de cada hogar.

En suma, reinventarse todos los días exige poner a la innovación al servicio de la experiencia al cliente. Entender los nuevos hábitos de consumo no es solo una ventaja competitiva; hoy es la única vía para tomar decisiones ágiles e inteligentes que impulsen, en simultáneo, la satisfacción del cliente y la sostenibilidad del negocio.

INDUSTRIAS SAENZ

Emiliano Llorente

GERENTE COMERCIAL



Hay un consenso que se instaló en la industria: las promociones ya no empujan como antes. En un contexto recesivo, el consumidor sigue mirando el precio, pero aprendió a ignorar el "ruido". Hoy elige lo familiar, lo que percibe como justo y lo que le resuelve la rutina. Para marcas regionales, como Borita, X.5 y Bora, esto es una gran oportunidad si afinamos la lectura de territorio. Pero también es una amenaza, si seguimos gestionando con las mismas herramientas de siempre. La compra se fragmentó y cambió la frecuencia del canal tradicional. Creció el peso del supermercado regional, y el online presiona márgenes.

En ese mapa, el desafío no es solo vender más, sino capturar demanda real y mejorar la rentabilidad con decisiones más precisas.

Ahí es donde la analítica avanzada y la IA empiezan a jugar un rol concreto: nos permiten cruzar *sell-out* por canal, elasticidad de precio por zona y señales de recompra, para anticipar variaciones de rotación, ajustar *mix* y priorizar acciones donde hay verdadero potencial. La automatización, por su parte, no reemplaza equipos: libera tiempo de análisis y ejecución, reduciendo reacción tardía y mejorando velocidad. Las empresas regionales tenemos una ventaja: conocemos el territorio. La tecnología bien aplicada no reemplaza ese conocimiento, pero lo vuelve sistemático y accionable. En este ciclo, van a ganar las marcas que integren ambas cosas con foco en eficiencia y consistencia.

LA GENOVESA SUPERMERCADOS

Fernando Rodríguez

PRESIDENTE



Está claro que en 2026 prosigue una tendencia recesiva en las ventas, debido al menor poder adquisitivo de los clientes, que se manifiesta en un reducido ticket promedio de compra y en la elección de ciertos productos que se adaptan a las necesidades económicas de las distintas familias. Este panorama genera la necesidad de mejorar la eficiencia de todos los procesos operativos, a fin de poder mantener la rentabilidad. En ese sentido, venimos analizando

en detalle la composición de los costos en cada una de nuestras sucursales. Estamos incorporando o mejorando los sistemas de información para enfocarnos en mejorar las utilidades y tener información precisa y en tiempo real, que además nos sirva para poder satisfacer, también en tiempo real, las cambiantes demandas de los consumidores. En ese sentido, creemos en el potencial de la inteligencia artificial, y la vamos incorporando gradualmente. En una primera etapa, la estamos implementando en la lectura de facturas, a fin de mejorar los tiempos de ingresos de los comprobantes.

En líneas generales, tenemos la esperanza de que el destino de nuestro sector pueda ser prometedor. Por eso, siempre estamos buscando oportunidades para innovar y diversificar los productos y servicios ofrecidos.

La adaptación ágil es clave para sobrevivir en este entorno. Más que nunca, debemos ser flexibles y estar dispuestos a ajustar nuestras estrategias según las demandas del mercado.

LA ITALIANA

Martín Delfino

GERENTE DE GESTIÓN COMERCIAL



La economía atraviesa una transformación profunda, y el consumo masivo no es ajeno a este proceso. La caída que evidencian las ventas en gran parte de las categorías no responde solo a una menor capacidad de compra, sino también a cambios en la forma en que los consumidores administran sus ingresos y priorizan sus gastos.

Hoy, los servicios tienen un peso cada vez mayor dentro del presupuesto familiar. Tarifas, edu-

cación, salud, transporte y comunicaciones absorben una porción significativa, reduciendo la capacidad de compra. Este escenario obliga a las empresas a revisar estrategias comerciales, propuestas de valor y modelos de gestión, buscando mayores niveles de eficiencia para llegar a la góndola con productos competitivos.

Asimismo, la economía argentina comienza a transitar un contexto poco habitual para las últimas décadas. La

desaceleración de la inflación y la búsqueda del equilibrio macroeconómico están generando condiciones de mayor previsibilidad. Si bien el proceso implica desafíos en el corto plazo, también comienza a sentar bases más sólidas para el desarrollo económico de los próximos años.

Aún persisten desafíos relevantes. La presión impositiva continúa siendo elevada en los distintos niveles de gobierno (Nación, provincias y municipios) afectando la competitividad de las empresas y el poder de compra de los consumidores. Asimismo, las reformas orientadas a reducir los costos laborales todavía no generan un impacto significativo en gran parte de las PyMEs.

Tener costos más estables y una inflación en descenso permite planificar inversiones y proyectar a largo plazo. El desafío será adaptarse a un escenario con reglas económicas que casi no hemos experimentado en los últimos veinte años. Como suele decir un amigo economista: "cambió la música, hay que cambiar el paso".

LA YUNTA AUTOSERVICIO MAYORISTA

María Cecilia Chiaradia

PRESIDENTE



El escenario que enfrentamos en el comercio mayorista ya no admite respuestas tibias. En un contexto recesivo, donde la lealtad del cliente es cada vez más esquivada, las promociones dejaron de garantizar volumen y los hábitos de compra se fragmentan a una velocidad que desafía cualquier planificación.

En La Yunta llevamos tiempo procesando esta realidad. El primer frente fue la negociación con proveedores: adoptamos una política más agresiva para garantizar precios competitivos, con foco en la canasta básica, donde los clientes sienten con más fuerza el impacto inflacionario.

La competitividad en precios no alcanza si el proceso interno no acompaña. Desarrollamos procedimientos para trazar cada compra desde la negociación hasta la recepción en el centro de distribución. Esta trazabilidad es necesaria cuando los márgenes se achican y cada peso mal gestionado se convierte en pérdida.

En esa dirección, creamos el área de Data Center: un equipo dedicado a analizar el comportamiento de cada categoría, identificando qué artículos rotan, cuáles están estancados y cuáles deben salir del mix. El impacto en la rentabilidad es directo.

La inteligencia artificial fue clave en el desarrollo de YUNTA X, nuestra aplicación que centralizó las compras y les otorgó trazabilidad y transparencia, tanto para nuestro equipo como para los franquiciados. Hoy tenemos visibilidad en tiempo real de cada punto de la operación.

Completamos la estrategia con negociaciones permanentes con entidades bancarias, para ofrecer mejores condiciones financieras a nuestros clientes.

Lo aprendido es claro: en contextos volátiles, la supervivencia no la garantiza el tamaño, sino la capacidad de actuar con información real. La analítica, la automatización y la inteligencia artificial no son tendencias del futuro: son las palancas del presente. En La Yunta, ya las estamos usando.

MAYORISTA YAGUAR

Javier Chiste

DIRECTOR DE CRM Y MARKETING



En Mayorista Jaguar entendemos que el principal desafío del mercado actual no es solamente vender más, sino interpretar una demanda que cambia constantemente.

Los hábitos de compra evolucionan semana a semana. El consumidor es más racional, compara más, planifica menos y busca maximizar cada peso que gasta. En este contexto, tomar decisiones basadas únicamente en intuición dejó de ser una opción.

Por eso, venimos fortaleciendo una cultura de trabajo apoyada en datos, automatización e inteligencia artificial. Buscamos incorporar herramientas que nos permitan trabajar de manera más eficiente, acelerar procesos y mejorar nuestra capacidad de respuesta frente a un mercado cada vez más dinámico.

La inteligencia artificial ya forma parte de nuestra operación de marketing. No la vemos como una tendencia, sino como una herramienta concreta para ganar eficiencia, reducir tiempos y optimizar costos.

En ese marco, desarrollamos la campaña del Mundial "La Moneda", una propuesta que conecta la pasión por el fútbol con el valor del ahorro cotidiano. Como sponsor oficial del ahorro, Jaguar acompaña a millones de argentinos con precios competitivos y oportunidades reales para cuidar el bolsillo, reforzando nuestro compromiso de estar cerca de nuestros clientes en cada compra.

El principal beneficio no es tecnológico, sino de negocio. Hoy podemos desarrollar campañas con mayor velocidad, optimizar recursos y aumentar nuestra capacidad de ejecución sin resignar calidad creativa. Esto nos permite dedicar más tiempo a la estrategia, al análisis y a aquellas decisiones que generan valor para nuestros clientes.

La tecnología por sí sola no genera resultados. La diferencia está en combinarla con conocimiento del negocio, cercanía con el cliente y capacidad de ejecución.

En un mercado donde el precio sigue siendo determinante, creemos que la verdadera ventaja competitiva está en adaptarse más rápido, ejecutar mejor y aprovechar la tecnología para seguir generando valor para nuestros clientes y para el negocio.

MBRF

Lucía Dieguez

DIRECTORA COMERCIAL

Durante muchos años, el negocio de consumo masivo tuvo reglas bastante claras: buena distribución, una marca sólida y una estrategia promocional consistente eran suficientes para sostener el volumen.

Hoy, ese modelo está en tensión.

En contextos recesivos, el consumidor cambió su comportamiento de manera profunda. Es más selectivo, más volátil y menos leal. Compra en todos los canales, diferentes marcas y la decisión es más del momento. La con-

secuencia de esto es clara: el crecimiento ya dejó de ser tan predecible.

En la práctica, esto significa que ya no alcanza con "estar" en el mercado. Hay que ser relevante en cada ocasión de compra generando un valor diferencial.

Una de las evidencias más fuertes de este cambio es que las promociones, aunque siguen siendo necesarias, ya no garantizan resultados por sí solas. El consumidor las evalúa en un contexto mucho más amplio, donde el precio compite con la conveniencia, la calidad y la disponibilidad.

Frente a este escenario, muchas de las decisiones comerciales tradicionales pierden efectividad. El diferencial pasa por la capacidad de ejecución.

En nuestra experiencia, sostener el liderazgo de una marca o lograr el relanzamiento exitoso de otra no depende únicamente de la estrategia, sino de cómo se implementa en el día a día: cobertura, disponibilidad, precio correcto y una propuesta clara en el punto de venta.

Por otro lado, a pesar de este contexto más tecnológico, el factor decisivo sigue siendo el mismo: las personas. Equipos alineados, con foco en resultados y disciplina en la ejecución marcan la diferencia en mercados cada vez más competitivos.

Porque, en definitiva, el cambio que estamos viviendo no es solo económico. Es un cambio en la forma de consumir. Y frente a eso, el desafío no es resistir, sino adaptarse.

Hoy, crecer en consumo masivo ya no es una cuestión de escala, sino de precisión.



MULTIMAX

Juan Timossi

RESPONSABLE DE MARKETING

En un mercado donde el consumidor se vuelve cada vez más analítico, informado y exigente, las marcas enfrentan el desafío de ofrecer propuestas que combinen calidad, funcionalidad y accesibilidad económica. En este contexto, la creatividad y la innovación se transforman en herramientas clave para conectar con nuevas necesidades de consumo.

En Multimax, esta visión impulsó el desarrollo de I Love Bicarbonato, una línea de productos inspirada en tendencias surgidas en redes sociales y en usos alternativos vinculados a la limpieza del hogar. La estrategia fue detectar hábitos reales de los consumidores y transformarlos en una propuesta concreta, cercana y con identidad propia.

La inteligencia artificial tuvo un rol central en este proceso creativo. A través de herramientas de IA aplicadas al diseño y la comunicación visual, fue posible generar piezas dinámicas, recrear situaciones cotidia-

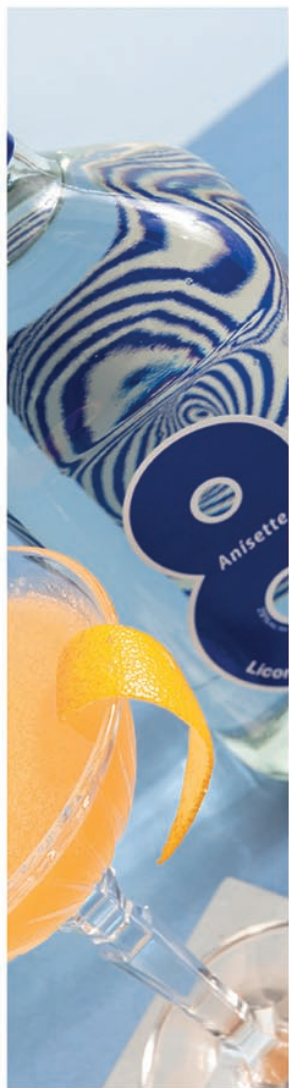




DELLEPIANE

Spirits

desde 1898



PRODUCE

BURNETT'S
LONDON DRY GIN

ALBANY CREAM
WHISKY CREAM LIQUOR



TRES PLUMAS

TAMBO
DULCE DE LECHE LIQUEUR

GOLDEN AGE
Tres Plumas

GRAPPA
VALLEVEJO

LICOR DE CAÑA
OMBU

LEGUI
LICOR FINO ARGENTINO

mariposa

Licor de los
HERMANOS
Anisette

1° de AGOSTO
Caña Argentina

Central
AMERICAN CLUB

IMPORTA

LOCH LOMOND
HIGHLAND SCOTCH WHISKY

RITTENHOUSE
STRAIGHT RYE WHISKY

Evan Williams
Bourbon

ELIJAH CRAIG
Bourbon

Vecchio Amaro del Capo

Mandarine Napoléon

ABSENTE

LUXARDO

SPERONE

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

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



WWW.DELLEPIANESPIRITS.COM.AR

nas y desarrollar contenidos adaptados a distintos formatos y públicos. Esto permitió acelerar tiempos de producción, ampliar las posibilidades creativas y construir una estética moderna, flexible y altamente reconocible.

Lejos de reemplazar la creatividad humana, la IA funcionó como una herramienta potenciadora, capaz de transformar ideas en propuestas visuales de alto impacto. La combinación entre análisis de tendencias digitales, creatividad estratégica y tecnología permitió desarrollar campañas más cercanas al consumidor y alineadas con los nuevos códigos de comunicación.

El resultado fue un crecimiento sostenido en presencia de marca, cobertura comercial y reconocimiento dentro del segmento, posicionando a I Love Bicarbonato como un claro ejemplo de cómo la inteligencia artificial puede integrarse exitosamente a los procesos creativos y de innovación de productos.

SABORISIMO S.A.

Jorge Cordón

GERENTE GENERAL



El principal desafío para este lapso es la reconfiguración del consumo. Notamos un consumidor mucho más experto y exigente que hoy prioriza la relación calidad-precio por sobre la fidelidad absoluta a las marcas líderes. Ante este escenario, en Saborísimo S.A. estamos capitalizando la oportunidad que tienen las PyMEs para conquistar nuevos públicos mediante un trabajo inteligente de costos y calidad.

Para sobrellevar esta transición, nuestro enfoque está puesto en la agilidad de gestión y en la diversificación de suministros. Esta estrategia nos permite evitar faltantes en góndola y mitigar los riesgos logísticos que conlleva el actual acomodo económico.

Nuestra apuesta se basa en la innovación constante. Con el lanzamiento de nuestra nueva marca de obleas bañadas "Itaipark", que se suma a la trayectoria de galletitas Fachitas, buscamos fortalecer nuestra presencia tanto en el canal tradicional como en los medios digitales. Estamos convencidos de la importancia de mantener una posición financiera sólida y un espíritu que nos permita salir fortalecidos, ofreciendo siempre la calidad que el consumidor argentino espera.

SECCO

Matias Cesani Rank

GERENCIA DE MARKETING

Si algo tiene nuestro mercado, es que siempre nos presenta desafíos. Hoy, la fórmula PxQ (Precio x Cantidad) vuelve a ser protagonista, versus tenencia, y la rentabilidad se mira con lupa. Tenemos un excelente equipo, que trabaja fuertemente en las líneas productivas, incorporando tecnología que nos permita mejorar tiempos, costos, calidad y volumen, sin perder competitividad.

Son momentos de replantear estrategias, achicar pla-

zos de objetivos y revisar el plan en forma permanente. El consumo per cápita baja, por temporada y contexto, lo que nos obliga a ser sólidos y rápidos para ganar volumen ante tanta propuesta. Tampoco deja de ser una oportunidad para el cliente que llega a Secco por contexto, logra probar el producto, y cuando su presente vuelve a cambiar elige mantenerlo, al encontrarse con calidad a precio conveniente.

Tenemos un surtido de productos que nos permite llegar a todos los consumidores, distribuidores, cadenas y clientes, que encuentran en nuestra propuesta un surtido amplio y de gran alternativa.

Nuestras gaseosas se complementan con aguas, soda sifón, cervezas (una novedad), saborizadas, Fernet listo para tomar, jugos naturales y otros productos.

Si bien se detecta una retracción general (con un consumidor más racional) por diferentes factores, no es lineal en todo el país, al que hoy podemos abastecer desde las 2 plantas productivas. Las mismas están ubicadas estratégicamente en la zona norte de la provincia de Buenos Aires y la histórica en La Banda, Santiago del Estero.

Esto es un diferencial en relación con nuestros competidores, dada la incidencia de los costos logísticos. Así, logramos ser bien competitivos.

Para cerrar, el aporte de la inteligencia artificial como herramienta nos permite, entre otras cosas, mejorar los tiempos de análisis y soporte de información para la toma de decisiones. Entendiendo que la velocidad hoy es tal que necesitamos estar bien entrenados para no desgarrarnos en el intento.

SODECAR

Diego Ismael

GERENTE COMERCIAL



En un contexto donde la inflación erosionó el poder adquisitivo y los consumidores reorganizaron sus prioridades, la lealtad de marca dejó de ser algo que se da por sentado. En el sector de alimentos lo vemos con claridad: el cliente compara, fracciona su compra y elige muchas veces por precio, no siempre por marca. Las promociones siguen siendo necesarias, pero ya no alcanzan para sostener el volumen ni para construir relaciones duraderas.

Frente a este escenario, desde SODECAR estamos trabajando en un cambio de enfoque: pasar de una lógica de empuje comercial a una lógica de escucha activa del mercado. Eso implica entender mejor quién nos compra, por qué y cuándo. Para eso, herramientas como la analítica de datos y la automatización de procesos comerciales nos permiten tomar decisiones más rápidas y precisas, sin reemplazar el juicio humano, sino potenciándolo.

La inteligencia artificial, en particular, ya está jugando un rol concreto: desde la segmentación de clientes has-



ta la proyección de demanda por canal.

En un mercado donde el margen es ajustado y el error cuesta caro, tener información en tiempo real es una ventaja competitiva real.

El desafío no es tecnológico, es cultural. Adoptar estas herramientas requiere equipos dispuestos a cambiar la forma en que trabajan. Y ahí está, en nuestra visión, la clave de la rentabilidad sostenible: no en vender más a cualquier costo, sino en vender mejor a quien realmente nos elige.

TETRA PAK CONO SUR

Mauricio Borgeaud

DIRECTOR DE SERVICIOS



En Tetra Pak llevamos 47 años acompañando el desarrollo de la industria alimentaria en Argentina, atravesando distintos contextos económicos con una visión de largo plazo basada en la innovación, la tecnología y la cercanía con nuestros clientes.

En el contexto actual, marcado por la presión sobre los costos y la necesidad de operar con mayor eficiencia, estamos adaptando nuestro modelo de negocios para poner aún más foco en ayudar a

nuestros clientes a optimizar recursos, mejorar su productividad y ganar agilidad frente a un mercado cada vez más exigente.

En ese camino, el año pasado presentamos Factory Operations Solutions (Factory OS), una plataforma desarrollada para ayudar a que las plantas industriales estén preparadas para incorporar inteligencia artificial y aprovechar mejor el potencial de sus datos.

Esta tecnología permite monitorear procesos en tiempo real, anticipar desvíos operativos y optimizar la toma de decisiones, contribuyendo a operaciones más eficientes y resilientes.

Más allá del contexto coyuntural, creemos que la innovación sigue siendo una herramienta fundamental para generar valor y acompañar la evolución de una industria alimentaria cada vez más exigente, sustentable y orientada a la eficiencia.

M&F TRAMONTINA

Maximiliano Sturla

GERENTE COMERCIAL



El actual contexto recesivo transformó profundamente la dinámica comercial. Hoy, las promociones ya no garantizan volumen sostenido; la lealtad del cliente es cada vez más volátil y los hábitos de compra se fragmentan según canal, región y ocasión de consumo.

Frente a este escenario, el desafío ya no es únicamente vender más, sino vender mejor y con una mayor rentabilidad.

Desde M&F Tramontina entendemos que la gestión comercial debe evolucionar hacia modelos mucho más analíticos, ágiles y orientados a la captura de demanda real.

En ese proceso, herramientas como la inteligencia artificial, la analítica avanzada y la automatización cumplen un rol estratégico.

La incorporación de tecnología nos permite identificar patrones de compra, analizar potencial de crecimiento por cliente, optimizar mix de productos y tomar decisiones comerciales basadas en información concreta y no solamente en intuición. Hoy no alcanza con medir volumen: también debemos evaluar rotación, rentabilidad, ejecución comercial y comportamiento del cliente.

A su vez, la automatización de procesos administrativos y comerciales mejora significativamente la productividad de los equipos, permitiendo enfocar recursos en desarrollo de negocios y generación de oportunidades.

Otro aspecto central es la evolución de las promociones. El mercado actual exige acciones mucho más segmentadas y eficientes, priorizando aquellas que generan incrementalidad real y no solo deterioro de márgenes.

La rentabilidad futura estará determinada por la capacidad de interpretar rápidamente al consumidor, adaptarse con velocidad y tomar decisiones inteligentes sustentadas en datos.

WASSINGTON

Mónica Ponzó

GERENTE COMERCIAL



Ante un escenario recesivo, que fragmenta los hábitos de compra y erosiona la lealtad, nuestra compañía ha pivotado el modelo de negocio, enfocándose en la eficiencia operativa y la captura quirúrgica de demanda real. Hemos entendido que las promociones ya no son el motor principal, sino que la rentabilidad reside en la optimización interna y la especialización de mercado.

La adaptación se centra en la armonización y eficiencia del portafolio, simplificando y estandarizando la oferta para reducir costos y mejorar la eficiencia de los productos existentes. Paralelamente, las divisiones (Hogar, Agro, Profesional) han definido focos estratégicos más precisos, como el desarrollo de usuarios finales en Profesional o la optimización ante la baja de activos en Agro. En Hogar, la estrategia se refuerza en el canal digital y Mercado Libre.

El rol de la tecnología es central en esta transformación. La analítica avanzada es clave para la "captura de demanda real", permitiéndonos monitorear rigurosamente el desempeño de productos contra el forecast y realizar análisis de oportunidades por canal. Esto informa decisiones rápidas, como la rotación de inventario para socios comerciales en función de la performance.

Finalmente, la inteligencia artificial se integra indirectamente a través de estrategias de marketing digital y Social Customer Care, utilizando micro-influencers y micro-contenidos para generar una demanda más segmentada y dirigida en este contexto de consumo fragmentado. Este enfoque nos permite ser más ágiles, maximizando cada contacto con el cliente ●

El costo oculto del cambio

Es común que algunas organizaciones asuman que modernizar procesos equivale automáticamente a mejorar resultados. Sin embargo, la experiencia empresarial demuestra que los proyectos de transformación pueden generar efectos contraproducentes cuando la incorporación de nuevas herramientas avanza sin coordinación suficiente con las dinámicas humanas de trabajo.

La tecnología suele implementarse con expectativas muy altas de eficiencia inmediata. Sistemas automatizados, plataformas digitales y herramientas de inteligencia artificial prometen acelerar operaciones, reducir costos y optimizar decisiones. El problema aparece cuando las empresas subestiman el tiempo necesario para que las personas se adapten a esos cambios.

La resistencia interna no siempre surge por rechazo a la innovación. Muchas veces responde a incertidumbre, sobrecarga operativa o falta de claridad respecto de nuevos procedimientos. Cuando los equipos sienten que las transformaciones son impuestas sin acompañamiento adecuado, aumenta el riesgo de desorganización y deterioro del clima laboral.

También resulta frecuente que las compañías acumulen simultáneamente demasiados cambios. Nuevos sistemas, rediseños operativos, modificaciones jerárquicas y objetivos comerciales más exigentes pueden superar rápidamente la capacidad de absorción. Las transformaciones más sostenibles suelen desarrollarse de manera gradual, combinando capacitación, comunicación clara y posibilidad de realizar ajustes.

Desequilibrios metodológicos

Los procesos de transformación empresarial suelen fracasar no por falta de tecnología o inversión, sino por errores de implementación, descoordinación interna y metodologías incapaces de adaptarse a la realidad.



La reingeniería empresarial reaparece periódicamente como una promesa de transformación capaz de resolver problemas estructurales, mejorar eficiencia y modernizar organizaciones. Desde hace décadas, numerosas compañías recurren a procesos de rediseño operativo con el objetivo de adaptarse a cambios tecnológicos, modificar estructuras internas o incrementar competitividad. Sin embargo, la experiencia demuestra que muchos de esos proyectos producen resultados ambiguos, generan tensiones internas o directamente fracasan. El problema no suele encontrarse únicamente en las herramientas utilizadas, sino en los desequilibrios metodológicos que aparecen durante la implementación. La idea de reingeniería nació asociada a una lógica de revisión profunda de procesos. La propuesta consistía en abandonar estructuras burocráticas tradicionales y rediseñar integralmente el funcionamiento organizacional para alcanzar mayores niveles de productividad. En teoría, el concepto resultaba atractivo: eliminar tareas in-

necesarias, reducir costos, optimizar tiempos y aprovechar mejor la tecnología disponible. Pero en la práctica, numerosas empresas interpretaron la reingeniería exclusivamente como una intervención técnica, ignorando factores culturales, emocionales y humanos fundamentales para cualquier transformación sostenible.

Dentro del comercio minorista y del supermercado, esta situación se volvió especialmente visible. La aceleración tecnológica, la digitalización de procesos y la presión competitiva obligaron a muchas organizaciones a revisar estructuras operativas históricas. Sistemas de gestión automatizados, inteligencia artificial, plataformas omnicanal, logística avanzada y herramientas de análisis de datos modificaron profundamente el funcionamiento empresarial. Sin embargo, no todas las compañías lograron integrar esos cambios de manera equilibrada.

Muchas veces, la transformación tecnológica avanzó más rápido que la capacidad de adaptación de las personas. En otros casos, los e-

Los proyectos de modernización más efectivos suelen combinar innovación tecnológica con revisión profunda de procesos, comunicación interna y participación activa.



Nuevas

HUGGIES®

Limpia 2 veces más¹



EDICIÓN LIMITADA

1. Vs. No tejidos con tecnología spunlace, airlaid y thermobond.
©Disney/Pixar

quipo directivos impulsaron reformas metodológicas sin comprender completamente las dinámicas reales de la operación cotidiana. Como consecuencia, aparecieron desequilibrios que deterioraron la eficiencia en lugar de mejorarla.

Uno de los errores más frecuentes consiste en aplicar modelos de reingeniería estandarizados sin considerar particularidades específicas de cada organización. Existen metodologías que funcionan exitosamente en determinadas empresas, pero generan problemas cuando se trasladan mecánicamente a contextos diferentes. La cultura organizacional, los estilos de lide-

tenderse únicamente como modificación de sistemas o diagramas de procesos. Implica alterar dinámicas de trabajo, redistribuir responsabilidades y redefinir relaciones internas. Toda transformación organizacional produce tensiones porque modifica hábitos, estructuras de poder y rutinas consolidadas durante años.

Muchas empresas subestiman este componente humano. Creen que basta con implementar nuevas herramientas o rediseñar organigramas para obtener mejoras automáticas. Pero las organizaciones están integradas por personas, y las personas reaccionan emocionalmente frente al cambio. Aparecen incertidumbre, resistencia, ansiedad y temor a perder control o estabilidad laboral. Cuando esos factores no son gestionados adecuadamente, surgen desequilibrios internos que afectan toda la operación. Los trabajadores pueden cumplir formalmente nuevas directivas mientras desarrollan mecanismos informales de resistencia. Los mandos medios pueden interpretar de manera contradictoria objetivos estratégicos. Las áreas operativas pueden sentirse desconectadas de decisiones tomadas desde niveles jerárquicos superiores.

La comunicación ocupa entonces un lugar decisivo. Muchos procesos de reingeniería fracasan porque las organizaciones no logran explicar claramente por qué se realizan determinados cambios, cuáles son los objetivos reales y cómo impactarán sobre el trabajo cotidiano. En ausencia de información precisa, proliferan rumores, interpretaciones parciales y desconfianza interna.

El liderazgo también resulta determinante para reducir desequilibrios metodológicos. Los procesos de transformación requieren líderes capaces de combinar visión estratégica con comprensión operativa. No alcanza solamente con diseñar planes ambiciosos. Es necesario acompañar a los equipos, detectar problemas tempranos y adaptar metodologías según la evolución real de la implementación.

Las organizaciones más exitosas suelen entender la reingeniería como un proceso flexible y progresivo, no como una imposición rígida e inmediata. Ajustan decisiones constantemente, incorporan retroalimentación desde distintos niveles de la empresa y aceptan modificar aspectos del plan original cuando la realidad operativa lo exige.

En cambio, las compañías que sostienen enfoques excesivamente dogmáticos suelen enfrentar mayores niveles de conflicto. La obsesión por cumplir metodologías predefinidas puede llevar a ignorar señales claras de deterioro interno.

Algunas organizaciones continúan avanzando sobre proyectos fallidos simplemente porque admitir errores implicaría cuestionar decisiones jerárquicas previas ●



El principal riesgo de muchas reformas empresariales no radica en cambiar demasiado, sino en aplicar metodologías rígidas que ignoran particularidades humanas contextuales.

razgo, las características del mercado y el nivel de madurez tecnológica influyen enormemente sobre los resultados de cualquier proceso de transformación.

El problema de los desequilibrios metodológicos aparece precisamente cuando las empresas priorizan la aplicación rígida de modelos teóricos por encima de la realidad operativa concreta. Muchas organizaciones quedan atrapadas en discursos corporativos sobre innovación, agilidad o modernización, pero descuidan aspectos esenciales vinculados con coordinación interna, comunicación y adaptación cultural.

En el supermercadismo, por ejemplo, numerosas compañías incorporaron herramientas digitales avanzadas para automatizar procesos logísticos o comerciales. Sin embargo, en algunos casos los trabajadores no recibieron capacitación suficiente, los procedimientos quedaron mal coordinados o las nuevas plataformas no dialogaban correctamente entre sí. El resultado fue una combinación paradójica de alta inversión tecnológica y creciente desorganización operativa.

La reingeniería empresarial no puede en-

De tu góndola, a miles de mesas.



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

✓ Productos de gran Rotación

✓ Mejores ofertas

✓ Más beneficios

✓ Gran variedad de presentaciones

ventas@lasibila.com.ar

purisima.com.ar



Gestión integral del parque de pallets

Reducir costos, ganar previsibilidad en las entregas y liberar tiempos de gestión son algunos de los beneficios que Transpallets ofrece a sus clientes.



Durante mucho tiempo, el pallet fue un detalle dentro de las operaciones logísticas. Se compraba, se usaba y, cuando se rompía, se descartaba. A la cadena de consumo masivo, el pallet la recorre entera (de la planta del proveedor al centro de distribución, y de ahí al punto de venta), y, sin embargo, casi nadie lo trata como lo que es: un activo que debe ser correctamente administrado.

Esa observación motivó, hace más de dieciocho años, el nacimiento de **Transpallets**. “Nuestros primeros años fueron acotados y transaccionales. Con el tiempo entendimos que, para sostener calidad y previsibilidad, no alcanzaba con comprar y entregar: había que controlar el circuito de punta a punta”, explican desde la empresa. Así, lo que empezó como una operación de pallets se transformó en algo más ambicioso: la gestión integral del parque de pallets de cada cliente.

La compañía se integró verticalmente. Sumó aserradero propio, una línea de clavado automatizada, plantas de clasificación y reparación, y flota propia. Cada pieza le dio control sobre una parte del proceso que antes dependía de terceros. Hoy esa integración es lo que la distingue: le permite responder con volumen, sostener estándares parejos y dar trazabilidad real sobre cada pallet que entra y sale de su circuito.

En muchas empresas, el área de Compras adquiere los pallets; el depósito los repara; Logística paga los fletes y nadie reúne nunca esos números en una sola cuenta. El costo del parque de pallets no anida en una línea del presupuesto: está repartido entre varias, y casi nunca alguien lo calcula completo.

Por eso casi siempre termina siendo más caro de lo necesario, sin que se note. Hoy Transpallets gestiona más de 200.000 pallets por mes para más de veinte empresas, con cobertura nacional, bajo un modelo integral, que incluye provisión, logística inversa, reparación y reporting bajo un único contrato. El cliente pasa a tener un solo interlocutor y un solo reporte, en lugar de coordinar entre varios proveedores y absorber sobrecostos dispersos.

Transpallets ofrece varios beneficios: —Reducción de costos. Sobre el valor total del parque, el ahorro ronda el 30%, y frente a la compra de pallets nuevos puede llegar al 55%.

—Previsibilidad. La entrega de pallets aptos está garantizada en siete días, y ese plazo corto y asegurado tiene una consecuencia financiera directa, porque con una reposición confiable se necesitan menos pallets en circulación y se libera capital de trabajo que antes quedaba inmovilizado en stock.

—Gestión liberada. El equipo del

cliente deja de “perseguir pallets” y vuelve a ocuparse de lo suyo.

—Alineación de los incentivos. Un beneficio menos visible pero igual de importante. “Nuestro negocio funciona bien cuando el parque del cliente funciona bien”, comentan en Transpallets. “Nos conviene que cada pallet se repare a tiempo, dure y vuelva a circular tantas veces como sea posible”.

Para las empresas que exportan, además, se aplica tratamiento NIMF 15 dentro del mismo circuito gestionado, sin sumar proveedores ni pasos.

Planes a futuro

Para la compañía, el camino que viene es la consolidación de un cambio que ya empezó: dejar de ser vista como proveedora de pallets para afianzarse como gestora integral del parque de sus clientes. “Estamos invirtiendo en tres frentes”, dicen.

El primero es tecnología y datos. Se busca que cada cliente tenga visibilidad total sobre su parque —cuántos pallets tiene, dónde están, en qué estado— con reportes que conviertan esa información en decisiones y no en planillas sueltas. El dato existe; el desafío es ordenarlo y devolverlo en tiempo real.

El segundo es la economía circular. La logística inversa de pallets es, por naturaleza, un modelo circular: reparar y reutilizar en lugar de descartar. A medida que el sector empieza a medir y reportar su huella ambiental, lo que para Transpallets siempre fue el corazón del negocio se vuelve también un argumento de sostenibilidad concreto y medible para sus clientes.

El tercero es escala con cercanía: crecer en la cantidad de empresas que les delegan la gestión completa de su parque, sin resignar la previsibilidad ni el trato cercano que hoy la distinguen.

“Si algo aprendimos en estos años es que el primer paso casi nunca es cambiar de proveedor, sino medir”, dicen en la compañía. “La mayoría de las empresas nunca calculó el costo total de su parque de pallets; cuando lo hace, suele encontrar un número más alto del que imaginaba, y con margen para mejorarlo”. Los 18 años de experiencia de Transpallets confirman que un pallet bien gestionado deja de ser un problema y se vuelve una ventaja competitiva ●





#Fanáticos del Ahorro

VENTAS POR MAYOR Y POR MENOR



37 SUCURSALES... ¡Y SEGUIMOS CRECIENDO!

Nuestras marcas, aliadas del ahorro



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



Qué nos distingue

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

LAYUNTAMAYORISTA.COM.AR



260 4574441



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

La baja en la inflación se hizo sentir

La caída del consumo sigue pero se desacelera. El comercio electrónico volvió a destacarse; en mayo, sus ventas interanuales crecieron 29,9%.



El mercado muestra indicios de mejoría, que avanza en paralelo con la lenta disminución de la inflación. No obstante, la recuperación todavía no da signos de empezar a consolidarse. Fue así como la caída del consumo masivo comenzó a mostrar signos de moderación en mayo. Aunque las ventas de productos empaquetados registraron una baja de 1,6% frente al mismo mes del año pasado, el desempeño fue menos negativo que el

observado en los primeros meses de 2026 y dejó algunas señales de estabilización en distintos segmentos del mercado.

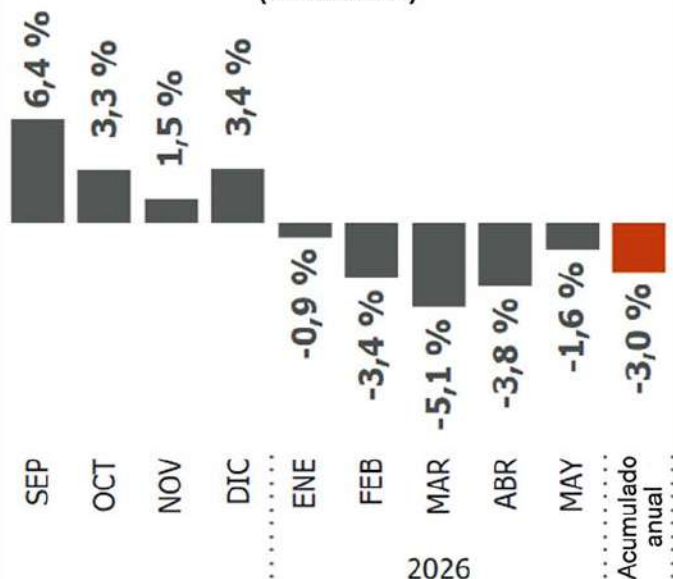
Los datos surgen del relevamiento mensual de **Scentia**, consultora que monitorea más de 8.000 puntos de venta entre supermercados, autoservicios independientes, comercios de cercanía, farmacias, mayoristas y plataformas de comercio electrónico en todo el país. Para Scentia, detrás de esta moderación aparece un factor central: la desaceleración de la inflación. La consultora sostuvo que, tal como había anticipado en sus informes previos, la mejora en los índices de precios comenzó a revertir parcialmente el deterioro que había mostrado el consumo masivo durante los primeros meses del año.

En la misma línea, destacó que el precio promedio ponderado de los productos relevados continuó evolucionando en línea con el IPC e incluso por debajo de ese indicador. La intensidad de la caída se redujo y comenzaron a aparecer desempeños positivos en algunos canales y categorías. El fenómeno se observa especialmente en aquellos rubros más vinculados al consumo cotidiano, mientras otros continúan reflejando la cautela de los hogares.

Los supermercados de cadena registraron una caída de 4,2% interanual y continúan siendo uno de los sectores más golpeados. Los autoservicios independientes retrocedieron 1,3%, mientras que los mayoristas mostraron una baja de 1,6%. En contraste, las farmacias crecieron 2,3% y el comercio electrónico volvió a destacarse

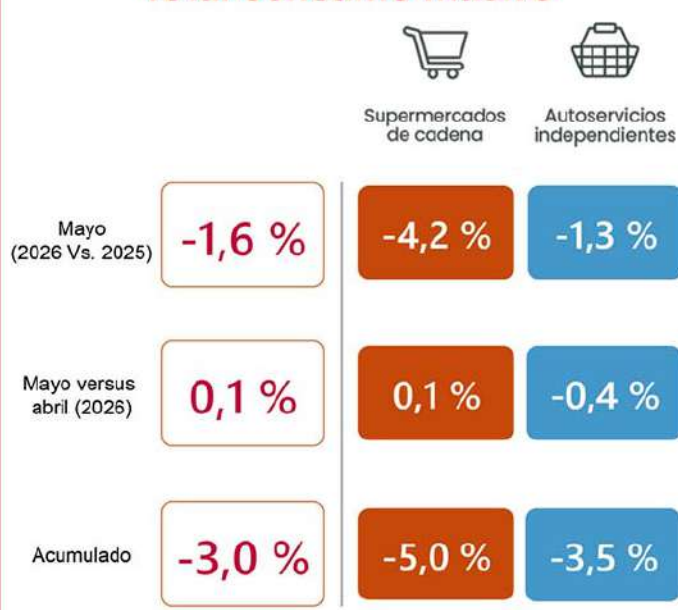
Self service: evolución mensual

(en unidades)



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

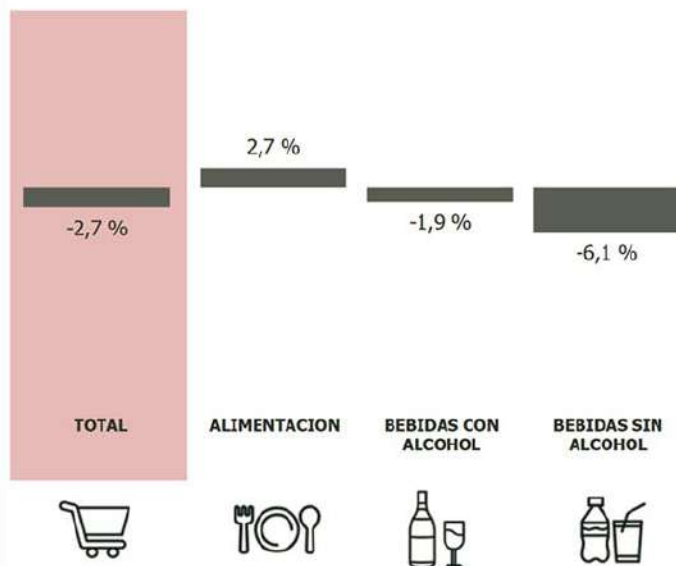
Total consumo masivo



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

Evolución de las ventas

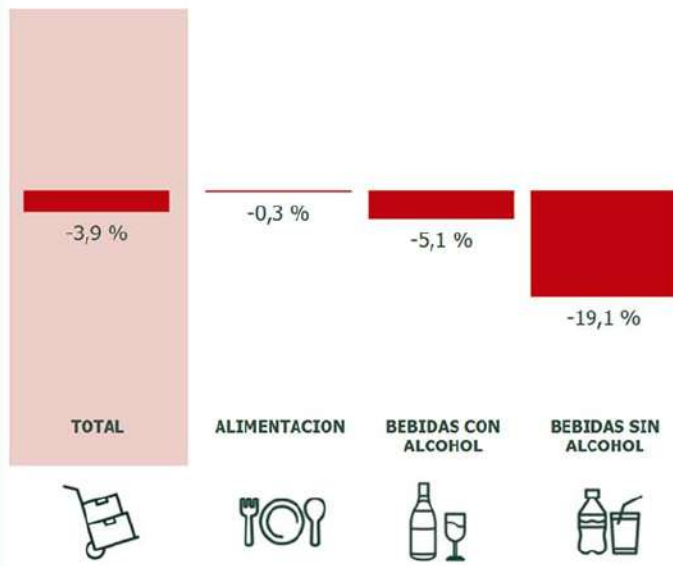
(Self service total, mayo 2025 Vs. mayo 2024)



Fuente: Ticket Data / Scentia.

Variaciones de canastas

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



Fuente: Ticket Data / Scentia.

con un salto de 29,9% respecto de mayo del año pasado, aunque no compensó la merma global. Los almacenes y kioscos de cercanía registraron una caída más moderada, de 0,8%.

Las bebidas con alcohol crecieron 4,1% y las bebidas sin alcohol avanzaron 3,3%, mientras que la categoría de alimentación logró un leve incremento de 0,9%. Son algunos de los segmentos que comenzaron a reflejar una mejora relativa en la demanda. En el otro extremo, continuaron mostrando retrocesos las categorías de desayuno y merienda (-5,4%), limpieza de ropa y hogar (-8,2%) y perecederos (-6,5%). Se trata de rubros que todavía no logran recuperarse y que explican buena parte de la caída general del indicador.

Los datos también muestran que el consumo continúa por debajo de los niveles previos al ajuste de 2024. Según las series históricas de Scentia, el volumen vendido en mayo se ubicó en torno al 85% del nivel registrado en enero de 2023, lo que refleja que, pese a la desaceleración de los precios y la mejora de algunos indicadores macroeconómicos, la recuperación del poder de compra de los hogares todavía es parcial. En este escenario, la mejora de mayo no alcanza todavía para hablar de recuperación, pero sí permite identificar un cambio de tendencia respecto de los meses más críticos ●

El consumo masivo volvió a retroceder en mayo, pero la baja de 1,6% interanual mostró una moderación frente a los meses anteriores.

Variaciones de canastas

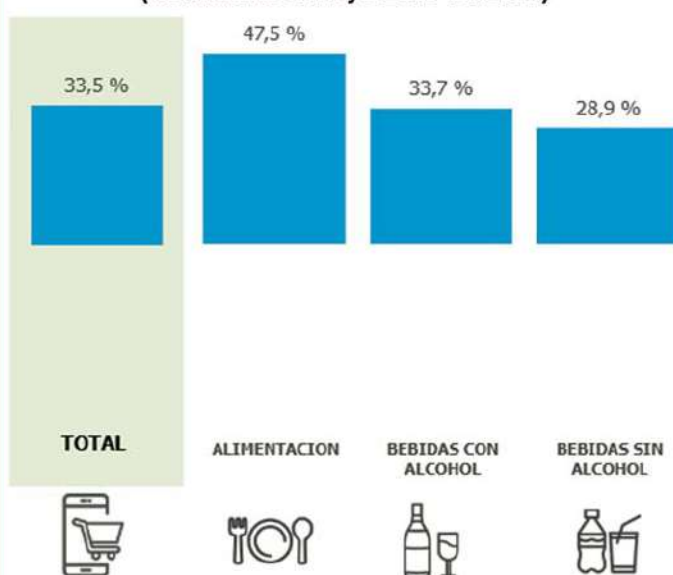
Supermercados de cadena
(Mayo 2025 Vs. 2024)



Fuente: Ticket Data / Scentia.

E-commerce: evolución de las ventas

(Acumulado a mayo 2025 Vs. 2024)



Fuente: Ticket Data / Scentia.

El plan empieza en Coto. Con una propuesta creativa que pone el foco en las experiencias que construyen las personas día a día, Coto lanzó su nueva campaña “El plan empieza en Coto”, una iniciativa que busca destacar cómo los encuentros, celebraciones y momentos compartidos comienzan mucho antes de concretarse: empiezan al momento de elegir dónde comprar.



La compañía argentina se presenta como un aliado clave del consumidor, gracias a su amplia variedad de productos y sectores, que permite resolver múltiples necesidades en un mismo lugar y transformar la compra cotidiana en una experiencia más simple, práctica y completa. Sin demoras ni cancelaciones.

“El plan empieza en Coto” pone en valor el recorrido integral que los clientes viven en sucursal, destacando que detrás de cada compra existe una historia, una reunión, un festejo o un momento especial por venir.

De esta manera, la marca refuerza su vínculo con los consumidores desde un lugar emocional y cercano, mostrando que los mejores planes no comienzan cuando suceden, sino cuando se preparan.

La campaña incluye piezas audiovisuales con difusión en las redes sociales de la compañía, vía pública, canales de streaming y medios digitales, además de acciones especiales con microinfluencers, entre otros.

A través de esta campaña, Coto continúa fortaleciendo su reconocida propuesta de valor, reafirmando que, como sus clientes habituales saben, es mucho más que un supermercado: también es el lugar donde empieza el plan.

Para conocer más sobre la campaña, se puede ingresar a: www.tiktok.com/@coto_arg.

Portal Rosario se transforma. A pocos días de anunciar la llegada de Decathlon como puntapié inicial de una nueva etapa de transformación



para Portal Rosario, Cencosud continúa avanzando en la transformación del centro comercial con la incorporación de nuevas tiendas *flagship* que fortalecerán su propuesta comercial y ampliarán significativamente su oferta para los visitantes.

En esta oportunidad, Portal Rosario confirmó el desembarco de cinco nuevas marcas internacionales, que llegarán al centro comercial de Cencosud con su mejor propuesta y gran superficie. Por un lado, Kiabi e Indian. Y por otra parte, tres marcas pertenecientes al grupo danés Bestseller: Balmohk, Only y Jack & Jones, que ocuparán en conjunto más de 1.500 m2 de superficie comercial. Estas aperturas representan cerca de 4.000 m2 y constituyen un nuevo paso en el proceso de relanzamiento integral del shopping.

Bestseller es uno de los grupos de moda más importantes de Europa, con presencia en más de 70 países y un amplio portafolio de marcas internacionales. “La llegada de marcas internacionales de relevancia ratifica el potencial de este activo y la confianza que las principales compañías del mundo depositan en Cencosud y Rosario como mercado”, señaló Sebastián Núñez, Gerente General de la División Shopping en Cencosud Argentina.

Black Carrefour. Carrefour presentó una nueva edición de Black Carrefour, con promociones especiales en Smart TVs, alimentos, bebidas, tecnología y productos para el hogar, además de beneficios exclusivos para usuarios de la App Carrefour y clientes Mi Carrefour. Entre las principales propuestas se destacó el 4x2 en marcas seleccionadas de vinos, una promoción pensada para quienes comienzan a organizar reuniones y encuentros para disfrutar de los partidos. También hubo 3x2 en marcas seleccionadas de gaseosas y cervezas, ampliando las alternativas para compartir con amigos o en familia.



Alentando a la selección. Reafirmando su intención de acompañar a las familias argentinas en la Copa del Mundo, Carrefour lanzó una serie de ofertas especiales, que estuvieron disponibles en todas las tiendas del país y a través de su sitio de e-commerce. Hubo productos Carrefour en “modo hincha”, con packagings especiales albiceleste, como pepas, pochoclos, papas fritas y papas tubo, y 50% de descuento en la segunda unidad en distintas marcas.

Hábitos futboleros. Una encuesta exclusiva fue lanzada por Dia para conocer cuáles son las costumbres de los argentinos ante los partidos de fútbol de la Selección Nacional. Según el relevamiento, la familia se consolida como el núcleo central: 2 de cada 3 encuestados eligen compartir la experiencia en el hogar. La opción de ver los partidos “en soledad” ocupa el segundo lugar, con un 19%, superando ampliamente a las juntadas con amigos, con apenas el 6%. Tres de cada cuatro clientes aprovechan las ofertas de la semana para *stockearse* de sus productos favoritos, y prefieren ir a la tienda de barrio (86% de los votos).

Estrategia digital. Dia Argentina logró consolidar sus plataformas digitales como una solución ágil y accesible. El balance del último Hot Sale arrojó una aceleración del consumo en los canales online de la marca. De hecho, registró un salto del 86% en su facturación y un fuerte incremento del 33% en el volumen de unidades despachadas en comparación con el Hot Sale 2025.

Precios del 2025. ChangoMàs y www.MasOnline.com.ar lanzaron la promo “Precios hoy, del 2025”, una iniciativa que busca facilitar el acceso a más de 200 productos a valores referenciales del año 2025, contribuyendo así a generar un ahorro tangible en las compras de todos los días.



Durante todo junio, volvieron los precios del pasado como una alternativa en la estrategia de ahorro. Entre las categorías alcanzadas, se encuentra una amplia gama de productos de primera necesidad en categorías de almacén, perfumería, limpieza, frescos, bebidas, así como también artículos de tecnología y pequeño electro.

Ante a la puesta en marcha de esta nueva propuesta, Juan Pablo Irrera, Country Manager de GDN Argentina, sostuvo que “frente a un contexto complejo para el consumo, redoblamos nuestro compromiso con iniciativas que revaloricen el poder adquisitivo de las familias en todo el país. Este programa vuelve el precio atrás como parte de un compromiso por acompañar a los consumidores con propuestas de impacto real en su economía cotidiana”.

Cabe señalar que “Precios hoy, del 2025” aplica tanto para compras en las tiendas físicas ChangoMàs como para las compras digitales realizadas en www.MasOnline.com.ar.



Armonía de **SABORES**

NUEVOS YOGURES BATIDOS



UN DESAYUNO • UN SNACK • UN POSTRE • UN GUSTO

@TREGAROK

Principios gerenciales inmutables

Conducir supermercados exige distinguir lo accesorio de lo esencial. Clientes, equipos, rentabilidad, ejecución y aprendizaje siguen siendo bases firmes, aun cuando cambien las herramientas, los formatos, los costos y el mercado.

Los supermercados cambian formatos, herramientas, consumidores y hábitos, pero siguen dependiendo de equipos coordinados, información confiable y promesas cumplidas.

La conducción de una empresa cambia de herramientas, de lenguaje y de entorno competitivo, pero no puede cambiar de naturaleza. En los supermercados, esa verdad se vuelve especialmente visible porque la operación combina decisiones estratégicas con miles de actos cotidianos: comprar, reponer, exhibir, cobrar, atender, negociar, limpiar, controlar pérdidas, formar equipos y responder a un consumidor que modifica sus hábitos con rapidez. La tecnología puede alterar los métodos, la información puede volverse más precisa y los formatos pueden renovarse, pero la calidad de la gestión sigue dependiendo de algunas bases muy simples. Sin foco, sin disciplina, sin responsabilidad, sin escucha y sin ejecución, cualquier plan termina convertido en una declaración amable con poco efecto sobre el negocio.

El primer principio es la claridad de propósito. Una cadena debe saber para qué existe en el mercado, qué lugar quiere ocupar y qué promesa puede sostener de manera consistente. No alcanza con decir que se busca vender más, crecer o ser competitivos. Esas aspiraciones son demasiado generales. La pregunta decisiva es qué valor concreto se ofrece al cliente y con qué modelo se lo puede entregar sin destruir rentabilidad. Algunos formatos compiten por precio, otros por cercanía, otros por surtido, otros por frescos, otros por servicio, otros por conveniencia. Intentar ser todo al mismo tiempo suele producir una

propuesta confusa, costosa y difícil de ejecutar. El segundo principio es la prioridad. Toda organización tiene más problemas que recursos, más ideas que capacidad de implementación y más urgencias que tiempo disponible. Por eso, dirigir implica elegir. La mala conducción se reconoce, muchas veces, por la acumulación de iniciativas simultáneas: nuevos sistemas, campañas, cambios de *layout*, revisiones de surtido, capacitaciones, promociones y proyectos internos que compiten entre sí por la atención de los equipos. La buena conducción, en cambio, ordena la energía. Define qué viene primero, qué puede esperar, qué debe descartarse y qué resultado concreto se espera de cada decisión. Sin prioridad, la actividad se disfraza de avance.

El tercer principio es la ejecución. En el comercio minorista, una idea vale menos por su brillo que por su capacidad de llegar correctamente al piso de venta. Una campaña excelente puede fallar si el producto no está disponible, si el precio no coincide, si la exhibición no se arma, si el personal no entiende la mecánica o si la caja no reconoce el beneficio. La ejecución es el puente entre la oficina y el cliente. Allí se descubre si una decisión fue pensada con realismo o si solo funcionaba en una presentación. Las empresas más consistentes no son necesariamente las que tienen más ideas, sino las que cumplen mejor las que eligen.

El cuarto principio es la rentabilidad. Puede parecer obvio, pero en sectores de alta competencia muchas compañías la sacrifican en nombre del volumen, la presencia o el dinamismo. Vender más no siempre significa ganar más. Una cadena puede aumentar su facturación y sus pérdidas al



En negociAR el que busca, encuentra!



Llegó GS1 negociAR,
la Primera Red Social
de Productos.

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



negociAR 
Tus productos ahora tienen su red social



negociar.gs1.org.ar

@gs1negociar
GS1NegociAR
/gs1-negociar

La rutina como ventaja

Una herramienta útil para ordenar la conducción es la revisión periódica de hábitos internos. No se trata de hacer grandes diagnósticos cada año, sino de instalar una rutina breve y constante para preguntar qué prácticas siguen agregando valor, cuáles generan fricción y cuáles sobreviven solo por costumbre.

La revisión puede partir de situaciones concretas: reuniones demasiado largas, reportes que nadie usa, autorizaciones que demoran decisiones, tareas duplicadas, controles poco claros o indicadores que no llevan a ninguna acción. Cada hábito debe evaluarse según su contribución real al cliente, a la rentabilidad, a la coordinación interna o a la prevención de riesgos.

Una compañía puede innovar mucho y aun así perder el rumbo si abandona la calidad del servicio, descuida la atención o confunde el tráfico de clientes con la mera circulación.

mismo tiempo. Por eso, cada decisión comercial debería leerse desde varias dimensiones: cuánto aporta, cuánto cuesta, qué capital inmoviliza, qué complejidad agrega, qué riesgo genera y qué efecto produce sobre la experiencia del cliente. La rentabilidad no es una obsesión financiera aislada; es la condición que permite invertir, sostener empleo, mejorar tiendas y atravesar crisis.

El quinto principio es el conocimiento del cliente. El supermercadismo vive de una relación frecuente con personas que compran bajo presión de tiempo, presupuesto, costumbre, comodidad y emoción. Conocer al comprador no significa repetir frases hechas sobre su sensibilidad al precio. Significa observar cómo cambia su ticket, qué categorías prioriza, qué resigna, qué compara, cuándo vuelve, por qué abandona y qué espera de cada formato. El consumidor no es una abstracción promedio. Es una suma de comportamientos que varían por zona, edad, ingreso, momento del mes, composición familiar y ocasión de compra. La empresa que lo escucha mejor decide con menos prejuicios.

El sexto principio es la coordinación. Un

El punto clave es evitar dos extremos. El primero es cambiar todo el tiempo, sin estabilidad ni aprendizaje. El segundo es defender rutinas agotadas porque alguna vez funcionaron. Una organización madura conserva lo que da resultado, simplifica lo que complica y elimina lo que consume energía sin impacto. Esta revisión también mejora la conversación entre áreas. En lugar de discutir en abstracto, permite trabajar sobre prácticas visibles.

Cuando un hábito se modifica con acuerdo, responsables y seguimiento, la empresa gana agilidad sin perder control y construye una forma más concreta de aprender. Esa constancia, aplicada mes tras mes, termina siendo más poderosa que cualquier declaración grandilocuente.

supermercado funciona como un sistema integrado, aunque por dentro esté dividido en áreas. Compras negocia, logística abastece, operaciones ejecuta, marketing comunica, administración controla, recursos humanos forma y los locales enfrentan al cliente. Si esas áreas trabajan con objetivos incompatibles, el resultado se resiente. Una promoción puede ser brillante para marketing y problemática para operaciones. Una condición comercial puede ser atractiva para compras y dañina para la disponibilidad. Un ahorro administrativo puede empeorar el servicio. Coordinar no es reunir a todos para conversar indefinidamente; es alinear incentivos, datos, plazos y responsabilidades.

El séptimo principio es la responsabilidad. En muchas organizaciones, los problemas se vuelven repetitivos porque nadie termina de apropiárselos. Se habla de fallas del sistema, errores de comunicación, problemas de stock o dificultades de implementación, pero sin un responsable claro cada desvío pierde dueño. La gestión madura asigna responsabilidades sin convertir cada error en castigo. Define quién decide, quién ejecuta, quién mide y quién corrige. Esa claridad evita dos extremos igualmente dañinos: la cultura de la culpa, que paraliza, y la cultura de la excusa, que normaliza el incumplimiento. La responsabilidad bien entendida permite aprender sin diluir compromisos.

El octavo principio es la simplicidad. Los negocios complejos necesitan reglas comprensibles. Cuando un procedimiento es tan enredado que nadie lo aplica igual, deja de ser una herramienta y se convierte en una fuente de errores. Esto vale para promociones, autorizaciones, controles internos, reportes, devoluciones, gestión de precios y atención de reclamos. La simplicidad no significa improvisación ni falta de control. Significa diseñar procesos que las personas puedan entender, ejecutar y mejorar. En una tienda con alta presión diaria, lo simple se vuelve complejo ●



317 | EN TODOS
LADOS



TODO PARA EL CABELLO EN UNA SOLA MARCA

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

Conoce todos los productos
escanea este QR



HEDALY
LABORATORIO
www.hedaly.com.ar

INDUSTRIA ARGENTINA

Ecuaciones poco confiables

Las empresas buscan producir más con menos recursos, pero las fórmulas demasiado simples ignoran factores operativos y comerciales que terminan condicionando el resultado final.



Medir únicamente "velocidad" o "volumen" puede ocultar costos invisibles relacionados con errores, retrabajos, desgaste de equipos y pérdida de calidad en la experiencia del cliente.

La productividad ocupa un lugar central en todas las discusiones sobre gestión. Supermercados, industrias, distribuidores y proveedores buscan hacer más con los mismos recursos o alcanzar los mismos resultados con un costo menor. Sin embargo, esa búsqueda suele quedar atrapada en una simplificación peligrosa: creer que la productividad puede resumirse en una ecuación sencilla, casi matemática, donde basta con dividir resultados por horas trabajadas o comparar volumen vendido con cantidad de empleados. La realidad es bastante más compleja. En el comercio minorista, detrás de cada indicador conviven procesos, personas, tecnología, decisiones comerciales y comportamientos de clientes que no siempre responden a una lógica lineal.

Las llamadas "ecuaciones poco confiables" aparecen cuando una organización intenta explicar fenómenos complejos con indicadores demasiado estrechos. Un local puede mostrar un excelente desempeño en ventas por empleado y, al mismo tiempo, estar acumulando problemas de reposición, desgaste del personal o pérdida de calidad de atención. Otra sucursal puede parecer menos eficiente en una planilla, pero generar una experiencia superior para el cliente, menores niveles de merma y una fidelidad más sólida en el largo plazo. Si solo se observa un dato aislado, la interpretación corre el riesgo de ser equivocada.

En los supermercados existe una tendencia natural a medir aquello que resulta fácil de contar. Tickets, ventas, unidades, tiempos de caja, cantidad de clientes atendidos o productividad por metro cuadrado ofrecen información útil, pero incompleta. Muchas variables decisivas son más difíciles de capturar. ¿Cuánto cuesta una mala reposición? ¿Qué impacto tiene un reclamo mal resuelto? ¿Cuánto valor aporta un empleado que evita errores o ayuda a que un cliente encuentre lo que busca? Estas con-

tribuciones no siempre aparecen en los indicadores tradicionales, aunque influyen directamente sobre la rentabilidad.

Otro problema frecuente es analizar cada área por separado. Compras intenta reducir costos, logística busca acelerar entregas, operaciones procura simplificar tareas y administración controla gastos. Cada objetivo puede parecer razonable de manera individual, pero si no existe una mirada integral, las mejoras de un sector pueden transformarse en dificultades para otro. Una reducción extrema de inventario puede mejorar el capital de trabajo y, al mismo tiempo, aumentar quiebres de stock. Una disminución de personal puede bajar costos inmediatos, pero generar colas, menor reposición y pérdida de ventas. La productividad no es la suma de eficiencias parciales; es el resultado de una coordinación inteligente.

La tecnología aporta herramientas valiosas, aunque tampoco ofrece respuestas automáticas. Sistemas de gestión, analítica de datos, inteligencia artificial y automatización permiten acelerar procesos y reducir errores. Sin embargo, cuando se implementan sobre circuitos mal diseñados, solo logran digitalizar ineficiencias ya existentes. Muchas empresas descubren que, después de una importante inversión tecnológica, los equipos siguen utilizando planillas paralelas o resolviendo problemas mediante llamados telefónicos porque el proceso original nunca fue replanteado. La mejora real aparece cuando la tecnología acompaña una revisión profunda de la forma de trabajar.

Las personas constituyen otro elemento que las ecuaciones simplificadas suelen ignorar. La productividad no depende únicamente del esfuerzo físico o de la velocidad de ejecución. También está vinculada con la capacitación, el clima laboral, la claridad de los objetivos de la empresa y la disponibilidad de herramientas adecuadas para llevar a cabo las tareas respectivas. ●

DOMINGO SE COCINA DE LOCAL



Siempre cerca tuyo

PARA EL PARTIDO DE TODOS LOS DÍAS

Confrontaciones innecesarias

Muchas discusiones nacen meramente por orgullo, falta de información o mala preparación, y terminan erosionando los márgenes, los vínculos y la velocidad operativa dentro de cadenas de abastecimiento cada vez más exigidas.

Una discusión mal elegida puede parecer una demostración de carácter, pero muchas veces es apenas una pérdida de energía organizada alrededor del orgullo. En la gestión comercial, y especialmente en el supermercadismo, la negociación aparece en casi todos los niveles: compras con proveedores, encargados con equipos, cadenas con locadores, áreas internas con operaciones, marcas con categorías, empresas con sindicatos, locales con clientes y gerencias con sus propios

operaciones siente que le cargan otra exigencia. El conflicto, entonces, deja de girar alrededor del tema real y se desplaza hacia una disputa de poder, susceptibilidades y defensas automáticas.

En el comercio minorista, esa dinámica tiene costos muy concretos. Una pelea mal administrada con un proveedor puede derivar en menor colaboración, demoras, pérdida de oportunidades promocionales o una negociación más dura en la siguiente campaña. Una tensión interna entre áreas puede hacer que una acción comercial lleve tarde, que la exhibición no se prepare, que el precio no se comunique bien o que el stock no acompañe. Una discusión innecesaria con un cliente puede volverse reputacionalmente más cara que el problema original. La empresa cree que defendió una posición, pero tal vez solo fabricó fricción donde necesitaba coordinación.

El primer error es confundir firmeza con agresividad. Defender intereses no implica levantar la voz, dramatizar cada diferencia ni mostrar dureza en todos los intercambios. La firmeza profesional es más sobria: consiste en saber qué se quiere, por qué se quiere, qué se puede conceder, qué no se puede aceptar y cuál es la mejor alternativa si no hay acuerdo. Quien tiene esos elementos no necesita sobreactuar. Puede escuchar, preguntar, pausar, revisar información y sostener límites sin convertir la mesa en un ring. La agresividad, en cambio, muchas veces aparece cuando falta preparación o cuando se intenta compensar debilidad argumental con intensidad emocional.

El segundo error es personalizar los desacuerdos. En una cadena de supermercados, hay diferencias objetivas de intereses: compras busca mejores condiciones, proveedores necesitan preservar margen, operaciones pide simplicidad, administración cuida costos, marketing quiere impacto, recursos humanos mira clima laboral y los locales necesitan resolver lo urgente. Esas tensiones no son fallas morales. Son parte del funcionamiento normal de una organización compleja. El problema aparece cuando una diferencia técnica se lee como ataque personal. Allí se pierden matices, se endurecen identidades y se vuelve difícil retroceder sin sentir derrota. La conversación deja de buscar soluciones y empieza a buscar culpables.



Cuando una reunión empieza sin datos, objetivos claros ni márgenes de concesión, cualquier diferencia menor puede transformarse en una pelea costosa.

objetivos. Esa presencia permanente vuelve indispensable distinguir entre los conflictos que vale la pena dar y aquellos que solo agregan ruido. No toda diferencia merece transformarse en una batalla. No todo desacuerdo exige endurecer posiciones. No toda tensión revela un problema estratégico. A veces, el problema principal es que nadie se tomó el trabajo de preparar bien la conversación.

Las confrontaciones innecesarias suelen nacer antes de que las partes se sienten a hablar. Aparecen cuando una empresa llega sin datos, sin límites definidos, sin alternativas y sin una idea clara de lo que realmente necesita obtener. En ese vacío, cualquier planteo del otro lado puede vivirse como una amenaza. Un proveedor pide revisar condiciones, un comprador interpreta presión. Un encargado reclama más personal, la administración escucha gasto. Un área de marketing propone una acción,

Muchas confrontaciones también se producen por elegir mal el momento. Una conversación delicada al cierre de un mes difícil, una exigencia nueva en plena implementación operativa, una revisión de precios presentada sin contexto o un reclamo interno enviado por mensaje cuando requería una reunión pueden encender resistencias evitables. La oportunidad forma parte de la estrategia. No se trata de manipular al otro, sino de comprender que la capacidad de escucha cambia según presión, cansancio, urgencia y disponibilidad. En los supermercados, donde la operación diaria absorbe una enorme cantidad de atención, el cuándo puede ser tan importante como el qué.

La falta de información compartida es otro detonante. Dos partes pueden discutir durante horas no porque tengan intereses irreconciliables, sino porque miran datos distintos. Un área habla de volumen, otra de margen. Una mira ventas brutas, otra mira rentabilidad por metro cuadrado. Un proveedor defiende una condición por costos, mientras la cadena la evalúa por rotación, disponibilidad o contribución a la categoría. Sin una base común, la discusión avanza a ciegas. Por eso, antes de confrontar, conviene ordenar evidencia. Una pregunta sencilla puede evitar mucho desgaste: ¿estamos discutiendo sobre el mis-



mo problema, con la misma información y con los mismos criterios?

En la relación con proveedores, las confrontaciones innecesarias suelen aparecer cuando se reduce todo a precio. El precio importa, por supuesto, pero no es la única variable. Plazos, entregas, reposición, inversión promocional, innovación, servicio, datos compartidos, flexibilidad y apoyo en el punto de venta también integran la ecuación. Si la conversación se vuelve una pulsera permanente, simplemente por descuentos, eso puede dañar aspectos que después inciden en la venta real ●

La firmeza comercial no consiste en levantar la voz, imponer condiciones o dramatizar cada diferencia, sino en defender prioridades con método, evidencia, alternativas y paciencia.

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

Las decisiones que parecen costosas hoy pueden sostener márgenes mañana, siempre que respondan a una visión clara, datos confiables y una disciplina operativa.

Una cadena puede ganar ventas durante un período y, aun así, estar debilitando las condiciones que le permitirán sostenerse después. Esa paradoja aparece con frecuencia cuando la conducción mira solamente el resultado inmediato y posterga todo aquello que no se traduce en un beneficio visible dentro del mes. En los supermercados, la rentabilidad no depende únicamente del margen de una operación aislada. Se construye con abastecimiento confiable, tiendas cuidadas, equipos formados, sistemas que ordenan, clientes que vuelven, proveedores coordinados y una cultura capaz de ejecutar con disciplina. Por eso, las apuestas a largo plazo no son un lujo de empresas cómodas; son parte de la supervivencia competitiva.

La primera dificultad es que muchas decisiones necesarias parecen caras cuando se las observa desde una planilla de corto alcance. Capacitar personal, renovar equipamiento, mejorar procesos, ordenar inventarios, invertir en mantenimiento, fortalecer sistemas o profesionalizar mandos medios puede resultar menos atractivo que una promoción de impacto rápido. Sin embargo,

la comparación es engañosa. Una acción comercial puede mejorar el volumen de una semana, mientras que un proceso bien rediseñado puede ahorrar errores durante años. El problema es que lo primero se ve enseguida y lo segundo exige paciencia, seguimiento y convicción directiva.

En el comercio minorista, la presión cotidiana empuja a resolver urgencias. Si faltan productos, hay que reponer. Si cae el tráfico, hay que activar ofertas. Si suben costos, hay que revisar precios. Si aparece un competidor, hay que responder. Esa velocidad es parte del oficio. El riesgo surge cuando la urgencia se convierte en la única forma de gestión. Una empresa que siempre decide bajo presión puede terminar sacrificando los cimientos que necesita para mejorar. Postergar mantenimiento, entrenamiento, análisis de datos o revisión de surtido puede aliviar la agenda inmediata, pero genera una deuda operativa que tarde o temprano se cobra.

La rentabilidad sostenible exige mirar más allá del precio de compra y del margen bruto. Un producto puede parecer conveniente por su condición comercial, pero si rota poco, ocupa espacio, inmoviliza capital o genera merma, su contribución real cambia. Una promoción puede atraer consumidores, pero si produce quiebres, costos logísticos adicionales o una pérdida de percepción de valor, su resultado debe evaluarse con más cuidado. Una reducción de personal puede bajar gastos, pero si deteriora atención, reposición y control de pérdidas, quizá termine siendo más costosa que el ahorro inicial. La gestión madura observa el sistema completo.

La inversión en personas es uno de los ejemplos más claros. En muchos supermercados, la formación se ve como un gasto que puede recortarse cuando el contexto aprieta. Pero los equipos mal capacitados cometen más errores, atienden peor, detectan menos oportunidades y sufren más rotación. Un cajero que comprende la importancia de la experiencia, un repositor que entiende la lógica de la categoría, un encargado que sabe leer indicadores y un jefe que puede conducir conversaciones difíciles generan valor todos los días. Esa productividad no siempre aparece con nombre propio en el balance, pero impacta sobre ventas, pérdidas, clima y fidelidad.

También hay apuestas vinculadas con la infraestructura física. Un local descuidado puede seguir vendiendo durante un tiempo, sobre todo si tiene buena ubicación o precios competitivos. Pero la degradación se acumula: iluminación pobre, góndolas deterioradas, señalización confusa, equipos de frío exigidos, baños en mal estado, depósitos desordenados y cajas incómodas van erosionando la experiencia. El cliente no siempre abandona de inmediato, pero

Apuestas a largo plazo

Para ganar más, muchas veces hace falta invertir con método, cuidar capacidades críticas y medir resultados que maduran más allá del cierre mensual de los exigidos supermercados actuales.





DOS ANCLAS

SE AGRANDA LA FAMILIA

Libre de gluten · Con pico dosificador

**NUEVO
ENVASE**
Mismo
sabor.



**NUEVOS
SABORES**
Sin saborizantes
artificiales.

Una cadena que solo mira el resultado del momento puede postergar tareas de mantenimiento, capacitación o sistemas, hasta descubrir que el ahorro inmediato debilitó su capacidad comercial.



empieza a comparar con más dureza. Cuidar la tienda no es una cuestión estética menor. Es proteger la percepción de calidad, facilitar la operación y evitar costos mayores por deterioro acumulado.

Los sistemas también deben analizarse desde esa perspectiva. Una solución tecnológica bien elegida puede mejorar inventarios, precios, promociones, logística, información de clientes, prevención de pérdidas y decisiones comerciales. Pero su retorno no aparece solo por la compra de la herramienta. Depende de integración, capacitación, limpieza de datos y cambios en la forma de trabajar. Allí está la apuesta verdadera: no en tener un sistema más moderno para mostrar, sino en construir capacidades internas para usarlo. Cuando la empresa invierte en tecnología sin revisar procesos, gasta; cuando la combina con método, empieza a transformar su base de productividad.

Retornos invisibles

Una forma práctica de evaluar inversiones sostenidas es separar tres tipos de retorno. El primero es visible y directo: más ventas, menor costo, menos merma o mayor productividad. Es el más fácil de defender porque aparece rápido en los indicadores. El segundo es operativo: menos errores, menos urgencias, mayor disponibilidad, procesos más simples o equipos mejor preparados. A veces no luce tanto en el primer mes, pero reduce desgaste y mejora la capacidad de respuesta de cada tienda.

El tercer retorno es estratégico. Incluye confianza del cliente, reputación, aprendizaje interno, vínculos con proveedores y capacidad para adaptarse mejor a cambios del mercado. Estos beneficios son más difíciles de medir, pero no por eso son menos reales. La conducción debe traducirlos en indicadores posibles: repetición de compra, reclamos, rotación de personal, cumplimiento de procesos, estabilidad de abastecimiento o velocidad para implementar mejoras.

El error frecuente es exigir a todas las inversiones el mismo tipo de prueba. Algunas deben mostrar impacto inmediato; otras necesitan un horizonte más amplio. Lo importante es definir desde el inicio qué se espera, cuándo se revisará y qué señales permitirán corregir. Así, la paciencia deja de ser una excusa y se convierte en una disciplina de gestión.

La relación con proveedores requiere una mirada similar. Exprimir cada negociación hasta el límite puede mejorar una condición puntual, pero deteriorar colaboración futura. En cambio, trabajar acuerdos más estables, compartir información, planificar campañas, ordenar entregas y construir confianza puede generar beneficios menos espectaculares pero más consistentes. El supermercado depende de una red amplia de actores. Si esa red funciona con desconfianza permanente, la operación se vuelve lenta y defensiva. Si funciona con exigencia y previsibilidad, puede mejorar disponibilidad, innovación, respuesta ante picos de demanda y eficiencia promocional.

La fidelización del cliente es otra construcción gradual. No se obtiene solamente con descuentos ni con una aplicación cargada de beneficios poco relevantes. Se consigue cuando la persona siente que el comercio cumple, la entiende y le simplifica la vida. Esa confianza se forma con precios claros, disponibilidad, atención correcta, cercanía, comunicación honesta y soluciones acordes a cada ocasión de compra. La tentación de capturar visitas con ofertas agresivas es comprensible, pero insuficiente. Si después la experiencia decepciona, el comprador toma el beneficio y se va. La apuesta más valiosa es convertir cada visita en una razón para volver.

La administración financiera, por supuesto, debe acompañar. Pensar a largo plazo no significa gastar sin control ni justificar cualquier inversión con argumentos vagos. Al contrario, exige más rigor. Cada proyecto debería tener hipótesis, responsables, indicadores y revisiones periódicas. La diferencia es que el criterio de evaluación no puede limitarse a la ganancia inmediata. Algunas mejoras reducen riesgos, otras aumentan capacidad, otras evitan pérdidas futuras y otras preparan a la organización para crecer con menos desorden. Medirlas requiere paciencia, pero también precisión. La visión estratégica no reemplaza a los números; los interpreta con una escala temporal más adecuada.

El surtido ofrece un terreno especialmente sensible. Reducir variedad puede simplificar la operación y mejorar rotación, pero si se recorta sin entender al cliente, puede debilitar la propuesta. Ampliar opciones puede atraer segmentos, pero si se hace sin control, inmoviliza capital y complica abastecimiento. La decisión rentable no siempre es achicar ni agrandar; es ajustar con inteligencia. Eso supone estudiar categorías, formatos, zonas, misiones de compra y márgenes reales. Una política de surtido bien construida puede tardar en mostrar todo su efecto, pero crea una base comercial más sólida que la simple reacción ante ventas de corto período. La prevención de pérdidas también es una apuesta. ●

RAZA[®]

Perros

Un alimento
Para cada
etapa de su vida



Te quiero así

Descubrí la línea completa en:
www.alimentoraza.com

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



La adaptación al entorno

Los cambios en el consumo, la tecnología y los hábitos sociales obligan a las empresas a revisar permanentemente sus estrategias. Adaptarse ya no es una ventaja: es un imperativo categórico.

En el comercio minorista, pocas certezas duran demasiado tiempo. Los hábitos de compra evolucionan, aparecen nuevas tecnologías, cambian las prioridades de las familias y surgen formatos comerciales que alteran la manera en que las personas se relacionan con las marcas. En ese escenario, la adaptación al entorno deja de ser una reacción ocasional frente a una crisis y se transforma en una capaci-

masiado tarde que el mercado ya había tomado otro rumbo.

Uno de los principales desafíos consiste en distinguir entre una moda pasajera y una transformación estructural. Algunas novedades generan mucho ruido mediático, pero desaparecen rápidamente. Otras parecen pequeñas al principio y terminan modificando industrias enteras. El crecimiento del comercio electrónico, la expansión de las marcas propias, la búsqueda de mayor conveniencia o la incorporación de herramientas digitales en la experiencia de compra comenzaron como fenómenos relativamente acotados y hoy forman parte del paisaje cotidiano del sector.

La adaptación comienza por la capacidad de mirar. Las organizaciones que se encierran en sus propios indicadores corren el riesgo de perder contacto con lo que sucede fuera de sus paredes. Observar competidores, conversar con proveedores, escuchar a los clientes y recorrer los puntos de venta sigue siendo una fuente irremplazable de información. Muchas veces, los primeros indicios de un cambio aparecen en pequeños detalles: una categoría que gana espacio, una consulta que se repite, una nueva costumbre de compra o una demanda que antes no existía. Los datos amplían enormemente esa capacidad de observación. Programas de fidelización, sistemas de gestión y plataformas digitales generan información sobre preferencias, frecuencia de compra y evolución de categorías. Sin embargo, el dato por sí solo no alcanza. La clave está en interpretar por qué ocurren los cambios y cómo pueden afectar el negocio. Una variación en las ventas puede responder a factores coyunturales, pero también puede estar anunciando una modificación más profunda en los hábitos del consumidor.

La tecnología es, probablemente, uno de los motores más visibles de esta transformación. La digitalización alteró la forma en que las personas buscan información, comparan precios y se vinculan con las marcas. Hoy un cliente puede consultar una promoción desde su teléfono, verificar disponibilidad antes de salir de su casa y compartir en redes sociales su experiencia de compra apenas abandona el local. Esta nueva realidad obliga a las empresas a integrar canales físicos y digitales y a construir una propuesta coherente en todos los puntos de contacto.

Pero la adaptación no depende únicamente de incorporar tecnología. También requiere revisar procesos, desarrollar nue-



Las organizaciones que observan el entorno con atención detectan oportunidades antes, reaccionan con menos costos y reducen el riesgo de atraparse en modelos agotados.

dad permanente. Las empresas que mejor atraviesan los cambios no son necesariamente las más grandes ni las que disponen de mayores recursos, sino aquellas que desarrollan la habilidad de observar, interpretar y actuar antes de que las transformaciones sean evidentes para todos.

Hablar de tendencias no implica intentar adivinar el futuro. Las tendencias son señales, movimientos graduales que ayudan a entender cómo se modifican las preferencias y qué factores pueden ganar importancia en los próximos años. Ninguna de ellas ofrece garantías absolutas. Sin embargo, ignorarlas suele resultar más riesgoso que analizarlas. En el supermercado abundan los ejemplos de compañías que subestimaron cambios en el comportamiento del consumidor y descubrieron de-



MÁS NUTRICIÓN NUEVA IMAGEN



ESCANEA Y
CONOCÉ MÁS





Adaptarse no significa abandonar la identidad, sino actualizar la forma de responder a consumidores, tecnologías y mercados que evolucionan con rapidez constante.

vas capacidades y promover una cultura organizacional abierta al aprendizaje. Las herramientas pueden adquirirse; la disposición a cambiar es mucho más difícil de construir. Las empresas que consideran cada innovación como una amenaza suelen responder tarde. En cambio, aquellas que fomentan la curiosidad y el análisis crítico encuentran más oportunidades para evolucionar sin perder identidad.

La velocidad del cambio también modifica la manera de planificar. Durante años, muchas organizaciones trabajaron con estrategias rígidas y horizontes relativamente previsibles. Hoy los planes necesitan conservar una dirección clara, pero incorporar mecanismos de revisión periódica. Adaptarse no significa improvisar. Significa aceptar que las hipótesis iniciales deben contrastarse continuamente con la realidad y que, cuando las condiciones cambian, la capacidad de corregir puede ser tan impor-

tante como la capacidad de ejecutar.

En el comercio minorista, esta lógica se refleja en decisiones concretas. Ajustar surtidos, probar nuevos formatos de exhibición, incorporar servicios complementarios, revisar promociones o explorar alianzas con nuevos proveedores son formas de experimentar sin comprometer toda la operación. Las empresas más dinámicas suelen trabajar con pilotos y pruebas controladas antes de escalar una iniciativa. De esa manera, convierten la adaptación en un proceso ordenado de aprendizaje y no en una sucesión de cambios improvisados.

La relación con el cliente ocupa un lugar central en esta tarea. Los consumidores cambian porque cambian sus necesidades, su contexto económico y sus formas de vida. Hogares más pequeños, nuevas rutinas laborales, mayor valoración del tiempo y creciente preocupación por la salud o la sostenibilidad influyen sobre las decisiones de compra. Comprender estas transformaciones permite anticipar demandas y desarrollar propuestas más alineadas con las expectativas del mercado.

La adaptación al entorno también exige una mirada interna. No basta con detectar tendencias; es necesario preguntarse si la organización tiene las capacidades para responder. Procesos demasiado lentos, estructuras excesivamente jerárquicas o sistemas poco integrados pueden dificultar cualquier intento de innovación. En muchos casos, el principal obstáculo no está afuera, sino dentro de la propia empresa. Por eso, la transformación comienza cuando la conducción está dispuesta a revisar prácticas que funcionaron en el pasado, pero que quizá ya no sean las más adecuadas.

En definitiva, seguir las tendencias no consiste en perseguir cada novedad ni en cambiar permanentemente de dirección. Se trata de desarrollar sensibilidad para identificar señales relevantes y criterio para decidir cuáles merecen atención. La adaptación exitosa combina observación, análisis y capacidad de ejecución. Mantiene una identidad clara, pero evita que esa identidad se convierta en una excusa para la inmovilidad.

En un contexto donde la velocidad de los cambios parece acelerarse, las empresas que aprenden a leer el entorno ganan una ventaja silenciosa. Detectan antes las oportunidades, corrigen más rápido sus errores y construyen organizaciones preparadas para evolucionar. Porque, al final, las tendencias no obligan a abandonar el camino propio. Lo que hacen es recordar que ningún camino permanece igual para siempre.

Muchos de los grandes cambios del mercado comienzan con señales pequeñas que pasan inadvertidas para la mayoría de los actores. Un nuevo hábito de consumo imprevisto puede cambiar la historia ●

Experimentación controlada

La experimentación controlada se convierte en una herramienta estratégica. En lugar de apostar grandes recursos a una única iniciativa, muchas empresas prueban formatos, categorías o servicios en pequeña escala, analizan resultados y luego deciden si conviene ampliar la experiencia. Este enfoque reduce riesgos y permite aprender con rapidez.

Adaptarse no es avanzar a ciegas, sino desarrollar la capacidad de ensayar y corregir. La sostenibilidad representa una de las tendencias que mejor ilustra esta necesidad de adaptación continua. Lo que hace algunos años era percibido como un tema secundario hoy influye sobre decisiones de compra, diseño de envases, logística y comunicación. Más allá del ritmo con que cada mercado incorpore estos cambios, las empresas necesitan comprender que las expectativas sociales evolucionan y que esas transformaciones terminan afectando la competitividad.

La flexibilidad organizacional es el complemento natural de esta mirada. Detectar una oportunidad tiene poco valor si la empresa carece de capacidad para actuar. Procesos demasiado rígidos, estructuras lentas o una cultura poco abierta al cambio pueden neutralizar cualquier ventaja derivada de una buena lectura del entorno. Por el contrario, las organizaciones que promueven la colaboración entre áreas suelen adaptarse con mayor rapidez.

Nuevo
Pata de Cerdo 214



**RICO Y A UN
PRECIO MUY
CONVENIENTE**

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





El Índice de Clima Empresarial (ICE) presentado por LIDE Argentina y elaborado tras un relevamiento a ejecutivos de primera línea, revela un empresariado esperanzado pero cauto, que aguarda la evolución de las variables económicas.

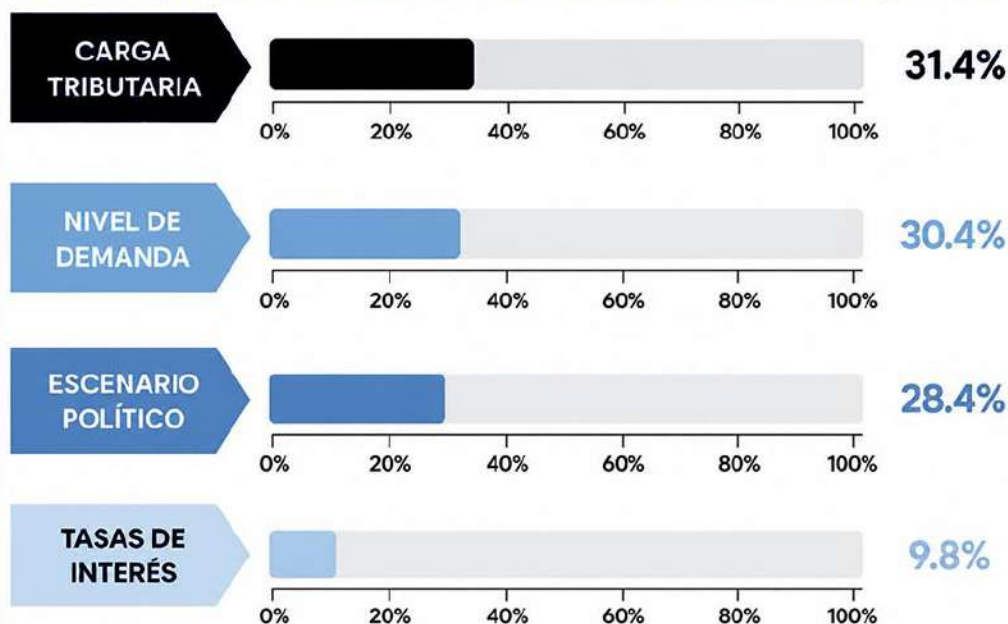
La recuperación de confianza iniciada en 2025 hizo una pausa necesaria. El empresariado parece decidido a esperar para observar mejor el horizonte futuro.

La realidad económica argentina suele describirse como un ciclo de altibajos constantes, pero para los líderes de las compañías más importantes del país, el momento actual requiere una definición más sofisticada: la “prudencia activa”. Esta es la principal conclusión que se desprende del último Índice de Clima Empresarial (ICE) presentado por **LIDE Argentina** en mayo de 2026. El informe, que surge de un exhaustivo relevamiento realizado entre febrero y abril a ejecutivos de primera línea, no solo ofrece una cifra fría sobre la confianza, sino que dibuja un mapa detallado

de las tensiones que atraviesan los despachos del “círculo rojo” en la actualidad.

El ICE ha alcanzado los 5 puntos sobre un máximo de 8, lo que representa un leve retroceso respecto a la medición de diciembre del año pasado, cuando se situaba en 5.5. Este medio punto de caída podría parecer menor en otros contextos, pero en la Argentina de 2026 adquiere una relevancia crítica, ya que sitúa la confianza empresarial en uno de sus niveles más bajos de toda la serie histórica. Según explica **Rodolfo de Felipe, Presidente de LIDE Argentina**, este resultado no debe leerse como el preám-

Factor que más afecta al crecimiento de las empresas



Fuente: Índice de Clima Empresarial LIDE 2026.

bulo de una crisis estrepitosa, sino más bien como un síntoma de que la recuperación de confianza que se había iniciado en 2025 se ha topado con una pausa necesaria. El empresariado parece haber decidido dar un paso atrás para observar mejor el horizonte antes de comprometer nuevos capitales.

Serie histórica

Para entender el valor de 5 puntos de mayo de 2026, es indispensable observar la trayectoria de los últimos dos años, que el informe describe acertadamente como una "montaña rusa". El seguimiento comenzó en octubre de 2024 con un índice de 5.6, que subió levemente a 5.7 hacia finales de ese año. El punto de mayor optimismo, el verdadero pico de la serie, se registró en mayo de 2025, cuando el ICE tocó los 5.8 puntos. En aquel momento, parecía que las condiciones para un crecimiento sostenido estaban dadas.

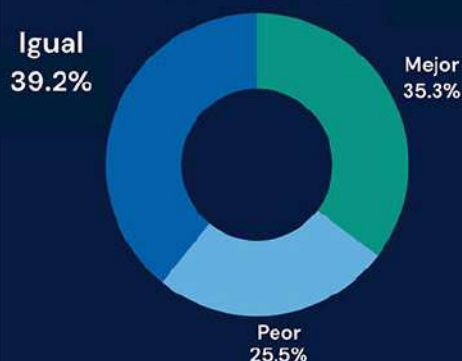
Sin embargo, la erosión comenzó poco después: el índice bajó a 5.6 en agosto de 2025 y se desplomó a su piso histórico de 4.9 puntos en septiembre de ese mismo año. Aunque hubo un rebote esperanzador hacia diciembre (5.5), el dato actual de 5.0 confirma que aquella recuperación no logró consolidarse, devolviendo al sector privado a una fase de moderación y cautela extrema.

El fantasma inflacionario

Uno de los hallazgos más disruptivos de esta edición del ICE es el resurgimiento de la inflación como una preocupación central para el negocio. Durante varios meses, el aumento de precios parecía haber cedido terreno frente a otras urgencias, pero los datos actuales muestran un salto alarmante.

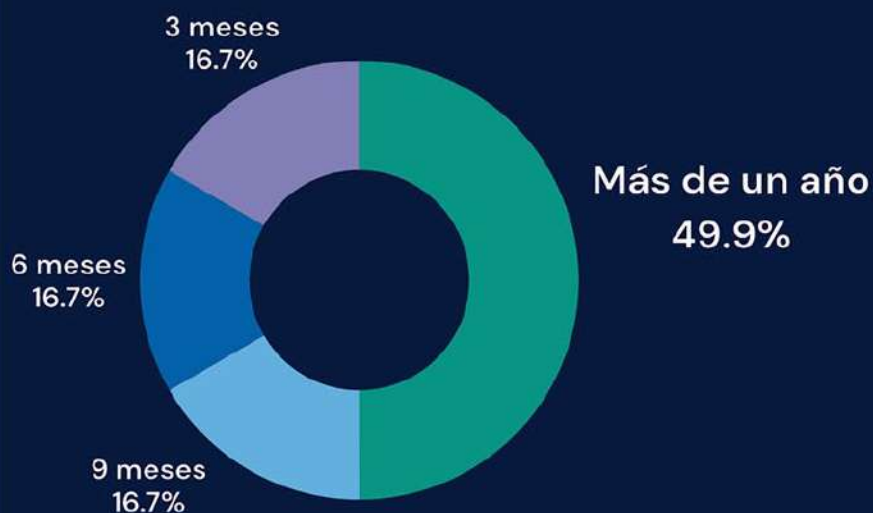
Situación actual del negocio

(en relación al año 2025)



Fuente: Índice de Clima Empresarial LIDE 2026.

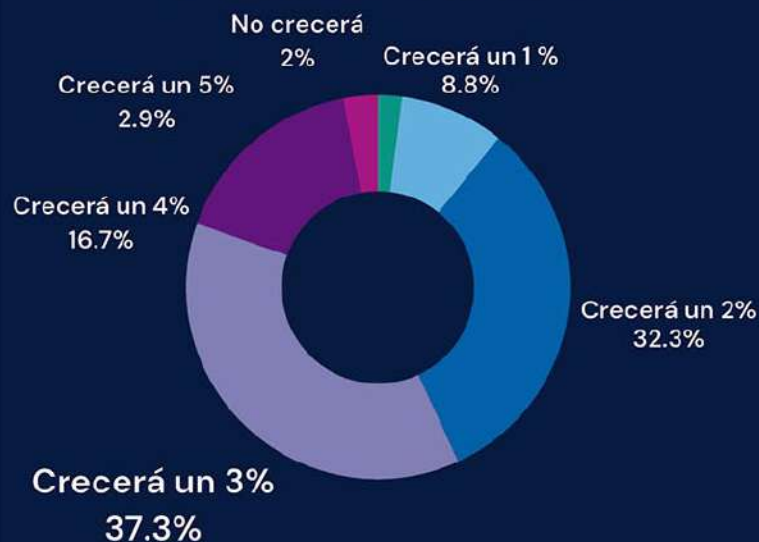
Su empresa estima que los negocios estarán normalizados en...



Fuente: Índice de Clima Empresarial LIDE 2026.

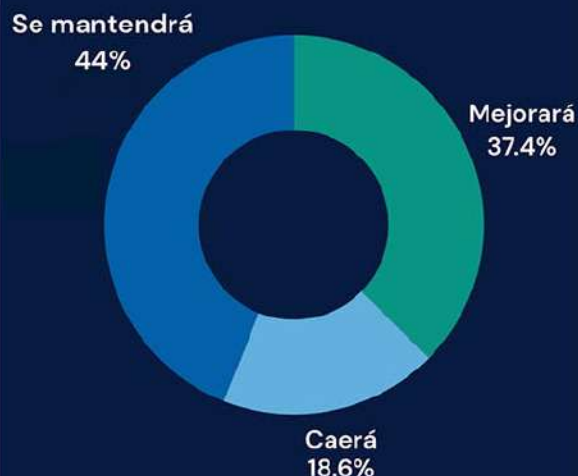
La economía se encuentra en una meseta de estancamiento. Dejó de expandirse con la fuerza de antaño, pero tampoco ha caído en una pendiente demasiado negativa.

Sobre el PBI de la Argentina, se estima que el próximo período...



Fuente: Índice de Clima Empresarial LIDE 2026.

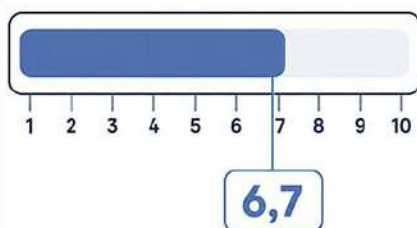
Sobre el nivel actual de ingresos, estima que su empresa...



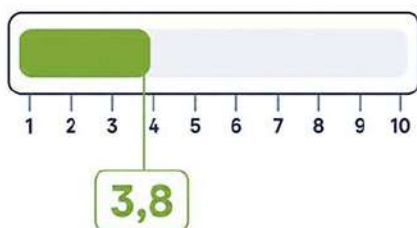
Fuente: Índice de Clima Empresarial LIDE 2026.

Eficiencia gerencial del gobierno

Nacional

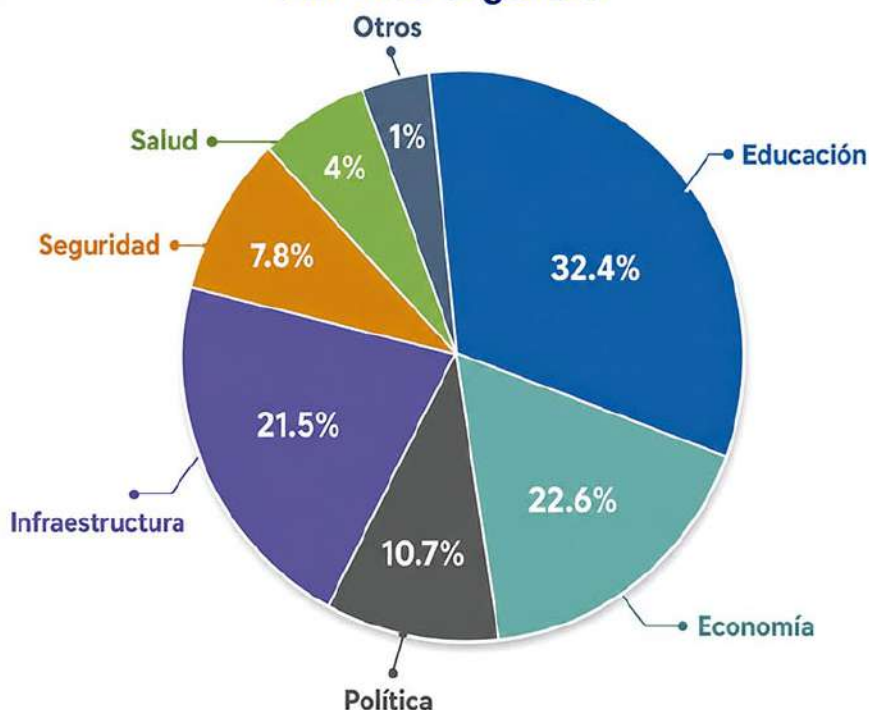


Provincial



Fuente: Índice de Clima Empresarial LIDE 2026.

Area de Argentina que tiene que ser mejorada con más urgencia



Fuente: Índice de Clima Empresarial LIDE 2026.

te: la inquietud por la inflación creció diez puntos porcentuales en solo seis meses respecto a la medición anterior. Para Rodolfo de Felipe, este regreso del "fantasma" es una señal de alerta máxima, ya que la inestabilidad de precios es el principal enemigo de cualquier planificación de mediano o largo plazo y de cualquier decisión de inversión productiva.

En el gráfico que analiza los temas más preocupantes del escenario económico actual, el escenario político continúa liderando con un contundente 59,8% de las respuestas, lo que demuestra que la incertidumbre institucional sigue siendo el ruido de fondo que más molesta a los ejecutivos.

La inflación se ha consolidado en el segundo puesto con un 18,6%, seguida de cerca por las oscilaciones del tipo de cambio, que preocupan al 14,7% de los encuestados. En un escalón muy inferior se ubican la crisis internacional (5,9%) y las negociaciones con el FMI, que apenas son mencionadas por el 1% de los líderes, sugiriendo que este último frente ya ha sido mayormente asimilado o descontado por el mercado.

Una lenta normalización

Cuando se les pregunta a los empresarios por su situación actual en comparación con el año 2025, las respuestas reflejan un panorama de quietud más que de retroceso profundo. La mayoría de los consultados, un 39,2%, describe su actividad como igual a la del año pasado. Por otro lado, un 35,3% siente que está en una posición mejor, mientras que un 25,5% admite estar en una situación peor. Estas cifras sugieren que la economía se encuentra en una meseta de estancamiento; ha dejado de expandirse con la fuerza de antaño, pero tampoco ha caído en una pendiente de destrucción masiva.



CONOCE EL LADO MAS DULCE DEL NUEVO

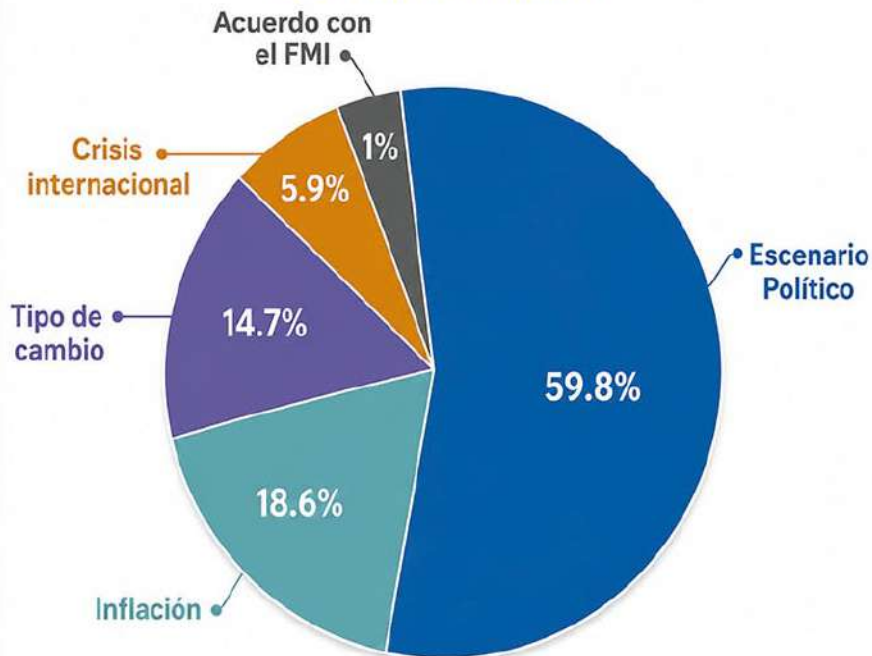
COLON

Selecto

Más dulzor
Menos alcohol
Fácil de tomar

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

Tema más preocupante en el escenario económico actual



Fuente: Índice de Clima Empresarial LIDE 2026.

A la hora de invertir, la principal inquietud que surge en las juntas de directorio ya no es quién gobierna el país, sino si habrá capacidad de compra para absorber su producción.

Esta percepción de “pausa” se ve reforzada por las expectativas sobre cuándo se terminarán de normalizar los negocios.

El informe de LIDE revela un dato que debería encender alarmas en la gestión pública: la mitad de los empresarios (49,9%) estima que sus operaciones no estarán normalizadas antes de que pase un año. El resto de las previsiones se reparte de manera equitativa, con un 16,7% que espera la normalización en nueve meses, otro 16,7% en seis meses y apenas un último 16,7% que tiene una visión más acelerada de tres meses.

Esta sensación de que la meta está cada vez más lejos es lo que termina enfriando los ánimos de expansión, sin que esto signifique necesariamente desesperanza.

Sobre la cantidad actual de empleos, su empresa prevé...



Fuente: Índice de Clima Empresarial LIDE 2026.

Frenos al crecimiento

Al indagar sobre los factores que hoy más afectan el crecimiento de las empresas, surge un dato revelador sobre el cambio de mentalidad en el sector privado. Por tercer período consecutivo, la carga tributaria se mantiene como el principal obstáculo, afectando al 31,4% de las compañías. El sistema impositivo sigue siendo percibido como un yunque que impide el despegue. Sin embargo, la novedad de esta medición es el ascenso meteórico de la demanda interna como factor condicionante.

El nivel de demanda preocupa hoy al 30,4% de los empresarios, desplazando al escenario político (28,4%) de este podio de obstáculos específicos. Según De Felipe, este corrimiento es fundamental porque indica que los ejecutivos han dejado de mirar tanto hacia “arriba” -la política y los despachos oficiales- para empezar a mirar hacia la “economía real” y el bolsillo del consumidor. La pregunta que hoy se hacen en las juntas de directorio ya no es solo quién gobierna, sino si habrá alguien con capacidad de compra para absorber su producción. En un cuarto lugar aparecen las tasas de interés, señaladas por el 9,8% como un factor que encarece el financiamiento y detiene proyectos.

Un punto que ha generado sorpresa entre los analistas es la evaluación que los líderes empresariales hacen de la eficiencia gerencial del Estado, medida en una escala del 1 al 10. El informe muestra una brecha de percepción muy profunda: mientras que el Gobierno Nacional recibió una calificación de 6,7 puntos (una nota de aprobación moderada), los Gobiernos Provinciales fueron aplazados con apenas 3,8 puntos.

Esta diferencia de casi tres puntos revela una visión sumamente crítica de las administraciones subnacionales. Los empresarios perciben que, mientras el nivel nacional puede mostrar ciertos avances o una dirección gerencial más clara, las provincias siguen arrastrando ineficiencias.

ICE LIDE Argentina



Fuente: Índice de Clima Empresarial LIDE 2026.

NUEVOS



Krachitos
snacks

**NACHOS
CHEESE**

**NACHOS
SABOR QUESO**

PESO NETO
90 g

SNACKS NACHOS SABOR QUESO
INDUSTRIA ARGENTINA

HACE KRACH CON MUCHO QUESO

WWW.KRACHITOS.COM.AR
@KRACHITOSARGENTINA



CINCO HISPANOS
Compañía de alimentos

El cliente al poder

La digitalización, la transparencia de precios y la abundancia de opciones modificaron el equilibrio del mercado. Hoy el consumidor piensa más, compara mejor y condiciona cada movimiento.

La fidelidad ya no se obtiene por costumbre o cercanía geográfica, sino por la capacidad de ofrecer una experiencia simple, coherente y valiosa en cada contacto cotidiano.

Hubo una época en la que los supermercados podían construir su propuesta comercial alrededor de unas pocas fortalezas relativamente estables: una buena ubicación, un surtido razonable, una política de precios competitiva y una comunicación masiva que llegaba a millones de hogares. El consumidor tenía menos herramientas para comparar, menos información disponible y, en muchos casos, menos alternativas cercanas. Hoy ese escenario cambió profundamente. La tecnología, las redes sociales, el comercio electrónico, las aplicaciones de descuentos y la creciente transparencia del mercado trasladaron buena parte del poder hacia el comprador. La empresa sigue tomando decisiones, pero el cliente dispone de una capacidad inédita para aceptarlas, cuestionarlas o ignorarlas.

Este cambio no significa que el consumidor siempre tenga razón ni que todas sus demandas deban satisfacerse de manera automática. Significa, más bien, que el proceso de compra se volvió mucho más participativo. El cliente investiga, compara precios, consulta opiniones, revisa promocio-

nes, analiza experiencias de otros usuarios y evalúa distintas opciones antes de decidir. Incluso cuando la compra es cotidiana y de bajo monto, el nivel de información disponible modifica la relación entre las partes. El supermercado ya no habla en soledad: mantiene una conversación permanente con personas que pueden responder, opinar y compartir sus experiencias en tiempo real.

En el comercio minorista, esta transformación tiene consecuencias estratégicas. La primera es que la competencia dejó de limitarse a los negocios cercanos. Un consumidor puede descubrir una oferta en una aplicación, recibir una recomendación por redes sociales o comparar precios desde su teléfono mientras recorre una góndola. La proximidad física sigue siendo una ventaja, pero ya no alcanza por sí sola. La conveniencia ahora combina distancia, precio, surtido, velocidad, experiencia y confianza. Una falla en cualquiera de esos factores puede inclinar la balanza hacia otra opción.

El precio continúa siendo una variable central, especialmente en economías donde el poder adquisitivo enfrenta tensiones frecuentes. Sin embargo, la experiencia demuestra que no es la única. Un comprador puede aceptar pagar un poco más si encuentra el producto disponible, si la compra resulta rápida, si la atención es cordial o si la propuesta comercial le transmite seguridad. La percepción de valor es una construcción compleja. Incluye promociones, calidad, limpieza, orden, facilidad de circulación, tiempos de espera, programas de beneficios y hasta pequeños detalles que reducen el esfuerzo de comprar. El cliente actual no solo busca ahorrar dinero; también busca ahorrar tiempo y evitar frustraciones.

Esta evolución obliga a revisar una vieja idea: la fidelidad automática. Durante muchos años, las cadenas construyeron relaciones relativamente estables con sus clientes. Hoy esa estabilidad es mucho más frágil. El consumidor está dispuesto a cambiar de marca, de formato o de lugar de compra si encuentra una alternativa que responda mejor a sus necesidades. Esa mayor flexibilidad puede parecer una amenaza, pero también representa una oportunidad. Las empresas que entienden rápido los cambios de comportamiento pueden ganar participación sin depender exclusivamente de campañas costosas. La clave está en escuchar y adaptarse.

Escuchar implica mucho más que realizar encuestas ocasionales. Significa observar tickets, analizar categorías, estudiar fre-





gigantografías y pop

Tu producto merece ser **visto**

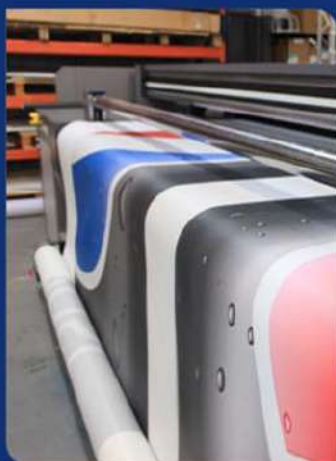
Diseñamos y producimos el material gráfico que conecta tu marca con el consumidor, justo donde decide comprar.

Punto de Venta



Material P.O.P.

Gran formato



Gigantografías

Imagen de Marca



Gráfica Comercial

Identidad Móvil



Ploteo de Flotas
Vehiculares

40+

Años de Experiencia.

4

Líneas de Servicio.

100%

Producción Local.

Por qué nos eligen:

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

Consultá tu proyecto

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



Escuchar para mejorar

Durante mucho tiempo, los reclamos fueron vistos como una molestia operativa. Hoy conviene interpretarlos de otra manera: como una fuente de información de enorme valor. Un cliente que dedica tiempo a explicar un problema está señalando una oportunidad concreta de mejora. Muchas veces, además, expresa una situación que también afecta a otras personas, aunque no todas la comuniquen.

La clave está en registrar, clasificar y analizar esos comentarios. No alcanza con resolver el caso puntual. Es necesario identificar si existen patrones repetidos: errores de precio, dificultades para encontrar productos, demoras en cajas, problemas de atención o promociones confusas. Cuando varios reclamos apuntan en la misma dirección, probablemente exista una causa estructural que merece revisión. El tratamiento del reclamo también influye sobre la fidelidad; un inconveniente bien resuelto la termina fortaleciendo.

La frecuencia de compra, registrar reclamos, interpretar comentarios en redes sociales y conversar con quienes están en contacto diario con el público. Los cajeros, reposidores, encargados y supervisores suelen detectar antes que nadie pequeñas modificaciones en los hábitos de consumo. Perciben qué preguntas se repiten, qué promociones generan interés, qué productos empiezan a rotar más lento o qué situaciones provocan molestias. Integrar esa información a la toma de decisiones permite construir una visión más rica y cercana de la realidad. La disponibilidad de datos es uno de los grandes cambios de esta etapa. Los supermercados cuentan hoy con información mucho más detallada sobre las preferencias de sus clientes. Programas de fidelización, aplicaciones móviles y sistemas de gestión permiten conocer patrones de compra, horarios de mayor movimiento y combinaciones frecuentes de productos. Sin embargo, disponer de datos no garantiza comprenderlos. El verdadero desafío consiste en convertir esa enorme cantidad de información en decisiones útiles: ajustar surtidos, diseñar promociones relevantes, ordenar categorías o mejorar la experiencia de compra. El dato adquiere valor cuando ayuda a actuar.

El crecimiento de las marcas propias ofrece un ejemplo interesante del nuevo equilibrio de poder. Muchos consumidores, más atentos a la relación entre precio y calidad, están dispuestos a probar productos alternativos si perciben que cumplen adecuadamente con sus expectativas. Esto

obliga a fabricantes y cadenas a competir de una manera diferente. La confianza ya no depende únicamente de la tradición de una marca. Se construye con experiencia concreta, consistencia y capacidad para responder a las necesidades del público. El cliente prueba, evalúa y decide. Y esa decisión puede cambiar más rápido que antes.

La comunicación también se transformó. Las campañas tradicionales siguen siendo importantes, pero ya no monopolizan el vínculo con el consumidor. Las redes sociales, los canales digitales y los sistemas de mensajería permiten interacciones mucho más frecuentes y personalizadas. Esta cercanía tiene ventajas, pero también aumenta las exigencias. Un error de atención, una promoción confusa o una respuesta tardía pueden amplificarse rápidamente. La reputación se construye todos los días y en múltiples espacios. Por eso, la coherencia entre lo que se comunica y lo que realmente ocurre en el punto de venta resulta cada vez más importante.

En este contexto, la experiencia adquiere un valor estratégico. El consumidor espera que la compra sea simple. Quiere encontrar productos, entender precios, aprovechar beneficios sin complicaciones y resolver rápidamente cualquier inconveniente. Cuando una cadena elimina obstáculos, gana tiempo para el cliente y fortalece el vínculo. En cambio, cuando multiplica condiciones difíciles de interpretar, colas excesivas o procedimientos burocráticos, erosiona la confianza. La experiencia no reemplaza al precio ni al surtido, pero puede ser el factor que incline la decisión entre dos propuestas similares.

Los consumidores aceptan probar nuevas marcas y formatos con mayor facilidad, lo que obliga a las cadenas a construir vínculos más sólidos y menos dependientes de la rutina.

El poder creciente del consumidor también impulsa una mayor exigencia ética. Cada vez más personas observan cómo actúan las empresas, cómo se relacionan con la comunidad, cómo gestionan desperdicios, qué trato brindan a sus empleados o qué compromiso muestran con la sostenibilidad. Estos aspectos no determinan todas las decisiones de compra, pero ganan influencia, especialmente

entre los públicos más jóvenes. La transparencia dejó de ser un valor abstracto para convertirse en un elemento que puede fortalecer o debilitar la reputación comercial.

Para el supermercadismo, esta realidad plantea una pregunta fundamental: ¿cómo construir relaciones más sólidas en un mercado donde el comprador tiene tantas alternativas? La respuesta parece estar menos en las acciones espectaculares y más en la consistencia cotidiana. Un local limpio, una góndola completa, una promoción

que realmente se cumple, un reclamo bien resuelto y una atención respetuosa generan una acumulación de confianza que ninguna campaña puede reemplazar. El cliente recuerda cómo lo hicieron sentir tanto como recuerda cuánto pagó.

La omnicanalidad es otro aspecto inseparable del nuevo escenario. El consumidor ya no distingue con claridad entre el mundo físico y el digital. Puede descubrir un producto en una red social, verificar disponibilidad desde una aplicación, consultar precios por internet y terminar comprando en una tienda cercana. O hacer exactamente el recorrido inverso. Para él, la marca es una sola. Si los distintos canales ofrecen mensajes contradictorios o experiencias muy diferentes, la percepción general se deteriora. Integrar canales no es una cuestión tecnológica aislada; es una manera de responder a un cliente que espera continuidad.

Los cambios demográficos también modifican el mapa del consumo. Hogares más pequeños, mayor cantidad de personas que viven solas, nuevas modalidades de

trabajo y hábitos alimentarios diferentes generan demandas más segmentadas. El supermercado que pretende responder con una única fórmula pierde capacidad de adaptación. Comprender estas transformaciones permite ajustar formatos, envases, surtidos y servicios. El cliente al poder no representa un único perfil; es una diversidad de consumidores con necesidades distintas y expectativas cambiantes.



Otro elemento decisivo es la velocidad. Las personas esperan respuestas rápidas. Un reclamo que antes podía esperar varios días hoy demanda atención inmediata. Una duda sobre una promoción necesita aclaración en el momento. Una falta de stock requiere una alternativa visible. La capacidad de reacción se convierte en una ventaja competitiva. Esto obliga a las empresas a simplificar procesos internos y otorgar mayor autonomía a los equipos que están frente al cliente. La experiencia se deteriora cuando cada decisión debe recorrer una larga cadena de autorizaciones. En este escenario, la fidelización cambia de significado ●

El poder del comprador creció porque dispone de más información, más alternativas y más herramientas para premiar a quienes cumplen o abandonar a quienes lo frustran.

El poder del comprador creció porque dispone de más información, más alternativas y más herramientas para premiar a quienes cumplen o abandonar a quienes lo frustran.



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



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



Aprendiendo a escuchar

La conducción moderna ya no depende solamente de hablar bien o decidir rápido: necesita comprender mejor lo que ocurre en los equipos, en las tiendas y frente a los clientes.



Un empleado que siente que su voz es considerada suele comprometerse más con los objetivos comunes y participar con mayor entusiasmo en los procesos de mejora.

Durante mucho tiempo, el liderazgo se asoció con la capacidad de dar órdenes, transmitir seguridad y tomar decisiones rápidas. La imagen del conductor exitoso era la de alguien que siempre tenía respuestas, hablaba con firmeza y marcaba el rumbo sin demasiadas dudas. Esa mirada todavía conserva cierta vigencia, especialmente en organizaciones acostumbradas a estructuras jerárquicas tradicionales. Sin embargo, la creciente complejidad de los negocios y la velocidad con que cambian los mercados obligan a revisar ese modelo. En los supermercados y en el comercio minorista, donde miles de decisiones pequeñas ocurren todos los días, ningún directivo puede ver por sí solo todo lo que sucede. Aprender a escuchar dejó de ser una cualidad deseable para convertirse en una competencia esencial de gestión.

Escuchar, en este contexto, no significa adoptar una actitud pasiva ni renunciar a la autoridad. Tampoco implica aceptar todas las propuestas o transformar cada decisión en una asamblea permanente. Escuchar es construir la capacidad de incorporar información relevante antes de actuar. Es reconocer que las personas que están más cerca del cliente, de la góndola, del depósito o de la caja suelen percibir señales que to-

davía no aparecen en los reportes. Un encargado puede advertir cambios en los hábitos de compra, un repositor puede detectar un problema repetido de exhibición y un cajero puede escuchar todos los días las mismas preguntas o reclamos. Ignorar ese conocimiento significa desperdiciar una fuente valiosa de inteligencia organizacional.

Uno de los principales obstáculos para desarrollar esta habilidad es la propia dinámica del trabajo directivo. Las agendas cargadas, las reuniones permanentes y la presión por resolver urgencias generan la sensación de que escuchar lleva tiempo. En realidad, muchas veces ocurre lo contrario. Una decisión tomada sin comprender adecuadamente el problema suele obligar a corregir, explicar o retroceder después. La escucha inicial puede parecer una demora, pero evita costos futuros. La gestión eficiente no consiste en decidir lo más rápido posible, sino en decidir con la mejor información disponible.

En el supermercado, esta necesidad es especialmente evidente porque las operaciones son complejas y descentralizadas. Una cadena puede tener decenas de sucursales, cientos de empleados y miles de productos. Los procesos se repiten, pero nunca de manera exactamente igual. Las características del barrio, los hábitos de los clientes, la composición de los equipos y la dinámica de cada local generan realidades distintas. Pretender administrar esa diversidad únicamente desde una oficina central es una ilusión. Los líderes necesitan construir canales que permitan recibir información y convertirla en decisiones inteligentes.

Escuchar también mejora la calidad de las relaciones internas. En muchas organizaciones, los empleados dejan de compartir problemas porque sienten que nadie les presta atención o porque temen que señalar una dificultad sea interpretado como una crítica personal. Los errores se esconden, las oportunidades se pierden y los conflictos crecen en silencio. Un liderazgo que promueve conversaciones abiertas reduce esa tendencia. Las personas entienden que informar un problema no es generar un inconveniente adicional, sino contribuir a resolverlo antes de que se agrave. La escucha activa requiere método. No alcanza con preguntar ocasionalmente “¿cómo están las cosas?”. Es necesario crear instancias donde las personas puedan aportar información. Reuniones con encargados, recorridos por el piso de venta, visitas a depósitos, conversaciones informales con equipos y análisis sistemático de reclamos de clientes son algunas posibilidades ●



PROTEIN

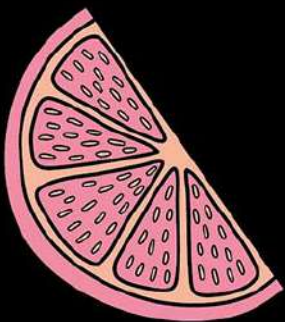
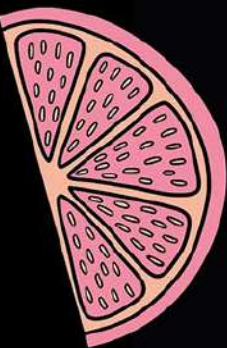
PARA MANTENER
Y AUMENTAR LA

MASA MUSCULAR

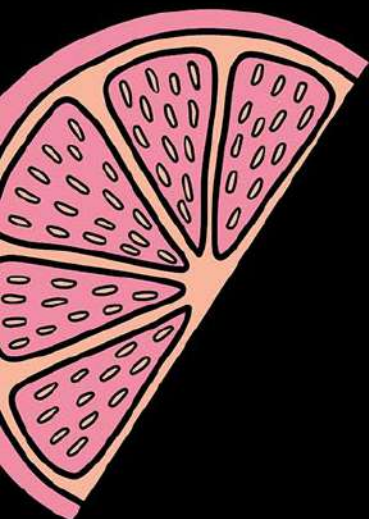


NUEVO *Fernelo* EN LATA

*Pomelicamente
rico*



FERNET
CON POMELO
LISTO PARA
TOMAR



18
SABOR FERNET CON POMELO
82



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