

# Deloitte.



**Las potencias globales  
del comercio detallista 2017**  
El arte y ciencia de los clientes



# Contenido

Top 250 estadísticas rápidas	4
Las tendencias en el comercio detallista: el arte y ciencia de los clientes	6
Perspectivas económicas mundiales	10
Top 10 destacadas	14
Top 250 potencias detallistas mundiales	16
Análisis geográfico	24
Análisis por sector de productos	28
Los recién llegados	30
Los 50 más rápidos	31
Top 50 detallistas electrónicos	34
Metodología de estudio y fuentes de datos	40
Notas al pie de página	44
Contactos	46

# Top 250 estadísticas rápidas, FY2015

FY2010-2015  
Tasa compuesta  
de crecimiento  
anual combinada  
en ingresos detallistas

**5.0%**

Ingresos detallistas  
acumulados  
del Top 250

**US\$4,310  
trillones**

Margen  
de utilidad  
neta compuesta

**3.0%**

Promedio  
del Top 250  
(ingresos detallistas)

**US\$17,200  
billones**

Detallistas Top 250  
con operaciones  
en el extranjero

**66.8%**

Ingreso mínimo  
detallista requerido  
para estar en el Top 250

**US\$3,500  
billones**

Crecimiento  
del ingreso  
detallista compuesto  
año con año

**5.2%**

Rentabilidad  
compuesta  
sobre los activos

**4.6%**

Participación  
de los 250 principales  
ingresos detallistas  
de las operaciones  
en el extranjero

**22.8%**

Número promedio  
de países  
con operaciones  
detallistas por empresa

**10.1**



# Las tendencias del comercio detallista: El arte y ciencia de los clientes

En los últimos 20 años hemos observado un cambio radical en el comercio detallista y en los clientes a los que este comercio atiende. Consideremos que en 1997, el año inaugural de este informe, el cliente promedio del programa preferencial Amazon Prime<sup>1</sup> tenía tan solo 16 años, AOL era la pionera en las redes sociales y las mascotas virtuales portátiles eran los juguetes más vendidos. En la actualidad, los dispositivos digitales portátiles se encuentran por todas partes y los clientes más jóvenes que usan más las redes sociales han llegado a la mayoría de edad. Estamos viviendo una época en la que, como nunca antes, los clientes llevan las riendas, ansiosos de autenticidad, novedad, conveniencia y creatividad. Estamos viviendo en una economía centrada en el cliente.

Las tendencias del comercio detallista para 2017 se centran directamente en entender el arte y la ciencia de atender al cliente. Esto se enfoca en tres principales tendencias. La primera es el cambio en las preferencias, incluyendo la tendencia de tener menos y vivir en una economía basada en las redes sociales. La segunda es el cambio de los formatos del comercio detallista a través de la desaparición de los sectores y la proliferación de cumplir con las entregas bajo demanda. La tercera, incluye las posibilidades transformadoras de vivir con tecnologías exponenciales tanto en la tienda como fuera de ella.

Si bien estas tendencias no son nuevas, lo que resulta interesante para 2017 es que lo que una vez fue futurista ahora es un elemento esencial. Los innovadores del comercio detallista saben que la tecnología ya no es un factor complementario en la experiencia de compra, ahora es algo fundamental. Sin embargo, la tecnología por sí sola no es suficiente. Los clientes buscan productos y experiencias nuevas y sorprendentes. Los comerciantes detallistas tienen cada vez más mayores desafíos para encontrar formas para deleitar a sus clientes y fortalecer su lealtad. Se trata de dominar el arte y la ciencia del compromiso de los clientes en el diseño de nuevas experiencias habilitadas por la tecnología.



## Preferencias cambiantes: Menos es más

**Los clientes se están definiendo cada vez menos por el número de cosas que poseen y más por qué tan completas están sus vidas en términos de posesiones y experiencias.**

"Menos y mejores cosas" es el lema de Cuyana, un comerciante detallista electrónico de San Francisco que ha encontrado un nicho de mercado vendiendo productos artesanales de alta calidad.<sup>2</sup> El éxito de su enfoque de "guardarropa austero" refleja un cambio en las preferencias del cliente de consumo desenfrenado hacia un consumo planeado. Los clientes se están definiendo cada vez menos por el número de cosas que tienen y más en cuanto a llevar una vida más equilibrada en términos de lo uno posee y en las experiencias que obtiene.

El consumo de 'experiencias' ha superado al consumo de 'bienes' por un factor de tres en los dos últimos años.<sup>3</sup> Esto significa una menor proporción de gasto en bienes no duraderos y duraderos (particularmente ropa), así como la disminución de tráfico en el comercio detallista en masa y en las tiendas departamentales. Estamos viendo un movimiento que se aleja de la producción en masa hacia lo 'hecho a la medida'.

El comerciante detallista tradicional de moda rápida H&M está respondiendo al lanzar programas como "H&M Consciente", que cada año estrenará una nueva colección Consciente Exclusiva, conformada por piezas de alta calidad, respetuosas con el medio ambiente.<sup>4</sup> Se trata de un cambio en el modelo de negocio tradicional de la moda rápida, la cual se basa en la compra más frecuente de los clientes a precios más bajos.



### Preferencias cambiantes: "Siguiendo" la economía

**Los clientes están buscando experiencias y productos que reflejen la marca personal que están promoviendo en sus redes sociales.**

Una de las razones potenciales de este movimiento hacia un menor consumo es la creciente toma de conciencia de la manera en la que nuestras compras nos definen como clientes. Las tendencias hacia la personalización y la experiencia del cliente no son nuevas. Lo que es nuevo es el nivel en el que nos definimos por los productos que compramos y las experiencias que tenemos. Eso se lo podemos agradecer a las redes sociales.

Los clientes en todo el mundo están ocupados 'siguiendo' a celebridades y marcas en las redes sociales y, al mismo tiempo, construyendo sus propios seguidores. Están buscando experiencias y productos que reflejen la marca personal que promueven en las redes sociales. Esto se manifestó, en un inicio, en el sector de viajes y turismo. Los centros turísticos se han centrado en ser 'Instagrameables', con Condé Nast agregando en la actualidad geoetiquetas y *hashtags* para hacer llegar sus comentarios. Los huéspedes de los hoteles, en especial los *millennials*, valoran la forma en la que se perciben sus viajes en las redes sociales tanto como la calidad de la experiencia real.

Este fenómeno también se está llevando a cabo en el comercio detallista. Los clientes quieren experiencias auténticas que puedan compartir para promover su marca personal. Es muy probable que los detallistas que puedan ofrecer de manera consistente estos momentos tengan una base de clientes ferozmente leales.

El poder de las experiencias del comercio detallista que se comparten puede verse con el T2 de Australia, una tienda de té súper premium. Durante los últimos cinco años, las ventas de café han superado las ventas de té en casi todos los países. T2 intentó cambiar todo eso llevando de regreso todo lo de moda al té. Diseñó el empaque y las experiencias en la tienda que aparecen con colores vibrantes y patrones audaces, que son publicaciones atractivas en las redes sociales. T2 se jacta de tener seguidores leales de las redes sociales que le ayudaron a crecer, pasando de ser una tienda en Melbourne, en 1966, a una marca global adquirida por Unilever en 2013.<sup>5</sup>



### Formatos cambiantes: "Comercialización detallista" del mundo

**El movimiento creador, la economía compartida y otros factores han hecho que sea cada vez más difícil definir lo que es y lo que hace un comerciante detallista.**

En años anteriores, era fácil detectar a un comerciante detallista. Compraba y vendía bienes, ya fuera en tienda o en línea. El movimiento creador, la economía compartida y otros hechos han hecho que sea cada vez más difícil definir lo que es y lo que hace un comerciante detallista. En 2017 y más adelante, la fragmentación del mercado en el espacio del comercio detallista continuará creciendo.

Algunos atribuyen esta volatilidad al crecimiento explosivo de los comerciantes detallistas no tradicionales que desarrollan nuevos modelos para atender las necesidades del cliente. Esto se está llevando a cabo en el mundo en desarrollo, donde es más común avanzar rápidamente a gran escala. En China los jugadores poderosos de comercio electrónico Alibaba y Tmall tienen la competencia de Vipshop, que ha crecido popularizando el modelo de venta flash. Vende marcas de ropa y accesorios de mercado medio, usando un modelo de descuento de tiempo limitado. Curiosamente, el 90% de las ventas de Vipshop se encuentra fuera de las ciudades más grandes de China.<sup>6</sup> En las economías en desarrollo donde los consumidores están ganando poder adquisitivo, existe una mayor disposición en confiar en modelos de comercio detallista menos tradicionales para realizar más compras.

En los mercados maduros existe una penetración menos dramática de los formatos alternativos, pero el nivel de difuminación entre sectores no tiene precedentes. Las bajas barreras de ingreso han llevado a la aparición de nuevos 'comerciantes detallistas', usando el modelo de suscripción como Dollar Shave Club, el servicio de entrega de ropa personalizado Trunk Club y Blue Apron, un servicio de envío de abarrotes y de comida a domicilio.

A medida en la que persistan las perturbaciones y los modelos de negocios alternativos, los comerciantes detallistas tendrán que reinventarse. Home Shopping Network –una cadena de ventas por televisión– (HSN, por sus siglas en inglés) y una de las recién llegadas a nuestra lista este año, se ha reinventado con bastante éxito. HSN nació en 1982 como una red de televisión para ordenar por teléfono y se ha convertido en un sofisticado comerciante detallista global multicanal, redistribuyendo activos para construir una plataforma de comercio electrónico, creando contenidos digitales y buscando nuevos socios. HSN sobrevivió y prosperó en una zona de disrupción al reinventar su modelo para seguir siendo relevante.<sup>7</sup>



### Formatos cambiantes: Compras a la medida y entregas inmediatas

**La relevancia se determinará por la capacidad del detallista para conocer y cumplir con la mentalidad del cliente moderno.**

La relevancia también se determinará por la capacidad del detallista para satisfacer y cumplir con la mentalidad del cliente moderno. Amazon y otras opciones de entregas inmediatas han cambiado para siempre las expectativas que el cliente tenía respecto a las entregas. El crecimiento de Amazon la cual por primera vez, se incorpora a la lista del Top 10 principales detallistas globales, ha sido impulsado, de manera importante, por su servicio "Prime" que atrae a los clientes más jóvenes y de mayores ingresos. Mientras que Amazon no divulga los datos de su servicio "Prime" hay quienes estiman que el número de miembros, a nivel mundial sea de 80 millones, con un crecimiento de alrededor de 50% CAGR. Los detallistas de ropa y los de aparatos, dispositivos y artículos deportivos ya han sentido el efecto de entregas inmediatas y este fenómeno se está expandiendo hacia los comerciantes de comestibles, automotriz y servicios.<sup>8</sup>

Es probable que Europa continúe siendo el campo de batalla para el futuro de los abarros. AmazonFresh lanzó entrega de una hora en 10 ciudades del Reino Unido, así como en las principales ciudades de Europa. Carrefour respondió con su propio servicio de una hora de entrega en Francia y seguramente le seguirán otros mercados europeos. En los últimos tres años, los Países Bajos, Alemania, el Reino Unido y Francia han visto las tasas de crecimiento compuesto más altas en las ventas detallistas de abarros en línea, que van del 20% al 50%. En 2017, la entrega a domicilio se volverá prolífica en las ciudades europeas ricas y pobladas, mientras que los pedidos en línea y recoger en tienda crecerán en las zonas más rurales de Europa.<sup>9</sup>

Sin embargo, la velocidad por sí sola no será suficiente para competir. Los consumidores han sido condicionados a esperar una experiencia de compra de alta calidad y hecha a la medida. Esto incluye revisiones en tiempo real y alianzas locales para ofrecer productos frescos. Sprouts Farmers Market, otro recién llegado a nuestra lista este año, se ha asociado con Amazon para ofrecer productos frescos a través del programa especial de membresía Amazon Prime, para entregarse en el área de Dallas. Una tendencia que es muy probable que continúe es la de los vendedores tradicionales que se asociarán con empresas de tecnología y entrega para proporcionar productos y entregas hechas a la medida.<sup>10</sup>



### Expectativas cambiantes: Viviendo exponencialmente

**Las tecnologías exponenciales están cambiando la manera en la que vivimos y compraremos.**

La última tendencia es la llegada de la vida exponencial. Mucho se ha profetizado acerca de la disrupción de las tecnologías exponenciales, como la inteligencia artificial, la robótica, los sensores y la realidad virtual. Estas tecnologías ya no son futuristas. Los detallistas más innovadores ya las están usando para mejorar sus interacciones con sus clientes y cambiar su forma de trabajo.

Se espera que el uso de la inteligencia artificial o robótica en las tiendas de autoservicio continúe. Lowes está usando robots OSHbot en su servicio detallista en sus tiendas de Orchard Supply Hardware. El robot da la bienvenida a los clientes en inglés y en español, puede escanear los productos para determinar si la tienda lo tiene en existencia, y guía al cliente hacia los productos por medio de sus capacidades de navegación de la tienda.<sup>11</sup> eBay, asociada con el detallista australiano Myer, ha creado la primera tienda departamental en el mundo que usa realidad virtual. Usando eBay Sight Search, los consumidores pueden explorar más de 12,500 productos de Myer, teniendo acceso a información del producto y precio en tiempo real, y agregar los artículos seleccionados a su canasta.<sup>12</sup>

El impacto de las tecnologías no se limita a la experiencia en la tienda. Las tecnologías exponenciales están cambiando la forma en la que vivimos y la manera en la que compraremos. Considere la llegada de autos sin conductor y su impacto potencial en nuestro comportamiento. Los vehículos autónomos permitirán que los detallistas más pequeños o hiperlocales puedan proporcionar entregas el mismo día. Imagínese comprar los productos de la panadería directamente de ellos, mientras aún están calientitos. O poder programar su auto para hacer mandados a distintas tiendas y recoger todo lo de su lista de compras. Los impactos en la vida del cliente debidos a los vehículos autónomos son interminables. Los mismos efectos se pueden esperar de la adopción, a gran escala, de la realidad aumentada, la impresión en 3D, hologramas y otras tecnologías.





# Perspectivas económicas mundiales

El entorno económico para los detallistas sigue siendo desafiante. Incluye un crecimiento económico lento en las principales economías desarrolladas, altos niveles de deuda de los países emergentes, deflación en los países ricos, una reacción proteccionista contra la globalización, mercados de crédito problemáticos en algunos países y el empeoramiento demográfico en muchos países. Sin embargo, la gente sigue necesitando comprar, lo que ha seguido impulsando a la industria. Más aún, en algunas tiendas y con algunos compradores, la perspectiva para los detallistas es favorable. Los siguientes son los puntos más destacados de la situación económica mundial que se esperan para 2017 y el impacto potencial que éstos tendrán sobre los detallistas.

## Principales tendencias económicas



### Reacción contra la globalización

En los países líderes del mundo existe una aversión cada vez mayor a un comercio más libre y a la migración transfronteriza. Los trabajadores que han padecido pérdidas de empleos y salarios estancados con frecuencia culpan a las importaciones y a los migrantes, en lugar de culpar a la tecnología y a los desequilibrios en los mercados laborales. Para los detallistas, esta situación es preocupante. Ellos y sus clientes se benefician de un comercio ampliado y más libre, que reduce los precios e incrementa el poder adquisitivo real de los consumidores. Por otra parte, las restricciones en el comercio tienden a frenar el crecimiento económico, otro importante impulsor del éxito detallista. Los países ricos a menudo se benefician de la inmigración, la cual incrementa la oferta de trabajo, aumenta la capacidad empresarial y, al reducir la edad promedio de la población, contribuye a aliviar los desequilibrios demográficos, que de lo contrario requeriría de mayores impuestos. El resultado de las elecciones, el próximo año, revelarán a qué grado se produce la reacción contra la globalización.



### Deflación/ baja inflación

A pesar de las políticas monetarias inusualmente agresivas que se registran en los principales países desarrollados, la inflación permanece casi siempre latente. De hecho, los precios están realmente disminuyendo en algunos países. El fracaso de la inflación tiene que ver con el exceso de capacidad, el efecto temporal de la caída en los precios de los productos básicos, la debilidad de la demanda y las tercas expectativas de baja inflación. Solo en los EE.UU. existe la posibilidad de que la inflación pudiera subir algo debido a la contracción del mercado laboral. En la mayoría de las otras economías afluentes es probable que la inflación se mantenga baja. Para los detallistas, esto significa una competencia intensa de precios, poco poder de fijación de precios y la necesidad de diferenciarse claramente de la competencia, con el fin de recuperar el poder de fijación de precios.



### Bajos precios de materias primas

Durante los últimos dos años, los precios del petróleo han estado a niveles inusualmente bajos, a pesar del incremento que tuvieron a principios de 2016. Los precios bajos se dieron debido a un incremento masivo en la producción de petróleo de esquisto en los EE.UU., así como a una demanda mundial relativamente débil. Durante el último año, mientras los productores de esquisto redujeron la producción debido a las bajas utilidades, los precios comenzaron a recuperarse, aunque es improbable que vuelvan a estar a los altos niveles anteriores. Es probable que nos encontremos en una nueva era de precios relativamente bajos, no solamente de petróleo, sino también de otros productos básicos minerales. Para los países consumidores de productos básicos, esto significa un mayor poder adquisitivo de los consumidores y mejores rendimientos de las ventas detallistas. Para los productores de materias primas, especialmente aquellos en el mundo emergente, significa un medio ambiente más desafiante, que requiere una mayor diversificación y producción económica.



### Los gobiernos se quedan sin municiones

En los países ricos del mundo, incluso en China, la política monetaria ha sido la principal herramienta política para impulsar el crecimiento y el empleo.

A pesar de ello, el crecimiento continúa siendo lento, la inflación permanece latente y las bajas tasas de interés no han logrado estimular el tan esperado auge de las inversiones. Parecería ser que la política monetaria se ha ido tan lejos como ha podido. Así, cada vez hay un mayor debate sobre cuáles otras herramientas deberían probarse. Entre las sugerencias, existe el estímulo fiscal (incluyendo las inversiones masivas en infraestructura), la reducción de impuestos, la reforma tributaria, la desregulación, un comercio más libre, restricciones al comercio, más migración y, a la vez, menos migración. En Canadá y Japón, donde se han intentado implementar estímulos fiscales, estamos observando un nuevo enfoque. De igual manera, existe la posibilidad de que los EE.UU. emprendan un estímulo fiscal, combinado con una reforma tributaria y una mayor desregulación. Sin embargo, también existe la posibilidad de que este país emprenda acciones proteccionistas que pudieran tener un impacto negativo en el crecimiento.



### El crecimiento de los países desarrollados sigue siendo bajo

En la última década, el crecimiento en los países avanzados ha sido mucho menor que en el pasado. Esto refleja dos importantes factores. En primer lugar, los datos demográficos han jugado un gran papel. Las poblaciones en edad productiva se han desacelerado y, en algunos países, han comenzado a declinar. Con todo lo demás permaneciendo igual, esto significa un crecimiento económico más lento. En segundo lugar, la productividad (producción por hora trabajada) se ha estancado después de haber incrementado inteligentemente en la década anterior. Esto puede reflejar un crecimiento modesto de la inversión que ha hecho más lenta la implementación de nuevas innovaciones. ¿Se puede rectificar el crecimiento lento? No está claro, y esta pregunta es una fuente de debate. De cualquier manera, no cambiará pronto. Esto significa que los detallistas deberán esperar que el crecimiento económico siga siendo modesto, en el mejor de los casos, en el corto plazo.

### Mercados principales



La economía de los EE.UU. continúa avanzando a un ritmo modesto. El mercado laboral se ha endurecido y probablemente refleja algo cercano al pleno empleo.

Eso explica el por qué los salarios se han incrementado, especialmente en el extremo inferior de la escala de ingresos. Esto ha generado una preocupación de que la inflación pueda irse de las manos, lo que implica que la Reserva Federal incremente, de manera constante, las tasas de interés y la economía se desacelere.

De hecho, la posibilidad de un estímulo fiscal de la nueva administración en Washington podría llevar a la Reserva Federal a acelerar el ritmo de la normalización de las tasas de interés. Por otra parte, con una participación en el mercado laboral históricamente baja y con una reciente desaceleración en el crecimiento del empleo, se argumenta que la economía en los EE.UU. está realmente erosionando y se encuentra en riesgo de recesión. Por lo tanto, este punto de vista sugiere que la Reserva Federal no deberá apretar la política monetaria demasiado rápido y apoya un estímulo fiscal potencial.

Mientras tanto, el principal motor del crecimiento económico de los EE.UU. sigue siendo el sector de consumo. Esto ha sido impulsado por el incremento en el empleo, la aceleración de los salarios, los bajos precios de la energía, las finanzas mejoradas de los consumidores, la mayor disponibilidad de crédito de consumo y la demanda acumulada. Estos factores también han impulsado el mejoramiento en el mercado de la vivienda que, a su vez, influye en el gasto detallista en productos relacionados con el hogar.

En la medida en la que exista debilidad en la economía de los EE.UU., ésta vendrá de las inversiones de empresas y exportaciones. Las primeras han sido golpeadas por la debilidad en el sector energético, mientras que las segundas lo ha sido por el elevado precio del dólar. Por supuesto, el alto valor del dólar ha sido benéfico para la industria detallista de los EE.UU., ayudando a mantener bajos los precios de las mercancías importadas y, por lo tanto, potenciando el poder adquisitivo del consumidor. Finalmente, existe un riesgo de acciones proteccionistas que podrían impulsar los precios de las importaciones, algo que probablemente reduciría el crecimiento del gasto detallista.



### Reino Unido

Una de las más grandes noticias del año pasado fue el voto de la Gran Bretaña para salir de la Unión Europea. La decisión llamada Brexit llevó a una fuerte caída en el valor de la libra. Esto se debió a la expectativa de que el Brexit podría ocasionar que la llegada de inversiones al Reino Unido disminuyera, de manera drástica, en medio de la creciente incertidumbre. Dado que la Gran Bretaña tiene un gran déficit externo y confía en tales infusiones de capital, una libra más barata se observa como un impulso a las exportaciones y la supresión de las importaciones, reduciendo así el déficit externo. Los detallistas podrían ser desafiados, de manera importante, por el Brexit: Algunos podrán optar por pasar los costos más altos de los bienes a sus consumidores, mientras que otros podrán absorber el incremento en los costos dentro de sus cadenas de suministros.

Sin embargo, los detalles de la salida de la Gran Bretaña todavía no se han resuelto y, al momento de este informe, la naturaleza de las actividades en curso del Reino Unido con la Unión Europea, en términos de comercio y movimiento de personas, aún están por verse. Un "duro" Brexit podría amortiguar el apetito por la inversión en algunas áreas de la economía del Reino Unido. Sin embargo, un Brexit que conserve relativamente el libre comercio con la Unión Europea no sería tan oneroso. Por el lado positivo, podrían surgir oportunidades potenciales con otras naciones comerciantes que no pertenezcan a la Unión Europea y el Brexit podría ser el catalizador para una revisión atrasada de las cadenas de suministro, con una visión para incrementar la eficiencia a través de un mejor uso de la tecnología más reciente.



### Eurozona

La economía de la eurozona está creciendo a un ritmo moderado. Sin embargo, a pesar de una agresiva política monetaria por el Banco Central Europeo, la inversión sigue siendo débil y el desempleo sigue siendo elevado. Demasiada dependencia en la política monetaria con la exclusión de política fiscal o reguladora ha impedido una aceleración en el crecimiento, la cual hubiera podido reducir el desempleo. El peligro es que los altos niveles persistentes de desempleo en Europa socavarán el apoyo político para las instituciones europeas, sentando así las bases para un eventual fracaso en la Eurozona. Esto, a su vez, podría precipitar una profunda recesión y volatilidad del mercado financiero. Por ahora es probable que el sector detallista de Europa se mantenga en una modesta trayectoria de crecimiento.



### China

La economía de China se ha desacelerado, y puede hacerlo aún más en los próximos años. Es una mala noticia. Sin embargo, la buena parece ser el cambio que se registra en el crecimiento, que se desvía de las inversiones y las exportaciones hacia el gasto de los consumidores. Hay una probabilidad, razonablemente buena, de que el gasto de los consumidores sea el principal combustible para el crecimiento económico en China en los próximos años, a menos que los desequilibrios de este país se interpongan en el camino. El mayor problema potencial es el alto nivel de deuda del sector privado que se ha acumulado con el fin de financiar una inversión excesiva, especialmente en la propiedad. Mientras que esto no representa una amenaza sistémica para China o para el sistema financiero mundial, amenaza con socavar el crecimiento. Las deudas incobrables y desatendidas se convertirán en bancos mal capitalizados, débiles préstamos bancarios a nuevos prestatarios y el continuo apuntalamiento de empresas altamente ineficientes. Mientras tanto, el capital sigue fluyendo fuera de China, ejerciendo una presión a la baja en el tipo de cambio y reduciendo así el poder.



### Japón

La mayoría de los comentarios más recientes sobre la economía del Japón lamentan el hecho de que, incluso después de varios años de una política monetaria inusualmente fácil, la economía apenas está creciendo. Parte del problema es la demografía: Sobre una base construida por trabajador, la economía de Japón ha estado creciendo al mismo ritmo que la de los EE.UU, sin embargo, su número de trabajadores está disminuyendo. Esto ha provocado un crecimiento lento y un panorama poco reconfortante para los detallistas que quieran crecer. Por el contrario, Japón debe verse como una gran fuente de efectivo en tanto a que está lleno de un suministro constante de consumidores ricos que seguirán gastando. Para los detallistas, el crecimiento tendrá que venir de las ganancias en las acciones de mercado o de las inversiones fuera de Japón. Mientras tanto, Japón también sufre de una deflación o baja inflación persistente, afectando, de esta manera, los márgenes y forzando a los detallistas a luchar por los costos más bajos posibles y los precios más competitivos, situación que también es probable no cambie.



# Top 10 destacadas

## Top 10 potencias detallistas, FY2015

Rango Top 250	Δ en rango	Compañía	País de Origen	FY2015 Ingreso detallista (Millones de dólares)	FY2015 Crecimiento del ingreso detallista (Millones de dólares)	FY2015 Margen de utilidad neta	FY2015 Rendimiento de los activos	FY2010-2015 Ingresos detallistas CAGR*	N° países de operación	% Ingreso detallista de operaciones extranjeras
1	↔	Wal-Mart Stores, Inc.	EU	482,130	-0.7%	3.1%	3.5%	2.7%	30	25.8%
2	↔	Costco Wholesale Corporation	EU	116,199	3.2%	2.1%	1.9%	8.3%	10	27.4%
3	↔	The Kroger Co.	EU	109,830	1.3%	1.9%	1.6%	6.0%	1	0.0%
4	↔	Schwarz Unternehmenstreuhand KG	Alemania	94,448	8.1%	1/a	n/a	7.4%	26	61.3%
5	↑+5	Walgreens Boots Alliance, Inc. (formerly Walgreen Co.)	EU	89,631	17.3%	4.1%	2.7%	5.9%	10	9.7%
6	↑+3	The Home Depot, Inc.	EU	88,519	6.4%	7.9%	7.6%	5.4%	4	9.0%
7	↓-1	Carrefour, S.A.	Francia	84,856	3.1%	1.4%	1.8%	-3.1%	35	52.9%
8	↓-1	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Alemania	82,164	11.5%	n/a	n/a	8.0%	17	66.2%
9	↓-1	Tesco PLC	RU	81,019	-12.7%	0.6%	-9.3%	-2.3%	10	19.1%
10	↑+2	Amazon.com, Inc.	US	79,268	13.1%	0.6%	-0.3%	20.8%	14 <sup>2</sup>	38.0%
<b>Top 10<sup>1</sup></b>				<b>1,308,065</b>	<b>2.9%</b>	<b>2.8%</b>	<b>5.9%</b>	<b>4.2%</b>	<b>15.7<sup>2</sup></b>	<b>28.7%</b>
<b>Top 250<sup>1</sup></b>				<b>4,308,416</b>	<b>5.2%</b>	<b>3.0%</b>	<b>4.6%</b>	<b>5.0%</b>	<b>10.1</b>	<b>22.8%</b>
<b>Top 10 proporción de los ingresos Top 2590</b>				<b>30.4%</b>						

\*Tasa compuesta de crecimiento anual

<sup>1</sup> Compuesto con ponderación de las ventas anuales ajustado por moneda

e = estimado

<sup>2</sup> Promedio

n/a = no disponible

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Las potencias globales del comercio detallista 2017. Análisis de los resultados financieros y de las operaciones para los años fiscales que terminaron en junio 2016 utilizando informes anuales de la compañía, la base de datos del Planet Retail y otras fuentes públicas.

### Walgreens sube al tablero de líderes y Amazon se une al Top 10

Los cuatro mayores detallistas mundiales mantuvieron sus posiciones en el tablero de líderes de la industria en el FY2015, pero las adquisiciones, las ventas de activos y la volatilidad en el tipo de cambio barajaron al resto de las Top 10.

Wal-Mart siguió con el dominio que ha ejercido, desde hace mucho tiempo, como el detallista más grande del mundo. Sus ingresos disminuyeron ligeramente en el FY2015 debido a las fluctuaciones desfavorables del tipo de cambio, los precios más bajos en la gasolina, que tuvieron impacto en las ventas de combustible, así como algunos cierres de tiendas, incluyendo la decisión de cerrar su cadena más pequeña, Wal-Mart Express.<sup>13</sup>

A pesar de que para Costco las ventas a mismas tiendas crecieron significativamente a precios constantes, las ventas reportadas crecieron tan solo un 3.2% en el FY2015, incluyendo los efectos negativos de los precios bajos de la gasolina y debilidad de monedas extranjeras. Sin embargo, este número fue suficiente para mantener a la compañía en el segundo lugar. Los precios de los combustibles también frustraron el crecimiento en las ventas de Kroger. El gigante de supermercados siguió con su frenesí de adquisiciones con la compra de Roundy, en diciembre de 2015<sup>14</sup>, pero sus ingresos del año fiscal incluyeron sólo seis semanas con los resultados de Roundy. Schwarz quedó en cuarto lugar con un fuerte crecimiento en 2015, a pesar del impacto de un euro débil en sus ventas denominadas a dólares.

Walgreens y Alliance Boots completaron su fusión en diciembre de 2014, creando la alianza Walgreens Boots, el quinto mayor detallista del mundo. La nueva empresa global está ahora compuesta por Walgreens, la mayor cadena de farmacias en los EE.UU.; Boots, el líder en el mercado detallista europeo de farmacias; y Alliance Healthcare, el líder internacional mayorista y distribuidor. Las cifras de ingresos de la nueva compañía combinada reflejan ocho meses de la adquisición de Alliance Boots y se espera que, el próximo año, la clasificación se mueva hacia arriba para llegar al tablero de los líderes.<sup>15</sup>

El amplio crecimiento en todas las divisiones y un dólar fuerte en relación con el euro, impulsó a Home Depot al sexto lugar, por delante de Carrefour y Aldi. La continua recuperación del mercado de vivienda de los EE.UU. ayudó a impulsar en un 6.4% el crecimiento de los ingresos para mejoras para el hogar de esta detallista en el FY2015. Carrefour registró un incremento del 3.1% en los ingresos de ventas detallistas, lo que marcó el cuarto año consecutivo de crecimiento de ventas orgánicas de la compañía. La agresiva expansión de Aldi en el Reino Unido, Australia y los EE.UU. contribuyó a un incremento estimado de dos dígitos en las ventas para la cadena de súper descuento. Mientras tanto, 2015 fue un año de transformación para Tesco. Siguió vendiendo sus operaciones no básicas, incluyendo su negocio de Homeplus en Corea, en octubre de 2015,<sup>16</sup> cayendo así del quinto al noveno lugar, a pesar de que la detallista recuperó competitividad en el mercado del Reino Unido.

Amazon continuó con su ascenso, uniéndose al tablero de los líderes del Top 10 por primera vez en 2015. El detallista electrónico más grande del mundo ocupó el lugar 186 en el 2000, cuando ingresó por primera vez al Top 250. Impulsado por un constante flujo de innovaciones de bienes y servicios, ha contabilizado desde su creación, en 1994, un robusto crecimiento de dos dígitos.

Metro Group de Alemania cayó entre el Top 10 en 2015, a medida en que se aceleraba el proceso de transformación de la compañía. Uno de los principales eventos fue la venta de Galeria Kaufhof a Hudson Bay, en septiembre del 2015<sup>17</sup>. Desde finales de 2014, Metro Cash & Carry, la división más grande de la compañía, eliminó sus actividades de ventas mayoristas en Dinamarca<sup>18</sup>, Grecia<sup>19</sup> y Vietnam<sup>20</sup>. En marzo de 2016, la compañía anunció que se dividiría en dos empresas que cotizan en bolsa, una centrada en electrónica de consumo y otra en operaciones mayoristas y de alimentos<sup>21</sup>. El movimiento es visto como una manera de facilitar un crecimiento más rápido y más rentable.

### El impacto en el tipo de cambio en el ranking del Top 250

Los cambios en el ranking total de año con año están generalmente impulsados por los incrementos o decrementos en el ingreso detallista de las compañías. Sin embargo, una moneda más débil con respecto al dólar americano en 2015 significó que las empresas que reportaban en esa moneda pudieran tener un ranking menor en ese año respecto al 2014, permaneciendo igual en los demás aspectos. Por el contrario, las compañías que reportaron en una moneda más fuerte, pudieron estar en un rango más alto.

En el 2015, el dólar americano incrementó su valor frente a la mayoría de las principales monedas. Esto reflejaba varios factores, incluyendo un mayor crecimiento económico en los EE.UU. que en otras economías desarrolladas, tasas de interés más altas en los EE.UU., expectativas de una política monetaria más agresiva en Europa y Japón, y expectativas más estrictas en la política monetaria de los EE.UU. Sobre una base de año natural, el euro se depreció 16% frente al dólar. La libra británica obtuvo mejores resultados, sin embargo, en 2015 cayó 7%, mientras que en 2016, tras el voto del Brexit, el 23 de junio de 2016, se desplomó a su mínimo valor en tres décadas. El yen japonés siguió deslizándose a lo largo de 2015, al igual que el dólar canadiense, el peso mexicano, el real brasileño, el rand surafricano y casi todas las otras monedas de reporte usadas por los detallistas del Top 250. Entre las monedas más afectadas estuvo el rublo ruso, que cayó 38% frente al dólar americano en 2015.

Fuente: OANDA

# Top 250 potencias detallistas mundiales

Durante el FY2015, los detallistas lograron un crecimiento sostenido a pesar de la desafiante economía global

En 2015, el dólar subía, los precios del petróleo caían y China experimentaba una volatilidad extrema en los mercados financieros. Se intensificaron las preocupaciones políticas y la inestabilidad geopolítica, incluyendo una creciente reacción contra la globalización, que perturbó la economía mundial. Los factores adversos deflacionarios, las tecnologías que cambian las reglas del juego y los consumidores cautelosos se sumaron al incierto entorno empresarial para los detallistas.

Aunque la economía mundial luchó por ganar impulso, las Potencias mundiales del comercio detallista del Top 250 obtuvieron un crecimiento rentable en el FY2015. El ingreso detallista se incrementó en más de tres cuartas partes de los 250 detallistas más grandes del mundo (192 compañías), resultando en una tasa de crecimiento compuesta ajustado al tipo de cambio del 5.2%. El noventa por ciento de los detallistas que revelaron sus resultados financieros (172 de 191 empresas) operaron con ganancias. Sobre una base compuesta, las compañías que reportaron publicaron un margen de utilidad neta del 3% en el FY2015 y generaron un rendimiento de activos del 4.6%.

Los ingresos detallistas para las compañías Top 250 en el FY2015 contabilizaron más de 4,300 billones de dólares, teniendo como resultado un promedio en tamaño de 17,200 millones de dólares por compañía. Para unirse a las filas del Top 250 en 2015, se requería un ingreso detallista de al menos 3,500 millones de dólares. Estas cifras son inferiores a las de los resultados de las empresas del Top 250 del año anterior, debido, principalmente, a la continua devaluación de la mayoría de las monedas frente al dólar americano. Diecinueve compañías detallistas del Top 250 superaron los 50 mil millones de dólares en ingresos, mientras 67 tuvieron ingresos menores de 5 mil millones de dólares.

En 2015, el nivel de la globalización detallista se mantuvo al mismo nivel que el año anterior. Sin embargo, dos terceras partes del Top 250 operaron fuera de las fronteras de su país de origen. En promedio, tuvieron operaciones detallistas en más de 10 países y derivaron casi una cuarta parte de sus ingresos detallistas compuestos de las operaciones en el extranjero.

Las compañías Top 250 que no obtienen la mayoría de sus ingresos de operaciones detallistas se excluyen del margen de utilidad neta compuesta y del cálculo del rendimiento de los activos. En virtud de que estas empresas no son principalmente detallistas, sus utilidades y activos consolidados reflejan, en su mayoría, sus actividades no detallistas. Se excluyeron ocho compañías de esta clase en el FY2015: CVS Health Corp., Apple Inc., Associated British Foods, Nike Inc., SHV Holdings, McKesson Corp., Berkshire Hathaway, y Tokyu Corp.

El promedio de países con operaciones de ventas detallistas incluye la ubicación de la franquicia, las licencias, y las operaciones conjuntas, además de los canales de distribución propiedad de la empresa. Donde se dispuso información, el número de países refleja los canales de ventas que no son tiendas, tales como sitios localizados de comercio electrónico orientados al consumidor; los catálogos y los programas de compras por TV; así como la ubicación de tiendas. Sin embargo, para algunos detallistas, la información específica sobre las actividades que no fueran de tiendas no estaba disponible.



## Top 250 potencias detallistas mundiales, FY2015

FY2015 Rango de ingresos detallistas	Compañía	País de origen	FY2015 Ingresos detallistas (millones de dólares)	FY2015 Empresa matriz/ ingreso grupo (millones de dólares)	FY2015 Empresa matriz/ ingreso neto del grupo (millones de dólares)	Formato operativo predominante	Nº países de operación	FY2010-2015 Ingresos detallistas CAGR <sup>2</sup>
1	Walmart Stores Inc.	EE.UU.	482 130	482 130	15 080	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	30	2.7%
2	Costco Wholesale Corporation	EE.UU.	116 119	116 199	2 409	Pagar y llevar/Club de almacén	10	8.3%
3	The Kroger Co.	EE.UU.	109 830	109 830	2 049	Supermercado	1	6.0%
4	Schwarz Unternehmensreuhand KG	Alemania	94 448	54 448	n/a	Tienda de descuento	26	7.4%
5	Walgreens Boots Alliance, Inc. (formerly Walgreen Co.)	EE.UU.	89 631	103 444**	4 279	Farmacia	10	5.9%
6	The Home Depot, Inc.	EE.UU.	88 519	88 519	7 009	Mejoramiento del Hogar	4	5.4%
7	Carrefour, S.A.	Francia	84 856	87 593	1 247	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	35	-3.1%
8	Aidi Einkauf GmbH	Alemania	82 164e	82 164e	n/a	Tienda de descuento	17	85.0%
9	Tesco PLC	RU	81 019	82 466	535	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	10	-2.3%
10	Amazon com. Inc.	EE.UU.	79 268	107 006	596	Sin tienda	14	20.8%
11	Target Corporation	EE.UU.	73 785	73 185	3 363	Tienda departamental de descuento	1	2.3%
12	CVS Health Corporation	EE.UU.	72 007	53 290	5 239	Farmacia	3	4.7%
13	Metro Ag.	Alemania	68 066**	68 066**	821	Pagar y llevar/Club de almacén	31	-2.5%
14	Aeon Co. Ltd.	Japón	63 635	67 785**	504	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	12	10.7%
15	Lowe's Companies, Inc.	EE.UU.	59 074	59 074	2 546	Mejoramiento del hogar	4	3.9%
16	Aucan Holging S.A. (antes Group Auchan S.A.)	Francia	59 050**	60 240**	798	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	14	5.0%
17	Albertsons Companies, Inc.	EE.UU.	58 734	58 734	-502	Supermercado	1	74.1%
18	Edeka Group.	Alemania	52 477	53 810**	n/a	Supermercado	1	3.0%
19	Casino Guichard-Perrachon, S.A.	Francia	51 257**	51 257**	176	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	31	10.1%
20	Seven & Holdings Co, Ltd.	Japón	57 795**	50 119**	1 398	Tienda de conveniencia/ Tienda en gasolinera	19	3.2%
21	Wesfarmers Limited	Australia	44 679	48 083	297	Supermercado	3	5.0%
22	Rewe Combine	Alemania	43 607**	48 540**	426	Supermercado	11	2.2%
23	Koninldijke Ahold N.V. (ahora Ahold Deinaize)	Países Bajos	42 435**	42 435**	945	Supermercado	6	5.3%
24	Woolworths Limited	Australia	41 366	42 468	-1 711	Supermercado	3	1.7%
25	Best Buy Co. Inc.	EE.UU.	39 528	39 528	897	Especialidad en electrónica	4	-4.7%
26	Centres Distributeurs E. Lecierc.	Francia	39 277e**	49 208g**	n/a	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	7	3.3%
27	The IKEA Grupop (INGKA Holging B.V)	Países Bajos	37 105	37 986	4 101	Otra especialidad	28	6.7%
28	J Sainsbury plc	RU	35 100	35 602	714	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	1	1.9%
29	Loblaw Companies Limited	Canadá	34 863**	35 588**	488	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	6	8.0%
30	Public Super Markets, Inc.	EE.UU.	32 619	32 619	1 965	Supermercado	1	5.2%
31	The TIX Companies, Inc.	EE.UU.	30 945	30 945	2 278	Especialidad en vestido y calzado	10	7.1%
32	ITM Développement International (Intermarché)	Francia	30 857e**	44 098g**	n/a	Supermercado	4	1.7%
33	Apple Inc./Apple Retail Stores	EE.UU.	28 000e	233 715	53 394	Especialidad en electrónica	19	23.4%
34	Delhaize Group S.A (ahora Ahold Delhaize)	Bélgica	27 097**	27 097**	408	Supermercado	7	3.2%
35	Macy's Inc.	EE.UU.	27 079**	27 079**	1 070	Tienda departamental	3	1.6%
36	JD COM. Inc	China	26 991	29 175	-1 511	Sin tienda	2	81.3%
37	Rite Aid Corporation	EE.UU.	26 866	30 737	165	Farmacia	1	1.3%
38	LVMH Moët Hennessy- Louis Vuitton, S.A.	Francia	25 605	39 615**	4 444	Otra especialidad	80	13.2%
39	Sears Holding Corporation	EE.UU.	25 146	25 146	-1 128	Tienda departamental	2	-10.3%
40	Wim Morrison Supermarkets PLC	RU	24 551	24 551	338	Supermercado	1	-0.4%
41	Migros-Genosseschatts Bund	Suiza	24 391e**	28 522**	823	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	3	1.9%
41	Migros-Genosseschatts Bund	Suiza	24 391e**	28 522**	823	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	3	1.9%
38	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton, S.A.-	Francia	25 605	39 615**	4 444	Otra especialidad	80	13.2%
39	Sears Holding Corporation	EE.UU.	25 146	25 146	-1 128	Tienda departamental	2	-10.3%
40	Wim Morrison Supermarkets PLC	RU	24 551	24 551	338	Supermercado	1	-0.4%
41	Migros-Genosseschatts Bund	Suiza	24 391e**	28 522**	823	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	3	1.9%

<sup>1</sup> Los ingresos y los resultados netos de la empresa matriz o grupo pueden incluir los resultados de las operaciones no detallistas.

<sup>2</sup> Tasa compuesta de crecimiento anual e = estimado

g= Facturación bruta según lo informado por la compañía

n/a = no disponible

ne= no en existencia (creado por fusión o cesión de derechos)

\* Los ingresos reflejan las ventas mayoristas

\*\* Los ingresos incluyen las ventas mayoristas y detallistas

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Las potencias globales del comercio detallista 2017. Análisis de los resultados financieros y de las operaciones para los años fiscales que concluyeron en junio de 2016, utilizando informes anuales de la compañía, la base de datos del Planet Retail y otras fuentes públicas.

## Top 250 potencias detallistas mundiales, FY2015

FY2015 Rango de ingresos detallistas	Compañía	País de origen	FY2015 Ingresos detallistas (millones de dólares)	FY2015 Empresa matriz/ ingreso grupo (millones de dólares)	FY2015 Empresa matriz/ ingreso neto del grupo (millones de dólares)	Formato operativo predominante	N° países de operación	FY2010-2015 Ingresos detallistas CAGR <sup>2</sup>
42	Lotte Shopping Co. Ltd	Corea del Sur	24 346	25 749	-305	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	6	9.0%
43	Inditex, S.A.	España	23 074**	23 074**	3 182	Especialidad en vestido y calzado	88	10.8%
44	H.E. Butt Grocery Company	EE.UU.	23 000ee	23 000e	n/a	Supermercado	2	7.8%
45	Coop Group	Suiza	22 449e**	28 029**	553	Supermercado	6	3.0%
46	Suning Commerce Group Co. Ltd	China	21 814	21 814	122	Especialidad en electrónica	2	12.4%
47	H&MHennes & Mauritz AB	Suecia	21 678**	21 678**	2 505	Especialidad en vestido y calzado	61	10.8%
48	Mercadona, S.A.	España	21 171	21 171	679	Supermercado	1	4.6%
49	Systere U. Centrale Nationale	Francia	20 694e**	26 048g**	n/a	Supermercado	4	3.9%
50	Dollar General Corporation	EE.UU.	20 369	20 369	1 165	Tienda de descuento	1	9.3%
51	A.S. Watson Group	Hong Kong SAR	19 594**	19 594**	n/a	Farmacia	25	4.3%
52	Kohil's Corporation	EE.UU.	19 204	19 204	673	Tienda departamental	1	0.9%
53	Empira Company Limited	Canadá	18 755**	18 755**	-1 611	Supermercado	1	9.3%
54	China Resources Vanguard Co., Ltd.	China	17 606	17 606	n/a	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	1	8.8%
55	Groupe Adeo, S.A.	Francia	16 901e**	19 883d**	n/a	Mejoramiento del hogar	12	7.3%
56	Meijer, Inc.	EE.UU.	16 900e	16 900e	n/a	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	1	3.5%
57	Cencosud, S.A.	Chile	16 198	16 850	356	Supermercado	5	12.4%
58	Mark and Spencer Group, plc	RU	15 923**	15 923**	610	Tienda departamental	52	1.6%
59	Kingfisher plc	RU	15 900	15 900	627	Mejoramiento del hogar	10	0.0%
60	The Gap, Inc.	EE.UU.	15 797	15 797	920	Especialidad en vestido y calzado	56	1.5%
61	PJSC "Magnit"	Rusia	15 677	15 723**	977	Tienda de conveniencia/ Tienda en gasolinera	1	32.0%
62	Dollar Tree Inc.	EE.UU.	15 498	15 498	282	Tienda de descuento	2	21.4%
63	Whole Foods Market, Inc.	EE.UU.	15 389	15 389	536	Supermercado	3	11.3%
64	Jerónimo Martins, SGP, S.A.	Portugal	15 249	15 249	398	Tienda de descuento	3	10.1%
68	John Lewis Partnership pk.	RU	14 845**	14 845**	340	Supermercado	5	5.8%
66	Dixons Carphone pic	RU	14 411	14 640	242	Especialidad en electrónica	10	2.8%
67	Fast Retailing Co. Ltd.	Japón	14 239**	14 262**	995	Especialidad en vestido y calzado	31	15.6%
68	Nordstrom, Inc.	EE.UU.	14 095	14 437	600	Tienda departamental	3	8.6%
69	Gome Home Appliance Group	China	14 038e	14 038e	279	Especialidad en electrónica	1	3.8%
70	Yamada Deniki Co., Ltd.	Japón	13 434**	13 434**	266	Especialidad en electrónica	7	-5.6%
71	X5 Retail Group N.V.	Rusia	13 378	13 378	234	Tienda de descuento	1	18.7%
72	Steinhoff International Holdings N.V.	Sudáfrica	13 155	14 499	1 302	Otra especialidad	29	44.5%
73	El Corte Inglés, S.A.	España	13 086	16 773	174	Tienda departamental	9	-2.0%
74	J.C. Penney Company, Inc.	EE.UU.	12 625	12 625	-513	Tienda departamental	2	-6.6%
75	BJ's Wholesale Club, Inc.	EE.UU.	12 500e	12 500e	n/a	Cash & Carry/Club de Almacén	1	2.8%
76	Coop Italia	Italia	12 496e	13 885g	160	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	1	-0.2%
77	Conad COnsorzio Nazionale, Dettaglianti Soc. Coop a.r.l.	Italia	12 196e**	13 552g**	n/a	Supermercado	3	3.7%
78	L. Brands, Inc.	EE.UU.	12 154**	12 154**	1 253	Especialidad en vestido y calzado	80	4.8%
79	Bed Bath and Beyond Inc.	EE.UU.	12 104	12 104	841	Otra especialidad	4	6.7%
80	Ross Stores, Inc.	EE.UU.	11 940	11 940	1 021	Especialidad en vestido y calzado	1	8.7%
81	CP ALL Plc.	Tailandia	11 890**	11 897**	405	Tienda de conveniencia/ Tienda en gasolinera	1	24.0%
82	Toys "R" Us, Inc.	EE.UU.	11 802	11 802	-124	Otra especialidad	40	-3.2%

<sup>1</sup> Los ingresos y los resultados netos de la empresa matriz o grupo pueden incluir los resultados de las operaciones no detallistas.

<sup>2</sup> Tasa compuesta de crecimiento anual  
e = estimado

g = Facturación bruta según lo informado por la compañía

n/a = no disponible

ne = no en existencia (creado por fusión o cesión de derechos)

\* Los ingresos reflejan las ventas mayoristas

\*\* Los ingresos incluyen las ventas mayoristas y detallistas

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Las potencias globales del comercio detallista 2017. Análisis de los resultados financieros y de las operaciones para los años fiscales que concluyeron en junio de 2016, utilizando informes anuales de la compañía, la base de datos del Planet Retail y otras fuentes públicas.

## Top 250 potencias detallistas mundiales, FY2015

FY2015 Rango de ingresos detallistas	Compañía	País de origen	FY2015 Ingresos detallistas (millones de dólares)	FY2015 Empresa matriz/ ingreso grupo (millones de dólares)	FY2015 Empresa matriz/ ingreso neto del grupo (millones de dólares)	Formato operativo predominante	Nº países de operación	FY2010-2015 Ingresos detallistas CAGR <sup>2</sup>
83	ICA Gruppen AB	Suecia	11 752	12 0187**	583	Supermercado	5	1.5%
84	Sotheastern Grocers, LLC	EE.UU.	11 145e	11 145e	n/a	Supermercado	1	34.6%
85	Dairy Farm International Holdings Limited	Hong Kong SAR	11 137	11 137	418	Supermercado	11	6.9%
86	E-MART Inc.	Corea del Sur	11 081	12 058	403	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	3	Ne
87	Co-operative Group Ltd.	RU	10 761	14 223	23	Supermercado	1	-3.4%
88	S.A.C.I. Falabella	Chile	10 748	11 894	880	Tienda departamental	6	13.4%
89	Staples, Inc.	EE.UU.	10 720e	21 059	379	Otra especialidad	13	-3.6%
90	Isetan Mitsukoshi Holdings Ltd.	Japón	10 658	10 723	212	Tienda departamental	8	1.4%
91	S Group	Finlandia	10 627	12 001	338	Supermercado	5	2.3%
92	Otto (GmbH & Co KG)	Alemania	10 567	14 157	-209	Sin tienda	58	-0.8%
93	AutoZone, Inc.	EE.UU.	10 187**	10 187**	1 160	Otra especialidad	4	6.7%
94	Décathlon, S.A.	Francia	10 108	10 108	n/a	Otra especialidad	30	8.8%
95	Spar Holding AG	Austria	10 047**	10 133**	188	Supermercado	8	1.7%
96	Menard, Inc.	EE.UU.	10 000e	10 000e	n/a	Mejoramiento del hogar	1	3.8%
97	Liberty Interactive Corporation	EE.UU.	9 989	9 989	911	Sin tienda	10	2.3%
98	Metro, Inc.	Canadá	9 987**	9 989**	424	Supermercado	1	1.5%
99	Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A (Día, S.A.)	España	9 914**	10 021**	332	Tienda de descuento	5	ne
100	Advance Auto Parts, Inc.	EE.UU.	9 737**	9 737**	473	Otra especialidad	3	10.4%
101	Giant Eagle, Inc.	EE.UU.	9 600e**	9 600e**	n/a	Supermercado	1	0.6%
102	FEMSA Comercio, S.A. de C.V.	México	9 572	9 572	n/a	Tienda de conveniencia/Tienda en gasolinería	3	19.4%
103	SuperValu Inc.	EE.UU.	9 392**	17 529**	186	Supermercado	1	-20.1%
104	GameStop Corpo.	EE.UU.	9 364	9 364	403	Otra especialidad	15	0.2%
105	Hy-Vee, Inc.	EE.UU.	9 300	9 300	n/a	Supermercado	1	6.2%
106	Dm-dregerie markt GmbH + Co. KG	Alemania	9 299e	10 424ge	n/a	Farmacia	12	9.7%
107	Louis Delhaize, S.A.	Bélgica	9 219e	12 219ge	n/a	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	4	-3.7%
108	NorgesGruppen ASA	Noruega	9 134**	9 485**	294	Tienda de descuento	1	6.5%
109	Tnegelmann Warenhandelsgesellschaft KG	Alemania	9 042e**	9 153**	n/a	Mejoramiento del hogar	13	0.4%
110	Shoprite Holdings Ltd.	Sudáfrica	9 038**	9 038**	337	Supermercado	15	12.5%
111	Dirk Rossmann GmbH	Alemania	8 775	8 775	n/a	Farmacia	16	11.3%
112	Canadian Tire Corporation Limited	Canadá	8 679**	9 627**	577	Otra especialidad	1	6.2%
113	J. Front Retailing Co. Ltd.	Japón	8 646	9 646**	248	Tienda departamental	2	4.1%
114	Hudson's Bay Company	Canadá	8 632	8 632	299	Tienda departamental	9	8.7%
115	Dansk Supermarked A/S	Dinamarca	8 510	8 558	258	Tienda de descuento	4	-0.3%
116	UNY Group NHoldings Co. Ltd.	Japón	8 309**	8 611**	-29	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	3	-1.7%
117	Associated British Foods plc/ Primark	RU	8 307	19 886	814	Especialidad en vestido y calzado	10	14.4%
118	O'Reilly Automotive, Inc.	EE.UU.	7 967**	7 967**	931	Otra especialidad	1	8.1%
119	Wegmans Food Markets, Inc.	EE.UU.	7 900	7 900	n/a	Supermercado	1	6.8%
120	Colruyt Group	Bélgica	7 894	10 135**	405	Supermercado	3	5.0%
121	Shanghai Bailian Group Co. Ltd.	China	7 894**	7 921	205	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	1	9.7%
122	Globus Holding GmbH & Co. KG	Alemania	7 860g	7 860g	n/a	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	4	3.1%
123	NIKE, Inc./Direct to Consumer	EE.UU.	7 857	32 376**	3 760	Especialidad en vestido y calzado	66	22.9%
124	C&A Europe	Bélgica-Alemania	7 715e	7 715e	n/a	Especialidad en vestido y calzado	20	1.2%
125	Esselung, S.p.A.	Italia	7 448e	8 122g	322	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	1	2.8%

<sup>1</sup> Los ingresos y los resultados netos de la empresa matriz o grupo pueden incluir los resultados de las operaciones no detallistas.

<sup>2</sup> Tasa compuesta de crecimiento anual e = estimado

g= Facturación bruta según lo informado por la compañía

n/a = no disponible

ne= no en existencia (creado por fusión o cesión de derechos)

\* Los ingresos reflejan las ventas mayoristas

\*\* Los ingresos incluyen las ventas mayoristas y detallistas

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Las potencias globales del comercio detallista 2017. Análisis de los resultados financieros y de las operaciones para los años fiscales que concluyeron en junio de 2016, utilizando informes anuales de la compañía, la base de datos del Planet Retail y otras fuentes públicas.

## Top 250 potencias detallistas mundiales, FY2015

%

FY2015 Rango de ingresos detallistas	Compañía	País de origen	FY2015 Ingresos detallistas (millones de dólares)	FY2015 Empresa matriz/ ingreso grupo (millones de dólares)	FY2015 Empresa matriz/ ingreso neto del grupo (millones de dólares)	Formato operativo predominante	N° países de operación	FY2010- 2015 Ingresos detallistas CAGR <sup>2</sup>
126	Foot Locker, Inc.	EE.UU.	7 412	7 412	541	Especialidad en vestido y calzado	30	8.0%
127	PetSmart, Inc.	EE.UU.	7 300e	7 300e	n/a	Otra especialidad	10	5.1%
128	Chow Tai Fook Jewellery Group Ltd.	Hong Kong SAR	7 295**	7 295**	384	Otra especialidad	8	10.1%
129	Dic's Sporting Goods, Inc.	EE.UU.	7 271	7 271	330	Otra especialidad	1	8.3%
130	Office Depot, Inc.	EE.UU.	7 250e	14 485	8	Otra especialidad	3	2.7%
131	Kesko Corporation	Finlandia	7 247e**	9 640**	130	Supermercado	8	Ne%
132	H2O Reetailing Corporation	Japón	7 231	7 628	117	Tienda departamental	2	14.5%
133	The Sherwin-Williams Company/ Paint Stores Group	EE.UU.	7 209	11 339**	1 054	Mejoramiento del hogar	9	10.5%
134	Army and Air Force Exchange Service (AAFES)	EE.UU.	7 206	7 206	241	Tienda de conveniencia/Tienda en gasolinera	33	-3.8%
135	Retain Group	Noruega	7 092e**	7 751**	303	Tienda de descuento	7	10.8%
136	Takashimaya Company, Ltd.	Japón	7 047	7 706	201	Tienda departamental	4	0.9%
137	Kering, S.A.	Francia	7 039	12 867**	801	Especialidad en vestido y calzado	95	-10.7%
138	Central Group	Tailandia	7 029e	8 308	n/a	Tienda departamental	6	19.6%
139	Organización Soriana, S.A.B. de C.V.	México	6 915**	6 915**	236	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	1	3.1%
140	Beisia Group Co., Ltd.	Japón	6 864e**	7 461 e**	n/a	Mejoramiento del hogar	1	1.6%
141	Compagnie Financiere Richemont, S.A	Suiza	6 783	12 232**	2 459	Otra especialidad	56	12.1%
142	Bic Camra, Inc.	Japón	6 745	6 745	38	Especialidad en electrónica	1	5.5%
143	Dillar's, Inc.	EE.UU.	6 548	6 755	269	Tienda departamental	1	1.3%
144	Signet Jewelers Limited	Bermudas	6 538	6 550	468	Otra especialidad	5	13.7%
145	Belle International Holdings Limited	Hong Kong SAR	6 495	6 495	469	Especialidad en vestido y calzado	2	11.5%
146	Yorighui Superstores Co. Ltd.	China	6 469	6 782	97	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	1	27.6%
147	BIMBiresik Magazalar, A.S.	Turquía	6 439	6 439	215	Tienda de descuento	3	21.5%
148	Home Retail Group plc	RU	6 416	6 416	-1 224	Sin tienda	2	-6.3%
149	Next plc	RU	6 339**	6 361**	1 015	Especialidad en vestido y calzado	72	4.8%
150	Don Quijote Holdings Co. Ltd (antes Don Quijote Co. Ltd.)	Japón	6 299	6 525	254	Tienda departamental de descuento	2	8.5%
151	Tractor Supply Company	EE.UU.	6 227	6 227	410	Otra especialidad	1	11.3%
152	Dufry AG	Suiza	6 204	6 389	-38	Otra especialidad	63	18.7%
153	Emke Group/Lulu Group International	Emiratos Árabes Unidos	6 200e	6 200e	n/a	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	9	17.3%
154	WinCo Foods, LLC	EE.UU.	6 200e	6 200e	n/a	Supermercado	1	4.4%
155	The SPAR Group Limited	Sudáfrica	6 195**	6 195**	119	Supermercado	10	16.1%
156	Coppel, S.A. de C.V.	México	6 146e	6 146e	n/a	Tienda departamental	3	14.3%
157	Vishop Holdings Limited	China	6 084	6 206	233	Sin tienda	1	184.6%
158	President Chain Store Corp.	Taiwán	6 080e	6 481**	298	Tienda de conveniencia/Tienda en gasolinera	3	4.4%
159	Agrokor, d.d.	Croacia	6 025**	7 213**	172	Supermercado	5	15.6%
160	Majid Al Futtaim Holding LLC	EAU	6 011	7 446	901	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	13	8.2%
161	Jumbo Groep Holding B.V.	Países Bajos	5 909**	5 909**	47	Supermercado	1	12.5%
162	Yodobashi Camera Co. Ltd.	Japón	5 896e	5 896e	n/a	Especialidad en electrónica	1	.2%
163	Horneplus Co, Ltd.	Corea del Sur	5 870	5 870	-0	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	1	Ne
164	Axel Johson AB/Axfood, Axtores	Suecia	5 853**	5 899**	186	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	4	49.2%
165	Bauhaus GmbH & Co. KG	Alemania	5 809e	5 809ee	n/a	Mejoramiento del hogar	19	7.2%
166	Edion Corporation	Japón	5 765**	5 765**	50	Especialidad en electrónica	1	-5.1%
167	Coop Danmark A/S	Dinamarca	5 703**	5 873**	36	Supermercado	2	0.6%
168	Grupo Eroski	España	5 692ee	5 828	-68	Supermercado	3	-6.2%

<sup>1</sup> Los ingresos y los resultados netos de la empresa matriz o grupo pueden incluir los resultados de las operaciones no detallistas.

<sup>2</sup> Tasa compuesta de crecimiento anual

e = estimado

g= Facturación bruta según lo informado por la compañía

n/a = no disponible

ne= no en existencia (creado por fusión o cesión de derechos)

\* Los ingresos reflejan las ventas mayoristas

\*\* Los ingresos incluyen las ventas mayoristas y detallistas

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Las potencias globales del comercio detallista 2017. Análisis de los resultados financieros y de las operaciones para los años fiscales que concluyeron en junio de 2016, utilizando informes anuales de la compañía, la base de datos del Planet Retail y otras fuentes públicas.

## Top 250 potencias detallistas mundiales, FY2015

FY2015 Rango de ingresos detallistas	Compañía	País de origen	FY2015 Ingresos detallistas (millones de dólares)	FY2015 Empresa matriz/ ingreso grupo (millones de dólares)	FY2015 Empresa matriz/ ingreso neto del grupo (millones de dólares)	Formato operativo predominante	Nº países de operación	FY2010-2015 Ingresos detallistas CAGR <sup>2</sup>
169	Defense Commissary Agency (DeCA)	EE.UU.	5 500	5 500	n/a	Supermercado	13	-1.2%
170	Lojas Americanas, S.A.	Brasil	5 479	5 479	76	Tienda departamental de descuento	1	13.8%
171	Pick'n Pay Stores Limited	Sudáfrica	5 436**	5 436**	80	Supermercado	7	6.9%
172	K's Holdings Corporation	Japón	5 366**	5 366**	136	Especialidad en electrónica	1	-3.5%
173	E Land World Ltd.	Corea del Sur	5 347e**	6 283**	88	Especialidad en vestido y calzado	3	8.5%
174	GS Retail Comp. Ltd.	Corea del Sur	5 341	5 545	147	Tienda de conveniencia Tienda en gasolinería	1	12.7%
175	Sonae, SGPS, S.A.	Portugal	5 314**	5 770**	196	Supermercado	21	0.7%
176	Izumi Co, Ltd.	Japón	5 295**	5 295**	152	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	1	5.9%
177	Berkshire Hathaway Inc./ Retailing operations	EE.UU.	5 235e	210 821	24 414	Otra especialidad	9	12.3%
178	Big Lots, Inc.	EE.UU.	5 191	5 191	143	Tienda de descuento	1	0.09%
179	Burlington Stores Inc.	EE.UU.	5 130	5 130	150	Tienda departamental	2	6.7%
180	Deichmann SE	Alemania	5 110	5 887g	n/a	Especialidad en vestido y calzado	24	6.2%
181	Neiman Marcus Group Ltd. LLC	EE.UU.	5 095	5 095	15	Tienda departamental	2	6.6%
182	Life Corporation	Japón	5 077	5 077	66	Supermercado	1	5.6%
183	El Puerto de Liverpool, S.A.B. de C.V.	México	5 010	5 772	582	Tienda departamental	1	10.3%
184	Coop Noirge, The Group	Noruega	4 990**	5 310**	-140	Supermercado	1	7.4%
185	Williams-Sonoma, Inc.	EE.UU.	4 976	4 976	310	Sin tienda	12	7.3%
186	Grupo Comercial Chedraui S.A.B. de C.V.	México	4 927	4 972	113	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	2	8.3%
187	The Michaels Companies, Inc.	EE.UU.	4 913	4 913	363	Otras especialidades	2	4.0%
188	Gruppo Eurospin	Italia	4 805e**	4 805e**	n/a	Tienda de descuento	2	9.3%
189	Ascena Retail Group, Inc.	EE.UU.	4 803	4 803	-237	Especialidad en vestido y calzado	2	15.1%
190	Demoulas Super Markets Inc. (dba Market Basket)	EE.UU.	4 750e	4 750e	n/a	Supermercado	1	8.2%
191	SM Investments Corporation	Filipinas	4 725	6 515	888	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	1	9.0%
192	Chongqing Department Store Co. Ltd.	China	4 650	4 841	59	Tienda departamental	1	7.0%
193	Academy Ltd. (dba Academy Sports-Outdoors)	EE.UU.	4 600e	4 600e	n/a	Otra especialidad	1	11.2%
194	McKesson Corporation/Celesio AG	Alemania	4 570	23 649**	438	Farmacia	8	2.7%
195	Dashang Co. Ltd.	China	4 545	4 962	99	Tienda departamental	1	4.5%
196	Shimamura Co. Ltd.	Japón	4 527	4 527	205	Especialidad en vestido y calzado	3	4.4%
197	Woolworths Holdings Limited	Sudáfrica	4 518	4 518	333	Tienda departamental	14	20.5%
198	OJSC Dixy Group	Rusia	4 473	4 505**	10	Supermercado	1	33.5%
199	Tsuruha Holdings, Inc.	Japón	4 468	4 468	166	Farmacia	2	12.0%
200	MatsumotoKiyoshi Holdings, Ltd.	Japón	4 445**	4 465**	149	Farmacia	2	4.6%
201	Forever 21, Inc.	EE.UU.	4 400e	4 400e	n/a	Especialidad en vestido y calzado	48	10.6%
202	Foodstuffs North Island, Ltd.	Nueva Zelanda	4 372**	4 372**	7	Supermercado	1	ne
203	Hermès International, SCA	Francia	4 310e	5 377**	1 085	Especialidad en vestido y calzado	48	15.1%
204	XXX Lutz Group	Austria	4 307e	4 307e	n/a	Otra especialidad	9	6.9%
205	Groupe FNAC, S.A.	Francia	4 305**	4 305**	54	Otra especialidad	9	Ne
206	The Save Mart Companies (antes Save Mart Supermarkets)	EE.UU.	4 300e	4 300e	n/a	Supermercado	1	-2.2%
207	SHV Holdings N.V./Makro	Países Bajos	4 260e	20 160	829	Pagar y llevar/Club de Almacén	5	-8.3%
208	Petco Animal Supplies, Inc.	EE.UU.	4 200	4 200	n/a	Otra especialidad	3	7.9
209	States Bros. Holdings, Inc.	EE.UU.	4 200e	4 200e	n/a	Supermercado	1	3.1%
210	Sundrug Co., Ltd.	Japón	4 196**	4 196**	180	Farmacia	1	6.9%
211	Reinart-Thomas Corporation (dba Discount Tire/America's Tire)	EE.UU.	4 196e	4 196e	n/a	Otra especialidad	1	6.9%

<sup>1</sup> Los ingresos y los resultados netos de la empresa matriz o grupo pueden incluir los resultados de las operaciones no detallistas.

<sup>2</sup> Tasa compuesta de crecimiento anual e = estimado

g= Facturación bruta según lo informado por la compañía

n/a = no disponible

ne= no en existencia (creado por fusión o cesión de derechos)

\* Los ingresos reflejan las ventas mayoristas

\*\* Los ingresos incluyen las ventas mayoristas y detallistas

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Las potencias globales del comercio detallista 2017. Análisis de los resultados financieros y de las operaciones para los años fiscales que concluyeron en junio de 2016, utilizando informes anuales de la compañía, la base de datos del Planet Retail y otras fuentes públicas.

## Top 250 potencias detallistas mundiales, FY2015

FY2015 Rango de ingresos detallistas	Compañía	País de origen	FY2015 Ingresos detallistas (millones de dólares)	FY2015 Empresa matriz/ ingreso grupo (millones de dólares)	FY2015 Empresa matriz/ ingreso neto del grupo (millones de dólares)	Formato operativo predominante	Nº países de operación	FY2010-2015 Ingresos detallistas CAGR <sup>2</sup>
215	Barnes & Noble, Inc.	EE.UU.	4 164	4 164	-24	Otra especialidad	1	-4.4%
216	Arcs Co. Ltd.	Japón	4 151	4 161	53	Supermercado	1	10.8%
217	Lawson, Inc.	Japón	4 058**	4 837**	266	Tienda de conveniencia/Tienda en gasolinera	6	4.6%
218	Darty plc	RU	4 055	4 055	4	Especialidad en electrónica	3	-9.2%
219	Müller Holding Ltd. & Co. KG	Alemania	4 041e	4 041e	n/a	Farmacia	7	6.3%
220	Iceland Topco Limited	RU	4 035**	4 035**	-53	Supermercado	7	2.3%
221	Sport Direct International plc	RU	4 018	4 366**	419	Otra especialidad	24	13.6%
222	Smart & Final Stores, Inc.	EE.UU.	3 971**	3 971**	38	Pagar y llevar/Club de Almacén	2	8.9%
223	Valor Holdings Co. Ltd.	Japón	3 940	4 144	89	Supermercado	2	5.6%
224	Ralph Laurent Corporation	EE.UU.	3 933	7 405**	396	Especialidad en vestido y calzado	47	7.8%
225	HORNBACK Baumarkt AG Group	Alemania	3 896	3 896	80	Mejoramiento del hogar	9	4.5%
226	Tiffany & Co.	EE.UU.	3 855e	4 105**	464	Otra especialidad	28	5.6%
227	BGFretail Co. Ltd.	Corea del Sur	3 832	3 832	135	Tienda de conveniencia/Tienda en gasolinera	2	14.4%
228	Coop Sverige AB	Suecia	3 828**	3 828**	20	Supermercado	1	Ne
229	Hobby Lobby Stores, Inc.	EE.UU.	3 800e	3 800e	n/a	Otra especialidad	1	10.8%
230	Cosmos Pharmaceutical Corp.	Japón	3 788	3 788	105	Farmacia	1	13.5%
231	Nojima Corporation	Japón	3 782	3 789	110	Especialidad en electrónica	1	16.3%
232	Coach, Inc.	EE.UU.	3 760e	4 492**	461	Otra especialidad	34	0.8%
233	Nitori Holdings Co. Ltd.	Japón	3 724	3 798	390	Otra especialidad	3	7.6%
234	Ulta Salon, Cosmetics & Fragance, Inc.	EE.UU.	3 715	3 924	320	Otra especialidad	1	22.1%
235	PT Indomarco Primatama (Indomaret)	Indonesia	3 709**	3 709**	57	Tienda de conveniencia/Tienda en gasolinera	1	23.1%
236	HSN, Inc.	EE.UU.	3 691	3 691	169	Sin tienda	1	4.3%
237	Tokiu Corporation	Japón	3 664	9 092	462	Tienda departamental	5	-1.5%
238	Ingles Markets, Inc.	EE.UU.	3 636	3 779**	59	Supermercado	1	2.1%
239	PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart)	Indonesia	3 620	3 620	35	Tienda de conveniencia/Tienda en gasolinera	1	28.0%
240	Savola Group/Panda Retail Company	Arabia Saudí	3 609	3 609	39	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	2	10.4%
241	Debenhams plc	RU	3 609	3 609	145	Tienda departamental	27	1.8%
242	Sprouts Farmers Market, Inc.	EE.UU.	3 593	3 593	129	Supermercado	1	47.4%
243	Overwaitea Food Group	Canadá	3 567e	3 567e	n/a	Supermercado	1	7.3%
244	Grandvision NV.	Países Bajos	3 560**	3 560**	257	Otra especialidad	44	29.1%
245	FamilyMart Co. Ltd.	Japón	3 545**	3 545**	199	Tienda de conveniencia/Tienda en gasolinera	7	6.0%
246	SMU S.A.	Chile	3 538**	3 573**	-0	Supermercado	2	16.8%
247	American Eagle Outfitters, Inc.	EE.UU.	3 522**	3 522**	218	Especialidad en vestido y calzado	29	3.5%
248	Abercrombie & Fitch	EE.UU.	3 519	3 519	39	Especialidad en vestido y calzado	22	0.3%
249	Norma Lebensmittelfilialbetrieb Stiftung & Co.	Alemania	3 510e	3 510e	n/a	Tienda de descuento	4	3.3%
250	DCM Holdings Co. Ltd.	Japón	3 508	3 629	87	Mejoramiento del hogar	1	0.5%
250	DCM Holdings Co. Ltd.	Japón	3 508	3 629	87	Mejoramiento del hogar	1	0.5%
163	Horneplus Co, Ltd.	Corea del Sur	5 870	5 870	-0	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	1	Ne
164	Axel Johson AB/Axfood, Axtores	Suecia	5 853**	5 899**	186	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	4	49.2%
165	Bauhaus GmbH & Co. KG	Alemania	5 809e	5 809e	n/a	Mejoramiento del hogar	19	7.2%
166	Edion Corporation	Japón	5 765**	5 765**	50	Especialidad en electrónica	1	-5.1%
167	Coop Danmark A/S	Dinamarca	5 703**	5 873**	36	Supermercado	2	0.6%
168	Grupo Eroski	España	5 692e	5 828	-68	Supermercado	3	-6.2%

<sup>1</sup> Los ingresos y los resultados netos de la empresa matriz o grupo pueden incluir los resultados de las operaciones no detallistas.

<sup>2</sup> Tasa compuesta de crecimiento anual  
e = estimado

g= Facturación bruta según lo informado por la compañía  
n/a = no disponible

ne= no en existencia (creado por fusión o cesión de derechos)

\* Los ingresos reflejan las ventas mayoristas

\*\* Los ingresos incluyen las ventas mayoristas y detallistas








Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Las potencias globales del comercio detallista 2017. Análisis de los resultados financieros y de las operaciones para los años fiscales que concluyeron en junio de 2016, utilizando informes anuales de la compañía, la base de datos del Planet Retail y otras fuentes públicas.





# Análisis geográfico

A efectos del análisis geográfico, las empresas son asignadas a una región con base en la ubicación de su sede, la cual no siempre puede coincidir con el lugar donde obtienen la mayoría de sus ventas. Aunque muchas empresas obtienen ventas fuera de su región, el 100% de las ventas de cada empresa se contabilizan dentro de la región de esa empresa.

		Región/Perfiles de país, FY2015				Nivel de globalización por región/país, FY2015		
		Número de compañías	Ingreso promedio detallista (millones de dólares)	% de compañías de las Top 250	% de ingresos de las Top 250	% de ingresos detallista de operaciones extranjeras	Promedio de número de países	% de operadores en un solo país
<b>Top 250</b>		250	\$17 234	100.0%	100.0%	22.8%	10.1	33.2%
<b>África/Medio Oriente</b>		9	\$6 734	3.6%	1.4%	35.1%	11.3	0.0%
<b>Asia Pacífico</b>		59	\$10 545	23.6%	14.4%	1.7%	3.8	45.8%
	<b>China/Hong Kong<sup>1</sup></b>	14	\$11 341	5.6%	3.7%	17.1%	4.1	57.1%
	<b>Japón</b>	30	\$9 337	12.0%	6.5%	10.4%	4.4	40.0%
	<b>Otros de Asia Pacífico</b>	15	\$12 219	6.0%	4.3%	6.4%	2.4	46.7%
<b>Europa</b>		85	\$17 727	34.0%	35.0%	396.6%	16.0	17.6%
	<b>Francia</b>	12	\$29 522	4.8%	8.2%	46.0%	30.8	0.0%
	<b>Alemania</b>	17	\$24 762	6.8%	9.8%	47.0%	15.9	5.9%
	<b>Reino Unido</b>	15	\$16 619	6.0%	5.8%	16.6%	15.7	20.0%
<b>Otros de Europa</b>		41	\$11 762	16.4%	11.2%	40.6%	11.9	26.8%
<b>América Latina</b>		9	\$7 615	3.6%	1.6%	23.7%	2.7	33.3%
<b>América del Norte</b>		88	\$23 300	35.2%	47.6%	13.6%	9.2	43.2%
	<b>EE.UU.</b>	82	\$23 974	32.8%	45.6%	13.8%	9.7	41.5%

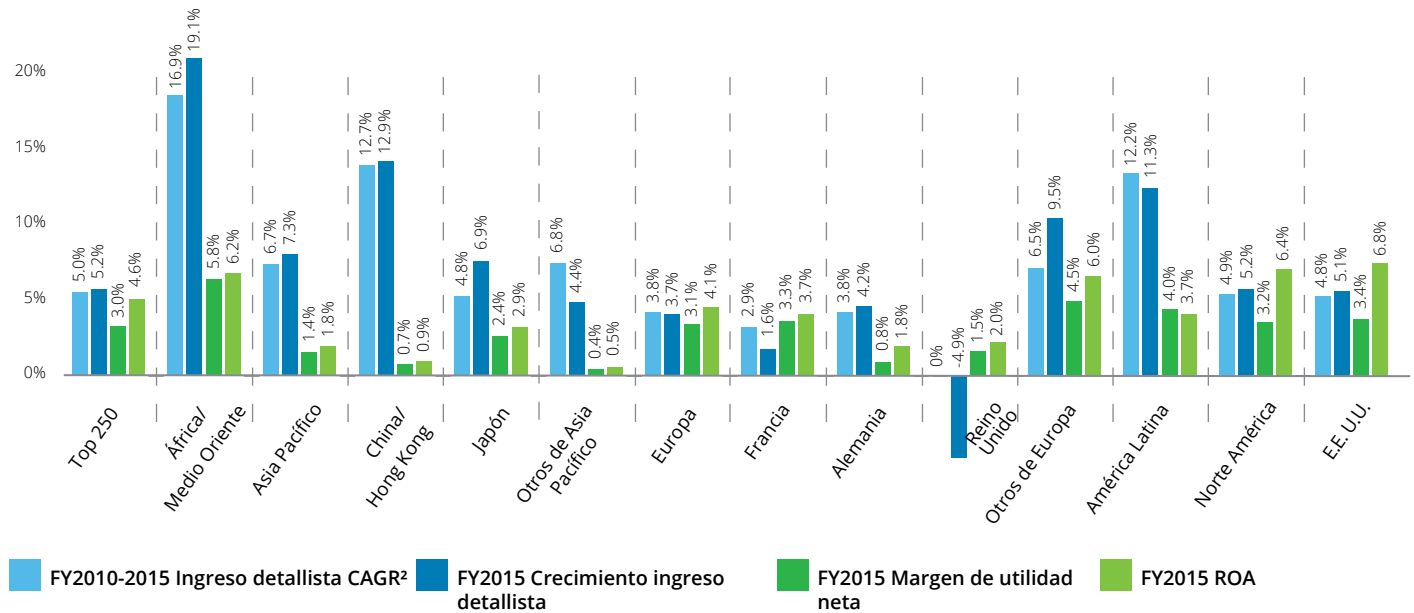
Los resultados reflejan los principales puntos de venta Top 250 con sede en cada región o país.

China y Hong Kong son considerados como un solo país para este análisis.

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Las potencias globales del comercio detallista 2017. Análisis de los resultados financieros y de las operaciones para los años fiscales que concluyeron en junio de 2016, utilizando informes anuales de la compañía, la base de datos del Planet Retail y otras fuentes públicas.



**Crecimiento de los ingresos detallistas y rentabilidad por región/país<sup>1</sup>, FY2015**



Los resultados reflejan las Top 250 compañías con sede en cada región/ país  
<sup>1</sup> Compuesto con ponderación de ventas, ajustado a la moneda  
<sup>2</sup> Tasa de crecimiento anual compuesta

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Las potencias globales del comercio detallista 2017. Análisis de los resultados financieros y de las operaciones para los años fiscales que terminaron en junio 2016 utilizando informes anuales de la compañía, la base de datos del Planet Retail y otras fuentes públicas

**Cae la participación de Europa en el Top 250**

El número de las empresas detallistas del Top 250 con base en Europa en el FY2015 cayó a 85 de los 93 registrados en el año anterior. Un euro débil aunado a un crecimiento por debajo del promedio provocó el alto nivel de desgaste. Los ingresos detallistas compuestos del grupo crecieron un 3.7% año con año y un 3.8% compuesto anualmente a lo largo de un periodo de cinco años, de 2010 a 2015. En comparación con las otras regiones geográficas, una gran proporción de los detallistas europeos publicaron un crecimiento negativo de ingresos en el FY2015 (23 de 85 compañías). A pesar de que el crecimiento para el Top 250 detallistas con base en Europa sigue rezagado, hubo una mejora con relación al FY2014, que vio la tasa de crecimiento más lenta de la región desde 2009. El margen de utilidad neta compuesto del 3.1% también mostró una mejora con respecto al resultado del año anterior.

Los detallistas del Reino Unido tuvieron un efecto adverso en los resultados de la región. En una base compuesta, el crecimiento de los ingresos para las compañías detallistas del Top 250 con base en este país fue negativo por segundo año consecutivo, y las ganancias fueron escasas. Para las empresas detallistas alemanas del Top 250, el ritmo de crecimiento en

2015, registrando el mejor resultado desde 2010. El margen de utilidad neta compuesta se mantuvo inferior al 1%, pero debe interpretarse con precaución, ya que 13 de las 17 compañías alemanas son privadas y no revelan sus ganancias. Los detallistas franceses retrasaron a sus contrapartes europeas con menor crecimiento de primera línea, pero los superaron en el balance final. Los detallistas europeos siguen siendo los más activos a nivel global. Al buscar crecimiento fuera de sus mercados caseros maduros. Casi el 40% de su ingreso combinado se generó de operaciones en el extranjero en el FY2015 –casi el doble del grupo de los Top 250 en su totalidad–. Más del 80% de las compañías de la región operaron a nivel internacional, expandiéndose más allá de las fronteras de sus países de origen, con presencia en 16 países, en promedio. Los detallistas franceses y alemanes tienen las redes detallistas más globales.

Los detallistas con sede en **América del Norte** representaron más de la tercera parte de las compañías Top 250 en el FY2015, pero con un tamaño promedio de 23,300 millones de dólares, representaron casi la mitad de los ingresos del Top 250. El 5.2% del crecimiento de ingresos compuestos y el 3.2% del margen de utilidad neta de la región estuvieron en línea con los resultados generales del grupo de las empresas Top 250. Sin embargo, los detallistas con sede en la región hicieron un uso más rentable de sus activos –que ha sido un caso histórico–, generando un compuesto ROA del 6.4%. Los resultados para los detallistas de los EE.UU., que representan la gran mayoría de las compañías del Top 250 en la región, generalmente reflejan los resultados regionales.

En general, los detallistas Top 250 de **América del Norte** operan con un nivel muy bajo de globalización. A pesar de que las operaciones detallistas se extendieron a 9.2 países, en promedio, solamente el 13.6% del ingreso detallista combinado de la región, en el 2015, provenía de operaciones extranjeras. Más del 40% de los detallistas norteamericanos siguieron siendo operadores de un solo país.

Los detallistas de **Asia Pacífico** han sido relativamente lentos para invertir en operaciones internacionales. En el FY2015, casi el 90% de los ingresos compuestos para los 59 de los detallistas del Top 250 se generó de manera interna. Casi la mitad de las compañías no reportaron ingresos detallistas de operaciones extranjeras. En promedio, los detallistas de Asia Pacífico operaron tan solo en 3.8 países, comparados con los 10.1 países de todo el grupo del Top 250. A pesar de la desaceleración en la economía asiática, el crecimiento de los detallistas de la región se mantuvo relativamente fuerte, en un 7.3 por ciento. Por otra parte, la rentabilidad siguió debilitándose y el margen de utilidad neta del grupo cayó al 1.4 por ciento.

Sobre una base compuesta, los detallistas de China y Hong Kong (considerados como un solo país para este análisis) generaron el crecimiento más fuerte en la región, con un ingreso combinado de hasta 12.9% en el FY2015, pero registraron un ligero crecimiento del margen de utilidad neta del 0.7 por ciento. Sin embargo, el detallista más grande de China, JD.com, tuvo un enorme impacto en los resultados globales. Si este gigante asiático de rápido crecimiento, pero no rentable en materia de comercio electrónico, se excluye del análisis, el crecimiento compuesto para China/ Hong Kong cae en más de la mitad, al 6.1%, mientras que el margen de utilidad neta se incrementa al 2.6 por ciento.

Después de que el incremento en los impuestos paralizara las ventas detallistas de Japón en 2014, el crecimiento del ingreso compuesto para los detallistas Top 250 de ese país se recuperó al 6.9% en el FY2015, impulsados por la demanda contenida. La rentabilidad mejoró para la mayoría de los detallistas de Japón, teniendo como resultado un margen de utilidad neta del 2.4 por ciento.





El mercado detallista en la región de **África y Oriente Medio** se encuentra en un camino de rápido crecimiento. La creciente clase media en África ha contribuido a la modernización del sector detallista, y muchas de las economías africanas están en transición hacia los mercados impulsados por el consumo. El Oriente Medio sigue siendo un destino atractivo para los detallistas. En conjunto, la tasa de crecimiento del 19.1% de la región de África/ Oriente Medio, y el margen de utilidad del 5.8% fueron los más altos entre las cinco regiones geográficas en el FY2015. Los detallistas Top 250 con sede en la región tienen una gran huella geográfica. Las nueve compañías operaron internacionalmente en el FY2015, en un promedio de 11.3 países. Generaron más de la tercera parte de su ingreso detallista combinado fuera de sus países de origen.

Los detallistas de **América Latina** también siguen con un fuerte crecimiento y rentabilidad por encima del promedio. La tasa de crecimiento compuesta del 11.3% de la región fue la segunda más alta, detrás de África/Oriente Medio. El margen de utilidad neta compuesta del 4.0% también fue el segundo mejor resultado a nivel regional. Con la excepción de la cadena de supermercados del Grupo Comercial Chedraui, en el suroeste de los EE.UU., las nueve compañías latinoamericanas del Top 250 derivaron todo su ingreso detallista dentro de la región en el FY2015. Sin embargo, casi una cuarta parte obtuvo su ingreso fuera de las fronteras nacionales detallistas.



# Análisis por sector de productos

Este informe analiza el desempeño de los detallistas por sector de producto primario, así como también por ubicación geográfica. Una compañía se asigna a uno de tres sectores específicos de producto si al menos la mitad de sus ingresos detallistas se derivan de esa categoría de productos. Si ninguno de los sectores de productos específicos representa al menos el 50 por ciento del ingreso de la compañía, entonces ésta se considera como diversificada.

	Perfiles sectoriales de productos, FY2015				Nivel de globalización por sector productivo, FY2015		
	Número de compañías	Ingreso promedio detallista (millones de dólares)	% de compañías del Top 250	% de ingresos del Top 250	% de ingresos detallista de operaciones extranjeras	Promedio de número de países	% de operadores en un solo país
<b>Top 250</b>	250	\$17,234	100.0%	100.0%	22.8%	10.1	33.2%
 <b>Vestidos y accesorios</b>	45	\$9,366	18.0%	9.8%	32.0%	26.0	13.3%
 <b>Bienes de consumo de movimiento rápido</b>	133	\$21,576	53.2%	66.6%	21.5%	5.9	39.1%
 <b>Mercancías generales y bienes de entretenimiento</b>	50	\$14,124	20.2%	16.4%	23.8%	7.9	32.0%
 <b>Diversificado</b>	22	\$14,141	8.8%	7.2%	20.3%	8.0	40.9%

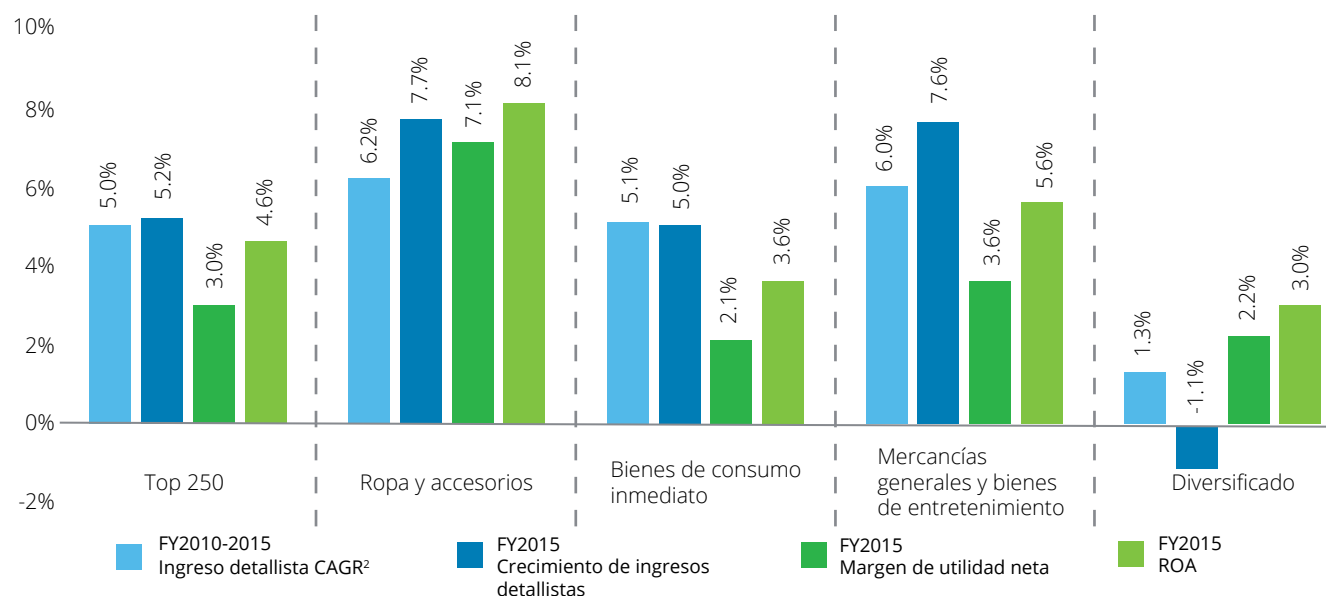
Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Las potencias globales del comercio detallista 2017. Análisis de los resultados financieros y de las operaciones para los años fiscales que concluyeron en junio de 2016, utilizando informes anuales de la compañía, la base de datos del Planet Retail y otras fuentes públicas.

## Los detallistas de ropa y accesorios siguen superando a los otros sectores de producto



Por tercer año consecutivo, el crecimiento de los ingresos de los detallistas de **ropa y accesorios** del Top 250 superaron a los de otros sectores de productos. El ingreso detallista compuesto de las 45 compañías que componen este grupo, tuvo un avance sólido de 7.7% durante el FY2015. Históricamente, los detallistas de ropa y accesorio han sido los más rentables y en el 2015 no fueron la excepción, al registrar un margen de utilidad neta compuesto de 7.1 por ciento.

La mayor parte de los detallistas de ropa y de accesorios del mundo se ha expandido internacionalmente. En el FY2015, los mercados extranjeros representaron casi la tercera parte del ingreso detallista compuesto del sector, en comparación con menos de la cuarta parte de las empresas del Top 250 en general. La compañía promedio de este sector tuvo presencia en 26 países –mucho más que los detallistas de otros sectores de productos–. A pesar de que los detallistas de ropa y accesorios tienen la mayor presencia, son relativamente pequeños en tamaño, con un promedio de ingresos por 9,400 millones de dólares, aproximadamente la mitad del tamaño promedio del Top 250 detallista.

Crecimiento de los ingresos detallistas y rentabilidad por sector de producto primario<sup>1</sup>, FY2015

<sup>1</sup> Compuesto con ponderación de las ventas ajustado a la moneda

<sup>2</sup> Tasa de crecimiento anual compuesta

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Las potencias globales del comercio detallista 2017. Análisis de los resultados financieros y de las operaciones para los años fiscales que terminaron en junio 2016 utilizando informes anuales de la compañía, la base de datos del Planet Retail y otras fuentes públicas.

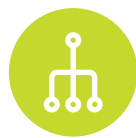


Los detallistas de **bienes de consumo inmediato** (FMCG, por sus siglas en inglés) son, en gran medida, las empresas más grandes, así como las más numerosas, entre el Top 250, con un ingreso detallista promedio de casi 21,600 millones de dólares. En el FY2015, el sector estaba conformado por 133 detallistas, que representaban poco más de la mitad de las compañías del Top 250 y dos terceras partes del ingreso del Top 250. En la línea superior, el grupo generó un sólido crecimiento en el ingreso compuesto del 5.0%. En el balance final, el margen de utilidad neta compuesta de este sector fue del 2.1%, nada inusual para su margen históricamente bajo.

Como resultado de la consolidación continua de la industria de abarrotes, varios detallistas ex Top 250 de este sector siguieron siendo absorbidos a través de adquisiciones, incluyendo a Safeway (adquirida por Albertson's Holdings en enero 2015)<sup>22</sup>, Family Dollar Stores (adquiridas por Dollar Tree en julio 2015)<sup>23</sup> y Roundy (adquirida por Kroger en diciembre 2015)<sup>24</sup>. Además, A&P –que alguna vez fuera una de las mayores operadoras de supermercados en los EE. UU– dejó de operar en noviembre 2015 y comenzó a vender sus activos, después de 156 años en el negocio<sup>25</sup>. Sin embargo, la pérdida de estas empresas de la lista de 2015 fue más que compensada por nueve compañías recién llegadas al Top 250, que se incorporaron al sector FMCG en el FY2015 (véase página 30). La consolidación de la industria continuó en el 2016 con la fusión de los grupos Ahold y Delhaize para formar Ahold Delhaize, uno de los detallistas de alimentos más grandes del mundo. Las cifras de los ingresos se han presentado por separado en este informe hasta fines del FY2015, donde aún eran empresas separadas, sin embargo, sus ingresos combinados para el FY2015 estarían cerca de los 70 mil millones de dólares. Esto hubiera situado al grupo en el lugar número 13 dentro del ranking del Top 250 y entre otros detallistas europeos dominantes cuya base son los alimentos<sup>26</sup>.



Los detallistas de **mercancías generales y bienes de entretenimiento** han experimentado un fuerte crecimiento desde 2010, cuando la economía emergió de la crisis económica mundial. Sobre una base compuesta, el grupo registró un crecimiento de 7.6% en el FY2015. La gran mayoría de estos detallistas operaba de manera rentable, teniendo como resultado un margen de ganancia neta compuesta de 3.6%. (Nota: Se excluye a Apple Inc. de los índices de rentabilidad. Ver discusión de la metodología en la página 40). Sin embargo, los resultados individuales de las empresas fueron decididamente mixtos. En la línea superior, un fuerte crecimiento de los gigantes del comercio electrónico Amazon.co y JD.com le dieron al crecimiento del ingreso compuesto del grupo un gran impulso, compensando el crecimiento negativo entre otros 13 sectores de las 50 compañías. Al mismo tiempo, los dos detallistas electrónicos fueron un lastre importante en la rentabilidad general.



En su conjunto, el grupo **diversificado** ha experimentado persistentemente un crecimiento lento. Un detallista se considera "diversificado" cuando ninguno de los tres sectores orientados a un producto específico representa al menos el 50% de su ingreso detallista. El ingreso detallista compuesto para las 23 empresas en este grupo se incrementó solo 1.3% en una base compuesta anual, de 2010 a 2015. En los FY2015 y FY2014, el ingreso compuesto del grupo disminuyó, debido a que dos de las tres mayores empresas diversificadas publicaron resultados negativos de primera línea. Metro Group, de Alemania, vio sus ventas caer en 6.1% en 2015 –el tercer año consecutivo de disminución de ingresos– a medida en que la compañía seguía con su proceso de transformación. Mientras tanto, las ventas seguían hundiéndose en Sears Holdings por noveno año consecutivo, cayendo 19.4% en 2015.

# Los recién llegados

## Los recién llegados, FY2015

Rango Top 250	Compañía	País de origen	Formato operativo predominante	FY2015 Crecimiento detallista dominante
163	Homeplus Co, Ltd.	Corea del Sur	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	ne
208	PETCO Animal Supplies, Inc.	EE.UU.	Otra especialidad	5.1%
222	Smart & Final Stores, Inc.	EE.UU.	Pagar y Llevar/Club de Almacén	12.4%
227	BGFretail Co., Ltd.	Corea del Sur	Tienda de conveniencia/ Tienda en gasolinera	28.7%
229	Hobby Lobby Stores, Inc.	EE.UU.	Otra especialidad	2.7%
231	Nojima Corporation	Japón	Especialidad en electrónica	86.5%
234	Ultra Salon, Cosmetics & Fragrance, Inc.	EE.UU.	Otra especialidad	21.2%
235	PT Indomarco Pristama (Indomaret)	Indonesia	Tienda de conveniencia/ Tienda en gasolinera	20.1%
236	HSN, Inc.	EE.UU.	Sin tienda	2.9%
239	PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart)	Indonesia	Tienda de conveniencia/ Tienda en gasolinera	15.5%
240	Savola Group/Panda Retail Company	Arabia Saudí	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	10.9%
242	Sprouts Farmers Market, Inc.	EE.UU.	Supermercado	21.1%
247	American Eagle Outfitters, Inc.	EE.UU.	Especialidad en vestido y calzado	7.3%

ne= no en existencia (creado por fusión o cesión de derechos).

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Las potencias globales del comercio detallista 2017. Análisis de los resultados financieros y de las operaciones para los años fiscales que concluyeron en junio de 2016, utilizando informes anuales de la compañía, la base de datos del Planet Retail y otras fuentes públicas.

Trece detallistas se unieron a las filas del Top 250 por primera vez en el FY2015. Homeplus es el recién llegado mejor clasificado en la lista, ocupando la posición número 163. En octubre de 2015, Tesco separó la cadena de abarrotes con sede en Corea del Sur a un grupo de inversionistas como parte de su esfuerzo en curso para fortalecer su balance general<sup>27</sup>. Petco Animal Supplies, que fue comprada por CVC Capital Partners y Canada Pension Plan Investment Board en una transacción de capital privado a capital de inversión en enero 2016<sup>28</sup>, ingresó al Top 250 en el lugar número 208. El ingreso real obtenido de la Declaración del Registro S-1 de la empresa, presentado en agosto 2015, antes de la decisión de vender la empresa, superó las ventas estimadas de años anteriores. Basado en los resultados reportados por Petco, el detallista especializado en mascotas habría clasificado entre el Top 250 desde el FY2011.

Mientras cinco de los recién llegados tienen su base en mercados emergentes, siete son de los EE.UU. La preponderancia de las compañías norteamericanas puede atribuirse, al menos en parte, a la fortaleza del dólar, que elevó a los detallistas con sede en los EE.UU., que rondaban cerca de los últimos lugares del umbral de los Top 250 en la clasificación denominada en dólares, por delante de las empresas no estadounidenses. Los recién llegados con sede en los EE.UU. incluyen:

- Smart & Final, un operador de tienda de bodega que no requiere membresía.
- El detallista de artesanía Hobby Lobby Stores.
- La cadena de tiendas de belleza Ultra Salon, Cosmetics & Fragrance.
- HSN, una tienda detallista compras por TV, por catálogo e internet.
- Sprouts Farmers Market, una cadena de abarrotes de barrio, especializada en productos frescos, naturales, orgánicos y sin gluten.
- El detallista de prendas de vestir con base en centro comercial American Eagle Outfitters.

Los detallistas de mercados emergentes que hacen su debut en el Top 250 en el FY2015 incluyen a tres cadenas de tiendas de conveniencia de rápido crecimiento: BGFretail de Corea del Sur, un operador de 8,000 + CU tiendas de franquicias, y los dos detallistas más grandes de Indonesia de tiendas de conveniencia/ minimart: Indomarco Pristama (que opera bajo la marca Indomaret) y Sumber Alfaria Trijaya (que opera principalmente bajo la marca Alfamart). En el Medio Oriente, destacó Panda Retail Company, de Savola Group, opera hipermercados, supermercados y tiendas de conveniencia a través de Arabia Saudita y los Emiratos Árabes Unidos.

El detallista japonés de productos electrónicos y electrodomésticos Nojima Corp. también se unió al Top 250 tras la adquisición de ITX Corp, el quinto mayor detallista de teléfonos móviles, en marzo 2015.<sup>29</sup>

# Los 50 más rápidos

Los 50 más rápidos tienen como base un crecimiento de ingresos anual compuesto durante un periodo de cinco años de 2010 a 2015. Las 50 compañías más rápidas que también estuvieron entre las 50 detallistas de más rápido crecimiento en el FY2015 constituyen un grupo aún más selecto. A estos detallistas se les designa con negritas y cursiva en la lista.

## Las adquisiciones de comercio electrónico impulsan al grupo de los 50 más rápidos

Los ingresos compuestos por los 50 detallistas de más rápido crecimiento se incrementaron a una tasa anual compuesta de 22.2% de 2010 a 2015 –más de cuatro veces más rápido que la tasa de crecimiento para todo el grupo del Top 250–. Este sólido ritmo de crecimiento fue impulsado principalmente por la rápida expansión de las ventas del comercio electrónico y una actividad importante de M&A. Más de las dos terceras partes de los 50 detallistas más rápidos (34 compañías) también se encontraron entre los detallistas con más rápido crecimiento en el FY2015. Esto contribuyó a un crecimiento del ingreso detallista respecto del año anterior de 25.9% para los 50 más rápidos –cinco veces la tasa de crecimiento del Top 250 en su conjunto–. Para que un detallista pueda clasificarse entre los 50 más rápidos, requiere un crecimiento del ingreso anual compuesto de al menos 1.3% a lo largo de un periodo de cinco años.

Las ventas fuertes, sin embargo, no se tradujeron en una mayor rentabilidad. Los 50 detallistas más rápidos generaron un margen de ganancia neta compuesta de 2.6% en el FY2015, en comparación con el 3.0% del Top 250. Mientras que solo cuatro compañías que hicieron públicos sus resultados financieros publicaron una pérdida neta, la baja o negativa rentabilidad de tres de las mayores compañías en la lista de los 50 más rápidos (JD.com, Albertsons Companies y Amazon.com) tuvo un efecto desproporcionado en los resultados totales del grupo. Nota: las compañías del Top 250 que no obtuvieron la mayoría de sus ingresos de las operaciones detallistas se excluyeron del cálculo de la rentabilidad del grupo, ya que sus ganancias consolidadas reflejan, en su mayoría, actividades no detallistas.

El comercio electrónico es el foco exclusivo de los dos detallistas con más rápido crecimiento: los e-detallistas (electrónicos) chinos Vipshop y JD.com. Vipshop fue pionero en el modelo de negocio de venta flash en China. Desde su fundación, en 2008, la compañía ha construido rápidamente una creciente base de clientes y socios de marca. JD.com, la empresa de ventas directas en línea más grande en China, lanzó un sitio web en ruso en 2015 para impulsar un crecimiento más allá de su mercado local<sup>30</sup>. Amazon.com, la otra Top 250 totalmente e-detallista, se ha incluido entre los 50 más rápidos desde que Deloitte inició el seguimiento del grupo, en 2004. En medio de la contracción de ventas en tiendas, Sunning Commerce Group, un detallista chino en aparatos electrónicos de consumo, ha hecho un gran esfuerzo para ampliar su negocio electrónico. En 2015, el crecimiento de la compañía se debió en

gran medida a las ventas en línea, que dieron un salto en un 95% para representar más de un tercio de las ventas totales de la compañía.<sup>31</sup>

La mayoría de las 50 compañías más rápidas con sede en los EE.UU. ganó su lugar a través de actividades de compra. Albertsons adquirió Safeway en enero de 2015, casi triplicando su tamaño<sup>32</sup>. En julio de 2015, Dollar Tree terminó su fusión con Family Dollar Stores, en un esfuerzo por incrementar su potencial de crecimiento<sup>33</sup>. Ascena Retail Group, que adquirió Charming Shoppes en 2012, compró ANN Inc. en agosto de 2015, en un intento para atraer más mujeres trabajadoras<sup>34</sup>. Signet Jewelers ha seguido construyendo sobre las sinergias positivas de la adquisición que hizo de Zale Corp en 2014.<sup>35</sup>

Entre otras compañías impulsadas hacia las 50 más rápidas a través de actividad de adquisición destacan:

- Steinhoff, el detallista de muebles y artículos para el hogar, que extendió su posición de descuento hacia el sector de ropa, con la adquisición en marzo 2015 del surafricano Pepkor group.<sup>36</sup>
- En septiembre 2015, la operadora de tiendas de conveniencia FEMSA Comercio, con sede en México, adquirió una participación mayoritaria en Grupo Socofar, una cadena líder de farmacias sudamericana.<sup>37</sup>
- El detallista suizo de tiendas libres de impuesto Dufry Group, adquirió una participación mayoritaria en World Duty Free, una compañía con sede en Italia que opera tiendas de viajes y en aeropuertos, en agosto de 2015.<sup>38</sup>
- El detallista japonés de electrónicos y electrodomésticos Nojima Corp compró al quinto mayor detallista de teléfonos móviles de Japón, ITX Corp., en marzo de 2015.<sup>39</sup>
- En junio 2014, el mayor detallista de Croacia, Agrokor, cerró la adquisición de la participación controladora en Mercator, un detallista de alimentos con sede en Eslovenia. Después compró a los accionistas minoritarios para incrementar su participación.<sup>40</sup>
- El detallista japonés de tiendas departamentales H2O Retailing Corp. se fusionó con Izumiya, el operador de hipermercados y supermercados con sede en Japón, en junio 2014, en un intento por ampliar su cuota en el mercado.<sup>41</sup>

## Las 50 empresas de más rápido crecimiento, FY2015

Rango de crecimiento	Rango Top 250	Compañía	País de origen	FY2015 ingresos detallistas (millones de dólares)	Formato operativo dominante	FY2010-2015 Ingresos detallistas CAGR <sup>1</sup>	FY2010-2015 Crecimiento ingresos detallistas	FY2015 Margen utilidad neta
1	157	<b>Vishop Holdings Limited</b>	China	6,084	Sin tienda	184.6%	64.4%	3.8%
2	36	<b>JD.com, Inc.</b>	China	26,991	Sin tienda	81.3%	54.5%	-5.2%
3	17	<b>Albertsons Companies, Inc.</b>	EE.UU.	58,734	Supermercado	74.1%	115.9%	-0.9%
4	164	Axel Johnson AB/Axfood Axtores	Suecia	5,853**	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	49.2%	7.1%	2.4%
5	242	<b>Sprouts Farmers Market, Inc.</b>	EE.UU.	3,593	Supermercado	47.4%	21.1%	3.6%
6	72	<b>Steinhoff International Holdings, N.V.</b>	Sudáfrica	13,155	Otra especialidad	44.5%	39.2%	9.0%
7	84	Southeastern Grocers, LLC	EE.UU.	11,145 <sup>e</sup>	Supermercado	34.6%	1.9%	n/a
8	198	<b>OJSC Dixy Group</b>	Rusia	4,473	Supermercado	33.5%	19.1%	0.2%
9	61	<b>PJSC "Magnit"</b>	Rusia	15,677	Tienda de conveniencia/Tienda en gasolinera	32.0%	24.3%	6.2%
10	244	Grandvision N.V.	Países Bajos	3,560**	Otra especialidad	29.1%	13.8%	7.2%
11	212	<b>Lenta Group</b>	Rusia	4,181	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	29.0%	30.3%	4.1%
12	239	<b>PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart)</b>	Indonesia	3,620	Tienda de conveniencia/Tienda en gasolinera	28.0%	15.5%	1.0%
13	146	<b>Yonghui Superstores Co., Ltd.</b>	China	6,469	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	27.6%	14.4%	1.4%
14	81	CP All plc	Tailandia	11,890**	Tienda de conveniencia/Tienda en gasolinera	24.0%	9.3%	3.4%
15	33	<b>Apple Inc./Apople Retail Stores</b>	EE.UU.	28,000 <sup>e</sup>	Especialidad en electrónica	23.4%	30.5%	22.8%
16	235	<b>PT Indomarco Prisma (Indomaret)</b>	Indonesia	3,709**	Tienda de conveniencia/Tienda en gasolinera	23.1%	20.1%	1.5%
17	123	<b>NIKE, Inc./Direct to Customer</b>	EE.UU.	7,857	Especialidad en vestido y calzado	22.3%	18.4%	11.6%
18	234	<b>Ulta Salon, Cosmetics &amp; Fragrance, Inc.</b>	EE.UU.	3,715	Otra especialidad	22.1%	21.2%	8.2%
19	147	<b>BİM Birleşik Mağazalar, A.Ş.</b>	Turquía	6,439	Tienda de descuento	21.5%	20.5%	3.3%
20	62	<b>Dollar Tree, Inc.</b>	EE.UU.	15,498	Tienda de descuento	21.4%	80.2%	1.8%
21	10	Amazon, com. Inc.	EE.UU.	79,268	Sin tienda	20.8%	13.1%	0.6%
22	197	<b>Woolworths Holdings Limited</b>	Sudáfrica	4,518	Tienda departamental	20.5%	15.0%	6.7%
23	138	<b>Central Group</b>	Tailandia	7,029 <sup>e</sup>	Tienda departamental	19.6%	14.9%	n/a
24	102	<b>FEMSA Comercio, S.A. de C.V.</b>	México	9,572	Tienda de conveniencia/Tienda en gasolinera	19.4%	38.1%	n/a
25	71	<b>X5 Retail Group, N.V.</b>	Rusia	13,378	Tienda de descuento	18.7%	27.6%	1.8%
26	152	<b>Dufry AG</b>	Suiza	6,204	Otra especialidad	18.7%	46.7%	-0.6%
27	153	Emke Group / Lulu Group International	Emiratos Árabes Unidos (EAU)	6,200 <sup>e</sup>	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	17.3%	6.9%	n/a
28	246	<b>SMU, S.A.</b>	Chile	3,538**	Supermercado	16.8%	17.8%	0.0%
29	231	<b>Nojima Corporation</b>	Japón	3,782	Especialidad en vestido y calzado	16.3%	86.5%	2.9%
30	155	<b>The SPAR Group Limited</b>	Sudáfrica	6,195**	Supermercado	16.1%	34.6%	1.9%
31	67	<b>Fast Retailing Co., Ltd.</b>	Japón	14,239**	Especialidad en vestido y calzado	15.6%	21.6%	7.0%
32	159	<b>Agrakor d.d.</b>	Croacia	6,025**	Supermercado	15.6%	49.6%	2.4%
33	189	Ascena Retail Group, Inc.	EE.UU.	4,803	Especialidad en vestido y calzado	15.1%	0.3%	-4.9%
34	203	<b>Hermès International, S.C.A.</b>	Francia	4,310 <sup>e</sup>	Especialidad en vestido y calzado	15.1%	17.6%	20.2%
35	132	H2O Retailing Corporation	Japón	7,231	Tienda departamental	14.5%	8.5%	1.5%

Las empresas en **negrita cursiva** también estuvieron entre los 50 detallistas de más rápido crecimiento en 2015.

Los márgenes de ganancia neta compuestos de los 50 más rápidos y los Top 250 no incluyen los resultados para las empresas que no son principalmente detallistas.

<sup>1</sup>Tasa de crecimiento anual compuesta

\*\* Los ingresos incluyen ventas mayoristas y detallistas.

e = estimado

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Las potencias globales del comercio detallista 2017. Análisis de los resultados financieros y de las operaciones para los años fiscales que concluyeron en junio de 2016, utilizando informes anuales de la compañía, la base de datos del Planet Retail y otras fuentes públicas.



## Las 50 empresas de más rápido crecimiento, FY2015

Rango de crecimiento	Rango Top 250	Compañía	País de origen	FY2015 ingresos detallistas (millones de dólares)	Formato operativo dominante	FY2010-2015 Ingresos detallistas CAGR <sup>1</sup>	FY2010-2015 Crecimiento ingresos detallistas	FY2015 Margen utilidad neta
36	227	<b>3 832BGFretail Co., Ltd.</b>	Corea del Sur	3,832	Tienda de conveniencia/ Tienda en gasolinera	14.4%	28.7%	3.5%
37	117	Associated British Foods pic/Primark	RU	8,307	Especialidad en vestido y calzado	14.4%	8.0%	4.1%
38	156	Coppel, S.A. de C.V.	México	6,146 <sup>e</sup>	Tienda departamental	14.3%	10.0%	n/a
39	170	Lojas Americanas, S.A.	Brasil	5,479	Tienda departamental de descuento	13.8%	11.0%	1.4%
40	144	<b>Signet Jewelers Limited</b>	Bermudas	6,538	Otra especialidad	13.7%	14.2%	7.1%
41	221	Sports Direct International plc	RU	4,018	Otra especialidad	13.6%	2.6%	9.6%
42	230	Cosmos Pharmaceutical Corp.	Japón	3,788	Farmacia	13.5%	9.5%	2.8%
43	88	S.A..I. Falabella	Chile	10,748	Tienda departamental	13.4%	9.9%	7.4%
44	38	<b>LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton, S.A.</b>	Francia	25,605	Otra especialidad	13.2%	17.8%	11.2%
45	174	<b>GS Retail Co., Ltd</b>	Corea del Sur	5,341	Tienda de conveniencia/ Tienda en gasolinera	12.7%	25.0%	2.6%
46	161	Jumbo Groep Holding B.V.	Países Bajos	5,909 <sup>**</sup>	Supermercado	12.5%	-2.7%	0.8%
47	110	<b>Shoprite Holdings Ltd.</b>	Sudáfrica	9,038 <sup>**</sup>	Supermercado	12.5%	14.4%	3.7%
48	46	<b>Suning Commerce Group Co., Ltd.</b>	China	21,814	Especialidad en electrónica	12.4%	24.4%	0.6%
49	57	Cencosud, S.A.	Chile	16,198	Supermercado	12.4%	1.8%	2.1%
50	177	<b>Berkshire Hathaway Inc./Retailing operations</b>	EE.UU.	5,235 <sup>e</sup>	Otra especialidad	12.3%	18.4%	11.6%
<b>Los 50 más rápidos compuestos ponderados por ventas, ajustados por divisas</b>						<b>22.2%</b>	<b>25.9%</b>	<b>2.6%</b>
<b>Top 250 compuestos ponderados por ventas, ajustados por divisas</b>						<b>5.0%</b>	<b>5.2%</b>	<b>3.0%</b>

Las empresas en **negrita cursiva** también estuvieron entre los 50 detallistas de más rápido crecimiento en 2015.

Los márgenes de ganancia neta compuestos de los 50 más rápidos y los Top 250 no incluyen los resultados para las empresas que no son principalmente detallistas.

<sup>1</sup>Tasa de crecimiento anual compuesta

<sup>\*\*</sup> Los ingresos incluyen ventas mayoristas y detallistas.

e = estimado

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Las potencias globales del comercio detallista 2017. Análisis de los resultados financieros y de las operaciones para los años fiscales que concluyeron en junio de 2016, utilizando informes anuales de la compañía, la base de datos del Planet Retail y otras fuentes públicas.

# Top 50 detallistas electrónicos

El mercado electrónico detallista, como se define en este análisis, incluye únicamente el comercio electrónico B2C, donde la empresa es propietaria del inventario y las ventas se hacen directamente al consumidor. Las compañías que operan principalmente en el mercado electrónico o como facilitadores que agregan muchos vendedores fueron excluidas, ya que sus ingresos son derivados en gran medida de honorarios y comisiones sobre las ventas de terceros –los consumidores u otros negocios que son dueños de los inventarios– y no directamente de la venta de bienes.

## El detallista electrónico transformando el panorama detallista global

El comercio electrónico continúa siendo un motor importante para la industria detallista. Al captar una porción cada vez mayor de las ventas, esta nueva forma de comercio está transformando el panorama detallista mundial. Para entender mejor el impacto de los canales digitales en el crecimiento del ingreso detallista, Deloitte analizó la actividad del Top 250 potencias detallistas mundiales y examinó el posicionamiento anual del Top 50 detallistas electrónicos más grandes del mundo. El rápido cambio hacia el mercado electrónico está llevando a muchos detallistas a reevaluar el tamaño y el papel de su presencia física, a medida en que refuerzan sus capacidades en línea.

- El detallista japonés de tiendas departamentales H2O Retailing Corp. se fusionó con Izumiya, el operador de hipermercados y supermercados con sede en Japón, en junio 2014, en un intento por ampliar su cuota en el mercado.<sup>41</sup>

## El mercado electrónico impulsa el crecimiento del ingreso del Top 250

Para el FY2015, estaba disponible la información de ventas electrónicas de 182 empresas detallistas del Top 250 (ya fuera lo informado por la empresa o el estimado de Planet Retail, Internet Retailer, u otras fuentes). El análisis de estas compañías revela lo siguiente:

- Con el rápido incremento de los servicios de clic y recolección, más detallistas –incluyendo a los que básicamente venden alimentos– han establecido una presencia en línea. Como resultado, el número de los detallistas del Top 250 sin un sitio web para llevar a cabo transacciones cayó a 31 durante el FY2015. La mayoría de estas compañías son tiendas de descuento o de conveniencia.
- Para aquellos detallistas dedicados al mercado electrónico, el ritmo de crecimiento de las ventas en línea se ha desacelerado, pero sigue siendo mucho mayor que el crecimiento en el ingreso total. Las ventas en línea crecieron a una tasa compuesta de 18.3% en el FY2015 para los 150 detallistas con operaciones en el mercado electrónico del Top 250 –4.5 veces más rápido que la tasa total de crecimiento del ingreso total del grupo, de 4.1%–. Esto se compara con el crecimiento del

mercado electrónico de 20.3% en 2014 y 21.1% en 2013. Si se excluyen del análisis a Amazon.com, JD.com y Vishop –los tres detallistas que operan solamente en la red entre los Top 250–, el crecimiento del mercado electrónico cae 15.5% y el crecimiento total cae a un 3.5 por ciento.

- A pesar de que el crecimiento en línea ha caído, cada vez es mayor la proporción de empresas detallistas que siguen cambiando sus ventas a canales digitales. En el FY2015, el comercio electrónico representó 8.7% del ingreso detallista combinado de las compañías habilitadas para el mercado electrónico del Top 250, una cifra por arriba del 7.6% de 2014 y 6.2% de 2013. Excluyendo a los detallistas electrónicos que solamente se dedican al mercado electrónico, las ventas en línea como parte del total de los ingresos detallistas en 2015 cayeron un 5.6 por ciento.
- Para muchos de los detallistas del Top 250, el comercio electrónico es el principal motor del crecimiento de sus ingresos. En el FY2015, las ventas digitales generaron 35.3% del crecimiento del ingreso detallista combinado para las 151 compañías con operaciones en línea (22.3%, excluyendo Amazon, JD y Vipshop). Para 62 detallistas, las ventas en línea fueron las responsables de la mayor parte de su crecimiento, si no es que el único que registraron.
- Más de la cuarta parte de los detallistas con mercado electrónico habilitado (41 compañías) reportó un crecimiento de ingresos negativo durante el FY2015. Para la gran mayoría de esas empresas (33 detallistas), el mercado electrónico ayudó a compensar la contratación de ventas. Para otros 12 detallistas, el crecimiento hubiera sido negativo sin la contribución hecha por sus operaciones del mercado electrónico.

### Los detallistas del Top 250 dominan a los e-50

Además de identificar y de analizar a los 250 detallistas más grandes en todo el mundo, cada año Deloitte compila también una lista con los 50 detallistas electrónicos más grandes del mundo. El análisis de estas empresas, conocido como las “e-50”, muestra que:

- Las potencias globales del mercado detallista del Top 250 siguen dominando a las e-50. En el FY2015, 80% de los mayores detallistas electrónicos (40 compañías) estuvo entre el Top 250.
- La gran mayoría de las e-50 tiene su sede en los EE.UU. (26 compañías) o en Europa (19). Las otras cinco son compañías de mercados emergentes (cuatro de China y una de Brasil). A pesar de que algunas de las compañías de mercado electrónico de más rápido crecimiento tienen como sede en Asia, los mercados en línea, en lugar de detallistas electrónicos, sirven como el modelo primario del mercado electrónico de esta región. Los mercados de terceros se excluyen de las e-50.
- En total, 12 de los e-50 son detallistas sin tienda o detallistas solamente en la web, incluyendo dos empresas americanas que son nuevas en este top durante el FY2015: Wayfair, uno de los mayores destinos en línea del mundo para mobiliario y decoración para el hogar, y Bluestem Group, un detallista multimarca en línea, con una amplia selección de ropa y mercancía general que sirve a los consumidores de ingresos medios y bajos.
- Las compras ayudaron a impulsar a otros dos recién llegados a los e-50 en 2015. Las ventas del mercado electrónico dieron un salto al 47.3% para Migros, la cooperativa detallista más grande de Suiza, después de la compra, en abril 2015, de la participación de control del líder del mercado en línea suizo, Digitec Galaxus<sup>42</sup>. Los resultados del FY2015 para Neiman Marcus se beneficiaron del ingreso parcial del año del detallista de moda en línea alemán mytheresa.com, adquirida en octubre 2014.<sup>43</sup>
- Cinco compañías abandonaron las e-50 en 2015. El detallista electrónico líder de Rusia, Ulmart, y el grupo francés detallista internacional Auchan, que fueron víctimas de la depreciación del dólar, moneda utilizada para la clasificación. Newegg, un vendedor electrónico de software y hardware, está haciendo un cambio de estrategia para pasar de ser principalmente un vendedor directo a un vendedor de terceros. End, de Lands, se salió de los e-50 después de un descenso de 8% en las ventas sin tiendas en el FY2015. El crecimiento de 8.3% en las ventas electrónicas no fue suficiente para mantener a Toys “R” Us en la clasificación, pues la compañía fue superada por Neiman Marcus Group.
- Sobre una base compuesta, 15.7% de los ingresos totales de los detallistas e-50 derivaron de las operaciones en línea –casi el doble de la porción del 8.7% del grupo del mercado electrónico del Top 250–. 2015, el crecimiento de la compañía se debió en gran medida a las ventas en línea, que dieron un salto en un 95% para representar más de un tercio de las ventas totales de la compañía.<sup>31</sup>

- Los detallistas e-50 incrementaron sus ventas en el mercado electrónico en un 19.6% sobre una base compuesta en el FY2015. Este ritmo de crecimiento muestra una leve desaceleración del grupo de la tasa de crecimiento anual compuesta del 22.0% a lo largo del periodo de 2011 a 2015.

### Los detallistas se replantean el rol de sus tiendas físicas

El rápido cambio al mercado electrónico está literalmente transformando el panorama detallista. Con el crecimiento en línea superando al crecimiento total de las ventas detallistas, las compañías de este sector están racionalizando su huella física e intensificando su presencia en el mercado electrónico. Dado el impacto negativo del mercado electrónico en la productividad de las tiendas, muchos han concluido que su base de tienda existente es simplemente demasiado grande. Esto está teniendo como resultado una erupción de cierres de tiendas, un movimiento hacia una huella más pequeña y formatos de tiendas más flexibles, así como nuevos papeles para los establecimientos en físico. Las ubicaciones detallistas desempeñan un papel cada vez más importante en las estrategias omnicanal, que sirven como centros de cumplimiento de canales cruzado, estaciones de recolección para pedidos en línea y un lugar conveniente para los cambios y devoluciones. También funcionan como sala de exposición de productos, así como construcción de marca y canal de adquisición para el cliente.

Macy's está en la creciente lista de tiendas departamentales y detallistas especializadas en ropa que tiene planeado reducir, de manera significativa, su presencia física a raíz de la disminución del tráfico en los centros comerciales. En agosto de 2016, la compañía anunció que tiene la intención de cerrar aproximadamente 100 tiendas Macy's, cuyo volumen y rentabilidad, en la mayoría de los casos, han estado disminuyendo constantemente en años recientes. La mayor parte de estas tiendas están programadas para cerrar a principio de 2017. La compañía planea elevar la experiencia de compras en sus tiendas restantes y acelerar la inversión digital y móvil.<sup>44</sup>

Fuera del centro comercial, la productividad de las tiendas en declive también tiene a los detallistas suburbanos de los grandes almacenes reevaluando sus planes expansionistas. Tanto Lowe como Target ven una oportunidad en las áreas urbanas con formatos de tiendas más pequeñas y más flexibles, cuyo tamaño y abastecimiento será hecho a la medida de acuerdo con la demografía del barrio. Las nuevas tiendas de Target tienen menos de 4,645 metros cuadrados comparados con el tamaño de su tienda promedio de 13,470 metros cuadrados. Este detallista está planeando cientos de tiendas más pequeñas, con 30 de ellas ya operando a partir de mediados de noviembre de 2016.<sup>45</sup>

Lowe's estrenó un concepto urbano en 2015, al ingresar por primera vez al mercado detallista de Manhattan con dos ubicaciones.<sup>46</sup> En alrededor de 2,877 metros cuadrados –aproximadamente la cuarta parte del tamaño de un típico gran almacén detallista– el nuevo formato presenta una selección de productos que van dirigidos a espacios urbanos más pequeños, incluyendo mercancía de proveedores nuevos para Lowe's. Usando proyección de imagen en 3-D, los compradores pueden ver productos de tamaño natural, tales como electrodomésticos, y ver cómo son por dentro. Mediante pantallas táctiles de alta tecnología ubicadas en toda la tienda, los compradores pueden conocer todos los productos de Lowe's y hacer sus pedidos.

En China, mientras las grandes tiendas se acercan a un punto de saturación, un enfriamiento de la economía y el rápido ascenso del mercado electrónico plantean una seria amenaza para muchos detallistas tradicionales. Un movimiento para fusionarse en línea y fuera de línea está ganando fuerza a medida en que las compañías reevalúan sus planes de expansión y buscan establecerse como detallistas electrónicos serios.

La tendencia de desarrollo en China de Carrefour es multicanal y multiformato, ofreciendo a los consumidores opciones de compras más diversificadas y flexibles. Con el fin de atender al cada vez mayor deseo de comodidad, el detallista sigue cambiando su enfoque lejos del negocio tradicional del hipermercado a formatos más pequeños de tiendas, incluyendo las tiendas de conveniencia Carrefour Express y Carrefour Easy, un concepto de supermercado de barrio compacto. El formato Easy está equipado con una pantalla LED en la entrada que permite que los clientes escaneen los códigos QR y compren los productos que no están disponibles en la tienda. Carrefour comenzó a vender en línea en China en junio 2015, usando las tiendas físicas para suministrar los productos comprados electrónicamente y facilitar los cambios y devoluciones de estos pedidos.<sup>47</sup>

Suning Commerce Group, el mayor detallista chino de electrónica y electrodomésticos, forjó en agosto de 2015 una alianza con Dalian Wanda Commercial Properties, el desarrollador de propiedades comerciales más grande de China, en un experimento para integrar a los detallistas electrónicos con las tiendas físicas. Ante una desaceleración económica aunada a una competencia feroz en línea, Wanda decidió cerrar la mitad de las 90 tiendas departamentales que operaba como anclas en sus centros comerciales en todo el país y usar el espacio para el nuevo tipo de tienda con marca Suning. Estas tiendas llamadas "nube" cuentan con una categoría mixta diseñada para la población y las características de consumo de cada centro comercial. Para mejorar la línea de productos, aproximadamente la mitad de la tienda se dedica a un área donde los consumidores pueden ver, tocar y probar los productos que pueden entonces ser ordenados en línea para entrega a domicilio. La tienda típica Suning ofrece de 20,000 a 30,000 artículos, mientras que el detallista ofrece 15 millones de SKUs en línea. Este detallista tiene planes de convertir 600 de sus 1,600 tiendas a este formato en los próximos años siguientes. También se construirán tiendas "nube" en los nuevos centros comerciales de Wanda.

El acuerdo con Wanda surgió solamente un mes después de que Suning anunció su asociación con Alibaba, en la que el gigante del mercado electrónico adquirió una participación del 20% de su rival detallista<sup>49</sup>. Después de la inversión, Suning abrió su tienda insignia en la plataforma Tmall.com de Alibaba. El acuerdo combina los activos del mercado electrónico y el tráfico masivo en línea de Alibaba con las tiendas físicas de Suning, sus instalaciones de distribución y centros de atención al cliente con el propósito de facilitar la compra de electrónicos de consumos y electrodomésticos.

## Top 50 detallistas electrónicos, FY2015

FY2015 Rango de ventas e-50	FY2015 Rango de ingresos detallistas	Compañía	País de origen	FY2015 Ventas detallistas e mercado (millones de dólares)	FY2015 Ventas detallistas e mercado (millones de dólares)	FY2015 Ventas detallistas e mercado % de ingreso total detallista	FY2015 % de crecimiento del e mercado	FY2015 e mercado CARG <sup>1</sup>	Comentarios
1	10	Amazon com, Inc.	EE.UU.	79 268	79 268	100.0%	13.1%	17.2%	El importe neto de la cifra de negocios para el estado de resultados (donde Amazon vende el registro –excluye las ventas a terceros).
2	36	JD com, Inc.,	China	26 991	26 991	100.0%	54.5%	68.3%	Cifra de las ventas directas en línea del estado de resultados.
3	33	Apple Inc.	EE.UU.	24 368e	24 368e	46.5%	18.2%	26.9%	
4	1	Wal-Mart Stores, Inc.	EE.UU.	13 700	13 700	2.8%	12.3%	21.0%	
5	46	Suning Commerce Group Co. Ltd	China	8 095e	8 095e	37.1%	95.0%	70.9%	
6	92	Otto (GmbH & Co KG)	Alemania	7 181	7 181	68.0%	0.5%	5.1%	La tasa de crecimiento del FY15 +8.8% si las operaciones detallistas del mercado electrónico, eliminadas en 2016 se excluyeran de los ingresos del año anterior.
7	9	Tesco PLC	RU	6 539e	6 539e	8.1%	9.0%	12.9%	
8	157	Vipshop Holdings Limited	China	6 084	6 084	100.0%	64.4%	127.7%	Ingreso de producto del estado de resultados.
9	97	Liberty Interactive Corporation	EE.UU.	5 146	5 146	51.5%	-1.0%	7.1%	Incluye las compañías de QVC.com plus otras e-detallistas subsidiarias: La compañía vendió Provide Commerce diciembre 2014; vendió Backcountry.com julio 2015; compró zulily octubre 2015.
10	35	Macy's Inc.	EE.UU.	4 850e	4 850e	17.9%	n/a	n/a	
11	6	The Home Depot, Inc.	EE.UU.	4 690e	4 690e	5.3%	25.4%	38.2%	
12	25	Best Buy Co., Inc.	EE.UU.	4 000	4 000	10.1%	13.5%	15.1%	Ingresos en línea del segmento nacional.
13	19	Casino Guichard-Perrachon, S.A.	Francia	3 756	3 756	7.3%	-2.4%	11.0%	Segmento operativo Cnova.
14	2	Costo Wholesale Corporation	EE.UU.	3 500e	3 500e	3.0%	17.6%	16.1%	
15	n/a	Zalando SE	Alemania	3 286	3 286	100.0%	33.6%	55.2%	
16	148	Home Retail Group plc	RU	3 040e	3 040e	47.4%	0.8%	6.5%	Tasa de crecimiento del FY15 +149% si Homebase, eliminado en febrero 2016, se excluyera de los ingresos del año anterior.
17	65	John Lewis Partnership plc	RU	3 002e	3 002e	20.2%	13.1%	25.1%	
18	68	Nordstrom, Inc.	EE.UU.	2 832	2 832	20.1%	20.2%	26.7%	Incluye Nordstrom.com, Nordstromrack.com y HauteLook.
19	52	Kohi's Corporation	EE.UU.	2 800e	2 800e	14.6%	30.0%	29.6%	
20	n/a	Shop Direct Group	RU	2 763e	2 763e	100.0%	25.8%	10.4%	
21	170	Lojas Americanas, S.A.	Brasil	2 755NS	2 755NS	50.3%	13.2%	20.8%	B2W – empresa digital.
22	26	Centres Distributeurs E. Leclerc	Francia	2 613e	2 613e	6.7%	20.0%	55.2%	Las ventas a través de E-Leclerc Drive (ordenar en internet y recoger en Drive) +tienda de especialidad no de abarrotes mercado electrónico.
23	60	The Gap, Inc.	EE.UU.	2 530	2 530	16.0%	1.1%	12.8%	
24	149	Next plc	RU	2 525NS	2 525NS	39.8%	9.1%	11.1%	Incluye los resultados para el directorio NEXT, que incluye algunas ventas por catálogo, pero básicamente ventas en línea.
25	185	Williams-Sonoma, Inc.	EE.UU.	2 523NS	2 523NS	50.7%	6.4%	11.5%	Incluye algunos catálogos de ventas no explotados.
26	11	Target Corporation	EE.UU.	2 510e	2 510e	3.4%	32.9%	22.6%	
27	89	Staples, Inc.	EE.UU.	2 500e	2 500e	23.3%	0.0%	1.8%	Estimado de ventas B2C de mercado electrónico.
28	66	Dixons Carphone plc	EE.UU.	2 293e	2 293e	15.9%	10.0%	26.4%	

<sup>1</sup>Tasa compuesta de crecimiento anual

E = estimado NS = ventas totales fuera de tienda n/a = no disponible ne = no en existencia

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Las potencias globales del comercio detallista 2017. Análisis de los resultados financieros y de las operaciones para los años fiscales que concluyeron en junio de 2016, utilizando informes anuales de la compañía, la base de datos del Planet Retail y otras fuentes públicas.

## Top 50 detallistas electrónicos, FY2015

FY2015 Rango de ventas e-50	FY2015 Rango de ingresos detallistas Top 50	Compañía	País de origen	FY2015 Ventas detallistas e mercado (millones de dólares)	FY2015 Ventas detallistas e mercado % de ingreso total detallista	FY2015 % de crecimiento del e mercado	FY2015 e mercado CARG <sup>1</sup>	Comentarios
29	n/a	vente-privee.com	Francia	2,222 <sup>e</sup>	100.0%	17.6%	16.1%	
30	13	Metro Ag	Alemania	2,172 <sup>e</sup>	3.2%	26.0%	48.6%	
31	39	Sears Holdings Corporation	EE.UU.	2,050 <sup>e</sup>	8.2%	n/a	n/a	
32	n/a	Wayfair Inc.	EE.UU.	2,040	100.0%	85.2%	80.1%	
33	78	L Brands, Inc.	EE.UU.	1,922 <sup>NS</sup>	15.8%	6.2%	2.5%	Incluye ventas por catálogo, así como comercio electrónico
34	236	HSN, Inc.	EE.UU.	1,845 <sup>e</sup>	50.0%	7.1%	9.5%	
35	123	NIKE, Inc.	EE.UU.	1,841 <sup>e</sup>	23.4%	51.0%	45.7%	
36	23	Koninklijke Ahold N.V. (now Ahold Delhaize)	Países Bajos	1,828	4.3%	29.9%	37.8%	
37	28	J Sainsbury plc	RU	1,813 <sup>e</sup>	5.2%	8.8%	11.8%	
38	15	Lowe's Companies, Inc.	EE.UU.	1,770 <sup>e</sup>	3.0%	26.0%	36.8%	
39	130	Office Depot, Inc.	EE.UU.	1,750 <sup>e</sup>	24.1%	30.8%	17.3%	Ventas B2C estimadas por comercio electrónico
40	n/a	ASOS Plc	RU	1,740	100.0%	17.2%	23.5%	Sólo ventas detallistas (incluye ingresos de terceros y recibos de entrega)
41	47	H & M Hennes & Mauritz AB	Suecia	1,734 <sup>e</sup>	8.0%	36.5%	34.7%	
42	n/a	Bluestem Group, Inc.	EE.UU.	1,720 <sup>NS</sup>	100.0%	297.8%	ne	
43	n/a	Ocado Group plc	RU	1,700	100.0%	16.7%	16.6%	
44	41	Migros-Genossenschafts Bund	Suiza	1,665	6.8%	47.3%	24.6%	
45	n/a	Overstock.com, Inc.	EE.UU.	1,658	100.0%	10.7%	12.0%	
46	7	Carrefour S.A.	Francia	1,556 <sup>e</sup>	1.8%	7.8%	9.2%	No incluye Rue du Commerce, adquirida en enero de 2016
47	n/a	E-Commerce China Dangdang Inc.	China	1,450	100.0%	18.0%	26.2%	Cífra de ingreso de productos del estado de resultados.
48	74	J. C. Penney Company, Inc.	EE.UU.	1,415 <sup>e</sup>	11.2%	15.5%	-1.4%	
49	n/a	L.L. Bean, Inc.	EE.UU.	1,413 <sup>e</sup>	88.3%	10.0%	7.4%	
50	181	Neiman Marcus Group LTD LLC	EE.UU.	1,338	26.3%	16.5%	15.3%	
<b>e-50 composite</b>					<b>15.7%</b>	<b>19.6%</b>	<b>22.0%</b>	

<sup>1</sup> Tasa compuesta de crecimiento anual  
e = estimado NS = ventas totales fuera de tienda n/a = no disponible ne = no en existencia

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Las potencias globales del comercio detallista 2017. Análisis de los resultados financieros y de las operaciones para los años fiscales que concluyeron en junio de 2016, utilizando informes anuales de la compañía, la base de datos del Planet Retail y otras fuentes públicas.



# Metodología de estudio y fuentes de datos

Las empresas fueron incluidas en el Top 250 potencias globales del comercio detallista con base en sus ingresos que no pertenecen por comercio detallista para el FY2015 (abarcando los años fiscales terminados hasta junio de 2016). Para ser incluida en la lista, una empresa no tiene que generar la mayor parte de sus ingresos de la venta detallista, siempre y cuando su actividad detallista sea lo suficientemente grande para calificar. Las empresas de capital privado y otras firmas de inversión no se consideran como entidades detallistas en este informe, solo sus compañías que operan individualmente.

Se consultaron varias fuentes de datos para desarrollar la lista de las Top 250. Las principales fueron la información financiera y los reportes anuales de la empresa, los archivos de la Comisión del Mercado de Valores de Estados Unidos (SEC, por sus siglas en inglés), los comunicados de prensa de las compañías, así como las hojas informativas o sitios web. En los casos en los que la información emitida por la compañía no se encontraba disponible, se usaron otras fuentes de dominio público, incluyendo estimaciones de publicaciones del mercado, informes de analistas de la industria y diversas fuentes de datos empresariales.

**Gran parte** de la información de las empresas de comercio detallista que no son estadounidenses proviene de Planet Retail, un proveedor líder de inteligencia global, análisis, noticias y datos que cubre más de 9,000 operaciones detallistas y de servicio de alimentos a través de 211 mercados alrededor del mundo. Planet Retail cuenta con oficinas en Londres, Frankfurt, y Boston. Para mayor información, favor de visitar la página [www.planetretail.net](http://www.planetretail.net).

**Los ingresos del grupo** reflejan el ingreso neto consolidado para una empresa matriz detallista, independientemente de que dicha compañía sea principalmente detallista o no. Del mismo modo, las cifras de ingresos/pérdidas y activos totales también reflejan los resultados consolidados de la organización matriz. En el caso de que una empresa privada reporte solo el volumen de venta bruto, esta cifra se reporta como ingreso de grupo y se anota en pie de página bajo la letra "g". Las cifras de ingreso no incluyen las operaciones en las que la empresa tiene solo un interés minoritario.

Las cifras de los ingresos por comercio detallista en este informe reflejan solamente la porción detallista de los ingresos netos consolidados de la compañía. Como resultado, pueden reflejar ajustes a las cifras de ingreso reportado para excluir las operaciones no detallistas. El ingreso por comercio detallista incluye las ventas de servicios alimenticios si el servicio alimenticio se vende como una de las ofertas de productos dentro de la tienda detallista o si los restaurantes están localizados

dentro de las tiendas de la empresa, pero excluye las operaciones independientes de servicio de alimentos/restaurante cuando sea posible desglosarlas. El ingreso detallista también incluye las ventas de los servicios relacionados con las actividades de comercio detallista de la empresa, tales como modificaciones, reparaciones, mantenimiento, instalación, venta de combustible y cuotas de membresías. Sin embargo, los detallistas que derivan la mayoría de sus ingresos por ventas de combustible para autos son considerados como estaciones de gasolina principalmente y están excluidas del Top 250. Los ingresos por comercio detallista incluyen las ventas de empresa a empresa de las tiendas detallistas, tales como cadenas de autoservicio con membresía, operaciones de pagar y llevar, tiendas de partes automotrices, etc.

Las cifras de ingresos no incluyen las ventas de marcas propias en tiendas de franquicias autorizadas o miembros de cooperativas independientes, con licencia o con franquicia; incluyen las regalías o comisiones por concesiones o licencias. El ingreso por grupo incluye las ventas al por mayor a tiendas de miembros/afiliados, pero excluye las ventas al por mayor tradicionales u otros ingresos de empresa a empresa (excepto cuando tales ingresos se deriven de las tiendas detallistas), cuando sea posible dividirlos. Para las empresas integradas verticalmente, la combinación de ventas detallistas, ventas al por mayor en espacios controlados (es decir, ventas a tiendas con franquicia, tiendas/concesiones arrendadas dentro de la tienda) y otros ingresos relacionados con el comercio al por menor (por ejemplo comisiones por franquicia/licencia, regalías, comisiones) se usan para calcular los ingresos por comercio detallista.

Para las empresas de comercio electrónico, los ingresos por comercio detallista incluyen solo las ventas directas de empresa al consumidor, cuando la empresa sea el vendedor registrado. Excluyen las ventas de terceros, así como los honorarios y comisiones de terceros.

Con el fin de proporcionar una base común desde la cual se pueda clasificar a las empresas por sus resultados de ingresos por comercio detallista, los ingresos para empresas no estadounidenses se convirtieron en dólares americanos. Los tipos de cambio, por lo tanto, tienen un impacto sobre los resultados. OANDA.com es la fuente de las tarifas cambiarias. Se usó el tipo de cambio diario promedio que corresponde a cada año fiscal de la empresa para convertir los resultados de esa empresa en dólares americanos. Sin embargo, la tasa de crecimiento de año con año 2015 de las empresas particulares y la tasa de crecimiento anual compuesta 2010-2015 (CAGR, por sus siglas en inglés) se calcularon en la moneda local de cada empresa.



### Resultados financieros del grupo

Este informe utiliza las mezclas ponderadas de ventas más que los simples promedios aritméticos como la medida primaria para entender los resultados financieros de grupo. Por lo tanto, los resultados de las empresas más grandes contribuyen más a la mezcla que los resultados de las empresas más pequeñas. Debido a que los datos han sido convertidos a dólares americanos para propósitos de clasificación y para facilitar la comparación entre los grupos, las tasas de crecimiento compuesto también se han ajustado para corregir para el movimiento de los tipos de cambio. Mientras que estos resultados compuestos en general se comportan de una manera similar con los promedios aritméticos, proporcionan mejores valores representativos con el propósito de establecer puntos de referencia estándar (*benchmarking*).

Los resultados financieros de grupo están basados solo en empresas que poseen información, y no todos los elementos de información estuvieron disponibles para todas las empresas. Las Top 250 empresas que no derivaron la mayor parte de sus ingresos de las operaciones de comercio detallista fueron excluidas del cálculo de los índices de rentabilidad del grupo (margen neto de utilidad y rendimiento sobre activos) ya que sus utilidades consolidadas en su mayoría reflejan las actividades no detallistas.

Se debe observar que la información financiera utilizada para cada empresa en un año determinado es exacta a partir de la fecha en que se emitió el informe financiero originalmente. Aunque una empresa pueda haber vuelto a publicar los resultados del año anterior para reflejar un cambio en sus operaciones, o como resultado de un cambio contable, dicha publicación no se refleja en esta información.

Este estudio no es un informe contable. Su objetivo es proporcionar un reflejo exacto de la dinámica del mercado y su impacto en la estructura de la industria de comercio detallista durante un periodo. Como resultado de estos factores, puede ocurrir que las tasas de crecimiento para las empresas particulares no correspondan a otros resultados publicados.

### El impacto del tipo de cambio en la clasificación del Top 250

Los cambios en la clasificación general de un año a otro están generalmente impulsados por los incrementos o las disminuciones en el ingreso detallista de las empresas. Sin embargo, un tipo de cambio más débil frente al dólar americano en 2015 significa que las empresas que reportaron en esa moneda puedan tener una clasificación más baja en 2015 que la que tuvieron en 2014, siendo el resto todo igual. Por el contrario, las empresas que reportaron en una moneda más fuerte pueden tener una clasificación más alta.

En 2015, el dólar americano incrementó su valor en comparación con la mayoría de las otras monedas. Esto se reflejó en diversas situaciones, incluyendo un crecimiento económico más fuerte en EE.UU. que en otras economías desarrolladas, tasas de interés más altas en EE.UU., la expectativa de una política económica más agresiva en Europa y Japón, y las expectativas de una política monetaria más ajustada en EE. UU. Sobre la base de un año calendario, el euro se depreció 16% frente al dólar. En 2015, la libra británica le fue mejor, pero de igual forma cayó 7% antes de que, en 2016, se desplomara a su nivel más bajo en tres décadas, tras el voto del Brexit, el 23 de junio de 2016. El yen japonés siguió deslizándose a lo largo del 2015, al igual que el dólar canadiense, el peso mexicano, el real brasileño, el rand surafricano y casi todas las otras monedas usadas por los detallistas del Top 250. Entre las monedas más afectadas está el rublo ruso, que bajó 38% contra el dólar americano en 2015.

Fuente: OANDA

## Top 250 detallistas por orden alfabético

A.S. Watson Group	51	Defense Commissary Agency (DeCA)	169
Abercrombie & Fitch Co.	248	Deichmann SE	180
Academy Ltd. (dba Academy Sports + Outdoors)	193	Delhaize Group SA (now Ahold Delhaize)	34
Advance Auto Parts, Inc.	100	Demoulas Super Markets, Inc. (dba Market Basket)	190
Aeon Co., Ltd.	14	Dick's Sporting Goods, Inc.	129
Agrokor d.d.	159	Dillard's, Inc.	143
Albertsons Companies, Inc.	17	Dirk Rossmann GmbH	111
Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	8	Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A. (Dia, S.A.)	99
Amazon.com, Inc.	10	Dixons Carphone plc	66
American Eagle Outfitters, Inc.	247	dm-drogerie markt GmbH + Co. KG	106
Apple Inc. / Apple Retail Stores	33	Dollar General Corporation	50
Arcs Co., Ltd.	216	Dollar Tree, Inc.	62
Army and Air Force Exchange Service (AAFES)	134	Don Quijote Holdings Co., Ltd. (formerly Don Quijote Co., Ltd.)	150
Ascena Retail Group, Inc.	189	Dufry AG	152
Associated British Foods plc / Primark	117	E.Land World Ltd.	173
Auchan Holding SA (formerly Groupe Auchan SA)	16	Edeka Group	18
AutoZone, Inc.	93	Edion Corporation	166
Axel Johnson AB / Axfood, Axstores	164	El Corte Inglés, S.A.	73
Barnes & Noble, Inc.	215	El Puerto de Liverpool, S.A.B. de C.V.	183
Bauhaus GmbH & Co. KG	165	E-MART Inc.	86
Bed Bath and Beyond Inc.	79	Emke Group / Lulu Group International	153
Beisia Group Co., Ltd.	140	Empire Company Limited	53
Belk, Inc.	213	Esselunga S.p.A.	125
Belle International Holdings Limited	145	FamilyMart Co., Ltd.	245
Berkshire Hathaway Inc. / Retailing operations	177	Fast Retailing Co., Ltd.	67
Best Buy Co., Inc.	25	FEMSA Comercio, S.A. de C.V.	102
BGFretail Co., Ltd.	227	Foodstuffs North Island Ltd.	202
Bic Camera Inc.	142	Foot Locker, Inc.	126
Big Lots, Inc.	178	Forever 21, Inc.	201
BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.	147	GameStop Corp.	104
BJ's Wholesale Club, Inc.	75	Gap, Inc., The	60
Burlington Stores, Inc.	179	Giant Eagle, Inc.	101
C&A Europe	124	Globus Holding GmbH & Co. KG	122
Canadian Tire Corporation, Limited	112	Gome Home Appliance Group	69
Carrefour S.A.	7	Grandvision N.V.	244
Casino Guichard-Perrachon S.A.	19	Groupe Adeo SA	55
Cencosud S.A.	57	Groupe FNAC S.A.	205
Central Group	138	Grupo Comercial Chedraui, S.A.B. de C.V.	186
Centres Distributeurs E. Leclerc	26	Grupo Eroski	168
China Resources Vanguard Co., Ltd.	54	Gruppo Eurospin	188
Chongqing Department Store Co., Ltd.	192	GS Retail Co., Ltd.	174
Chow Tai Fook Jewellery Group Limited	128	H & M Hennes & Mauritz AB	47
Coach, Inc.	232	H.E. Butt Grocery Company	44
Colruyt Group	120	H2O Retailing Corporation	132
Compagnie Financière Richemont SA	141	Hermès International SCA	203
Conad Consorzio Nazionale, Dettaglianti Soc. Coop. a.r.l.	77	Hobby Lobby Stores, Inc.	229
Coop Danmark A/S	167	Home Depot, Inc., The	6
Coop Group	45	Home Retail Group plc	148
Coop Italia	76	Homeplus Co., Ltd.	163
Coop Norge, the Group	184	HORNBACK Baumarkt AG Group	225
Coop Sverige AB	228	HSN, Inc.	236
Co-operative Group Ltd.	87	Hudson's Bay Company	114
Coppel S.A. de C.V.	156	Hy-Vee, Inc.	105
Cosmos Pharmaceutical Corp.	230	ICA Gruppen AB	83
Costco Wholesale Corporation	2	Iceland Topco Limited	220
CP ALL Plc.	81	IKEA Group (INGKA Holding B.V.), The	27
CVS Health Corporation	12	Inditex, S.A.	43
Dairy Farm International Holdings Limited	85	Ingles Markets, Inc.	238
Dansk Supermarked A/S	115	Isetan Mitsukoshi Holdings Ltd.	90
Darty plc	218	ITM Développement International (Intermarché)	32
Dashang Co., Ltd.	195	Izumi Co., Ltd.	176
DCM Holdings Co., Ltd.	250	J Sainsbury plc	28
Debenhams plc	241	J. C. Penney Company, Inc.	74
Déathlon S.A.	94	J. Front Retailing Co., Ltd.	113

JD.com, Inc	36
Jerónimo Martins, SGPS, S.A.	64
John Lewis Partnership plc	65
Jumbo Groep Holding B.V.	161
Kering S.A.	137
Kesko Corporation	131
Kingfisher plc	59
Kohl's Corporation	52
Koninklijke Ahold N.V. (now Ahold Delhaize)	23
Kroger Co., The	3
K's Holdings Corporation	172
L Brands, Inc.	78
Lawson, Inc.	217
Lenta Group	212
Liberty Interactive Corporation	97
Life Corporation	182
Loblaw Companies Limited	29
Lojas Americanas S.A.	170
Lotte Shopping Co., Ltd.	42
Louis Delhaize S.A.	107
Lowe's Companies, Inc.	15
LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton S.A.	38
Macy's, Inc.	35
Majid Al Futtaim Holding LLC	160
Marks and Spencer Group plc	58
Matsumotokiyoshi Holdings Co., Ltd.	200
McKesson Corporation / Celesio AG	194
Meijer, Inc.	56
Menard, Inc.	96
Mercadona, S.A.	48
Metro Ag	13
Metro Inc.	98
Michaels Companies, Inc., The	187
Migros-Genossenschafts Bund	41
Müller Holding Ltd. & Co. KG	219
Neiman Marcus Group LTD LLC	181
Next plc	149
NIKE, Inc. / Direct to Consumer	123
Nitori Holdings Co., Ltd.	233
Nojima Corporation	231
Nonggongshang Supermarket (Group) Co. Ltd.	214
Nordstrom, Inc.	68
NorgesGruppen ASA	108
Norma Lebensmittelfilialbetrieb Stiftung & Co. KG	249
Office Depot, Inc.	130
OJSC Dixy Group	198
O'Reilly Automotive, Inc.	118
Organización Soriana, S.A.B. de C.V.	139
Otto (GmbH & Co KG)	92
Overweitea Food Group	243
PETCO Animal Supplies, Inc.	208
PetSmart, Inc.	127
Pick n Pay Stores Limited	171
PJSC "Magnit"	61
President Chain Store Corp.	158
PT Indomarco Prismatama (Indomaret)	235
PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart)	239
Publix Super Markets, Inc.	30
Ralph Lauren Corporation	224
Reinalt-Thomas Corporation (dba Discount Tire/America's Tire)	211
Reitan Group	135
Rewe Combine	22
Rite Aid Corporation	37
Ross Stores, Inc.	80

S Group	91
S.A.C.I. Falabella	88
Save Mart Companies (formerly Save Mart Supermarkets), The	206
Savola Group/Panda Retail Company	240
Schwarz Unternehmenstreuhand KG	4
Sears Holdings Corporation	39
Seven & i Holdings Co., Ltd.	20
Shanghai Bailian Group Co., Ltd.	121
Sherwin-Williams Company / Paint Stores Group, The	133
Shimamura Co., Ltd.	196
Shoprite Holdings Ltd.	110
SHV Holdings N.V. / Makro	207
Signet Jewelers Limited	144
SM Investments Corporation	191
Smart & Final Stores, Inc.	222
SMU S.A.	246
Sonae, SGPS, SA	175
Southeastern Grocers, LLC	84
SPAR Group Limited, The	155
Spar Holding AG	95
Sports Direct International plc	221
Sprouts Farmers Market, Inc.	242
Staples, Inc.	89
Stater Bros. Holdings Inc.	209
Steinhoff International Holdings N.V.	72
Sundrug Co., Ltd.	210
Suning Commerce Group Co., Ltd.	46
SuperValu Inc.	103
Système U, Centrale Nationale	49
Takashimaya Company, Ltd.	136
Target Corporation	11
Tengelmann Warenhandelsgesellschaft KG	109
Tesco PLC	9
Tiffany & Co.	226
TJX Companies, Inc., The	31
Tokyu Corporation	237
Toys "R" Us, Inc.	82
Tractor Supply Company	151
Tsuruha Holdings Inc.	199
Ulta Salon, Cosmetics & Fragrance, Inc.	234
UNY Group Holdings Co., Ltd.	116
Valor Holdings Co., Ltd.	223
Vipshop Holdings Limited	157
Walgreens Boots Alliance, Inc. (formerly Walgreen Co.)	5
Wal-Mart Stores, Inc.	1
Wegmans Food Markets, Inc.	119
Wesfarmers Limited	21
Whole Foods Market, Inc.	63
Williams-Sonoma, Inc.	185
WinCo Foods LLC	154
Wm Morrison Supermarkets PLC	40
Woolworths Holdings Limited	197
Woolworths Limited	24
X5 Retail Group N.V.	71
XXXLutz Group	204
Yamada Denki Co., Ltd.	70
Yodobashi Camera Co., Ltd.	162
Yonghui Superstores Co., Ltd.	146

# Notas al pie de página

1. Fortune (3 de diciembre de 2015). Amazon: Amazon Prime está ganando terreno y se posiciona como una amenaza cada vez más grande para Walmart, Target. <http://fortune.com/2015/12/03/amazon-prime-walmart-target/>
2. Fastcompany.com (30 de junio de 2016). Cuyana: La marca de ropa que planea escalar pidiéndole a las mujeres que compren menos cosas. <https://www.fastcompany.com/3061008/cuyana-the-clothing-brand-that-plans-to-scale-by-asking-women-to-buy-fewer-things>
3. The Washington Post (8 de junio de 2016). Los compradores están eligiendo experiencias por encima de las cosas y es una mala noticia para los comercios detallistas. [https://www.washingtonpost.com/business/economy/shoppers-are-choosing-experiences-over-stuff-and-thats-bad-news-for-retailers/2016/01/07/ea80b5a-b4a7-11e5-a76a-0b5145e8679a\\_story.html](https://www.washingtonpost.com/business/economy/shoppers-are-choosing-experiences-over-stuff-and-thats-bad-news-for-retailers/2016/01/07/ea80b5a-b4a7-11e5-a76a-0b5145e8679a_story.html)
4. The Huffington Post (31 de octubre de 2016). H&M: De lo que H&M no quiere que estés 'consciente'. [http://www.huffingtonpost.com/entry/what-hm-doesnt-want-you-to-be-conscious-about\\_us\\_581252a3e4b09b190529c1fe](http://www.huffingtonpost.com/entry/what-hm-doesnt-want-you-to-be-conscious-about_us_581252a3e4b09b190529c1fe)
5. FT (29 de abril de 2014). Unilever: Otra vez la hora del té en Londres mientras Unilever prepara un resurgimiento de la bebida. <http://www.ft.lk/2014/04/29/tea-time-again-in-london-as-unilever-brews-up-a-drinks-revival>
6. Forbes (26 de noviembre de 2013). Vipshop: Conoce Vipshop, el detallista electrónico con mayor valor del mercado chino. <http://www.forbes.com/sites/hengshao/2013/11/26/meet-vipshop-the-highest-valued-chinese-e-commerce-stock/#14579f3f3ea4>
7. Stanford Business. HSN: De cómo Mindy Grossman le dio un giro a HSN. <https://www.gsb.stanford.edu/insights/how-mindy-grossman-turned-around-hsn>
8. Business Insider. Amazon: 22 gráficos que muestran el increíble crecimiento de Amazon Prime. <http://www.businessinsider.com/the-incredible-growth-of-amazon-prime-2016-4>
9. Ecommerce News. El estado del comercio detallista online de abarrotes en Europa. <https://ecommercenews.eu/the-state-of-online-grocery-retail-in-europe/>
10. Dallas News. En la bolsa: Sprouts se asocia con Amazon para la entrega de abarrotes en Dallas. <http://www.dallasnews.com/business/business/2016/06/02/in-the-bag-sprouts-pairs-with-amazon-for-dallas-grocery-deliveries>
11. Lowe's. Lowe's presenta LoweBot -la siguiente generación de robots para mejorar la experiencia de compras para mejoras en el hogar en el área de la Bahía. <https://newsroom.lowes.com/news-releases/lowesintroduceslowebot-thenextgenerationrobottoenhancethehomeimprovementsshoppingexperienceinthebayarea-2/>
12. eBay. Tienda departamental de realidad virtual. <https://vr.ebay.com.au>
13. Wal-Mart Stores Inc. Walmart sigue enfocándose a la gestión de su cartera.] Comunicado de prensa obtenido de <http://news.walmart.com/news-archive/2016/01/15/walmart-continues-sharpened-focus-on-portfolio-management>
14. The Kroger Co. Kroger realiza una oferta pública completa por las acciones de Roundy's. Comunicado de prensa obtenido de <http://ir.kroger.com/file/Index?KeyFile=32304683>
15. Walgreens Boots Alliance Inc. Walgreens Boots Alliance Inc. Walgreens y Alliance Boots completan el paso 2 de su fusión para formar la primera empresa mundial enfocada en salud y bienestar. Comunicado de prensa obtenido de <http://www.walgreensbootsalliance.com/newsroom/news/walgreens-and-alliance-boots-complete-step-2-of-merger-to-form-first-global-pharmacy-led-health-and-wellbeing-enterprise.htm>
16. Tesco PLC. Resultados provisionales 2015/ 2016. Comunicado de prensa obtenido de <https://www.tescopl.com/news/news-releases/2015/interim-results-20152016/>
17. Metro AG. METRO GROUP concluye exitosamente la venta de Galeria Kaufhof. Comunicado de prensa obtenido de <https://www.metrogroup.de/en/media/press-releases/2015/09/30/metro-group-successfully-concludes-sale-of-galeria-kaufhof>
18. Metro AG. METRO Cash & Carry vende una parte del negocio danés a Euro Carter. Comunicado de prensa obtenido de <https://www.metrogroup.de/en/investor-relations/ir-news/2014/10/10/metro-cash-and-carry-sells-parts-of-the-danish-business-to-euro-cater>
19. Metro AG. METRO GROUP cede sus actividades mayoristas en Grecia. Comunicado de prensa obtenido de <https://www.metrogroup.de/en/investor-relations/ir-news/2014/11/25/metro-group-divests-wholesale-activities-in-greece>
20. Metro AG. METRO GROUP completa la venta de METRO Cash & Carry Vietnam a TCC. Comunicado de prensa obtenido de <https://www.metrogroup.de/en/investor-relations/ir-news/2016/01/07/metro-group-completes-sale-of-metro-cash-carry-vietnam-to-tcc>
21. Metro AG. METRO GROUP prepara la escisión en dos grupos mayoristas y detallistas fuertes e independientes. Comunicado de prensa obtenido de <https://www.metrogroup.de/en/investor-relations/ir-news/2016/03/30/metro-group-prepares-demerging-into-two-independent-strong-wholesale-and-retail-groups>
22. Albertsons Companies Inc. Albertsons y Safeway completan su fusión. Comunicado de prensa obtenido de <http://www.albertsons.com/albertsons-and-safeway-complete-merger-transaction/>
23. Dollar Tree Inc. Dollar Tree completa la adquisición de Family Dollar. Comunicado de prensa obtenido de <http://corporate.familydollar.com/pages/newsjuly2015.aspx>
24. The Kroger Co. Kroger completa la oferta de acciones en Roundy's. Comunicado de prensa obtenido de <http://ir.kroger.com/file/Index?KeyFile=32304683>

25. NorthJersey.com. A medida en que el tiempo se agota para las tiendas, A&P busca una extensión para su plan de quiebra. Comunicado de prensa obtenido de <http://www.northjersey.com/news/business/a-p-to-see-more-time-1.1452736>
26. Koninklijke Ahold Delhaize N.V. Ahold y Delhaize Group completan la fusión después de recibir la autorización de la Comisión Federal de Comercio de los EE.UU. Comunicado de prensa obtenido de <http://hugin.info/130711/R/2030304/755166.pdf>
27. Tesco PLC. Resultados provisionales 2015/ 2016. Comunicado de prensa obtenido de <https://www.tescopl.com/news/news-releases/2015/interim-results-20152016/>
28. Financier Worldwide. Petco fue adquirido por CVC/ C´OB en un acuerdo por EE.UU.6 mil millones de dólares. Obtenido de <https://www.financierworldwide.com/petco-acquired-by-cvc/cppib-in-46bn-deal/#WCNcjvkrLIU>
29. Reuters. Nojima completa la adquisición de participación mayoritaria en ITX. Obtenido de <http://www.reuters.com/finance/stocks/7419.T/key-developments/article/3163846>
30. Internet Retailer. El chino JD.com avanza hacia Rusia con un sitio de mercado electrónico. Obtenido de <https://www.internetretailer.com/2015/06/16/chinas-jdcom-moves-russia-e-commerce-site>
31. Selerity Global Insight. Suning Commerce Group reporta el 24 por ciento de incremento en ingresos para el 2015. Obtenido de <https://sgi.seleritycorp.com/suning-commerce-group-reports-24-increase-in-revenue-for-2015/>
32. Albertsons Companies Inc. Albertsons y Safeway completan la operación de fusión. Comunicado de prensa obtenido de <http://www.albertsons.com/albertsons-and-safeway-complete-merger-transaction/>
33. Dollar Tree Inc. Dollar Tree complete la adquisición de Family Dollar. Comunicado de prensa obtenido de <http://corporate.familydollar.com/pages/newsjuly2015.aspx>
34. Ascena Retail Group Inc. Ascena Retail Group Inc anuncia la finalización de su adquisición de ANN INC. en una transacción beneficiosa. Comunicado de prensa obtenido de <http://www.ascenaretail.com/news.jsp>
35. Signet Jewelers Limited. Signet Jewelers completa la adquisición de Zale Corporation. Comunicado de prensa obtenido de <http://www.signetjewelers.com/investors/news-releases/news-release-details/2014/Signet-Jewelers-Completes-Acquisition-of-Zale-Corporation/default.aspx>
36. Steinhoff International Holdings N.V. Resultados auditados del ejercicio que finalizó el 30 junio 2015. Obtenido de [http://www.steinhoffinternational.com/downloads/2015/audited\\_results\\_for\\_the\\_year\\_ended\\_30\\_june\\_2015.pdf](http://www.steinhoffinternational.com/downloads/2015/audited_results_for_the_year_ended_30_june_2015.pdf)
37. FEMSA Comercio, S.A. de C.V. FEMSA Comercio cierra la adquisición de participación mayoritaria en el Grupo Socofar. Comunicado de prensa obtenido de <http://ir.femsa.com/releasedetail.cfm?releaseid=932872>
38. Dufry AG. Dufry cierra con éxito la adquisición de la participación del 50.1 por ciento de World Duty Free. Comunicado de prensa obtenido de [http://www.dufry.com/en/OurCompany/NewsandMedia/news/index.htm?feed=http://xml.newsbox.ch/corporate\\_web/che/dufry/press\\_release/60\\_5863\\_dt55j0.xml](http://www.dufry.com/en/OurCompany/NewsandMedia/news/index.htm?feed=http://xml.newsbox.ch/corporate_web/che/dufry/press_release/60_5863_dt55j0.xml)
39. Reuters. Nojima concluye la adquisición de la participación mayoritaria en ITX. Obtenido de <http://www.reuters.com/finance/stocks/7419.T/key-developments/article/3163846>
40. Agrokor Group. Agrokor cierra con éxito el proceso de adquisición deMercator. Comunicado de prensa obtenido de <http://www.agrokor.hr/en/news/agrokor-successfully-closes-mercator-acquisition-process/>
41. H2O Retailing Corporation. Informe anual – Mensaje a nuestros accionistas 2015. Obtenido de [https://www.h2o-retailing.co.jp/annual/pdf/sh\\_2015.pdf](https://www.h2o-retailing.co.jp/annual/pdf/sh_2015.pdf)
42. Migros-Genossenschafts-Bund. Informe anual de Migros 2015. Obtenido de <https://report.migros.ch/2015/en/report-2015/finances-en/acquisitions-and-disposals/>
43. Neiman Marcus Group LTD LLC. Neiman Marcus Group comprará Mytheresa.com. Comunicado de prensa obtenido de <http://www.businesswire.com/news/home/20140915005200/en/Neiman-Marcus-Group-Acquire-Mytheresa.com>
44. Macy's Inc. Macy's, Inc. describe los movimientos para impulsar el crecimiento rentable e incrementar el valor para sus accionistas. Comunicado de prensa obtenido de <http://investors.macysinc.com/phoenix.zhtml?c=84477&p=irol-newsArticle&ID=2194923>
45. Target Corporation. Target va tras los millennials con pequeñas tiendas especializadas. Obtenido de <http://www.wsj.com/articles/target-goes-after-younger-market-with-small-focused-stores-1475597213>
46. Lowe's Companies Inc. Lowe's se cuela en un pequeño espacio en Manhattan mientras la era de los grandes almacenes se desvanece. Obtenido de <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-07-31/lowe-s-squeezes-into-tight-manhattan-space-as-big-box-era-fades>
47. Carrefour China. Análisis: Carrefour China apunta a la expansión de conveniencia. Obtenido de <https://www.retail-week.com/topics/international/analysis-carrefour-china-targets-convenience-expansion/7011218.article>
48. Dalian Wanda Commercial Properties Co. Ltd. [Wanda, Suning firman un acuerdo de cooperación para forjar una asociación en línea y fuera de línea. Comunicado de prensa obtenido de [http://www.wanda-group.com/2015/latest\\_0906/974.html](http://www.wanda-group.com/2015/latest_0906/974.html)
49. Alibaba Group Holding Limited. Alibaba y Suning Commere cierran una alianza estratégica. Comunicado de prensa obtenido de <http://www.alibabagroup.com/en/news/article?news=p150810>

# Contactos

## Contactos para el sector de empresas detallistas en Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) y sus firmas miembro

### Global

#### Líder Global de Deloitte en el comercio detallista

Vicky Eng  
veng@deloitte.com

#### Economista global mundial

Ira Kalish  
ikalish@deloitte.com

### Norteamérica

#### Canadá

Stephen Brown  
stephenbrown@deloitte.ca

#### Deloitte Estados Unidos (Deloitte Consulting LLP)

Rod Sides  
rsides@deloitte.com

#### Europa Medio Oriente y África (EMEA)

#### Bélgica

Eric Desomer  
edesomer@deloitte.com

#### República Checa

Martin Tesar  
mtesar@deloittece.com

#### Dinamarca

Jesper Povlsen  
jepovlsen@deloitte.dk

#### África Oriental

Rodger George  
rogeorge@deloitte.co.za

#### Finlandia

Jussi Sairanen  
jussi.sairanen@deloitte.fi

#### Francia

Stephane Rimbeuf  
srimbeuf@deloitte.fr

### Alemania

Karsten Hollasch  
khollasch@deloitte.de

### Grecia

Dimitris Koutsopoulos  
dkoutsopoulos@deloitte.gr

### Irlanda

Kevin Sheehan  
kesheehan@deloitte.ie

### Israel

Israel Nakel  
inakel@deloitte.co.il

### Italia

Dario Righetti  
drighetti@deloitte.it

### Medio Oriente

Herve Ballantyne  
hballantyne@deloitte.com

### Países Bajos

Marije Staman  
mstaman@deloitte.nl

### Noruega

Jonathan Farnell  
jfarnell@deloitte.no

### Polonia

Magdalena Jonczak  
mjonczak@deloittece.com

### Portugal

Luís Belo  
lbelo@deloitte.pt

### Rusia/CIS

Vladimir Biryukov  
vbiryukov@deloitte.ru

### Sudáfrica

Andre Dennis  
adennis@deloitte.co.za

### España

Fernando Pasamon  
fpasamon@deloitte.es

### Suecia

Joakim Torbjorn  
jtorbjorn@deloitte.se

### Suiza

Konstantin von Radowitz  
kvonradowitz@deloitte.ch

### Turquía

Ozgun Yalta  
oyalta@deloitte.com

### Reino Unido

Ian Geddes  
igeddes@deloitte.co.uk

### África Occidental

Alain Penanguer  
apenanguer@deloitte.fr

### América Latina

#### Argentina/LATCO

Daniel Varde  
dvarde@deloitte.com

#### Brasil

Reynaldo Saad  
rsaad@deloitte.com

#### Chile

Omar Mata  
omata@deloitte.com

#### Colombia

Juan Sanchez  
jsancheznino@deloitte.com

#### México

Erick Calvillo  
ecalvillo@deloittemx.com

#### Perú

Francisco Revelo  
frevelo@deloitte.com

#### Venezuela

Ignacio Rodriguez  
igrodriguez@deloitte.com

### Asia Pacífico

#### Australia

David White  
davidwhite@deloitte.com.au

#### China

David Lung  
dalung@deloitte.com.cn

#### India

Anil Talreja  
atalreja@deloitte.com

#### Indonesia

Jose Sabater  
josabater@deloitte.com

#### Japón

Yoshio Matsushita  
yomatsushita@tohmatsu.co.jp

#### Corea

Jae Hoon Lee  
jaehoolee@deloitte.com

#### Malasia

Kavita Rekhraj  
krekhraj@deloitte.com

#### Filipinas

Bonifacio Lumacang  
blumacang@deloitte.com

#### Sudeste Asiático y Singapur

Eugene Ho  
eugeneho@deloitte.com

#### Taiwán

Jason Ke  
jasonke@deloitte.com.tw

#### Tailandia

Manoon Manusook  
mmanusook@deloitte.com

#### Vietnam

Nguyen Vu Duc  
nguyenvu@deloitte.com





Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en [www.deloitte.com/mx/conozcanos](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos y servicios legales, consultoría y asesoría, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de negocios. Los más de 245,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría y otros servicios profesionales en México, bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.