

GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

Estrategia omnicanal en el sector Retail

Antonio Ramos Salvador

FACULTAD DE COMERCIO VALLADOLID, Junio 2023



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2022/2023

TRABAJO FIN DE GRADO

Trabajo presentado por: Antonio Ramos Salvador

Firma:

Tutor: María del Amor Cumbreño Barreales

Firma:

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, junio, 2023

Índice

Introducción	8
Capítulo 1: Walmart	9
1.1 Historia	9
1.2 Misión, visión y valores	11
1.2.1 Misión	11
1.2.2 Visión	11
1.2.3 Valores	11
1.3 Líneas de Negocio	11
1.3.1 Walmart U.S	11
1.3.2 Walmart International	13
1.3.3 Sam's club	13
1.4 Análisis del mercado	14
1.4.1 Análisis del macroentorno (PESTEL)	16
1.4.1.1 Factores Políticos	16
1.4.1.2 Factores Económicos	17
1.4.1.3 Factores Sociales	18
1.4.1.4 Factores Tecnológicos	19
1.4.1.5 Factores Ambientales	20
1.4.1.6 Factores Legales	20
1.4.2 Análisis del microentorno (5 fuerzas Porter)	21
1.4.2.1 Nuevos competidores	21
1.4.2.2 Rivalidad de competidores	21
1.4.2.3 Productos sustitutivos	21
1.4.2.4 Negociación con proveedores	21
1.4.2.5 Negociación con clientes	21
1.4.3 Análisis DAFO, Walmart	22
1.4.3.1 Fortalezas	22
1.4.3.2 Debilidades	23
1.4.3.3 Oportunidades	23
1.4.3.4 Amenazas	24
Capítulo 2: Estrategia omnicanal	25
2.1 Omnicanalidad	25
2.1.1 Multicanal y omnicanal	25
2.1.2 Pagos omnicanal	26
2.1.3 Comportamiento del consumidor	28
2.1.3.1 <i>Showrooming</i>	28

2.1.3.2 <i>Webrooming</i>	29
2.1.3.3 Escucha activa y Customer Centric	30
2.2 Estrategia omnicanal de Walmart	30
2.2.1 Walmart+	30
2.2.2 Servicios de Walmart y Walmart Mobile App.....	31
2.2.2.1 Walmart <i>Mobile App</i>	31
2.2.2.2 Walmart <i>Pickup</i>	31
2.2.2.3 Walmart <i>Delivery</i>	31
2.2.2.4 <i>Virtual Try-On</i>	31
2.2.2.5 Scan & go.....	33
2.2.3 Conclusión de la estrategia de Walmart	34
2.3 De lo físico a lo online y a la omnicanalidad.....	34
Capítulo 3: Otras estrategias omnicanal (Amazon)	36
3.1 Historia	36
3.2 Estrategia omnicanal de Amazon	37
3.2.1 Tiendas físicas.....	37
3.2.2 Amazon Prime	39
3.2.3 Ecosistema de productos.....	39
3.2.4 Amazon vs Walmart.....	39
Capítulo 4: Análisis de modelos y estrategias omnicanal	45
4.1 Fases de la experiencia de compra	49
4.2 Servicio pickup de Walmart.....	51
4.3 Tiendas físicas de Amazon.....	52
Fuentes de información	55

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Ventas mensuales avanzadas del sector retail y de servicios de comida en EEUU entre 1992-2022.....	14
Gráfico 2: Facturación anual del comercio electrónico en EEUU en miles de dólares.....	15
Gráfico 3: Tipos de interés del BCE y FED entre junio de 1999 y 2022.	17
Gráfico 4: IPC de USA y UE entre los años 2000-2021	18
Gráfico 5: Crecimiento de la tierra agrícola y participación orgánica entre los años 1999 y 2019.....	19
Gráfico 6: Métodos de pago más utilizados en EE. UU por tipo de minorista. .	27
Gráfico 7: Pagos digitales vs tarjetas de crédito en 2021.....	28
Gráfico 8: Crecimiento de ventas Amazon 1997-2021.....	36
Gráfico 9: Comparativa de ingresos de Amazon y Walmart 2015-2022.....	40
Gráfico 10: Ventas netas online de Walmart y Amazon 2014-2022, en millones de dólares.....	41
Gráfico 11: Empresas líderes de la industria del ecommerce de alimentos en EEUU. % del total de ventas online de alimentos.	42
Gráfico 12: Resultados de encuesta de preferencias y comportamientos de compra de más de 1000 consumidores adultos en EEUU.	43

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Aplicación móvil de Virtual Try-On.....	32
Ilustración 2: Aplicación móvil de preview de mobiliario.....	33
Ilustración 3: Proceso de compra Scan & Go.	33
Ilustración 4: Representación de los canales de comunicación que intervienen en una conversación. (Ejemplo).....	45
Ilustración 5: Esquema de estrategia monocanal.....	46
Ilustración 6: Esquema de estrategia multicanal.	46
Ilustración 7: Esquema de fases en la experiencia de compra.....	50
Ilustración 8: Esquema por fases del servicio pickup de Walmart.....	51
Ilustración 9: Esquema por fases de Amazon Go.	52
Ilustración 10: Esquema por fases de Amazon Books.	53

Índice de Tablas

Tabla 1: Matriz DAFO de Walmart.....	22
--------------------------------------	----

Resumen

Este estudio se basa en el análisis de las estrategias omnicanal y las empresas que las llevan a cabo, con el fin de apreciar diferencias en cuanto a su aplicación en diferentes modelos de negocio. De este modo también se sacarán conclusiones en cuanto a los nuevos comportamientos del consumidor, de la experiencia de compra y el tipo de tiendas que este consumidor demanda. Para ello, en un inicio se analiza Walmart, el mayor minorista mundial, con un modelo tradicional, pero que ha empezado a implementar estas estrategias. Por otra parte, se analizarán otras estrategias omnicanal como las de Amazon, el mayor minorista de comercio electrónico.

Palabras clave

Omnicanal, consumidor, experiencia, minorista, Walmart, Amazon.

Abstract

This study is based on the analysis of omnichannel strategies and the companies that carry them out, in order to appreciate differences in terms of their application in different business models. In this way, conclusions will also be drawn regarding the new consumer behaviors, the shopping experience and the type of stores that this consumer demands. To this end, Walmart, the world's largest retailer, with a traditional model, but which has begun to implement these strategies, will be analyzed. On the other hand, other omnichannel strategies will be analyzed, such as those of Amazon, the largest e-commerce retailer.

KeyWords

Omnichannel, consumer, experience, retail, Walmart, Amazon.

Introducción

En la actualidad las estrategias comerciales, de marketing y comunicación están sufriendo cambios importantes debido a las variaciones en el comportamiento del consumidor, estas variaciones se deben a la integración de la tecnología conectada a internet en la forma de vida de cada individuo, creando un consumidor hiperconectado. Por lo que es interesante estudiar como estos cambios se han producido en las empresas abiertas al público con un volumen de ventas importante, como lo son las empresas minoristas y, entre todas, la más grande es Walmart, aunque la más grande en cuanto a comercio electrónico es Amazon.

Los objetivos de este trabajo son encontrar puntos importantes y relevantes de las estrategias omnicanal en la actualidad, tomando de ejemplo al mayor minorista mundial como es Walmart, y al mayor minorista de comercio electrónico como es Amazon, su competencia.

El trabajo se basará en el estudio y análisis de la empresa de Walmart, de su historia, líneas de negocio y de su entorno. Después, se introducirá la multicanalidad y la omnicanalidad, y se explicará la estrategia omnicanal de Walmart desde diferentes ámbitos empresariales, como los servicios, técnicas de fidelización... Posteriormente, la estrategia omnicanal de Amazon, para realizar una comparativa y encontrar puntos comunes y distintos.

Y para acabar se realizarán una serie de conclusiones en cuanto a las estrategias omnicanal y nuevas experiencias de compra, siguiendo unos esquemas en cuanto a las fases que existen dentro de la estrategia de compra.

Acabando ya una parte importante de mi camino como estudiante, quiero hacer una mención a mis padres, que siempre me ayudaron y apoyaron en mis estudios. A mis profesores que tanto me han enseñado, y a todos mis compañeros, con los que he aprendido y me he divertido tanto.

Capítulo 1: Walmart

1.1 Historia

La historia de Walmart empieza por Sam Walton, su fundador en 1945, cuando el protagonista de esta historia abriría su primera tienda, una tienda de variedades de la franquicia Ben Franklin en Newport, Arkansas. (Walmart Inc., 2022)^{1a}. Siendo esta, según Tedlow, Richard S. (2001)², una tienda de segunda en una ciudad de segunda en lo que nadie hubiera clasificado como un estado de primera. Por lo que entendemos que los inicios de un inexperto Sam Walton en el mundo empresarial no fueron fáciles.

Recibió formación académica por parte de Butler Brothers, adquiriendo conocimientos y conociendo a su competencia, la cual siempre sería la principal motivación de Walton. Con el tiempo, Sam encontraría nuevos proveedores, más baratos que los de Butler Brothers, pero no vendió sus productos a los precios de mercado, sino que, descontó su mercancía, transfirió los ahorros que logró al consumidor y obtuvo su ganancia en el volumen en lugar de en el margen. (Tedlow, 2001).

Una estrategia que en la actualidad puede parecer sencilla, pero que desencadenaría una serie de acontecimientos, ideas y estrategias que darían como resultado el Walmart actual.

Las ventas aumentaron año tras año para posteriormente, perder todo, dado que, el contrato de arrendamiento que había firmado, no contenía ninguna cláusula de renovación, quedándose con todo Butler Brothers.

La primera tienda Walmart se abriría el 2 de Julio de 1962 en Roger, Arkansas. (Walmart Inc., 2023)^a. Con la idea anterior de ganar dinero por volumen y no por margen, dado que cualquier minorista que alcanzara un acuerdo muy favorable con un mayorista no dudaría en quedarse el margen de venta vendiendo a precios de mercado, sin embargo, Sam Walton vendería a precios más bajos, centrándose en el consumidor.

También destacar que Sam Walton siempre centró su crecimiento en zonas rurales y pequeñas ciudades, evitando así la competencia de otros minoristas como Sears y Kmart. (The editors of Encyclopaedia Britannica, 2023).

¹ Walmart Inc. “Annual report 2022” <https://stock.walmart.com/financials/annual-reports/default.aspx>

² Tedlow, Richard S., “Sam Walton: Great from the start”, Harvard Business School, 23 de julio de 2001. <https://hbswk.hbs.edu/item/sam-walton-great-from-the-start>

La compañía se incorpora oficialmente como Wal-Mart Stores, Inc., el 31 de octubre de 1969 (Walmart Inc., 2022)^a.

Las tiendas de Sam Walton se van expandiendo por Arkansas y otros estados, incluso volviendo a Newport, Arkansas, alcanzando un total de 18 tiendas. Además, IBM instalaría un sistema que permitiría a Walmart recibir un informe de ventas diario de sus tiendas, lo que es un punto muy importante en cuestiones logísticas y en la centralización de la toma de decisiones. (Walmart Inc., s.f.)³

En 1970 Walmart sale a bolsa, ofreciendo acciones a 15 dólares. En este punto, la empresa ya tenía 38 tiendas en varios estados diferentes y, para 1972 la empresa ya cotizaría en la bolsa de Nueva York, con 64 tiendas operativas. Ya en el año 1975, Forbes clasificaba a Walmart como el minorista general más grande, y en el mismo año Walmart instalaría en sus tiendas, de nuevo por IBM, un SKU (sistema de código de barras), muy eficaz en la logística central e individual de la empresa y las tiendas. Para finales de la década, Walmart tendría cajas automáticas, introduciría farmacias y otro tipo de servicios en sus tiendas y crearían una red informática empresarial (Walmart Inc., s.f.).

En la década de 1990, Walmart compraría una empresa líder en logística, una empresa de jets, Learjet, además, se expandiría a México con una alianza con Cifra y a nuevos estados. Seguiría expandiéndose también por Puerto Rico y Brasil. Se implementaría, en el 1992, el sistema *Retail Link*, por el que los proveedores pueden monitorear las ventas e inventario.

A finales de la década, Walmart empezaría a utilizar internet como plataforma, poniendo a disposición el EDI (red de intercambio de datos) y el *Retail Link*, además, lanzaría tiendas en línea (Walmart Inc., s.f.).

A partir de los 2000, Walmart ha recibido premios y ha estado en los rankings de mayores empresas. También ha seguido intercambiando datos a través de internet con sus proveedores. Abrió el supercenter número 1.000, en Missouri, también se ha seguido expandiendo a nivel internacional. Walmart sigue mejorando su tecnología y su flota de aviones y crea en 2007, su servicio Site to Store, con el que el cliente pide a través de internet y recogen sus compras en la tienda física. Durante este tiempo Walmart empieza a tener una mentalidad más sostenible con el medioambiente (Walmart Inc., s.f.).

³ Walmart Inc., “*Past, present and potential*”, revisado en 2023, <https://careers.walmart.com/history#:~:text=Walmart%20started%20with%20one%20man.help%20more%20customers%20than%20ever>.

1.2 Misión, visión y valores

1.2.1 Misión

La misión de Walmart es ofrecer una gran variedad de productos, de calidad y al mejor precio para que “las familias puedan ahorrar y vivir mejor”. Por medio de tiendas minoristas y del comercio electrónico. (Walmart Inc. México y Centro América, s.f.)⁴.

1.2.2 Visión

Ser el mayor detallista del mundo, superando a la competencia ofreciendo los mejores productos, precios, servicios y experiencia de compra. Ayudando a las familias ocupadas, y tratando con los mejores proveedores (Walmart Inc. México y Centro América, s.f.).

1.2.3 Valores

- Social: Buscando buenas relaciones con asociados y proveedores, y comprometiéndose con la comunidad y el cliente.
- Ambiental: Dándole importancia a el cambio climático, al abastecimiento sustentable y a la economía circular.
- Ética y seguridad: Ética y cumplimiento con la sociedad, seguridad de la información, dirección y excelencia (Walmart Inc., s.f.)⁵.

1.3 Líneas de Negocio

Walmart tiene una serie de líneas de negocio con diferentes enfoques de negocio, esto le proporciona una diversificación tanto en sus ingresos como en las áreas geográficas en las que está presente. A continuación, se nombrarán y explicarán una serie de segmentos de negocio, los cuales están representados en el “*Annual Report*” de Walmart (2022).

1.3.1 Walmart U.S

Presente en Estados Unidos en 50 estados, en Washington D.C y Puerto Rico. Ofreciendo productos de consumo y operando bajo las marcas “Walmart” y “Walmart

⁴ Walmart Inc. México y Centro América, “*Misión, visión y propuesta de valor*”, revisado en 2023, <https://www.walmartcentroamerica.com/quienes-somos>

⁵ Walmart Inc., “Purpose”, revisado en 2023, <https://corporate.walmart.com/purpose>

Neighborhood Market” (tiendas de barrio de Walmart), además de Walmart.com y otras marcas asociadas al comercio electrónico.

Walmart U.S ha sido históricamente la línea de negocio con más beneficio bruto por ventas netas, además de ser, de todas las líneas de negocio, la que más ha contribuido al número de ventas netas (69% en 2022) y al beneficio antes de impuestos.

En cuanto a los formatos de tienda que se encuentran en esta línea, podemos encontrar tres:

- Supermercados: Los supermercados son las tiendas con mayor superficie, y en ellas se pueden encontrar todos los productos comercializados por Walmart, están abiertas 24 horas y, generalmente, en ellas se pueden encontrar todo tipo de negocios, como peluquerías o restaurantes.
- Tiendas de descuento: Son de menor superficie que los supermercados y, además, son menos los productos ofertados que en los supermercados, generalmente están enfocadas más a la venta de productos como podrían ser los generales, es decir, artículos del hogar, de entretenimiento... Sin enfocarse en los productos de consumo básicos.
- Tiendas de barrio o locales: Son las tiendas más pequeñas, enfocadas en dar un servicio dedicado a comestibles. En estas tiendas se pueden encontrar alimentos frescos además de productos básicos.

En cuanto a los productos comercializados, Walmart los divide en tres grupos:

- Productos básicos (*grocery*): Todo tipo de comida, bebidas y productos básicos de salud (*household chemicals*).
- Los productos generales: En este grupo se incluyen los artículos relacionados con entretenimiento, indumentaria, hogar...
- Salud y bienestar: Todo tipo de productos, medicamentos, servicios clínicos y ópticos.

La mercancía de que definiríamos como “de marca” (como por ejemplo Nestlé) es una porción muy importante de las ventas de Walmart, pero también tienen en sus tiendas las “marcas privadas” (marcas como Hacendado), las cuáles son marcas creadas por Walmart, fabricadas por un tercero y que le generan un mayor margen. También, la empresa tiene productos bajo marcas licenciadas, es decir, compra o arrenda la licencia de una marca para sacar sus propias líneas de productos.

Walmart hace revisiones periódicas de los productos, categorizándolos y comparándolos.

1.3.2 Walmart International

Es la segunda línea de negocio más grande, trabajando en más de 23 países fuera de EEUU, a través de subsidiarias poseídas en su totalidad en Canadá, Chile y China. También está presente en África (Ghana, Malawi, Mozambique, Nigeria...), India, México y Centroamérica (Costa Rica, Guatemala, El Salvador...), pero en este caso, en estas subsidiarias, la propiedad no es absoluta sino mayoritaria.

Walmart vende sus tiendas en Argentina en 2021 y sus tiendas en UK y Japón el primer cuatrimestre de 2022 (año fiscal).

Walmart International sigue distintas operativas, desde el Retail hasta la venta al por mayor, cash&carry, y el comercio electrónico.

Su idea fundamental sigue siendo la misma que tan bien les ha funcionado en Estados Unidos, ofrecer productos todos los días, a bajos precios, dando un buen servicio y experiencia de compra, intentado ser importantes para los clientes. También, en estos nuevos países, Walmart intenta liderar una transición tecnológica o al menos ser partícipe de la misma, adaptándose a los nuevos mercados y culturas.

Walmart internacional representa el 18% de las ventas netas en 2022, representando un porcentaje menor al de Walmart U.S y con un beneficio bruto por ventas mucho menor.

Walmart International intenta generar tiendas locales fuertes relevantes para el consumidor en estos mercados, siguiendo las fórmulas que tan bien ya les han funcionado antes y teniendo en cuenta la rentabilidad a largo plazo.

Al igual que en Walmart U.S, la mayor parte de los productos vendidos son “de marca”, mientras están utilizando “marcas privadas” estadounidenses y desarrollando nuevas para adaptarse a los nuevos mercados, ofreciendo como siempre buena calidad a bajos precios. También intenta continuar en el desarrollo de sus relaciones con los proveedores de estos nuevos mercados, para asegurarse de tener fuentes de calidad similares a las de las marcas nacionales, pero con precios más bajos.

1.3.3 Sam's club

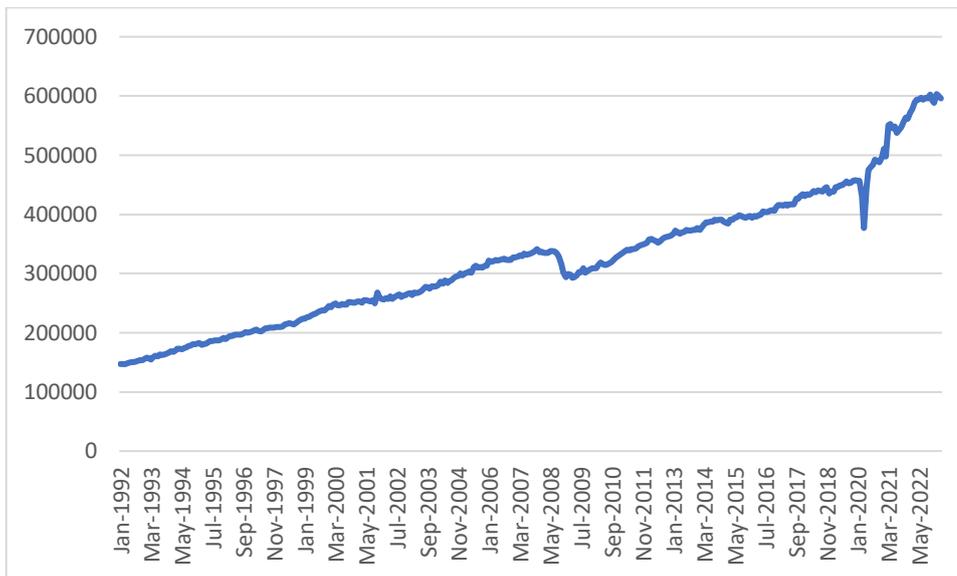
Es un “warehouse club”, es decir, una tienda con precios reducidos para personas que son miembros, pagando una cuota cada año. Esta afiliación es un ingreso muy importante del beneficio antes de impuestos de la empresa y, además, Sam's club tiene el menor margen bruto y los menores gastos de explotación por ventas netas de todas las líneas de negocio.

En cuanto a los productos comercializados por esta línea de negocio se encuentran: Productos básicos (*grocery*), combustible y tabaco, productos del hogar e indumentaria, aparatos tecnológicos y productos para la salud como medicamentos.

1.4 Análisis del mercado

En este apartado se realizará un análisis del sector de Walmart, que es el sector minorista y, después se realizarán el análisis externo del macroentorno, del microentorno y un análisis interno de la propia empresa.

Gráfico 1: Ventas mensuales avanzadas del sector retail y de servicios de comida en EEUU entre 1992-2022.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de United States Census Bureau (2023)⁶.

Como podemos observar en el gráfico 1, las ventas en el sector han tenido una tendencia alcista clara desde 1992, han existido dos caídas relevantes, entre 2008-2009 y en torno al 2020, estas caídas se deben a las crisis financieras de 2008 y a la crisis sanitaria de 2020, por lo que podríamos afirmar que el sector minorista es un mercado sólido pero que sufre las consecuencias de crisis macroeconómicas.

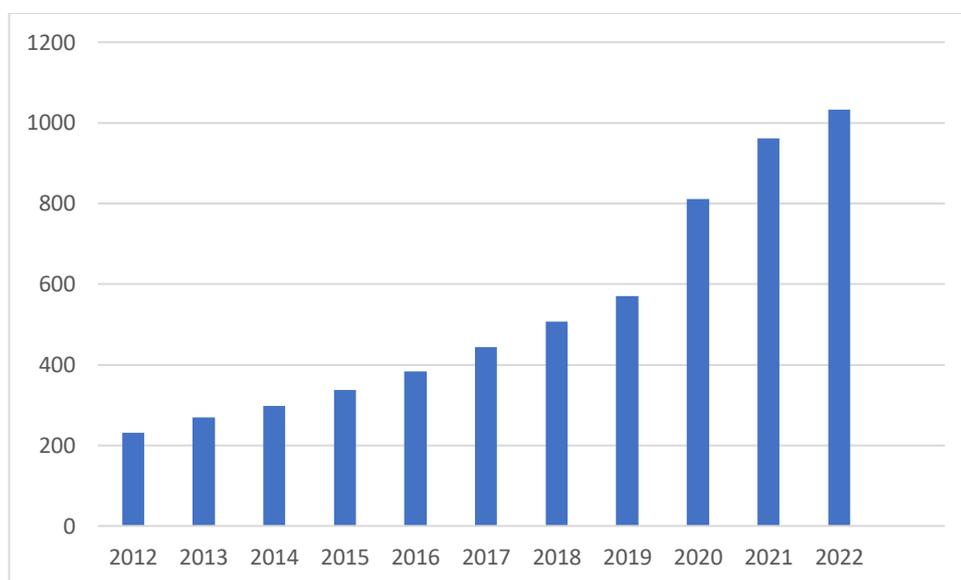
Estos últimos años, después del inicio de la crisis sanitaria debido al covid-19, el mercado sufrió una fuerte caída, seguida de una fuerte recuperación que tenemos representada en el gráfico en forma de "V", en los siguientes años, el mercado ha tenido

⁶ United State Government, revisado en 2023, "Advanced Monthly Sales for Retail and Food Services", *Census.gov*, [https://www.census.gov/econ/currentdata/?programCode=MARTS&startYear=1992&endYear=2023&categories\[\]=44000&dataType=SM&geoLevel=US&adjusted=1¬Adjusted=1&errorData=0](https://www.census.gov/econ/currentdata/?programCode=MARTS&startYear=1992&endYear=2023&categories[]=44000&dataType=SM&geoLevel=US&adjusted=1¬Adjusted=1&errorData=0)

grandes variaciones, encontrándonos ahora en un punto de tendencia bajista, que probablemente no dure para siempre.

Desde 2020, el mercado tradicional ha dejado paso al crecimiento del comercio electrónico. “Según un informe de eMarketer, se espera que las ventas de comercio electrónico superen los \$4.2 billones a finales de 2020, lo que representa un aumento del 16,5% a partir de 2019. Sin embargo, se espera que las ventas minoristas tradicionales declinen un 14%.” (Orduña Talent Services, 2023)⁷. Es obvio que los negocios tradicionales han sufrido, sobre todo desde el covid-19, un descenso en sus ventas y beneficios, debido al aumento del coste de los alquileres y del menor tránsito a pie.

Gráfico 2: Facturación anual del comercio electrónico en EEUU en miles de dólares.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Daniela Carrasco (2023).

Esta tendencia de aumento del comercio electrónico no ha decaído, sino que ha seguido creciendo, con un aumento promedio entre 2012 y 2022 del 16,4%, además cabe destacar que en 2022 casi la mitad de las compras se realizaron a través del teléfono móvil, un 46,8%. Además, en 2022, semanalmente el 57,5% de los consumidores compraron algún servicio o producto, el 24,3% compró productos de alimentación y el 11,3% compró productos de segunda mano. (Carrasco, 2023)⁸.

⁷ Orduña Talent Services, 21 de abril de 2023, “Análisis del sector retail 2020-2023”, <https://es.linkedin.com/pulse/an%C3%A1lisis-del-sector-retail-2020-2023-ordunatalentservices>

⁸ Carrasco, Daniela, 24 de marzo de 2023, “Radiografía del e-Commerce en Estados Unidos: así es el mercado online más potente de occidente”, <https://marketing4ecommerce.net/radiografia-del-ecommerce-en-eeuu-asi-es-el-mercado-online-mas-potente-de-occidente/>

En conclusión, podemos decir que el sector minorista es un sector sólido y creciente, aunque decrece en grandes eventos macroeconómicos adversos, en los últimos años el comercio electrónico ha aumentado considerablemente, destacando que a partir del covid-19 ha incrementado aún más este crecimiento. En cuanto a los consumidores, casi la mitad de las ventas son realizadas por teléfono móvil, y estas ventas van dedicadas a productos y servicios varios de internet, un casi 25% a comida y un 11% se gasta en el mercado de segunda mano.

Por lo que las compañías que ofrezcan productos online varios, alimentos y artículos de segunda mano, además de adecuar sus páginas web a dispositivos móviles obtendrán mucha ventaja en este sector.

1.4.1 Análisis del macroentorno (PESTEL)

1.4.1.1 Factores Políticos

- Operar en diferentes mercados

Walmart opera en diferentes países, por lo que los cambios de políticas o la misma regulación ya existente puede hacer que los planes y los negocios de estas empresas se puedan ver afectados en cualquier momento.

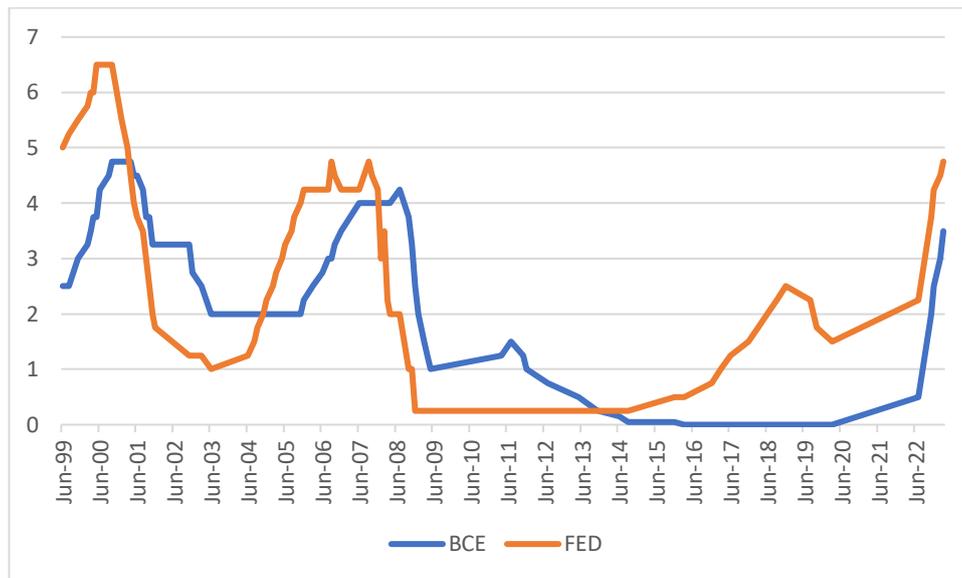
- Estabilidad política en las principales economías

En las principales economías la estabilidad política genera gran seguridad a las operaciones comerciales y ambas empresas operan en estas economías.

- Política monetaria

Desde 2008, año en el que los tipos de interés de la FED llegaron al entorno de ese 0%, los tipos han ido subiendo y se han mantenido relativamente estables hasta la pandemia. Debido a la pandemia de covid-19, los tipos de interés han sufrido ciertos cambios, llegando, el 16 de marzo de 2020 de nuevo al entorno del 0%.

Gráfico 3: Tipos de interés del BCE y FED entre junio de 1999 y 2022.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Expansión (2023)⁹ y EpData (2023)¹⁰.

Como se puede observar en el gráfico 3, los tipos han subido en 2022 ha unos niveles que no se habían visto desde 2007, estos cambios han sido realizados por la FED y el BCE con el objetivo de controlar la inflación, la cual ha aumentado desde 2020. La FED empieza mucho antes

Los tipos de interés altos, hacen más complicado obtener crédito, afectando al consumo de familias y a la inversión de empresas.

- Guerra Ucrania-Rusia

Todas las guerras generan inestabilidad de todos los tipos, por lo tanto, es algo a tener en cuenta, en Europa principalmente, pero esto afecta a todo occidente.

1.4.1.2 Factores Económicos

- Crisis en la Cadena de suministro

El impacto del covid-19 en la cadena de suministros genera un colapso, debido a la dependencia de productos chinos y al cierre de fábricas. Genera interrupciones en la misma cadena, ya que, debido a las decisiones políticas, como el absentismo laboral, generan un gran impacto en la actividad de los proveedores generando todo esto un efecto

⁹ Expansión, “Tipos de la Reserva Federal de USA”, 2023 <https://datosmacro.expansion.com/tipo-interes/usa>

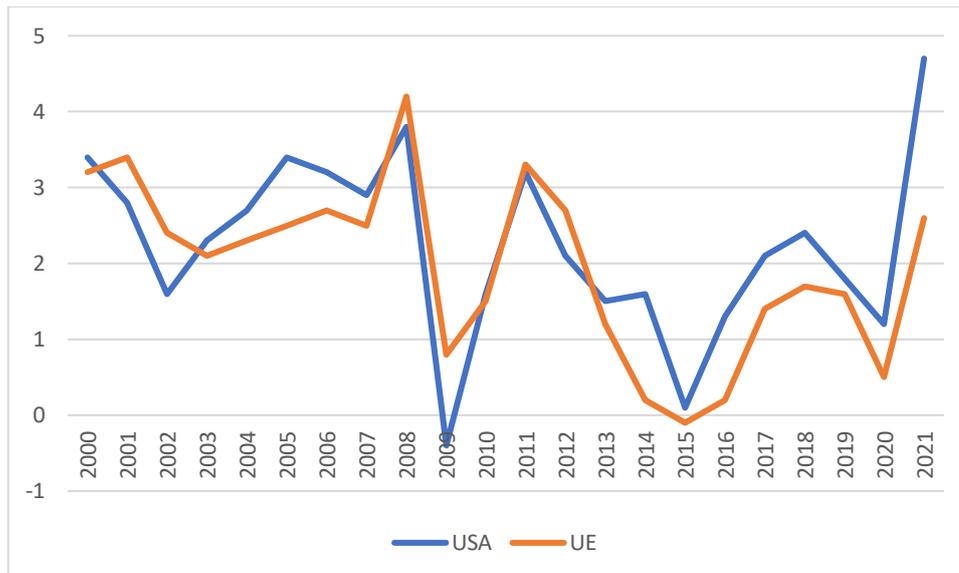
¹⁰ EpData, “Evolución de los tipos de interés marcados por el BCE y la FED”. 2023 <https://www.epdata.es/evolucion-tipos-interes-marcados-bce-fed/adbe6e13-3e6b-45ea-8e49-5be8252bb652?accion=2>

dominó, creando un problema a nivel global y un efecto sobre la rapidez y calidad de la cadena. Todo esto unido a las distorsiones en el consumo y en los precios. (Enriquez, Alicia; Feo, María; García, Leandro,; 2021)¹¹.

Esta crisis genera problemas de abastecimiento y de cumplimiento de plazos por parte de los proveedores en todos los canales y sectores.

- Inflación

Gráfico 4: IPC de USA y UE entre los años 2000-2021



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Banco Mundial (2023)¹².

En el gráfico 4 se interpreta que la inflación ha sufrido ciertas variaciones, pero en estos años, la inflación ha aumentado considerablemente desde el 2020, llegando incluso a llegar al 9,1% en junio de 2022 en Estados Unidos, según Expansión (2023). Generando inestabilidad en el consumo y variaciones en los precios de los productos.

1.4.1.3 Factores Sociales

- Adaptarse a los nuevos mercados, cultura, tradición y religión.

Adaptarse a los nuevos mercados de cada país es clave, adaptarse a la cultura y a las nuevas tendencias sociales actuales. Es importante tener en cuenta que las diferentes

¹¹ Enríquez, Alicia; Feo, María; García, Leandro, “El impacto del Covid-19 en las cadenas de suministro y aprovisionamiento local. Un resumen de resultados”, 2020. Universidad de Alicante.

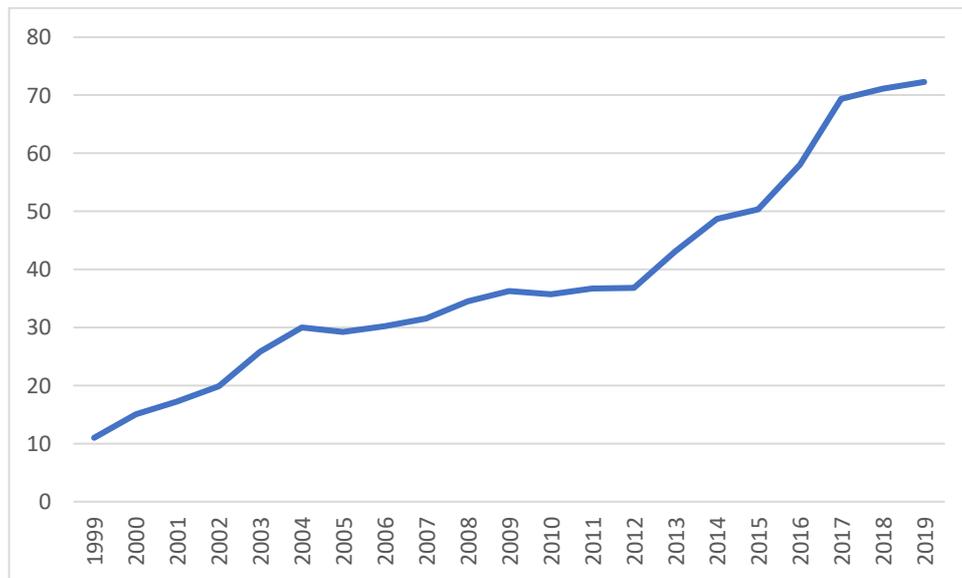
¹² Banco Mundial, “Inflación, precios al consumidor (%anual)” EEUU y UE, revidado en 2023, <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?end=2021&locations=EU&start=1999&view=chart> y <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?end=2021&locations=US&start=1999&view=chart>

culturas pueden afectar al planteamiento de un negocio. Por ejemplo, si se expande una empresa a un país, cuya religión más practicada es el islam, habrá que tener en cuenta la religión, cultura y tradiciones a la hora de vender ciertos productos, como la carne.

- Nuevas tendencias de consumo

En la actualidad existen nuevas tendencias de consumo que van en crecimiento, sobre todo en cuanto a la sostenibilidad, el medioambiente y, los alimentos orgánicos, de hecho, los alimentos orgánicos son un mercado en pleno crecimiento.

Gráfico 5: Crecimiento de la tierra agrícola y participación orgánica entre los años 1999 y 2019



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Research Institute of Organic Agriculture (2021)¹³.

Y en los siguientes años ha seguido creciendo, incluso por encima de las perspectivas, teniendo un crecimiento sin precedentes en el año 2020, creciendo las ventas minoristas, y aumentaron los productores orgánicos en un 7,6% en todo el mundo. (Research Institute of Organic Agriculture FiBL, 2021).

1.4.1.4 Factores Tecnológicos

- Medios digitales

Desde hace unos años atrás, es obvio que el impacto de internet en todos los aspectos de la sociedad, ha aumentado.

¹³ Research Institute of Organic Agriculture (FiBL), "The world of organic agriculture statistics & emerging trends", pág. 46, 2021, <https://www.fibl.org/en/>

Según en un artículo de ReasonWhy (2019)¹⁴, con datos de WARC Data, la evolución en publicidad en internet ha pasado de ser de 88,1 mil millones de dólares en 2011 a 298,1 en 2019.

- Nuevas formas de pago

Según el artículo de Mena Roa, Mónica (2022)¹⁵ en Statista, basado en el informe "Mobile Payments II: The business models behind mobile payments", mismamente, en China, el 40% de los pagos en el punto de venta son pagos móviles, teniendo la plataforma AliPay 1.671,7 millones de usuarios. (Statista, 2021).

En otro artículo, Florencia Melo; María (2022)¹⁶, refleja que Visa es el líder indiscutible de pagos, pero que MasterCard y American Express ya habrían sido superados por aplicaciones de pago móviles como AliPay y Apple Pay.

1.4.1.5 Factores Ambientales

- Sostenibilidad y medioambiente

Como ya hemos visto en el apartado de nuevas tendencias, se empieza a generar interés en temas medioambientales y de productos sostenibles.

Walmart crea Project Gigaton en 2017 con el objetivo de hacer participar a los proveedores en evitar la emisión de gases de efecto invernadero con fecha para 2030. (Walmart Inc., 2017)¹⁷.

1.4.1.6 Factores Legales

- Diferentes países

Walmart se encuentran en muchos países, esto podría generar que algunos de estos la legislatura cambiase, afectando así a la estabilidad del negocio de Walmart.

¹⁴ ReasonWhy, "Internet representará la mitad de inversión publicitaria en solo un año", 28 de mayo de 2019, <https://www.reasonwhy.es/actualidad/warc-datos-internet-inversion-publicitaria-2019>.

¹⁵ Mena Rosa, Mónica; "El panorama mundial del pago móvil", 14 de octubre de 2022, <https://es.statista.com/grafico/28464/numero-estimado-de-usuarios-de-determinados-servicios-de-pagos-moviles-en-todo-el-mundo/>, Statista.

¹⁶ Florencia Melo, María; "Los pagos digitales alcanzan a los gigantes de las tarjetas de crédito", 14 de septiembre de 2022, <https://es.statista.com/grafico/28243/volumen-anual-de-pagos-globales-de-proveedores-seleccionados/>, Statista.

¹⁷ Walmart Sustainability Hub, "Project Gigaton", revisado en 2023, <https://www.walmartsustainabilityhub.com/climate/project-gigaton>

1.4.2 Análisis del microentorno (5 fuerzas Porter)

1.4.2.1 Nuevos competidores

En los últimos años las empresas de venta online han crecido mucho, y Walmart se ha encontrado con muchos competidores y, entre ellos se encuentra Amazon. Pero en general esta amenaza es baja, dado que en este sector se necesitan grandes inversiones de capital para entrar.

1.4.2.2 Rivalidad de competidores

La rivalidad entre los competidores de este sector es muy alta, dado que las diferencias de producto y servicios (aunque sí que hay diferencias) son prácticamente inexistentes, por lo que el precio es el mayor diferenciador.

1.4.2.3 Productos sustitutivos

Walmart es una de las empresas más grandes, con mayor oferta de productos y servicios, y competencia en precios. Debido a esto Walmart se posiciona en tal punto en el que es muy difícil que le aparezcan sustitutos.

1.4.2.4 Negociación con proveedores

En la negociación con los proveedores Walmart es muy fuerte, ya que sus grandes compras de mercancía son un gran porcentaje de los ingresos de estos proveedores y, por lo tanto, estos dependen de las compras de Walmart. Además, Walmart siempre puede encontrar nuevos proveedores que le ofrezcan lo mismo por el mismo precio o inferior, es decir, el producto de estos proveedores puede ser sustituido por otro fácilmente, más en unos mercados que en otros.

1.4.2.5 Negociación con clientes

Si en algo destaca Walmart es en sus precios, y logra tener los precios más bajos, con una gran oferta de productos y al alcance de cualquiera, por lo que es fuerte en este aspecto también, dado que difícilmente se podrán encontrar los clientes con mejores precios y mayor oferta de productos. Aunque tal vez sí que puedan encontrar productos de mejor calidad, aunque a precios más elevados.

1.4.3 Análisis DAFO, Walmart

Realizaremos un análisis DAFO para analizar el entorno externo e interno de Walmart, para conocer más la empresa desde otro punto de vista y poder así, analizar individualmente sus fortalezas y oportunidades, además de sus debilidades y amenazas.

Tabla 1: Matriz DAFO de Walmart

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Empresa grande y posicionada en el mercado. - Liderazgo en costes. - Marca reconocida. - Gestión eficaz de la cadena de suministro. 	<ul style="list-style-type: none"> - No adaptación a nuevos mercados - Imagen corporativa - Nueva competencia online.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Nuevos mercados - Mercado digital 	<ul style="list-style-type: none"> - Nueva competencia - Aumento de los costes.

Fuente: Elaboración propia.

1.4.3.1 Fortalezas

Walmart se encuentra en el top 1 del ranking de 2023 de la National Retail Federation (2023)¹⁸ o NRF. Es decir, es el minorista “más impactante en función de sus operaciones” del sector minorista y, por lo tanto, ya tiene un posicionamiento fuerte en el mercado.

Además, Walmart lleva a cabo una estrategia de liderazgo en costes, lo que, según Edwards; Janice¹⁹ probablemente Walmart haya llegado donde ha llegado gracias a esta estrategia de costes, remarcando esta estrategia con sus eslóganes y consiguiendo así, una base increíblemente grande de clientes.

¹⁸ National Retail Federation, “Top 50 Global Retailers 2023”, <https://nrf.com/research-insights/top-retailers/top-50-global-retailers/top-50-global-retailers-2023>

¹⁹ Edwards; Janice, “Mastering Strategic Management- 1st Canadian Edition”.

El llevar años en el mercado y estar posicionado, hace a Walmart una de las marcas más reconocidas dentro del sector minorista en los países donde opera.

Walmart tiene una gran gestión de su cadena de suministro, asociándose con proveedores ofreciendo grandes compras a largo plazo a cambio de bajos precios. Todos los eslabones de esta cadena de suministros están conectados por una serie de tecnologías, generando una red eficiente y con una gran gestión de inventario.

1.4.3.2 Debilidades

Walmart se ha extendido hacia muchos países, pero no siempre su entrada fue exitosa y, en algunos casos tuvo que vender sus tiendas y salir del país.

Walmart en 1997 entra en el mercado alemán comprando 21 filiales de Wertkauf y en 2006 anuncia su retirada de Alemania (Herrera Pahl, 2006)²⁰. Además, en China Walmart lleva ya 18 años, y Walmart reconoció que “China era uno de los mercados con peor desempeño”. (Justo, 2014)²¹.

Walmart también se ha visto envuelto en casos de corrupción siendo multado por Estados Unidos con 282 millones por pagar sobornos en México, Brasil, China e India. (Pozzi, El País, 2019)²², y otros altercados legales, esto podría afectar a la imagen corporativa, y los clientes podrían rechazar comprar en Walmart debido a esto.

1.4.3.3 Oportunidades

Walmart siempre puede entrar en nuevos mercados (siempre que lo haga de manera correcta, conociendo y analizando el mercado), aplicando sus estrategias que tan bien les han funcionado para establecerse y posicionarse. Además, Walmart es ya consciente de la importancia de ser una empresa omnicanal y de ofrecer sus productos en los canales online. El mercado online es un mercado en auge, y Walmart, pese a toda la competencia que está surgiendo, es consciente de ello y está realizando cambios en su operativa.

²⁰ Herrera Pahl; Claudia, “Walmart se despide de Alemania”, 28 de julio de 2016, <https://www.dw.com/es/wal-mart-se-despide-de-alemania/a-2112998>, DW.

²¹ Justo; Marcelo, “Por qué Walmart fracasó en China”, 27 de diciembre de 2014, https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/12/141216_walmart_china_fracaso_mercado_fp_finde, BBC.

²² Pozzi; Sandro, “EE UU multa con 282 millones a Walmart por pagar sobornos en México, Brasil, China e India”, 20 de junio de 2019, https://elpais.com/economia/2019/06/20/actualidad/1561055918_203335.html, EIPaís.

Por ejemplo, Walmart creó “Walmart *Pickup*” que es una alternativa de consumo “pick and collect” por la cual el consumidor realiza su compra online y la recoge en tienda, según un artículo de Repko, Melissa (2021)²³, Walmart aumentó en un 25,4% las ventas en esta forma de consumo.

1.4.3.4 Amenazas

Walmart se enfrenta a las subidas de salarios, según datos de Expansión (2023)²⁴, en 2013 el salario mínimo en EEUU era de 923,3€, hoy es de 1.178,2€ y probablemente en los próximos años seguirá subiendo, siguiendo la tendencia que ha seguido hasta ahora, esto afectaría a los costes y a los estrechos márgenes de Walmart.

También se enfrenta en la actualidad a la subida de la inflación y a su consiguiente subida de tipos por parte de la FED y otros organismos, dependiendo de la zona geográfica, que afectará de una manera u otra a su operativa.

²³ Repko; Melissa, “Walmart drew one in four dollars spent on click and collect — with room to grow in 2022”, 30 de diciembre de 2021, <https://www.cnbc.com/2021/12/30/walmart-drew-one-in-four-dollars-on-click-and-collect-market-researcher.html>, CNBC.

²⁴ Expansión, “SMI de Estados Unidos (USA)”, 2023, <https://datosmacro.expansion.com/smi/usa>

Capítulo 2: Estrategia omnicanal

Una sociedad tecnológica está compuesta por individuos digitalizados, estos individuos llevan esta digitalización a todos los apartados de su vida, desde sus relaciones con amigos, relaciones amorosas hasta sus formas de entretenimiento y consumo. Las relaciones con amigos pasan por aplicaciones como WhatsApp, Facebook e Instagram, las relaciones amorosas pasan por Tinder, los pagos por Apple Pay y el entretenimiento por YouTube, Spotify, Netflix... Es decir, nuestra vida se apoya en aplicaciones digitales, pero es erróneo decir que tengamos dos canales de comunicación, de pago o entretenimiento. En una conversación con amigos, el canal de comunicación principal es físico, pero generalmente siempre interviene de una forma u otra el canal digital a través de los teléfonos móviles, el propio tema de conversación se puede ver influido por noticias que alguno ha podido ver en ese mismo instante en Twitter, o una nueva *Storie* de Instagram, estos elementos son propios de la misma conversación, y por lo tanto se integran en un mismo canal. Este ejemplo es representativo en otros aspectos, como el pago, la compra y las relaciones que tiene el cliente con las empresas.

El canal básico siempre fue el físico, es decir, si un consumidor quería ir a hacer la compra, salía de casa con la lista, iba a la tienda (generalmente de confianza), saludaba al dependiente que conocía y cogía los productos de los estantes mirado el precio en las etiquetas, después de dejar el producto en la caja, pagaba lo que el dependiente le indicaba en efectivo o en tarjeta y salía de la tienda.

Si analizamos este proceso nos damos cuenta que elementos comerciales como el pago, la fidelidad y el proceso de compra en general han cambiado los últimos años con la aparición de nuevas tecnologías. El consumidor digital exige una experiencia de compra distinta, tal vez el covid-19 le haya dado un impulso, pero esta tendencia ya venía de años atrás.

2.1 Omnicanalidad

La omnicanalidad se está abriendo paso en las empresas, debido a que sus estrategias ayudan a las empresas a mejorar la experiencia del cliente en los dos canales comerciales. Para entender la omnicanalidad se deberá de entender su diferencia con la multicanalidad.

2.1.1 Multicanal y omnicanal

Estas tiendas físicas tradicionales encontraron un nuevo canal para vender sus productos, internet.

Muchas personas cuando apareció internet pensaron que el cambio sería claro, los clientes dejarían de comprar en tiendas físicas y pasarían a lo online. Pero en vez de esto los consumidores empezaron a comportarse como un cliente multicanal, teniendo como referencia siempre el canal físico, aun sabiendo que los dos tienen sus ventajas y desventajas obvias.

En una estrategia multicanal, ambos canales tienen estrategias distintas y separadas, para intentar así, captar a la mayor parte de clientes y de mercado.

En los últimos años la digitalización en todos los apartados de nuestra vida a tenido un crecimiento y expansión exponencial, por lo tanto, es normal que en otros aspectos como en los de la estrategia comercial de las empresas haya cambiado.

Tal y como se refleja en el informe de Deloitte S.C (2016)²⁵ “Entendemos por Omnicanalidad a la estrategia y gestión de canales que tiene como objetivo la integración y alineación de todos los canales disponibles, con el fin de brindar a los clientes una experiencia de usuario homogénea a través de los mismos.” (pág. 3), es decir, que la omnicanalidad busca una estrategia homogénea y de seguimiento del usuario en todo el proceso de compra, unificando todos los canales de venta.

En conclusión, históricamente el canal físico ha sido el fundamental hasta la aparición de internet que hizo que la mayoría de empresas optasen por crear y añadir otro canal más a sus negocios. Lo que creó una estrategia multicanal, en la que existían dos canales de compras individuales y diferentes para captar nuevos clientes y ofrecer más servicios a los que ya lo eran. Pero con los años, estos dos canales se han ido integrando cada vez más, y donde antes había dos canales hoy en día se han integrado buscando una experiencia de compra homogénea para el cliente.

2.1.2 Pagos omnicanal

Si volvemos a la historia del consumidor del principio, en la que va a hacer la compra, paga en efectivo o en tarjeta, pero hoy en día han aparecido los pagos móviles, por los que puedes pagar simplemente con presionar la pantalla del teléfono móvil a través de una larga lista de aplicaciones móviles.

Durante los últimos años el crecimiento de los pagos con tarjeta ha sido exponencial, dejando de lado al efectivo, y hoy en día los pagos con móvil son una realidad

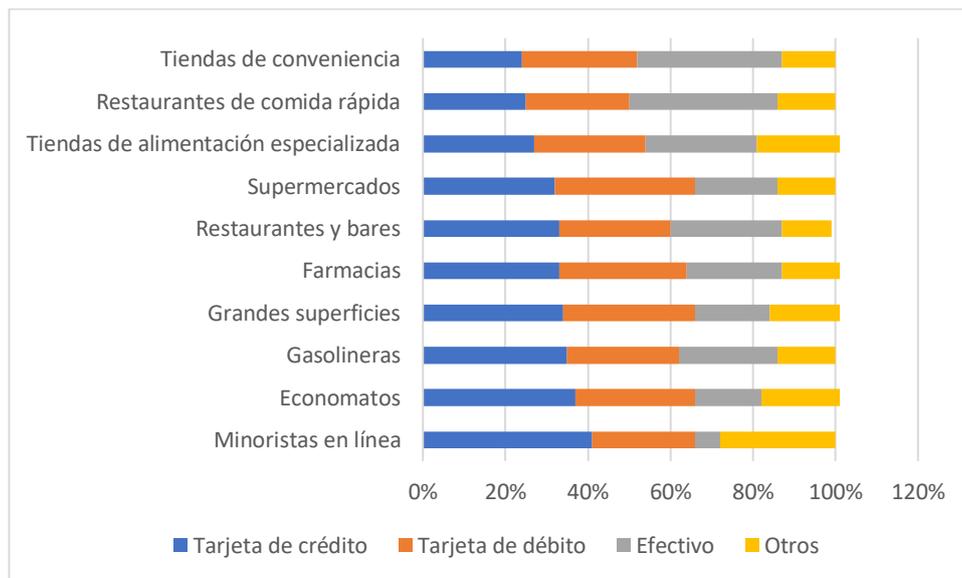
²⁵ Deloitte S.C, “*En la búsqueda de la omnicanalidad. El cliente en el centro nuevamente.*” 2016, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/Articulo%20Omnicanalidad.pdf>

emergente. Estos pagos podríamos decir que sustituyen los pagos con tarjeta que, a la vez estos pagos con tarjeta sustituyen al efectivo.

Pero esto es falso, dado que según un artículo de Droeck, Blake (2019)²⁶ citando una encuesta realizada por Mercator Advisory Group, los consumidores no prefieren un pago sobre el otro, sino que depende de muchos factores, como puede ser la edad, el dinero a pagar o el tipo de tienda en el que se realice el pago.

En el gráfico 6 podemos observar las diferencias en el método de pago dependiendo el tipo establecimiento, por ejemplo, en las tiendas online es obvio que los pagos con tarjeta son mayoritarios, mientras que cuanto más nos acercamos hacia las tiendas más de uso diario y alimentación el cash es mayoritario. También es interesante que el mayor uso de tarjetas de crédito sea en tiendas online, mientras que el mayor uso de tarjetas de débito es en los supermercados y grandes almacenes y, como es normal, el uso de efectivo es en tiendas de conveniencia y restaurantes de comida rápida.

Gráfico 6: Métodos de pago más utilizados en EE. UU por tipo de minorista.

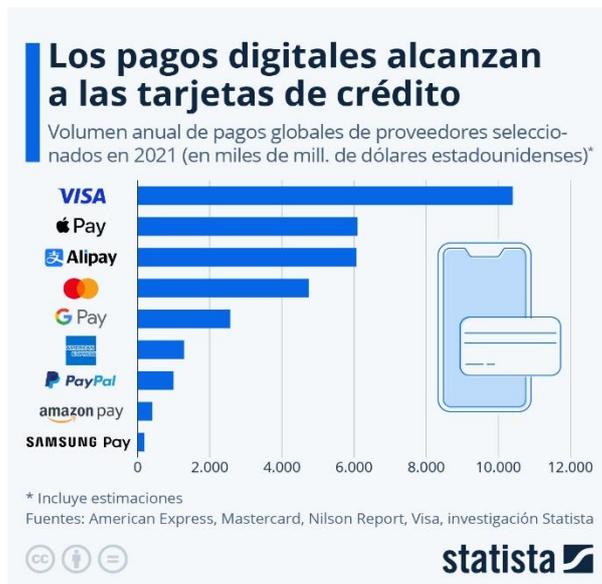


Fuente: Elaboración propia en base a datos de Droeck, B (2019).

También el uso de los distintos tipos de pago depende de la cantidad. En este estudio se saca en conclusión que para los pagos por debajo de 10 dólares es mayoritario el uso de efectivo (en torno al 50%), aunque depende también de las edades. Cuanto más jóvenes más usual es el uso de pago con tarjeta.

²⁶ Droeck, Blake "Mobile Payments usage is growing, but Cash and Cards still have their place" 9 de septiembre de 2019, <https://www.insiderintelligence.com/content/mobile-payment-usage-is-growing-but-cash-and-cards-still-have-their-place>

Gráfico 7: Pagos digitales vs tarjetas de crédito en 2021.



Fuente: Statista (2021 a).

Los pagos con tarjeta se siguen manteniendo a los pagos móviles, pero en los últimos años estos nuevos pagos se están empezando a interponer. En 2021, Apple Pay y Alipay han superado a MasterCard y American Express siendo el tercer y segundo mayores proveedores globales de pagos. Incluso Google Pay supero a American Express. (Florencia Melo, 2022)²⁷.

Esto nos confirma que los pagos móviles han llegado para quedarse y que su crecimiento seguirá los próximos años.

En conclusión, los pagos móviles y digitales presentan un escenario proclive a la omnicanalidad, dado que dan la opción a pagar, no solo en un canal online, sino pagar de forma digital en un canal físico y a la inversa, pagar en efectivo en un canal online. Esto es una parte esencial en una estrategia omnicanal.

2.1.3 Comportamiento del consumidor

2.1.3.1 Showrooming

Volviendo al consumidor, suponiendo que esta vez quiere comprarse un teléfono y le han dicho que, si le compra por internet le saldrá más barato, así que Alberto irá a una

²⁷ Florencia Melo, "Los pagos digitales alcanzan a los gigantes de las tarjetas de crédito", 14 de septiembre de 2022, <https://es.statista.com/grafico/28243/volumen-anual-de-pagos-globales-de-proveedores-seleccionados/>

tienda del centro de su ciudad a ver el teléfono, preguntar al dependiente sobre él, y adquirir más información, para posteriormente llegar a casa y comprarle más baratos.

Este comportamiento de ver en tienda y comprar online es muy peligroso para ciertos los minoristas físicos, dado que están prestado un servicio y al final la venta no se producirá en su tienda.

El *showroomer* es un consumidor joven, urbano, usuario de tecnología y que busca información del producto en las redes sociales, blogs etc. (Galán, 2015)²⁸. Por lo que es un consumidor exigente, con conocimientos sobre las características del producto y que busca buenos precios.

2.1.3.2 *Webrooming*

En este caso, el consumidor quiere comprar un teléfono móvil, para eso investiga por internet para saber cuál es el mejor, mirando en diferentes blogs y páginas web, hasta encontrar el teléfono que buscaba, pero como no se fía todavía de las compras por internet irá a la tienda del centro de su ciudad y lo comprará allí.

Este comportamiento es muy típico de los primeros usuarios de internet que no tenían confianza con las nuevas formas de compra.

Tanto el *Webrooming* como el *Showrooming* son comportamientos que el consumidor ha desarrollado con la aparición de internet y que son perjudiciales para los negocios. Una estrategia bien omnicanal bien integrada podría hacerlos desaparecer.

Por ejemplo, en el caso de *Showrooming* la solución sería la de dar facilidades para ver en tienda física los artículos y luego comprarlos online, pero desde la tienda online de la propia tienda. En el caso del *Webrooming* lo mismo, se debe de dar facilidades e información para que cuando el consumidor vea el artículo que quiere comprar pueda hacerlo de manera física.

Los ejemplos prácticos para el *Showrooming* podrían ser desde colocar códigos QR en los estantes de las tiendas, por ejemplo, para que el cliente lo escanee y pueda verlo en la página web de la tienda y así poder comprarlo online o, también la misma tienda podría tener tablets en toda la tienda para ver los artículos disponibles. En cuanto a el *Webrooming* dar información sobre qué tiendas está disponible el artículo y su localización y precio o dar facilidades en cuanto a su recogida en tienda.

²⁸ Galán, José, “¿Qué es el *Showrooming*?”, 2 de septiembre de 2015, <https://www.josegalan.es/que-es-el-showrooming/>

2.1.3.3 Escucha activa y Customer Centric

El nuevo consumidor es digital y exigente, con nuevos comportamientos y necesidades. Según Pedro Lozano (2021) el nuevo perfil de cliente es “complejo desde el punto de vista psicológico ya que busca una experiencia personalizada pero no intrusiva”.

Esto da paso a estrategias como la escucha activa y el *Customer Centric*, por las que se pone énfasis en poner en el centro del negocio al cliente, intentar satisfacer tanto sus necesidades como su experiencia y mantener una continua comunicación por todos los canales. Aplicable a la estrategia omnicanal obviamente.

2.2 Estrategia omnicanal de Walmart

Walmart es una de esas empresas que ya existían antes de internet, por lo que en sus inicios su canal de venta y marketing principal era el físico, hasta el año 2000 en el que abriría Walmart.com y Samsclub.com, iniciativas online que crearían una estrategia multicanal (Walmart Inc., 2022)²⁹. Desde ese momento Walmart ha invertido fuertemente en mejorar e innovar en e-commerce y en una estrategia omnicanal.

2.2.1 Walmart+

Y, ¿cómo Walmart está pasando de un modelo multicanal a un modelo omnicanal? Pues bien, Walmart ya tenía una tienda online desde el año 2000 como ya sabemos, pero en los últimos años ha aparecido Walmart+.

Walmart+ es un servicio de suscripción similar a otros ya existentes, en los que empresas añaden nuevos servicios como Amazon con Amazon Vídeo, Amazon Prime o Amazon Music. En el caso de Walmart, esta suscripción incluye acceso de transmisión de Paramount+ y Pluto Tv, con diversos productos de cine y multimedia, unido a envíos gratis, descuentos en combustible, ofertas especiales, uso de la tecnología “Mobile scan & go”, acceso temprano a nuevas ofertas y lanzamientos etc. (Walmart Inc., s.f.)³⁰.

Bajo la premisa de la promesa de ahorro a sus clientes de 1.300 al año, Walmart pretende con esta iniciativa fidelizar a un cliente que utiliza todos sus servicios y canales de una forma integrada. Por ejemplo, con la suscripción a Paramount+, o el acceso a todas sus ofertas tanto en productos como combustible Walmart logra fidelizar a sus clientes dado que de otra forma estos no conseguirían mejores precios en la competencia, es decir,

²⁹ Walmart Inc. “Annual report 2022”, pág. 6.

³⁰ Walmart Inc. “Walmart.com”, revisado en 2023, <https://www.walmart.com/plus>

Walmart mediante ofertas y servicios gratuitos logra que los clientes compren más en sus tiendas.

2.2.2 Servicios de Walmart y Walmart Mobile App

2.2.2.1 Walmart Mobile App

Walmart Mobile App es una aplicación móvil desarrollada por Walmart para el uso de ciertos servicios online como servicios de *delivery*, *pickup*...

Esta aplicación nos demuestra una vez más como los esfuerzos de Walmart para acercarse cada vez más a la omnicanalidad están aumentando.

2.2.2.2 Walmart Pickup

Supongamos un cliente que, debido al trabajo no ha podido hacer la compra de esta semana, entra en Google y teclea Walmart.com, entonces hace un pedido desde su casa con todo lo que quiere para que mañana, al volver de trabajar con el coche pueda acercarse a una zona naranja pickup de Walmart y recoger así su pedido (Forbes México, 2019)³¹.

Este es un servicio claramente omnicanal, dado que el pedido y el pago se realiza por el canal online, pero el proceso de recogida es físico, integrando así ambos canales en un mismo proceso. A 31 de enero de 2022, Walmart tiene 4.600 localizaciones de servicio pickup.

2.2.2.3 Walmart Delivery

Es un servicio por el cual se puede realizar una compra online, seleccionado los artículos que quieres comprar, los cuales se irán añadiendo a una lista, y después Walmart te lo enviará a casa.

No es un servicio omnicanal como tal, pero es una experiencia de compra alternativa a la realizada física y tradicionalmente.

2.2.2.4 Virtual Try-On

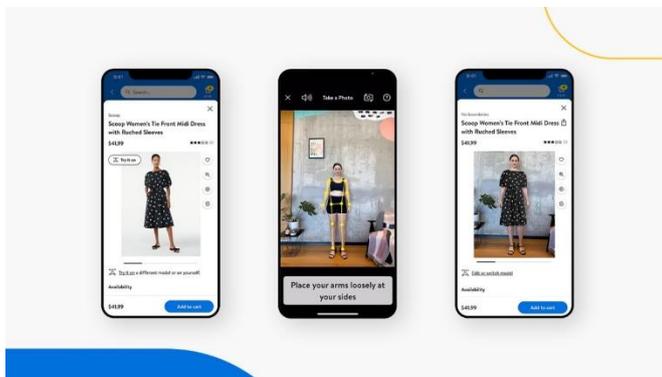
Con el aumento del ecommerce, las devoluciones no pararon de aumentar, dado que, como es obvio, no te puedes probar la ropa antes de comprarla o al llegar el producto puede no ser el esperado. Esto es un problema que las empresas de moda online han de intentar de solucionar.

³¹ Forbes México, "Fácil, rápido y económico: así es como funciona el servicio Pickup de Walmart".

Las devoluciones online, fueron del 16,5% en 2022 (National Retail Federation, 2022)³². Lo que supone importantes cantidades de dinero para las empresas. Walmart pretende disminuir estas devoluciones y ayudar al cliente de moda online a realizar sus compras con una tecnología con inteligencia artificial disponible en su app móvil.

En un inicio esta tecnología te permitía a cada usuario probar distintos productos en una serie de modelos, pero actualmente Walmart a desarrollado una nueva versión con una nueva tecnología “*Be Your Own Model*”, una tecnología que permite que el propio comprador pueda utilizar sus fotos para saber cómo les quedaría la ropa. Una tecnología que Walmart adquiere con la adquisición de un startup llamado Zeekit en 2022 (Incandela, 2022)³³.

Ilustración 1: Aplicación móvil de Virtual Try-On



Fuente: Walmart.com

Con esto Walmart ofrece una experiencia que podría atraer nuevos consumidores y además lograr una menor tasa de devoluciones. Además, esto podría ser considerado como una estrategia para evitar miedos a la hora de comprar artículos de moda online. Es una forma de integrar la experiencia física propia de una tienda a un aspecto online.

A estas nuevas tecnologías se le añaden nuevas aplicaciones que se encuentran dentro de la aplicación móvil como las de “*preview*”, que son aplicaciones online para la previsualización de mobiliario dentro de tu propia vivienda, es decir, puedes probar como se verían los diversos muebles que ofrece Walmart en tu propia casa.

³² National Retail Federation (NRF), “2022 Retail Returns Rate Remains Flat at \$816 Billion”, 2022, <https://nrf.com/media-center/press-releases/2022-retail-returns-rate-remains-flat-816-billion#:~:text=As%20retail%20sales%20continue%20to,returned%20to%20retailers%20this%20year.%22>

³³ Incandela, D. “Walmart Levels Up Virtual Try-On for Apparel With *Be Your Own Model Experience*”, 2022, <https://corporate.walmart.com/newsroom/2022/09/15/walmart-levels-up-virtual-try-on-for-apparel-with-be-your-own-model-experience>

Ilustración 2: Aplicación móvil de preview de mobiliario.



Fuente: Walmart.com

Estas tecnologías ya han sido aplicadas en otras empresas, pero su implementación representa un gran cambio de estrategia, no solo en Walmart, sino en todo el mercado relacionado con el comercio electrónico.

2.2.2.5 Scan & go

Walmart también está empezando a implementar la nueva forma de pago móvil del Scan & go, por la que los clientes pueden compra en sus tiendas sin necesidad de hacer cola. Esta nueva forma de pago se basa en una aplicación móvil con la que puedes escanear los códigos de barras de los productos que vas a comprar, creándose dentro del teléfono móvil una lista con todos los productos que vayas escaneando, después, se pasa por una de las cajas de autopago, se escanea un código QR y se realizará el pago instantáneamente. (Chen, 2021)³⁴.

Ilustración 3: Proceso de compra Scan & Go.



Fuente: Insider.com

Este es un nuevo paso en los pagos móviles y en la innovación en el proceso de compra y en la automatización de la misma.

³⁴ Chen, Connie. "I shopped at Walmart using the "Scan & Go" feature on its mobile app, and i disn't have to interact with a single person in the store", 24 de febrero de 2021, <https://www.insider.com/guides/home/walmart-mobile-scan-and-go-review>

2.2.3 Conclusión de la estrategia de Walmart

El covid-19 ha provocado un avance en estrategias y tecnologías en todos los ámbitos y el sector retail no iba a quedarse atrás. Estos cambios en el sector vienen principalmente dados por el cambio en el comportamiento del consumidor, un consumidor más tecnológico demanda procesos y experiencias omnicanal.

La estrategia omnicanal de Walmart al igual que las estrategias que se siguen en el mismo sector son estrategias dedicadas a la fidelización del cliente, a la integración de canales, a la mejora de la experiencia de compra gracias a esta integración y a la facilidad y seguridad en el pago.

Walmart+ le ofrece a Walmart una serie de mejoras en cuanto a la estrategia de fidelización, ya que con una serie de servicios y reducción de precios consigue que a los consumidores les merezca mucho la pena consumir en sus tiendas y no en otras.

Walmart Mobile App es el método que ha elegido Walmart para integrar los canales físico y online, mediante una aplicación móvil pretende ofrecer servicios omnicanal, desde nuevos pagos móviles, hasta nuevos servicios de compra como recoger en tienda y comprar y pagar en casa, o nuevos probadores de ropa o mobiliario digitales.

Con estas estrategias Walmart pretende no quedarse atrás, y competir con el resto de empresas que, en los últimos años se le han estado adelantando en el apartado online, como es el caso de Amazon.

2.3 De lo físico a lo online y a la omnicanalidad

Tradicionalmente las tiendas siempre fueron físicas, y toda la experiencia también, pero con el paso del tiempo y el desarrollo de nuevas tecnologías esto ha cambiado.

Supongamos una tienda de calzado hace 50 años, esta tienda compra calzado al por mayor, obteniendo un descuento por la gran compra, y lo vende a un mayor precio, sacando su margen de beneficio. Su canal comercial y de marketing es único y físico.

Con el paso de los años, el uso de internet llegaría a los oídos del dueño, vería una oportunidad y crearía una página web para vender sus productos, es decir, crea un nuevo canal de venta. Esto se llama multicanalidad. El nuevo canal le reporta beneficios y lleva a cabo estrategias e inversiones en ese canal.

Con los años se dará cuenta que sus clientes empiezan a demandar una serie de servicios y, ¿cómo los demandan? La respuesta es simple, con su comportamiento. Un consumidor digitalizado requiere de más servicios, tienes más opciones y, por lo tanto, es

más difícil de fidelizar. Para ello, el dueño de la tienda llevará a cabo una serie de estrategias para lograr que sus clientes sigan comprando sus productos y lo hará uniendo sus canales de venta, dando paso así a la omnicanalidad.

Resumiendo, generalmente las empresas han ido de un canal simplemente físico, desarrollaron con la aparición de internet una estrategia multicanal, que con el tiempo y el nuevo consumidor se convertiría en omnicanal.

Pero, existen nuevas empresas cuyos inicios han sido directamente online, y estas empresas están llevando a cabo una estrategia omnicanal también, es decir, nos encontramos con empresas online abriendo tiendas físicas, lo que sería una evidencia que la estrategia omnicanal es clave hoy en día y que puede aplicarse tanto en tiendas originalmente físicas como en tiendas originalmente digitales.

Capítulo 3: Otras estrategias omnicanal (Amazon)

Uno de los mayores competidores en los últimos años de Walmart ha sido el gigante del comercio electrónico Amazon. Pero este competidor está siguiendo un camino distinto hacia la omnicanalidad dado que, como ya sabemos, Amazon no empezó como tienda física tradicional, sino que su origen es como tienda online y, por lo tanto, realiza una estrategia que se podría definir como “inversa”. Primero veremos como fueron los inicios de Amazon:

3.1 Historia

Amazon nace en el año 1995 en Seattle, como una empresa de venta de libros de forma online. En pocos años se convirtió en una gran empresa de comercio electrónico, siendo un Marketplace de todo tipo de productos, no solo libros, aunque el negocio de “librería digital” siempre ha prevalecido fuerte y en avance (History, 2021)³⁵. Jeff Bezos sería el protagonista de esta historia, su fundador.

Amazon crece de forma muy drástica, que unido a la filosofía del fundador Jeff Bezos “hazte grande rápido” hace que esta empresa sea un gigante empresarial.

Gráfico 8: Crecimiento de ventas Amazon 1997-2021



Fuente: Statista (2021 b)

³⁵ History, “Amazon opens for the business”, 14 de julio de 2021, <https://www.history.com/this-day-in-history/amazon-opens-for-business>

Según las ventas anuales de Amazon, el mayor crecimiento se consigue en torno a el año 2005, pese a que el aumento diferencial de las ganancias netas de estas ventas no sucede hasta en torno a los últimos 5 años. Esto nos quiere decir que Amazon ha tardado tiempo en ganar mucho dinero, pero hay que tener en cuenta que es una empresa joven para lo grande que es.

Tal y como se ha dicho, Amazon empezó como librería digital, negocio en el que nunca dejaría de focalizarse. En 2007 Amazon presenta su propio e-book llamado Kindle y ya para 2011 vendía más libros electrónicos que físicos.

Amazon siempre ha desarrollado negocios fuera de su *Marketplace*, una estrategia clara de diversificación del negocio e ingresos, comprando empresas del sector textil (Zappos) y alimentario, (Whole Foods). Y lanzando servicios de cloud computing, un estudio de cine y televisión etc. Para 2015, Amazon ya habría superado a Walmart como el minorista con más valor del mundo. (History, 2021).

3.2 Estrategia omnicanal de Amazon

La estrategia omnicanal de Amazon es distinta a la estrategia omnicanal general. Generalmente las estrategias omnicanal se desarrollan desde una empresa cuyo principal canal de ventas es el físico (monocanal), estas empresas debido a los avances tecnológicos incluyen en sus estrategias comerciales el canal online (multicanal) y, con los años estos canales se unen en uno.

Pero la diferencia de Amazon es que no es una empresa cuyo canal original es físico, sino que debido a la tecnología disponible en el momento de su creación el canal físico principal y único de Amazon es *online*, por lo que la estrategia cambia, sería casi como una estrategia “a la inversa”.

3.2.1 Tiendas físicas

Amazon, que se ha hecho grande en internet, lleva su negocio original, recordando que su negocio inicial es el de ser una “librería digital”, a un canal físico. Amazon abre su primera librería física Amazon Books en Seattle, Washington, Estados Unidos) en 2015 (Ruiz de Gauna, 2015)³⁶. Siendo esta una gran declaración de voluntad por parte de Amazon, hacia un modelo de negocio físico. Los libros en esta tienda se organizan por género y por las calificaciones que han tenido en Amazon.com.

³⁶ Ruiz de Gauna, C. “Amazon abre su primera librería física”, (2015), <https://www.expansion.com/empresas/tecnologia/2015/11/03/5638b186ca4741cc788b459e.html>

Pero esto no pararía aquí, un año después Amazon abriría la primera tienda Amazon Go, las primeras tiendas físicas de comestibles sin cajeros. Con esta tienda se intenta revolucionar el método de compra y pago tradicionales, dado que no es necesario pasar por caja para pagar (Guillén, 2016)³⁷. El funcionamiento de esta tienda se basa en que el cliente debe de tener instalada en su teléfono la aplicación de Amazon Go, y esta aplicación unida a sensores dispersos en toda la tienda, podrán registrar lo que el cliente se lleve de las estanterías, por lo que el consumidor solo tendrá que entrar, coger lo que quiera e irse de la tienda. Esta metodología utilizada en esta tienda revoluciona una de las partes más importantes de la experiencia de compra, la final.

En 2017, Amazon compraría la cadena de supermercados Whole Foods, una gran inversión en la que, una vez más, Amazon realiza una nueva declaración de intenciones, buscando entrar en el retail tradicional y en el sector de los alimentos frescos (Pozzi & Jiménez Cano, El País, 2017)³⁸.

En el año 2021, Amazon abriría Amazon Fresh, una iniciativa parecida a Amazon Go, pero con la diferencia de que Amazon Fresh se parecería más a un supermercado, con secciones de alimentos frescos.

En 2022 Amazon abriría una tienda de moda, Amazon Style, pero con cambios con respecto a lo que se suele entender como tienda de ropa. La peculiaridad de esta tienda es que el cliente, en caso de querer probar una prenda o accesorio, no la tendrá que coger de ningún estante, sino que la prenda llegará automáticamente al probador seleccionado. Para que esto funcione, el consumidor deberá de tener la aplicación Amazon Shopping en su teléfono, y después deberá de escanear los códigos QR de las prendas que quiere probarse y, después de seleccionar la talla, el color... La prenda aparecerá en el probador y, si la quiere comprar directamente, aparecerá en el mostrador de recogida (Marquez, 2022)³⁹.

³⁷ Guillén, B. "Amazon presenta la primera tienda física sin cajas para pagar", (2016), https://elpais.com/economia/2016/12/05/actualidad/1480958954_714934.html

³⁸ Pozzi, S. & Jiménez Cano, R. "Amazon compra los supermercados Whole Foods por 13.700 millones de dólares", 16 de junio de 2017, https://elpais.com/economia/2017/06/16/actualidad/1497619294_562427.html

³⁹ Márquez, J. "Amazon Style: así es por dentro la primera (y muy tecnológica) tienda de ropa física de la compañía", (2022), <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/amazon-style-asi-dentro-primera-muy-tecnologica-tienda-ropa-fisica-compania>

Todas estas ideas de tienda dan a entender que Amazon no solo busca expandirse en internet, sino que también busca entrar y revolucionar el sector minorista en todos sus canales, revolucionando el proceso de compra y la experiencia del cliente, un cliente que gracias a la tecnología e internet no necesitará, por ejemplo, de pasar por caja, ni de tener que hablar con dependientes o ir con la ropa hasta los mostradores.

3.2.2 Amazon Prime

Como muchísimas empresas hoy en día, Amazon tiene una iniciativa de fidelización centrada en el pago de una suscripción mensual en el que se le dan beneficios al cliente como los envíos más rápidos y gratuitos, acceso a Amazon Prime Video, con muchísimas series y películas, acceso a Prime Gaming, con videojuegos y contenido exclusivo, además de Prime Reading, con cientos de libros y revistas, Amazon Music, con miles de canciones y *podcast*, Amazon Photos etc. Estos beneficios que ofrece Amazon Prime fidelizan al cliente y hacen que consuma dentro de su ámbito de productos (Amazon, s.f.)⁴⁰.

3.2.3 Ecosistema de productos

Amazon desde hace unos años ha empezado a comercializar productos bajo su propia marca, como si fuera una marca de distribuidor, aprovechando su gran Marketplace, su imagen de marca y precios competitivos para que estos productos triunfen en el mercado. De esta forma Amazon está introduciéndose en mercados como en el de los “asistentes de voz”, con Alexa, en el mercado de los *e-books* (en el que siempre ha sido fuerte) con Kindle, en el mercado de las tablets...

Gracias a esto Amazon puede generar un ecosistema parecido al de Apple, en el que todos los productos están interrelacionados entre sí y hace que el consumidor se vea obligado a seguir comprando sus productos, dado a los beneficios que le aporta tener varios productos de la misma marca, como la conectividad entre ellos y su aplicación.

3.2.4 Amazon vs Walmart

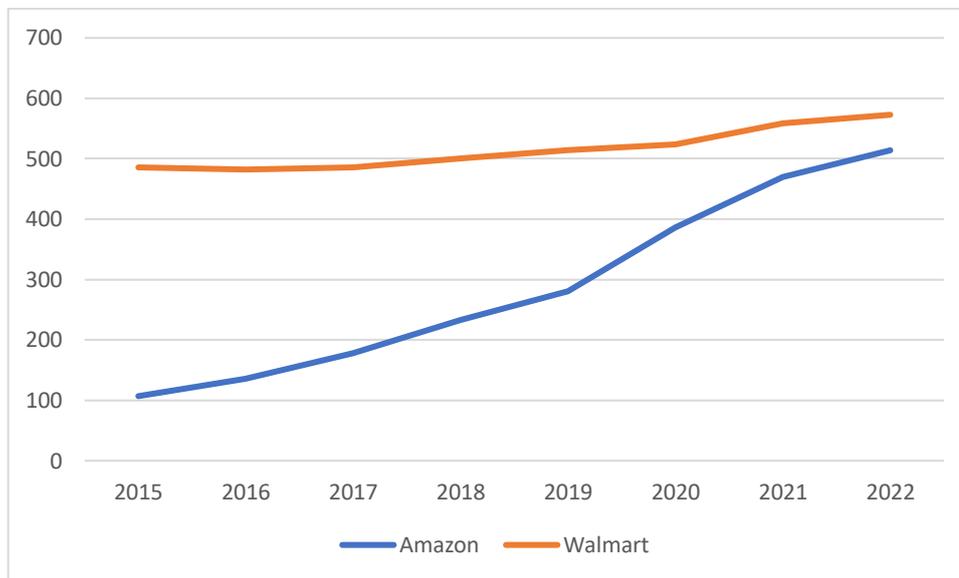
Desde el nacimiento de Amazon, Amazon y Walmart siempre han sido rivales, sobre todo en los últimos años en los que Walmart ha tenido que hacer frente a este gran competidor.

Son empresas del mismo sector, pero con grandes diferencias en cuanto a su origen. Walmart es una empresa que nace en los años 40 y que revoluciona en su momento el sector minorista, mientras que Amazon nace entorno al año 2000 y revoluciona el

⁴⁰ Amazon, revisado en 2023, <https://www.amazon.es/amazonprime>

comercio electrónico y el propio sector minorista. Es decir, ambas empresas son importantes y revolucionan el mismo sector en diferentes momentos, pero en un momento, como es el actual, ambas se hallan compitiendo por el sector que años atrás revolucionaron.

Gráfico 9: Comparativa de ingresos de Amazon y Walmart 2015-2022



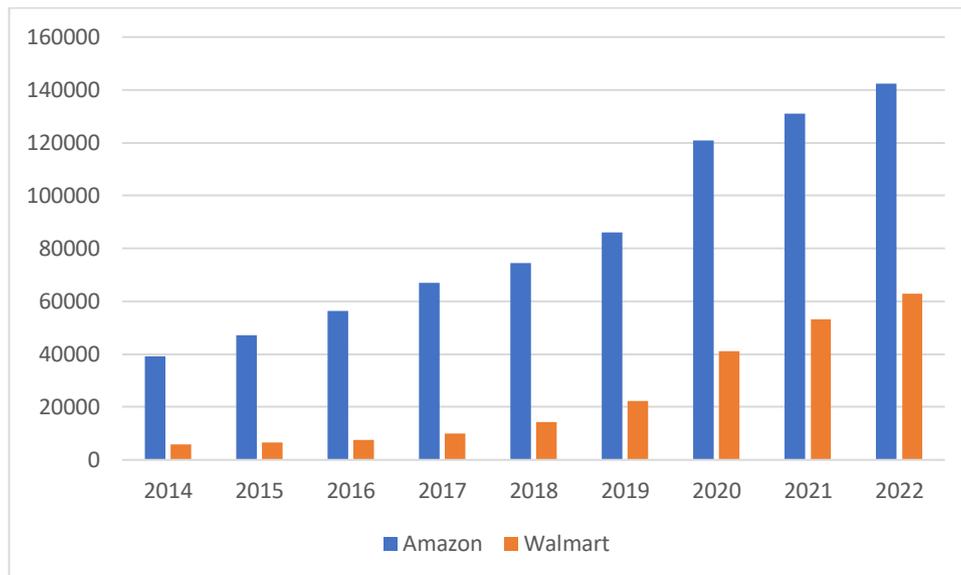
Fuente: Elaboración propia en base a datos de FourWeekMBA⁴¹.

Walmart tiene más ingresos que Amazon, pero el crecimiento de Amazon en los últimos 10 años es exponencial mientras que el de Walmart es un crecimiento mucho más horizontal por lo que podríamos suponer que en los próximos años es posible que Amazon supere a Walmart, a no ser que Walmart realice cambios y aumente sus beneficios, lo que es complicado en una empresa tan sólida y estabilizada en el mercado.

Además, pese a los esfuerzos de Walmart de aumentar su mercado en línea, Amazon es el gran líder aquí, es decir, Walmart es el minorista más grande y Amazon el minorista más grande en comercio electrónico.

⁴¹ FourWeekMBA, "Walmart vs Amazon Revenue", <https://fourweekmba.com/es/amazon-contra-walmart/>

Gráfico 10: Ventas netas online de Walmart y Amazon 2014-2022, en millones de dólares.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Statista (2023 c)⁴² y MacDonald (2022)⁴³.

Las ventas netas online de Amazon son muy superiores a las de Walmart, dado que los beneficios de Walmart provienen principalmente de la venta en sus supermercados y tiendas, es decir, el modelo de negocio de Walmart es mucho más tradicional y, por lo tanto, es obvio que su canal de venta principal es físico. Pero, en los últimos años sus ventas han aumentado exponencialmente hasta que, en el año 2022 las ventas online de Walmart son el 44,18% de las de Amazon, un dato que revela los esfuerzos de Walmart en aumentar sus ventas en e-commerce, dado que en el año 2014 este porcentaje era del 14,89%, un porcentaje ridículo frente al de 2022.

Este aumento de ventas e-commerce de Walmart se puede deber al aumento en las iniciativas y servicios omnicanal, adaptando su tradicional modelo de negocio hacia algo más “actual”. Estos cambios generan que, pese a no ser una empresa puramente online, genere muchas más ventas en torno a ese canal que muchas empresas, equilibrando la balanza frente al avance de Amazon.

Pero estos datos tienen matices, tal vez Walmart no se esté centrando tanto en el mercado de la tecnología y entretenimiento, pero sí en el mercado de alimentos.

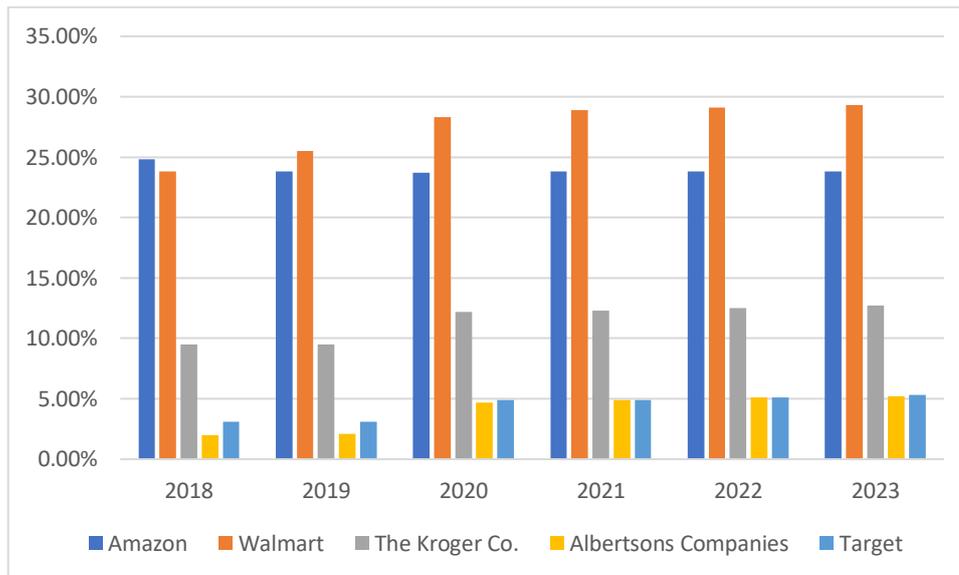
⁴² Statista, “Ventas netas de comercio electrónico de amazon.com de 2014 a 2022”, <https://www.statista.com/forecasts/1218313/amazon-revenue-development-ecommercedb>

⁴³ MacDonald, J. “Inside Walmart’s SEO Strategy That Drives \$53 Billion A Year In E-commerce Sales”, https://www.linkedin.com/pulse/inside-walmarts-seo-strategy-drives-53-billion-year-sales-macdonald-1c?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card

Walmart en el año 2019 ya superó a Amazon en cuanto al e-commerce de alimentos en Estados Unidos, un mercado en el que ambas compañías han puesto grandes esfuerzos para establecerse en él.

Amazon ha intentado siempre ser líder en este mercado, creando iniciativas de negocios como la compra de la cadena de supermercados Whole Foods, y la apertura de tiendas como Amazon Go y Amazon Fresh.

Gráfico 11: Empresas líderes de la industria del ecommerce de alimentos en EEUU. % del total de ventas online de alimentos.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Wolff (2022)⁴⁴

Sin embargo, Walmart en el año 2019 ya acaparaba más mercado que Amazon y, esta diferencia no ha hecho más que aumentar, esto se debe en gran medida a los esfuerzos de Walmart de los últimos años en el mercado de alimentos online y en las estrategias de omnicanalidad llevadas por la compañía.

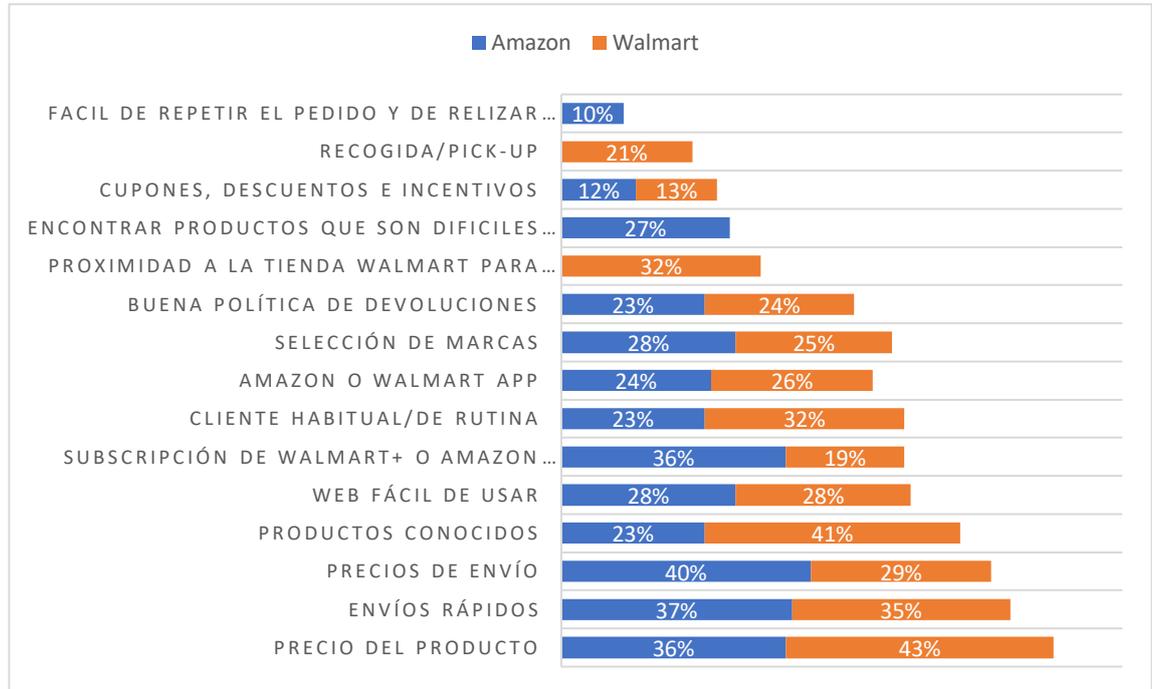
“Los analistas señalan los servicios de entrega rápida y *Click & Collect* de Walmart han contribuido a su crecimiento masivo en el campo del comercio electrónico” (Food Retail, 2021)⁴⁵.

⁴⁴ Wolff, R. “Amazon’s grocery business experiences growing pains”, 2022, <https://www.insiderintelligence.com/content/amazon-s-grocery-business-experiences-growing-pains>

⁴⁵ Food Retail, “Walmart vs. Amazon: la batalla por el ecommerce de alimentación”, 2021, https://www.foodretail.es/retailers/Walmart-amazon-batalla-alimentacion_0_1580541957.html

Los servicios de *click and collect*, *pickup*... Están haciendo que Walmart se haga líder de este mercado.

Gráfico 12: Resultados de encuesta de preferencias y comportamientos de compra de más de 1000 consumidores adultos en EEUU.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Jungle Scout (2022)⁴⁶

Según los resultados de la encuesta del gráfico 12, Walmart tiene ventajas frente a Amazon en aspectos como los precios, marcas reconocibles por el consumidor, en fidelización del cliente y en servicios de recogida y *pick-up*.

Por otro lado, Amazon tiene ventajas sobre Walmart en cuanto a los precios de envío, la preferencia por su suscripción mensual en Amazon Prime, en la facilidad para realizar pedidos recurrentes y en la facilidad para encontrar productos que no se encuentran en otras tiendas.

En el resto de aspectos como la política de devoluciones, la selección de marcas puestas a la venta, la app o la facilidad de usar su página web las diferencias son indiferentes respecto a la visión del consumidor.

Recapitulando, Amazon está más avanzado en cuanto a servicios y fidelización online (como era obvio), pero Walmart saca ventaja de las estrategias omnicanal como la

⁴⁶ Jungle Scout, "Amazon vs. Walmart: The Growth & Future of Ecommerce", 2022 <https://www.junglescout.com/amazon-vs-walmart-sales/>

recogida en tienda y el servicio *pick-up*, y también en que ya es una empresa establecida y con gran recorrido en el mercado, por lo que los clientes están muy habituados a ella.

Parecería que ambas empresas tienen grandes diferencias en cuanto al modelo de negocio, y así es, la experiencia de compra por parte del consumidor o la imagen de marca, entre otros aspectos, es muy distante la una de la otra. Pero con la entrada en juego de las estrategias omnicanal que están llevando a cabo ambas compañías esta diferencia ya no es tan grande. Por ejemplo, en el caso de la fidelización, ambos integran en sus servicios de su suscripción mensual los envíos gratuitos o plataformas de entretenimiento como Amazon Video o, en el caso de Walmart Paramount+.

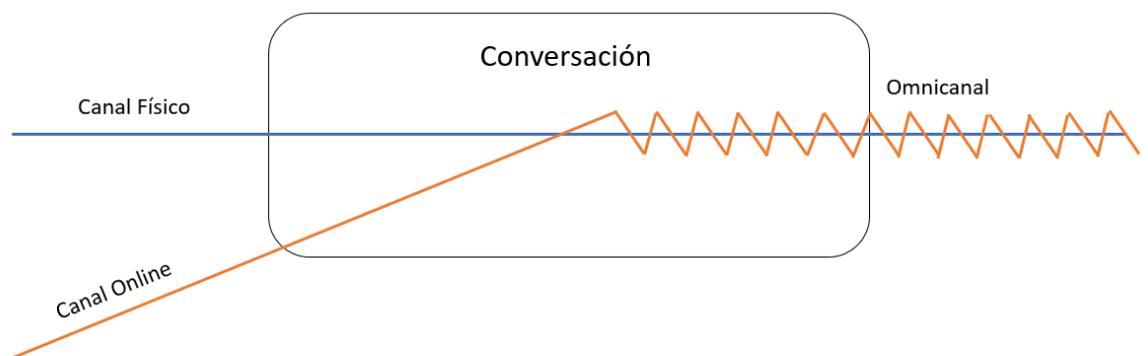
La experiencia de compra física también es coincidente, no total, pero si parcial, es decir, ambos intentan cambiar la interacción con dependientes y a la hora de realizar el pago en sus tiendas físicas.

Debido a estos pequeños detalles que se incluyen en las estrategias de ambas compañías no sería extraño que en los próximos años dos negocios tan distantes como lo son el modelo de negocio online y tradicional, se vayan integrando en un único modelo de negocio.

Capítulo 4: Análisis de modelos y estrategias omnicanal

En una conversación de amigos, el canal principal de comunicación es el físico, pero eso no quiere decir que este sea el único canal, el canal digital y online está siempre presente, suponiendo que todos tienen teléfono móvil, dentro de la conversación hay elementos que intervienen, cuyo origen es un canal digital. Es decir, cualquiera de los participantes puede hablar de lo que ha visto en Twitter o Instagram y comentarlo con el resto, o mandar un meme por WhatsApp a cualquiera de los presentes y reírse todos juntos, por lo que no es una conversación monocanal y, tampoco lo es multicanal, es una conversación que se podría determinar cómo omnicanal, donde ambos canales están integrados, aunque, en un principio el principal sea el físico.

Ilustración 4: Representación de los canales de comunicación que intervienen en una conversación. (Ejemplo).



Fuente: Elaboración propia.

“Un consumidor omnicanal, demandará estrategias omnicanal”. Todo hoy en día pasa por canales digitales online, desde cosas tan humanas como las relaciones amistosas que pasan por Instagram y WhatsApp, relaciones amorosas que pasan por aplicaciones como Tinder, hasta relaciones laborales con LinkedIn.

Es absurdo asumir que esto no ocurra con las decisiones de compra que tiene el consumidor, el consumidor desde la aparición de Internet ha variado sus comportamientos. El Showrooming y Webrooming no son más que comportamientos que tenían inicialmente (y no tan inicialmente) los consumidores que desconfiaban en estas nuevas tecnologías y

que luego han ido derivando en formas de aprovecharse de las diferencias de precio de ambos canales, y son comportamientos nocivos para muchas empresas que se podrían evitar fácilmente con una estrategia omnicanal.

Como ya se ha visto, existen dos modelos de estrategia omnicanal, y ambos dependen de su canal original principal.

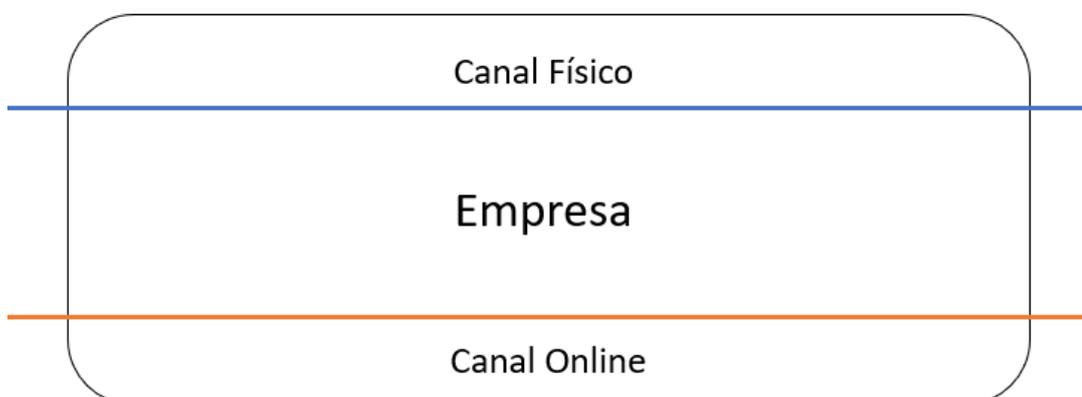
El modelo de Walmart es un modelo que se basa en su canal físico, el cual es su canal principal y original, este canal físico avanza y se desarrolla interviniendo e integrándose junto al canal online.

Ilustración 5: Esquema de estrategia monocanal.



En un inicio, esta empresa tendría, como ya hemos dicho, un canal único físico, es decir, una estrategia comercial monocanal. Posteriormente, aparecería el canal online, dando paso a una estrategia multicanal y, para acabar, estas estrategias y canales convergerían en una, convirtiendo su estrategia en omnicanal.

Ilustración 6: Esquema de estrategia multicanal.



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, Amazon seguiría un camino diferente, inverso, ya que su canal original es el online, apareciendo el físico después, por lo que podemos diferenciar dos tipos de empresas en cuanto a las estrategias omnicanal:

- Las empresas de origen físico, como Walmart.
- Las empresas de origen online, como Amazon.

En cuanto al comportamiento del consumidor, es obvio que, un consumidor digital e hiperconectado va a demandar servicios omnicanal, ya que no le bastará con el canal físico. Este consumidor buscará mayores facilidades de compra, diferentes métodos de pago alejados del efectivo, practicidad a la hora de buscar los productos etc.

Estas estrategias omnicanal son de gran utilidad en el sector retail, un sector que está pasando por muchos cambios en la actualidad, y que ha pasado por muchos problemas a raíz del covid-19.

La empresa retail más grande del mundo es Walmart, un gigante del sector creada por Sam Walton y que, en sus inicios revolucionó el sector retail, ofreciendo un modelo de negocio que busca más el beneficio por volumen de ventas que por el margen. Este es un modelo de negocio que Walmart ha mantenido hasta el día de hoy, y que ha logrado mantener gracias a una buena relación con los proveedores entre otras cosas.

El problema de Walmart aparece hace dos décadas, cuando internet empieza a integrarse en el ámbito de los negocios en Occidente. Esto haría que nuevos competidores le surgieran, competidores más tecnológicos que crecerían muy rápido, como Amazon.

Amazon crearía un *Marketplace* digital y online en la que se ofrecerían todo tipo de productos, a precios muy competitivos dado que no tiene que gastar dinero en locales o dependientes y con envíos rápidos. La gente ya no iba a librerías para comprar sus nuevas lecturas, además, los libros son muy buen producto para vender online, dado que no necesitas de probarlo, no tiene ni tallas ni sabor... Por lo que es un producto que, al igual que otros productos tecnológicos, no necesitas probarlos físicamente antes de comprarlos.

Ante esta competencia que le surgía, Walmart intentó desarrollar ese canal online por donde se le estaban escapando los clientes, pero no fue hasta los últimos años que pudo ofrecer un servicio realmente competitivo y diferencial.

Las estrategias omnicanal le han ofrecido a Walmart un camino que seguir, un camino por el que podía aprovechar su canal físico, el cual ha desarrollado y mejorado durante décadas, para mejorar su canal online.

¿Qué no tiene Amazon que sí que tiene Walmart? Amazon no tiene una cadena de suministros de productos alimentarios como la tiene Walmart. Amazon no tiene los precios de Walmart. Y, lo más importante, Amazon no tiene un canal físico desarrollado.

Walmart a día de hoy ofrece un servicio diferenciador, el servicio de recogida en tienda en diferentes puntos, un servicio en el que la experiencia de compra es online, el pago es online, pero la parte final de la compra es física, la recogida. Y Walmart seguirá desarrollando nuevos métodos de compra que mejoren la experiencia de compra del cliente, dado que, eso es lo que hace competitiva a una tienda a día de hoy.

Amazon, por otro lado, ha diversificado desde sus inicios su negocio, creando un ecosistema en cuanto a Amazon Prime muy consistente, una suscripción mensual que permite al cliente tener acceso a muchos contenidos y ventajas, una plataforma de fidelización muy superior a la de Walmart+.

Aunque, como ya se ha dicho, el canal físico puede que sea la pata coja de Amazon. ¿Cómo puede ser que, para una gran empresa tecnológica, su debilidad sea el canal más tradicional?

Siempre hubo titulares en periódicos la última década que decían “la desaparición de las tiendas físicas”, “Internet acaba con las tiendas” y un largo etc.

Pero, pese a que después del covid-19 el comercio electrónico haya crecido tanto, eso no quiere decir que las tiendas físicas vayan a desaparecer. Simplemente el modelo de tienda física tradicional tiene que adaptarse a lo que el consumidor demanda a día de hoy.

Esa, es la premisa de la omnicanalidad, el consumidor omnicanal, demandará tiendas omnicanal. Y, Amazon se está dando cuenta de esto, por lo que está abriendo tiendas con la idea de revolucionar ese modelo tan tradicional que suelen tener las tiendas de comestibles, de comida, de ropa y de libros. Cambiando la experiencia de compra y pago completamente, aprovechando su marca y su canal online más desarrollado.

Aunque si es cierto que, Amazon ha cerrado 8 de sus 29 Amazon Go de Estados Unidos. (El economista, 2023)⁴⁷. Lo que es un acontecimiento importante, pero que no marca un fracaso en las nuevas tiendas de Amazon, sino que, la empresa expresó que son simples decisiones de optimización y evaluación, pero que siguen comprometidos con el

⁴⁷ El Economista, “Amazon acepta el fracaso de sus supermercados sin cajeros e inicia los cierres de tiendas”, 6 de marzo de 2023, <https://www.eleconomista.es/retail-consumo/noticias/12176067/03/23/Amazon-acepta-el-fracaso-de-sus-supermercados-sin-cajeros-e-inicia-los-cierres-de-tiendas.html>

formato. (Ruiz, 2023)⁴⁸. Por lo que probablemente los próximos años veremos cómo se vuelve a avanzar con la apertura de estas tiendas.

Debido a esto, ambos modelos de negocio van a competir por el mercado de estas nuevas tiendas, buscando la revolución de la experiencia de compra, demostrando así que tanto el canal físico como el online van unidos y cuando realmente son fuertes, es unidos e integrados.

4.1 Fases de la experiencia de compra

Para llegar al camino de la omnicanalidad, ambas empresas han de llevar una serie de estrategias y nuevos servicios con puntos en común y puntos diferentes. Obviamente aprovechando sus canales comerciales fuertes.

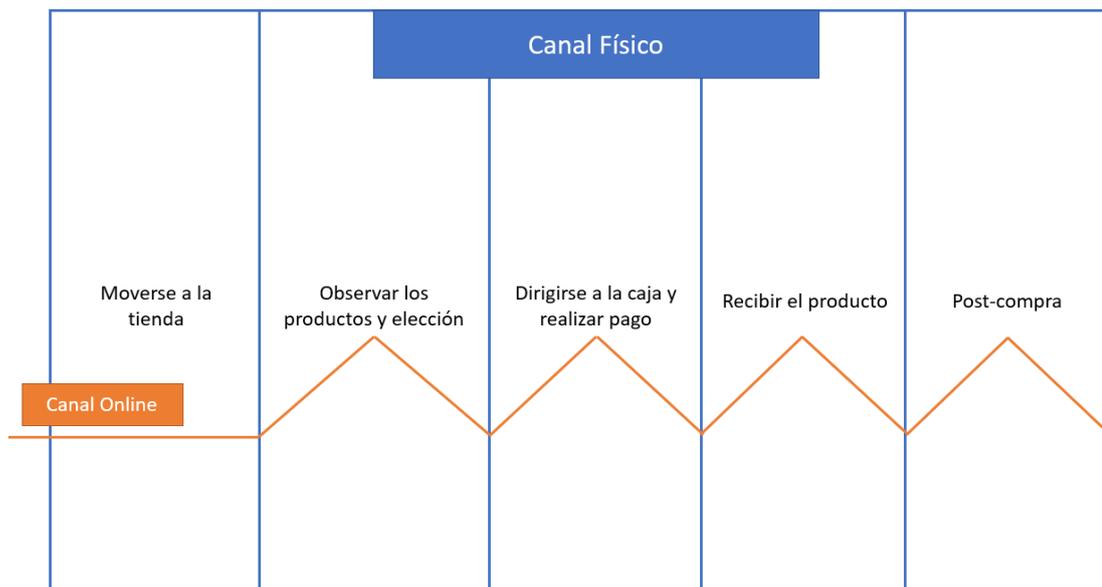
Para encontrar estos puntos, primero determinaremos unas fases que existen dentro de la experiencia de compra de un consumidor en una tienda física:

- Moverse a la tienda.
- Observar los productos y seleccionar los que quiere comprar.
- Dirigirse a la caja y realizar el pago.
- Recibir el producto.
- Comportamiento de post-compra.

Si hiciéramos un esquema determinando las fases en las que el canal online puede intervenir nos quedaría un esquema como el de la ilustración 7.

⁴⁸ Ruiz, A. "Amazon cerrará 8 de sus tiendas Amazon Go en Estados Unidos", 7 de marzo de 2023, <https://marketing4ecommerce.net/amazon-cerrara-8-de-sus-tiendas-amazon-go-en-estados-unidos/>

Ilustración 7: Esquema de fases en la experiencia de compra.



Fuente: Elaboración propia.

Dándonos cuenta de que en todas las fases puede intervenir este canal, menos en la de “moverse a tienda”, como es normal.

Analizando las distintas fases individualmente podemos apreciar en que puede afectar el canal online:

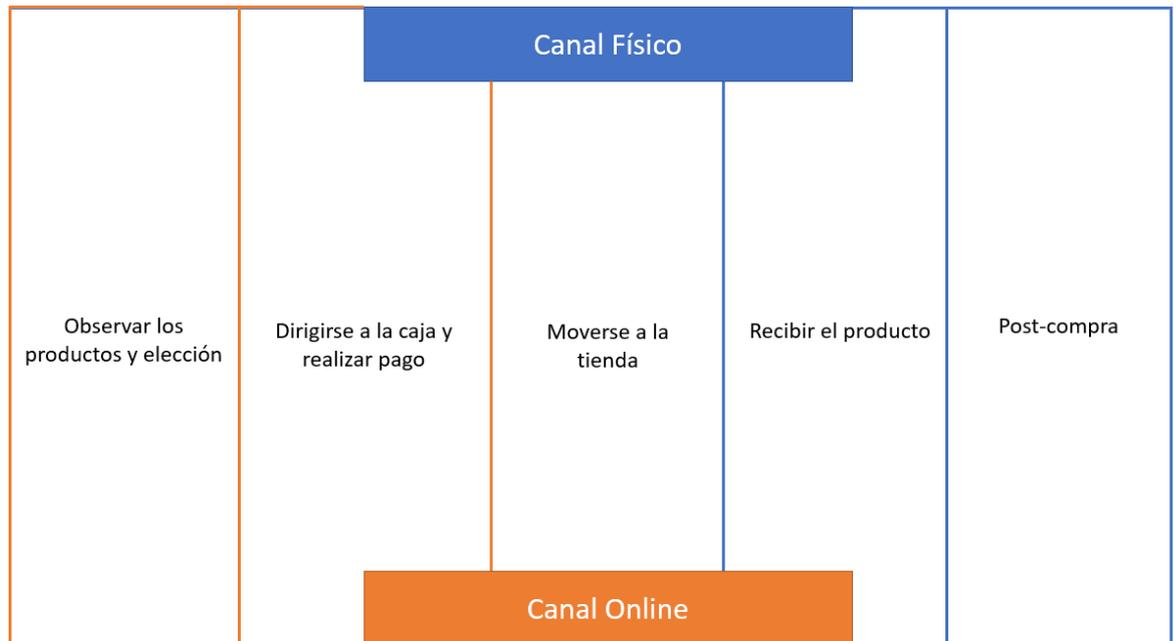
- Moverse a la tienda: Obviamente esta fase siempre será física, aunque puede que existan diferentes fases como la publicidad y el reconocimiento de marca en el que pueda afectar el canal online.
- Observar los productos y elección: Como ya sabemos, en esta fase puede intervenir el canal online con el uso de códigos QR como en Amazon Style.
- Dirigirse a la caja y realizar el pago: En esta fase los pagos móviles ya son un método muy utilizado y, nuevas tecnologías como el Scan & Go en Walmart o las tiendas sin cajas de Amazon Go son nuevas intervenciones de este canal online.
- Recibir el producto: Esta fase generalmente es física, aunque en tiendas como Amazon Go, la recepción se une a la fase de elección, ya que no se ha de pasar por caja.
- Comportamiento Post-compra: En esta fase, las opiniones en internet, las redes sociales... Pueden ser intervenciones del canal online.

Todas estas fases se verán alteradas según el tipo de servicio y empresa.

4.2 Servicio pickup de Walmart.

Para seguir viendo como estas estrategias alteran la experiencia de compra, incluso cambiando el orden de las fases, analizaremos el servicio pickup, esquematizando las fases.

Ilustración 8: Esquema por fases del servicio pickup de Walmart.



Fuente: Elaboración propia.

Y efectivamente, la estructura cambia completamente, ahora el canal online no solo interviene, sino que se integra por completo en ciertas fases, en este caso al inicio.

Volviendo a analizar las fases:

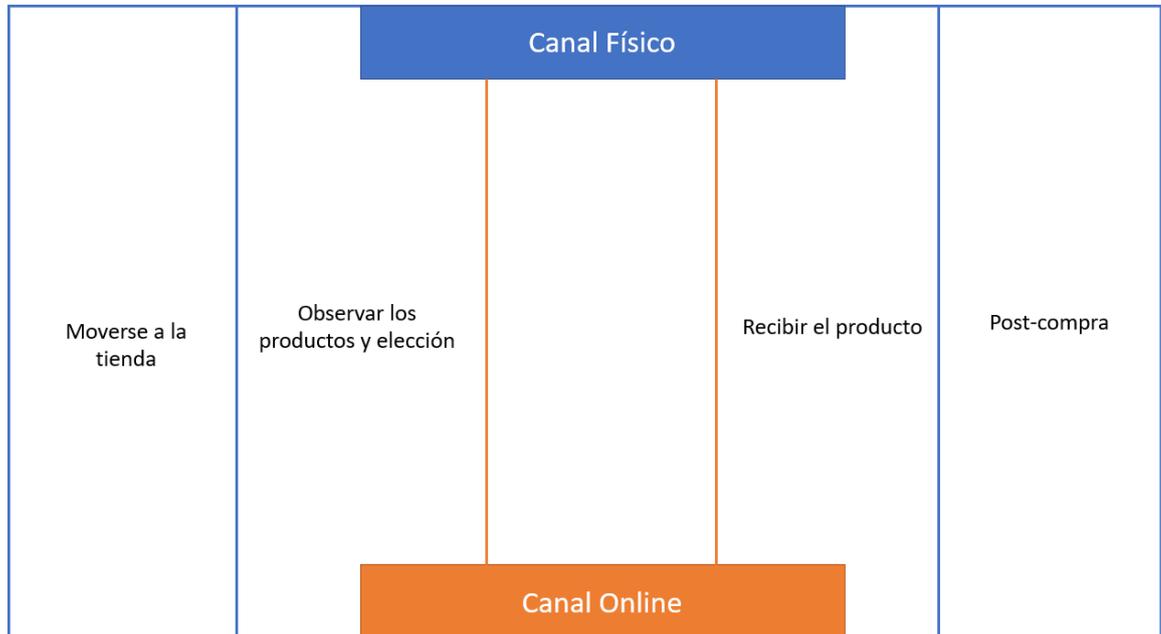
- Observar los productos y elección: Esta fase se realiza completamente online, mirando el catálogo de la página o aplicación de Walmart y seleccionando los productos deseados.
- Dirigirse a la caja y realizar el pago: Todos los productos aparecerán en una lista y posteriormente se realizará el pago por internet. Además de seleccionar la hora a la que se quiera ir a recoger el pedido.
- Moverse a la tienda y recibir el producto: Estas fases obviamente son físicas en este servicio.
- Post-compra.

Con esto se demuestra la variedad de esquemas de negocio en cuanto a la intervención o integración de canales que puede existir en cada servicio omnicanal.

4.3 Tiendas físicas de Amazon

En esta tienda física de Amazon, podemos observar diferencias en las fases de la experiencia de compra, para ver estas diferencias volveremos a realizar otro esquema.

Ilustración 9: Esquema por fases de Amazon Go.



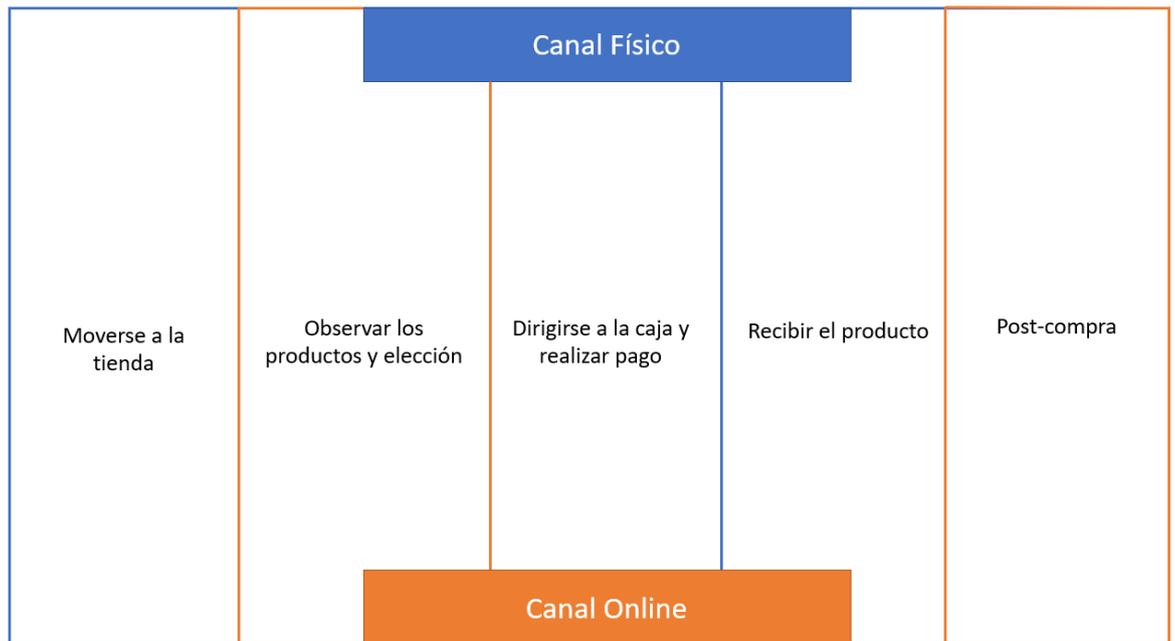
Fuente: Elaboración propia.

Aparentemente es una experiencia sin grandes cambios en cuanto al orden de fases, pero Amazon en esta tienda cambia una fase fundamental, la fase de “dirigirse a la caja y realizar el pago”, ya que en esta tienda desaparece, ya que el cliente tan solo deberá de salir de la tienda y el cobro le llegará directamente a su cuenta mediante un sistema de escaneo en la aplicación móvil de Amazon.

Por lo tanto, no solo el canal online puede intervenir e integrarse, sino que también puede eliminar fases de esta experiencia de compra.

Amazon en otras tiendas, como sus librerías de Amazon Books, también cambia un aspecto interesante.

Ilustración 10: Esquema por fases de Amazon Books.



Fuente: Elaboración propia.

En este caso, Amazon cambia fases como la observación de los productos o la post-compra, dado que realiza rankings de sus libros físicos basándose en las reseñas que otros consumidores dejaron en su canal online. Por lo que está retroalimentando la post-compra de los consumidores del canal online con la fase de observación de los productos de los consumidores físicos.

Conclusiones

Como ya sabemos, existen dos modelos de empresa en cuanto a la omnicanalidad, las de origen físico y las de origen online entonces, ¿cuáles son las estrategias comunes? Pues, como es normal, al ser el objetivo común, muchas estrategias serán comunes, como es el caso de las estrategias de fidelización en las que Walmart y Amazon usan la misma estrategia de suscripción mensual como Walmart+ o Amazon Prime, o las aplicaciones móviles a la hora de comprar o usarlas en las tiendas.

Sin embargo, las diferencias se encuentran en la práctica, donde ambas empresas aprovechan sus canales fuertes, por ejemplo, en el servicio pickup, Walmart ofrece un servicio físico gracias a sus tiendas, pero con una alternativa online, mientras que Amazon utiliza su marca y conocimientos del canal online para crear sus tiendas, es decir, no basa sus estrategias en la tienda porque no es su punto fuerte, pero sí que utiliza su conocimiento sobre el consumidor, su fuerte imagen de marca, su capacidad tecnológica y las reseñas en su canal online (como en Amazon Books) para ser atractivo frente al consumidor

En resumen, las estrategias comunes pasan por servicios de suscripción y por aplicaciones móviles para la creación de tiendas y servicios omnicanal, en los que, dependiendo de la empresa y de su canal fuerte, variarán sus estrategias.

En los próximos años probablemente veremos como estas estrategias van integrándose más en la mente del consumidor sin verlas como una novedad, y cambiarán completamente la experiencia de compra tradicional, convirtiéndola en una estrategia adaptada al consumidor, a sus necesidades y comodidades. Además, esta estrategia puede verse como una vía de desarrollo para las tiendas físicas, las cuales se habían visto rezagadas ante el avance de las nuevas tecnologías.

Fuentes de información

- Amazon. (s.f.). *Amazon.com*. Obtenido de <https://www.amazon.es/amazonprime>
- Carrasco, D. (24 de Marzo de 2023). *MarketingEcommerce*. Obtenido de <https://marketing4ecommerce.net/>
- Chen, C. (24 de Febrero de 2021). *Insider*. Obtenido de <https://www.insider.com/guides/home/walmart-mobile-scan-and-go-review>
- Droesch, B. (9 de Septiembre de 2019). *Insider Intelligence*. Obtenido de <https://www.insiderintelligence.com/>
- Enriquez, Alicia; Feo, María; García, Leandro;. (25 de Octubre de 2021). *El impacto del Covid-19 en las cadenas de suministro y aprovisionamiento global. Un resumen de resultados*. Alicante: Universidad de Alicante. Obtenido de <https://sloanreview.mit.edu/>
- EpData. (2023). *EpData*. Obtenido de <https://www.epdata.es>
- Eurostat. (11 de Abril de 2023). *European Comission*. Obtenido de <https://ec.europa.eu/eurostat>
- Expansión. (27 de 02 de 2023). *Datosmacro.com*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/tipo-interes/usa>
- Florencia Melo, M. (14 de Septiembre de 2022). *Statista*. Obtenido de <https://es.statista.com>
- Food Retail. (19 de 4 de 2021). *Food Fetail*. Obtenido de <https://www.foodretail.es>
- Forbes México. (17 de Junio de 2019). *Forbes México*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/asi-funciona-el-servicio-pickup-de-walmart/>
- Galán, J. (2 de Septiembre de 2015). *Cosas sobre Marketing Online*. Obtenido de <https://www.josegalan.es/que-es-el-showrooming/>
- Grupo Banco Mundial. (15 de Abril de 2023). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org>
- Guillén, B. (5 de Diciembre de 2016). *El País*. Obtenido de https://elpais.com/economia/2016/12/05/actualidad/1480958954_714934.html
- Herrera Pahl, C. (28 de Julio de 2006). *DW*. Obtenido de <https://p.dw.com/p/8rgc>

- History. (14 de Julio de 2021). *History*. Obtenido de <https://www.history.com/this-day-in-history/amazon-opens-for-business>
- Incandela, D. (15 de Septiembre de 2022). *Walmart Corporate*. Obtenido de <https://corporate.walmart.com>
- Justo, M. (27 de Diciembre de 2014). *BBC*. Obtenido de https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/12/141216_walmart_china_fracaso_mercado_fp_finde
- MacDonald, J. (2022 de Agosto de 2022). *LinkedIn*. Obtenido de <https://www.linkedin.com>
- MacroTrends. (29 de 04 de 2023). *MacroTrends*. Obtenido de <https://www.macrotrends.net/1371/retail-sales-historical-chart>
- Marquez, J. (20 de Enero de 2022). *Xataka*. Obtenido de <https://www.xataka.com>
- Mena Roa, M. (22 de Octubre de 2022). *Statista*. Obtenido de <https://es.statista.com>
- National Retail Federation. (23 de Marzo de 2022). *National Retail Federation (NRF)*. Obtenido de <https://nrf.com>
- NSCC Libreres PressBooks. (s.f.). *NSCC Libreres PressBooks*. Obtenido de <https://pressbooks.nsc.ca/strategicmanagement/chapter/cost-leadership/>
- Orduña Talent Services. (21 de Abril de 2023). *LinkedIn*. Obtenido de <https://es.linkedin.com>
- Pérez, S. (15 de Septiembre de 2022). *Join TechCrunch+*. Obtenido de <https://techcrunch.com>
- Pozzi, S. (20 de Junio de 2019). *El País*. Obtenido de https://elpais.com/economia/2019/06/20/actualidad/1561055918_203335.html
- Pozzi, S., & Jiménez Cano, R. (16 de Junio de 2017). *El País*. Obtenido de https://elpais.com/economia/2017/06/16/actualidad/1497619294_562427.html
- ReasonWhy. (28 de Mayo de 2019). *ReasonWhy*. Obtenido de <https://www.reasonwhy.es>
- Repko, M. (30 de Diciembre de 2021). *CNBC*. Obtenido de <https://www.cnbc.com>
- Research Institute of Organic Agriculture FiBL. (2021). *FiBL*. Obtenido de <https://www.fibl.org/fileadmin/documents/shop/1150-organic-world-2021.pdf>
- Ruiz de Gauna, C. (3 de Noviembre de 2015). *Expansión*. Obtenido de <https://www.expansion.com>
- Statista. (2021). *Statista*. Obtenido de <https://es.statista.com/>

- Statista. (2023). *Statista*. Obtenido de <https://www.statista.com>
- Tedlow, R. S. (23 de Julio de 2001). *Harvard Business School*. Obtenido de <https://hbswk.hbs.edu/item/sam-walton-great-from-the-start>
- The editors of Encyclopaedia Britannica. (28 de Febrero de 2023). *Encyclopædia Britannica*. Obtenido de <https://www.britannica.com/>
- United State Government. (4 de Mayo de 2023). *United Stated Census Bureau*. Obtenido de <https://www.census.gov/>
- Walmart Inc. (2017). *Walmart Sustainability Hub*. Obtenido de <https://www.walmartsustainabilityhub.com/climate/project-gigaton>
- Walmart Inc. (2022). *2022 Annual Report*. Washington D.C: Walmart Inc.
- Walmart Inc. (1 de Abril de 2023). *Walmart Careers*. Obtenido de <https://careers.walmart.com/>
- Walmart Inc. México y Centro América. (s.f.). *Walmart Inc. México y Centro América*. Obtenido de <https://www.walmartcentroamerica.com/quienes-somos>
- Walmart Inc. (s.f.). *Walmart*. Obtenido de <https://careers.walmart.com/>
- Walmart Inc. (s.f.). *Walmart Inc.* Obtenido de <https://www.walmartmuseum.com>
- Walmart Inc. (s.f.). *Walmart Inc.* Obtenido de <https://corporate.walmart.com/purpose>
- Wolff, R. (23 de Febrero de 2022). *Insider Intelligence*. Obtenido de <https://www.insiderintelligence.com>
- Zimmerman, A., & Hudson, K. (17 de Abril de 2006). Obtenido de <https://ecampusontario.pressbooks.pub/strategicmanagement/chapter/cost-leadership/>