

Tom Muccio, pionero en un modelo de colaboración en el sector:

El retail chileno “es un mercado dinámico que seguirá mejorando”

• Fue invitado como asesor estratégico para conversar con las cabezas del *retail* chileno y exponer una *masterclass* sobre su modelo “One Business Company”.

MARÍA PAZ NAUDON

Tom Muccio es una celebridad entre quienes estudian sobre experiencias en ventas y colaboraciones estratégicas corporativas.

Acaba de estar en Chile, por un evento organizado por el grupo Ohla, en la Universidad Adolfo Ibáñez. El ejecutivo de P&G —reconocido por impulsar el modelo pionero de colaboración con Walmart— explicó cómo evolucionó su idea y su mirada del *retail* chileno.

“Sam Walton (fundador de Walmart) me dijo: ‘Si ustedes pensaran en mis tiendas como una extensión de su propia empresa, haríamos los negocios de una forma completamente distinta’. A partir de eso, llamé el modelo One Big Company”, cuenta Muccio en conversación con “El Mercurio”.

—¿Qué hizo para integrar los valores de las empresas?

“Tomamos lo mejor de cada una y reinventamos la forma de trabajar juntos para que las empresas aprendieran mutuamente sobre ellas. En P&G, uno de los mayores obstáculos fue *success blindness*: creer que debido a nuestro éxito podíamos hacer lo mismo de siempre y que seguiría funcionando. Kodak es un ejemplo clásico: pese a liderar el mercado y tener patentes digitales, no reaccionó a tiempo y fue desplazado por la tecnolo-

GRUPO OHLA



Tom Muccio expuso en el curso “El poder de la colaboración”, durante el Latin Consumer Summit, Chapter Chile 2026, organizado por el Grupo Ohla en la Universidad Adolfo Ibáñez.

gía. Por eso es importante que las empresas revisen su entorno al menos cada dos años y detecten oportunidades y riesgos”.

—¿Imaginó el impacto global que tendría su modelo?

“Ojalá hubiera sido tan inteligente. Fuimos de a poco. Cuando partimos, el negocio era de US\$ 350 millones y Walmart perdía US\$ 17 millones con P&G por su estrategia de *everyday low price*. Quince años después, había crecido a US\$ 8.000 millones y Walmart ganaba US\$ 1.200 millones en utilidades con P&G”.

—¿Cuál es su visión del merca-

do del *retail* chileno?

“Es un mercado dinámico que seguirá mejorando a medida que cambie el entorno económico y político, atraiendo más inversión. Pero aún hay demasiadas relaciones confrontacionales. Con P&G y Walmart pasamos de un vínculo transaccional —con un ganador y un perdedor— a tomar decisiones considerando a la otra. Involucramos a todas las áreas y las hicimos funcionar como un espejo entre las organizaciones”.

—¿Notó que mejoró el ambiente laboral?

“Empezaron a valorarse mutuamente como empresas pares, a tratarse como personas, ya no éramos *accounts* y *vendors*. El lenguaje es muy importante porque moldea la

actitud. Mientras mejor nos comunicábamos, las empresas podían ver los beneficios de trabajar juntas”.

—¿Fue un proceso que exigió humildad?

“Exactamente. Si uno está dispuesto a ser más humilde, a escuchar y a observar con mayor apertura, entonces es posible resolver los puntos de dolor y aprovechar las oportunidades. Yo he trabajado como consultor en distintas partes del mundo, con empresas grandes y pequeñas, en diversas industrias, y cuando han aplicado este enfoque, nunca he visto que funcione mejor la forma tradicional en que hacían negocios. El problema es que, si no se registra la historia y no existe un compromiso real, no resulta”.

MUCCIO
 Es conocido por su
 modelo de cooperación,
 que propuso
 originalmente en la
 relación entre P&G y
 Walmart, en EE.UU.