



Walmart China. Evolución de los formatos comerciales hasta la omnicanalidad

ZIWEI SHU. Universidad Complutense de Madrid. VÍCTOR J. MARTÍN CERDEÑO. Universidad Complutense de Madrid

RESUMEN

Durante décadas, se han elaborado distintas teorías para explicar la evolución de los formatos comerciales. Tomando como referencia estas teorías, el artículo analiza la entrada y expansión de Walmart en el mercado chino apoyándose en la combinación de la Teoría del ciclo de vida y la Teoría del entorno. La estrategia de omnicanalidad de Walmart ha permitido que su negocio siga avanzando en China mientras que otros competidores internacionales (Carrefour, Tesco o Metro) han tenido que abandonar.

El trabajo se estructura en tres partes diferenciadas. En primer lugar, se revisa la historia de Walmart desde sus orígenes hasta convertirse en el minorista más importante a nivel mundial. La segunda parte está orientada a explicar la evolución de Walmart sobre la base de los cambios cíclicos del entorno. Finalmente, se presenta un trabajo de campo realizado a consumidores chinos para estimar algunas de las características diferenciales del minorista Walmart.

PALABRAS CLAVE: Walmart China, formatos comerciales, Teoría del ciclo de vida, Teoría del entorno, omnicanalidad, comercio chino.

Las empresas de distribución comercial llevan a cabo sus actividades en entornos muy dinámicos donde la demanda de los consumidores cambia constantemente y la oferta del mercado se ve afectado por muchos factores. Para facilitar el análisis de la situación actual y plantear estrategias de éxito, conviene observar la evolución de las formas comerciales a través de las teorías explicativas tales como *Teoría del giro de la rueda* (McNair 1958, Hollander 1960), *Teoría del acordeón* (Hollander, 1966), *Teoría de ciclo de vida* (Davidson, Bates y Bass 1976), *Teoría del entorno* (Blizzard, 1976) o *Teoría de la adaptación generacional* (Casares y Rebollo, 1991).

Este artículo presenta un análisis sobre la evolución hasta la omnicanalidad de Walmart en China apoyándose en diferentes teorías explicativas de la transformación de las formas comerciales. Por un lado, Walmart es uno de los grandes minoristas del mundo. Por otro lado, existen muchos trabajos que estudian Walmart para conocer su éxito internacional en el sector minorista tal como, por ejemplo, *Walmart en China: desafíos que enfrenta la cadena de suministro de un minorista extranjero* (Huffman, Ted P., 2003); *Walmart India vs Walmart China* (Kamboj, Rajni; Kalia, Sumedha., 2011); o, *Expansión internacional de Walmart: éxitos y errores* (Hunt,

Irma; Watts, Allison; Bryant, Sarah K., 2018). Sin embargo, no hay análisis de Walmart China bajo las teorías explicativas para interpretar su evolución y éxito en el sector.

Además de esta introducción y las conclusiones, este trabajo se estructura en 3 epígrafes. En el primer apartado, se presenta la historia de Walmart, para conocer su evolución, formas comerciales y principales estrategias aplicadas. En segundo lugar, se estudia Walmart China con la aplicación de distintas teorías explicativas de la evolución de las formas comerciales llegando a la omnicanalidad. En el tercer apartado, se plantean 4 hipótesis, y sus correspondientes contrastes, mediante un estudio de campo en el mercado chino, para delimitar algunas de las razones de éxito de Walmart en este entorno.

Finalmente, se extraen distintas conclusiones adelantando que los minoristas podrían entrar en un país distinto aprovechando los factores favorables en cada mercado, pero sólo sobrevivirán a lo largo de tiempo cuando sean capaces de adaptarse constantemente a los cambios del entorno.

WALMART, INICIO Y EVOLUCIÓN DEL PRINCIPAL MINORISTA MUNDIAL

Según la revista *Forbes*, Walmart es el minorista más grande del mundo, contabilizando unos ingresos de medio trillón de dólares al año. Fundada por *Sam Walton*, en 1962, Walmart es la principal cadena de comercio minorista, cuyo prototipo o formato inicial fue *Walton 5&10*, una tienda de comestibles con la que obtuvo su éxito al lograr unos mayores volúmenes de ventas manteniendo los precios bajos.

La historia de Walmart se puede presentar en 3 etapas diferenciadas tal y como se refleja en el gráfico 1.

1ª Etapa: 1950 – 1980

Inspirado por el desarrollo rápido del sector de distribución en EEUU, sobre todo, por las cadenas de tiendas de descuento, Walmart abrió muchos establecimientos de descuento en ese periodo. De acuerdo con los informes anuales de Walmart, para 1980, ya tenía 280 tiendas de descuento y había alcanzados los 1.248,2 millones de dólares en ventas, cuyas ventas crecieron un 9.806,35% comparando con las de 1967 (en ese momento contaba con 24 establecimientos).

2ª Etapa: 1981 – 1991

Durante la década de los años ochenta, Walmart siguió su estrategia de precio bajo para expandir su negocio a todas las partes de Estados Unidos. No obstante, hay que destacar que, en 1983, abrió su primera tienda *Sam's Club* en Midwest City. Distinto de sus tiendas de descuento, *Sam's Club* era un almacén club de descuento basado en ofrecer a sus clientes miembros los precios de club, cuyo objetivo público es la gente con

ingreso medio-alto pero quiere comprar productos a precio bajo.

Posteriormente, se podría considerar la apertura de su primer *Supercenter*, en 1988, como una estrategia para convertir sus pequeñas tiendas de descuento en una gran tienda de descuento donde no sólo se venden comestibles sino también hay productos ópticos, tiendas de teléfonos móviles, salones de manicura y pedicura, tiendas de alquiler de vídeos, tiendas de comida rápida, etc. Esta evolución de los formatos comerciales de Walmart aceleró su crecimiento de ventas que, en 1991 para EEUU, llegaron a los 35.602 millones de dólares.

Además, la estrategia de innovación de Walmart también ocupa un lugar relevante en su éxito de ventas. Por ejemplo, utilizar su propio satélite para favorecer la tecnología de intercambio electrónico de datos. La incorporación de nuevas ideas y tecnologías en el negocio posibilita a Walmart obtener un crecimiento muy importante durante la década 1981-1991.

3ª Etapa: 1992 – actualidad

Al final del siglo XX, Walmart empezó a expandir su negocio a países fuera de los Estados Unidos. En 1995, ya tenía 1.995 tiendas de descuento, 433 *Sam's Club*, 239 *Supercenters* y 276 tiendas internacionales, cuyas ventas totales alcanzaron los 82.494 millones.

De forma concreta para el mercado chino, Walmart entró en 1996 mediante una alianza estratégica con una empresa de este país (*Shenzhen International Investment Co., Ltd.*), coincidiendo esta implantación con una notable reducción de las ventas de la compañía (en EEUU se minoraron un 19,67% en comparación con el año anterior). Sin embargo, un año después (en 1997), las ventas anuales de Walmart sobrepasaron por primera vez los 100.000 millones de dólares coincidiendo con la implantación en China.

Con la llegada del siglo XXI, y haciendo frente a los numerosos cambios (demográficos, culturales, sociales o tecnológicos, entre otros), Walmart lanzó nuevos modelos de tiendas: tiendas de descuento más pequeñas (*Walmart Express*), tiendas especiales y tiendas online (*walmart.com* y *samsclub.com*), de tal manera que funciona como una gran cadena de hipermercados, almacenes de comestibles, almacenes grandes de descuento, tiendas especiales y tiendas on line. Hasta 2020, Walmart tiene casi 11.500 tiendas bajo 65 marcas en 27 países y sitios web de comercio electrónico en 10 países, cuyas ventas totales se valoran en 519.926 millones de dólares. El cuadro 1 ofrece distintas cifras sobre los establecimientos y las ventas totales de Walmart.

Por tanto, desde 1992 hasta la actualidad, Walmart está aplicando una estrategia de internacionalización aunque combinada con una estrategia de transformación hacia la omnicanalidad para hacer frente, entre otros aspectos, a la volatilidad económica global y al impacto del comercio electrónico.

CUADRO 1

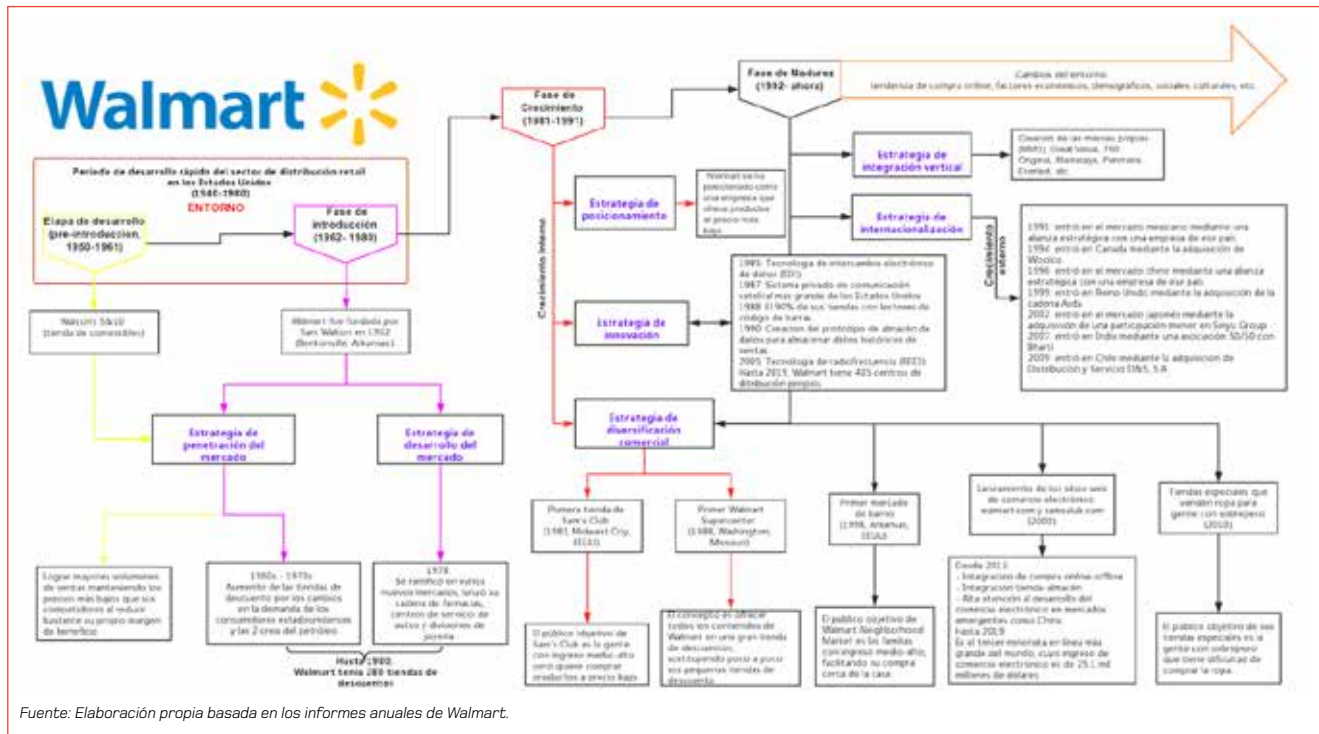
Walmart: ventas anuales (millones, \$) y número de tiendas, 2020

País	Ventas Netas	Tienda de descuento	Sam's Club	Walmart Supercenter	Walmart Neighborhood Markt y otros	NÚMERO TOTAL DE TIENDAS
Walmart EEUU	341.004	376	599	3.571	809	5.355
Sam's Club	58.792					
Walmart Internacional	120.130	1.109	322	2.809	1.913	6.153
México y centroamérica	33.350	1.044	172	313	1.887	3.416
Reino Unido	29.243	0	0	613	18	631
Canada	18.420	65	0	343	0	408
China	10.671	0	26	402	8	436
Otros países	28.446	0	124	1.138	0	1.262
TOTAL	519.926	1.485	921	6.380	2.722	11.508

Fuente: Elaboración propia basada en los informes anuales de Walmart.

FIGURA 1

Creación y evolución de la compañía Walmart



Fuente: Elaboración propia basada en los informes anuales de Walmart.

WALMART EN CHINA: UN ANÁLISIS CON LAS TEORÍAS EXPLICATIVAS DE LA EVOLUCIÓN DE LAS FORMAS COMERCIALES

Durante décadas, se han elaborado distintas teorías para explicar la evolución de los formatos comerciales (Casares y otros, 2013). En este contexto, destaca, por ejemplo, la *Teoría del giro de la rueda*, elaborada por McNair en 1958, que plantea que las formas comerciales se orientan hacia costes

y precios reducidos; la nueva idea obtiene ventajas competitivas hasta que otro formato las asimila y supera. También aparece la *Teoría del acordeón*, propuesta por Hollander en 1966, que expone la transformación gradual de las formas comerciales a partir de un movimiento cíclico que oscila entre la generalidad al inicio de su actividad y la especialización con el paso del tiempo. Por otro lado, la *Teoría de poder y conflicto*, apuntada por Gist en 1968, advierte que las empresas comerciales están condicionadas por las decisiones

estratégicas del resto de participantes en el canal y, en ocasiones, se producen variaciones notables en el desarrollo de sus funciones. Los profesores Casares y Rebollo (1991) aportaron la *Teoría de la adaptación generacional* que plantea que los cambios no sólo se basan en la aparición de nuevas formas comerciales puesto que también se produce una reacomodación y transformación tecnológica y organizativa de las existentes (competencia intratipos).

Para explicar la evolución de Walmart en China, este artículo se apoya fundamentalmente en los planteamientos, por un lado, de la *Teoría del ciclo de vida* (enunciada por Davidson, Bates y Bass en el año 1976, apunta que las formas comerciales tienen diversas etapas en su desarrollo que van desde el lanzamiento hasta el declive y desaparición por agotamiento y falta de adaptación) y, por otro lado, de la *Teoría del entorno* (desarrollada por Blizzard en 1976, se vincula con los cambios y la consiguiente respuesta-adaptación de las formas comerciales en cuatro contextos distintos: falta de adaptación, mala interpretación, valoración insuficiente de los cambios e interpretación errónea del entorno).

Teoría del ciclo de vida del comercio detallista

Como se apuntaba anteriormente, la *Teoría del ciclo de vida del comercio detallista* propone el concepto de ciclo de vida del comercio detallista haciendo un paralelismo con el ciclo de vida del producto. Según esta teoría, las distintas formas del comercio detallista se desarrollan a través de un ciclo de vida identificable que contiene 4 fases (innovación, desarrollo acelerado, madurez y declive). Estas fases se pueden adaptar a la evolución de las formas comerciales de Walmart:

1) Innovación

La aparición de una forma de comercio detallista proviene de alguna innovación o ventaja competitiva que se mantenga a lo largo de tiempo. Por ejemplo, Walmart lograba mayores volúmenes de ventas manteniendo los precios más bajos que sus competidores, así en pocos años Walmart consigue implantar sus tiendas en más regiones (notable expansión regional durante el periodo 1962-1980).

2) Desarrollo acelerado

Esta etapa se caracteriza por un crecimiento rápido de las ventas. Conforme al gráfico 2, Walmart obtuvo un crecimiento notable durante la década 1981-1991 (expansión nacional de Walmart) con una tasa media de crecimiento anual de ventas del 35,7%. Además, para atender a más clientes potenciales y adaptarse a los cambios de hábitos de compra de los consumidores estadounidenses, Walmart lanzó otras 2 formas comerciales basando principalmente en su estrategia de precio bajo: *Sam's Club* (1983) y *Walmart Supercenter* (1988).

3) Madurez

Esta etapa se caracteriza por la estabilización en el mercado aunque se vislumbra un riesgo de sobresaturación o exceso de capacidad. Como se puede ver en el gráfico 2, en 1996, por primera vez, Walmart tenía una tasa de crecimiento negativo de ventas (-19,7%) porque el mercado estadounidense ya estaba saturado aunque Walmart era el minorista más rentable de EEUU. Como alternativa a esta situación, tiene que desbordarse e invertir en otros mercados internacionales para sobrevivir y, de esta manera, evita la fase de declive.

Walmart entró en China mediante un acuerdo de *joint venture*, de tal forma que constituyó su filial junto con una empresa china. Las principales razones de la apertura de las tiendas de Walmart en China, pueden apoyarse en los datos de las cuentas nacionales del Banco Mundial y en los datos sobre cuentas nacionales de la OCDE. Destacan, entre otras, las siguientes razones:

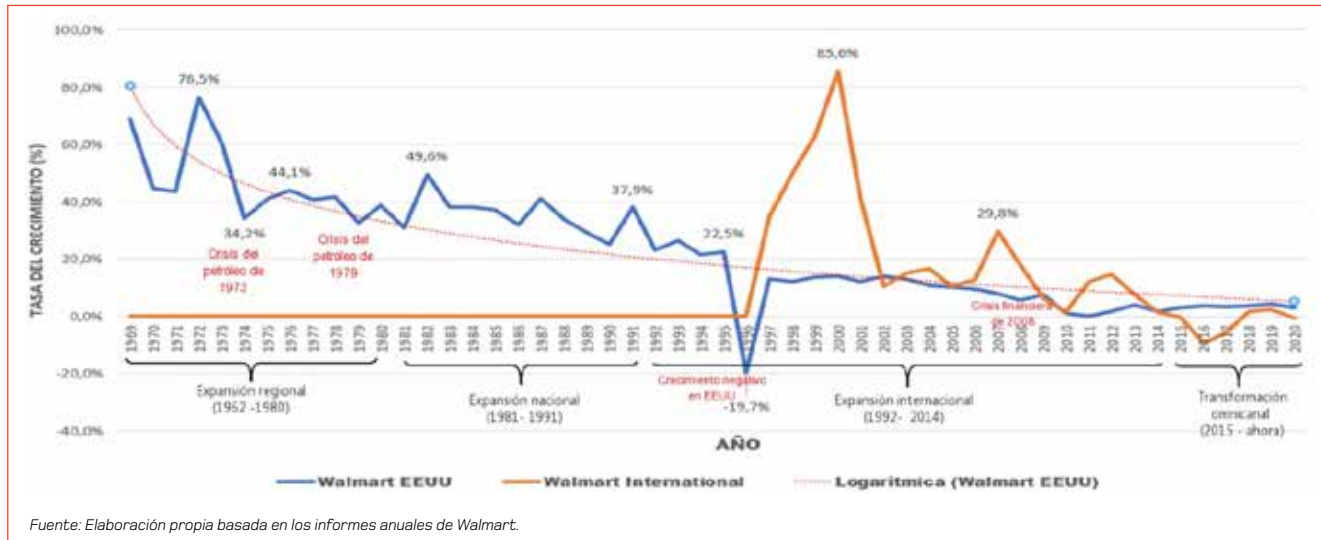
- El estancamiento de la economía a principios de los noventa, unido a la madurez del mercado de distribución en los EEUU.
- La economía china crece más rápido que la estadounidense tras un arranque de la política de reformas económicas y de apertura al exterior.
- El bajo nivel del desarrollo de la distribución comercial china. Tras la apertura al exterior, China comenzó a imitar los formatos comerciales de otros países occidentales, pero dichos modelos exigían unos requisitos para su aplicación (por ejemplo, el nivel alto de consumo del cliente o el grado de especialización productiva) que China no podía cumplir en esa época. De acuerdo con los datos publicados en el Ministerio de Comercio de la República Popular China, en 1985, más del 75% de los cerca de 140 supermercados del país sufrieron pérdidas y, posteriormente, en 1990, el desarrollo de los supermercados nacionales se había estancado.

4) Declive

En esta etapa final, una empresa observa como las ventas y los beneficios comienzan a decaer constantemente. Obviamente, Walmart escapó de esta fase, dado que desarrolló distintas estrategias para adaptarse a los cambios del entorno (aplicación de *blockchain* en su cadena de suministro, integración de compra offline-online, apertura de más tiendas de proximidad, etc.), a través de las cuales puede evitar su desaparición e incluso mantener su tasa de crecimiento. En este contexto, tras firmar un acuerdo de cooperación con una empresa china, según los datos publicados por Walmart China, en 2018 aumentaba sus ventas un 6%, hasta los 6.864,59 millones de euros. De hecho, el año pasado, Walmart tuvo un crecimiento muy significativo en el mercado chino tras llegar a un acuerdo con *JD.COM* (también conocida como Jingdong, es una de las grandes plataformas de comercio electrónico en China, siendo competidor directo

FIGURA 2

Evolución de las ventas anuales de Walmart (%), 1969–2020



de la web *mall de Alibaba*, con un valor de mercado de 332 mil millones de yuanes, ocupando el puesto 12 de las 500 principales empresas privadas de China de 2019, según el Instituto de Investigación Hurun).

A pesar de que la *Teoría del ciclo de vida* es muy utilizada, a la hora de estudiar la evolución de las formas comerciales, no se debería pasar por alto que esta teoría también tiene unas limitaciones importantes (Ballina, 1993). Por ejemplo, la posición de cada forma en el ciclo es muy difícil de determinar y tampoco es posible predecir lo largo de cada una de estas etapas. O también, esta teoría plantea un período de vida finita pero prácticamente ninguna forma comercial ha dejado de existir. Además, en esta teoría no se consideran mucho los factores externos tal como la situación económica del mercado, la defensa de los pequeños comerciales, los cambios en el comportamiento de consumo y de compra, etc.

Teoría del entorno

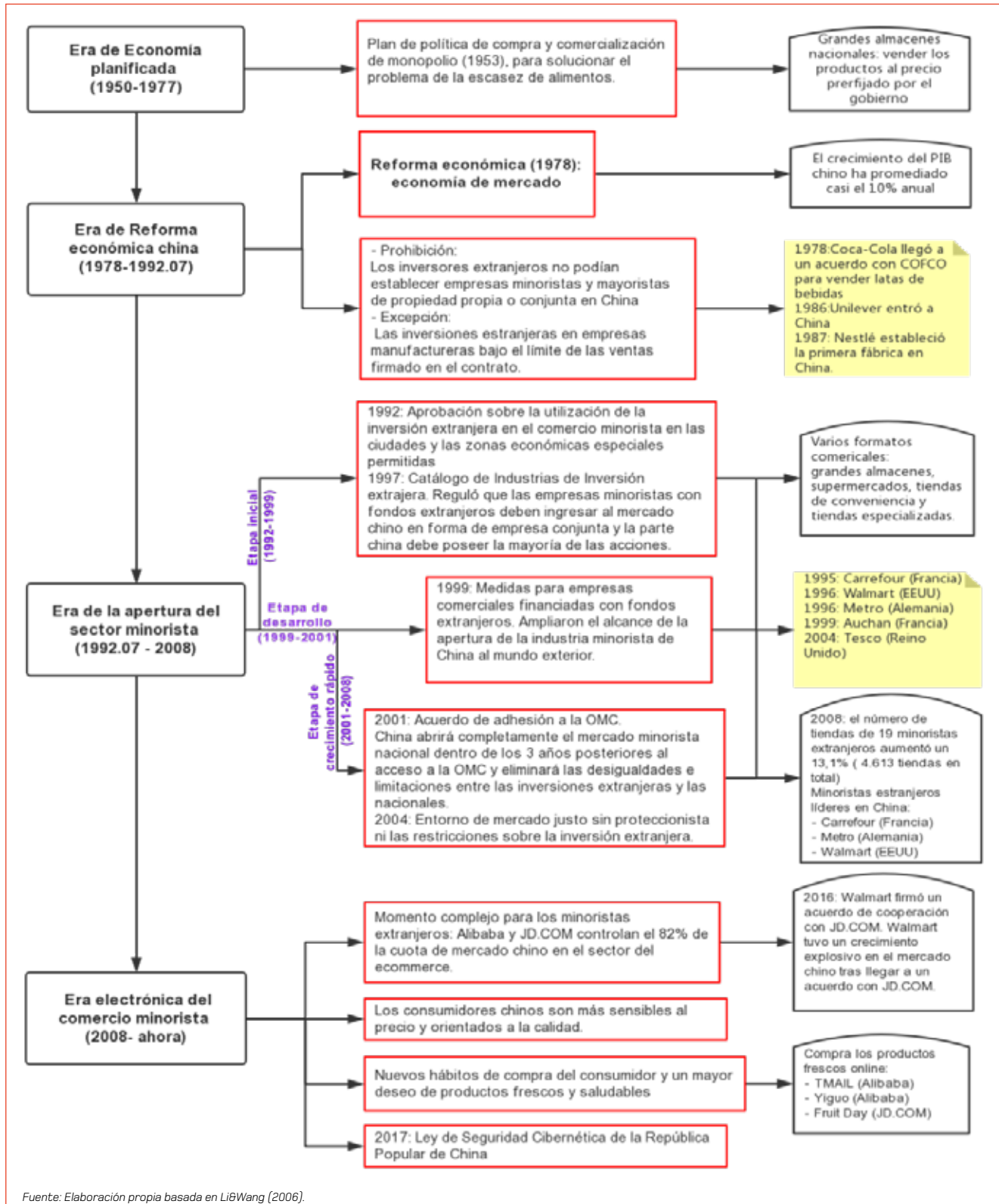
Intentando salvar algunas de las principales limitaciones anteriores, la *Teoría del entorno* se caracteriza por analizar los efectos de los factores del entorno sobre la evolución del comercio minorista (Blizzard, 1976). Según esta teoría, las distintas formas comerciales surgen por los cambios del entorno; en concreto, la aparición de nuevos formatos comerciales sólo tendrá éxito cuando los factores del entorno sean favorables. Además, se explica en esta teoría que sólo sobrevivirán y prosperarán a largo plazo en el mercado aquellas formas comerciales que sean capaces de adaptarse continuamente a los cambios de su entorno.

Como se ha mencionado anteriormente, para evitar la caída en la fase de declive Walmart entró en China en el año 1996 abriendo su primera tienda Sam's Club en Shenzhen considerando, y adaptándose, a los principales factores político-legales del entorno chino:

- 1) En julio de 1992, para promover el desarrollo del sector terciario, el Consejo de Estado de la República Popular China emitió la *Aprobación sobre la utilización de la inversión extranjera en el comercio minorista*, que permitió que los minoristas extranjeros abrieran sus tiendas en 6 ciudades (Pekín, Shanghái, Tianjin, Guangzhou, Dalian, Qingdao) y 5 zonas económicas especiales (Shenzhen, Zhuhai, Shantou, Xiamen y Hainan). No obstante, en estos momentos se controlaba la cantidad de capital invertido y el número de tiendas abiertas para proteger a los minoristas locales chinos.
- 2) En diciembre de 1997, China promulgó el *Catálogo de Industrias de Inversión Extranjera*, para regular que las empresas minoristas con fondos extranjeros se implantaran en el mercado chino conjuntamente con una empresa del país que, además, debía poseer la mayoría de las acciones. Por eso, Walmart firmó un acuerdo de *joint venture* para poder abrir sus primeras tiendas en China junto a *Shenzhen International Investment Co., Ltd.*

A partir del gráfico 3, se puede observar la apertura progresiva de la economía y del mercado chino tras la realización de distintas reformas. De forma concreta, tras su acceso a la OMC en 2001, China ha eliminado las desigualdades y limitaciones entre las inversiones extranjeras y las nacionales, creando un entorno de mercado menos proteccionista. Por otro lado, China es el país más poblado del mundo con apro-

FIGURA 3
Evolución del sector minorista en el mercado chino



Fuente: Elaboración propia basada en Li&Wang (2006).

ximadamente 1.440 millones de habitantes (*World Meters*, 2020), por tanto, es un mercado masivo para productos de gran consumo. Adicionalmente, según los últimos datos calculados por el Programa de Comparación Internacional (ICP) sobre la paridad del poder adquisitivo (PPA), el poder adquisitivo del consumidor chino también se ha incrementado mucho durante los últimos años.

Conforme a todo lo anterior, China se convierte en un destino con condiciones favorables para la expansión internacional de cualquier distribuidor minorista extranjero. Según los datos publicados en el Centro de Información Comercial de China, en



Al contrastar la estrategia de Walmart con las desarrolladas por otras compañías internacionales, se observan notables diferencias. Por ejemplo, Carrefour abandonó el mercado chino en 2018, Metro salió de este mercado en 2019 y Tesco deja el mercado chino en 2020. En contraposición, Walmart sigue avanzando su negocio en China gracias a su poder de adaptarse a los cambios del mercado chino y, especialmente, a la progresiva importancia del comercio chino en este país

2006, Carrefour (Francia) tenía 91 tiendas en China, Walmart (EEUU) tenía 74 y Lotus Market (Tailandia) tenía 75, entre ellas hay 150 tiendas que se han abierto desde 2004, indicando que la tasa de apertura con inversión extranjera había aumentado un 60% tras la liberalización del sector minorista.

Sin embargo, la expansión del comercio electrónico en el mercado chino ha supuesto un punto de inflexión en el proceso de internacionalización y se ha convertido en un momento difícil para los detallistas extranjeros (gráfico 3), dado que, según un informe de *Reuters*, *Alibaba* y *JD.COM* llegan a controlar el 82% de la cuota de mercado chino en el sector del e-commerce.

En realidad, el comercio electrónico ha traído un cambio operativo en las formas comerciales tradicionales, a través del cual el comercio minorista chino se ha convertido en un líder en esta nueva etapa. Según un informe publicado por el Centro de Información de la Red de Internet de China (CNNIC, 2019), China tiene la población en línea más grande del mundo con 829 millones de usuarios. Algunos gigantes tecnológicos en China (*Alibaba*, *Baidu* y *Tencent*) son tan poderosos que varias grandes compañías extranjeras se han visto desplazadas del mercado chino.

CUADRO 2

Hipótesis sobre la expansión de Walmart en China

Formulación de hipótesis	Justificación de hipótesis
H1: El precio de Walmart es aceptado por los consumidores chinos como precio bajo y asumible.	Según un estudio de <i>Credit Suisse</i> (2017), el consumidor chino es altamente sensible al precio. Este canal abarata significativamente los costes de las empresas, favoreciendo el abaratamiento del producto para el consumidor.
H2: La frecuencia de compra en Walmart China aumenta cuando los consumidores tienen mayor poder adquisitivo.	Según el informe de ICEX (2018), la clase media china es aproximadamente 430 millones de personas con un nivel de poder adquisitivo comparable al europeo. Por otro lado, los consumidores chinos han respondido muy bien a los hipermercados por su creciente interés por los alimentos importados.
H3: Los productos que compran los consumidores chinos en Walmart China con mayor frecuencia son los productos frescos y saludables.	Según el estudio de ICEX (2018), los productos cuyo hábito de consumo es creciente entre la población china son productos saludables (aceite de oliva, por ejemplo) y productos en los que China no es autosuficiente o apenas dispone de oferta de calidad.
H4: La cooperación con la empresa china JD.COM ayuda Walmart China a vender más productos a los consumidores del país.	Según el <i>Informe China Ecommerce 2019 (eMarketer)</i> , las ventas minoristas de comercio electrónico se expandirán 27,3%, alcanzando 1.935 billones de dólares. <i>Alibaba</i> es el líder indiscutible en 2019, con el 55,9% de las ventas minoristas de comercio electrónico, mientras que <i>JD.COM</i> tiene una cuota de participación del 16,7%.

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 3

Ficha técnica del trabajo de campo

ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN	Principales ciudades de China: Pekín, Shanghái, Shenzhen, Cantón, Shenzhen, Chengdu, Hangzhou, Wuhan y Chongqing		
TAMAÑO DE LA MUESTRA	RANGO DE EDAD	HOMBRE	MUJER
	15-44 AÑOS	111	102
	45-74 AÑOS	94	93
	Total 400 personas		
TIPO DE MUESTREO	Muestreo no probabilístico (por cuota de edad por razón de sexo sobre la población china, teniendo en cuenta el número de tiendas de Walmart en cada zona)		
UBICACIÓN TEMPORAL	Marzo y Abril del año 2020		
HERRAMIENTAS UTILIZADAS	Técnicas cuantitativas a través de encuesta, SPSS, Excel		
TIPO DE TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	Medio digital		
NIVEL DE CONFIANZA	95,5% (K=2)		
ERROR DE MUESTREO	e=5%		
DURACIÓN ESTIMADA DE CUESTIONARIO	5 minutos aproximadamente		

Fuente: Elaboración propia.

En este contexto de avance del comercio electrónico, Walmart decidió cerrar algunas tiendas con pérdidas en el mercado chino. Según las estadísticas del *Beiqing Daily*, desde 2016, cada año Walmart cierra más de 10 tiendas en China (hasta 2019, Walmart ha cerrado 73 tiendas).

Sin embargo, de manera alternativa, Walmart se ha ido transformando activamente bajo una estrategia de omnicanalidad para buscar un nuevo impulso de crecimiento.

En 2016, Walmart firmó un acuerdo de cooperación con *JD.COM*, para vender sus productos en esta plataforma y mejorar la comunicación con sus clientes. Por ejemplo, un cliente que empieza a buscar los productos de Walmart en la plataforma *JD.COM* puede seguir en ella a través de su servicio al cliente en línea y finalizar la compra en una tienda física de Walmart, o bien, realizar la compra directamente en la plataforma. Luego, en 2017, Walmart, *JD.COM* e IBM



fundaron la primera alianza de *Blockchain* de alimentos en China, para simplificar la gestión de la seguridad alimentaria y aumentar el nivel de confianza de los consumidores.

Al contrastar la estrategia de Walmart con las desarrolladas por otras compañías internacionales, se observan notables diferencias. Por ejemplo, Carrefour abandonó el mercado chino en 2018, Metro salió de este mercado en 2019 y Tesco deja el mercado chino en 2020. En contraposición, Walmart sigue avanzando su negocio en China gracias a su poder de adaptarse a los cambios del mercado chino y, especialmente, a la progresiva importancia del comercio chino en este país.

En definitiva, los factores del entorno que pueden actuar como oportunidades o amenazas, son los que deben ser considerados por cada empresa en función de sus puntos fuertes y débiles y, por tanto, así es como se ajustan las formas comerciales. En este sentido, la *Teoría del entorno* se puede considerar como un complemento a la *Teoría del ciclo de vida*, dado que corrige algunas de sus limitaciones. Por eso, el análisis sobre las razones de la entrada de Walmart en el mercado chino se interpreta con la combinación de la *Teoría del ciclo de vida* y la *Teoría del entorno* y, por tanto, se implica que la evolución de las formas comerciales está en función de los cambios cíclicos del entorno.

APROXIMACIÓN EMPÍRICA A LA OMNICANALIDAD DE WALMART EN CHINA

Como se ha mencionado anteriormente, durante los últimos años se ha producido un entorno muy cambiante en la economía china que ha supuesto que varios minoristas extranjeros como, por ejemplo, Carrefour, Metro o Tesco abandonen este mercado. En contraposición, Walmart sigue avanzando su negocio en ese país buscando nuevas oportunidades y adaptándose a las condiciones tal y como se exponía en apartados anteriores. Por consiguiente, en esta parte del artículo, se va a intentar buscar una explicación al distinto comportamiento de Walmart y para ello se elabora un análisis empírico que tiene como partida 4 hipótesis que aparecen detalladas y justificadas en el cuadro 2.

Para contrastar estas cuatro hipótesis, se ha llevado a cabo un trabajo de campo directamente con consumidores chinos durante el período de marzo a abril de 2020, conforme a las directrices que se pueden observar en la ficha técnica del cuadro 3.

En cuanto a los principales resultados del trabajo de campo, destaca que el 57,8% de los encuestados suele comprar los alimentos en tiendas físicas, y el otro 42,3% tiene costumbre de comprar en alguna ocasión comida por internet.

Además, hay un 43,8% de consumidores que han ido alguna vez a comprar a Walmart, ocupando un 75,6% de los compradores offline.

A partir del análisis de los cuestionarios, se estima que los consumidores chinos son sensibles al precio, porque el elemento más importante a la hora de comprar los alimentos en tiendas físicas es el precio de productos. No obstante, se advierte que Walmart no ofrece un precio bajo como se ha comprometido en su publicidad, dado que hay más del 55% de los encuestados que están en desacuerdo con la opinión de "Walmart me ofrece un precio más bajo que otros supermercados". En concreto, sólo hay un 6,3% de los compradores offline que piensa que el precio de Walmart es bajo, mientras que el 48,5% de las mismas cree que su precio es alto, aunque dicho porcentaje baja cuando el nivel del ingreso aumenta, puesto que sólo un 23,5% de las personas con ingresos altos considera que el precio es elevado. Por lo tanto, podría rechazarse la primera hipótesis (H1), significa que el precio de Walmart no es aceptado por los consumidores chinos como precio bajo y asumible. En este sentido, se puede decir que la estrategia de precio bajo de Walmart no funciona tan bien en el mercado chino como en el mercado estadounidense.

Con relación a la segunda hipótesis (H2), el resultado del trabajo de campo muestra que la frecuencia de compra en Walmart varía en función del nivel de ingreso. En concreto, sólo un 23,5% de las personas con ingreso bajo suele comprar en Walmart con media frecuencia y el 64,7% de ellas nunca compra en Walmart, mientras que la mayoría de las personas con ingreso alto consume en Walmart con frecuencia media-alta. Es decir, los consumidores chinos con un nivel de ingreso alto, compra los productos en Walmart con más frecuencia y, por tanto, puede aceptarse la H2.

Sobre la tercera hipótesis (H3), según el análisis de los cuestionarios, se puede apreciar que las 4 categorías de productos que se venden con alta frecuencia en Walmart China son verduras, frutas, pescados y/o marisco, y carne, con independencia del sexo, edad o nivel del ingreso, pese a que hay más del 52% de las personas con ingreso bajo que compran dichas categorías con baja frecuencia. Eso puede suponer que la gente con ingreso bajo no tenga suficiente dinero para ir a comprar dichos productos en los supermercados o hipermercados. También es posible suponer que vayan a comprar a otros mercados más baratos, por ejemplo, tal como los mercados callejeros o *Zhongbai Superstores*. Esta hipótesis, por tanto, también se acepta.

En cuanto a la última hipótesis (H4), también se puede aceptar, puesto que según el análisis de los cuestionarios, la mayoría de los consumidores suelen comprar productos en Taobao (*Alibaba*), *JD.COM* y *TMAIL (Alibaba)* con alta frecuencia. De forma específica, más del 90% de las personas con ingreso alto suelen comprar en *JD.COM* por su alta calidad de productos. Entonces, combinando con la segunda hipótesis (la frecuencia de compra en Walmart China aumenta cuando los consumidores tienen mayor poder adquisitivo), la colabo-

ración entre Walmart China y *JD.COM* sirve para que Walmart pueda llegar a más potenciales clientes chinos de acuerdo con su estrategia de posicionamiento en el mercado.

En resumen, se aceptan todas las hipótesis planteadas en el cuadro 2 excepto la primera, concluyendo que los consumidores que van a Walmart China son aquellos que tienen mayor poder adquisitivo y son menos sensible al precio. Por otro lado, Walmart China puede adaptarse a los nuevos hábitos de consumo de los consumidores chinos, ofreciéndoles los productos frescos y saludables tanto en sus tiendas físicas como en la plataforma *JD.COM*. La adaptación de Walmart a los cambios del mercado chino, ayudan a este distribuidor a seguir lanzando su negocio en ese país en vez de marcharse como hicieron otros competidores internacionales. En otras palabras, cuando unas empresas competidoras de Walmart están todavía adaptándose a la multicanalidad, Walmart ya aplica la estrategia de la omnicanalidad para unir todos sus canales, mejorando la experiencia de compra del cliente y facilitando la gestión de información.

NOTAS FINALES

El estudio de la evolución de los formatos comerciales minoristas ha ocupado un papel relevante en la investigación de la distribución comercial, dado que sirve para analizar la situación actual e incluso predecir la situación futura en la que se desarrollarán las formas de distribución (Casares y otros, 2013).

En este artículo, adaptado al estudio del caso de Walmart en China, se presenta la *Teoría del ciclo de vida del comercio detallista* y la *Teoría del entorno*, para interpretar que la aparición de las nuevas formas comerciales depende, por un lado, del ciclo de vida de las empresa, por otro lado, del entorno de cada mercado o país, tal como el nivel de desarrollo económico, los factores sociales o culturales. Por ejemplo, Walmart entró en el mercado chino porque el mercado estadounidense ya estaba saturado (etapa de madurez en EEUU) y el nivel del desarrollo de la distribución comercial en China era bajo, y además, con un elevado potencial de crecimiento tras el arranque de la política de reforma económica y apertura al exterior a finales de los años setenta (entorno favorable).

A pesar de que los factores favorables del entorno son importantes a la hora de internacionalizar la empresa, no se debería pasar por alto que sólo sobrevivirán y prosperarán a largo plazo en el mercado aquellas formas comerciales que sean capaces de adaptarse continuamente a los cambios de su entorno. Por ejemplo, el mercado chino se convirtió en una gran oportunidad para los grandes minoristas internacionales, pero después algunas empresas de distribución minoristas líderes como Carrefour, Metro o Tesco, abandonaron China por su incapacidad de adaptación a los cambios. Sin embargo, Walmart sigue desarrollando su negocio en China como un caso diferente a sus competidores internacionales.

Para analizar de una forma más precisa el caso de Walmart China, en este artículo se han elaborado y contrastado

cuatro hipótesis. Se puede concluir, tras el trabajo de campo, que Walmart China ha sido capaz de adaptarse a los nuevos hábitos de consumo de los consumidores chinos y ajustar su modelo de negocio integrando sus tiendas físicas con la plataforma e-commerce *JD.COM*. para llegar a más clientes potenciales del país. Con esta estrategia, Walmart no sólo evita su caída en la fase de decadencia, sino que también mantiene su posición en el sector. ■

Referencias bibliográficas

- ASOCIACIÓN DE INVESTIGACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO DE CHINA (2009, 28 marzo). *La apertura de la industria minorista de China*. Recuperado de <http://images.mofcom.gov.cn/cwto/accessory/200909/1253839832011.pdf>
- BALLINA, F. J. (1993): "Los Modelos de Evolución del Comercio Minorista: Análisis para la Síntesis", *Esic-Market*, nº 81, julio-septiembre, pp. 51-65.
- BANCO MUNDIAL, & OCDE (2018). *Crecimiento del PIB (% anual) - China, United States | Data*. Recuperado de https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?cid=GPDes_30&end=2018&locations=CN-US&start=1961&view=chart
- BLIZARRD, R.T. (1976): *The Comparative Evolution of Selected Retail Institutions in the United States and Australia: a Cultural Ecological Analysis*, Tesis Doctoral, University of Colorado (ed. U.M.I.), Boulder.
- CASARES, J. Y REBOLLO, A. (1991): "Distribución comercial. La aceleración del cambio. 1966-1991. Veinticinco años de revolución Comercial en España", *Distribución y Consumo*, número 1, diciembre, pp. 10-38
- CASARES, J.; ARANDA, E.; MARTÍN, V.J.; CASARES, J. (2013): *Distribución Comercial, 4ª edición*, Thomson Reuters, Madrid.
- CNNIC. (2019, julio). *Informe de desarrollo de Internet en China*. Recuperado de https://www.isc.org.cn/editor/attached/file/20190711/20190711142249_27113.pdf
- CREDIT SUISSE. (2017). *Estilo de vida de los consumidores chinos*. Recuperado de <https://www.credit-suisse.com/about-us-news/sc/articles/news-and-expertise/the-chinese-consumer-in-2017-the-lifestyle-upgrade-201705.html>
- CUESTA, P. (2006): *Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial*. Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/>
- DAVIDSON, W.; BATES, A.; BASS, S. (1976): *The Retail Life Cycle*, Harvard Business Review, 54, 6, noviembre-diciembre, pp. 89-96.
- EMARKETER, & CHEUNG, M.-C. (2019, junio). *China Ecommerce 2019*. Recuperado de <https://www.emarketer.com/content/china-ecommerce-2019>
- GIST, R.R.(1968): *Retailing: Concepts and Decisions*, Wiley and Son, New York
- HOLLANDER, S.C. (1960): "The Wheel of Retailing", *Journal of Marketing*, volumen 24, julio, pp. 37-42.
- HOLLANDER, S.C. (1966): "Notes on the Retailing Accordion", *Journal of Marketing*, volumen 42, verano, pp. 29-40 y 54.
- HURUN RESEARCH INSTITUTE. (2020). *Hurun China 500 Most Valuable Private Companies 2019*. Recuperado de <https://www.hurun.net/EN/Article/Details?num=3E542F6FBA3D>
- ICEX (2013, 1 junio): *Productos agroalimentarios en China*. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/mercados/http://www.nutrexpa.es-.html>
- ICEX (2010, diciembre). *Venta a través de Internet de bienes de consumo en China*. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Pekín. Recuperado de <https://www.ctcr.es/phocadownload/Publicaciones/venta%20a%20travs%20de%20internet%20de%20bienes%20de%20consumo%20en%20china.pdf>
- ICEX (2018): *Información del mercado chino*. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/informacion-del-mercado/index.html?idPais=CN>
- IRMA, H., ALLISON, W., & SARAH K, B. (2018): "Walmart's international expansion: successes and miscalculations", *The Journal of Business Strategy*; Boston, 22-29. Recuperado de <https://search-proquest-com.bucm.idm.oclc.org/abicomplete/docview/2038582428/abstract/5EF7D15C48194FC5PQ/1?accountid=14514>
- IYIOU.COM (2019, 15 octubre): *Estudio de caso del desarrollo de la industria minorista multinacional en China*. Recuperado de <https://www.iyiou.com/intelligence/insight115458.html>
- LAM, T., LI, C., & GONG, E. (2014, septiembre): *The Changing Face of China's Retail Market*. Recuperado de http://www.iberchina.org/files/china_retail_market_fung.pdf
- LI, F., & WANG, G. (2006). *Historia de desarrollo de la industria minorista de China (1981-2005)*. Pekin, Social Sciences Academic Press (CHINA).
- MCNAIR, M. (1958): "Significant Trends and Developments in the Post War Periods", en Smith, A. B. (ed.), *Competitive Distribution in a Free High-Level Economy and Its Impact for the University*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, pp. 1-25.
- MURPHY, A., TUCKER, H., COYNE, M., & TOURYALAI, H. (2020, 13 mayo): *Forbes, Global 2000*. Recuperado de <https://www.forbes.com/global2000/#182712e4335d>
- PURDIE, E. (2019, octubre 16): *Tracking GDP in PPP terms shows rapid rise of China and India*. Recuperado de <https://blogs.worldbank.org/opendata/tracking-gdp-ppp-terms-shows-rapid-rise-china-and-india>
- RAHMAN, M. (2020, 11 enero): *PESTE, analysis of China*. Recuperado de <https://www.howandwhat.net/pestel-analysis-china/>
- RAJNI, K., & SUMEDHA, K. (2011): *Walmart- India vs. China*. PRIMA; New Delhi, 19-30. Recuperado de <https://search-proquest-com.bucm.idm.oclc.org/docview/1478064990/abstract/DBAE9C227D20481CPQ/1?accountid=14514>
- SPANISH.PEOPLE.CN (2019, 15 marzo): *El número de usuarios de internet en China alcanza los 829 millones*. Recuperado de <http://spanish.people-daily.com.cn/n3/2019/0303/c31621-9551782.html>
- STATISTA (2019, marzo): *Walmart: número de tiendas a nivel mundial 2008-2019*. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/611856/numero-de-tiendas-de-walmart-a-nivel-mundial/>
- TED P., H. (2003): "Wal-Mart in China: Challenges facing a foreign retailer's supply chain". *The China Business Review*; Washington, 18-22. Recuperado de <https://search-proquest-com.bucm.idm.oclc.org/docview/202676245/abstract/89F718ABDD8449A5PQ/1?accountid=14514>
- TENTULOGO (2019, 1 julio): *Walmart, el minorista más poderoso del mundo*. Recuperado de <https://tentulogo.com/walmart-minorista-mas-poderoso-del-mundo/>
- TRADEINSERVICES (s. f.). *La situación de comercio minorista en China*. Recuperado de <http://tradeinservices.mofcom.gov.cn/article/yanjiu/han-gyez/200707/45283.html>
- WALMART (2020): *Location Facts*. Recuperado de <https://corporate.walmart.com/our-story/our-locations#:~:text=Today%2C%20Walmart%20operates%20approximately%2011%2C500,Please%20use%20our%20store%20locator.>
- WALMART (2020, 31 enero): *Walmart Investor Relations - Investors - Financial Information - Annual Reports & Proxies*. Recuperado de <https://stock.walmart.com/investors/financial-information/annual-reports-and-proxies/default.aspx>
- WORLDMETERS.(2020): *China Population*. Recuperado de <https://www.worldometers.info/world-population/china-population/>
- SHU, Z. (2020): *Gestión de la cadena de suministro alimentaria en China: estudio del caso Walmart China y su comparación con Mercadona*. Trabajo Fin de Grado presentado en la Facultad de Comercio y Turismo. Universidad Complutense de Madrid.