El Caso Walmart

La fórmula detrás de la mayor transformación digital del mundo

Hace pocos meses, Walmart tomó una decisión que hubiera parecido impensable hace diez años: nombró a su Chief de Ecommerce como CEO de Walmart U.S. No fue un movimiento cosmético. Fue la culminación de una transformación que lleva casi una década.

La empresa que en 2016 vio cómo Amazon la sobrepasaba en capitalización bursátil, hoy reporta crecimientos de ecommerce sostenidos por encima del 20% anual, opera uno de los programas de membresía más grandes del mundo y se ha convertido en una de las redes de retail media de mayor crecimiento del planeta. Todo esto sin cerrar una sola tienda.

¿Cómo lo logró? ¿Cuál es la fórmula detrás de la transformación más ambiciosa de la historia del retail?

El punto de quiebre

En 2016, Amazon sobrepasó a Walmart en capitalización bursátil. Para la empresa más grande del mundo en ventas, fue una señal de alerta brutal. Doug McMillon, su CEO, lo entendió con claridad: Walmart podía seguir siendo el rey del retail físico y, aun así, perder la guerra del comercio del siglo XXI.

La respuesta no fue incremental. Fue estratégica y agresiva.

Ese mismo año, Walmart adquirió Jet.com por 3.300 millones de dólares, no tanto por su tecnología o sus ventas, sino por lo que venía con ella: Marc Lore, uno de los fundadores, y un equipo entero con mentalidad digital que Walmart no tenía internamente. Fue la primera gran apuesta: comprar talento y cultura, no solo activos.

Desde ese momento, Walmart tomó una serie de decisiones que definirían la transformación digital más ambiciosa de un retailer tradicional en la historia del sector.

Los 7 pilares de la transformación

01 Una decisión del directorio: digitalizar el liderazgo desde arriba

La transformación no empezó en el área de tecnología. Empezó en el directorio. Walmart incorporó perfiles fuertemente digitales a su consejo y estableció la transformación como prioridad estratégica no negociable. Un ejemplo concreto: incorporó a su directorio a Marissa Mayer, ex CEO de Yahoo!, y a Sarah Friar, hoy CFO de OpenAI, entre otros perfiles con profunda trayectoria digital.

Cuando el liderazgo máximo entiende el mundo digital desde adentro, las decisiones de inversión, talento y cultura cambian de forma radical. Sin ese paso, todo lo demás es cosmético.

02 Traer talento digital y desarrollarlo internamente

La compra de Jet.com fue solo el primer movimiento. Simultáneamente, Walmart lanzó programas masivos de reskilling: en alianza con Microsoft y OpenAI entrenó a cientos de miles de empleados en inteligencia artificial, no como iniciativa de imagen sino como política operacional. El objetivo: que cada trabajador en tienda y en oficina tuviera capacidades digitales que multiplicaran su productividad.

03 Poner líderes digitales al mando de los mercados

Walmart elevó a líderes con trayectoria en ecommerce a las posiciones de mayor responsabilidad operacional. El nombramiento de su Chief de Ecommerce como CEO de Walmart U.S. es el ejemplo más visible. Esta decisión le dice a toda la organización qué competencias importan de aquí en adelante.

> *La señal más clara de una transformación digital real no es la tecnología que una empresa adopta: es a quién pone al mando.*

04 Alinear los incentivos hacia lo digital

Una cultura cambia cuando cambian los incentivos. Walmart rediseñó sus métricas de evaluación y compensación para incluir KPIs digitales en todos los niveles, desde gerentes de tienda hasta ejecutivos. Un retailer que mide solo ventas por metro cuadrado no puede transformarse digitalmente, por más tecnología que compre.

05 Convertir los datos del cliente en ventaja estratégica

Con millones de transacciones diarias en tienda y online, Walmart construyó Walmart Connect: una red publicitaria basada en datos de compra reales que ni Google ni Meta pueden replicar. El cliente que compra pañales todos los jueves en Walmart es un activo publicitario extraordinario. El retail media es hoy su negocio de mayor margen y de mayor crecimiento.

06 Reencuadrar la tienda física como ventaja, no como lastre

Walmart tiene más de 4.600 tiendas en EE.UU.: el 90% de la población vive a menos de 16 km de una. En vez de verlas como el problema frente a Amazon, las reencuadró como su mayor activo logístico: centros de fulfillment distribuidos por todo el país, imposibles de replicar. Hoy gran parte de sus pedidos online se despachan o retiran desde tiendas físicas, con costos de última milla muy inferiores a los de cualquier warehouse centralizado.

07 Iterar rápido, aprender de Amazon y mejorar la experiencia digital

Walmart adoptó una mentalidad de testeo continuo: observó lo que funcionaba en Amazon (la membresía Prime, el marketplace de terceros, el retail media) y lo replicó con adaptaciones propias. Invirtió fuerte en la experiencia del usuario: app móvil, checkout sin fricción, pickup en tienda, entrega en el mismo día y pilotos de drones en zonas suburbanas.

Los resultados: una década después

El impacto de esta transformación se puede medir en números concretos:

+23%	+32M	+22%	+100K
Crecimiento del ecommerce global (FY2024)	Miembros de Walmart+, compitiendo con Amazon Prime	Crecimiento anual de Walmart Connect	Sellers activos en su Marketplace

- **Ecommerce:** crecimiento sostenido sobre el 20% anual en EE.UU., superando consistentemente las expectativas del mercado.
- **Membresía:** Walmart+ con más de 32 millones de suscriptores, compitiendo directamente con Amazon Prime.
- **Marketplace:** más de 100.000 sellers activos y expansión acelerada de categorías.
- **Retail media:** Walmart Connect crece 22% anual y se posiciona como el tercer retail media más grande de EE.UU.
- **IA en operaciones:** despliegue en gestión de inventario, rutas de delivery, atención al cliente y publicidad personalizada.
- **Valor de mercado:** capitalización bursátil recuperada y márgenes en expansión en un entorno inflacionario complejo.

La lógica detrás del playbook: el orden de las decisiones

La transformación de Walmart no se explica por la tecnología que adoptó. Se explica por el orden en que tomó las decisiones:

01	02	03	04
Liderazgo Primero cambió el directorio y puso líderes digitales al mando (pilares 1 y 3)	**Incentivos** Luego alineó métricas y compensación a lo digital (pilar 4)	**Talento** Luego trajo talento externo y desarrolló el interno (pilar 2)	**Tecnología y datos** Recién entonces la tecnología tuvo tracción (pilares 5, 6 y 7)

La tecnología tuvo tracción porque había una cultura y una estructura diseñadas para adoptarla. La mayoría de las empresas hace exactamente lo contrario: compran tecnología primero, esperan que la cultura cambie sola, y se preguntan por qué la transformación no avanza.

¿Qué puede aprender cualquier empresa de este caso?

El playbook de Walmart es simple de describir y difícil de ejecutar:

1. **Empieza por el directorio:** incorpora perfiles que entiendan el mundo digital en las posiciones de mayor influencia.
2. **Cambia los incentivos** antes de cambiar los procesos.
3. **Trae talento digital de afuera** y desarrolla el de adentro, en paralelo.
4. **Pon a los líderes digitales al mando de los negocios,** no solo de las áreas de tecnología.
5. **Convierte tus datos de clientes en un activo estratégico,** no en un reporte mensual.
6. **Itera rápido.** Aprende de los mejores. Adapta a tu contexto.

Autor: Daniel Seoane M.

nexitty consulting

Daniel Seoane
AI & Digital Transformation
daniel.seoane@nexitty.com