

CDMX, Marzo 25, 2026



Paul Lewellen + Javier Andrade + Prathibha

Paul Lewellen

Buenos días a todos.

Gracias por estar con nosotros hoy.

Cristian compartió la dirección estratégica para Walmex.

Nuestro rol es mostrar cómo esa estrategia se convierte en acción en nuestras tiendas.

Acción que los clientes pueden ver y sentir.

Y acción que impulsa mejores resultados.

Así es como damos vida a nuestro propósito: ayudar a las familias mexicanas a ahorrar dinero y **vivir mejor**.

Ancla nuestras decisiones diarias a lo largo de nuestra red.

Lo que verán en las tiendas más adelante hoy es intencional.

Prioridades claras. Responsabilidad de extremo a extremo. Staff, Cadena de Suministro y Tiendas trabajando como uno solo.

Los clientes están navegando un entorno complejo.

Son más conscientes del valor y del tiempo que nunca.

Menos tolerantes a faltantes.

Y esperan conveniencia sin concesiones.

Ganar su confianza requiere ejecución disciplinada en los fundamentales.

Antes de profundizar, permítanme presentarme brevemente a mí y a mis colegas.

Soy Paul Lewellen.

He pasado más de 35 años en Walmart, comenzando como asociado de tienda en EE.UU., y liderando tiendas, mercados, regiones y operaciones a gran escala en el oeste y suroeste de EE.UU.

Lo que ha permanecido constante es mi creencia en la ejecución en su mejor nivel: Simplificación, aprovechamiento de la tecnología y empoderamiento de los asociados para servir mejor a los clientes.

Javier Andrade

Buenos días a todos.
Soy Javier Andrade.

He pasado más de **25 años en Walmex**, liderando en diferentes roles en **Autoservicios y Sam's Club**. Hoy, tengo el privilegio de liderar **Comercial y eCommerce para Walmart México**.

Como mercader, mantengo las cosas simples.

Siempre empiezo con el cliente.

Y aprovecho lo mejor de Walmart global para entregar más valor todos los días.

Prathibha

Buenos días.

Soy Prathibha.

He desarrollado mi carrera en la intersección de estrategia, operaciones, innovación y merchandising, incluyendo marcas propias a lo largo de Walmart U.S., Internacional y Sam's Club.

Durante muchos años, me vi como una líder de tecnología e innovación.

Pero con el tiempo, me di cuenta de algo importante.

En esencia, soy mercader.

Soy infinitamente curiosa sobre los consumidores: cómo compran, por qué compran, qué genera su confianza, qué los hace elegirnos.

Esa curiosidad me impulsa.

Paul Lewellen

Gracias, Prathibha y Javier.

Desde que Cristian llegó, ha estado hablando de tres no negociables:

EDLP.

**Disponibilidad y
aceleración de eCommerce.**

Permítanme mostrarles cómo estos cobran vida en nuestras tiendas.

Permítanme comenzar con **disponibilidad**.

La disponibilidad se trata de precisión y disciplina.

Cuando llegué a México el año pasado, dos cosas eran claras.

Nuestros asociados se preocupan profundamente por sus comunidades. Y el desempeño depende de hacer bien los fundamentales todos los días.

Por eso la ejecución importa.

La disponibilidad no comienza en el anaquel.

Comienza antes — con proveedores, planeación de inventario, flujo de producto a través de la cadena de suministro y disciplina en tienda.

Los clientes no ven esa complejidad.

Les importa una cosa:

¿Está el producto ahí?

En el anaquel.

En la banqueta.

O en su casa.

Este año, estamos simplificando y fortaleciendo nuestro proceso de disponibilidad conectando cinco elementos. Permítanme recorrer cada uno de ellos ahora:

Primero, mapeo de tienda.

Definir claramente el espacio físico en cada tienda — dónde vive el inventario, cómo se mueve y cómo se repone. Esto incluye mapear el 100% de los muebles en tiendas incluyendo el desarrollo de nuevos modulares en áreas donde antes no los teníamos, como Perecederos.

Hoy, el layout en los modulares de Perecederos no siempre están claramente definidos.

Demasiadas decisiones son manuales e incluso a elección de tienda.

Estamos cambiando eso.

Layouts modulares definidos.

Liderados y diseñados por los mercaderes.

Disciplina total en la ejecución. ¿Por qué es importante?

La precisión del forecast en Perecederos hoy es 83%. Estamos apuntando a 95%.

Esto también mejorará la merma de Perecederos en 25%

Segundo, ubicación de inventario en tiempo real.

Saber dónde está el producto — en piso de venta o en bodega.

Hoy, el inventario no siempre está ubicado con precisión.

Eso ralentiza la reposición y el picking.

Y la velocidad es crítica para nosotros.

Estamos avanzando hacia una localización total del inventario.

Anaqueles por anaquel. Bin por bin. Ítem por ítem.

Tercero, gestión de inventario.

Estamos usando datos para generar tareas claras y accionables que mantengan la disponibilidad, la precisión del inventario y la veracidad de precios.

Estamos conectando las tiendas con **etiquetas electrónicas**.

Los anaqueles conectados brindan visibilidad en tiempo real mediante sensores y tecnología.

El anaquel ahora es un activo de data.

Estos insights, junto con la ubicación en tiempo real del inventario, ayudan a crear tareas más precisas para mantener los anaqueles llenos y los precios correctos en tienda.

También ayuda a mejorar decisiones anteriores en la cadena como planeación y resurtido.

A escala, la conectividad es una ventaja competitiva.

Reducirá faltantes.

Y mejora la consistencia en toda la red.

Verán estos cambios en las tiendas que visitaremos más adelante hoy.

Cuarto, **recibo**,

Hoy aún dependemos de conteos y procesos manuales.

Con Smart Receiving definimos qué contar y cuándo.

Menos fricción.

Flujo más rápido de mercancía al piso de venta.

Y mejor control de inventario.

Permitirá regresar los camiones al DC de forma más eficiente.

Y **quinto**, estamos mejorando el catálogo mediante la optimización de SKUs.

Esto nos permite optimizar espacio, mejorar la ejecución en tienda, resultando en mejor disponibilidad, mejor experiencia de cliente y finalmente mayores ventas.

En Bodega Aurrera Express, reducimos SKUs en alrededor **de 30% en más de 50 tiendas**, y estamos en proceso de lanzar un piloto para reducir hasta **20% en Mi Bodega**.

Esto está basado en necesidades del cliente, donde priorizamos cubrir más misiones de compra, reducir redundancia innecesaria de SKUs y expandir catálogo donde agrega valor.

Hacia adelante, extenderemos esta misma estrategia de optimización a Bodega Aurrerá, Supercenter y Walmart Express escalando los pilotos existentes en BAE y MB.

Estas cinco mejoras en disponibilidad **juegan un rol crítico en acelerar nuestro negocio de eCommerce**, mejorando la velocidad y precisión de picking mientras habilitan un modelo de fulfillment con crowdsourcing más eficiente y escalable.

Disponibilidad precisa en tiempo real impulsa velocidad — y la velocidad es crítica para ganar en eCommerce on-demand.

El objetivo es simple: mayor disponibilidad omnicanal para tener mayores ventas, conectividad end-to-end y empoderar a los asociados mediante tecnología.

Esto ya está entregando resultados en disponibilidad total.

En nuestras 5 tiendas flagship, donde ya implementamos completamente el nuevo proceso de disponibilidad, estamos viendo mejoras significativas:

+400 pbs en disponibilidad total.

+200 pbs en In Full.

Y el mejor NPS de disponibilidad en un año.

Todo esto se traduce en mejores ventas.

Estas iniciativas habilitan ejecución a escala.

Al reducir complejidad y apalancar automatización e IA, incrementamos disponibilidad y eliminamos fricción del trabajo diario.

Por eso estamos transformando nuestro proceso en tienda.

Basado en mejores prácticas globales probadas.

He implementado esto a escala en EE.UU.

Sé que funciona.

Y sé el roadmap necesario para entregarlo de manera consistente y sostenible.

Estamos fortaleciendo la precisión en anaquel y la disponibilidad como palanca de control fundamental.

Además de estos cinco elementos, estamos trabajando en más de 40 iniciativas en tienda, muchas de ellas altamente transformacionales para nuestro equipo de operaciones, para mejorar ejecución y disponibilidad mientras impulsamos productividad significativa.

Pequeñas mejoras, aplicadas a miles de ubicaciones, generarán un impacto relevante.

Verán esto ejecutado en tienda más adelante hoy.

Antes de cerrar, quiero compartir una nota personal.

Cuando surgió la oportunidad de mudarme a México, comenzó como una conversación sobre potencial — y rápidamente se convirtió en un momento real en casa que terminó con: “Ok... hagamos maletas.”

Había emoción e incertidumbre.

Pero se sentía correcto.

Porque este rol, este equipo y esta oportunidad importan.

Y cuando algo importa, te comprometes completamente.

En última instancia, la **ejecución** se refleja donde más importa:

Productos en el anaquel.

Menos sustituciones.

Más órdenes perfectas y más rápidas.

Y una experiencia en la que los clientes pueden confiar.

Esa confiabilidad refuerza EDLP.

Y la disciplina EDLP refuerza la confianza.

Con eso, cedo la palabra a Javier para profundizar en cómo seguimos ganando en precio.

Javier Andrade

Gracias, Paul.

Permítanme comenzar con lo que más importa.

EL CLIENTE.

Cada decisión que tomamos.

Cada dólar que invertimos.

Cada capacidad que construimos.

Tiene un propósito.

Ayudar a las personas a ahorrar dinero y vivir mejor.

Paul ha explicado la disponibilidad en detalle, por lo tanto permítanme enfocarme en 2 de los 3 no negociables, EDLP y la aceleración de eCommerce.

Para mí, **EDLP ES LO PRIMERO.**

Es la base.

Los clientes saben que cuando compran en Walmart, pueden confiar en

PRECIOS BAJOS. TODOS LOS DÍAS.

Estamos comprometidos a seguir **mejorando nuestro diferencial de precios.**

Lo hacemos reinvertiendo el margen de nuevos negocios en precios.

Esto requiere disciplina.

Y sólidas alianzas con proveedores.

Mejor planeación conjunta.

Inversiones compartidas.

Uso más inteligente de los datos.

Para que EDLP funcione, necesitamos:

Precios simples.

Comunicación clara.

Ejecución consistente.

Y estamos avanzando.

En 2025, la percepción de precio mejoró cada trimestre.

Cerramos el 4T en +260 puntos base año contra año.

El momentum continuó en 1T.

Bodega continúa liderando.

Los formatos Walmart mejoraron en todas las regiones.

Para sostener esto, **estamos estabilizando precios.**

Menos cambios de precio.

Mayor duración.

Mejor percepción de precio.

En 2025, redujimos los cambios de precio en 15%.

En 2026, planeamos reducir los cambios de precio en un 25% adicional.

Extendiendo los rollbacks a 90 días.

Eso es disciplina EDLP.

NUESTRAS MARCAS PROPIAS fortalecen EDLP.

Entregan valor.

Calidad confiable.

Mejor mix.

En los últimos tres años, la penetración aumentó en más de 300 puntos base.

Pero necesitamos movernos más rápido.

Alcanzaremos penetración de mediados de veintes por ciento en cinco años.

Nuestro enfoque es claro.

- Crecer en categorías clave.
- Mejorar calidad y relevancia.
- Construir alianzas de largo plazo con proveedores.
- Y escalar **lo que ya funciona en otros mercados de Walmart.**

Dos ejemplos de lo que estamos haciendo:

El papel higiénico Aurrera impulsó +40% de crecimiento en la categoría total.

Expandiendo la penetración en 35%.

Y la leche UHT, con nuevos tamaños de empaque y precios más competitivos, también entregó +40% de crecimiento.

Ambas categorías crecieron por encima del promedio de la compañía.

Las marcas propias son estructurales.

Cuando ejecutamos EDLP con disciplina y nos apalancamos de la escala global, mejoramos la percepción de precio, ganamos confianza y construimos valor de largo plazo.

Con esa base, **ECOMMERCE** se convierte en nuestra siguiente gran oportunidad de crecimiento.

Estamos posicionados de manera única por tres ventajas estructurales:

Activos sólidos.

Alcance al cliente.

Y apalancamiento global.

ON DEMAND es la base.

Con más de 3,300 tiendas y clubes, apoyados por centros de distribución, operamos una de las redes de última milla más grandes de México.

Eso impulsa:

Alcance.

Densidad de órdenes.

Conveniencia y velocidad.

On Demand expande la penetración más allá de la apertura de tiendas.

Alcanzaremos a **casi toda la población mexicana en los próximos 3 años** mediante la expansión de áreas de cobertura.

Los clientes valoran dos cosas por encima de todo.

Velocidad.

Y acceso.

En 2025, el 60% de las órdenes On Demand llegaron el mismo día.

Y el 7% se entregaron en menos de 2 horas.

En los próximos 3 años, alcanzaremos 85% de órdenes entregadas el mismo día y más del 50% en menos de 2 horas, mientras seguimos expandiendo nuestra capacidad de entrega.

Por otro lado, **MARKETPLACE** es nuestra mayor oportunidad de crecimiento.

On Demand genera tráfico.

El tráfico impulsa Marketplace.

Marketplace expande la oferta y el valor.

Marketplace aprovecha las capacidades globales de Walmart.

- Tecnología global.
- Modelos operativos probados.
- Y un ecosistema global de vendedores.

En cinco años, expandiremos Marketplace con más de 250 millones de productos adicionales.

Cross-border representará más del 20% de Marketplace.

Y el 75% de las órdenes de Marketplace serán gestionadas por Walmart Fulfillment Services en ese mismo periodo.

Esto se traducirá en mayor confiabilidad y mejores economics de entregas.

eCommerce es un motor poderoso de creación de valor de largo plazo.

Pero quiero ser claro.

Aún no estamos donde queremos estar en digital.

Existe una brecha entre la penetración actual y nuestro potencial total.

Lo reconocemos.

Y la estamos abordando con urgencia.

En los próximos 12 a 18 meses, vamos a:

- escalar el modelo de crowdsourcing a nivel nacional para aumentar velocidad
- lanzar *One Hallway* en Bodega y Sam's Club
- mejorar la competitividad de precios mediante tecnología
- acelerar la incorporación de *sellers cross-border*
- y duplicar *Walmart Fulfillment Services*

Nuestra huella física es una ventaja estructural.

Y la oportunidad es significativa.

Los fundamentales están en su lugar.

Ahora es ejecución a escala.

Finalmente, déjenme tocar el tema de DATA.

Los datos crean valor solo cuando cambian decisiones.

Scintilla y Beneficios hacen eso.

Proveen visibilidad sobre el comportamiento del cliente.

Afinan precios.

Mejoran el surtido.

Y fortalecen la colaboración con proveedores.

Permítanme dar dos ejemplos:

Primero, sabíamos que en el norte de México los clientes compran más carbón para parrilladas que en otras regiones.

Pero ahora sabemos exactamente quién compra carbón.

116,000 clientes.

Y cuando compran carbón, su ticket promedio es de \$1,700 pesos.

Esto no es una misión de un solo producto.

Es una ocasión completa.

Ese insight cambia la construcción de canasta, la planeación de inventario y la estrategia de crecimiento.

Otro ejemplo:

Las compras de cremas faciales crecieron más de 40% en tres años.

Más que eso, aprendimos que los clientes que las compran gastan 64% más en total.

Eso nos dice algo muy poderoso.

La confianza en esta categoría expande la confianza en toda la canasta.
Y eso cambia cómo pensamos el catálogo y el posicionamiento de marca.

A través de Scintilla, compartimos estos insights con proveedores.

Permítanme compartir un ejemplo.

En una categoría clave, después de un incremento de costos, las ventas cayeron entre 4% y 5%.

Algunos SKUs cayeron casi 50%.

Con Scintilla identificamos desalineamiento en la escalera de precios dentro de la categoría.

Trabajamos con el proveedor para rediseñarla.

En un mes, la categoría regresó a crecimiento de 9%.

Después de un rediseño completo del portafolio, el crecimiento se estabilizó entre +9% y +11%.

Eso es data impulsando desempeño.

Hoy, más proveedores están participando en transformaciones similares.

Permítanme cerrar con **tres mensajes:**

- Primero, tenemos la organización comercial más fuerte de México.
- Segundo, estamos posicionados de manera única para liderar el retail omnicanal en México.

Con la escala, infraestructura y modelos operativos.

- Y tercero, estamos apalancándonos plenamente de Walmart global.
 - Tecnología.
 - Sourcing.
 - Talento.
 - Escala

Con esto, cedo la palabra a Prathibha, quien compartirá cómo esta misma disciplina impulsa nuestro modelo de membresía en Sam's Club.

Prathibha

Buenos días nuevamente.

Les dije que soy infinitamente curiosa sobre los consumidores, pero lo que realmente me motiva es simple.

Generar alegría en las personas a través del descubrimiento, la diferenciación y un valor excepcional.

Me encanta cuando entregamos lo que una familia necesita directamente a su puerta, a veces solo horas después de hacer el pedido.

Porque ese momento de confiabilidad construye confianza.

Recientemente, una socia le comentó a uno de nuestros asociados que vino por toallas de papel y se fue con un producto de skincare coreano que no esperaba encontrar en Sam's Club, a un precio que no pudo encontrar en ningún otro lugar.

Ese sentido de descubrimiento es la magia del modelo de club.

En mis primeras semanas visitando clubes, lo que más me llamó la atención fue el orgullo de nuestros asociados.

Sirviendo a los socios. Apoyándose entre ellos y creciendo juntos.

Cuando llegué a Sam's Club México, analicé el negocio desde tres perspectivas:

Quería entender a nuestros socios. A nuestra gente. Y nuestros fundamentales.
Lo que encontré me dio confianza.
Somos el club de precios más grande de México, operando 176 clubes en 32 estados.
Esa escala es nuestra verdadera ventaja.
Fortalece las relaciones con proveedores.
Y nos ayuda a entregar valor a millones de hogares.
Vi asociados orgullosos.
Equipos que se preocupan profundamente por nuestros socios.
Equipos dispuestos a servir y transformarse juntos.

La membresía es el motor del modelo de club.

En 2025, las membresías y renovaciones alcanzaron máximos históricos y están creciendo a doble dígito.
La penetración en hogares aumentó dos puntos año contra año.
Los socios nos están eligiendo.
Al mismo tiempo, identifiqué oportunidades.
Necesitábamos fortalecer nuestro catálogo.
Con más tendencia. Más descubrimiento y más emoción.
Un club debe sentirse como una búsqueda del tesoro.
Los socios vienen por lo esencial como papel o frescos, pero se quedan porque descubren algo inesperado como un dron DJI o mezcla para hotcakes Kenito All Natural.
Como sabemos, el descubrimiento impulsa la frecuencia y la canasta.
Verán parte de esta innovación y productos WOW durante su visita a los clubes más adelante hoy.
También necesitábamos un mayor compromiso con el modelo de club.
Con más eficiencia. Más diferenciación y menos volatilidad.
Así que nos enfocamos.

En **precios**, la prioridad fue clara: proteger la confianza.

EDLP solo funciona cuando es simple y consistente.
Cuando los socios ven el mismo precio confiable semana tras semana, la confianza crece.
Por eso, redujimos la frecuencia de cambios de precio.
Y pasamos a una cadencia clara.
Y simplificamos el calendario promocional.
Nuevo Precio Bajo, que es nuestra iniciativa de inversión en precio, ahora cubre 500 artículos en 16 clubes, escalando a 60.
Nuestros artículos piloto están entregando +15% de crecimiento en unidades.
Y +15% de incremento en penetración de socios.

En **catálogo**, empoderamos a los mercaderes.

Combinamos proveedores locales fuertes con alianzas globales.
Como ejemplo, expandimos berries orgánicos en Perecederos.

Nos abastecemos de los mismos proveedores que sirven a Sam's U.S.

Lo que nos permite ofrecer calidad a un precio accesible.

También estamos fortaleciendo Member's Mark, nuestra marca propia, con un enfoque claro en calidad.

Hoy crece más rápido que el negocio total y se está convirtiendo en una parte más relevante de nuestro mix.

Estamos incorporando innovación que importa a nuestros socios.

Y aprovechando la escala y aprendizajes de nuestros equipos en EE.UU. y China.

Esto nos permite movernos más rápido y ofrecer gran calidad al valor que esperan los socios.

Por ejemplo, el próximo trimestre introduciremos croissants Member's Mark provenientes de Francia, del mismo proveedor que produce para Sam's China, llevando calidad auténtica a México sin comprometer ingredientes, a un precio accesible para nuestros socios en México.

Simplificamos categorías como Papel para Hogar de 12 SKUs a 6, lo que hace la oferta más clara y fácil de comprar para los socios.

También nos permite dar más espacio a los productos correctos, mejorando disponibilidad en anaquel y en piso.

Al mismo tiempo, fortalece nuestra escala con proveedores, apoyando EDLC y reforzando EDLP.

En los clubes donde hemos implementado esto, estamos viendo aproximadamente 300 puntos base de crecimiento en la categoría.

Estamos introduciendo productos de tendencia:

Desde galletas de Dubái hasta productos coreanos de belleza y snacks saludables.

Estos están impulsando emoción y frecuencia en los socios.

Los socios vienen por su compra semanal y descubren un producto trendy que no esperaban ver.

La confianza comienza con tener lo que los socios necesitan cuando lo necesitan.

En **disponibilidad**, regresamos a lo básico.

Simplificamos flujos, fortalecimos colaboración con proveedores y reenfoCAMOS especialmente en Perecederos, donde los socios compran para consumo inmediato o cercano.

El in-stock en Fresh mejoró cerca de 900 puntos base hasta ~95%, apoyada por entregas más frecuentes y mejor planeación de producción, reduciendo variabilidad y mejorando consistencia.

En Q2, implementaremos auto-receive para acelerar la recepción y mover producto del tráiler al piso más rápido, reduciendo conteos manuales, usando tecnología de escaneo de pallets y mejorando velocidad, eficiencia y disponibilidad para los socios.

También hemos reducido el DOH total en 3 días en Sam's.

Los socios son claros: la conveniencia no es opcional.

La velocidad importa. La flexibilidad importa y su tiempo importa.

La entrega el mismo día es esperada.

Cada vez más vemos socios haciendo pedidos en la mañana, incluso antes de salir del trabajo, y recibéndolos esa misma tarde o noche.

Los socios no piensan en canales diferentes.

Esperan **un solo Sam's Club**.

El año pasado, **eCommerce** creció cerca de 23%.

Digital impulsó el 60% del crecimiento de nuevas membresías, +44% año contra año.

Hoy, Same Day representa cerca del 55% de las órdenes.

Entrega en dos horas cerca del 15% y creciendo.

En los próximos 3 años, creceremos Same Day a más de 85% y entrega en dos horas a más del 50% de órdenes.

También continuaremos expandiendo cobertura para alcanzar 80% de los socios con Same Day.

Estamos comprometidos a incrementar velocidad y densidad de última milla...

Para acelerar eCommerce en Sam's y mejorar rentabilidad.

En **tecnología**, nuestra prioridad es simplificación y modernización:

Modelos de machine learning e IA nos ayudan a entender sensibilidad de precios y comportamiento del socio.

Para tomar mejores decisiones sobre dónde invertir en precio.

En clubes, la automatización y visión computacional mejoran la ejecución.

Ayudando a los asociados a identificar problemas más rápido y mantener anaqueles llenos.

Mejoran la precisión de picking y fortalecen disponibilidad.

Al mismo tiempo reducen discrepancias de precio en piso.

Ayudando a construir confianza con los socios.

Nuestra ambición es clara: **convertirnos en la membresía omnicanal más querida en México.**

No agregando complejidad, sino dominando los fundamentales donde:

La disponibilidad es confiable.

Los precios son confiables.

Y la conveniencia es fluida en club y en app.

Sam's Club México tiene bases sólidas.

Prioridades claras.

Y un alto sentido de urgencia.

Estamos ejecutando con mayor disciplina.

Estamos alineados como equipo.

Estamos construyendo momentum.

Y estamos sentando las bases para crear valor sostenible de largo plazo.

Lo que más confianza me da es la energía que veo en nuestros equipos a lo largo del país, asociados orgullosos de la experiencia que entregan cada día.

Con esto, me gustaría invitarlos a visitar nuestras tiendas y clubes y ver lo que hemos compartido esta mañana.

La ejecución

El momentum

Y la experiencia que nuestros equipos están entregando.