

Walmart vs Amazon (2017–2025)

El “clásico” del eCommerce

La compra de Whole Foods (2017) como detonante competitivo

La adquisición de **Whole Foods Market** por Amazon en 2017 (por \$13,700 millones) elevó la rivalidad existente entre Amazon y Walmart a un nuevo nivel, especialmente en el rubro de la alimentación. En su momento, este movimiento fue visto como *“un momento bisagra que llevaría la guerra entre Amazon y Walmart por el comprador estadounidense a su punto más caliente”*.

Amazon obtenía de golpe 460 supermercados de prestigio en EE.UU., ingresando de lleno al terreno físico donde Walmart era rey. **Esta jugada “prendió fuego” a la competencia, poniendo en alerta a Walmart.** En efecto, Walmart **no se quedó de brazos cruzados**: inmediatamente reforzó **sus iniciativas omnicanal en grocery**. Por ejemplo, **expandió su programa de entregas a domicilio** de comestibles asociándose con servicios de ride-hailing acordando con Uber en 2017. También aceleró su inversión en **recogida de comestibles, pickup o click & collect**, abriendo puntos de retiro autónomos y kioscos automatizados 24h para pedidos online.

Si bien Walmart ya venía incursionando en eCommerce desde su compra de Jet.com en 2016, que fue clave para modernizar su plataforma digital, la incursión agresiva de Amazon en supermercados sirvió como **catalizador**, los observadores de la industria señalaron **que la compra de Whole Foods “metió presión enorme” a Walmart para usar las tiendas como centros de fulfillment de grocery y considerar alianzas en última milla.**

En paralelo, Walmart continuó adquiriendo startups online (Bonobos, ModCloth, etc. en 2017) para ampliar catálogo y talento digital que mostraban a Walmart **doblando la apuesta** en eCommerce.

En definitiva, la adquisición de Whole Foods **escaló la batalla: Amazon buscaba desafiar el trono de Walmart en alimentos, y Walmart reforzó su estrategia omnicanal como respuesta directa.**

La compra de whole foods no fue tanto el origen del plan digital de Walmart que ya estaba en marcha, sino un **acelerador competitivo que confirmó que el futuro del retail pasaba por combinar online y offline.**

Desde entonces, ambas empresas convergen estratégicamente: **Amazon sumando presencia física para complementar su dominio online, y Walmart aumentando sus capacidades digitales para complementar su hegemonía en tiendas físicas.**

Crecimiento del eCommerce de Walmart durante la pandemia (2020–2025)

El inicio de la pandemia de COVID-19 marcó un punto de inflexión para Walmart. Con millones de personas comprando en línea por necesidad, Walmart aceleró su transformación digital y omnicanal. Sus ventas **online** se dispararon en 2020 y 2021, impulsadas por servicios como **curbside pickup** (compra en línea y retiro desde el auto) y entregas a domicilio.

En el año fiscal 2021, Walmart U.S. reportó un crecimiento del **79% en comercio electrónico.**

En conjunto, **las ventas online de Walmart más que se triplicaron entre 2019 y 2023, pasando de U\$S 25 mil millones en 2019 a U\$S 82 mil millones en 2023.**

El presente caso fue preparado por el Dr. Alvaro Macedo Richieri como base para de discusión en clase y no como ilustración, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.. ©Prohibida su reproducción, almacenaje, transmisión en forma alguna, así como su uso total o parcial o uso sin la autorización de su autor.

Aunque el crecimiento se moderó tras el boom inicial, con incrementos 12% en 2022 y 2023, el eCommerce se consolidó como motor clave: en 2024 las ventas digitales representaron cerca del **18% de los ingresos totales** de Walmart, frente a sólo 5% en 2018. Este salto refleja la exitosa evolución de Walmart hacia un **retailer omnicanal, integrando sus miles de tiendas físicas con una robusta plataforma digital.**

Walmart no solo vendió más por internet, sino que refinó su **propuesta omnicanal**. Durante la pandemia amplió rápidamente la capacidad de **pickup en tienda** y entregas el mismo día.

En 2020 lanzó su programa de membresía **Walmart+** (competidor de Amazon Prime), que ofrece envíos gratuitos, descuentos en gasolina y hasta streaming en convenio con Paramount+. Estas iniciativas fortalecieron la lealtad de clientes que **combinan compras en línea y en tienda**. Gracias a su red de **más de 4,600 tiendas en EE.UU.**, Walmart **podía usar locales cercanos como centros logísticos, logrando entregas en uno o dos días al 90% de la población estadounidense.** La ubicación de sus tiendas hace que el 90% de los estadounidenses vivan a menos de 16 kilómetros de un Walmart; esto le brindó una ventaja única para competir en conveniencia logística.

En suma, de 2020 a 2025 Walmart pasó de ser “rey del brick & mortar”¹ a un **gigante omnicanal** cuya estrategia combina su escala física con crecientes capacidades digitales.

¿Amenaza Walmart el dominio online de Amazon?

El impresionante crecimiento de Walmart planteó la pregunta: ¿podría alcanzar o destronar a Amazon en eCommerce?

Amazon sigue siendo el líder indiscutido en ventas online en EE.UU. En 2024 acaparó cerca del **39%** del mercado de comercio electrónico, mientras Walmart, ahora sólido número 2, logró aproximadamente el **7%**. En términos absolutos la brecha sigue siendo enorme: en 2024 Amazon generó alrededor de **U\$S 447 mil millones** en ventas por eCommerce a nivel mundial, **más del triple** de lo que vendió Walmart online.

Aun así, la brecha se ha ido cerrando gradualmente. Walmart ha crecido **más rápido** que Amazon en eCommerce los últimos años, en parte por partir de una base menor y, fundamentalmente, por su éxito en **grocery online**. La cadena norteamericana ha superado los U\$S 100 mil millones en ventas digitales globales por primera vez en 2023. **Esto coloca a Walmart “en la misma órbita” que Amazon**, aunque todavía en un orden de magnitud inferior.

Más que destronar a Amazon, Walmart se ha convertido en un **retador creíble**. La rivalidad Amazon–Walmart se intensificó: ambas invierten agresivamente en tecnología y logística para superar a la otra. Sin embargo, **Amazon mantiene la delantera en comercio electrónico**, con una plataforma más grande, un ecosistema digital más maduro y servicios complementarios (Marketplace de terceros, AWS, Prime Video, etc.) que refuerzan su posición. Walmart por su parte aprovecha sus fortalezas tradicionales (escala, eficiencia de costos) ahora potenciadas por lo digital.

Muchos analistas ven la creciente presencia de Walmart online como algo positivo para el mercado: *“Walmart es el único competidor de Amazon... Un Walmart más grande significa una mejor alternativa a Amazon, lo que crea un mercado e-commerce más saludable”.*

¿Quién lidera el modelo “click & mortar” en EE.UU.?

¹ “**Brick & Mortar**” es un término empresarial que designa a las **tiendas físicas convencionales**, es decir, aquellos establecimientos con una ubicación física donde los clientes realizan sus compras en persona. El presente caso fue preparado por el Dr. Alvaro Macedo Richieri como base para de discusión en clase y no como ilustración, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.. ©Prohibida su reproducción, almacenaje, transmisión en forma alguna, así como su uso total o parcial o uso sin la autorización de su autor.

Tanto Walmart como Amazon han adoptado un modelo **“click & mortar”** o integración de canales digitales y físicos, pero con orígenes opuestos. **Walmart** partió de miles de tiendas físicas y añadió el componente online, mientras **Amazon** nació digital y luego incorporó tiendas físicas: Whole Foods, Amazon Go y Amazon Fresh) para ampliar su alcance.

Mientras que Walmart sobresale en la integración fluida de canales porque su red de tiendas le permite opciones omnicanales: retirar en tienda, devoluciones instantáneas, pedidos locales, Amazon, con presencia física limitada, no puede en cambio igualar en escala. Walmart aprovecha cada local como **centro de servicio** al cliente omnicanal, brindando una experiencia híbrida, en línea más tienda, consistente.

Amazon, por su parte, lidera en eficiencia de **venta online pura** y ha introducido tiendas futuristas como Amazon Go y Amazon Fresh buscando un modelo híbrido propio, pero su cobertura física sigue lejos de la de Walmart.

En cuanto a **ventas totales**, Walmart aún supera a Amazon gracias a sus ingresos en tiendas tradicionales. En 2024 Walmart facturó U\$S \$681 mil millones vs U\$S 638 mil millones de Amazon. Walmart se mantiene como el **minorista más grande de EE.UU.**

Sin embargo, Amazon vende mucho más online y su ecosistema Prime genera **una frecuencia de compra y fidelidad difíciles de igualar.**

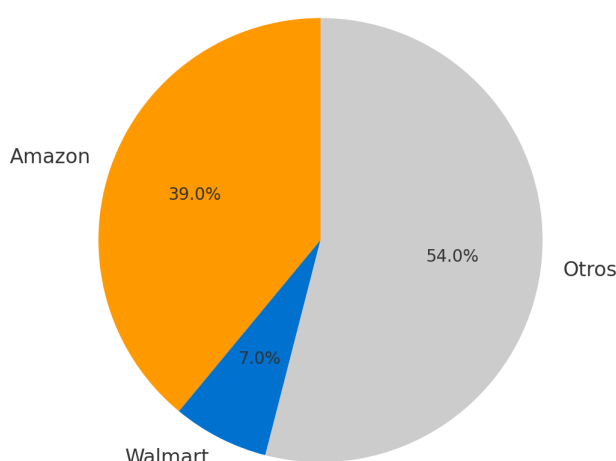
En resumen, la combinación “click & mortar”, Walmart lidera en omnicanalidad clásica, por su infraestructura física dominante integrada al eCommerce, mientras **Amazon lidera en volumen online** y empuja innovaciones **que difuminan la línea entre lo digital y lo físico** como por ejemplo, tecnología Just Walk Out en tiendas y los pedidos por voz con Alexa.

ANEXOS

1. Participación del eCommerce en EE.UU. (2024)

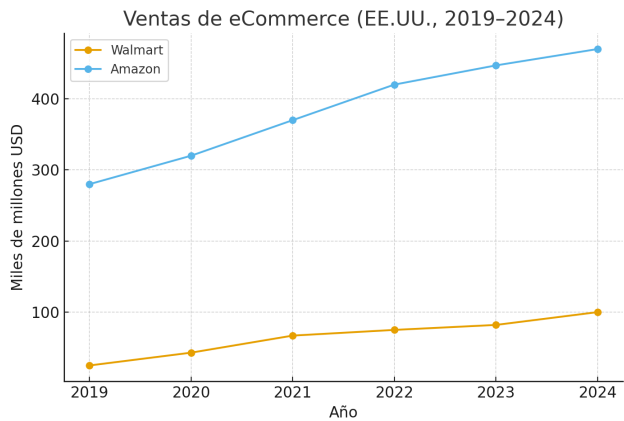
Amazon domina con alrededor del 39% del mercado, mientras Walmart ocupa el segundo lugar con 7%.

Participación del eCommerce en EE.UU. (2024)



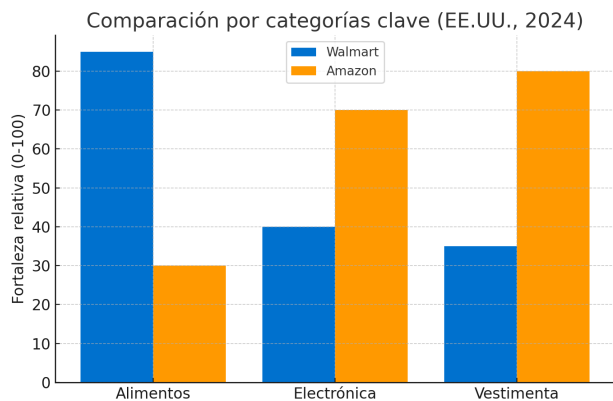
2. Evolución de ventas online (2019–2024)

Se observa el fuerte crecimiento de Walmart tras la pandemia, aunque Amazon mantiene la ventaja en volumen absoluto.



3. Comparación por categorías clave (2024)

Walmart lidera en alimentos, mientras Amazon se posiciona mejor en electrónica y vestimenta.



CONSIGNA

a.- Completa el siguiente cuadro comparativo de decisiones y momentos claves de cada cadena en su

Etap	Amazon	Walmart
Evento clave 1		
Evento clave 2		
Evento clave 3		
Resultado		

El presente caso fue preparado por el Dr. Alvaro Macedo Richieri como base para de discusión en clase y no como ilustración,adecuada o inadecuada, de una situación determinada.. ©Prohibida su reproducción, almacenaje, transmisión en forma alguna, así como su uso total o parcial o uso sin la autorización de su autor.

b.- Identificá la diferencia clave

En UNA frase: ¿Cuál es la diferencia más profunda entre cómo Amazon y Walmart construyeron su modelo? (No tecnológica: Estratégica.)

c.- Respondé:

En una frase: ¿Qué tuvo que “aprender” cada empresa para poder competir en el terreno del otro?

d.- Respondé:

En un párrafo breve ¿Son realmente el mismo modelo hoy? ¿Cuál tiene mejor futuro?