

walmart:  
En busca de un crecimiento renovado

## Introducción

Wal-mart cambió oficialmente su nombre a Walmart en 2018.

En 2022, Walmart Stores, Inc., siguió siendo el número uno en la lista Fortune 500, una posición que ha ocupado todos los años desde 2013. Sin embargo, Amazon, el líder en comercio electrónico, cerró continuamente la brecha detrás de Walmart. Desde la pandemia de COVID-19, Walmart había seguido mejorando en el comercio electrónico y la entrega rápida, pero Amazon aún tenía la ventaja.

Para Walmart, encontrar otras fuentes de crecimiento fuera del comercio electrónico no sería tarea fácil. Con

más de 5000 tiendas en los Estados Unidos, la empresa había logrado una amplia cobertura geográfica. Reducir costos para impulsar el desempeño financiero parecía igualmente desalentador. El enfoque láser de Walmart en su famosa política de "Precios bajos todos los días" (EDLP, por sus siglas en inglés) parecía haber exprimido casi todos los gastos imaginables de la cadena de suministro y las operaciones de la empresa. La presión competitiva de las cadenas de tiendas de ultra bajo costo en dólares había aumentado sustancialmente. Como resultado, la empresa se encontró buscando oportunidades de crecimiento fuera de sus caminos tradicionales.

Walmart enfrentó dos opciones: una era hacer un cambio estratégico hacia una experiencia de compra más exclusiva. Target ya había reclamado este posicionamiento en el comercio minorista de descuento, con su mensaje "Espere más, pague menos" y tratos exclusivos con los mejores diseñadores. La segunda opción era duplicar la inversión en comercio electrónico y entrega rápida para competir con Amazon. Cuando el director ejecutivo Doug McMillon imaginó un nuevo tipo de Walmart, sopesó cuidadosamente los riesgos y beneficios de tal movimiento.

## Principios humildes

En 1962, Sam Walton y su hermano abrieron la primera tienda Wal-Mart Discount City en Rogers, Arkansas. Walton ya era un gerente minorista experimentado, habiendo trabajado tanto en JC Penney como gerente de franquicias para la cadena Ben Franklin. Se había sentido intrigado por una tendencia creciente en la venta al por menor: las tiendas de descuento. Estos nuevos establecimientos combinaron la estrategia de bajo margen/bajo precio de los supermercados con la selección más amplia de mercadería que a menudo se ve en las tiendas departamentales. Las tiendas de descuento presentaban una decoración mínima, personal mínimo y pocos servicios, y rara vez brindaban entrega o crédito. Al eliminar estos costos y cobrar márgenes por lo menos entre un 10 y un 15 por ciento más bajos que otros minoristas, las tiendas de descuento pudieron ofrecer a los clientes una amplia variedad de productos a precios muy reducidos. Grandes tiendas de descuento como Woolco, Korvettes, King's, Caldor, Two Guys y Mammoth Mart ya estaban prosperando con esta estrategia de bajo precio y alto volumen.

En 1962, Kmart y Target también se lanzaron como minoristas de descuento.

La idea de Walton era llevar el concepto de tienda de descuento y los beneficios de precios más bajos a un grupo demográfico de consumidores desatendido: los compradores de las zonas rurales de Estados Unidos. Abrió sus primeras tiendas en pueblos pequeños, en contraste con sus competidores que se mostraban reacios a hacer negocios en ciudades con poblaciones inferiores a 50.000 habitantes. Al operar en lugares que los competidores más grandes evitaban, Walmart se encontró compitiendo principalmente contra tiendas pequeñas de propiedad local, justo el tipo de negocios que Walton podría desafiar con su política de EDLP. El quid de EDLP era vender productos a un precio más bajo por artículo en todo

momento, no solo durante las vacaciones o los períodos especiales de ventas, y obtener ganancias vendiendo un mayor volumen de esos productos. Walton describió su estrategia: Aquí está la lección simple que aprendimos. . . digamos que compré un artículo por 80 centavos. Descubrí que al ponerle un precio de \$ 1.00, podría vender tres veces más que al ponerle un precio de \$ 1.20.

Podría obtener solo la mitad de la ganancia por artículo, pero debido a que estaba vendiendo tres veces más, la ganancia general fue mucho mayor. Suficientemente simple. Pero esta es realmente la esencia del "descuento": puede reducir su margen de beneficio pero ganar más debido al aumento del volumen.

Para tener éxito, Walton prestó mucha atención a los costos, supervisó cuidadosamente los precios cobrados por los competidores vecinos de cada tienda e invirtió mucho en operaciones y logística.

#### COSTO DE CONTROL

La preocupación de Walmart por controlar los costos llegó a todos los aspectos del negocio. Para reducir los gastos, Walton evitó la burocracia y el marketing tradicional. Walmart albergó a su delgado equipo senior en un edificio anodino en la zona rural de Bentonville, Arkansas. Cuando los gerentes visitaban a los proveedores, alquilaban autos económicos, se hospedaban en hoteles de bajo costo, a menudo compartiendo una habitación, y caminaban en lugar de tomar taxis. La regla operativa era mantener los gastos de viaje a menos del 1% de las compras. A medida que Walmart crecía, la empresa pedía a los compradores que fueran a Bentonville, donde las negociaciones se llevaban a cabo en espacios reducidos. Las reuniones con los proveedores se establecieron a través de llamadas por cobrar. A principios de la década de 1990, en una medida que fue impugnada y confirmada en los tribunales, Walmart eludió por completo la representación del fabricante para tratar directamente con los proveedores, ahorrando así entre un 3 % y un 4 % en el costo de los bienes.

#### PRÁCTICAS DE PRECIOS

Mientras que los competidores de Walmart fijaban los precios en la sede central, Walton delegaba las decisiones de precios y comercialización en los gerentes de las tiendas, quienes a menudo visitaban las tiendas vecinas para observar los precios de sus rivales. La descentralización permitió a la empresa reaccionar rápidamente a las condiciones del mercado local.

Por ejemplo, los precios de Walmart fueron aproximadamente un 1% más bajos cuando Walmart y Kmart estaban ubicados uno al lado del otro. Sin embargo, si una tienda no tenía competencia local inmediata, los precios eran un 6 % más altos que el promedio de la empresa.

#### TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

A principios de la década de 1980, la empresa realizó grandes inversiones en tecnología. Walmart fue uno de los primeros en adoptar el escaneo electrónico, los sistemas de distribución automatizados y el intercambio electrónico de datos (EDI) por satélite con sus proveedores. En la década de 1990, EDI respaldaba la gestión de inventario en toda la empresa. Al mismo tiempo, Walmart lanzó Retail Link, un intercambio privado que brindó a miles de proveedores acceso a datos de puntos de venta y ofreció información de inventario de los dos años anteriores, tienda por tienda. Esta gran cantidad de datos permitió a los gerentes y proveedores de las tiendas determinar las características específicas de una ubicación de Walmart indexando la demanda local frente a más de 1000 otras tiendas y características del mercado.

#### Distribución

La estrategia de distribución de Walmart reflejaba las ubicaciones aisladas de muchas de sus tiendas (consulte el Anexo 2 para obtener información sociodemográfica sobre Walmart y sus competidores). Walton dijo: “Estábamos en los barrios bajos, así que no teníamos distribuidores que se esforzaran por servirnos. . . . Nuestra única alternativa era construir nuestro propio almacén para poder comprar en volumen a precios atractivos y almacenar la mercadería.”

El primer almacén de la empresa sirvió a 18 tiendas. Los proveedores entregaban los productos al almacén, pero Walton usaba sus propios camiones para enviar la mercancía a sus tiendas. Walmart amplió su red minorista agregando tiendas que se encontraban a un día de viaje de cada centro de distribución asociado (consulte el Anexo 3). El profesor Thomas J. Holmes, economista de la Universidad de Minnesota que estudió la estrategia de distribución de Walmart, explicó:

Walmart comenzó en un lugar relativamente céntrico del país y las aperturas de tiendas se extendieron desde adentro hacia afuera. .

Walmart siempre colocó nuevas tiendas cerca de donde ya tenía densidad de tiendas... Cuando las tiendas están muy juntas, es más fácil establecer una red de distribución que mantenga las tiendas cerca de una red de distribución... Y cuando las tiendas están cerca de un centro de distribución, Walmart puede ahorrar en costos de transporte.

Los camiones de Walton generalmente podían llegar a una tienda a tiempo para reabastecer los estantes en un día, una ventaja crítica sobre el tiempo de entrega de una semana experimentado históricamente por los competidores de Walmart. Más del 80% de las ventas se realizaron a través de los propios centros de distribución de la empresa. Walmart introdujo el cross-docking: mover artículos de mercadería de un camión a otro sin tener que almacenarlos en un almacén. Debido a que la empresa poseía su propia flota de camiones, controlaba todas las partes del proceso de entrega y programación.

Walmart incluso se había hecho cargo del transporte de algunas de las mercancías de sus proveedores, lo que, debido al tamaño de la flota de camiones de Walmart, podía hacer de manera más eficiente que los propios proveedores. Como resultado, la empresa pudo reducir drásticamente la cantidad de artículos que experimentaron desabastecimiento o exceso de existencias. Al mismo tiempo, una tienda típica asignó solo el 10 % de su huella al almacenamiento de inventario, en comparación con el promedio histórico de la industria minorista del 25 %. La continua expansión de la red de Walmart hizo más probable que la gente comprara en sus tiendas, ya que muchos clientes vivían a corta distancia en automóvil de varias ubicaciones de Walmart.

En 2019, Walmart probó un centro de cumplimiento local para facilitar los pedidos digitales. El sistema maneja la recolección y el empaque de la mayoría de los artículos preempacados, en lugar de que los asociados de Walmart naveguen por la tienda para recolectar estos artículos. Un empleado de Walmart aún recolecta artículos frescos como productos agrícolas o mercancías voluminosas. Después de la prueba inicial, Walmart anunció una expansión del programa a docenas de tiendas más en enero de 2021.

Si bien Walmart comenzó a ofrecer Entrega de comestibles en línea en 2018, el servicio despegó durante la pandemia de COVID-19. Inicialmente, Walmart ofreció la entrega empleando a más de 18 000 compradores personales, antes de externalizar un porcentaje significativo de las entregas a través de una asociación con DoorDash. En 2022, Walmart introdujo su propio servicio de entrega basado en contratistas llamado Spark, que además de entregar productos de Walmart también permite la entrega de productos de marca blanca de otros minoristas en las mismas áreas comerciales que las ubicaciones de Walmart.

Crear una cultura Walton

murió en 1992, pero los valores centrales de la empresa que creó siguen vivos. Los había articulado con tres frases: "respeto por el individuo, servicio a nuestros clientes y lucha por la excelencia". Estos valores se reflejaron en numerosas políticas de la empresa:

## COSTO

A lo largo de su historia, las preocupaciones por los costos se mantuvieron al frente y en el centro de Walmart. El propio comportamiento de Walton ejemplifica esto de muchas maneras: cuando viajaba entre tiendas (primero en su vieja camioneta y luego en el avión que él mismo volaba, ahorrándose así el costo de contratar a un piloto); cuando diseñó sus tiendas (que tenían pisos de cemento y estanterías industriales); cuando evitó los adornos corporativos sofisticados (mantener una oficina estrecha y espartana en la sede); cuando prohibió los obsequios de los proveedores (creyendo que esos costos podrían pasarse a Walmart); y cuando se mostró reacio a agregar gastos generales (Walmart no tuvo un departamento de relaciones públicas hasta la década de 1990). A medida que Walmart crecía, los valores del medio oeste de Walton, que enfatizaban la frugalidad, la independencia y el decoro, impregnaron la empresa.

## ENFOQUE EN EL CLIENTE

Walton dijo:

Solo hay un jefe: el cliente. Y puede despedir a todos en la empresa desde el presidente para abajo, simplemente gastando su dinero en otra parte. Cada vez que me acerco a 10 pies de un cliente, lo miro a los ojos, lo saludo y le pregunto si puedo ayudarlo.

El logo de la cara sonriente amarilla se convirtió en el símbolo corporativo. En la entrada de cada tienda, un saludador decía: "Bienvenidos a Walmart" cuando llegaban los compradores. Los proveedores se llamaban socios y los empleados se llamaban asociados, lo que implica que ambos tenían una relación diferente y más cercana con la gerencia que era común en otras empresas. Para crear un vínculo entre la gerencia y los asociados, se les pidió a todos que animaran a Walmart al comienzo de las reuniones (consulte el Anexo 5 para ver una foto de Walton haciendo el "garabato"). Se esperaba que los altos ejecutivos evitaran demostraciones ostentosas de poder o poder.

## AGILIDAD

La cultura de Walmart fue acelerada, lo que le permitió reaccionar rápidamente a las oportunidades del mercado. Walton comenzó su día de trabajo a las 4:30 a. m. y su equipo gerencial llegó a las 6:30 a. m. En la reunión obligatoria de los sábados a las 7 a. Tendencias de ventas al minuto, nuevos productos y desarrollos competitivos. Las reuniones de los sábados fueron "programa de entrevistas a partes iguales, actualización financiera, taller de merchandising, foro municipal, revista de talentos, sesión de quejas y ánimo". Las acciones solicitadas el sábado por la mañana se implementaron al final de ese día.

## COMPETENCIA

La cultura de Walmart se caracterizó por un feroz sentido de la competencia y un gran enfoque en la mejora del negocio. Después de que los gerentes visitaron las tiendas de los rivales locales, tuvieron que idear formas de rebajar sus precios. Se pidió a cada asociado que hiciera sugerencias sobre formas de mejorar las ventas en su área. Los compradores negociaron agresivamente los mejores precios de sus proveedores y luego regresaron cada año para exigir otro 5% de ahorro. La empresa no tuvo reparos en pedirles a los proveedores que modificaran sus productos o empaques. A pesar de tales presiones, muchos fabricantes continuaron viendo a Walmart como el mejor minorista para hacer negocios. Walmart había ocupado el

primer lugar en la clasificación anual de Kantar Retail de aproximadamente 350 minoristas cada año desde que se publicó la primera encuesta en 1997. De nueve categorías en la encuesta de 2019, Walmart obtuvo el primer lugar en siete, con su competidor clave Kroger encabezando las dos restantes.

## Nuevos formatos de tienda

Para hacer crecer su negocio, Walmart experimentó con una variedad de nuevos formatos de tienda.

## CLUBES DE SAM

Siguiendo el modelo del PriceClub de San Diego, el club de almacenes de Walmart ofrecía una selección limitada de mercancías (3.500 SKU, en comparación con 70.000 en una tienda normal) a precios casi mayoristas exclusivamente para los miembros de Sam's Club. La compañía delineó claramente las diferencias entre estas empresas y las tiendas Walmart. El inventario de Sam's Clubs se compró por separado del de Walmart, la mercadería de temporada jugó un papel mucho más importante y la rotación del inventario fue mucho más rápida. Como era típico de las tiendas de este formato, Sam's Clubs vendía mercancías en cantidades industriales. Aunque el margen bruto de la división fue del 13%, significativamente más bajo que el promedio de 23% de las tiendas Walmart, cada Sam's Club tuvo ventas por pie cuadrado de \$401 en promedio, en comparación con \$150 en Walmart.

## SUPERCENTROS

A fines de la década de 1980, Walmart adaptó el formato de tienda de hipermercado europeo, iniciado por el minorista francés Carrefour, para crear supercentros. Supercenters agregó un mercado de abarrotes a una tienda Walmart existente. A pesar de los escasos márgenes en el negocio de comestibles (3% a 4% se consideraba típico, en comparación con el 20% en el segmento de mercancías generales), los supercentros llegaron a impulsar el crecimiento y la rentabilidad de Walmart (ver Anexo 7). La empresa se expandió a los supercentros a un ritmo vertiginoso; en 1999 había abierto 683. A mediados de la década de 2000, esta cifra había aumentado a 1980. En 2020, los comestibles representaron el 56 % de los ingresos anuales de la empresa.

## MERCADOS DE BARRIO

A medida que crecía el negocio de comestibles de Walmart, la compañía aprovechó oportunidades estrechamente relacionadas, como se informó en el Informe anual de 1999 de la compañía:

Los supercentros atienden de manera efectiva a una gran área comercial, pero creemos que puede haber algunos negocios que no obtenemos simplemente porque pueden no estar tan cerca del cliente o ser convenientes para pequeños viajes de compras. Ahí es donde creemos que puede haber una oportunidad para el formato de tienda de abarrotes/droguería pequeña donde estamos probando el Mercado de Vecindario.

Neighborhood Markets marcó la entrada de Walmart en el negocio de comestibles a pequeña escala y, para 2015, el crecimiento en ese formato se había intensificado. Una tienda de Neighborhood Market tenía una cuarta parte del tamaño de un supercentro y tenía una quinta parte de la cantidad de artículos disponibles allí. El tamaño más pequeño también le dio a Walmart un formato útil para probar nuevos conceptos de mercancías y servicios. Por ejemplo, la empresa primero probó farmacias en Neighborhood Markets y descubrió que eran una nueva y atractiva fuente de ingresos. Walmart también experimentó con marcas privadas de comestibles y productos para el hogar en sus mercados vecinales. Si bien la cantidad de Mercados Vecinales había aumentado drásticamente, en 2015 todavía no había ninguno en

Nueva York, Nueva Jersey, Pensilvania, Massachusetts, Ohio, Michigan y muchos otros estados.

#### Centros de salud

En 2019, se inauguró el primer Walmart Health Center. Walmart había estado operando farmacias dentro de las tiendas desde 1978, pero estas nuevas ubicaciones ofrecen servicios más allá de los de un centro de atención de urgencia tradicional, que incluyen atención primaria, radiografías, asesoramiento y orientación nutricional. Algunas de las ubicaciones de los Centros de Salud que se abrieron en 2022 también funcionan con Registros Médicos Electrónicos de Epic, un proveedor de tecnología de la salud. Las regiones donde las Clínicas de Salud están tradicionalmente desatendidas por los establecimientos de salud. Walmart abrió 5 ubicaciones en regiones de Florida donde la proporción entre el médico de atención primaria y los residentes es de 1 a 1380.

#### Expansión internacional A principios de la

década de 1990, los ejecutivos de Walmart recurrieron a los mercados globales en busca de oportunidades de crecimiento. El movimiento inicial de la compañía fuera de los Estados Unidos fue hacia el sur, donde formó una empresa conjunta con Cifra, el minorista más grande de México. Walmart compró Cifra directamente en 1998. En movimientos similares, Walmart adquirió 122 tiendas de descuento Canadian Woolco en 1994 y 21 hipermercados en Alemania en 1998. Un año después, Walmart completó la compra de ASDA, una cadena de supermercados de 232 tiendas en el Reino Unido. con \$ 14 mil millones en ventas. En 1996, Walmart ingresó a China. Para 2020, Walmart International operaba en 26 países, generando el 28 % de los ingresos de la empresa en 6146 ubicaciones.

Si bien las ventas internacionales crecieron rápidamente, Walmart a menudo se enfrentó a competidores inteligentes que igualaban las habilidades gerenciales de la empresa y consumidores sofisticados que no estaban impresionados por su frugalidad del Medio Oeste. La empresa se vio obligada a abandonar Alemania y Corea del Sur en 2006, cediendo estos mercados a rivales mejor posicionados. La competencia era especialmente fuerte en Alemania, donde las leyes laborales eran muy diferentes a las de los Estados Unidos y las regulaciones de zonificación eran extremadamente estrictas y desfavorables. a las megatiendas.

México fue una historia de crecimiento alentador, y las ventas de Walmart allí fueron, con mucho, las más grandes de cualquier país fuera de los Estados Unidos; sin embargo, el mercado mexicano se ha desacelerado en los últimos años.

En junio de 2012, los altos ejecutivos de Walmart en México fueron acusados por el Departamento de Justicia de los EE. UU. por presuntamente sobornar a funcionarios locales para eludir las leyes de zonificación a fin de acelerar los permisos para nuevas tiendas. En 2019, después de años de investigación, Walmart acordó pagar \$282 millones a la SEC por permitir que un tercero sobornara a funcionarios extranjeros en México, Brasil, China e India. En vista de estos contratiempos, Walmart comenzó a adoptar un enfoque más mesurado para la expansión internacional. Por ejemplo, la empresa redujo sus ambiciones en China y fijó objetivos de crecimiento más modestos.

#### Desafíos continuos

En 2013, Doug McMillon se convirtió en el nuevo director ejecutivo de Walmart, el director ejecutivo más joven desde que Walton asumió el mando por primera vez y solo el cuarto desde la muerte de Walton en 1992. McMillon había comenzado en un centro de distribución de Walmart como pasante de verano y había pasado casi toda su carrera en la empresa. McMillon, un comprador obstinado durante muchos años, asumió la responsabilidad de los

negocios internacionales de Walmart en 2009. Cuando McMillon fue nombrado director ejecutivo, dirigía el minorista más grande del mundo, un gigante internacional con 2,2 millones de asociados (1,4 millones de empleados solo en los Estados Unidos ) y \$482 mil millones en ventas anuales. Los ingresos de Walmart superaron los de sus cinco principales competidores combinados. Como pronto supo McMillon, la escala de la compañía invitaba al escrutinio, lo que planteaba desafíos gerenciales en dos áreas distintas: relaciones laborales y impacto en la comunidad.

## RELACIONES LABORALES

Walmart tenía una larga historia de oposición acérrima a los sindicatos. En lugar de permitir que su fuerza laboral se organice, la empresa prefirió reestructurar sus operaciones para eliminar puestos que podrían ser sindicalizados. Aunque Walton había hecho hincapié en mantener buenas relaciones entre los empleados y la gerencia, la reputación de la empresa como empleador se volvió cada vez más negativa. Muchos vieron la cultura de Walmart como intimidante y mezquina y creían que la empresa explotaba su poder de mercado.

La discriminación de género fue otro tema de discusión. En una demanda de 2001, seis empleados de Walmart afirmaron que las mujeres ganaban entre un 5 % y un 15 % menos que los hombres en puestos similares. Las mujeres también parecían menos propensas a ser promovidas. Si bien dos tercios de los empleados por hora de Walmart eran mujeres, solo un tercio de los gerentes asalariados y el 14% de los gerentes principales de la empresa eran mujeres. Los competidores de la empresa tenían un 20% más de mujeres en puestos directivos.

Walmart cuestionó los estudios estadísticos de los demandantes, argumentando que las asociadas femeninas eran menos probablemente solicitará puestos gerenciales.<sup>28</sup> Al revisar la evidencia, un juez federal certificó la clase en junio de 2004 y las acciones de Walmart cayeron un 1.6 por ciento el día del anuncio. La Corte Suprema finalmente se puso del lado de Walmart. Pero la demanda, y acusaciones similares en años posteriores, indicaron cuán costosas se habían vuelto las relaciones laborales antagónicas. Las malas relaciones laborales también afectaron los costos operativos; la tasa de rotación entre los asociados de Walmart fue cercana al 50 % cada año, históricamente más del doble de la experimentada en Costco y otros minoristas.

## IMPACTOS COMUNITARIOS

A medida que la industria minorista en los Estados Unidos se volvió más concentrada (el condado estadounidense promedio tenía 3.86 tiendas minoristas pequeñas en 1988, pero este número se redujo en más del 10% en la década siguiente), los críticos de Walmart vincularon el surgimiento del minorista de descuento con tiendas desiertas. Centros urbanos y calles principales.

Un estudio académico independiente atribuyó al menos el 50 % de la disminución en el número de tiendas pequeñas al auge de Walmart. Cuando Walmart abrió una nueva tienda, creó 100 nuevos puestos de trabajo, pero como los pequeños rivales que no podían competir con la tienda de descuento se vieron obligados a cerrar sus negocios, finalmente se perdió el 70 % del aumento inicial de puestos de trabajo locales. Precios bajos todos los días, algunos argumentado, tuvo un costo social significativo. Como resultado, a la empresa le resultaba cada vez más difícil desarrollar nuevos sitios. Con el apoyo de sindicatos y grupos de base, los municipios utilizaron leyes de zonificación y referéndums para obstaculizar los planes de expansión de la empresa. Cuando los ciudadanos impidieron que Walmart abriera tiendas en Inglewood, California, y Littleton, Colorado, la derrota de la empresa fue ampliamente publicitada, lo que alentó aún más a los detractores de Walmart.

Las relaciones tensas con la comunidad impidieron no solo el crecimiento de las tiendas; cuando Walmart solicitó una licencia bancaria para poder tomar depósitos y hacer préstamos, hubo una protesta pública masiva. Hubo “miles de comentarios públicos y una carta de casi 100 legisladores” en contra de aprobar la solicitud de Walmart. En 2007, la empresa tuvo que retirar su oferta. A medida que el costo de las malas relaciones con la comunidad se hizo más visible, Walmart comenzó a suavizar su postura. El ex CEO Lee Scott explicó la evolución:

No hay duda, ha sido una transición difícil para nosotros pasar de ser los favoritos a estar bajo ataque. Al principio, lanzamos los sacos de arena y sacamos las ametralladoras y creíamos que cualquiera que nos criticara era nuestro enemigo. Pero creo que estamos derribando esos sacos de arena uno a la vez.

Los intentos de la compañía de mostrar una cara más amigable parecían haber valido la pena. En lugar de tratar de avergonzar al minorista, los sindicatos comenzaron a trabajar con la empresa en propuestas para mejorar la atención médica, por ejemplo. David Nassar, director ejecutivo de Walmart Watch, un grupo financiado en gran parte por sindicatos que buscaba avergonzar a la empresa con anuncios mordaces en los periódicos y pronunciamientos públicos, señaló: "Es justo decir que hemos sido menos directos". Como reflejo de las mejores relaciones, la empresa cerró la sala de guerra estilo campaña creada para luchar contra los sindicatos y disolvió "Familias trabajadoras para Walmart", un grupo de defensa respaldado por la empresa.

En busca de nuevas oportunidades de crecimiento La expansión de

Walmart comenzó a tambalearse a mediados de la década de 2000 y el precio de sus acciones se estancó. En la junta de accionistas de la compañía de 2015, McMillon reconoció que las ventas en la misma tienda habían sido negativo en algunos trimestres. La tasa de aumento en las ventas en tiendas comparables se había reducido a prácticamente cero en 2014 y 2015 y solo había crecido un 2,6 % en general desde 2009 . Más adelante en la década, Walmart pudo aumentar sus ventas en tiendas comparables a 4.0 por ciento y 2.7 por ciento en 2019 y 2020, respectivamente. En comparación, el competidor clave de Walmart, Costco, registró ganancias de aproximadamente un 5 % anual entre 2015 y 2019.

McMillon y su equipo enfrentaron una serie de desafíos mientras buscaban un mayor crecimiento. Un problema fue la canibalización de las ventas. En 2006, el 60 % de la población de EE. UU. vivía a menos de cinco millas de un Walmart y el 96 % vivía a menos de 20 millas de uno. Todavía quedaban algunas áreas potenciales para la expansión, como California y Nueva York, pero la empresa reconoció que "las tiendas adicionales podrían restarle ventas a las unidades existentes ". en aproximadamente un 1 % cada año.

Los márgenes de las tiendas de comestibles fueron una segunda área de preocupación. La empresa siguió siendo líder en precios en el negocio de alimentos, pero supermercados como Kroger y Publix estaban comenzando a cerrar la brecha. Las innovaciones que Walmart había creado en comercialización, logística y transporte habían sido bien estudiadas por sus competidores y estaban siendo duplicadas. Aún más importante, las tiendas de dólar y las tiendas de comestibles de "descuento profundo" crearon una enorme presión sobre los precios; durante la Gran Recesión de 2009, incluso los clientes más acaudalados frecuentaban estos lugares. Aunque eran tiendas sencillas, a la gente le gustaba comprar en ellas, especialmente para viajes de reemplazo, porque estaban más céntricas y eran más pequeñas que los supercentros. En 2014, Dollar Tree anunció que adquiriría Family Dollar para crear una cadena con más de 13,000 tiendas y \$18 mil millones en ventas anuales; el competidor Dollar



General tenía alrededor de 12.000 tiendas. Las alemanas Aldi y Lidl se destacaron entre las tiendas de descuento; ambas compañías ofrecían principalmente productos de marca privada, una cantidad mucho menor de SKU y un formato de tienda reducido de aproximadamente 5000 pies cuadrados llenos de cajas cortadas y estantes de exhibición rudimentarios. Como resultado, los precios de Aldi y Lidl se compararon favorablemente con los de Walmart. En algunos estudios, los consumidores ahorraron más del 20 % comprando en Aldi.

En tercer lugar, las ventas en línea fueron otro dolor de cabeza. Con una participación de mercado del 1,6 % de las ventas en línea de EE. UU., Walmart estaba rezagado con respecto a Amazon (12,1 %), el minorista electrónico más grande del mundo. Amazon no tenía tiendas físicas y optimizó su distribución según las necesidades particulares de e-tailing.

Por el contrario, Neil Ashe, director ejecutivo de comercio electrónico global de Walmart, admitió en la reunión de accionistas de la compañía de 2015 que “estamos reconstruyendo el negocio desde cero”. Walmart estaba invirtiendo fuertemente en ventas en línea al mejorar su plataforma y abrir nuevos centros de distribución de comercio electrónico. Para competir con Amazon's Prime, un servicio popular que ofrecía a los clientes envío gratuito y entretenimiento por una tarifa de membresía anual de \$99, Walmart introdujo envío gratuito ilimitado por una tarifa anual de \$50.

#### WALMART+

En 2016, Walmart adquirió Jet.com por \$3300 millones para competir de manera más efectiva con otros minoristas en línea. Jet era una empresa nueva de comercio electrónico que ofrecía una amplia selección de productos. Operaba con un esquema de precios único que encontraba el verdadero costo marginal de llevar el producto al cliente. Los precios bajaron cuando el cliente compró varios artículos del mismo centro de distribución, cuando el cliente compró varias unidades del mismo artículo y cuando el cliente renunció a su derecho a devolver el artículo. Sin embargo, a pesar de los continuos esfuerzos, Jet nunca fue rentable y Walmart finalmente lo cerró en 2020.

El fallecimiento de Jet fue gradual. Walmart tomó varios pasos intermedios antes de cerrarlo. Walmart cambió gran parte de su presupuesto de Jet a Walmart.com a partir de 2018. El equipo de Jet se transfirió a Walmart.com, incluido el cofundador de Jet, Marc Lore, quien se convirtió en director ejecutivo de Walmart.com. Marc Lore introdujo el envío gratuito en dos días para pedidos superiores a \$35 sin cuota de membresía, una medida que supuso una amenaza directa para Amazon Prime. Las tiendas físicas de Walmart fueron una ventaja clave frente a Amazon, y utilizó el poder de su base de tiendas para introducir la entrega urgente en dos horas. De 2016 a 2019, las ventas de Walmart.com se triplicaron y la empresa se convirtió en el segundo jugador más grande en el comercio electrónico, pero todavía estaba muy por detrás de Amazon.

En 2020, Walmart presentó su Walmart+, un servicio que pretende competir con Amazon Prime.

Del mismo modo, los miembros de Walmart+ reciben entrega gratuita ilimitada, la capacidad de 'escanear y listo' dentro de las tiendas y descuentos en combustible. Para atraer a clientes más acaudalados y exclusivos, el servicio Walmart+ se puso a disposición como un beneficio de membresía de la tarjeta American Express Platinum a fines de 2021.

En cuarto lugar, las preferencias de los clientes parecían haber evolucionado de manera que perjudicó a Walmart. Los compradores parecían haberse vuelto cada vez más sensibles a la apariencia, la limpieza y la comodidad del entorno de la tienda. El encanto de EDLP no siempre superó el mínimo servicio al cliente, los pasillos desordenados y los espacios físicos envejecidos que podían hacer que un viaje a Walmart fuera agotador y deprimente. En el

Índice de Satisfacción del Consumidor Estadounidense de 2019, Walmart obtuvo el puntaje más bajo, muy por detrás de competidores como Target, Sears y Costco.

Mejorar la experiencia de Walmart Durante mucho

tiempo, los competidores de Walmart habían enfatizado sus productos superiores y una experiencia de compra más placentera para competir con la propuesta de valor de bajo precio de la compañía. El expresidente de Target, Bob Ulrich, dijo: "Si Walmart se esforzara por ser el rey de la logística con suficiente fuerza para obligar a los proveedores a cumplir con el precio, Target podría ofrecer una gran experiencia en la tienda y un producto emocionante y único". Ulrich hizo de la innovación, el diseño y la calidad los sellos distintivos de las ofertas de Target. Estableció un departamento de seguimiento de tendencias, fundó un centro de investigación de la experiencia del usuario y persiguió agresivamente a los líderes de diseño para crear productos únicos para las tiendas Target. Lanzó la línea de ropa de mujer a buen precio del pionero de la moda Isaac Mizrahi. Los llamativos anuncios impresos y de televisión de Target sugerían que los compradores podían encontrar placer en comprar un escoba o un cepillo de dientes. precios de descuento Este posicionamiento pareció ser un éxito; para una combinación similar de mercancías, los precios de Target excedieron los de Walmart en aproximadamente un 10%, pero las ventas en la misma tienda de Target crecieron más rápidamente.

Atraídos por los márgenes atractivos de los productos con un diseño elegante (la ropa de moda, por ejemplo, tenía un margen de beneficio del 31 %, en comparación con el 20 % de la mercancía general y el 4 % de los alimentos), Walmart introdujo ropa de marca a precios más altos a partir de 2000 . Para respaldar estos esfuerzos, la empresa instaló pisos de madera simulada y más vestidores en sus tiendas, trasladó su oficina de Bentonville a un espacio de 40 000 pies cuadrados en el distrito de la moda de la ciudad de Nueva York y agregó más de 300 comerciantes de moda a la nómina de la empresa.

Walmart firmó una serie de acuerdos para llevar productos de diseñador de marca a sus compradores: la marca de surfistas OP (Ocean Pacific) firmó para desarrollar una línea de ropa, calzado y accesorios informales; la marca de jeans junior lei acordó asociarse con Walmart; y la diseñadora Norma Kamali fue seleccionada para crear una nueva línea de ropa de mujer. Sin embargo, estas incursiones en el mundo de la moda tuvieron un éxito limitado, y el ejecutivo a cargo renunció en 2010 debido al "lento crecimiento de las ventas". Un analista comentó: "Sin imágenes, la ropa solo se convierte en un negocio de commodities. Sin los matices de hacer que una marca tenga una esencia, y no solo un producto, no hay venta adicional."

En 2017, Walmart adquirió la marca de moda masculina Bonobos. Las operaciones de la cadena de suministro en Bonobos eran completamente diferentes a las de Walmart, con tiendas que servían solo como lugares para ver y probar prendas y todas las compras se enviaban desde un almacén en unos pocos días. Sin embargo, Walmart vio a Bonobos y marcas

similares como ModCloth como una oportunidad para aprender y crecer en el comercio electrónico para luchar contra Amazon.

¿En la tienda o en línea?

Bajo el liderazgo de McMillon, Walmart renovó sus esfuerzos para reposicionar la empresa. Un objetivo importante era mejorar la experiencia de los clientes en la tienda. Para aumentar el compromiso de sus asociados, McMillon aumentó el salario por hora de 500 000 empleados a \$9 a principios de 2015 y a \$12 a principios de 2020. más que el salario inicial. Agregó personal para acortar las filas para pagar y contrató a casi 8,000 gerentes de departamento. McMillon introdujo este nuevo nivel de gestión con la esperanza de mejorar la disponibilidad y presentación de los productos. A principios de 2015, las posiciones en stock estaban cerca

del 95 %. La empresa también desarrolló nuevos programas de capacitación. El costo estimado de todas estas iniciativas fue de alrededor de mil millones de dólares.

Para fortalecer su negocio de abarrotes, Walmart amplió su relación con Wild Oats, una reconocida marca de productos orgánicos. En un movimiento agresivo, la empresa prometió vender productos orgánicos al mismo precio que los artículos producidos convencionalmente. Los competidores normalmente cobraban una prima del 25%. “Estamos eliminando la prima asociada con los alimentos orgánicos”, dijo Jack L.

Sinclair, vicepresidente ejecutivo de la división de abarrotes de Walmart en los EE. UU. La compañía también trabajó para llevar productos a sus tiendas más rápidamente y esperaba enseñar a los asociados a seleccionar frutas y verduras de manera más consistente para dejar solo productos de alta calidad en el suelo. Como comentó Meredith Adler, analista de Barclays, es poco probable que estos esfuerzos produzcan resultados rápidos. “Dado que los productos agrícolas son un negocio de temporada, puede tomar un año capacitar a un empleado de productos agrícolas sobre cómo manejar exactamente todos los diferentes tipos de frutas y verduras”.

Además de programas de entrega eficientes como Spark y su suscripción de entrega gratuita Walmart+, Walmart continuó invirtiendo en operaciones digitales. Tomando una página de Amazon, Walmart abrió su plataforma en línea a vendedores externos. Como resultado de estas inversiones, las ventas en línea de Walmart crecieron un 38 % de 2020 a 2022.

Al reflexionar sobre el aniversario de 60 años de la fundación de Walmart, McMillon comentó que Walmart tiene un apetito por asumir riesgos que está integrado en el ADN de la empresa .