

Walmart. Thinking outside the box. As American shoppers move online, Walmart fights to defend its dominance

Enviado por Josue Garcia Veigaen Mié, 10/26/2016 - 15:37

Cita:

The Economist [2016], "Walmart. Thinking outside the box. As American shoppers move online, Walmart fights to defend its dominance", *The Economist*, London, 4 de junio, <http://www.economist.com/news/business/21699961-american-shoppers-move-o...> [1]

Fuente:

The Economist

Fecha de publicación:

Sábado, Junio 4, 2016

Revista descriptores:

Estudios de caso: actividades - empresas [2]

Formas de la competencia entre grandes empresas [3]

Tema:

Walmart bajo amenaza del comercio en-línea de Amazon

Idea principal:

Las enormes tienda-cajas ("big box" stores) con las que Walmart conquistó el mercado de ventas minoristas en Estados Unidos están en aprietos con la llegada del comercio en-línea. A pesar de los nuevos retos, el más grande minorista del mundo se prepara para el cambio.

Prueba de ello lo es la gran variedad de brillantes ideas innovadoras –vegetales en bolsas de plástico, máquinas para escanear y pagar al mismo tiempo por el consumidor– que forman parte de una multimillonaria inversión para mantenerse a flota a pesar de que la industria minorista en Estados Unidos está sufriendo nuevos cambios. Para *The Economist* la causa fundamental se debe al rápido ascenso del mercado en-línea, encabezado por Amazon.

En los hechos, Walmart sigue siendo un titán. Pero la tendencia del crecimiento de Amazon es sólida y crece rápido. Ante ello Walmart ha estado gastando en distintas estrategias: incremento de salarios para mejorar el servicio de atención (\$2.7 miles de millones de dólares) además destinará más de mil millones de dólares para su comercio en-línea. El reto de Walmart es fusionar la venta física con la venta en-línea.

Desde su fundación la firma ha prosperado con una estrategia simple: operar con los costos más bajos y vender a los precios más baratos en gran escala.

Proposición de valor

El artículo señala que Walmart no solo ha logrado cambiar la manera en la que los estadounidenses compran, sino también la forma en la que operan las compañías en su cadena

de suministros. Junto con algunos de los fabricantes diseñan mejoras a los productos para ganar espacio, reducir costos y aumentar productividad.

Por otra parte, Walmart también tiene sus críticos. Walmart ocupa los últimos lugares en las encuestas de satisfacción en los consumidores, además se le acusa de arrasar con pequeñas tiendas locales y de alentar a sus proveedores a manufacturar en el extranjero.

Los creyentes de Bentonville

Walmart tienen una cultura de trabajo única que le ha permitido mantener su reinado. Un enfoque obsesivo con la eficiencia, reuniones que empiezan antes que la hora marcada y tareas claras para cada trabajador. El principal distintivo de Walmart mantenido por tanto tiempo, bajos precios y amplia gama de productos, están bajo amenaza por un creciente número de competidores.

Amazon no solo compite en precios y diversidad sino también en comodidad, les permite a los consumidores comprar los mismos productos sin tener que salir de su hogar. Amazon tiene gran variedad de formas de atraer a sus clientes: membresías anuales sin cargos de transporte por ciertos días, entregas más rápidas para productos del hogar, botones especiales para comprar donde sea sin acceder al sitio o a la aplicación. En general Amazon está renovando la manera en la que se compra, cada vez más rápido y fácil, amenazando no solo las ventas de las grandes minoristas, sino también de farmacéuticas y otras tiendas departamentales -vestimenta y otros-.

Walmart aparece como el menos vulnerable. Sus ventas de productos comestibles acumulan más de la mitad de sus ganancias en Estados Unidos. Tales productos aún representan ciertos retos para ser vendido en línea, por el momento Amazon solo las vende en pocas partes de la nación. No obstante ambos gigantes se disputan al mismo consumidor.

Clicks vs ladrillos

El reto para Walmart y otros minoristas en la era del comercio en-línea, es proteger tanto sus ventas como sus ganancias. Se enfrentan a la competencia de nulos costos de envío, precios bajos y una alta inversión en tecnología. En general las tiendas físicas se están haciendo menos productivas.

Otro dilema es que Estados Unidos tiene el espacio minorista más grande por persona que cualquier otra nación. En la medida en que las ventas en-línea crecen, se hace necesario disminuir el tamaño de las tiendas para reducir costos. Cerrar las tiendas de bajo rendimiento podría disminuir el traslado de consumidores a los competidores –Amazon–. Las compañías especializadas en dimensiones menores –Aldi y Dollar General– están creciendo rápidamente.

Por su parte, Walmart mantiene su tamaño mediano cerrando algunas de sus sucursales en el mundo (269) y algunas en Estados Unidos (154), principalmente las tiendas express. De manera ambivalente su estrategia para este año es abrir nuevos super-centros y tiendas de almacenes.

De acuerdo con *The Economist*, Walmart en lugar de re-inventarse está haciendo lo que mejor sabe hacer, crecer. Esto significa hacer más amplias y eficientes sus operaciones mediante la

combinación de mayores activos físicos con un creciente comercio electrónico y una variedad de nuevas herramientas digitales. La empresa sigue de cerca sus negocios, físicos y electrónicos, para identificar cualquier mejora que pueda implementar. Walmart diseña nuevas estrategias combinando sus ventas físicas y en-línea que junto con sus habilidades logísticas y su gran escala puede aplicarlas mejor que muchos otros competidores.

Ponerse en serio

Estos esfuerzos probablemente se intensificarán, pero no serán suficientes para mantener a Walmart en la delantera, según *The Economist*. Finalmente, los costos de entregas y las inversiones tecnológicas requeridas por el comercio en-línea posiblemente harán a Walmart menos rentable en el largo plazo. El cambio más preocupante sería si su ciclo virtuoso de gran escala y bajos precios se empezará a quebrar.

Datos cruciales:

- ° El comercio electrónico estadounidense representó 10.4% de las ventas al por menor el año 2015, y en 2014 un 9.3%, según Morgan Stanley.
- ° Amazon es la fuerza detrás de esto, con las ventas en América del Norte aumentando casi 30% en 2015.
- ° Walmart es el minorista más grande del mundo y es también el más grande empleador privado. En el 2015 recaudó \$ 482 millones de dólares.
- ° El imperio de Walmart es global, pero Estados Unidos representa tres cuartas partes de sus ventas.
- ° Gráfica 1. Ventas de Walmart y Amazon como porcentajes de las ventas minoristas totales de Estados Unidos, 2007-2015. Estimación de 2017-2018.
- ° En 2015 Walmart invirtió \$10.5 millones de dólares en tecnología de la información, más que cualquier otra compañía en el planeta, según International Data Corporation.
- ° Gráfica 2. El ingreso familiar promedio de los compradores de las compañías Walmart y Amazon, de 2013 a 2015 (miles de dólares). Los compradores de Amazon tienen mayores ingresos que los de Walmart. Pero la tendencia en los últimos años indica que los compradores de Amazon con ingresos no tan altos cada vez crecen más.
- ° Gráfica 3. Espacio de las tiendas minoristas por persona en distintos países (metros cuadrados). Las tiendas minoristas en Estados Unidos ocupan el primer lugar con 2 metros cuadrados en promedio por persona, Australia está en segundo lugar con menos de 1 metro y el resto de los países están por debajo de medio metro cuadrado por persona.
- ° Las ventas globales de Walmart crecieron 7% en el primer cuarto de 2016.

Nexo con el tema que estudiamos:

Walmart es la décima entidad económica más grande del mundo (<http://omal.info/spip.php?article7866>)

[4]). Ante la creciente competencia en su industria dominante, el titán Walmart no declinará por la disputa de su mercado estratégico en Estados Unidos. Sin duda su escala, peso económico y grandes inversiones en desarrollo tecnológico para mantener precios bajos, no serán nada fácil de vencer.

¿Cómo puede vender a tan bajos precios? ¿Producción en masa e intensificada en otros países a muy bajos costos?

Source URL (modified on 31 Octubre 2016 - 3:22pm): <http://let.iiec.unam.mx/node/1068>

Links

[1] <http://www.economist.com/news/business/21699961-american-shoppers-move-online-walmart-fights-defend-its-dominance-thinking-outside>

[2] <http://let.iiec.unam.mx/taxonomy/term/16>

[3] <http://let.iiec.unam.mx/taxonomy/term/17>

[4] <http://omal.info/spip.php?article7866>