

NOTA DE ENSEÑANZA Caso: Walmart vs Amazon – El “clásico” del eCommerce

1. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al finalizar la discusión, los estudiantes deberían poder:

1. **Comprender la evolución del retail hacia el modelo “click & mortar”**
2. **Diferenciar estrategias según punto de partida (digital vs físico)**
3. **Entender que las ventajas competitivas se construyen en el tiempo (capacidades acumuladas)**
4. **Analizar cómo dos empresas pueden llegar a un mismo modelo por caminos distintos**
5. **Desarrollar pensamiento estratégico comparativo (no descriptivo)**

Clave metodológica:

El foco no está en “quién gana”, sino en **cómo construyen su ventaja**

2. POSICIONAMIENTO DEL CASO EN EL CURSO

Este caso encaja idealmente en:

- Módulo: **Estrategia de eCommerce**
- Antes de: Funnel / conversión
- Después de: Introducción a modelos de negocio digitales

Función del caso:

- Pasar de conceptos a **estrategia real**
- Introducir la lógica de:
 - omnicanalidad
 - ventajas estructurales
 - trade-offs

3. PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

a. Cuadro comparativo

→ Ordena el pensamiento (fase descriptiva)

b. Diferencia clave

→ Fuerza abstracción (fase analítica)

c. Qué aprendió cada uno

→ Introduce capacidades dinámicas

d. ¿Son iguales hoy? ¿Quién tiene mejor futuro?

→ Genera debate (fase evaluativa)

4. RESPUESTAS ESPERADAS (síntesis docente)

a. Camino estratégico

- Amazon:
Digital → logística → ecosistema → físico
- Walmart:
Físico → escala → digitalización → omnicanal

Insight clave: **convergencia desde direcciones opuestas**

b. Diferencia clave

“No es lo que hacen, es desde dónde lo construyen”

- Amazon: ADN digital
- Walmart: ADN físico

c. Aprendizajes

- Amazon → mundo físico
- Walmart → mundo digital

Esto introduce concepto de: **capacidades que no son naturales a la empresa**

d. ¿Son iguales?

Esperable:

- Mejores alumnos:
“Convergen pero no son iguales”
- Nivel medio:
“Sí, ambos son omnicanal”
- Nivel bajo:
descripción sin análisis

5. PLAN DE PIZARRA (flujo de clase)

Duración sugerida: 60–80 min

1. Apertura (5 min)

Pregunta:

¿Son el mismo modelo hoy? (Sí / No)

(No discutir todavía)

2. Reconstrucción (20 min)

Cuadro Amazon vs Walmart

Objetivo: ordenar hechos

3. Insight clave (15 min)

Pregunta:

¿Cuál es la diferencia más profunda?

Llevar a:

DIGITAL → FÍSICO vs FÍSICO → DIGITAL

4. Aprendizaje (10 min)

¿Qué tuvo que aprender cada uno?

5. Debate (15–20 min)

¿Son iguales?

¿Quién tiene mejor futuro?

Dividir pizarra:

- SON IGUALES
- NO SON IGUALES

6. Cierre (5 min)

Cerrar:

“El retail no es físico vs digital → es integración”

“Pero el punto de partida define la ventaja”

6. POSIBLES INTERVENCIONES DEL PROFESOR

Para levantar nivel:

- “¿Eso es una diferencia o una consecuencia?”
- “¿Eso es observable o estructural?”
- “¿Podrían intercambiar sus posiciones?”

Objetivo: pasar de descripción → estrategia

7. ERRORES COMUNES DE LOS ESTUDIANTES

1. **Describir en vez de analizar**
 - “Amazon es online, Walmart tiene tiendas”
2. **Confundir resultado con estrategia**
 - “Los dos hacen omnicanal” (sin entender cómo)
3. **No identificar el punto de partida**
 - clave del caso
4. **Responder “depende” sin tomar posición**

8. APRENDIZAJE PROFUNDO (lo más importante)

Si la clase funciona bien, los estudiantes deberían llegar a:

- A) Las empresas no compiten solo por lo que hacen hoy, sino por lo que aprendieron a hacer en el tiempo.
- B) La estrategia está condicionada por la historia.

9. OPCIONAL – EXTENSIÓN

Si querés conectar con Uruguay:

Pregunta final:

“¿Quién está más cerca de Walmart y quién de Amazon en Uruguay?”

- Supermercados → Walmart
- Marketplaces → Amazon

10. MENSAJE FINAL DOCENTE

Este caso no trata de Amazon vs Walmart.

Trata de:

- cómo se construyen ventajas
- cómo evolucionan los modelos
- y por qué **llegar al mismo lugar no significa ser iguales**

11.- RESPUESTAS LÓGICAS

a.- Cuadro comparativo

Etapas	Amazon	Walmart
Evento clave 1	Nace como eCommerce puro (libros → marketplace)	Dominio absoluto del retail físico con escala y eficiencia
Evento clave 2	Desarrollo de logística propia + ecosistema (Prime, marketplace)	Compra de Jet.com (2016) para acelerar capacidades digitales
Evento clave 3	Compra de Whole Foods → entrada al mundo físico	Uso de tiendas como centros logísticos + pickup + última milla
Resultado	Ecosistema digital dominante que incorpora lo físico	Retail omnicanal que digitaliza su red física

b.- Diferencia clave (UNA frase)

Amazon construye desde lo digital hacia lo físico, mientras Walmart construye desde lo físico hacia lo digital.

(Otra buena alternativa de alumno):

La diferencia no es el modelo final, sino el punto de partida y las capacidades que cada uno desarrolla primero.

c.- ¿Qué tuvo que aprender cada uno? (UNA frase)

Amazon tuvo que aprender a operar el mundo físico, mientras Walmart tuvo que aprender a competir en el mundo digital.

(Si querés una versión más profunda):

Amazon aprendió operaciones físicas y cercanía, mientras Walmart aprendió tecnología, datos y experiencia digital.

d.- ¿Son el mismo modelo hoy? ¿Quién tiene mejor futuro?

Respuesta modelo (párrafo breve)

Hoy Amazon y Walmart convergen hacia un modelo similar de “click & mortar”, combinando capacidades digitales y físicas. Sin embargo, no son exactamente iguales, porque sus ventajas competitivas siguen siendo distintas: Amazon lidera en tecnología, datos y experiencia digital, mientras Walmart mantiene una ventaja estructural en capilaridad física y logística de proximidad. En términos de futuro, ninguno tiene una ventaja absoluta; el liderazgo dependerá de quién logre integrar mejor ambos mundos. No obstante, Walmart podría tener una ventaja en categorías como grocery por su red física, mientras Amazon mantiene superioridad en escala digital y ecosistema.

Clave para el docente (muy importante)

Estas respuestas están buenas si:

- Los estudiantes **identifican el camino (no solo el resultado) ✓**
- Detectan la lógica: *“no compiten igual porque no empezaron igual”*
- Y logran esto (nivel alto): entender que el diferencial está en **capacidades acumuladas**

Bonus (lo que deberías escuchar en una muy buena respuesta)

Si un alumno dice algo como:

“Amazon optimiza para conveniencia digital, Walmart para proximidad física”

Ese alumno entendió TODO el caso.

12.- OTRA OPCIÓN:

Sub-preguntas/disparadores (guía de discusión):

- ¿Qué fortalezas y debilidades tuvo cada modelo híbrido?
- ¿Qué rol jugó la red de tiendas físicas de Walmart vs el fulfillment digital de Amazon?
- ¿Qué aprendizajes dejó la pandemia sobre la aceleración digital?
- ¿Es posible que Walmart cierre la brecha o basta con ser “segundo sólido”?
- ¿Qué ecosistema genera más lealtad: Amazon Prime o Walmart+?
- ¿Por qué Walmart lidera en grocery y Amazon en electrónica/moda?
- ¿Qué pesa más: innovación tecnológica (Amazon Go, Alexa) o innovación logística (pickup, devoluciones instantáneas)?
- ¿El futuro del retail será 100% online o siempre habrá espacio para lo físico?

- Uso del pizarrón:
 - Columna A: “Amazon – fortalezas/debilidades”
 - Columna B: “Walmart – fortalezas/debilidades”
 - Al final, contrastar convergencias y aprendizajes.

5. Resolución del caso (posibles líneas de análisis)

- Amazon:
 - Liderazgo en ventas online, ecosistema digital amplio (Prime, AWS, marketplace, entretenimiento).
 - Innovación tecnológica disruptiva (Go, Alexa, Fresh).
 - Limitación: escasa red física: difícil competir en logística de última milla en grocery.
- Walmart:
 - Red de 4.600 tiendas en EE.UU., 90% población a menos de 16 km.: ventaja logística.
 - Éxito en grocery online y pickup.
 - Menor ecosistema digital y menor frecuencia de compra que Amazon.
 - Crecimiento acelerado, pero aún lejos en participación online (7% vs 39%).
- Pandemia:
 - Walmart ganó músculo digital de forma permanente (pickup, Walmart+).
 - Amazon reforzó su hegemonía global.
- Fidelización:
 - Amazon Prime genera mayor frecuencia de compra, hábito de consumo y lock-in por servicios complementarios.
 - Walmart+ más centrado en conveniencia logística y ahorro.
- Categorías:
 - Grocery es más resistente a lo 100% digital: ventaja Walmart.
 - Electrónica y moda son más “naturales” al online: ventaja Amazon.
- Conclusión posible:
 - No hay un “ganador absoluto”:
 1. Amazon lidera en ecosistema digital, innovación y escala online.
 2. Walmart lidera en omnicanalidad clásica y conveniencia física.

- Futuro del retail será híbrido: ni 100% online ni 100% físico.
- En América Latina, las lecciones son:
 1. Aprovechar la red física para el fulfillment.
 2. Apostar a ecosistemas de fidelización locales.
 3. Reconocer que categorías como grocery requieren integración online-offline.