



DISTRIBUCIÓN

● José Luis García del Pueyo publica en 'Harvard Business Review' un artículo sobre la renovación del modelo con el que Mercadona triunfa

El éxito de un caso de éxito

Alberto Grimaldi SEVILLA

Mercadona es la empresa líder en distribución en España y con una cuota de mercado que hace que uno de cada cuatro consumidores visite regularmente sus establecimientos. Para analizar las bases de ese éxito y estudiar si el modelo de Mercadona ha cambiado, José Luis García del Pueyo, profesor del Instituto Internacional San Telmo, se decidió a escribir un artículo académico, un texto que ha sido publicado en la prestigiosa *Harvard Deusto Business Review*. El informe, de más de 20 páginas, ha tenido gran resonancia. Es el éxito de un caso de éxito.

“Me decidí a escribir para comprobar si, como sostenían algunas opiniones, el modelo de Mercadona había cambiado”, confiesa García del Pueyo, experto en marketing y defensor de una estrategia de mercado que pusiese al cliente en el centro –como hace Mercadona– desde su tesis doctoral.

El artículo publicado no es un caso como los que el Instituto San Telmo usa para formar a directivos en sus distintos programas, aunque el autor reconoce que podría ser la base para escribir uno.

“En España hay empresas módicas, como BBVA, Inditex o la propia Mercadona, y decidí escribir sobre ésta por la dificultad que tiene mantener y hacer crecer una cuota que está en el 26% y un mercado tan difícil como el del *retail*”, explica el profesor, un profesional liberal que lleva décadas asesorando a empresas de



JUAN CARLOS VÁZQUEZ

José Luis García del Pueyo, en su despacho de Sevilla. En la pantalla, las primeras páginas del artículo sobre Mercadona.

toda España desde Andalucía y desarrollando estudios de mercado –también políticos–, a través de Holo y Commentia, respectivamente.

En el caso estudiado, García del Pueyo concluye que Mercadona no ha cambiado la filosofía general de su modelo de éxito, basado en unos principios que permanecen: el Modelo Calidad Total, el Surtido Eficiente y *El Jefe* –como denomina la empresa familiar de supermercados a cada uno de sus clientes– siguen siendo el santo y seña. Sin embargo, el profesor del Instituto

San Telmo sí reconoce que, “aunque el modelo no ha cambiado mucho, sí que está implementando cosas nuevas que afinan el éxito comercial de Mercadona”.

Para García del Pueyo, la más rompedora es la potenciación de *El Jefe* como principal guía para sustentar los fundamentos del surtido eficaz, el que la empresa de Juan Roig elige para poner en sus lineales, porque con su modelo de tiendas de 1.500 metros cuadrados no puede tener decenas de miles de referencias a la venta.

Un gran cambio que seduce a Pueyo, y también al mercado, es

la inclusión del prescriptor interno y de los centros de coinnovación. Una selección de supermercados de Mercadona tiene una parte de sus instalaciones y de su personal dedicados a captar a *jefes* enamorados de productos concretos.

En definitiva, se trata de escuchar y hacer caso a lo que tu cliente demanda y, lo más difícil, trasladar a tu cadena de producción y distribución las conclusiones de ese trabajo.

Mercadona profundizó su filosofía de ser tenderos, el establecimiento de confianza al

que cliente va a por producto especializado.

“Lo que emprendió Mercadona es una investigación de mercado a gran escala, el de toda su red de tiendas, y con el compromiso de aplicar sus conclusiones, lo que supone una innovación grandísima en el proceso de gestión”, señala García del Pueyo.

Las demandas de los jefes han modificado productos, tanto en la materia que se vende en sí, como en la presentación –el *packaging*– e incluso llevó a la necesidad cuestionar a interproveedores con larga trayectoria de cooperación con Mercadona. Nació el concepto de interproveedor especialista, capaz de hacer un producto concreto que hasta ahora la red de interproveedores existentes no cubría.

Una de las conclusiones de García del Pueyo –que es el responsable de la Agenda Digital lanzada recientemente por San Telmo, un servicio demandado por los propios directivos andaluces que trae ponentes de pri-

“Aplicar la opinión del cliente ha supuesto una gran innovación de gestión”, destaca Pueyo

mer nivel y totalmente gratis – es que “el santo Grial del *retail* no es el comercio electrónico, sino cómo se trata el *fresco*” –el producto más perecedero–. “El 98% del negocio sigue siendo la venta física en tienda en España”, recalca el profesor.

Pueyo enfatiza que el negocio del fresco es el más difícil, porque tiene una variedad enorme de compradores e introduce diferencias regionales. Y en eso Mercadona también ha revolucionado con sus estrategias para vender pescado de lonja o mejorar las secciones de carnicería y panadería.