

Cómo Amazon y Walmart cambiaron tu experiencia de compras

Date : julio 15, 2017

¿Dónde compraste durante el último fin de semana largo? ¿Amazon? ¿Walmart? ¿Ambos? Quizá hayas escuchado que estos dos gigantes de la venta minorista están compitiendo entre sí detrás de la escena de negocios, construyendo estratégicamente su enfoque omnicanal (a través de múltiples canales) para llegar a los consumidores donde sea y como sea que elijan hacer sus compras. Es un estudio en la naturaleza cambiante del sector minorista, así como de cómo las empresas invierten grandes cantidades de dinero y toman riesgos para satisfacer la demanda del [consumidor](#). Las tiendas de indumentaria como American Eagle Outfitters estuvieron trabajando duro para desarrollar su [modelo de negocios](#) omnicanal para que clientes como tú puedan tener una experiencia de compras sin altibajos a través de las tiendas y del canal en línea. Así que, recuéstate, agarra las palomitas de maíz, y disfruta de esta zambullida profunda dentro de Amazon, Walmart y de sus recientes decisiones comerciales, que aparecieron primero en nuestra publicación hermana Knowledge@Wharton. Como en cualquier buena serie original de Amazon, aparecen algunos personajes corporativos atractivos.

Tras la agitación en los [medios](#) que siguió al anuncio de Amazon en junio acerca de que iba a comprar Whole Foods Market, el mismo día también surgió la novedad (en gran medida pasada por alto) de que Walmart iba a adquirir la tienda electrónica de ropa para hombres Bonobos. Si bien Amazon obtuvo más atención con su incursión de \$13.700 millones en productos de almacén orgánicos, Walmart reforzó su apuesta de [comercio electrónico](#) que ya incluye las adquisiciones de los nativos digitales Jet.com, Shoebuy, ModCloth y Moosejaw.

Colectivamente, estos tratos de [Fusiones](#) y [Adquisiciones](#) (M&A) han colocado a Amazon, la [empresa](#) de comercio electrónico más grande del mundo, en un rumbo de colisión directa con Walmart, la tienda minorista más grande del mundo, para ser la “tienda de todas las cosas” en un mundo de múltiples canales, donde los consumidores ya no distinguen entre comprar en línea o en tiendas físicas tradicionales (sin conexión). Y hace competir a dos inconformistas de la generación de los Baby Boomer, el [CEO](#) (Director Ejecutivo) de Amazon, Jeff Bezos, y el CEO de Whole Foods, John Mackey, contra el Jefe de comercio electrónico de Walmart, Marc Lore, el fundador de Jet.com, perteneciente a la generación X.

“Puedes ver que hay un enfrentamiento”, explica Barbara Kahn, profesora de [comercialización](#) de Wharton y Directora del Jay H. Baker Retailing Center de la facultad. El trato de Amazon es “claramente una gran jugada hacia el negocio de los alimentos”, agrega, destacando que los artículos alimenticios son uno de los [bienes](#) comprados con mayor frecuencia. Al comprar Whole Foods, Amazon le pega a Walmart directamente donde más le duele: 56% de sus ventas en EE.UU. provienen de artículos alimenticios y de almacén. Amazon ahora suma a Whole Foods a sus otras [operaciones](#) alimenticias: Amazon Fresh, Prime Now, Prime Pantry, Amazon Go y Amazon Fresh Pickup.

A medida que Amazon agrega capacidades de compra física tradicional, Walmart adquiere talento digital. Kahn le otorga a Lore el crédito por la oleada de adquisiciones agresivas de marcas digitales de Walmart, destacando que él “comprendió la tecnología de una manera en que Walmart simplemente no hubiese podido hacerlo dentro de su propia cultura”. Desde que se unió a Walmart, agrega, Lore incrementó las ventas. Y la referencia de talento digital se profundizará más con el CEO milenial de Bonobos, Andy Dunn, que se está uniendo a la empresa y reportará a Lore. “Van a tratar de adivinar cómo armar y unir todo esto. Es una especie de mundo [absolutamente](#) nuevo. Estás hablando de reinventar la venta minorista realmente”.

Amazon imita lo que hizo el gigante chino del comercio electrónico Alibaba, que invirtió más de \$9.300 millones en tiendas físicas tradicionales desde 2015, de acuerdo a Reuters. En los EE. UU., Alibaba no ha tenido mucho impacto. Vendió su unidad estadounidense, 11main.com, en 2015, apenas un año después de su lanzamiento, luego de que no lograra obtener aceptación entre los estadounidenses. Alibaba expresó que su [estrategia](#) internacional se enfoca en permitirle a los comerciantes a nivel global vender en el mercado chino, en vez de competir sin tregua con Amazon y otros minoristas. Amazon no tiene tales reservas. En 2016, comenzó a ofrecer envío gratuito a miembros preferenciales chinos, entre otras movidas.

El comercio físico tradicional todavía importa

David Bell, profesor de Comercialización en Wharton, explica que la adquisición de Whole Foods prueba que “el comercio minorista tradicional no está muerto en absoluto. El comercio físico tradicional simplemente se va a ver distinto en el futuro”. Durante mucho tiempo, sin embargo, la gente estuvo firmando la sentencia de muerte para todo tipo de tiendas físicas. “Mucha gente pensaba que el comercio electrónico iba a matar al comercio minorista tradicional. De manera que, si fuiste digital primero, nunca lo ibas a comprar de la manera tradicional. No es verdad, por supuesto. Pero darse cuenta de eso fue más lento”.

En una competencia en múltiples canales, Bell opina que Amazon tiene ventaja sobre Walmart. “Desde mi experiencia, las empresas que se inician en el mundo digital y de forma lenta y segura agregan compras físicas tradicionales han sido más exitosas que las empresas que comenzaron en el mundo sin conexión y agregaron compras digitales”. Explica que es más fácil, por ejemplo, que un comercio electrónico de anteojos como Warby Parker abra una tienda real que para una óptica real agregar una experiencia digital completamente integrada. Como Amazon tiene “todo este ADN digital y conocimiento digital, presumiblemente creará la experiencia digital relevante para 2017 y no para 1967”, agrega Bell. “Esa es la gran diferencia”.

Pero todavía no descartan a Walmart. Puede haber comenzado como en la vieja escuela, pero tiene poder en el comercio físico tradicional. Mientras que Amazon obtendrá cerca de 460 tiendas de Whole Foods con el reciente trato, eso aún es minúsculo comparado con las prácticamente 4.700 tiendas de Walmart en los EE. UU., incluyendo aproximadamente 660 ubicaciones de Sam’s Club. Amazon tiene 340.000 empleados y Whole Foods agregará otros 87.000, pero Walmart emplea a más de 1,5 millones de personas en el país. En su último informe de ingresos anuales, Amazon registró \$136 mil millones en sus libros mientras que Whole Foods publicó \$15.700 millones. Walmart tuvo \$485.300 millones. Pero la historia se invierte cuando se trata de crecimiento: las ventas de Walmart crecieron 0,8% interanual, Whole Foods creció 2,2%, mientras que Amazon se incrementó rápidamente en un 27%.

Aún así, Amazon tiene problemas que arreglar en Whole Foods. El supermercadista registró siete trimestres consecutivos de pérdidas en ventas en la misma tienda en ubicaciones abiertas por lo menos hace un año, una medición minorista clave, mientras que los competidores vendieron alimentos orgánicos a precios más bajos. Otro problema es que Whole Foods atrasa en capacidades analíticas y técnicas, entre otros males, de acuerdo al [fondo de cobertura](#) Jana Partners, un [accionista](#) importante que amenazó con una batalla indirecta si no mejora el desempeño. “Whole Foods todavía tiene un buen nombre como marca, pero los [ingresos](#) se desaceleraron y es una marca de almacén bastante madura en este punto”, explica el profesor emérito de comercialización de Wharton, Stephen Hoch.

Estrategias omnicanal

Cualesquiera que sean los desafíos que enfrente Amazon con la integración de Whole Foods, estratégicamente hablando, el trato es “brillante”, explica Jerry ‘Yoram’ Wind, profesor de comercialización en Wharton. “Es un paso lógico para [el [servicio](#) de almacén] Amazon Fresh”. Amazon obtendrá tiendas en áreas urbanas rápidamente que podrán servir como puntos de distribución para Amazon Fresh así como de centros de retiro para indumentaria y otros artículos. “Los consumidores pueden comprar en línea en Amazon y recogerlo en Whole Foods”, agrega Xuanming Su, profesor de Operaciones, información y decisiones de Wharton. “Toda esta batalla de los canales múltiples va a terminar brindándoles a los consumidores muchas más opciones”.

En el futuro, Amazon podría actualizar a Whole Foods con innovadoras tecnologías minoristas en uso en su tienda experimental completamente automatizada, Amazon Go, donde los compradores escogen sus alimentos y se van. No hay cajeros ni filas para salir. Amazon rastrea lo que se toma, o lo que se devuelve, y lo cobra a sus cuentas. “Simplemente imagina el poder de esto y cuán adelantados con respecto a los otros vendedores minoristas estarían Amazon-Whole Foods cuando introduzcan este nuevo sistema”, propone Wind.

Denise Dahlhoff, Directora de investigación en el Jay H. Baker Retailing Center, explica que Amazon y Whole Foods se complementan entre sí. “Amazon está aportando su experiencia en [cadena de suministros](#), en [datos](#) y en

tecnología sobre la mesa y están súper orientados al cliente”, agrega. “Whole Foods está aportando su experiencia en alimentos saludables, y ... tiendas en áreas urbanas muy atractivas que son frecuentadas asiduamente por un segmento de clientes de mayores ingresos. La marca también se ocupa de la comunidad y de la experiencia dentro de la tienda: la experiencia enriquecida y sensual que obtienes al ver lindos exhibidores de alimentos, frutas y verduras y productos horneados”. Esta experiencia sensorial es algo que Amazon no puede brindar al vender artículos en línea.

Con las tiendas Whole Foods, Amazon quita algunos de los dolores de cabeza en la entrega de almacén en línea. Dahlhoff explica que muchos compradores todavía prefieren elegir en persona sus propias frutas y verduras y carne fresca, algo que Amazon Fresh no puede ofrecer. Además, la entrega de productos de almacén en línea puede complicarse porque algunos artículos necesitan mantenerse refrigerados mientras que otros deben permanecer congelados, lo que implica envoltorios y peso adicionales. “Eso crea mucha complejidad”, explica. Además, “tener estas ubicaciones reales no sólo ayudaría al negocio de almacén, sino que al resto de los negocios de Amazon al proporcionar ubicaciones para devoluciones. Simplemente piensa en los artículos de moda”.

Además, Amazon puede implementar análisis de datos para personalizar los servicios y facilitarle la vida a los compradores. Por ejemplo, si Amazon sabe lo que compra un cliente cada dos semanas, puede crear una lista de compras de almacén por anticipado, explica Dahlhoff. “¿Cuánto más fácil sería hacer tus compras?”. Por su parte, Whole Foods aporta sus relaciones con fabricantes locales que ofrecen artículos únicos. Amazon puede ofrecerle a estos comerciantes más exposición y escala, explica. Amazon también podría agregar más artículos de etiqueta privada a las tiendas más pequeñas, menos caras de Whole Foods llamadas 365.

Dahlhoff piensa que Amazon puede recortar precios en Whole Foods, que es conocido por sus precios más altos en los alimentos (lo que le ganó el sobrenombre de ‘Sueldo entero’ en el sector). “Definitivamente hay espacio para que bajen algunos precios, ya que Amazon tiene una experiencia logística excelente y se dedican de lleno a la eficiencia, y ahora con la escala podría haber más lugar para los ahorros que podrían compartir con los clientes mediante una reducción en los precios”. Pero ella piensa que Amazon se centra más en brindar eficiencia y variedad que en el precio. “Amazon se ocupa de una buena experiencia, surtido y personalización”.

Próxima movida: ¿Walmart?

Walmart, por supuesto, tradicionalmente se enfocó en el precio y presta servicios a clientes diferentes de los de Amazon: en general son hogares de ingresos más bajos, preocupados por el presupuesto. Si bien adquirió algunos comercios minoristas electrónicos de nivel más alto tales como Bonobos, estos siguen siendo una pequeña parte del negocio, explica Hoch. Walmart y Whole Foods también prestan servicios a clientes diferentes, con una pequeña superposición, “dado el enfoque de calidad más alta de Whole Foods Markets y los mercados objetivo distintos”, agrega. “No veo mucho cambio en ese frente en el corto a mediano plazo. Creo que Walmart continuará jugando a la defensiva”.

Mientras tanto, Walmart también estuvo cambiando. Está innovando en el “back end” (final del proceso) para [aprovechar](#) su gran red de distribución. Lore presentó un programa piloto para permitir que los empleados entreguen paquetes en su camino a casa con un pago extra para aprovechar el hecho de que Walmart tiene tiendas dentro de las 10 millas del 90% de los estadounidenses. “Si ahora pueden usar esa misma infraestructura para hacer llegar cosas a los usuarios de comercio electrónico usando a sus empleados para hacer la ‘última etapa de entrega’, va a ser difícil que Amazon lo duplique”, explica Leonard Lodish, profesor emérito de Comercialización en Wharton. La “última etapa” hasta la puerta del cliente es la parte más cara de la entrega.

Pero Wind piensa que las tácticas de Walmart son “un poco confusas y llegan un poco tarde” mientras trata de alcanzar a los comerciantes en línea. Sin embargo, destaca que con su escala y trayectoria de éxitos, la tienda de descuentos finalmente se volverá un experto digital aunque le tome más tiempo del esperado. Mientras tanto, Amazon podría equivocarse con la integración de Whole Foods al hacer cambios demasiado rápidos y sin prestar suficiente atención a las diferencias culturales, anticipa Dahlhoff. Lodish agrega: “No estoy seguro de cuánta experiencia tiene Amazon en dirigir una operación grande como la de Whole Foods que tiene mucha [logística](#) que no

se encuentra en los depósitos sino en las góndolas”.

Por lo menos, Amazon puede afrontar la etiqueta del precio de Whole Foods de \$13.700 millones; solo el flujo de efectivo del año pasado fue de \$9.700 millones. Y Wall Street probablemente le dé a Amazon un poco de espacio para manejarse porque tiene un modelo de negocios demostrado y un CEO innovador y agresivo. “El mercado le ha estado brindando a Jeff Bezos mucho espacio para hacer lo que sienta que es mejor para el interés [de la empresa] a largo plazo, y no lo están castigando si tiene usos para el capital a corto plazo que no se ven inmediatamente en los resultados”, explica Lodish.