

Deloitte.

Las potencias globales
del comercio detallista
2016

Cómo navegar en la
nueva brecha digital



Contenido

Introducción	3
Panorama económico mundial	4
Navegando por la nueva brecha digital	9
Top 250 Potencias Detallistas Mundiales	11
Lo más destacado de los Top 250	19
Top 10 destacados	22
Análisis geográfico	23
Análisis por sector de productos	27
Los 50 de más rápido crecimiento	30
Los Top 50 e-detallistas	33
Análisis del cociente Q (Q-ratio)	39
Metodología de estudio y fuentes de información	43
Notas al pie de página	45
Contactos	47

Panorama económico mundial

En el mundo del comercio detallista, recientemente se ha centrado mucho la atención en la amenaza competitiva a las tiendas que representa los detallistas en línea, el reto de la seguridad cibernética y la dificultad para descifrar los gustos y las sensibilidades a los precios de un mercado de consumo cada vez más fragmentado. Sin embargo, a través de todos estos temas y otros, una cosa permanece constante. Esto es el considerable impacto sobre los comerciantes detallistas de las fortalezas y las debilidades económicas, de la inflación y la deflación, y de los movimientos de divisas y de los precios de los activos. En esta sección se examina el entorno económico actual y previsto, con la intención de discernir lo que significa para los principales comerciantes detallistas del mundo y para sus proveedores.

Cuestiones económicas clave que influyen a los comerciantes detallistas



Movimientos de divisas

Durante el año pasado, el valor del dólar estadounidense se ha incrementado firmemente contra la mayoría de las principales monedas.

Esto fue impulsado por los bajos precios petroleros, la relativa fortaleza de la economía estadounidense, las expectativas de endurecimiento de la política monetaria en los Estados Unidos, y el relajamiento de la política monetaria en Europa y Japón. El resultado ha sido la presión de la deflación en EE.UU., la debilidad en el sector manufacturero de los EE.UU., la debilidad de las utilidades corporativas en los EE.UU., el fuerte crecimiento de las exportaciones de Europa y de Japón, y los serios desafíos para los mercados emergentes. En cuanto a estos últimos, la presión a la baja sobre las divisas de los mercados emergentes ha obligado a los bancos centrales a endurecer la política monetaria, con el resultado de un crecimiento económico más lento.

Además, la rápida acumulación de la deuda denominada en dólares en países emergentes, significa que la apreciación del dólar aumenta el riesgo de que caigan en default. Esto podría lastimar al sector financiero en los mercados emergentes. Para los comerciantes detallistas, la fortaleza del dólar ha significado un aumento del poder adquisitivo de los consumidores estadounidenses y el aumento de los precios de importación de los consumidores en otros países, especialmente en los mercados emergentes.



Precios del petróleo

Durante el último año, los precios del petróleo se han desplomado. Esto es el resultado de un fuerte incremento de la producción de petróleo de esquisto -*Shale oil*- estadounidense, la decisión de Arabia Saudita de incrementar la producción y la demanda relativamente débil en una variedad de mercados, incluyendo Europa, Japón y los principales mercados emergentes. El resultado ha sido la presión deflacionaria en la mayoría de los países, un fuerte incremento en el valor del dólar y un impulso al gasto de los consumidores en los principales mercados. De cara al futuro, parece probable que los precios se mantendrán en una banda relativamente estrecha. Aunque el gasto de capital en el sector de la energía se ha cortado de manera dramática, una brusca caída en la producción es poco probable. Además, incluso si la producción disminuyera, lo que llevaría al repunte de los precios, esto podría conducir rápidamente a un incremento de la inversión en la producción de esquisto, provocando un aumento de la producción con bastante rapidez. Por lo tanto, podría haber efectivamente un tope en los precios mundiales del petróleo. Para los principales comerciantes detallistas del mundo, la debilidad de los precios del petróleo ha sido en su mayor parte, buenas

noticias. Los costos más bajos en los combustibles se han traducido en un mayor poder adquisitivo de los consumidores, así como una reducción de las presiones inflacionarias. De hecho, esto se ha traducido en un aumento en los salarios reales (ajustados por inflación) en la mayoría de los principales mercados. Por otro lado, la drástica reducción en el gasto de capital por parte de las compañías de energía ha tenido un impacto negativo en las inversiones de las empresas en los EE.UU., Canadá, y otros importantes productores de petróleo.

El resultado de la baja en los precios del petróleo ha sido un débil crecimiento económico en un rango diverso de países exportadores de petróleo incluyendo Canadá, Rusia, Venezuela y Malasia, por nombrar algunos pocos.



Inflación a la baja

En el mundo desarrollado, así como en China, la inflación se ha situado en niveles históricamente bajos y esto ha persistido más de lo que muchos analistas hubieran esperado. A pesar de las agresivas políticas monetarias encaminadas a impulsar la inflación, se ha establecido una psicología deflacionaria. De esta manera, la expansión monetaria tiende a elevar los precios de los activos en lugar de los precios de los bienes y servicios. ¿Por qué es tan baja la inflación? Existen varias explicaciones. Estas incluyen el exceso de la capacidad mundial, la disminución de los precios de los productos básicos debido a la desaceleración de China, y la debilidad de los mercados financieros. Esto último quiere decir que la expansión monetaria no conduce necesariamente a un aumento en la actividad del mercado de crédito. Uno de los problemas con una inflación muy baja, es que existe el riesgo de una deflación persistente. Este último tiene el peligro real de elevar los costos de los préstamos y, perjudicar así a la inversión. Las expectativas de una baja inflación se han traducido en rendimientos de los bonos del gobierno excepcionalmente bajos. Si bien esto es bueno para las finanzas del gobierno, tiende a aliviar a los gobiernos de la necesidad de aplicar reformas dolorosas. Por último, la inflación muy baja parece haber desalentado la inversión empresarial. Esto ha tenido como resultado una acumulación masiva de efectivo por parte de las empresas en las economías desarrolladas.

Mercados principales



Estados Unidos

La manera en la que uno ve la salud de la economía de los EE.UU., depende del lugar en el que esté situado. Para los observadores de fuera de los EE.UU., la vista es impresionante. La economía de los EE.UU.

sigue creciendo más rápido que la mayoría de las otras economías desarrolladas. En segundo lugar el exceso de capacidad industrial e inmobiliaria ha reducido precios y márgenes y causado una baja en inversiones. Su fuerte demanda interna sigue alimentando las exportaciones del resto del mundo. Además, la solidez de su moneda refleja la confianza en su futuro económico. Los rendimientos relativamente altos de los bonos del gobierno reflejan las expectativas de que la estrechez del mercado laboral generará un aumento de la inflación. Sin embargo, para aquellos que observan desde dentro de los EE.UU., la vista es menos optimista. La economía ha estado creciendo a un ritmo mucho más lento después de la última recesión que lo que ha sido el caso históricamente. Esa debilidad ha reflejado varios factores. En primer lugar, tomó mucho tiempo para que el mercado de la vivienda se recuperara. En segundo lugar, la actividad en el mercado de crédito se vio obstaculizada durante mucho tiempo después de la crisis financiera. En tercer lugar, los EE.UU. se han visto golpeados por una ola de acontecimientos negativos. Estos incluyeron la recesión europea en 2012, una contracción fiscal en 2013, y el alza del dólar el año pasado. Sin embargo, ahora parece que la economía estadounidense ha alcanzado su máximo rendimiento. El gasto de consumo y de vivienda continúa creciendo a buen ritmo. El consumidor se ha visto favorecido con el fuerte crecimiento del empleo, la disminución de la deuda y los pagos del servicio de la deuda, el aumento de la riqueza, una mayor disposición a asumir una nueva deuda, la incipiente aceleración de los salarios y la baja de los precios de la energía. La vivienda se ha visto favorecida por las bajas tasas de interés, la previsión de tasas más altas, y el fuerte crecimiento del empleo. Esto, a su vez, ha contribuido a una fuerte demanda de bienes domésticos duraderos. Además, el repunte de la vivienda ha contribuido a un aumento en los precios de la vivienda, que, a su vez, ha beneficiado a la solidez financiera de los bancos. Esto ha impulsado a los bancos a ampliar el crédito, y ha desempeñado un papel importante en la recuperación económica. Los únicos factores negativos en la economía de los EE.UU. son la debilidad de las exportaciones, que es el resultado de la fortaleza del dólar, y de la debilidad de la inversión empresarial, en gran parte debido a un considerable recorte en el gasto de capital por parte de las empresas de energía.

De cara al futuro, el crecimiento de la economía estadounidense será probablemente de alrededor de 3.0 por ciento en el próximo año con la persistencia de una baja tasa de inflación. El crecimiento será impulsado, de manera desproporcionada, por el gasto de los consumidores. Aunque la Reserva Federal ha iniciado un endurecimiento progresivo de la política monetaria, esto no debería tener importantes consecuencias negativas para la economía estadounidense. Más aún, los mercados mundiales ahora esperan un mayor endurecimiento gradual de la política monetaria de la Reserva Federal. Esto ha provocado la salida de capitales de los mercados emergentes.



China

La economía china se ha desacelerado de manera sustancial en los dos últimos años. Después de un periodo de crecimiento a tasas cercanas a los dos dígitos, las cifras oficiales indican un crecimiento de sólo 7.0 por ciento.

Sin embargo, muchos analistas del sector privado creen que la economía en realidad se ha desacelerado mucho más. La desaceleración se ha debido a dos factores principales. En primer lugar, un aumento en el valor del renminbi frente a otras monedas distintas al dólar ha perjudicado las exportaciones a Europa, Japón y a otros países.

La desaceleración de China tiene consecuencias mundiales, pero están distribuidas de manera desigual por todo el mundo. La desaceleración de la inversión ha causado una caída en los precios de los productos básicos o *commodities*, perjudicando así a los exportadores como Australia, Brasil y Sudáfrica. La caída en la actividad manufacturera y el comercio ha perjudicado a los países de Asia oriental que forman parte de la cadena de suministro de fabricación China. Esto incluye a Corea del Sur, Taiwán y varios países en el sudeste asiático. Sin embargo, es probable que el impacto de la desaceleración económica de China en los Estados Unidos y Europa sea más moderado. A pesar de que China es el tercer mayor mercado de exportación tanto de los Estados Unidos como de Europa, incluso un considerable descenso de las exportaciones a China sólo podría reducir el crecimiento del PIB estadounidense y europeo en unas cuantas décimas de punto porcentual.

Es poco probable que China entre en una recesión, especialmente dada la relativa fortaleza de su sector de servicios. Más bien, es probable una significativa desaceleración del crecimiento. La duración dependerá, en parte, de la respuesta de la política económica. Hasta ahora, el banco central ha respondido mediante una flexibilización de la política monetaria, con el objetivo de avivar más la actividad en el mercado de crédito. Sin embargo, esto ha tenido como resultado, principalmente, un mayor endeudamiento por parte de los consumidores para comprar bienes y un mayor endeudamiento por parte de las empresas para refinanciar las deudas existentes. No ha estimulado un aumento significativo en la actividad económica. El crecimiento más lento es la nueva normalidad para China. De cara al futuro, es probable que la tasa oficial de crecimiento esté por debajo del 7.0 por ciento, o probablemente tan baja como un 6.0 por ciento. Además, la preponderancia del crecimiento ya se está desplazando de las exportaciones y de la inversión hacia la demanda de los consumidores. La velocidad a la que esta transición tenga lugar dependerá del grado en que el gobierno implemente las reformas destinadas a impulsar el sector del consumo



Europa

La economía europea se ha recuperado desde el estancamiento de 2012-2014, en gran parte debido a la agresiva política monetaria del Banco Central Europeo (BCE),

que implica la compra masiva de bonos del gobierno, combinada con el efecto positivo de la baja en los precios del petróleo. La política del BCE ha reprimido el valor del euro, fomentando así la competitividad de las exportaciones; creando una inflación cuando de lo contrario hubiera habido una deflación, reduciendo así los costos de un endeudamiento real; impulsando los precios de los activos, incrementando de este modo la riqueza y estimulando el gasto de los consumidores; y la mejora de las condiciones del mercado de crédito, permitiendo así que las pequeñas y medianas empresas recuperaran el acceso al capital. El resultado ha sido un crecimiento modesto, pero algo decepcionante. La inflación sigue siendo extremadamente baja, lo que lleva al incremento de las expectativas de que el BCE aumentará el tamaño de su programa de compra de activos. Esto tendría el efecto de reducir aún más el valor del euro.

La política del BCE, aunada a los bajos precios del petróleo, ha llevado a un resurgimiento del crecimiento del gasto de consumo, a una mejora en las condiciones de mercado de crédito, y a la reactivación del crecimiento del empleo, así como a una disminución del desempleo. También ha tenido un impacto positivo en el crecimiento de las exportaciones. Sin embargo, no ha logrado un incremento significativo de la inversión empresarial. Dentro de Europa, algunos países son más eficaces que otros. Los países que destacan son España e Irlanda, mientras que Italia ha comenzado (a partir de este estudio) a mostrar signos de reactivación. La demanda interna alemana ha sido constante, pero el crecimiento de las exportaciones se ha visto obstaculizado por los problemas en los mercados emergentes. Fuera de la zona euro, la economía británica ha estado creciendo a un ritmo admirable, con un fuerte mercado de trabajo ayudando a impulsar un crecimiento constante del gasto en el comercio detallista.

A pesar de la evidente reactivación de Europa, los riesgos persisten. Con un alto nivel de desempleo en muchos países, Europa ha visto el surgimiento de muchos partidos anti euro y anti UE tanto de la derecha como de la izquierda. A medida en la que se desarrolla este proceso, podría crear mayores dificultades para los gobiernos europeos al estar intentando resolver los desequilibrios y las crisis, así como si intentan una mayor integración fiscal y financiera. De hecho, esto último sea probablemente necesario para poder crear una arquitectura que hiciera que el euro fuera más sostenible.

Otro riesgo es la demografía. La población de Europa envejece y, en muchos países, la población en edad de trabajar está en declive. Esto amenaza el crecimiento y también hace más difícil proporcionar servicios adecuados a la población de edad avanzada. Una solución es permitir más inmigración. Sin embargo, esto está plagado de controversias políticas y de amenazas de tensión social, como lo demuestra el reciente debate para acoger refugiados sirios.



Japón

La actividad económica de Japón disminuyó durante el Segundo y Tercer trimestre de 2015. Por definición se considera recesión con dos trimestres sucesivos de PIB decreciente. Sin embargo, todo el decrecimiento del Tercer trimestre de debió a una fuerte baja de inventarios, que fue en si un evento único.

Excluyendo ello, la demanda del sector privado se mantuvo razonablemente fuerte, especialmente el gasto del consumidor. Las exportaciones crecieron también, impulsadas por el impacto de un yen en declive.

En los dos últimos años, Japón ha participado en un experimento de políticas que hasta la fecha no ha producido los resultados deseados –en parte porque no todos los componentes del experimento planeado se han implementado–. El experimento, conocido como “Abenomics”, que toma su nombre del Primer Ministro Abe, implicaba la expansión monetaria, la expansión fiscal, y la reforma estructural. Solamente se ha llevado a cabo la expansión monetaria, que involucra compras masivas de bonos del gobierno. La política fiscal ha implicado un aumento de impuestos más que una expansión fiscal, y el programa de reforma estructural no ha ido muy lejos. En cuanto a la política monetaria, la política agresiva del Banco de Japón dio lugar a un considerable descenso en el valor del yen, ayudando de esta manera a las exportaciones. También ha dado lugar a un salto de 44 por ciento en el tráfico de turistas durante el año pasado mientras los extranjeros aprovechan los precios bajos japoneses. La política monetaria también ocasionó un modesto repunte en la inflación, pero los salarios se han rezagado –lo que reduce el poder adquisitivo real de los consumidores. Y la inversión empresarial simplemente no ha respondido a los costos de créditos históricamente bajos, mientras que los líderes empresariales, evidentemente, no están convencidos de que el crecimiento de la demanda haya llegado para quedarse. Por último, en cuanto a las reformas estructurales, la finalización del acuerdo de la Asociación Trans-Pacífico, el acuerdo de libre comercio entre los EE.UU., Japón, y otros diez países de la Costa del Pacífico, debería obligar a Japón a aplicar 10 reformas que conduzcan a mercados más abiertos.

Debe tenerse en cuenta que, con una población en declive y una fuerte disminución de la población en edad de trabajar, no es de sorprender que el crecimiento económico japonés siga bordeando territorio negativo. Sin embargo, si uno mira el PIB per cápita de Japón, en realidad ha ido creciendo a una saludable, aunque modesta tasa. Por lo tanto, puede ser simplemente el caso de que el tamaño de la economía no se mueva mucho en los años por venir. No obstante, los consumidores de Japón siguen siendo relativamente ricos.

Mercados emergentes

Tras la crisis económica mundial en 1998, los mercados emergentes hicieron mucho para inmunizar a sus economías del contagio mundial. Los gobiernos redujeron los niveles del déficit y la relación deuda/PIB, acumularon enormes reservas de divisas, permitieron que sus valores de moneda reflejaran las condiciones de mercado, y mejoraron la solvencia y la transparencia de sus bancos. A pesar de esto, no son inmunes a los problemas mundiales. Esto es evidente por la enorme acumulación de deuda externa por parte de las corporaciones en los países emergentes. El problema es que gran parte de esta deuda está denominada en dólares estadounidenses. La apreciación del dólar y la desaceleración del crecimiento en los países emergentes han conspirado para perjudicar la capacidad de los deudores para pagar sus deudas. Esto supone un riesgo para la salud de las instituciones financieras en los mercados emergentes que, a su vez, supone un riesgo para el crecimiento económico.

Mientras tanto, muchos mercados emergentes han experimentado salidas de capital en previsión del endurecimiento de la política monetaria en los EE.UU. Esto ha ejercido una presión de depreciación sobre sus monedas, obligando a sus bancos centrales a elevar las tasas de interés a fin de estabilizar los valores de la moneda. El resultado final ha sido una desaceleración importante del crecimiento en muchos países, llevando a algunos de ellos a la recesión. Brasil y Rusia están ahora en recesión. El crecimiento más lento es evidente en mercados emergentes tan diversos como Turquía, Sudáfrica, México e Indonesia. El único lugar sobresaliente parece estar en la India, donde el descenso en los precios del petróleo ha permitido al banco central relajar su política impulsando, de esta manera, el crecimiento.



Brasil

Brasil cayó en recesión en 2015 y probablemente permanecerá en la misma situación hasta bien entrado 2016. El país sufre de una tormenta perfecta de eventos problemáticos.

Una brusca caída en los precios de las materias primas perjudicó los ingresos de la exportación brasileña, lo que lo llevó a una disminución en el valor de la moneda. Esto, a su vez, alimentó la excesiva inflación y obligó al banco central a endurecer la política monetaria. El resultado ha sido una fuerte caída en la inversión. Además, con el fin de convencer a los mercados financieros de su disciplina fiscal, el gobierno ha reducido los subsidios a los combustibles. El resultado fue un aumento temporal de la inflación, limitando así el espacio para que el banco central relajara la política monetaria, a pesar de que la economía sigue en recesión. El pronóstico dependerá en gran medida de lo que el gobierno hará para mejorar la disciplina fiscal y para aliviar los obstáculos en la economía de mercado. Sin embargo, el conflicto político ha obstaculizado la reforma y llevado a la incertidumbre. Para el mercado de los detallistas, la debilidad de la economía ha provocado el aumento del desempleo y la disminución de poder adquisitivo real.



India

La economía de la India está creciendo con mayor rapidez que la de China. Es uno de los pocos grandes mercados emergentes que no han sufrido las consecuencias de la disminución en los precios de las materias primas y el aumento del dólar. Más bien, la caída en los precios del petróleo ha

reducido la inflación, estimulado el poder de consumo, lo que ha permitido al banco central relajar la política monetaria. Por lo tanto, la economía de la India se encuentra en buena forma, de manera moderada, a pesar de los considerables problemas a largo plazo. El pronóstico dependerá del grado en el que el gobierno pueda implementar reformas de apertura de mercado, muchas de las cuales se enfrentarán con obstáculos importantes en el Parlamento.



Rusia

Rusia sufrió una recesión en 2015 debido a una combinación de una fuerte caída de los precios del petróleo y las continuas

sanciones occidentales a Rusia, debido a su política en Ucrania. Después de que el Banco Central inicialmente alivió la política monetaria, mantiene tasas de interés altas para que los precios débiles del petróleo no causaran otra caída en el valor de la moneda. Con una inflación alta, el poder adquisitivo real ha disminuido, perjudicando así gravemente al sector de consumo. Además, la inversión empresarial se ha desplomado abruptamente debido a los altos costos de capital y a las oportunidades rentables limitadas. Si los precios del petróleo se recuperan durante 2016, la economía debería experimentar una recuperación modesta y un incremento en el valor de la moneda. Sin embargo, la existencia de sanciones probablemente limitará el crecimiento económico a un nivel muy modesto. Además, hasta que la inflación disminuya aún más, es muy probable que el banco central mantenga una política relativamente estricta.



Navegando por la nueva brecha digital

Hace más de tres años, Deloitte Global se propuso explorar las preferencias de los consumidores digitales –la forma en la que el uso de dispositivos digitales impacta sobre el comportamiento de las compras en la tienda. Lo que comenzó como un simple ejercicio nos ha llevado a visualizar que la tecnología digital y el fácil acceso a la información digital no solamente afecta a las ventas dentro de los canales digitales, sino que también tiene un impacto mucho mayor tanto en las ventas como en el comportamiento del consumidor en tienda – un concepto al que nos referimos como “influencia digital”.

Año tras año, los datos recabados dentro de los puntos de mercado de los EE.UU. apuntan a la importancia creciente de la tecnología digital y de la evolución del panorama de los detallistas. El día en que los compradores estén conectados el 100 por ciento del tiempo es cada vez más evidente y un desarrollo que puede resultar transformador para la industria del comercio detallista.

Más allá de esto, el estudio revela que los comportamientos y expectativas digitales de los consumidores están evolucionando con mayor rapidez que con la que los detallistas están cumpliendo con esas expectativas, una brecha a la que Deloitte Global se refiere como la “nueva brecha digital”. El estudio inicial desacreditó la idea de “salas de exhibición” que era una creencia popular en el momento en que los consumidores que usaban dispositivos digitales en la tienda compraban de manera abrumadora o simplemente hacían “comparaciones de aparador” en una tienda física para hacer sus compras más baratas a los competidores en línea. De hecho, los clientes que utilizaron los dispositivos digitales en la tienda, fueron más propensos de hacer sus compras en la tienda, no menos.

En los últimos meses, el estudio sobre la brecha digital se ha ampliado para incluir a los mercados detallistas clave a nivel mundial. Las firmas miembro de Deloitte encuestaron a miles de consumidores en nueve países. El análisis incluyó un vistazo tanto a los mercados tecnológicamente maduros como a los tecnológicamente emergentes. A pesar de las diferencias culturales y económicas naturales a través de los mercados analizados, la influencia digital sobre el comportamiento en tienda es relativamente común y los detallistas pueden estar subestimando el impacto real y la oportunidad que ello puede tener para su negocio.

La influencia digital es una tendencia universal, independientemente de su ubicación geográfica, que influye en el comportamiento de los clientes en tienda en todos los ámbitos, pero en diferentes niveles de impacto y a través de diversos mecanismos, dependiendo del país. Por ejemplo, en algunos mercados, los consumidores ya están utilizando dispositivos móviles para ayudarles a comprar –una tendencia que se espera aumente en el futuro–.

El análisis global sugiere que ya existe una brecha digital entre los comportamientos del consumidor y las expectativas de los comerciantes locales y su capacidad para entregar las expectativas deseadas - una brecha conocida como “la nueva brecha digital”. Esto plantea un desafío crítico para los detallistas. A fin de mantener su relevancia en el mercado actual, los detallistas deben entender la evolución de las necesidades digitales de sus clientes y mejorar su capacidad para prever y darle forma a las necesidades del mañana. Con más compradores – tanto en el mundo desarrollado como en los mercados emergentes – que abrazan las tendencias culturales y el acceso a la tecnología que les permitirá estar “conectados” el 100 por ciento del tiempo, los detallistas de todo el mundo necesitan avanzar en sus propias ofertas para hacer frente a los comportamientos de este nuevo consumidor.



La nueva brecha digital

La brecha entre los comportamientos y expectativas digitales de los consumidores y la habilidad de los detallistas de entregar las experiencias deseadas.

Resumen ejecutivo de las principales conclusiones

En general, lo digital está influyendo en el comportamiento del consumidor en todos los países evaluados, pero el detalle detrás de esta influencia varía según el país y las micro características dentro del mercado. Los consumidores en todo el mundo están usando el acceso digital para adaptar la forma en la que realizan sus compras. Como tal, las comparaciones en todos los niveles –a través de los países, grupos de edad, y categorías de productos– demuestran ser reveladoras para comprender las necesidades digitales reales actuales del consumidor y, en última instancia, las oportunidades de inversión para los detallistas.

Los datos también refuerzan la realidad de que los detallistas están subestimando –o por lo menos entregando menos de lo prometido– sobre la evolución del deseo del consumidor y la capacidad para incorporar lo digital en recorridos de compras en tiendas. Las tendencias identificadas relacionadas con el impacto que lo digital está teniendo en las compras en las tiendas de todo el mundo se dividió en tres hipótesis básicas:

No existe un solo camino hacia la adopción u optimización digital.

Mientras todos los países estudiados están yendo hacia una mayor adopción y uso de lo digital, el avance se está dando a un ritmo considerablemente distinto dependiendo del punto de partida. Los mercados emergentes no necesariamente seguirán los pasos de la mayoría de los países más desarrollados digitalmente. En algunos casos, los mercados emergentes, desarrollados digitalmente, parecen saltarse etapas de adopción ya experimentados por los mercados de los países desarrollados y, por lo tanto, pueden llegar a la curva de adopción más rápidamente. Por lo tanto, el "mudar y replicar"¹ del manual probablemente no sea adecuado para la expansión global.

La "talla única" digital no les queda a todos los consumidores dentro de un mercado determinado.

Incluso en el contexto de un mercado, el comportamiento digital varía según el contexto personal – ¿quién es el consumidor?, ¿en qué fase del proceso él o ella se encuentra? y ¿qué es lo que él o ella quiere comprar?

Los factores demográficos como ¿qué edad tiene? y ¿cuáles son sus ingresos? desempeñan un papel en la conformación de hábitos de compra dentro de cada mercado. Además, las categorías importan – los consumidores claramente usan las herramientas digitales de manera muy distinta basándose en el tipo de producto que están comprando.

En todo el mundo, los consumidores demandan herramientas digitales y características para ejecutar sus propias experiencias de compra.

Independientemente de la cultura, lo digital tiene un impacto significativo en la tienda detallista, y de hecho es mucho más valioso que la visualización digital a través de la lente de los ingresos por ventas en línea.

En definitiva, estas herramientas y canales pueden ayudar a ampliar el alcance de los detallistas más allá de la tradicional ruta de compras, y generar un aumento de los ingresos y beneficios en tienda, así como a través de todos los canales. Sin embargo, los consumidores siguen estando insatisfechos y desatendidos por las ofertas digitales actuales de los detallistas, minimizando el propio potencial de los detallistas para la generación de más ventas.

Para obtener más información, incluyendo los resultados de los mercados individuales, consulte la próxima publicación de Deloitte Global *Navegando por la nueva brecha digital: Un resumen global de los resultados de la influencia digital en el comercio detallista en nueve países*, publicado en 2016.

Definición



Factor de influencia digital

El porcentaje de ventas detallistas en tienda influenciadas por el uso de los compradores de cualquier dispositivo digital, incluyendo computadoras de escritorio, computadoras portátiles o netbooks, tabletas, teléfonos inteligentes, dispositivos portátiles, dispositivo dentro de la tienda, p. kiosco, dispositivo de pago móvil).



Factor de influencia móvil

El porcentaje de las ventas detallistas en tiendas influenciado por el uso del comprador de un dispositivo móvil con conexión a Internet, incluyendo teléfonos inteligentes.

¹ Proviene del termino usado en outsourcing "lift and shift"

Top 250 Potencias Detallistas Mundiales

Top 250 detallistas

Clasificación según Ingresos detallistas FY2014	Nombre de la compañía	País de origen	FY2014 Empresa / matriz / ingresos detallistas (Millones de dólares)	FY2014 Empresa / matriz / ingresos grupo (Millones de dólares)	FY2014 Empresa / matriz / resultado consolidado ¹ (Millones de dólares)	FY2014 Formato operativo predominante	# Países donde opera FY2014	FY2009-2014 ingresos detallistas CAGR ²
1	Wal-Mart Stores Inc.	EE.UU.	485,651	485,651	17,099	Hipermercado / Súper centro / Súper tienda	28	3.5%
2	Costco Wholesale Corporation	EE.UU.	112,640	112,640	2,088	Club de precios	10	9.5%
3	The Kroger Co.	EE.UU.	108,465	108,465	1,747	Súper mercado	1	7.2%
4	Schwarz Unternehmenstreuhand KG	Alemania	102,694 ^e	102,694 ^e	n/a	Tienda de descuento	26	7.7%
5	Tesco PLC	Reino Unido	99,713	101,380	-9,385	Hipermercado / Súper centro / Súper tienda	13	1.8%
6	Carrefour S.A.	Francia	98,497	101,450	1,817	Hipermercado / Súper centro / Súper tienda	34	-2.8%
7	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Alemania	86,470 ^e	86,470 ^e	n/a	Tienda de descuento	17	6.8%
8	Metro Ag	Alemania	85,570	85,570	247	Tiendas de descuento / Almacén	32	-0.8%
9	The Home Depot Inc.	EE.UU.	83,176	83,176	6,345	Mejoras para el hogar	4	4.7%
10	Walgreen Co. (now Walgreens Boots Alliance Inc.)	EE.UU.	76,392	76,392	2,031	Farmacia	2	3.8%
11	Target Corporation	EE.UU.	72,618	72,618	-1,636	Tienda departamental de descuento	1	2.7%
12	Amazon.com Inc.	EE.UU.	70,080	88,988	-241	Sin tiendas	14	25.8%
13	Groupe Auchan SA	Francia	69,622	71,056	1,046	Hipermercado / Súper centro/Súper tienda	13	6.2%
14	CVS Health Corporation (antes CVS Caremark Corporation)	EE.UU.	67,798	139,367	4,644	Farmacia	3	4.1%
15	Casino Guichard-Perrachon S.A.	Francia	64,462 ^{**}	64,462 ^{**}	1,095	Hipermercado / Súper centro / Súper tienda	29	13.1%
16	Aeon Co. Ltd.	Japón	61,436	65,831 ^g	738	Hipermercado / Súper centro / Súper tienda	11	7.6%
17	Edeka Group	Alemania	60,960 ^{**}	62,689 ^{**}	n/a	Súper mercado	1	2.9%
18	Lowe's Companies Inc.	EE.UU.	56,223	56,223	2,698	Mejoras para el hogar	4	3.6%
19	Seven & i Holdings Co. Ltd.	Japón	53,839 ^{**}	56,162 ^{**}	1,698	Conveniencia / Tienda en gasolinera	18	3.4%
20	Rewe Combine	Alemania	51,168 ^g	56,555 ^g	419	Súper mercado	11	2.4%
21	Woolworths Limited	Australia	49,572	50,965	1,790	Súper mercado	2	3.3%
22	Centres Distributeurs E. Leclerc	Francia	48,573 ^g	60,749 ^g	n/a	Hipermercado / Súper centro / Supertienda	7	5.5%
23	Wesfarmers Limited	Australia	48,095	52,287	2,043	Supermercado	2	4.7%
24	Koninklijke Ahold N.V.	Holanda	43,566 ^g	43,566 ^g	790	Supermercado	6	3.3%
25	Best Buy Co. Inc.	EE.UU.	40,339	40,339	1,235	Especialidad electrónica	4	-4.1%
26	The IKEA Group (INGKA Holding B.V.)	Holanda	39,064	39,871	4,531	Otra Especialidad	42	6.0%
27	ITM Développement International (Intermarché)	Francia	38,164 ^{e**}	53,305 ^{g**}	n/a	Supermercado	5	3.1%
28	JSainsburyplc	Reino Unido	37,832	38,368	268	Supermercado	1	3.3%
29	Loblaws Companies Limited	Canadá	37,812 ^{**}	38,610 ^{**}	48	Hipermercado / Supercentro / Supertienda	2	6.3%
30	Safeway Inc.	EE.UU.	36,330	36,330	113	Supermercado	2	-1.9%
31	Sears Holdings Corporation	EE.UU.	31,198	31,198	-1,810	Tienda departamental	3	-6.7%
32	Publix Super Markets Inc.	EE.UU.	30,802	30,802	1,735	Supermercado	1	4.7%
33	The TJX Companies Inc.	EE.UU.	29,078	29,078	2,215	Ropa / Calzado	7	7.5%
34	Delhaize Group SA	Bélgica	28,395 ^g	28,395 ^g	120	Supermercado	7	1.4%
35	Macy's Inc.	EE.UU.	28,105 ^{**}	28,105 ^{**}	1,526	Tienda departamental	3	3.7%
36	Wm Morrison Supermarkets PLC	Reino Unido	27,531	27,531	-1,246	Supermercado	1	1.8%
37	AB Acquisition LLC (ahora Albertsons Companies Inc.)	EE.UU.	27,199	27,199	-1,225	Supermercado	1	45.3%
38	Rite Aid Corporation	EE.UU.	26,528	26,528	2,109	Farmacia	1	0.7%
39	LVMH Moët Hennessy- Louis Vuitton S.A.	Francia	26,006 ^e	40,727 ^{**}	8,115	Otra Especialidad	80	16.6%

¹ Los ingresos y los resultados consolidados de la empresa matriz o grupo pueden incluir los resultados de las operaciones no detallistas.

² Tasa compuesta de crecimiento anual.

Fuente: Datos publicados de la empresa y Planet Retail

e = estimado
g = facturación bruta según lo informado por la compañía
n/a = no disponible

ne = no existente (creado mediante fusión o cesión)

* Los ingresos reflejan las ventas mayoristas

** Los ingresos reflejan las ventas mayoristas y detallistas

Top 250 detallistas

Clasificación según Ingresos detallistas	Nombre de la compañía	País de origen	FY2014 Empresa / matriz / ingresos detallistas (Millones de dólares)	FY2014 Empresa / matriz / ingresos grupo (Millones de dólares)	FY2014 Empresa / matriz / resultado consolidado ¹ (Millones de dólares)	FY2014 Formato operativo predominante	# Países donde opera FY2014	FY2009-2014 ingresos detallistas CAGR ²
40	Migros-Genossenschafts Bund	Suiza	25,609 ^{e**}	29,866 ^{**}	973	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	3	1.6%
41	Lotte Shopping Co., Ltd.	Corea del Sur	25,384	26,695	585	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	6	14.6%
42	Système U, Centrale Nationale	Francia	25,004 ^{e**}	31,2529 ^{**}	n/a	Supermercado	4	5.8%
43	Coop Group	Suiza	24,696 ^{e**}	30,831 ^{**}	619	Supermercado	1	4.5%
44	Mercadona S.A.	España	24,515	24,515	722	Supermercado	1	5.1%
45	Inditex S.A.	España	23,780 ^{**}	23,780 ^{**}	3,295	Ropa/Especialidad calzado	90	10.3%
46	H.E. Butt Grocery Company	EE.UU.	22,600 ^e	22,600 ^e	n/a	Supermercado	2	8.9%
47	H & M Hennes & Mauritz AB	Suecia	22,425	22,425	2,958	Ropa/Especialidad calzado	56	8.4%
48	Apple Inc. / Apple Retail Stores	EE.UU.	21,462	182,795	39,510	Especialidad electrónica	16	26.4%
49	Empire Company Limited	Canadá	20,897 ^{**}	21,059 ^{**}	382	Supermercado	1	9.4%
50	A.S. Watson Group	Hong Kong	20,304 ^{**}	20,304 ^{**}	n/a	Farmacia	25	6.3%
51	PJSC "Magnit" (formerly OJSC "Magnit")	Rusia	19,851	19,872 ^{**}	1,241	Conveniencia/ Tienda en gasolinera	1	30.0%
52	Groupe Adeo SA	Francia	19,541 ^{**}	19,541 ^{**}	n/a	Mejoras para el hogar	12	9.4%
53	Kohl's Corporation	EE.UU.	19,023	19,023	867	Tienda departamental	1	2.1%
54	Dollar General Corporation	EE.UU.	18,910	18,910	1,065	Tienda de descuento	1	9.9%
55	Cencosud S.A.	Chile	18,221	18,809	335	Supermercado	5	15.7%
56	Kingfisher plc	Reino Unido	17,954	17,954	822	Mejoras para el hogar	10	0.9%
57	Suning Commerce Group Co. Ltd.	China	17,733	17,733	134	Especialidad electrónica	3	13.3%
58	JD.com Inc.	China	17,672	18,722	-813	Sin tienda	78	106.3%
59	Jerónimo Martins, SGPS, S.A.	Portugal	16,856	16,856	435	Tienda de descuento	3	12.2%
60	X5 Retail Group N.V.	Rusia	16,853	16,861	338	Tienda de descuento	2	14.1%
61	Marks and Spencer Group plc	Reino Unido	16,641	16,641	777	Tienda departamental	53	1.6%
62	The Gap Inc.	EE.UU.	16,435	16,435	1,262	Ropa/Especialidad calzado	53	3.0%
63	John Lewis Partnership plc	Reino Unido	15,882 ^{**}	15,882 ^{**}	235	Supermercado	3	7.6%
64	Meijer Inc.	EE.UU.	15,700 ^e	15,700 ^e	n/a	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	1	2.2%
65	Yamada Denki Co. Ltd.	Japón	15,146 ^{**}	15,146 ^{**}	85	Especialidad electrónica	7	-3.8%
66	Coop Italia	Italia	14,860 ^e	16,5119	n/a	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	1	-1.1%
67	Gome Home Appliance Group	China	14,652 ^e	15,0349 ^e	n/a	Especialidad electrónica	1	6.0%
68	El Corte Inglés S.A.	España	14,639	18,897	153	Tienda departamental	7	-3.2%
69	Conad Consorzio Nazionale, Dettaglianti Soc. Coop. a.r.l.	Italia	14,569 ^{e**}	15,5539 ^{**}	n/a	Supermercado	2	4.7%
70	Whole Foods Market Inc.	EE.UU.	14,194	14,194	579	Supermercado	3	12.1%
71	China Resources Enterprise Limited	Hong Kong	14,110	21,783 ^{**}	38	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	2	24.6%
72	Fast Retailing Co. Ltd.	Japón	13,529 ^{**}	13,553 ^{**}	778	Ropa/Especialidad calzado	30	15.0%
73	S Group	Finlandia	13,188	14,864	364	Supermercado	5	5.3%
74	Nordstrom Inc.	EE.UU.	13,110	13,506	720	Tienda departamental	2	9.7%
75	Dixons Carphone plc (formerly Dixons Retail plc)	Reino Unido	12,991	13,199	155	Especialidad electrónica	10	-1.0%
76	Otto (GmbH & Co KG)	Alemania	12,843	16,662	-254	Sin tienda	54	2.1%
77	ICA Gruppen AB	Suecia	12,454 ^{**}	12,754 ^{**}	390	Supermercado	5	-1.7%
78	Toys "R" Us Inc.	EE.UU.	12,361	12,361	-288	Otra especialidad	40	-1.8%
79	J. C. Penney Company Inc.	EE.UU.	12,257	12,257	-771	Tienda departamental	2	-6.9%
80	BJ's Wholesale Club Inc.	EE.UU.	12,000 ^e	12,000 ^e	n/a	Club de precios	1	3.3%
81	Bed Bath and Beyond Inc.	EE.UU.	11,881	11,881	957	Otra especialidad	4	8.7%
82	Co-operative Group Ltd.	Reino Unido	11,815	15,547	356	Supermercado	1	-3.0%

¹ Los ingresos y los resultados consolidados de la empresa matriz o grupo pueden incluir los resultados de las operaciones no detallistas.

² Tasa compuesta de crecimiento anual.

Fuente: Datos publicados de la empresa y Planet Retail

e = estimado
g = facturación bruta según lo informado por la compañía
n/a = no disponible

ne = no existente (creado mediante fusión o cesión)

* Los ingresos reflejan las ventas mayoristas

** Los ingresos reflejan las ventas mayoristas y detallistas

Top 250 detallistas

Clasificación según Ingresos detallistas	Nombre de la compañía	País de origen	FY2014 Empresa / matriz / ingresos detallistas (Millones de dólares)	FY2014 Empresa / matriz / ingresos grupo (Millones de dólares)	FY2014 Empresa / matriz / resultado consolidado ¹ (Millones de dólares)	FY2014 Formato operativo predominante	# Países donde opera FY2014	FY2009-2014 ingresos detallistas CAGR ²
83	Louis Delhaize S.A.	Bélgica	11,685 ^e	14,755 ^{9e}	n/a	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	5	-3.4%
84	Spar Holding AG	Austria	11,591 ⁷	11,686 ⁷	224	Supermercado	8	1.8%
85	Staples Inc.	EE.UU.	11,585 ^e	22,492	135	Otra especialidad	12	-1.8%
86	E-MART Inc.	Corea del Sur	11,576	12,496	277	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	2	ne
87	Isetan Mitsukoshi Holdings Ltd.	Japón	11,513	11,576	272	Tienda departamental	8	0.1%
88	Southeastern Grocers, LLC (formerly BI-LO Holding LLC)	EE.UU.	11,500 ⁹	11,500 ⁹	n/a	Supermercado	1	36.0%
89	L Brands Inc.	EE.UU.	11,454 ^{**}	11,454 ^{**}	1,042	Ropa/Especialidad calzado	60	5.8%
90	CP ALL Public Company Limited	Tailandia	11,436 ⁷	11,436 ⁷	316	Tiendas de conveniencia	1	26.4%
91	Ross Stores Inc.	EE.UU.	11,042	11,042	925	Ropa/Especialidad calzado	1	9.0%
92	Dairy Farm International Holdings Limited	Hong Kong	11,008	11,008	508	Supermercado	11	9.4%
93	NorgesGruppen ASA	Noruega	10,996 ^{**}	11,373 ^{**}	307	Tienda de descuento	1	6.2%
94	Décathlon S.A. (formerly Oxylane Groupe)	Francia	10,900	10,900	n/a	Otra especialidad	22	8.6%
95	Metro Inc.	Canadá	10,715 ^{**}	10,715 ^{**}	422	Supermercado	1	0.7%
96	Distribuidora Internacional de Alimentación S.A. (Dia, S.A.)	España	10,649 ⁷	10,789 ⁷	438	Tienda de descuento	5	ne
97	Liberty Interactive Corporation	EE.UU.	10,499	10,499	626	Sin tienda	9	4.8%
98	Family Dollar Stores Inc.	EE.UU.	10,489	10,489	285	Tienda de descuento	1	7.2%
99	S.A.C.I. Falabella	Chile	10,461	12,309	771	Tienda departamental	5	14.1%
100	Tengelmann Warenhandelsgesellschaft KG	Alemania	10,423 ^{**}	10,767 ^{**}	n/a	Mejoras para el hogar	13	0.1%
101	Steinhoff International Holdings Ltd.	Sudáfrica	10,240	11,814	1,152	Otra especialidad	29	41.6%
102	Canadian Tire Corporation Limited	Canadá	10,238 ⁷	11,293 ⁷	579	Otra especialidad	1	7.4%
103	dm-drogerie markt GmbH + Co. KG	Alemania	10,086 ^e	11,294 ⁹	n/a	Farmacia	12	9.6%
104	Dansk Supermarked A/S	Dinamarca	9,968	10,038	311	Tienda de descuento	4	0.0%
105	Shoprite Holdings Ltd.	Sudáfrica	9,960 ^{**}	9,960 ^{**}	362	Supermercado	15	11.0%
106	Menard Inc.	EE.UU.	9,900 ⁹	9,900 ⁹	n/a	Mejoras para el hogar	1	3.6%
107	Advance Auto Parts Inc.	EE.UU.	9,844 ^{**}	9,844 ^{**}	494	Otra especialidad	3	12.7%
108	Kesko Corporation	Finlandia	9,665 ^{**}	12,058 ^{**}	144	Supermercado	8	1.3%
109	J. Front Retailing Co. Ltd.	Japón	9,606	10,691	214	Tienda departamental	2	3.3%
110	Giant Eagle Inc.	EE.UU.	9,600 ^{**}	9,600 ^{**}	n/a	Supermercado	1	2.2%
111	Dirk Rossmann GmbH	Alemania	9,571	9,571	n/a	Farmacia	6	11.8%
112	SuperValu Inc.	EE.UU.	9,492 ⁷	17,820 ⁷	199	Supermercado	1	-21.4%
113	AutoZone Inc.	EE.UU.	9,475 ^{**}	9,475 ^{**}	1,070	Otra especialidad	4	6.8%
114	GameStop Corp.	EE.UU.	9,296	9,296	393	Otra especialidad	15	0.5%
115	Home Retail Group plc	Reino Unido	9,295	9,295	117	Otra especialidad	2	-1.1%
116	C&A Europa	Bélgica/Alemania	9,195 ⁹	9,195 ⁹	n/a	Vestidos/Calzado	21	2.4%
117	Uny Group Holdings Co. Ltd.	Japón	9,127 ^{**}	9,476 ^{**}	-22	Tiendas de conveniencia	3	-2.4%
118	Hy-Vee Inc.	EE.UU.	8,700 ⁹	8,700 ⁹	n/a	Supermercado	1	6.3%
119	Dollar Tree Inc.	EE.UU.	8,602	8,602	599	Tienda de descuento	2	10.5%
120	Colruyt Group	Bélgica	8,596	11,321 ⁷	460	Supermercado	3	5.4%
121	Esselunga S.p.A.	Italia	8,549 ^e	9,322 ⁹	282	Supermercado	1	3.0%
122	Reitan Group	Noruega	8,486 ^{**}	9,579 ⁷	291	Tienda de descuento	7	10.1%
123	Globus Holding GmbH & Co. KG	Alemania	8,400 ⁹	8,400 ⁹	n/a	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	4	3.4%
124	Chow Tai Fook Jewellery Group Limited	Hong Kong	8,285 ⁷	8,285 ⁷	714	Otra especialidad	8	22.9%
125	FEMSA Comercio, S.A. de C.V.	México	8,255	8,255	n/a	Tiendas de conveniencia	2	15.4%

¹ Los ingresos y los resultados consolidados de la empresa matriz o grupo pueden incluir los resultados de las operaciones no detallistas.
² Tasa compuesta de crecimiento anual.

Fuente: Datos publicados de la empresa y Planet Retail

e = estimado
g = facturación bruta según lo informado por la compañía
n/a = no disponible

ne = no existente (creado mediante fusión o cesión)
* Los ingresos reflejan las ventas mayoristas
** Los ingresos reflejan las ventas mayoristas y detallistas

Top 250 detallistas

Clasificación según Ingresos detallistas	Nombre de la compañía	País de origen	FY2014 Empresa / matriz / ingresos detallistas (Millones de dólares)	FY2014 Empresa / matriz / ingresos grupo (Millones de dólares)	FY2014 Empresa / matriz / resultado consolidado ¹ (Millones de dólares)	FY2014 Formato operativo predominante	# Países donde opera FY2014	FY2009-2014 Ingresos detallistas CAGR ²
126	Associated British Foods plc / Primark	Reino Unido	8,202	21,447	1,297	Especialidad ropa/calzado	9	16.4%
128	Shanghai Bailian Group Co. Ltd. (formerly Shanghai Friendship Group Incorporated Co.)	China	8,078**	8,330**	201	Supermercado	1	11.4%
129	Office Depot Inc.	EE.UU.	8,050 ^e	16,096	-352	Otra especialidad	11	4.1%
130	Army & Air Force Exchange Service (AAFES)	EE.UU.	7,834	7,834	259	Tiendas de conveniencia	33	-1.9%
131	Takashimaya Co. Ltd.	Japón	7,788	8,486	218	Tienda departamental	4	0.4%
132	Beisia Group Co. Ltd.	Japón	7,700 ^e	8,370 ^e	n/a	Mejoras para el hogar	1	2.5%
133	Organización Soriana S.A.B. de C.V.	México	7,668**	7,668**	279	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	1	2.8%
134	Wegmans Food Markets Inc.	EE.UU.	7,560	7,560	115	Supermercado	1	7.8%
135	Hudson's Bay Company	Canadá	7,342	7,342	214	Tienda departamental	7	2.2%
136	H2O Retailing Corporation	Japón	7,284	7,688	105	Tienda departamental	2	12.4%
137	Jumbo Groep Holding B.V.	Países Bajos	7,269**	7,269**	36	Supermercado	1	30.1%
138	O'Reilly Automotive Inc.	EE.UU.	7,216**	7,216**	778	Otra especialidad	1	8.3%
139	Foot Locker, Inc.	EE.UU.	7,151	7,151	520	Ropa/Especialidad calzado	30	8.1%
140	PetSmart Inc.	EE.UU.	7,112	7,112	426	Otra especialidad	3	5.9%
141	Kering S.A.	Francia	7,078	13,343**	730	Ropa/Especialidad calzado	91	-16.9%
142	Compagnie Financière Richemont SA	Suiza	6,902	13,217**	1,694	Otra especialidad	56	17.9%
143	Lojas Americanas S.A.	Brasil	6,899	6,899	183	Tienda departamental de descuento.	1	14.1%
144	Coop Danmark A/S	Dinamarca	6,870**	7,063**	35	Supermercado	2	1.4%
145	The Sherwin-Williams Company / Paint Stores Group	EE.UU.	6,852	11,130**	866	Mejoras para el hogar	9	10.2%
146	Grupo Eroski	España	6,847 ^e	6,999	-368	Supermercado	2	-6.7%
147	Dick's Sporting Goods Inc.	EE.UU.	6,814	6,814	344	Otra especialidad	1	9.1%
148	Central Group (formerly Central Retail Corporation Ltd.)	Tailandia	6,800 ^e	8,050	n/a	Tienda departamental	6	20.3%
149	Coppel S.A. de C.V.	México	6,794 ^e	6,794 ^e	n/a	Tienda departamental	3	19.2%
150	Axel Johnson AB / Axfood, Axstores	Suecia	6,734**	9,733**	271	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	4	49.3%
151	Dillard's Inc.	EE.UU.	6,649	6,780	332	Tienda departamental	1	2.0%
152	Nike Inc. / Direct to Consumer	EE.UU.	6,634	30,601**	3,273	Ropa/Especialidad calzado	63	21.8%
153	BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.	Turquía	6,621	6,621	181	Tienda de descuento	3	22.1%
154	Bauhaus GmbH & Co. KG	Alemania	6,589 ^e	6,589 ^e	n/a	Mejoras para el hogar	17	6.9%
155	Next plc	Reino Unido	6,527	6,548**	1,039	Ropa/Especialidad calzado	74	4.2%
156	Belle International Holdings Limited	Hong Kong	6,505	6,505	772	Ropa/Especialidad calzado	3	15.2%
157	Sonae, SGPS, SA	Portugal	6,315	6,375	193	Supermercado	17	1.7%
158	Edion Corporation	Japón	6,290**	6,290**	45	Especialidad electrónica	1	-3.4%
159	Yodobashi Camera Co. Ltd.	Japón	6,223 ^e	6,223 ^e	n/a	Especialidad electrónica	1	0.0%
160	President Chain Store Corp.	Taiwán	6,179 ^e	6,839**	337	Tiendas de conveniencia	4	7.6%
161	Pick n Pay Stores Limited	Sudáfrica	6,125	6,125	79	Supermercado	7	4.1%
162	OJSC Dixy Group	Rusia	6,043	6,091	119	Supermercado	1	33.3%
163	WinCo Foods LLC	EE.UU.	6,000 ^e	6,000 ^e	n/a	Supermercado	1	6.9%
164	Don Quijote Holdings Co. Ltd. (formerly Don Quijote Co., Ltd.)	Japón	5,807	6,019	237	Tienda departamental de descuento	2	7.0%
165	Emke Group / Lulu Group International	EE.UU.	5,800 ^e	5,800 ^e	n/a	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	9	19.5%

¹ Los ingresos y los resultados consolidados de la empresa matriz o grupo pueden incluir los resultados de las operaciones no detallistas.

² Tasa compuesta de crecimiento anual.

Fuente: Datos publicados de la empresa y Planet Retail

e = estimado
g = facturación bruta según lo informado por la compañía
n/a = no disponible

ne = no existente (creado mediante fusión o cesión)

* Los ingresos reflejan las ventas mayoristas

** Los ingresos reflejan las ventas mayoristas y detallistas

Top 250 detallistas

Clasificación según Ingresos detallista	Nombre de la compañía	País de origen	FY2014 Empresa / matriz / ingresos detallistas (Millones de dólares)	FY2014 Empresa / matriz / ingresos grupo (Millones de dólares)	FY2014 Empresa / matriz / resultado consolidado ¹ (Millones de dólares)	FY2014 Formato operativo predominante	# Países donde opera FY2014	FY2009-2014 ingresos detallistas CAGR ²
166	The Great Atlantic & Pacific Tea Company Inc.	EE.UU.	5,800 ^e	5,800 ^e	n/a	Supermercado	1	-8.0%
167	K's Holdings Corporation	Japón	5,798**	5,798**	137	Especialidad electrónica	1	-0.4%
168	Signet Jewelers Limited	Bermuda	5,724	5,736	381	Otra especialidad	5	11.7%
169	Yonghui Superstores Co. Ltd.	China	5,719	5,979	139	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	1	33.7%
170	Tractor Supply Company	EE.UU.	5,712	5,712	371	Otra especialidad	1	12.2%
171	SHV Holdings N.V. / Makro	Países Bajos	5,663 ^e	19,815	695	Cash & Carry/Warehouse Club	5	-1.4%
172	Majid Al Futtaim Holding LLC	EE.UU.	5,603	6,868	699	Hipermercado/Súper centro/Supertienda	12	8.8%
173	Defense Commissary Agency (DeCA)	EE.UU.	5,600	5,600	n/a	Supermercado	13	-1.3%
174	E.Land World Ltd.	Corea del Sur	5,588**	6,382**	158	Ropa/Especialidad calzado	3	12.8%
175	El Puerto de Liverpool, S.A.B. de C.V.	México	5,431	6,101	585	Tienda departamental	1	10.7%
176	Grupo Comercial Chedraui, S.A.B. de C.V.	México	5,374	5,374	133	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	2	8.5%
177	Izumi Co. Ltd.	Japón	5,361	5,392	163	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	1	3.6%
178	Deichmann SE	Alemania	5,317	6,115 ^g	n/a	Ropa/Especialidad calzado	24	6.6%
179	Life Corporation	Japón	5,289	5,440	48	Supermercado	1	4.5%
180	The SPAR Group Limited	Sudáfrica	5,210**	5,210**	127	Supermercado	10	11.3%
181	Groupe FNAC S.A.	Francia	5,178**	5,178**	55	Otra especialidad	7	ne
182	Big Lots Inc.	EE.UU.	5,177	5,177	114	Tienda de descuento	1	1.8%
183	Lenta Group	Rusia	5,160	5,160	241	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	1	28.4%
184	Foodstuffs North Island Ltd.	Nueva Zelanda	5,056**	5,056**	15	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	1	ne
185	Coop Sverige AB	Suecia	5,001**	5,001**	-7	Supermercado	1	ne
186	Coop Norge, the Group	Noruega	4,977**	5,270**	58	Supermercado	1	2.6%
187	Woolworths Holdings Limited	Sudáfrica	4,950	4,950	273	Tienda departamental	14	19.3%
188	Celesio AG	Alemania	4,889	29,678**	70	Farmacia	7	1.3%
189	Burlington Stores Inc. (formerly Burlington Coat Factory Investments Holdings Inc.)	EE.UU.	4,850	4,850	66	Tienda departamental	2	6.4%
190	Neiman Marcus Group LTD LLC	EE.UU.	4,839	4,839	-147	Tienda departamental	1	5.8%
191	Dashang Co. Ltd.	China	4,819	5,243	216	Tienda departamental	1	8.3%
192	Agrokor d.d.	Croacia	4,809**	6,095**	-39	Supermercado	5	7.1%
193	Ascena Retail Group Inc.	EE.UU.	4,791	4,791	133	Ropa/Especialidad calzado	2	26.2%
194	Shimamura Co. Ltd.	Japón	4,761	4,761	217	Ropa/Especialidad calzado	3	3.6%
195	The Michaels Companies Inc. (formerly Michaels Stores Inc.)	EE.UU.	4,738	4,738	217	Otra especialidad	2	4.0%
196	Chongqing Tienda departamental Co. Ltd.	China	4,712	4,907	80	Tienda departamental	1	32.5%
197	Williams-Sonoma Inc.	EE.UU.	4,699	4,699	309	Sin tienda	10	8.7%
198	GS Retail Co. Ltd.	Corea del S	4,592	4,714	106	Tiendas de conveniencia	1	5.7%
199	OJSC "Company M.video"	Rusia	4,580	4,580	213	Especialidad electrónica	1	19.6%
200	Forever 21 Inc.	EE.UU.	4,500 ^e	4,500 ^e	n/a	Ropa/Especialidad calzado	47	14.3%
201	Arcadia Group Limited	Reino Unido	4,474**	4,474**	142	Ropa/Especialidad calzado	48	7.4%
202	SM Investments Corporation	Filipinas	4,454	6,231	879	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	1	8.7%
203	Dufry AG	Suiza	4,446	4,592	93	Otra especialidad	60	12.0%
204	Berkshire Hathaway Inc. / Retail operations	EE.UU.	4,422	194,673	20,170	Otra especialidad	9	9.0%
205	Save Mart Supermercados	EE.UU.	4,421 ^e	4,421 ^e	n/a	Supermercado	1	-2.0%
206	MatsumotoKiyoshiHoldingsCo.Ltd.	Japón	4,393**	4,418**	107	Farmacia	1	4.4%

¹ Los ingresos y los resultados consolidados de la empresa matriz o grupo pueden incluir los resultados de las operaciones no detallistas.

² Tasa compuesta de crecimiento anual.

Fuente: Datos publicados de la empresa y Planet Retail

e = estimado
g = facturación bruta según lo informado por la compañía
n/a = no disponible

ne = no existente (creado mediante fusión o cesión)

* Los ingresos reflejan las ventas mayoristas

** Los ingresos reflejan las ventas mayoristas y detallistas

Top 250 detallistas

Clasificación según Ingresos detallistas	Nombre de la compañía	País de origen	FY2014 Empresa / matriz / ingresos detallistas (Millones de dólares)	FY2014 Empresa / matriz / ingresos grupo (Millones de dólares)	FY2014 Empresa / matriz / resultado consolidado ¹ (Millones de dólares)	FY2014 Formato operativo predominante	# Países donde opera FY2014	FY2009-2014 ingresos detallistas CAGR ²
207	Hermès International SCA	Francia	4,387 ^e	5,475 ^{**}	1,062	Ropa/Especialidad calzado	48	17.6%
208	Darty plc	Reino Unido	4,372	4,372	17	Especialidad electrónica	3	-9.5%
209	XXXLutz Group	Austria	4,367 ^e	4,367 ^e	n/a	Otra especialidad	8	7.9%
210	Arcs Co. Ltd.	Japón	4,361	4,374	89	Supermercado	1	11.9%
211	Iceland Topco Limited	Reino Unido	4,352 ^{**}	4,352 ^{**}	-107	Supermercado	7	3.6%
212	Nongongshang Supermercado (Group) Co. Ltd.	China	4,347 ^e	4,783 ^g	n/a	Supermercado	1	1.9%
213	HORNBACH-Baumarkt-AG Group	Alemania	4,347	4,347	90	Mejoras para el hogar	9	4.6%
214	Gruppo Eurospin	Italia	4,254 ^{e**}	4,575 ^{9e**}	n/a	Tienda de descuento	2	7.5%
215	Intersport Deutschland eG	Alemania	4,187 ^{e**}	4,506 ^{9**}	n/a	Otra especialidad	6	6.2%
216	Sports Direct International plc	Reino Unido	4,167	4,529	386	Otra especialidad	21	15.6%
217	Magazine Luiza SA	Brasil	4,165	4,179	55	Especialidad electrónica	1	26.1%
218	Belk Inc.	EE.UU.	4,110	4,110	146	Tienda departamental	1	4.2%
219	Barnes & Noble Inc.	EE.UU.	4,108	6,069 ^{**}	37	Otra especialidad	1	-3.8%
220	Demoulas Super Markets Inc. (dba Market Basket)	EE.UU.	4,100 ^e	4,100 ^e	n/a	Supermercado	1	5.1%
221	Overwaitea Food Group	Canadá	4,100 ^e	4,100 ^e	n/a	Supermercado	1	9.5%
222	Valor Co. Ltd.	Japón	4,081	4,282	84	Supermercado	2	6.0%
223	Norma Lebensmittelfilialbetrieb Stiftung & Co. KG	Alemania	4,081 ^e	4,081 ^e	n/a	Tienda de descuento	4	3.9%
224	Sundrug Co. Ltd.	Japón	4,057 ^{**}	4,057 ^{**}	149	Farmacia	1	9.6%
225	Tiffany & Co.	EE.UU.	4,015 ^e	4,250 ^{**}	484	Otra especialidad	26	9.0%
226	DCM Holdings Co. Ltd.	Japón	4,001	4,006	84	Mejoras para el hogar	1	0.7%
227	Academy Ltd. (dba Academy Sports + Outdoors)	EE.UU.	4,000 ^e	4,000 ^e	n/a	Otra especialidad	1	10.8%
228	Stater Bros. Holdings Inc.	EE.UU.	4,000 ^e	4,000 ^e	n/a	Supermercado	1	1.7%
229	O'Key Group S.A.	Rusia	3,989	4,043	139	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	1	17.5%
230	Reinalt-Thomas Corporation (dba Descuento Tire/America's Tire)	EE.UU.	3,980 ^e	3,980 ^e	n/a	Otra especialidad	1	8.4%
231	Tokyu Corporation	Japón	3,960	9,711	380	Tienda departamental	4	-4.8%
232	Ralph Lauren Corporation	EE.UU.	3,956	7,620 ^{**}	702	Ropa/Especialidad calzado	49	11.8%
233	Lagardère Travel Retail SAS (formerly Lagardère Services SA)	Francia	3,944	5,070	n/a	Otra especialidad	33	5.1%
234	Lawson Inc.	Japón	3,922 ^{**}	4,631 ^{**}	308	Conveniencia/ Tienda en gasolinera	5	0.1%
235	Tsuruha Holdings Inc.	Japón	3,920	3,920	153	Farmacia	2	9.5%
236	PRADA Group	Italia	3,913	4,662	603	Ropa/Especialidad calzado	42	24.6%
237	Roundy's Inc.	EE.UU.	3,855	3,855	-310	Supermercado	1	0.6%
238	Debenhams plc	Reino Unido	3,823	3,823	144	Tienda departamental	28	3.8%
239	Nitori Holdings Co. Ltd.	Japón	3,813	3,881	386	Otra especialidad	3	7.6%
240	JYSK Group	Dinamarca	3,811 ^{**}	3,811 ^{**}	n/a	Otra especialidad	34	4.9%
241	Grandvision N.V.	Países Bajos	3,745 ^{**}	3,745 ^{**}	232	Otra especialidad	43	n/a
242	Abercrombie & Fitch Co.	EE.UU.	3,744	3,744	52	Ropa/Especialidad calzado	23	5.0%
243	HTM-Group	Francia	3,714	3,714	n/a	Especialidad electrónica	1	13.1%
244	RONA Inc.	Canadá	3,712 ^{**}	3,712 ^{**}	71	Mejoras para el hogar	1	-2.6%
245	Heiwado Co. Ltd.	Japón	3,707	3,899	81	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	2	1.7%
246	Vipshop Holdings Limited	China	3,701	3,774	123	Sin tienda	1	320.8%
247	Liquor Control Board of Ontario	Canadá	3,691 ^e	4,597 ^{**}	1,603	Otra especialidad	1	4.2%
248	Coach Inc.	EE.UU.	3,686 ^e	4,192 ^{**}	402	Otra especialidad	19	3.2%
249	Ingles Markets Inc.	EE.UU.	3,683	3,836	51	Supermercado	1	3.2%
250	Groupe Vivarte	Francia	3,653	3,653	n/a	Ropa/Especialidad calzado	64	-2.0%

¹ Los ingresos y los resultados consolidados de la empresa matriz o grupo pueden incluir los resultados de las operaciones no detallistas.

² Tasa compuesta de crecimiento anual.

Fuente: Datos publicados de la empresa y Planet Retail

e = estimado
g = facturación bruta según lo informado por la compañía
n/a = no disponible

ne = no existente (creado mediante fusión o cesión)

* Los ingresos reflejan las ventas mayoristas

** Los ingresos reflejan las ventas mayoristas y detallistas

Top 250 detallistas globales en orden alfabético

A.S. Watson Group	50	Deichmann SE	178
AB Acquisition LLC (ahora Albertsons Companies Inc.)	37	Delhaize Group SA	34
Abercrombie & Fitch Co.	242	Demoulas Super Markets Inc. (dba Market Basket)	220
Academy Ltd. (dba Academy Sports + Outdoors)	227	Dick's Sporting Goods Inc.	147
Advance Auto Parts Inc.	107	Dillard's Inc.	151
Aeon Co. Ltd.	16	Dirk Rossmann GmbH	111
Agrokor d.d.	192	Distribuidora Internacional de Alimentación S.A. (Dia, S.A.)	96
Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	7	Dixons Carphone plc (formerly Dixons Retail plc)	75
Amazon.com Inc.	12	dm-drogerie markt GmbH + Co. KG	103
Apple Inc. / Apple Retail Stores	48	Dollar General Corporation	54
Arcadia Group Limited	201	Dollar Tree Inc.	119
Arcs Co. Ltd.	210	Don Quijote Holdings Co. Ltd. (formerly Don Quijote Co., Ltd.)	164
Army & Air Force Exchange Service (AAFES)	130	Dufry AG	203
Ascena Retail Group Inc.	193	E.Land World Ltd.	174
Associated British Foods plc / Primark	126	Edeka Group	17
AutoZone Inc.	113	Edion Corporation	158
Axel Johnson AB / Axfood, Axstores	150	El Corte Inglés S.A.	68
Barnes & Noble Inc.	219	El Puerto de Liverpool, S.A.B. de C.V.	175
Bauhaus GmbH & Co. KG	154	E-MART Inc.	86
Bed Bath and Beyond Inc.	81	Emke Group / Lulu Group International	165
Beisia Group Co. Ltd.	132	Empire Company Limited	49
Belk Inc.	218	Esselunga S.p.A.	121
Belle International Holdings Limited	156	Family Dollar Stores Inc.	98
Berkshire Hathaway Inc. / Retail operations	204	Fast Retailing Co. Ltd.	72
Best Buy Co. Inc.	25	FEMSA Comercio, S.A. de C.V.	125
Bic Camera Inc.	127	Foodstuffs North Island Ltd.	184
Big Lots Inc.	182	Foot Locker, Inc.	139
BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.	153	Forever 21 Inc.	200
BJ's Wholesale Club Inc.	80	GameStop Corp.	114
Burlington Stores Inc. (formerly Burlington Coat Factory Investments Holdings Inc.)	189	Gap Inc., The	62
C&A Europa	116	Giant Eagle Inc.	110
Canadian Tire Corporation Limited	102	Globus Holding GmbH & Co. KG	123
Carrefour S.A.	6	Gome Home Appliance Group	67
Casino Guichard-Perrachon S.A.	15	Grandvision N.V.	241
Celesio AG	188	Great Atlantic & Pacific Tea Company Inc., The	166
Cencosud S.A.	55	Groupe Adeo SA	52
Central Group (formerly Central Retail Corporation Ltd.)	148	Groupe Auchan SA	13
Centres Distributeurs E. Leclerc	22	Groupe FNAC S.A.	181
China Resources Enterprise Limited	71	Grupo Vivarte	250
Chongqing Tienda departamental Co. Ltd.	196	Grupo Comercial Chedraui, S.A.B. de C.V.	176
Chow Tai Fook Jewellery Group Limited	124	Grupo Eroski	146
Coach Inc.	248	Gruppo Eurospin	214
Colruyt Group	120	G5 Retail Co. Ltd.	198
Compagnie Financière Richemont SA	142	H & M Hennes & Mauritz AB	47
Conad Consorzio Nazionale, Dettaglianti Soc. Coop. a.r.l.	69	H.E. Butt Grocery Company	46
Coop Danmark A/S	144	H2O Retailing Corporation	136
Coop Group	43	Heiwado Co. Ltd.	245
Coop Italia	66	Hermès International SCA	207
Coop Norge, the Group	186	Home Depot Inc., The	9
Coop Sverige AB	185	Home Retail Group plc	115
Co-operative Group Ltd.	82	HORNBAACH-Baumarkt-AG Group	213
Coppel S.A. de C.V.	149	HTM-Group	243
Costco Wholesale Corporation	2	Hudson's Bay Company	135
CP ALL Public Company Limited	90	Hy-Vee Inc.	118
CVS Health Corporation (formerly CVS Caremark Corporation)	14	ICA Gruppen AB	77
Dairy Farm International Holdings Limited	92	Iceland Topco Limited	211
Dansk Supermarked A/S	104	IKEA Group (INGKA Holding B.V.), The	26
Darty plc	208	Inditex S.A.	45
Dashang Co. Ltd.	191	Ingles Markets Inc.	249
DCM Holdings Co. Ltd.	226	Intersport Deutschland eG	215
Debenhams plc	238	Isetan Mitsukoshi Holdings Ltd.	87
Déathlon S.A. (formerly Oxyane Groupe)	94	ITM Développement International (Intermarché)	27
Defense Commissary Agency (DeCA)	173	Izumi Co. Ltd.	177
		J Sainsbury plc	28

J. C. Penney Company Inc.	79
J. Front Retailing Co. Ltd.	109
JD.com Inc.	58
Jerónimo Martins, SGPS, S.A.	59
John Lewis Partnership plc	63
Jumbo Groep Holding B.V.	137
JYSK Group	240
Kering S.A.	141
Kesko Corporation	108
Kingfisher plc	56
Kohl's Corporation	53
Koninklijke Ahold N.V.	24
Kroger Co., The	3
K's Holdings Corporation	167
L Brands Inc.	89
Lagardère Travel Retail SAS (formerly Lagardère Services SA)	233
Lawson Inc.	234
Lenta Group	183
Liberty Interactive Corporation	97
Life Corporation	179
Liquor Control Board of Ontario	247
Loblaw Companies Limited	29
Lojas Americanas S.A.	143
Lotte Shopping Co. Ltd.	41
Louis Delhaize S.A.	83
Lowe's Companies Inc.	18
LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton S.A.	39
Macy's Inc.	35
Magazine Luiza SA	217
Majid Al Futtaim Holding LLC	172
Marks and Spencer Group plc	61
MatsumotoKiyoshi Holdings Co. Ltd.	206
Meijer Inc.	64
Menard Inc.	106
Mercadona S.A.	44
Metro Ag	8
Metro Inc.	95
Michaels Companies Inc. (formerly Michaels Stores Inc.), The	195
Migros-Genossenschafts Bund	40
Neiman Marcus Group LTD LLC	190
Next plc	155
Nike Inc. / Direct to Consumer	152
Nitori Holdings Co. Ltd.	239
Nonggongshang Supermercado (Group) Co. Ltd.	212
Nordstrom Inc.	74
NorgesGruppen ASA	93
Norma Lebensmittelfilialbetrieb Stiftung & Co. KG	223
O'Key Group S.A.	229
Office Depot Inc.	129
OJSC "Company M.video"	199
OJSC Dixy Group	162
O'Reilly Automotive Inc.	138
Organización Soriana S.A.B. de C.V.	133
Otto (GmbH & Co KG)	76
Overwaitea Food Group	221
PetSmart Inc.	140
Pick n Pay Stores Limited	161
PJSC "Magnit" (formerly OJSC "Magnit")	51
PRADA Group	236
President Chain Store Corp.	160
Publix Super Markets Inc.	32
Ralph Lauren Corporation	232
Reinalt-Thomas Corporation (dba Descuento Tire/America's Tire)	230
Reitan Group	122
Rewe Combine	20

Rite Aid Corporation	38
RONA Inc.	244
Ross Stores Inc.	91
Roundy's Inc.	237
S Group	73
S.A.C.I. Falabella	99
Safeway Inc.	30
Save Mart Supermarkets	205
Schwarz Unternehmenstreuhand KG	4
Sears Holdings Corporation	31
Seven & i Holdings Co. Ltd.	19
Shanghai Bailian Group Co. Ltd. (formerly Shanghai Friendship Group Incorporated Co.)	128
Sherwin-Williams Company / Paint Stores Group, The	145
Shimamura Co. Ltd.	194
Shoprite Holdings Ltd.	105
SHV Holdings N.V. / Makro	171
Signet Jewelers Limited	168
SM Investments Corporation	202
Sonae, SGPS, SA	157
Southeastern Grocers, LLC (formerly BI-LO Holding LLC)	88
SPAR Group Limited, The	180
Spar Holding AG	84
Sports Direct International plc	216
Staples Inc.	85
Stater Bros. Holdings Inc.	228
Steinhoff International Holdings Ltd.	101
Sundrug Co. Ltd.	224
Suning Commerce Group Co. Ltd.	57
SuperValu Inc.	112
Système U, Centrale Nationale	42
Takashimaya Co. Ltd.	131
Target Corporation	11
Tengelmann Warenhandelsgesellschaft KG	100
Tesco PLC	5
Tiffany & Co.	225
TJX Companies Inc., The	33
Tokyu Corporation	231
Toys "R" Us Inc.	78
Tractor Supply Company	170
Tsuruha Holdings Inc.	235
Uny Group Holdings Co. Ltd.	117
Valor Co. Ltd.	222
Vipshop Holdings Limited	246
Walgreen Co. (ahora Walgreens Boots Alliance Inc.)	10
Wal-Mart Stores Inc.	1
Wegmans Food Markets Inc.	134
Wesfarmers Limited	23
Whole Foods Market Inc.	70
Williams-Sonoma Inc.	197
WinCo Foods LLC	163
Wm Morrison Supermercados PLC	36
Woolworths Holdings Limited	187
Woolworths Limited	21
X5 Retail Group N.V.	60
XXXLutz Group	209
Yamada Denki Co. Ltd.	65
Yodobashi Camera Co. Ltd.	159
Yonghui Superstores Co. Ltd.	169

Lo más destacado de los Top 250

La economía mundial, un poco de todo para los detallistas en 2014

El desplome de los precios del petróleo creó ganadores y perdedores económicos en 2014. El resultado en muchos países importadores de petróleo, incluidos los Estados Unidos, los países miembros de la Unión Europea, Japón, India y China, fue un impulso para el poder adquisitivo de los consumidores. La caída de los precios del petróleo también tuvo un impacto deflacionario y ayudó a compensar la inflación en los mercados emergentes que se deriva de la disminución de los valores de la moneda. Mientras tanto, en los países exportadores de energía, la caída de los precios los llevó a significativos déficits de los ingresos.

El dólar se disparó durante este período fiscal, que llevó a los bajos precios de las importaciones y el aumento del poder adquisitivo en los EE.UU. Sin embargo, el dólar fuerte perjudicó a las exportaciones de EE.UU., convirtiéndose en un lastre para el crecimiento económico de los EE.UU. En Europa y Japón, la subida del dólar impulsó las exportaciones, mientras que, en los países emergentes, se sumó al costo del servicio de las deudas denominadas en dólares, creando tensiones en el mercado financiero. Asimismo, el aumento del dólar redujo el valor del dólar de las ventas detallistas distintas a las de EE.UU.

La economía de los EE.UU. en general, tuvo un buen desempeño durante el año fiscal 2014, ya que el consumo creció a un ritmo saludable, impulsado por el aumento del empleo y los precios más bajos de energía. La economía europea revivió, pero creció lentamente. La agresiva política monetaria del Banco Central Europeo fue eficaz en la reducción del euro, con lo que condujo a un aumento de las exportaciones. El gasto del consumidor creció modestamente ya que el desempleo siguió siendo elevado. Aun así, los precios más bajos de energía tuvieron un impacto positivo.

La economía china se redujo considerablemente durante este tiempo, principalmente debido a la debilidad de las exportaciones y al debilitamiento de las inversiones. Sin embargo, el gasto de los consumidores se mantuvo bastante bien, aunque el sector de lujo se tambaleó. La economía japonesa comenzó a perder fuerza, al no responder adecuadamente a la política monetaria agresiva. Esto se debió en gran parte a la decisión del gobierno de imponer un aumento del impuesto al consumo a principios de 2014. Los detallistas japoneses todavía están sintiendo las consecuencias negativas en cuanto a la disposición del consumidor de gastar.

La mayoría de los mercados emergentes sufrieron a medida en la que las salidas de capital ejercieron una presión a la baja sobre las divisas. Esto llevó a que los bancos centrales elevaran las tasas de interés, disminuyendo así el crecimiento. Durante ese período, Brasil y Rusia cayeron en recesión, pero la economía de la India se aceleró, favorecida por el descenso de los precios energéticos y la flexibilización en la política monetaria.

Las utilidades netas y los activos totales de las empresas Top 250 que no son principalmente detallistas se excluyeron de los márgenes de utilidades netas compuestas y de los cálculos del rendimiento de los activos. Debido a que estas empresas no obtienen la mayoría de sus ingresos de las operaciones detallistas, sus utilidades consolidadas y sus activos reflejan principalmente sus actividades no-detalistas. Se excluyeron ocho de estas empresas en el año fiscal 2014: CVS, Apple, Associated British Foods, Nike, SHV Holdings, Celesio, Berkshire Hathaway, y Tokyu Corp.

Contra esta turbulencia económica a la baja, las ventas ponderadas, y las utilidades detallistas ajustadas por efectos monetarios crecieron en un 4.3 por ciento en 2014 para las Potencias Detallistas Mundiales del Top 250. Esto es a la altura del crecimiento del 4.1 por ciento del año anterior, pero por debajo de las ganancias publicadas del 2010 al 2012. Los detallistas con sede en América del Norte y la región de África / Oriente Medio disfrutaron de la aceleración del crecimiento sobre una base compuesta. En Asia Pacífico, Europa y América Latina, se desaceleró crecimiento compuesto. Más de la mitad de los Top 250 detallistas tuvo problemas con el rendimiento de primera línea; los ingresos disminuyeron en 2014 para una cuarta parte de estas empresas, y la tasa de crecimiento disminuyó, pero siguió siendo positivo durante casi un tercio.

Los resultados operativos también fueron desiguales entre las regiones geográficas, pero la dirección general fue hacia la baja. Los Top 250 en general registraron un margen de utilidad neta compuesta de 2.8 por ciento en 2014, comparado con el 3.4 por ciento del año anterior. Como resultado, el rendimiento compuesto sobre activos cayó a 4.3 por ciento, del 5.3 por ciento en 2013. Nota: Las comparaciones con el año anterior de los resultados de los Top 250 deben interpretarse con cautela debido a los cambios en la composición del grupo de los Top 250 a lo largo del tiempo. Las cifras de pérdidas/ganancias netas se encontraban disponibles para 198 de las Top 250 empresas en 2014. Más del 90 por ciento de estas empresas informantes eran rentables. Sin embargo, casi la mitad (93 empresas) generaron un menor, aunque todavía positivo, nivel de rentabilidad.

El ingreso al menudeo para los Top 250 potencias detallistas mundiales totalizaron casi EE.UU. \$4.5 billones de dólares americanos en el ejercicio fiscal 2014, un tamaño promedio de casi EE.UU. \$18 mil millones de dólares americanos por empresa. Cuatro detallistas generaron ingresos detallistas de más de EE.UU. \$100 mil millones de dólares americanos (véase el gráfico "Top 10 detallistas" más abajo). Incluyendo los primeros cuatro, 20 compañías superaron los EE.UU. \$50 mil millones en ingresos detallistas. Por otra parte, los ingresos detallistas para más de una cuarta parte de los Top 250 (65 empresas) fue menor de EE.UU. \$5 mil millones de dólares americanos. Para ser incluido entre los Top 250 en 2014, se requería un ingreso detallistas de por lo menos EE.UU. \$3.650 mil millones de dólares americanos.





Top 10 destacados

Top 10 detallistas mundiales

Top 250 Posición	Nombre de la compañía	Pais de origen	FY2014 Ingresos detallistas (EE.UU. \$M)	FY2014 crecimiento ingresos detallistas	FY2014 margen utilidad neta	FY2014 Rendimiento sobre capital	FY2009-2014 Ingresos detallistas CAGR*	# Países de operación	% Ingresos detallistas de operaciones extranjeras
1	Wal-Mart Stores Inc.	EE.UU.	485,651	2.0%	3.5%	8.4%	3.5%	28	28.3%
2	Costco Wholesale Corporation	EE.UU.	112,640	7.1%	1.9%	6.3%	9.5%	10	28.6%
3	The Kroger Co.	EE.UU.	108,465	10.3%	1.6%	5.7%	7.2%	1	0.0%
4	Schwarz Unternehmenstreuhand KG	Alemania	102,694e	7.2%	n/a	n/a	7.7%	26	59.2%
5	Tesco PLC	Reino Unido	99,713	-2.1%	-9.3%	-13.0%	1.8%	13	30.0%
6	Carrefour S.A.	Francia	98,497	-0.3%	1.8%	3.0%	-2.8%	34	52.7%
7	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Alemania	86,470e	6.6%	n/a	n/a	6.8%	17	57.1%
8	Metro Ag	Alemania	85,570	-4.0%	0.3%	0.6%	-0.8%	32	59.3%
9	The Home Depot Inc.	EE.UU.	83,176	5.5%	7.6%	15.9%	4.7%	4	10.2%
10	Walgreen Co.	EE.UU.	76,392	5.8%	2.7%	5.5%	3.8%	2	1.5%
Top 10¹			1,339,267	3.2%	1.9%	4.3%	3.8%	16.7²	31.5%
Top 250¹			4,478,205	4.3%	2.8%	4.3%	4.9%	10.4²	23.4%
Participación del Top 10 en el total de los ingresos del Top 250			29.9%						

*Tasa compuesta de crecimiento anual

¹ Ventas ponderadas, compuestos ajustados por divisas

² Promedio

Fuente: Datos publicados de las empresas y PlanetRetail

e = estimado

n/a = no disponible

Kroger, Walgreens en movimiento

La adquisición de Harris Teeter Supermarkets^a, por su rival Kroger, en enero 2014 seguida por la compra del detallista en línea de suplementos y vitaminas, Vitacost.com, en agosto 2014^b impulsó a la cadena de supermercados del sexto al tercer lugar entre los detallistas más grandes del mundo en 2014. En noviembre 2015 Kroger anunció sus planes para agregar a su lista de supermercados, tras haber llegado a un acuerdo para la adquisición de Roundy's^c, con sede en Wisconsin, la transacción se completó en diciembre 2015. A pesar de otro año difícil, Tesco se adelantó a Carrefour en el ranking, exclusivamente sobre la base de una libra esterlina ligeramente más fuerte en 2014 comparada con el euro, en el ranking denominado en dólares. Junto con J Kroger, Schwarz superó los EE.UU. \$100 mil millones de dólares americanos en ingreso detallista en 2014, manteniendo su posición en el cuarto lugar.

Los *Baby Boomers* que envejecen y los clientes nuevos que contratan seguros, ayudaron a impulsar las ventas de Walgreens en 2014, moviendo al mayor detallista de medicinas a nivel mundial al 10º lugar, aventajando a Target (número 10 en 2013).

Walgreens, que ha mantenido una inversión del 45 por ciento en el grupo de salud y belleza Alliance Boots desde 2012, adquirió el 55 por ciento restante en diciembre 2014^d

creando otro gigante de más de EE.UU.\$100 mil millones de dólares en 2015. En octubre 2015, Walgreens Boots Alliance, como la empresa se llama ahora, acordó en comprar a su rival Rite Aid,^e en una maniobra que combinaría dos de las tres cadenas de farmacias más grandes de los Estados Unidos. En caso de que el acuerdo reciba la aprobación regulatoria, es muy probable que el gigante de las farmacias compita por un lugar cerca de la parte superior de la tabla de líderes –exactamente dónde dependerá del número de tiendas que se cerrarán o venderán por razones antimonopolio o porque están ubicadas demasiado cerca unas de las otras.

Como sería de esperar debido a su tamaño, los 10 detallistas más grandes del mundo – cinco localizados en los EE.UU. y cinco con sede en Europa – tienen huellas globales mucho mayores que los Top 250 en general. En promedio, los 10 primeros tenían operaciones detallistas en 16.7 países en comparación con 10.4 países en promedio para los Top 250. Casi un tercio de los ingresos detallistas totales de los Top10 procedían de operaciones en el extranjero, mientras que todo el grupo deriva alrededor de una cuarta parte de su negocio colectivo fuera de los países de origen de los detallistas. Schwarz, Carrefour, Aldi, y Metro dependieron de los mercados extranjeros para la mayoría de sus ventas. Kroger fue el único operador de un solo país entre los Top 10 en 2014.

Análisis geográfico

Para efectos de análisis geográfico, las empresas se asignan a una región en función de la ubicación de su matriz, que no siempre coincide con los lugares de donde obtienen la mayor parte de sus ingresos detallistas.

Aunque muchas empresas obtienen ingresos procedentes de fuera de la región, el 100 por ciento de los ingresos de cada empresa se contabilizan dentro de la región de la compañía.

El crecimiento cae al nivel más bajo en 5 años para los detallistas europeos en 2014; se desacelera en Asia Pacífico y en América Latina.

El crecimiento de los ingresos detallistas cayó a su menor nivel en cinco años para los detallistas europeos en 2014 debido a que el 30 por ciento de los Top 250 detallistas de la región (28 empresas) experimentaron un crecimiento de ventas negativo y otro tercio vio cómo declinaba su tasa de crecimiento, pero continúa siendo positiva. La tasa de crecimiento compuesta del 2.1 por ciento año con año -en contraste con una tasa de crecimiento anual compuesta de cinco años del 4.1 por ciento - fue la más lenta desde 2009 y la más baja de las cinco regiones geográficas. Como la competencia sigue siendo feroz tanto en línea como fuera de línea, muchos detallistas europeos continuaron reduciéndose - cerrando tiendas, retrocediendo de los difíciles mercados extranjeros, desprendiéndose de las operaciones no

esenciales y construyendo tiendas de menor tamaño. No es de sorprender que estas empresas fueron las más expuestas a la erosión de los márgenes en la caída de los ingresos. El margen compuesto de utilidad neta de Europa (2.4 por ciento) fue también el más bajo entre las regiones. Mientras que sólo el 10 por ciento de las empresas que informaron sobre sus utilidades generó una pérdida neta, un 43 por ciento adicional de los Top 250 detallistas europeos reportaron un margen de utilidad neta menor en 2014 en comparación con el año anterior.

Las empresas británicas fueron responsables, en gran medida, de arrastrar hacia abajo los resultados globales de la región a medida en la que los detallistas en alimentos de la Gran Bretaña seguían siendo golpeados por la caída en los precios. Las ventas cayeron para la mitad de los detallistas del Reino Unido en 2014, con cerca de otro tercio experimentando un crecimiento más lento, lo que se traduce en una tasa de crecimiento neta compuesta para las empresas

	Región /perfil de país, FY2014				Nivel de globalización por región/país, FY2014		
	 Número de compañías	 Promedio de ingresos detallista (EUA \$M)	 Participación del top 250	 % de ingresos de las top 250	 % de ingresos detallista de operaciones extranjeras	 Promedio de número de países	 % de operaciones en un solo país
Top 250	250	EUA\$17,913	100.0%	100.0%	23.4%	10.4	34.0%
África/Medio Oriente	8	EUA\$6,814	3.2%	1.2%	32.3%	12.4	0.0%
Asia Pacífico ^{1,2}	53	EUA\$11,419	21.2%	13.5%	10.7%	3.9	43.4%
 Japón	28	EUA\$10,173	11.2%	6.4%	10.3%	4.3	39.3%
 Otros Asia Pacífico ^{1,2,3}	25	EUA\$12,815	10.0%	7.1%	11.1%	3.4	48.0%
 China/Hong Kong ^{1,2}	14	EUA\$10,118	5.6%	3.2%	17.9%	4.1	57.1%
Europa	93	EUA\$18,734	37.2%	38.9%	38.1%	16.8	19.4%
 Francia	15	EUA\$28,582	6.0%	9.6%	45.1%	30.0	6.7%
 Alemania	16	EUA\$29,225	6.4%	10.4%	43.8%	15.2	6.3%
 Reino Unido	16	EUA\$17,848	6.4%	6.4%	20.6%	17.8	18.8%
Otros Europa	46	EUA\$12,182	18.4%	12.5%	37.0%	12.7	28.3%
América Latina	9	EUA\$8,141	3.6%	1.6%	25.2%	2.3	44.4%
América del Norte	87	EUA\$23,022	34.8%	44.7%	14.1%	8.2	46.0%
 Estados Unidos	79	EUA\$24,107	31.6%	42.5%	14.6%	8.9	43.0%

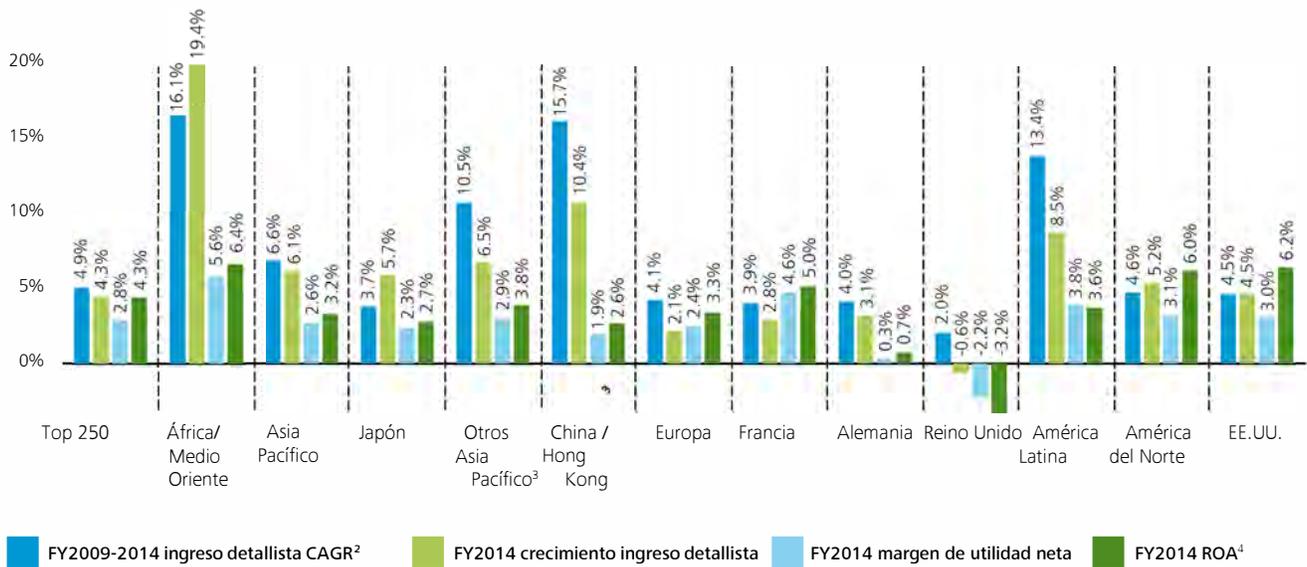
Los resultados reflejan las sedes de los Top 250 detallistas en cada región/país

¹ # de países promedio excluyen JD.com que hace envíos a 78 países/regiones

² China y Hong Kong se consideran como un solo país para este análisis

³ Los resultados de otros Asia Pacífico incluyen China/Hong Kong

Crecimiento de los ingresos detallistas y rentabilidad por región/país¹



Los resultados reflejan las sedes de las Top 250 empresas en cada región/país

¹ Ventas ponderadas compuestas ajustados por divisas

² Tasa de crecimiento anual compuesta

³ Los resultados para Otros Asia Pacífico incluyen China/Hong Kong

⁴ Rendimiento sobre los activos totales

Top 16 de las 250 del 0.6 por ciento. Los resultados cayeron junto con las ventas—el grupo registró un margen de utilidad neta compuesta del -2.2 por ciento. Tesco sufrió una pérdida anual récord, mucho de lo cual se debió a una revaluación significativa hacia la baja de su portafolio de propiedades. De las tres grandes economías europeas, Alemania registró el mayor crecimiento de la línea superior - aunque todavía modesto en un 3.1 por ciento - pero el comercio detallista sigue siendo una industria de bajo margen en este país a través de sus cinco detallistas alemanes que reportaron sus resultados en 2014 (las otras 11 empresas son privadas y no revelan sus resultados) salieron adelante con un reducido 0.3 por ciento de margen de utilidad neta compuesta. En los resultados, los detallistas franceses siguieron siendo los más rentables, registrando un margen de utilidad neta de 4.6 por ciento.

Los detallistas europeos son los de mayor alcance internacional. La media de los Top 250 detallistas europeos tuvo presencia en 16.8 países, en 2014. Más del 38 por ciento de sus ingresos detallistas combinados se obtuvo de operaciones en el extranjero. Los detallistas de Francia y de Alemania, por mucho, las empresas más grandes en promedio, generaron más del 40 por ciento de sus ventas de negocios en el extranjero.

El promedio de los países con operaciones detallistas incluye ubicaciones operadas a través de las franquicias, licenciadas y los negocios conjuntos además de los canales de distribución propiedad de la empresa. Cuando se disponía de información, el número de países refleja los canales de venta sin intervención de tiendas, tales como sitios orientados al consumidor de comercio electrónico, catálogos y programas de televisión comercial, así como tiendas tradicionales. Sin embargo, la información específica acerca de la actividad no proveniente de tiendas, para muchos detallistas, no estaba disponible.

En **Norte América**, mientras que la rentabilidad se suavizó, el crecimiento se fortaleció a medida que la economía en general ganó algo de impulso. Los detallistas norteamericanos reportaron un margen de utilidad neta compuesto del 3.1 por ciento en 2014 mientras que los ingresos avanzaron un 5.2 por ciento. Sin embargo, casi la mitad de las empresas en esta región reportaron un crecimiento del ingreso negativo o bien disminución año con año, mientras que más de la mitad reportaron o bien un margen de utilidad neta negativo o menor que el del año anterior.

A pesar de que la región europea, con 93 empresas, continuó representando la mayor parte de los Top 250 detallistas del mundo en 2014, 87 empresas de América del Norte promediaron \$23 mil millones de dólares americanos en ingresos detallistas para mantener la mayor parte de los ingresos del Top 250. A pesar de su gran tamaño, la mayoría de los detallistas norteamericanos no tienen operaciones en el extranjero, muy por detrás de sus homólogos europeos. Casi la mitad de los comerciantes detallistas de América del Norte (40 empresas) operan sólo dentro de sus fronteras nacionales, en comparación con alrededor del 20 por ciento de las empresas europeas y un tercio del Top 250 general.

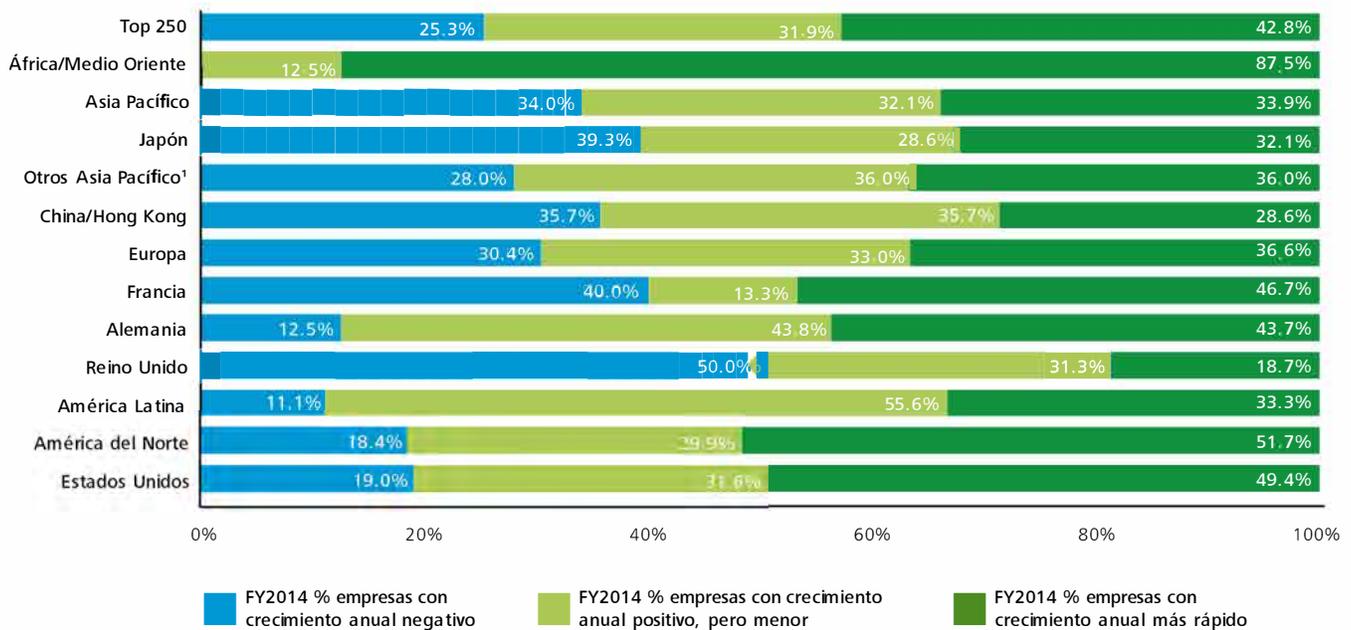
En la región de **Asia-Pacífico**, el crecimiento de los ingresos detallistas se redujo drásticamente a medida que el crecimiento de Japón se enfrió a raíz del alza de impuestos de ventas nacionales que entró en vigor el 1 de abril de 2014. Las ventas disminuyeron en 11 de los 28 Top 250 detallistas japoneses (39 por ciento), mientras que otras ocho compañías experimentaron un crecimiento más lento en 2014. Los ingresos combinados crecieron un 6.1 por ciento para la región de Asia Pacífico, ligeramente por encima de la tasa de crecimiento del 5.7 por ciento de Japón. Aunque la tasa de crecimiento para los 14 detallistas con sede en China o Hong Kong sigue siendo considerablemente mayor que el de la región en su conjunto, la mayoría registró un crecimiento más lento o negativo en 2014. El margen de utilidad neta compuesta se redujo a un 2.6 por ciento para el grupo de Asia Pacífico. Relativamente pocos de los detallistas de la región operaron con pérdidas en 2014, pero más de la mitad vieron su margen de utilidad neta disminuir en comparación con año anterior.

La continua depreciación del yen japonés ha hecho mella en el número de empresas japonesas en los rangos de los Top 250. En 2014, había 28 detallistas japoneses, frente a 31 en 2013 y 39 en 2012. A pesar de una moneda débil frente al dólar de los EE.UU. este no es el único factor en la disminución del número de empresas japonesas, son las repercusiones de las caídas de los últimos dos años.

En la región Asia Pacífico, las operaciones extranjeras generaron el 10.7 por ciento del total del ingreso detallistas - una parte relativamente pequeña, ya que más del 40 por ciento de los Top 250 detallistas de la región (23 de 53 empresas) sólo han tenido operaciones detallistas nacionales. Más de la mitad de los detallistas con sede en China o Hong Kong (ocho de 14 empresas) operaron sólo dentro del país (para este análisis, China y Hong Kong son considerados como un solo país).

El crecimiento de los ingresos detallistas en América Latina siguió lento para los Top 250 detallistas en 2014. Aun así, la tasa de crecimiento del 8.5 por ciento, fue el segundo mejor resultado entre las cinco regiones; sólo África/Medio Oriente crecieron más rápidamente. El ritmo de crecimiento disminuyó en seis de las nueve Top 250 radicadas en la región, lo que se tradujo en un resultado más suave del conjunto. Un año difícil, marcado por una fuerte reducción en el consumo en el altamente competitivo mercado mexicano, Soriana planea reforzar su posición como líder mexicano detallista de alimentos y mercadería general en espera de la aprobación de un acuerdo para adquirir 143 tiendas de la Controladora Comercial Mexicana (Comerci). El margen de utilidad neta compuesta de la región del 3.8 por ciento también superó todos excepto la región de África/Medio Oriente.

Análisis del crecimiento de los ingresos detallistas por región/país



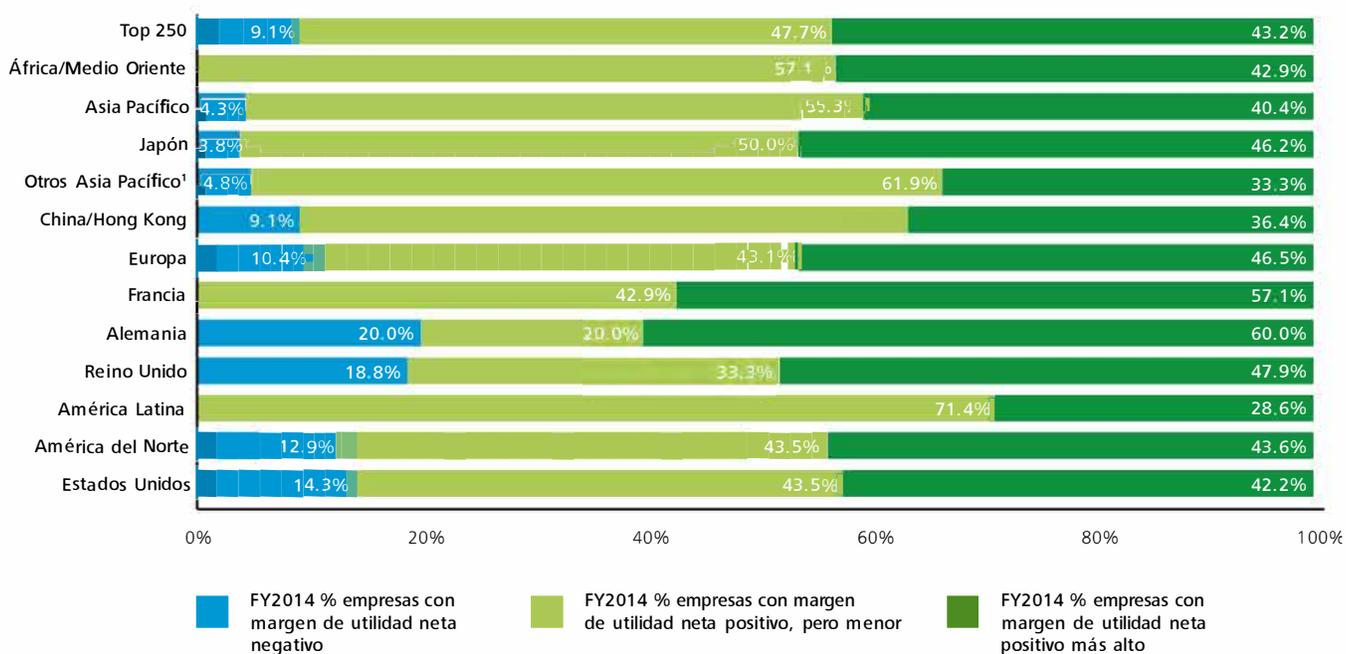
¹ Los resultados de Otros Asia Pacífico incluyen China/Hong Kong

Todos los detallistas que dieron a conocer sus resultados finales (siete de nueve empresas) generaron una utilidad en 2014, aunque los márgenes de utilidad se redujeron para la mayoría.

Los detallistas de América Latina siguen teniendo la menor presencia global en términos de la cantidad promedio de los países en los que operan (solamente 2.3 en 2014). Sin embargo, cinco de los nueve en los Top 250 detallistas de la región operaron fuera de su país de origen -aunque sólo dentro de América Latina-, y las operaciones con el extranjero representaron una parte considerable del 25 por ciento del ingreso detallista combinado de la región.

Los ocho detallistas que representan la región de **África/Medio Oriente** generaron un crecimiento compuesto del 19.4 por ciento, 4.5 veces mayor que el de las Top 250 como un todo. El fuerte crecimiento arrojó un margen de utilidad robusto del 5.6 por ciento, el doble que el de los Top 250. Las adquisiciones lograron elevar los ingresos para dos sudafricanos detallistas. En agosto de 2014, Woolworths adquirió la cadena de tiendas departamentales australiana David Jones. En marzo de 2015¹ Steinhoff International compró al detallista de ropa y calzado sudafricano Pepkorh. Los detallistas con sede en África y el Medio Oriente se han extendido mucho fuera de sus países de origen - aunque principalmente dentro de la región, con la excepción de Steinhoff - operan en un promedio de 12.4 países. Casi un tercio de sus ingresos detallistas se obtuvieron a través de sus operaciones extranjeras en 2014.

Análisis del margen de utilidad neta por región/país



¹ Los resultados de Otros Asia Pacífico incluyen China/Hong Kong

Análisis por sector de productos

El informe Las Potencias Globales de Comercio Detallista 2016 analiza el desempeño detallista por sector de producto primario, así como por ubicación geográfica. Se utilizan cuatro sectores para el análisis: ropa y accesorios, bienes de consumo inmediato, mercancías generales y productos de entretenimiento, así como diversificados. Se asigna una empresa a cualquiera de los tres sectores específicos si al menos la mitad de sus ingresos detallistas se obtienen de ese sector. Si ninguno de los tres sectores específicos representa al menos el 50 por ciento de los ingresos detallistas de una empresa, ésta se considera como diversificada.

La expansión en presencia internacional aumenta el desempeño de los detallistas en la especialidad de ropa y calzado

La expansión internacional – incluyendo tiendas independientes, concesiones de tiendas departamentales y comercio electrónico – siguió siendo un importante impulsor de ventas y utilidades para muchos detallistas de prendas de vestir, calzado y accesorios en 2014. Los detallistas especializados, incluyendo Primark, H&M, Fast Retailing, e Inditex, están expandiendo rápidamente sus imperios de la moda en el extranjero. Además, las adquisiciones impulsaron el crecimiento en el segmento más alto del sector. En mayo de 2014, Signet Jewelers, el mayor detallista especialista en joyería en los Estados Unidos y en el Reino Unido, adquirió en América del Norte Jeweler Zale Corp. creando así uno de los mayores detallistas especialistas en joyería en el mundo. Las adquisiciones han ayudado a que Hudson's Bay Company de Canadá sea una de las tiendas departamentales de más rápido crecimiento en el mundo. HBC compró Saks en noviembre 2013. En septiembre 2015, el detallista canadiense compró la Galeria Kaufhof de Alemania y su subsidiaria belga, Galeria Innok, marcando su primera incursión en Europa.



Como grupo, los detallistas de **ropa y accesorios** fueron los de más rápido crecimiento y más rentables por sector de productos en 2014- que en 2013. El crecimiento compuesto de los ingresos detallistas aumentó 6.7 por ciento, mientras que el margen de utilidad neto compuesto del grupo, alcanzó el 8.1 por ciento. Aunque estas empresas son relativamente pequeñas en tamaño, con un promedio de ingreso detallistas de US \$9.1 mil millones de dólares, son sin embargo las más globales. El 85 por ciento (41 de los 48 Top 250 detallistas en prendas de vestir y accesorios) operó internacionalmente en 2014. En promedio, los detallistas en este sector han ampliado sus operaciones a casi 26 países de todo el mundo y generaron casi un tercio de sus ingresos fuera de sus países de origen.



Los detallistas de **bienes de consumo inmediato** (FMCG, por sus siglas en inglés) siguen representando el mayor sector de productos, que representan la mitad de todos los Top 250 y dos tercios de los Top 250 en los ingresos de 2014. Aunque las empresas en este sector son las más grandes en tamaño y número, promediando casi EE.UU. \$24 mil millones de dólares en ingresos detallistas que siguen siendo las menos globales. En 2014, más del 40% operaba sólo dentro de sus fronteras nacionales.

	Perfiles del sector producto, FY2014				Nivel de globalización por sector producto, FY2014		
	Número de compañías	Promedio de ingresos detallista Millones de dólares estadounidenses	Participación del top 250	% de ingresos de las top 250	% de ingresos detallista de operaciones extranjeras	Promedio de número de países	% de operaciones en un solo país
Top 250	250	\$17,913	100.0%	100.0%	23.4%	10.4	34.0%
Ropa y accesorios	48	\$9,082	19.2%	9.7%	31.6%	25.9	14.6%
Bienes de consumo inmediato	126	\$23,712	50.4%	66.7%	22.2%	5.3	41.3%
Mercancías Generales	54	\$12,998	21.6%	15.7%	24.5%	8.1	33.3%
Diversificados	22	\$16,033	8.8%	7.9%	22.2%	11.4	36.4%

Como grupo, estos operan en un promedio de 5.3 países en comparación con 10.4 para los Top 250 en su conjunto. Sin embargo, el sector generó más del 22 por ciento del total de sus ingresos de operaciones detallistas en países extranjeros, resultado de varios operadores verdaderamente globales como Walmart, Carrefour, Casino, AS Watson y las tiendas de descuento Schwarz y Aldi.

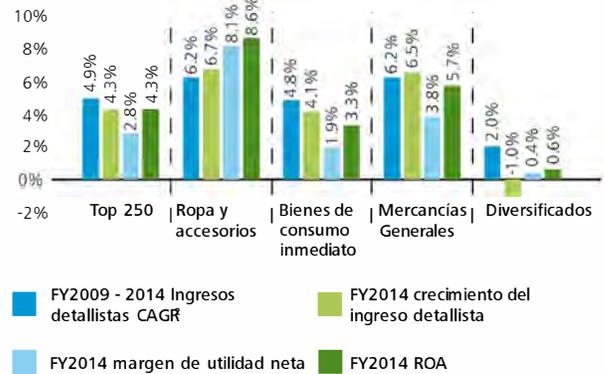
El crecimiento de los ingresos de este sector, que superó los sectores de los bienes duraderos y los no duraderos en 2011 y 2012, se ha enfriado un poco desde entonces. En el 2014 los ingresos detallistas compuestos crecieron un 4,1 por ciento, a la par con el año anterior. De las 95 empresas FMCG que reportaron utilidades, solo nueve operaron con pérdidas. Sin embargo, más de la mitad vio reducirse su margen de utilidad neta en 2014. Como resultado, el margen de utilidad neta compuesto del sector cayó al 1.9 por ciento. El margen de beneficio neto cayó a 1.9 por ciento. El número de empresas que representan el sector FMCG continuó descendiendo, a 126 de los 132 del año anterior. Además de la caída en las ventas en relación con los detallistas especializados, varios ex Top 250 fueron absorbidos vía una adquisición en el ejercicio fiscal 2014, incluidos Alliance Boots (comprado por Walgreen),¹ Harris Teeter Supermarkets (comprados por Kroger),² Shoppers Drug Mart (comprado por Loblaw),³ Poslovni Sistem Mercator (comprado por Agrokor),⁴ y Welcia Holdings (comprada por Aeon).⁵



Sobre una base compuesta, el sector de **mercancías generales y productos de entretenimiento** registró otra sólida actuación en 2014. Las ventas de las líneas premium para el grupo en su conjunto crecieron un 6.5 por ciento sobre una base compuesta, y la rentabilidad se mantuvo saludable con un margen de utilidad neta compuesta del 3.8 por ciento. El crecimiento de las líneas premium recibió un impulso de los gigantes del comercio electrónico Amazon.com y JD.com a pesar de que ninguno de ellos tuvo utilidades en 2014.

Las adquisiciones también ayudaron a sostener el crecimiento de algunas empresas. Office Depot y OfficeMax completaron su fusión en noviembre de 2013⁶ en un esfuerzo para crear un proveedor global más fuerte, más competitiva y más eficiente de productos de oficina, servicios y soluciones. Advance Auto Parts compró General Parts International, empresa matriz de la cadena Carquest Auto Parts, en enero de 2014. La operación creó el mayor proveedor de refacciones para automóviles en América del Norte. Compartiendo una visión de hacia dónde se dirige el mundo, Dixons y Car Phone Warehouse se fusionaron en agosto 2014.⁷ El acuerdo fue diseñado para permitir a ambas compañías sacar provecho del Internet de las cosas - es decir, el crecimiento de los dispositivos habilitados para Internet, tales como aparatos controlados desde teléfonos inteligentes (IOT, por sus siglas en inglés). Buscando convertirse en uno de los detallistas más grandes del mundo en muebles y artículos para el hogar Steinhoff extendió su posición de descuento al sector de prendas de vestir con la adquisición en marzo de 2015 del grupo sudafricano Pepkor.⁸

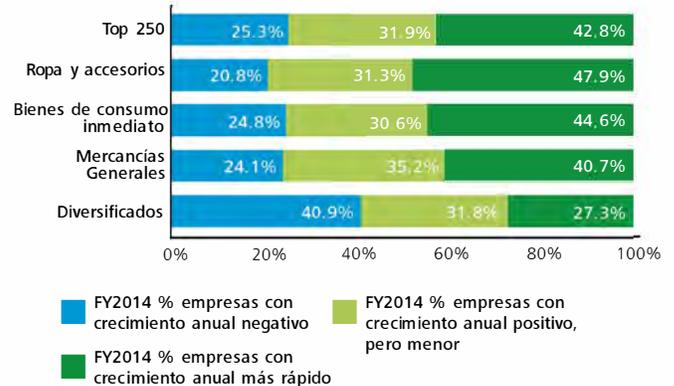
Crecimiento y utilidad del ingreso minorista por el sector de producto primario¹



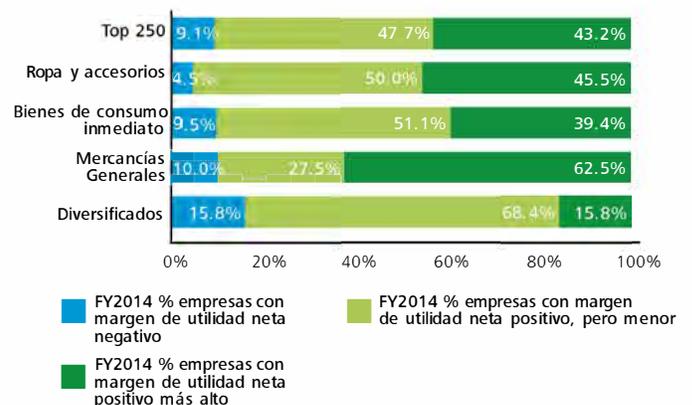
¹ Ponderado por ventas, compuestos ajustados por divisas

² Tasa compuesta de crecimiento anual

Análisis de crecimiento de los ingresos minoristas por sector de producción primaria



Análisis de crecimiento de los ingresos minoristas por sector de producción primaria



Dejando la utilidad compuesta a un lado, la suerte individual de las empresas fueron decididamente mixtas dentro de los sectores de bienes duraderos y productos de entretenimiento. En particular, muchos de los detallistas japoneses sufrieron una disminución de las ventas y la utilidad durante el año 2014. El aumento de precios causado por el incremento del impuesto sobre las ventas de abril y la caída del yen sigue superando a la lenta recuperación en los salarios, erosionando el poder adquisitivo de muchos hogares lo que conduce a la disminución de la confianza de los consumidores.



Detallistas **diversificados** – aquellos que venden una amplia oferta de productos y con frecuencia operan con una variedad de formatos – siguieron batallando en 2014. El crecimiento de los ingresos detallistas compuestos disminuyó en un 1.0 por ciento, mientras que el margen de utilidad neta compuesta del grupo fue de un magro 0.4 por ciento. Este grupo estuvo representado por 22 empresas en 2014, incluyendo algunos de los detallistas más grandes del mundo: Metro Group, de Alemania, Target y Sears Holdings en los Estados Unidos, Lotte Shopping Co. en Corea del Sur y el detallista británico Marks & Spencer. El tamaño promedio de las empresas en este grupo fue de más de EE.UU. \$ 16 mil millones de dólares americanos – en segundo lugar, solamente después de los detallistas de bienes de consumo de rápido movimiento.



Los 50 de más rápido crecimiento

Los 50 más rápido, se basa en el crecimiento de ingresos anuales compuesto durante el período de cinco años, de 2009 a 2014. Las 50 empresas detallistas de más rápido crecimiento, que también se encontraban en el mismo grupo en 2014, constituyen una categoría de élite. Estos detallistas se designan en negritas y cursivas en la lista.

Detallistas de comercio electrónico chinos encabezan las 50 más rápidas

Del 2009 al 2014, el ingreso detallista compuesto para los 50 detallistas con más rápido crecimiento avanzaron a una tasa compuesta anual del 20.6 por ciento, cuatro veces más rápido que la tasa de crecimiento de los Top 250 como un todo. Mientras que los 50 más rápidos se basa en el crecimiento de los ingresos durante un período de cinco años, la mayoría de los detallistas en la lista mantuvieron su agresivo crecimiento en el ejercicio 2014. Más de la mitad de las 50 más rápidas (27 empresas) también estuvieron entre los 50 de más rápido crecimiento en el 2014. Esto contribuyó al crecimiento de los ingresos detallistas compuestos año con año de 12.4 por ciento, casi tres veces más rápido que el de los Top 250. Para las 43 empresas que dieron a conocer sus resultados de 2014, las fuertes ventas también se tradujeron en una mayor utilidad. El margen de utilidad neto compuesto para los 50 más rápidos fue del 3.7 por ciento en 2014, comparado con el 2.8 por ciento para los Top 250. Sólo tres de las 50 empresas más rápidas operaron con una pérdida neta.

Una revisión de los 50 más rápidos revela tres principales vías de crecimiento. Las fusiones y las adquisiciones desempeñaron un papel importante en el impulso de las ventas para muchas empresas. El comercio electrónico, que impulsa gran parte del crecimiento de la industria detallista en la actualidad, y es un objetivo muy importante, si no, el enfoque exclusivo de varias compañías. Un fuerte crecimiento orgánico es también un factor y es especialmente evidente en el número de mercados emergentes entre los 50 detallistas de más rápido crecimiento.

Dos de los más grandes detallistas electrónicos de China Vipshop – un Top 250 recién llegado en 2014 – y JD.com – un Top 250 recién llegado en 2012 – encabezan la lista de los 50 detallistas de más rápido crecimiento. Las ventas se elevaron a más de 300 por ciento sobre una base anual compuesta entre 2009 y 2014 para Vipshop. La empresa, que inició operaciones en 2008 y salió a la bolsa en 2012, es un detallista de descuento en línea para las marcas populares nacionales e internacionales que utilizan un modelo de ofertas dinámicas. JD.com, el mayor detallista electrónico de China, vende principalmente productos electrónicos y electrodomésticos directamente y a través de un tercero que usa su propia página de internet.

Aunque el crecimiento en China se ha desacelerado, ocho de los 14 Top 250 chinos (incluyendo los basados en Hong Kong) están colocados entre los 50 más rápidos en el 2014.

Además, los seis Top 250 rusos están representados. Dixy Group, el cuarto mayor detallista ruso, abrió su primera tienda tradicional en 1999 y desde entonces ha mantenido su rápido crecimiento orgánico. La empresa también aumentó su número de tiendas en un 50 por ciento en 2011 con la compra de Victoria Group, una de las más grandes cadenas de supermercados en Rusia^U. En 2014, Dixy abrió 396 tiendas nuevas netas, para un total de 2,195, mientras que las ventas a mismas tiendas aumentaron un 11.4 por ciento.^V Lenta, la segunda mayor cadena de hipermercados en Rusia, ha continuado con el rápido despliegue de hipermercados a nivel nacional con el fin de aprovechar el enorme potencial en las ciudades sin un hipermercado federal. La compañía también ha creado formatos compactos y súper compactos en las zonas de captación más pequeñas para ubicarse cerca de los clientes en las grandes ciudades. En 2014, el piso de venta aumentó un 38.7 por ciento a través de la apertura de 31 nuevos hipermercados, para un total de 108.^W

El crecimiento a través de adquisiciones, como se observa a lo largo de este informe, obtuvo para algunas empresas un lugar en los 50 más rápidos. AB Acquisition LLC (ahora Albertsons Companies) volvió a juntar a todas las tiendas Albertsons en 2013 mediante la compra de los activos de SUPERVALU que había adquirido en 2006 de la antigua Albertson's Inc.^X Albertsons después compró Safeway en enero 2015, creando la segunda mayor detallista en los Estados Unidos.^Y CP All, dueño de la cadena de 7-Eleven de Tailandia, compró Siam Makro de SHV en agosto 2013.^Z La consolidación de los resultados de todo el año del operador de tiendas de conveniencia a impulsar los ingresos de CP All a 30.6 por ciento en 2014.

50 detallistas de más rápido crecimiento

Clasificación crecimiento	Top 250	Nombre de la compañía	País de origen	FY2014 ingresos detallistas (EE.UU. \$M)	Formato operativo dominante	FY2009-2014 ingreso detallista CAGR ¹	FY2014 crecimiento de los ingresos detallistas	FY2014 Margen de utilidad neta
1	246	Vipshop Holdings Limited	China	3,701	Sin tienda	320.8%	120.2%	3.3%
2	58	JD.com Inc.	China	17,672	Sin tienda	106.3%	62.0%	-4.3%
3	150	Axel Johnson AB/ Axfood, Axstores	Suecia	6,734**	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	49.3%	2.4%	2.8%
4	37	AB Acquisition LLC (now Albertsons Companies Inc.)	EE.UU.	27,199	Supermercado	45.3%	35.6%	-4.5%
5	101	Steinhoff International Holdings Ltd.	Sudáfrica	10,240	Otra especialidad	41.6%	37.4%	9.8%
6	88	Southeastern Grocers LLC (formerly BI-LO Holding LLC)	EE.UU.	11,500 ^e	Supermercado	36.0%	13.6%	n/a
7	169	Yonghui Superstores Co. Ltd.	China	5,719	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	33.7%	19.9%	2.3%
8	162	OJSC Dixy Group	Rusia	6,043	Supermercado	33.3%	27.0%	2.0%
9	196	Chongqing Tienda departamental Co. Ltd.	China	4,712	Tienda departamental	32.5%	-1.2%	1.6%
10	137	Jumbo Groep Holding B.V.	Países Bajos	7,269**	Supermercado	30.1%	-4.4%	0.5%
11	51	PJSC "Magnit" (formerly OJSC "Magnit")	Rusia	19,851	Conveniencia/ Tienda en gasolinera	30.0%	9.1%	6.2%
12	183	Lenta Group	Rusia	5,160	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	28.4%	34.5%	4.7%
13	48	Apple Inc. / Apple Retail Stores	EE.UU.	21,462	Especialidad electrónica	26.4%	6.1%	21.6%
14	90	CP ALL Public Company Limited	Tailandia	11,436**	Conveniencia/ Tienda en fachada	26.4%	30.6%	2.8%
15	193	Ascena Retail Group Inc.	EE.UU.	4,791	Ropa/Especialidad calzado	26.2%	1.6%	2.8%
16	217	Magazine Luiza SA	Brasil	4,165	Especialidad electrónica	26.1%	20.9%	1.3%
17	12	Amazon.com Inc.	EE.UU.	70,080	Sin tienda	25.8%	15.1%	-0.3%
18	71	China Resources Enterprise Limited	Hong Kong SAR	14,110	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	24.6%	15.1%	0.2%
19	236	PRADA Group	Italia	3,913	Ropa/Especialidad calzado	24.6%	-0.5%	12.9%
20	124	Chow Tai Fook Jewellery Group Limited	Hong Kong SAR	8,285**	Otra especialidad	22.9%	-17.0%	8.6%
21	153	BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.	Turquía	6,621	Tienda de descuento	22.1%	22.1%	2.7%
22	152	Nike Inc. / Direct to Consumer	EE.UU.	6,634	Ropa/Especialidad calzado	21.8%	25.1%	10.7%
23	148	Central Group (formerly Central Retail Corporation Ltd. (subsidiary))	Tailandia	6,800 ^e	Tienda departamental	20.3%	7.9%	n/a
24	199	OJSC "Company M.video"	Rusia	4,580	Especialidad electrónica	19.6%	16.3%	4.6%
25	165	Emke Group / Lulu Group International	EE.UU.	5,800 ^e	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	19.5%	16.0%	n/a
26	187	Woolworths Holdings Limited	Sudáfrica	4,950	Tienda departamental	19.3%	42.3%	5.5%
27	149	Coppel S.A. de C.V.	México	6,794 ^e	Tienda departamental	19.2%	12.3%	n/a
28	142	Compagnie Financière Richemont SA	Suiza	6,902	Otra especialidad	17.9%	-7.1%	12.8%
29	207	Hermès International SCA	Francia	4,387 ^e	Ropa/Especialidad calzado	17.6%	10.0%	19.4%
30	229	O'Key Group S.A.	Rusia	3,989	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	17.5%	8.9%	3.4%
31	126	Associated British Foods plc / Primark	Reino Unido	8,202	Ropa/Especialidad calzado	16.4%	15.8%	6.0%
32	55	Cencosud S.A.	Chile	18,221	Supermercado	15.7%	5.6%	1.8%
33	216	Sports Direct International plc	Reino Unido	4,167	Otra especialidad	15.6%	4.7%	8.5%

Las empresas en letras cursivas y negritas también se encontraban entre las 50 detallistas de más rápido crecimiento en 2014.

Las 50 más rápidas y los márgenes de utilidad neta compuesta de los Top 250 excluyen los resultados para las empresas que no son principalmente detallistas.

¹Tasa compuesta de crecimiento anual

e = estimado

** Los ingresos incluyen las ventas mayoristas y detallistas

g = ingresos brutos según lo informado por la compañía

50 detallistas de más rápido crecimiento

Clasificación crecimiento	Top 250	Nombre de la compañía	País de origen	FY2014 Ingresos detallistas (EE UU \$M)	Formato operativo dominante	FY2009-2014 ingreso detallista CAGR ¹	FY2014 crecimiento de los ingresos detallistas	FY2014 Margen de utilidad neta
34	125	FEMSA Comercio, S.A. de C.V.	México	8,255	Conveniencia/ Tienda en fachada	15.4%	12.4%	n/a
35	156	Belle International Holdings Limited	Hong Kong SAR	6,505	Ropa/Especialidad calzado	15.2%	10.4%	11.9%
36	72	Fast Retailing Co. Ltd.	Japón	13,529**	Ropa/Especialidad calzado	15.0%	21.0%	5.7%
37	41	Lotte Shopping Co. Ltd.	Corea del S	25,384	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	14.6%	-0.1%	2.2%
38	39	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton S.A.	Francia	26,006 ^e	Otra especialidad	14.6%	6.5%	19.9%
39	200	Forever 21 Inc.	EE.UU.	4,500 ^e	Ropa/Especialidad calzado	14.3%	15.4%	n/a
40	143	Lojas Americanas S.A.	Brasil	6,899	Tienda departamental de dscto.	14.1%	20.5%	2.6%
41	60	X5 Retail Group N.V.	Rusia	16,853	Tienda de descuento	14.1%	0.4%	2.0%
42	99	S.A.C.I. Falabella	Chile	10,461	Tienda departamental	14.1%	5.8%	6.3%
43	57	Suning Commerce Group Co. Ltd.	China	17,733	Especialidad electrónica	13.3%	3.5%	0.8%
44	15	Casino Guichard-Perrachon S.A.	Francia	64,462**	Hipermercado/Supercentro/Supertienda	13.1%	1.5%	1.7%
45	243	HTM-Group	Francia	3,714	Especialidad electrónica	13.1%	0.1%	n/a
46	174	E.Land World Ltd.	Corea del S	5,588 ^{g**}	Ropa/Especialidad calzado	12.8%	10.1%	2.5%
47	107	Advance Auto Parts Inc.	EE.UU.	9,844**	Otra especialidad	12.7%	51.6%	5.0%
48	136	H2O Retailing Corporation	Japón	7,284	Tienda departamental	12.4%	51.7%	1.4%
49	170	Tractor Supply Company	EE.UU.	5,712	Otra especialidad	12.2%	10.6%	6.5%
50	59	Jerónimo Martins, SGPS, S.A.	Portugal	16,856	Tienda de descuento	12.2%	7.2%	2.6%
Las 50 más rápidas ponderado por ventas ajustado por divisas						20.6%	12.4%	3.7%
Top 250 ponderado por ventas ajustado por divisa						4.9%	4.3%	2.8%

Las empresas en letras cursivas y negritas también se encontraban entre las 50 detallistas de más rápido crecimiento en 2014.

Las 50 más rápidas y los márgenes de utilidad neta compuesta de los Top 250 excluyen los resultados para las empresas que no son principalmente detallistas.

¹Tasa compuesta de crecimiento anual

e = estimado

** Los ingresos incluyen las ventas mayoristas y detallistas

g = ingresos brutos según lo informado por la compañía

Los Top 50 e-detallistas

El comercio electrónico detallista, como se define en este análisis, incluye solamente el comercio electrónico de la empresa al consumidor (B2C), en el que la empresa es propietario del inventario y las ventas se realizan directamente al consumidor. Las empresas que operan principalmente como sitios de mercado o facilitadores electrónicos que aglomeran a muchos vendedores están excluidas del análisis de las Top 50 e-detallistas, ya que sus utilidades se derivan en su mayor parte, de las cuotas y comisiones sobre las ventas de terceras partes – consumidores, o de otras empresas que son propietarias del inventario – más que de la venta de productos directamente.

Impulsor primario en el comercio electrónico del crecimiento de ingresos

Actualmente, el comercio electrónico es responsable de la mayoría, si no en su totalidad, del crecimiento de las ventas de muchos comerciantes detallistas – en especial los maduros tradicionales quienes, en el mejor de los casos, con dificultad han logrado crecimientos en ventas a mismas tiendas. Y para un número de empresas, las ventas en línea están ayudando a compensar la disminución de las ventas en la tienda física. Un análisis de la actividad del comercio electrónico de las Top 250 Potencias Detallistas Mundiales ilustra esta tendencia. Para 2014, la información de las ventas de comercio electrónico estaba disponible para 173 de las Top 250 empresas (ya sea como fue informado por la empresa, o bien, como fue estimado por *Planet Retail*, o por *Internet Retailer*). De estas 173 empresas:

- Cerca de una quinta parte (33 empresas) no tenían un sitio de Internet para sus transacciones en 2014. Esto es similar al resultado de 2013, y hasta más de una cuarta parte en 2012, ya que muchos comerciantes detallistas han lanzado un negocio de comercio electrónico. La mayoría de las empresas que no se involucraron en comercio electrónico son comerciantes detallistas de alimentos y otros bienes de consumo de rápida rotación para el consumidor (por ejemplo, supermercado, hipermercado, tiendas de descuento y operadores de tiendas de conveniencia).
- 140 de las Top 250 empresas con operaciones de comercio electrónico de B2C generaron el 7.6 por ciento de sus utilidades detallistas en línea combinadas en 2014, elevándose sustancialmente desde un 6.5 por ciento para este grupo de empresas en 2013. Si Amazon.com, JD.com, y Vipshop – las tres empresas detallistas de ventas exclusivamente a través de Internet entre las Top 250 – no son tomadas en cuenta en la ecuación, el comercio electrónico como participación de los ingresos totales del comercio detallista cae al 5.0 por ciento en 2014 frente al 4.4 por ciento del año anterior. En tanto que este nivel general de penetración de ventas en línea puede parecer bastante modesto, varía en gran medida por tipo de comerciante detallista. Estos comerciantes de alimentos que venden en línea – que corresponden a 52 de los 140 estudiados – tendieron a arrastrar el resultado combinado como comercio electrónico, típicamente representado por una pequeña participación de sus ingresos totales – en general de 2-4 por ciento o menos.
- Aunque el comercio electrónico representó el 7.6 por ciento de los ingresos totales detallistas de estas empresas en 2014, éste representó un 36 por ciento de su crecimiento de ingresos combinados en 2014. Excluyendo a Amazon.com, JD.com, y Vipshop, el comercio electrónico generó el 24.6 por ciento del crecimiento total del grupo. Para 62 de estos comerciantes, las ventas en línea representaron la mayor parte de su crecimiento, si no es que su único crecimiento.
- De las 140 empresas con sitios de Internet habilitados para comercio electrónico, más de una cuarta parte (39 comerciantes detallistas) reportaron un crecimiento negativo de los ingresos en 2014. Para la vasta mayoría de estas empresas (34 comerciantes detallistas), las ventas del comercio electrónico ayudaron a compensar las ventas. Para otros 10 comerciantes detallistas, el crecimiento hubiera sido negativo sin la contribución realizada por sus operaciones de comercio electrónico.
- Las ventas en línea crecieron a una tasa compuesta del 20.3 por ciento en 2014 para las 140 Top 250 con operaciones de comercio electrónico. Esto se compara con un crecimiento total combinado de ingresos de apenas 3.5 por ciento para este grupo de empresas. Excluyendo a las tres empresas de comercio electrónico solo por Internet, las ventas en línea crecieron 18.2 por ciento frente al crecimiento total de 3.1 por ciento.

Las empresas omnicanal detallistas dominan el mundo del comercio electrónico

Además de analizar la actividad del comercio electrónico de las 250 más grandes empresas del mundo, Deloitte Global también ha recopilado una lista de las 50 más grandes empresas alrededor del mundo. El análisis de las “e-50” revela que:

- La mayoría de las e-50 (39 empresas) son compradores omnicanal detallistas con tiendas físicas tradicionales, así como operaciones en línea y otras fuera de tienda. Once empresas son comerciantes detallistas sin tienda, o solo por Internet, incluyendo a Amazon, la empresa de comercio detallista más grande del mundo con ventas netas de productos en 2014 (por ejemplo, ventas en las que Amazon es el vendedor récord) de más de EE.UU.\$70 mil millones de dólares. Las ventas estimadas de comercio electrónico de Apple de EE.UU.\$20.6 mil millones de dólares colocaron a la empresa en segundo lugar. Las ventas directas en línea de JD.com, la empresa de comercio al por menor más grande de China, dio un salto de 62 por ciento en 2014, hasta llegar casi a \$17.7 mil millones de dólares. Wal-Mart, con ventas en línea estimadas en \$12.2 mil millones de dólares fue la única otra empresa que generó más de \$10 mil millones de dólares en ventas en 2014, colocando a la empresa más grande del mundo en comercio detallista, en el cuarto lugar.
- Las Top 250 Potencias Detallistas Mundiales dominan la lista, representando más de tres cuartas partes de las empresas e-50 (38 empresas). Vipshop Holdings de China, la empresa en el lugar 12 de las más grandes del mundo en comercio electrónico detallistas, llegó a ser una recién llegada en las Top 250 en 2014, duplicando de sus ventas durante el año.

- Excepto seis de las empresas e-50, todas las demás tienen su sede en Estados Unidos (26 empresas) o en Europa (18) – especialmente en el Reino Unido (RU) (9), Francia (5) y Alemania (3). Las otras seis son empresas en mercados emergentes (China 4, Brasil 1, Rusia 1). Un salto del 50 por ciento en ventas impulsó a Ulmart, empresa líder en comercio electrónico en Rusia, a llegar a la lista de las e-50 en 2014. E-Commerce China Dangdang, una librería y comerciante de mercancías generales en línea, también se unió a la lista de e-50 por primera vez en 2014.
- Las empresas detallistas e-50 hicieron crecer sus ventas digitales en 19.7 por ciento, sobre una base compuesta, en 2014, muy similar al ritmo de 20.3 por ciento del crecimiento de ventas en línea para el grupo de comercio electrónico de las Top 250 según se analizó antes. Para ambos grupos, las ventas en línea crecieron más de cuatro veces, tan rápido como el 4.3 por ciento del crecimiento de ingresos por comercio al por menor combinado para las Top 250 Potencias Detallistas Mundiales como un todo. El ritmo de crecimiento se desaceleró ligeramente de la tasa de crecimiento anual compuesta de 22.0 por ciento combinado del grupo e-50 durante el periodo de 2011 a 2014.
- Las ventas electrónicas representaron el 13.2 por ciento de ingresos totales del comercio detallista de las empresas e-50 sobre una base compuesta. Esto se compara con el 7.6 por ciento del grupo de comercio electrónico de las Top 250.
- Para pertenecer al grupo de las e-50 en 2014 se necesitan ventas de comercio electrónico de más de \$1.2 mil millones de dólares. La competencia fue feroz al final de la lista, dado que un número adicional de 26 empresas con ventas de comercio electrónico B2C entre \$750 millones de dólares y \$1.2 mil millones de dólares también estaban compitiendo por la posición. Este grupo con probabilidades de alcanzar el éxito incluye varios comerciantes solo por Internet creciendo rápidamente: Zulily, una empresa norteamericana de comercio electrónico que se enfoca a las madres jóvenes con ropa, juguetes y productos domésticos (que fueron adquiridos por Liberty Interactive, matriz de QVC, en octubre de 2015); Wayfair con sede en Estados Unidos, uno de los sitios más grandes del mundo en línea para mobiliario y decoración interior; Komplett Group de Noruega, comerciante por Internet de computadoras y otros artículos electrónicos de consumo; RFS Holland, compañía matriz de Wehkamp, pionero en la esfera del comercio electrónico por Internet en Holanda, así como otras empresas en línea (empresa que se había acordado que sería adquirida por el grupo de inversión Apax Partners en julio de 2015);^{aa} el Global Fashion Group, un grupo de cinco empresas líderes en comercio electrónico en mercados emergentes creados por el fondo sueco de inversión Kinnevik, y la incubadora de Internet alemana Rocket Internet en septiembre de 2014;^{bb} y Tencent Holdings, un proveedor líder de servicios integrales de Internet en China. Tencent, un comerciante detallista de las e-50 en 2013, se salió de la competencia en 2014 después de una disminución de más del 50 por ciento en las transacciones de comercio electrónico. Esto reflejó principalmente un cambio en el tráfico para JD.com después de la formación de una sociedad estratégica entre las dos empresas en marzo de 2014^{cc} y el reposicionamiento del negocio de comercio electrónico de Yixun de Tencent, de operaciones de la principal a operaciones en el mercado.

De los clics a la tienda física: acelerando el entorno omnicanal

Dado que los consumidores están comprando más y más productos en línea, los comerciantes tradicionales basados en tiendas se encuentran bajo una presión masiva para encontrar nuevas formas de crecimiento. Los rápidos cambios en el comportamiento de compras del consumidor, orientados por los avances tecnológicos y las cambiantes preferencias están forzando a las empresas a acelerar un enfoque omnicanal en los negocios – creando un ambiente más innovador al por menor, en el que las compras en tienda y en línea sean una experiencia transparente para los consumidores. Como resultado, muchos comerciantes basados en las tiendas pretenden fortalecer su alcance en línea y expandir sus capacidades de comercio electrónico mediante la adquisición de vendedores solo por internet y otras tecnologías de comercio electrónico.

No obstante, a pesar de las dificultades que enfrentan muchos comerciantes tradicionales, parece ser que la muerte del comercio en tiendas físicas ha sido exagerada en gran medida, ya que cada vez más jugadores en línea comienzan a buscar una presencia física. Esta tendencia creciente a encontrar un equilibrio entre el comercio electrónico y las tiendas físicas, para integrar las compras en línea y fuera de línea en un proceso integrado, para verlas como una mejora de una con otra y no como amenazas será la clave para maximizar tanto la satisfacción del cliente como el desempeño del comercio detallista en los años venideros.

Conforme se desenvuelve esta tendencia de pasar del internet a la tienda física, el canal digital está rediseñando la tienda, desde el lugar y la configuración del espacio hasta el manejo del inventario y la administración de la relación con el cliente. Las empresas están extrayendo datos de sus operaciones en línea para determinar en dónde abrir las tiendas. El espacio de la trastienda y el almacenamiento del inventario están siendo reducidos para permitir un espacio público más amplio y menos abarrotado en donde los clientes puedan interactuar con los productos y el personal, usando dispositivos electrónicos para obtener información detallada, o colocar una orden. El aumento de las capacidades para desarrollar un análisis de datos en tienda al vincular la historia de compras en línea de los clientes permite que los detallistas conozcan más sobre sus clientes, puedan optimizar la mezcla de productos y entiendan mejor la efectividad de las promociones.

Al proporcionarles un punto de contacto, los detallistas en línea pueden influir en el espacio físico para vincular y educar a los clientes potenciales, comunicar el valor de la marca, y crear una experiencia con una meta que permita alentar a los clientes a comprar, tanto en línea como fuera de línea en la tienda física. Cuando los consumidores no están familiarizados con una marca en línea, valorar los elementos tangibles de la experiencia de compra, buscar una gratificación instantánea, o simplemente no les gusta el comercio electrónico, la tienda física brinda a los e-detallistas una oportunidad para ganar exposición, justificar la marca e incrementar la base de clientes.

Top 50 de empresas de comercio electrónico al por menor

e-50 Clasificación por ventas FY2014	Top 250 Clasificación según ingresos detallistas FY2014	Nombre de la compañía	País de origen	FY2014 e-comercio ventas detallistas (EE.UU. \$M)	FY2014 e-comercio ventas detallistas % del total ingresos detallistas	FY2014 e-comercio tasa crecimiento	FY2011-2014 e-comercio CAGR1	Comentarios
1	12	Amazon.com Inc.	EE.UU.	70,080	100.0%	15.1%	18.6%	Cifra Ventas Netas de Producto de declaración ingresos (donde Amazon es el vendedor excluye ventas terceras partes).
2	48	Apple Inc.	EE.UU.	20,600 ^e	49.0%	12.6%	29.9%	
3	58	JD.com, Inc.	China	17,672	100.0%	62.0%	73.2%	Ventas directas en línea.
4	1	Wal-Mart Stores Inc.	EE.UU.	12,200 ^e	2.5%	22.0%	24.0%	
5	76	Otto (GmbH & Co KG)	Alemania	8,397	65.4%	5.6%	6.7%	
6	5	Tesco PLC	Reino Unido	6,504 ^e	6.5%	20.0%	14.6%	
7	35	Macy's Inc.	EE.UU.	5,400 ^e	19.2%	30.1%	34.9%	
8	97	Liberty Interactive Corporation	EE.UU.	5,198	49.5%	6.4%	9.9%	Incluye QVC.com más otras subsidiarias detallistas electrónicas de la empresa.
9	15	Casino Guichard-Perrachon S.A.	Francia	4,606	7.1%	20.1%	15.8%	Segmento de operación de Cnova.
10	57	Suning Commerce Group Co., Ltd.	China	4,199 ^e	23.7%	17.8%	63.5%	Valor de productos físicos negociados en Suning.com
11	9	The Home Depot Inc.	EE.UU.	3,765 ^e	4.5%	36.9%	42.9%	
12	246	Vipshop Holdings Limited	China	3,701	100.0%	120.2%	153.8%	Ingresos por producto de declaración de impuestos.
13	25	Best Buy Co., Inc.	EE.UU.	3,500	8.7%	16.7%	15.3%	
14	143	Lojas Americanas S.A./B2W - Companhia Digital	Brasil	3,403	49.3%	30.8%	23.5%	
15	115	Home Retail Group plc	Reino Unido	3,241 ^e	34.9%	8.0%	8.4%	
16	2	Costco Wholesale Corporation	EE.UU.	3,000 ^e	2.7%	18.0%	15.9%	
17	n/a	Zalando AG	Alemania	2,943	100.0%	25.7%	63.1%	
18	63	John Lewis Partnership plc	Reino Unido	2,854 ⁹	18.0%	24.1%	29.4%	
19	31	Sears Holdings Corp.	EE.UU.	2,850 ^e	9.1%	10.0%	12.3%	Estimación incluye las ventas en línea tradicionales más las ventas en canales cruzados (orden en línea; recoger en tienda; orden de tienda envío a domicilio) para sitios de Red de Sears.com y Kmart.com.
20	n/a	Newegg Inc.	EE.UU.	2,800 ^e	100.0%	3.7%	1.6%	Incluye ingresos de mercado de Newegg, y ventas directas al consumidor de la empresa.
21	22	Centres Distributeurs E. Leclerc	Francia	2,605 ⁹	5.4%	33.3%	69.1%	Ventas a través E.Leclerc Drive (orden en línea y recoger en Drive) + tienda de comercio electrónico de especialidades-no abarrotes.
22	62	The Gap Inc.	EE.UU.	2,500	15.2%	10.6%	17.0%	
23	85	Staples Inc.	EE.UU.	2,500 ^e	21.6%	0.8%	2.4%	Ventas estimadas comercio-e B2C
24	155	Next plc	Reino Unido	2,488 ^{NS}	38.1%	13.3%	11.8%	Incluye resultados de Directorio NEXT, que incluye algunas ventas de catálogo principalmente en línea.
25	197	Williams-Sonoma, Inc.	EE.UU.	2,371 ^{NS}	50.5%	12.1%	13.2%	Incluye algunas ventas por catálogo no declaradas.

¹ Tasa de crecimiento anual compuesto

e = estimado

g = volumen bruto de operaciones

NS = total ventas sin tienda

n/a = no entre las Top 250 en 2014

Top 50 empresas de comercio electrónico al por menor

e-50 Clasificación por ventas FY2014	Top 250 Clasificación según ingresos detallistas FY2014	Nombre de la compañía	País de origen	FY2014 e-comercio ventas detallistas (EE.UU. \$M)	FY2014 e-comercio ventas detallistas % del total ingresos detallistas	FY2014 e-comercio tasa crecimiento	FY2011-2014 e-comercio CAGR1	Comentarios
26	74	Nordstrom Inc.	EE.UU.	2,356	18.0%	22.9%	29.0%	Incluye Nordstrom.com, Nordstromrack.com, y HauteLook.
27	n/a	Shop Direct Group	Reino Unido	2,331 ^e	86.0%	3.6%	5.7%	
28	n/a	Vente.privee.com	Francia	2,311 ⁹	100.0%	8.0%	17.5%	
29	53	Kohl's Corp.	EE.UU.	2,168 ^e	11.4%	26.2%	29.4%	
30	75	Dixons Carphone plc	Reino Unido	2,081 ^e	16.0%	19.4%	29.7%	
31	8	Metro Ag	Alemania	2,036	2.4%	20.2%	56.9%	
32	129	Office Depot Inc.	EE.UU.	1,980 ^e	24.6%	120.5%	29.4%	Ventas estimadas comercio-e B2C
33	11	Target Corp.	EE.UU.	1,815 ^e	2.5%	30.0%	19.3%	
34	89	L Brands Inc.	EE.UU.	1,809 ^{NS}	15.8%	2.4%	1.3%	Incluye ventas por catálogo y comercio electrónico.
35	28	J Sainsbury plc	Reino Unido	1,775 ^e	4.7%	7.0%	12.9%	
36	6	Carrefour S.A.	Francia	1,728 ^e	1.8%	n/a	n/a	
37	n/a	HSN Inc.	EE.UU.	1,722 ^e	48.0%	8.8%	10.3%	
38	24	Koninklijke Ahold N.V.	Países Bajos	1,684	3.9%	16.7%	40.6%	
39	n/a	ASOS Plc	Reino Unido	1,579	100.0%	26.7%	25.6%	Ventas solo menudeo (excluye ingresos tercera parte y recibo de entrega).
40	n/a	Ocado Group plc	Reino Unido	1,570	100.0%	19.8%	16.6%	
41	13	Groupe Auchan SA	Francia	1,534 ^e	2.2%	1.7%	11.3%	Segmento Otras Actividades, que refleja principalmente comercio electrónico (Auchandirect, Grossbill y Auchan.fr), y E-drive (principalmente Chronodrive) e incluye cadena de muebles y diseño interior Alinea y cadena de productos domésticos Little Extra.
42	n/a	Overstock.com Inc.	EE.UU.	1,497	100.0%	14.8%	12.4%	
43	18	Lowe's Companies Inc.	EE.UU.	1,405 ^e	2.5%	31.6%	40.6%	
44	n/a	Lands' End Inc.	EE.UU.	1,321 ^{NS}	84.9%	1.3%	-2.6%	Segmento Ventas Directas, que vende productos a través de sitios de comercio electrónico y catálogos de correo directo, aunque la vasta mayoría son en línea.
45	n/a	Ulmart, CJSC	Rusia	1,300 ^e	100.0%	50.0%	63.2%	
46	n/a	L.L. Bean Inc.	EE.UU.	1,285 ^e	79.8%	7.0%	6.6%	
47	n/a	E-Commerce China Dangdang Inc.	China	1,243	100.0%	26.3%	29.1%	Ingresos por producto de la declaración de impuestos.
48	78	Toys "R" Us Inc.	EE.UU.	1,229 ^e	9.9%	6.8%	7.1%	
49	79	J. C. Penney Company Inc.	EE.UU.	1,225	10.0%	13.4%	-7.0%	
50	152	Nike Inc.	EE.UU.	1,219 ^e	18.4%	59.0%	43.9%	
e-50 combinado						13.2%	19.7%	22.0%

¹ Tasa de crecimiento anual compuesto

e = estimado g = volumen bruto de operaciones NS = ventas totales fuera de tienda n/a = no entre las Top 250 en 2014 Fuente:

Información publicada de empresa, prensa comercial, *Internet Retailer*, y *Planet Retail*

Por estas razones, un creciente número de detallistas en línea han comenzado a desarrollar una presencia fuera de Internet a través de sociedades con cadenas tradicionales y mediante la apertura de tiendas *pop-up*, salas de exhibición, o hasta tiendas físicas tradicionales. Tanto las marcas en línea como fuera de línea se han percatado de que, para construir volumen y escala, necesitan canales múltiples de distribución.

Entre el creciente número de marcas en línea que se mueven del internet a las tiendas físicas está el más grande detallista electrónico del mundo, Amazon. En noviembre de 2015, el gigante en línea lanzó Amazon Books, una nueva librería física en Seattle, como extensión física de Amazon.com.⁵⁴ La empresa ha usado supuestamente el conocimiento que ha obtenido durante las dos últimas décadas sobre los gustos del consumidor para crear una experiencia de compras en tienda más enfocada. Por ejemplo, los libros se seleccionan con base en la calificación del cliente en Amazon.com, órdenes previas, ventas, popularidad en Goodreads, y en evaluaciones de los curadores. Más que vender libros, las tiendas Amazon también podían servir como lugares para recoger órdenes para lograr entrega acelerada de órdenes.

El pionero del comercio electrónico de lentes de moda Warby Parker se lanzó como detallista en línea solamente en 2010. Para noviembre de 2015, operaba 20 tiendas autónomas y cinco salas de exhibición dentro de las boutiques de otros detallistas, habiendo abierto la primera como un experimento en abril de 2013 en el distrito de SoHo de Manhattan, donde está la sede de la empresa. De acuerdo con la empresa. Cada apertura de tienda aumenta dramáticamente la tasa de crecimiento en la ciudad en la que esté localizada. Lejos de canibalizar las ventas del comercio electrónico, las tiendas físicas solo parece ayudarles.

La marca de ropa deportiva para mujeres Athleta lanzó sus operaciones de comercio electrónico en 1999. Adquirida por The Gap, Inc. en 2008, las tiendas físicas aparecieron tres años después cuando abrió su primera ubicación en San Francisco en 2011. Al final del año 2014, Gap operaba 101 tiendas de marca Athleta con planes de sumar 20 más en el año 2015.⁵⁷

En respuesta a los clientes que quieren probarse los artículos antes de comprarlos, Bonobos, un detallista electrónico de exclusiva ropa para hombres, ha lanzado un nuevo tipo de objetivo de compras llamado "Guideshop." La primera de estas salas de exhibición se abrió en junio de 2015 en la Quinta Avenida en Nueva York, y creció hasta llegar a 20 puntos alrededor de los Estados Unidos para noviembre de 2015.⁵⁹ Las Guideshops le brindan a los clientes la oportunidad de probarse y ordenar cualquier artículo de ropa disponible en el sitio de internet de la empresa para luego recibirlo en su domicilio u oficina con una existencia con cada variedad del artículo (talla, color, ajuste, material) en el piso de la sala de exhibición. Los clientes pueden agendar una cita con un guía quien les explicará el proceso de compra y les proporcionará un servicio personalizado para asegurar que recibirán toda la asistencia que requieran. Antes del lanzamiento de Guideshop, Bonobos ya se había expandido hacia el comercio detallista en tiendas físicas. En 2012, después de cinco años como detallista solo por internet, Bonobos se asoció con Nordstrom, quien hizo una inversión en la empresa,⁶¹ para llevar su variedad de artículos a las tiendas. En otra sociedad de comercio detallista en tienda, Bonobos abrió secciones de marca en un puñado de las tiendas departamentales Belk en febrero de 2014.

BaubleBar, detallista de moda rápida en joyería, inició su operación en línea en 2011, pero siempre consideró que una presencia física era la clave para construir la marca. La empresa comenzó probando las ventas en tienda fuera de línea casi desde su creación, con tiendas *pop-up* y a través de asociaciones de detallistas como Nordstrom, Anthropologie y Bloomingdale's. Al tiempo que mantiene una presencia dentro de estas tiendas, BaubleBar también planea un lanzamiento orientado por la información de su propia red de tiendas. El primer lugar que se abrió en julio de 2015 se encuentra en el Centro Comercial Roosevelt Field de Long Island.

Rent the Runway, la empresa en línea que renta vestidos de diseñador para ocasiones especiales, primero abrió una sala de exhibición para que las compradoras se probaran los vestidos en su casa matriz en SoHo. Luego llegó una *shop-in-shop* de Henri Bendel. En septiembre de 2014, la empresa abrió su primera tienda independiente en el distrito Flatiron de Nueva York. El lugar ha probado ser un paso positivo para convertir a las buscadoras por internet en compradoras, ya que alivió los temores de las compradoras de que un artículo no les quedara, o que les llegara a tiempo. En la tienda, las visitantes pueden reservar la renta para futuros eventos, o llevar los artículos con ellas ese día. El lugar también ofrece servicios de sastrería. Desde entonces, Rent the Runway ha abierto otros tres lugares en Las Vegas, Washington D.C. y Chicago.^{6*}

El ya centenario L.L. Bean, detallista por catálogo y en línea establecido en Maine, operaba 30 tiendas totalmente detallistas y 11 tiendas distribuidoras en noviembre de 2015, está planeando duplicar el número de sus sucursales de tienda física hasta por lo menos llegar a 100 para 2020.⁶¹ La empresa considera que las tiendas físicas, más que ser obsoletas, se han convertido en una parte crítica de su estrategia de menudeo omnicanal.

Los clientes que se aventuran a entrar en las nuevas tiendas no verán tantos productos en los estantes como verían en las instalaciones más grandes y antiguas de la compañía.

No obstante, podrán ordenar la línea completa a través de una app que pueden instalar en sus teléfonos celulares inteligentes (*smartphones*), o pueden colocar su orden a través de los iPads localizados a lo largo de las instalaciones en los sitios que tienen habilitado el WiFi.

Zalora, la número uno de los destinos de moda en el Sureste Asiático, fue lanzada en 2012 y ahora es parte del Global Fashion Group respaldado por el fondo de capital de riesgo alemán e incubadora tecnológica Rocket Internet. Durante los últimos dos años, la empresa ha estado experimentando con sucursales *pop-up* en Filipinas, Singapur, Hong Kong, y Malasia. En un esfuerzo por ganar más clientes y animarlos a comprar en línea, estas tiendas temporales están abiertas desde varios días hasta varios meses, durante los cuales definen hasta qué punto pueden extenderse, cerrar, o reabrir en alguna otra parte.

En mayor escala, el gigante de mercado de comercio electrónico Alibaba anunció en agosto de 2015 que invertiría \$4.5 mil millones de dólares para adquirir una participación de 20 por ciento en Suning, una cadena electrónica china que una vez luchó para enfrentar a los consumidores que se estaban cambiando a internet.⁷⁸ La inversión en infraestructura física fuera de línea pretende conectar a los compradores por internet con las tiendas para expandir y aumentar la velocidad de la red de entrega. Bajo esta sociedad, Suning abrirá una tienda insignia para vender electrónicos consumibles, aparatos electrodomésticos y productos para bebé en la plataforma enfocada en las marcas Tmall.com de Alibaba, señalaron las empresas.

La negociación de Alibaba llegó menos de una semana después de que la rival en comercio electrónico JD.com, anunciara que invertiría \$700 millones de dólares por una participación de 10 por ciento en la cadena de supermercados china Yonghui Superstores.⁷⁹ Yonghui, que opera más de 350 tiendas, es conocida por sus mariscos vivos y sus productos frescos. La sociedad permitirá a JD.com conectar a los compradores en línea con los supermercados físicos fuera de línea en sus inmediaciones. Los compradores podrán ordenar abarrotes y alimentos frescos y tenerlos entregados en sus casas dentro de un plazo de dos horas.



Análisis del cociente Q (Q-ratio)

Durante los últimos 10 años, este informe ha ofrecido un análisis del cociente Q de las empresas detallistas cuyas acciones cotizan en la bolsa de nuestra lista Top 10. Antes de explicar las conclusiones que se obtendrán de este análisis, consideremos el significado y la importancia del cociente Q (Q-ratio).

¿Qué es el cociente Q y por qué es importante?

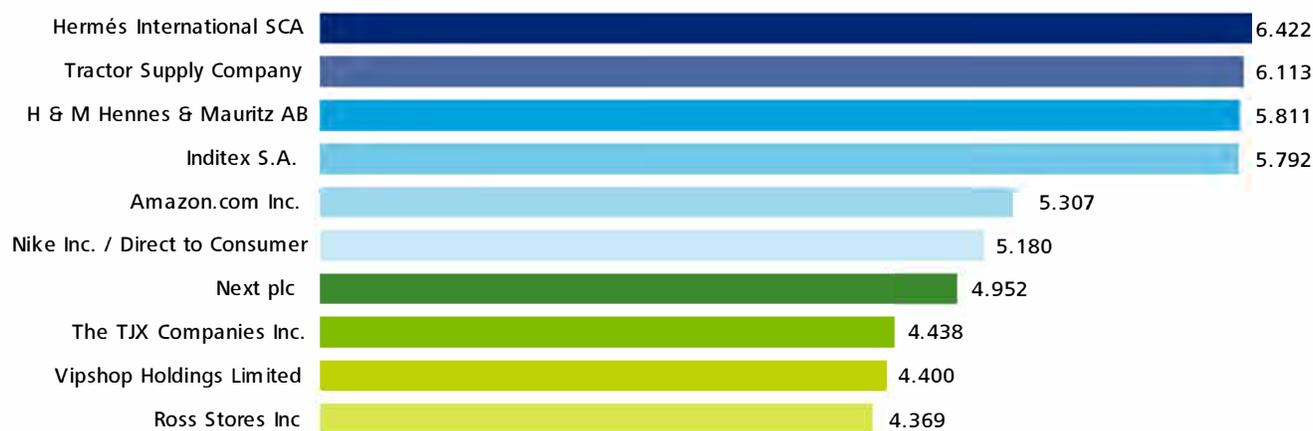
En el mundo actual, el ambiente global de negocios se caracteriza por una intensa competencia combinada con la presión para bajar los precios de venta, el lento crecimiento en los principales mercados desarrollados tales como Europa, un crecimiento más lento en los mercados emergentes que en los años recientes, precios volátiles en los insumos combinados con la resistencia del consumidor a los precios más altos al menudeo, exceso en la capacidad de almacenamiento en muchos de los mercados desarrollados, y un cambio continuo hacia el comercio electrónico en el que los consumidores a menudo perciben que todo es un mercancía. Esto significa que, para que los detallistas prosperen, deben distinguirse de la competencia a fin de tener poder para fijar precios que conduzcan a márgenes más altos. Esto significa tener una marca con fuerte identidad, ofrecer a los consumidores una experiencia de compra superior y estar claramente diferenciados de la competencia. Esto último puede implicar ofertas únicas de mercancía incluyendo marcas propias, formatos y diseños únicos de tienda, y una experiencia superior para el consumidor. En caso de que una empresa detallista que cotiza en bolsa tenga estas características, es probable que los mercados financieros la recompensen. Ahí es donde entra el cociente Q (fórmula Q de Tobin o Q-ratio).

El cociente Q es la relación entre la capitalización de mercado de una empresa que cotiza en bolsa y el valor de sus activos tangibles. Si este cociente es mayor que uno significa que los participantes en el mercado financiero consideran que parte del valor de una empresa viene de sus activos intangibles. Estos pueden incluir aspectos como valor de la marca, diferenciación, innovación, experiencia del cliente, dominio de mercado, lealtad del cliente y una ejecución hábil. Entre más alto es el cociente Q, más grande es la participación del valor de una empresa que se origina a partir de dichos intangibles.

Un cociente Q menor a uno, por otra parte, indica una falla para generar valor con base en los activos intangibles. Indica que los mercados financieros ven la estrategia del detallista como incapaz de generar un retorno suficiente sobre los activos físicos. Sin duda sugiere una oportunidad de arbitraje. Es decir, que si el cociente Q de una empresa es menor que uno, teóricamente una empresa podría ser adquirida a través de mercados de valores y los activos tangibles podrían entonces ser vendidos generando una utilidad.

En este análisis hemos calculado el cociente Q para todas las 157 detallistas que cotizan en bolsa de la lista Top 250. El cálculo está basado en los activos de las empresas al final del último año fiscal, así como la capitalización de mercado según lo calculado a finales de octubre de 2015.

Las Top 10 empresas de comercio al por menor por Cociente Q



Cocientes Q compuestos por formato detallista dominante



Especialidad en ropa y calzado
3.363



Tiendas de descuento
1.614



Sin tienda
4.117



Club de precios
1.115



Farmacia
1.698



Otra especialidad
0.909



Tienda de conveniencia/ fachada delantero 1.105



Especialidad electrónica
1.105



Supermercado
0.850



Tiendas departamentales
0.740



Mejoras para el hogar
2.398



Tiendas departamentales de descuento
1.105



Hipermercado / Supercentro / Supertienda
0.081

¿Cuáles empresas tienen cocientes Q destacados?

Este año el lugar más alto en la lista del Cociente Q va para la marca de lujo francesa Hermés, seguida por Tractor Supply Company de Estados Unidos. La siguiente en la lista es H&M Hennes & Mauritz, la legendaria detallista sueca de ropa que ha estado en, o casi, en el primer lugar de la lista desde que empezamos a hacer estos cálculos. H&M es seguida cercanamente por Inditex, la empresa detallista española de ropa conocida por diferenciarse a través de los rápidos cambios en la selección de mercancía. De manera interesante, muchos de los detallistas que se encuentran hasta arriba de nuestra lista operan tanto en comercio detallista como al mayoreo. Lo que las distingue es la fuerza de sus marcas, independientemente de los canales de distribución a los clientes. De las Top 10 empresas de comercio detallista calificadas por el cociente Q ratio, cuatro son europeas, cinco son de Estados Unidos y una es de China. Dos están principalmente en el negocio de comercio electrónico.

Lo más destacado

Este año, se analizaron los resultados financieros de 157 empresas detallistas que cotizan en bolsa y que están en la lista de las Top 250 del mundo. Esto es un incremento sobre las 156 empresas analizadas el año anterior. El cociente Q compuesto para todas las empresas fue de 0.604, por debajo de los 1.130 del último año. La aguda caída podría explicarse por el aumento en el valor del dólar el año pasado. El cociente Q se calcula usando la capitalización de mercado en octubre de 2015 y los activos reportados en el año fiscal más reciente. Esos activos fueron reportados en su mayoría antes del aumento en el valor del dólar. De esta manera, las empresas detallistas ubicadas en Estados Unidos, el cociente Q podría haber sido suprimido en forma considerable debido simplemente a los movimientos en el tipo de cambio. El cociente Q compuesto de este año es, por supuesto, muy por debajo del 1.57 registrado en 2008, justo antes del inicio de la crisis financiera global. De las 156 empresas en la lista, 76 tienen cociente Q por arriba de uno, y 80 tienen cociente Q por debajo de uno. El cociente Q compuesto también fue examinado por país, región, formato de detallista, y por categoría de producto dominante. Solo se calculó un cociente compuesto cuando había tres o más empresas en un país o categoría en particular.

Los formatos de detallistas con los más altos cocientes Q combinados son el comercio electrónico, ropa/calzado, mejoras para el hogar, y especialidad electrónica. Esta última categoría está dominada por Apple Inc., que representa la mayor parte de la capitalización de mercado de las empresas con especialidad en electrónica de nuestra lista. Si se excluye a Apple de la lista, el cociente Q combinado cae en forma dramática. De esta manera, la elevada situación de esta categoría se debe principalmente a una empresa. Esto no es del todo sorprendente. Actualmente, la mayoría de los detallistas de especialidad electrónica enfrentan una competencia considerable del comercio electrónico, los sitios en línea de los fabricantes, y de las tiendas de descuento. Es difícil diferenciar cuando se venden productos que a menudo se perciben como mercancías. Los detallistas de ropa se han convertido en jugadores globales extremadamente importantes. Su elevado cociente Q combinado (3.363) se debe al hecho de que la mayoría de las empresas en esta categoría están ya sea integradas verticalmente con marcas fuertes, o bien, son ferozmente competitivas en precios y generan un volumen importante de ventas. La categoría de tiendas departamentales, por otra parte, tiene un cociente Q bajo de 0.74 que refleja una dificultad para diferenciarse de otros vendedores de moda y de bienes para el hogar. El cociente Q combinado más bajo corresponde a la categoría de hipermercado. Esta es una industria que ha enfrentado retos competitivos considerables en los últimos años, especialmente de tiendas de descuento y de vendedores en línea. Además, es un formato en el que es difícil hacer una clara diferenciación y en donde la competencia de precios es brutal. De manera interesante, el cociente Q compuesto para detallistas que otorgan descuentos es considerablemente más alto que el de los hipermercados.

De las cuatro categorías de productos, las dos con los cocientes Q más altos son mercancías generales/entretenimiento (2.539) y ropa y accesorios (2.113). No obstante, dado el dominio de Apple en la categoría mercancías generales (que representa más de la mitad de la capitalización de mercado de la categoría), es notable que la categoría de ropa y accesorios tenga el cociente Q compuesto más alto cuando Apple está excluido de este análisis. La categoría de los detallistas diversificados tiene, una vez más, un bajo cociente Q compuesto. Los detallistas que se especializan en bienes de consumo inmediato, tienen por un gran margen el cociente Q compuesto más bajo.

También se analizaron los cocientes Q compuestos de los países, siempre que haya tres o más empresas de un país determinado. El análisis excluyó países con solo uno o dos detallistas de este análisis. Los cocientes Q compuestos más débiles son los de México, Corea del Sur y Alemania, en ese orden. Los cocientes Q compuestos más altos se encontraron en Estados Unidos, China y Sudáfrica. Por región, una vez más hay una brecha severa entre Norteamérica (1.590) y la región de África/Medio Oriente (1.478) y las demás regiones (que va desde 0.015 para América Latina hasta 1.081 para Europa). Más aún, el cociente Q más alto para Norteamérica se debe al cociente Q más alto para Estados Unidos. El otro país de Norteamérica, Canadá, tiene un cociente Q relativamente bajo. Existen muchas explicaciones posibles para el cociente Q alto de Estados Unidos. Algunos observadores dirán que refleja un fuerte valor de marca, una clara diferenciación, y una transición exitosa al comercio detallista en línea en Estados Unidos. Otros observarán que estas tendencias a menudo están ausentes en otras regiones. En cuanto a Europa, su cociente Q compuesto, aunque bajo, ha mejorado sustancialmente desde el último año. Esto probablemente refleja el impacto de un mercado de capital creciente, en parte orientado por una política monetaria agresiva por parte del Banco Central Europeo.

Cociente Q compuesto por sector de productos primarios



Ropa y accesorios
2.113



**Mercancías generales/
y productos de entretenimiento**
2.539



**Bienes de consumo
inmediato**
0.218

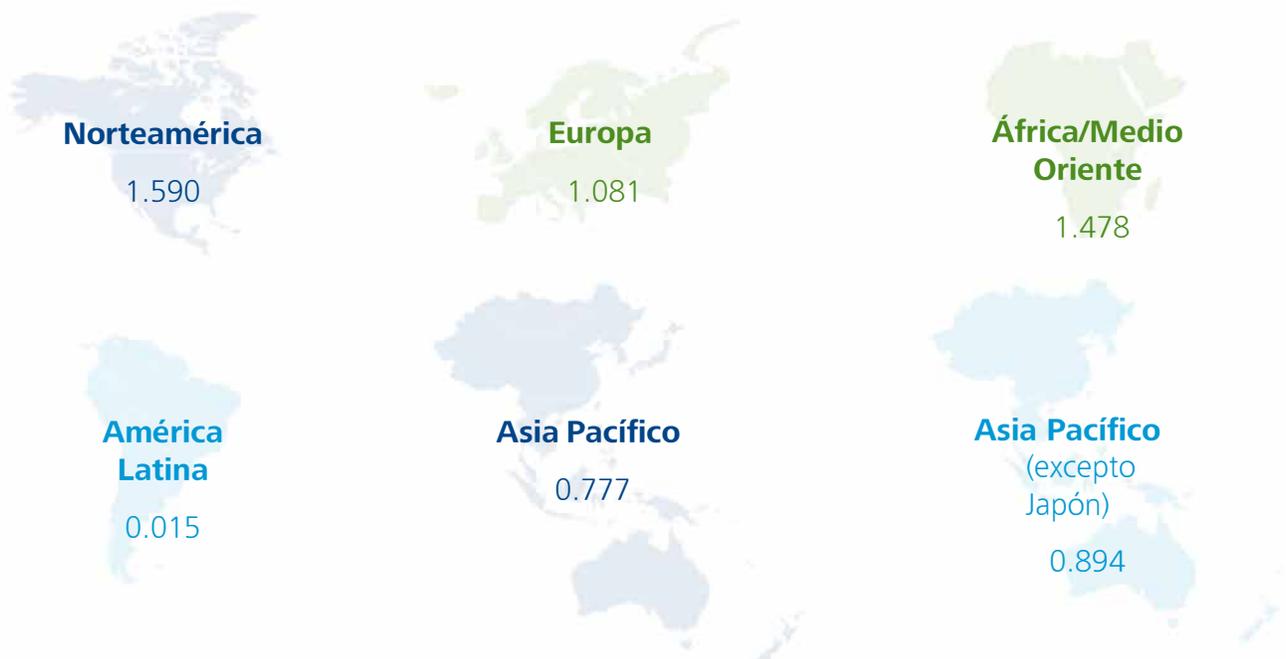


Diversificados
0.650

Cociente Q por país



Cociente Q por región



Metodología de estudio y fuentes de información

Las empresas fueron incluidas en las Top 250 Potencias Globales del Comercio Detallista con base en sus ingresos que no pertenecen por comercio detallista para el año fiscal 2014 (abarca los años fiscales terminados hasta junio de 2015). Para ser incluidas en la lista, una empresa no tiene que generar la mayoría de sus ingresos del comercio detallista, en tanto que su actividad detallista sea suficientemente grande para calificar. Las empresas de capital privado y otras inversiones no están consideradas como entidades detallistas en este informe – solo sus empresas que operan de forma individual.

Se consultaron varias fuentes para desarrollar la lista de las Top 250, entre ellas las principales fuentes de datos de información financiera e informes anuales de la empresa, los archivos de la Comisión del Mercado de Valores de Estados Unidos (SEC por sus siglas en inglés), comunicados de prensa de las empresas y fichas técnicas o sitios de internet de las empresas. En los casos en que la información emitida por la empresa no estaba disponible, se usaron otras fuentes de dominio público, incluyendo las estimaciones de publicaciones comerciales, los informes de analistas de la industria y distintas bases de datos de información de negocios.

Buena parte de la información de las empresas de comercio detallista que no son de Estados Unidos provino de *Planet Retail*, un proveedor líder de inteligencia global, análisis, noticias y datos que cubre más de 9,000 operaciones detallistas y de servicios alimenticios a lo largo de 211 mercados alrededor del mundo. *Planet Retail* tiene oficinas en Londres, Frankfurt, Hong Kong y Nueva York. Para mayor información por favor visite la página www.planetretail.net.

Los Ingresos de Grupo reflejan el ingreso neto consolidado de una empresa matriz de una empresa detallista, ya sea que esa empresa misma sea principalmente detallista o no. De manera similar, las cifras de ingreso/pérdida 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 Ingresos de Grupo y se anota en pie de página bajo la letra “g”. Las cifras de ingresos no incluyen las operaciones en donde la empresa tiene solo un interés minoritario.

Las cifras de los Ingresos por comercio Detallista en este informe reflejan solo la porción detallista del ingreso neto consolidado de la empresa. Como resultado, pueden reflejar los ajustes a las cifras de ingresos reportados para excluir las operaciones que no son de comercio detallista. Los Ingresos 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. Los Ingresos por comercio detallista también incluyen las ventas de servicios relacionadas con las actividades de comercio detallista de la empresa, tales como modificaciones, reparaciones, mantenimiento, instalación, ventas de combustible y cuotas de membresía. 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 la lista Top 250.

Los ingresos por comercio detallista incluyen las ventas de empresa a empresa de las tiendas detallistas, tales como clubes de precios, operaciones de pagar y llevar, bodegas DIY, 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. Los ingresos de grupo incluyen las ventas al por mayor para dichas operaciones en red, así como a tiendas no afiliadas. Los ingresos por comercio detallista incluyen las ventas al por mayor a tiendas de miembros/afiliados, pero excluyen las ventas al por mayor tradicionales, u otros ingresos de empresa a empresa (excepto cuando tales ingresos se derivan de las tiendas detallistas), cuando sea posible dividirlos. Para las empresas integradas verticalmente, la combinación de ventas detallistas, las 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 la cifra de Ingresos por comercio detallista.

Para las empresas de comercio electrónico, los Ingresos por comercio detallista incluyen solo las ventas directas de empresa al consumidor (B2C), cuando la empresa sea el vendedor registrado. Excluyen las ventas de terceros, así como las cuotas 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 en los resultados. OANDA.com es la fuente de los tipos de cambio. 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 2014 de las empresas particulares, y la tasa de crecimiento anual compuesta 2009-2014 (CAGR por sus siglas en inglés) se calcularon en la moneda local de cada empresa.

Resultados financieros de 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 el movimiento de la moneda. 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. Pretende brindar un reflejo 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.

Impacto de los tipos de cambio en la calificación

Los cambios en la clasificación general de un año a otro están generalmente orientados por los aumentos o disminuciones en las ventas de las empresas. No obstante, una moneda más fuerte frente al dólar norteamericano en 2014 significa que las empresas que reportaron en esa moneda pueden calificar más alto en 2014 que como habían sido calificadas en 2013, mientras todas las otras cosas siendo iguales. De manera contraria, las empresas que reportaron en una moneda más débil pueden ser calificadas más abajo.

Entre las monedas importantes en 2014, el euro se fortaleció frente al dólar norteamericano al principio del año antes de caer hacia el final del año y en 2015. Para el año calendario 2014 de manera general, el tipo de cambio promedio del euro observó poco cambio con respecto a 2013. La libra británica fue en general más fuerte frente al dólar norteamericano en 2014 y continuó ganando fuerza en la primera mitad del año antes de caer en la segunda mitad y a lo largo del primer trimestre de 2015. El yen japonés continuó cayendo a lo largo de 2014 y en 2015, tal y como ocurrió con el dólar canadiense, el rand sudafricano y el rublo ruso. El dólar australiano, el real brasileño y la rupia de la India, junto con varias otras monedas, también se depreciaron frente al dólar norteamericano durante el año fiscal 2014.

Notas al pie de página

- a. The Kroger Co. (29 enero 2014). Kroger Completes Merger with Harris Teeter [Kroger concluye la fusión con Harris Teeter] [Comunicado de prensa]. Obtenido de http://ir.kroger.com/Cache/1500058030.PDF?O=P_DFGT=GY=GD=GFID=1500058030&iid=4004136
- b. The Kroger Co. (18 agosto 2014). Kroger Completes Merger with eCommerce Retailer Vitacost.com [Kroger concluye fusión con el detallista de comercio electrónico Vitacost.com] [Comunicado de prensa]. Obtenido de <http://ir.kroger.com/file/Index?KeyFile=24883483>
- c. The Kroger Co. (18 diciembre 2015). Kroger Completes Tender Offer of Shares of Roundy's [Kroger concluye la licitación de acciones de Roundy's] [Comunicado de prensa]. Obtenido de <http://ir.kroger.com/file/Index?KeyFile=32304683>
- d. Walgreens Co. (29 diciembre 2014.). Walgreens Shareholders Approve All Proposals Related to Transaction with Alliance Boots and Holding Company Reorganization [Accionistas de Walgreens aprueban todas las propuestas relacionadas con la Operación con Alliance Boots y la Reorganización de la Sociedad Tenedora] [Comunicado de prensa]. Obtenido de <http://news.walgreens.com/press-releases/general-news/walgreens-shareholders-approve-all-proposals-related-to-transaction-with-alliance-boots-and-holding-company-reorganization.htm>
- e. Walgreens Boots Alliance, Inc. (27 octubre 2015). Walgreens Boots Alliance to Acquire Rite Aid for \$17.2 Billion in All-Cash Transaction [Walgreens arranca la alianza para adquirir Rite Aid por EE.UU.\$17.2 mil millones de dólares en una operación al contado] [Comunicado de prensa]. Obtenido de <http://www.walgreensbootsalliance.com/newsroom/news/walgreens-boots-alliance-to-acquire-rite-aid-for-172-billion-in-all-cash-transaction.htm>
- f. Organización Soriana S.A.B. de C.V. (28 enero 2015). Soriana Announces Agreement with Comercial Mexicana [Soriana anuncia el acuerdo con Comercial Mexicana] [Comunicado de prensa]. Obtenido de http://recursos.soriana.com/recursos/resources/infoFin/2015/2015_01_28_CorporateAnnouncementAgreementCCM.pdf
- g. Woolworths Holdings Limited. (17 diciembre 2015). Publication of Financial Year 2014 Australian Tax Information [Publicación de la información financiera australiana del Año Fiscal 2014] [Comunicado de prensa]. Obtenido de http://www.woolworthsholdings.co.za/media/news_display.asp?ld2=704
- h. Steinhoff International. (30 junio 2015). [Resultados auditados para el año que terminó el 30 de junio de 2015 – Actividad Corporativa]. Obtenido de http://www.steinhoffinternational.com/downloads/2015/audited_results_for_the_year_ended_30_June_2015.pdf
- i. Signet Jewelers Limited. (29 mayo 2014). Signet Jewelers Completes Acquisition of Zale Corporation [Signet Jewelers concluye 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>
- j. Hudson's Bay Company. (4 de noviembre 2013). Hudson's Bay Company Completes Acquisition of Saks Incorporated [Bay Company de Hudson concluye la adquisición de Saks Incorporated] [Comunicado de prensa]. Obtenido de <http://www.businesswire.com/news/home/20131104006210/en/Hudson%E2%80%99s-Bay-Company-Completes-Acquisition-Saks-Incorporated>
- k. Hudson's Bay Company. (2015, September 30). Hudson's Bay Company Completes Acquisition of GALERIA Holding [Bay Company de Hudson concluye la adquisición de GALERIA Holding] [Comunicado de prensa]. Obtenido de <http://www.businesswire.com/news/home/20150930005898/en/Hudson%E2%80%99s-Bay-Company-Completes-Acquisition-GALERIA-Holding>
- l. Walgreens Co. (29 diciembre 2014). Walgreens Shareholders Approve All Proposals Related to Transaction with Alliance Boots and Holding Company Reorganization [Los accionistas de Walgreens aprueban todas las propuestas relacionadas con la operación con Alliance Boots y la reorganización de la compañía tenedora] [Comunicado de prensa]. Obtenido de <http://news.walgreens.com/press-releases/general-news/walgreens-shareholders-approve-all-proposals-related-to-transaction-with-alliance-boots-and-holding-company-reorganization.htm>
- m. The Kroger Co. (29 enero 2014). Kroger Completes Merger with Harris Teeter [Kroger concluye la fusión con Harris Teeter] [Comunicado de prensa]. Obtenido de http://ir.kroger.com/Cache/1500058030.PDF?O=P_DFGT=GY=GD=GFID=1500058030&iid=4004136
- n. Loblaw Companies Limited. (28 marzo 2014). Loblaw Companies Limited Completes Acquisition of Shoppers Drug Mart Corporation [Loblaw Companies Limited complete la adquisición de Shoppers Drug Mart Corporation] [Comunicado de prensa]. Obtenido de <http://www.loblaw.ca/English/Media-Centre/news-releases/news-release-details/2014/Loblaw-Companies-Limited-Completes-Acquisition-of-Shoppers-Drug-Mart-Corporation/default.aspx>
- o. The Agrokro Group. (27 junio 2014). Agrokro successfully closes Mercator acquisition process [Agrokro Cierra con éxito el proceso de adquisición de Mercator] [Comunicado de prensa]. Obtenido de <http://www.agrokro.hr/en/news/agrokro-successfully-closes-mercator-acquisition-process/>
- p. Aeon Co Ltd announces result for tender offer for acquire shares of WELCIA HOLDINGS CO., LTD. [Aeon Co Ltd anuncia el resultado de la licitación para adquirir acciones en WELCIA HOLDINGS CO. LT] (21 noviembre 2014). Obtenido de <http://in.reuters.com/finance/stocks/3141.T/key-developments/article/3111055>
- q. Office Depot, Inc. (5 noviembre 2013). Office Depot and OfficeMax Complete Merger [Office Depot y Office Max concluyen la fusión] [Comunicado de prensa]. Obtenido de <http://news.officedepot.com/press-release/corporatefinancial-news/office-depot-and-officemax-complete-merger>
- r. Advance Auto Parts, Inc. (2 enero 2014). Advance Auto Parts Announces Closing of Acquisition of General Parts International [Advance Auto Parts anuncia el cierre de la adquisición de General Parts International] [Comunicado de prensa]. Obtenido de <http://www.businesswire.com/news/home/20140102005983/en/Advance-Auto-Parts-Announces-Closing-Acquisition-General>
- s. Dixons Carphone plc. (7 agosto 2014). Completion of all-share merger (the "Merger") of Carphone Warehouse and Dixons Retail [Conclusión de la fusión de todas las acciones] [Comunicado de prensa]. Obtenido de <http://www.dixonscarphone.com/media-centre/press-releases/completion-all-share-merger-%E2%80%9Cmerger-%E2%80%9D-carphone-warehouse-and-dixons>
- t. Steinhoff International. (30 junio 2015). Audited Results for the Year Ended 30 June 2015 – Corporate Activity. [Resultados auditados para el año terminado el 30 junio 2015] Obtenido de http://www.steinhoffinternational.com/downloads/2015/audited_results_for_the_year_ended_30_June_2015.pdf
- u. DIXY Group. (20 junio 2011). DIXY Group has completed the deal on the acquisition of Victoria Group [DIXY Group ha completado la negociación sobre la adquisición de Victoria Gour] [Comunicado de prensa]. Obtenido de <http://www.dixygroup.ru/~media/Files/D/Dixy/press-release/2011/pr2011-06-20-dixy-release-eng-dixy%20group%20has%20completed%20the%20deal.pdf>
- v. DIXY Group (23 enero 2015). DIXY Group demonstrates 33.3% total revenue growth in Diciembre 2014 [DIXY Group muestra un crecimiento de ingresos totales de 33.3% en diciembre 2014] [Comunicado de prensa]. Obtenido de http://www.dixygroup.ru/~media/Files/D/Dixy/operational-results/en/2014/DIXY%20Group%20Sales%20December_2014%20ENG.pdf
- w. Lenta Group (29 enero 2015). Lenta Sales and Operating Highlights for the Fourth Quarter and Full Year Ended 31 Diciembre 2014 [Ventas y puntos destacados de operación de Lenta para el cuarto trimestre y el año completo terminado el 31 diciembre 2014] [Comunicado de prensa]. Obtenido de <http://www.lentainvestor.com/en/investors/rns-article/id/734>
- x. AB Acquisition LLC (10 enero 2013). Albertson's LLC Announces Definitive Agreement for Purchase of 877 Stores from SUPERVALU [LLC de Albertson anuncia el acuerdo definitivo de compra de 877 tiendas de SUPERVALU] [Comunicado de prensa]. Obtenido de <http://www.albertsons.com/our-company/newsroom/albertsons-llc-announces-definitive-agreement-for-purchase-of-877-stores-from-supervalu/>
- y. AB Acquisition LLC. (30 enero 2015). Albertsons and Safeway Complete Merger Transaction [Albertsons y Safeway completan la operación de fusión] [Comunicado de prensa]. Obtenido de <http://www.albertsons.com/albertsons-and-safeway-complete-merger-transaction>
- z. CP All gets green light to buy Siam Makro [CP All consigue luz verde para comprar Siam Makro] (14 junio 2013). Obtenido de http://www.financeasia.com/News/346659_cp-all-gets-green-light-to-buy-siam-makro.aspx
- aa. RFS Holland Holding B.V. (3 julio 2015). Funds advised by Apax Partners to invest in Wehkamp, a leading online Lifestyle Department Store in the Países Bajos [Los fondos reciben aviso de Apax Partners para invertir en Wehkamp, una elegante tienda líder de departamentos en línea en Países Bajos] [Comunicado de prensa]. Obtenido de <http://www.apax.com/news/apax-news/2015/july/funds-advised-by-apax-partners-to-invest-in-wehkamp--a-leading-online-lifestyle-department-store>
- bb. Global Fashion Group S.A. (4 septiembre 2014). Kinnevik & Rocket to Create Global Fashion e-Commerce Group [Kinnevik & Rocket para crear el Grupo de Comercio Electrónico Global Fashion] [Comunicado de prensa]. Obtenido de <http://global-fashion-group.com/press-post-1>
- cc. Tencent Holdings Limited (10 marzo 2014). JD.com and Tencent form strategic partnership to transform eCommerce industry in China [JD.com y Tencent forman una sociedad estratégica para transformar la industria de comercio electrónico en China] [Comunicado de prensa]. Obtenido de

- <http://www.tencent.com/en-us/content/at/2014/attachments/20140310.pdf>
- dd. Did Amazon Just Replace the Public Library? [Reemplazó solamente Amazon a la Biblioteca Pública?] (3 noviembre 2015). Obtenido de <http://www.theatlantic.com/entertainment/archive/2015/11/did-amazon-just-replace-the-public-library/413941>.
- ee. Warby Parker. (n.d.) Sitio de internet de la empresa – Locaciones Detallistas. Obtenido el 13 de enero 2016 de <https://www.warbyparker.com/retail>
- ff. Gap Inc. (26 febrero 2015). Gap Inc. Reports Fourth Quarter and Fiscal Year 2014 Results [Gap Inc reporta los resultados del cuarto trimestre y del año fiscal 2014] [Comunicado de prensa]. Obtenido de <http://www.businesswire.com/news/home/20150226006507/en/Gap-Reports-Fourth-Quarter-Fiscal-Year-2014>
- gg. Bonobos, Inc. (n.d.). Sitio de internet de la empresa – Guía de compras. Obtenido el 13 enero 2016 de <https://bonobos.com/guideshop>
- hh. Bonobos, Inc. (12 abril 2012). Bonobos and Nordstrom Announce Partnership [Bonobos y Nordstrom anuncian sociedad] [Comunicado de prensa]. Obtenido de <http://press.nordstrom.com/phoenix.zhtml?c=211996&p=irol-newsarticle&iD=1682596>
- ii. Bonobos Heads South and Offline in Another Retail Pact [Bonobos se dirige al Sur y fuera de línea en otro pacto detallista] (24 febrero 2014). Obtenido de <http://www.bloomberg.com/bw/articles/2014-02-24/bonobos-heads-south-and-offline-in-another-retail-pact>
- jj. Online Jewelry Startup Baublebar to Open Retail Stores [Baublebar arranca joyería en línea para abrir tiendas detallistas] (24 junio 2015). Obtenido de <http://www.forbes.com/sites/clareoconnor/2015/06/24/online-jewelry-startup-baublebar-to-open-retail-stores/#2715e4857a0b3502aef03617>
- kk. Rent the Runway. (n.d.). Sitio de internet de la empresa – Visite nuestras tiendas. Obtenido el 13 enero 2016 de <https://www.renttherunway.com/stories/stores>
- ll. From Clicks to Bricks: L.L.Bean's Embrace of Omnichannel Retail [Del internet a la tienda física: adopción de L.L.Bean del comercio al por menor omnicanal] (20 julio 2015). Obtenido de <http://urbanland.uli.org/economy-markets-trends/clicks-bricks-l-l-beans-embrace-omnichannel-retail>
- mm. Zalora Group. (n.d.). Sitio de internet de la empresa – Zalora pop-up store. [Tienda pop-up de Zalora]. Obtenido el 13 enero 2016 de <http://www.zalora.com.my/pop-up-store>
- nn. Alibaba Group. (10 agosto 2015). Alibaba and Suning Commerce Enter Into Strategic Alliance [Alibaba y Suning Commerce entran en alianza estratégica] [Comunicado de prensa]. Obtenido de <http://alibaba.newshq.businesswire.com/press-release/alibaba-and-suning-commerce-enter-strategic-alliance>
- oo. JD.com, Inc. (7 agosto 2015). JD.com Announces Second Quarter 2015 Results [JD.com anuncia los resultados del segundo trimestre 2015] [Comunicado de prensa]. Obtenido de <http://ir.jd.com/phoenix.zhtml?c=253315&p=irol-newsArticle&iD=2078036>

Contactos

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

Global

Líder Global de Deloitte en Comercio detallista
Vicky Eng
veng@deloitte.com

Economista Principal Mundial
Ira Kalish
ikalish@deloitte.com

Comercialización en Comercio detallista
Bryna Lee
brynalee@deloitte.com

Norteamérica

Canadá
Stephen Brown
stephenbrown@deloitte.ca

Estados Unidos
Rod Sides
rsides@deloitte.com

Europa, Medio Oriente y África (EMEA)

Bélgica
Eric Desomer
edesomer@deloitte.com

Europa Central
Aaron Martin
aamartin@deloittece.com

República Checa
Martin Tesař
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
keshsheehan@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
Dariusz Kraszewski
dkraszewski@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
Howard da Silva
hdasilva@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

Omar Camacho
ocamacho@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

SEA & 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.co

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, empresa privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de empresas miembro, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus empresas miembro son entidades legalmente autónomas e independientes. DTTL (también referida como "Deloitte Global") no proporciona servicios a los clientes. Favor de ver www.deloitte.com/about para tener una descripción más detallada de DTTL y sus empresas miembros.

Deloitte proporciona servicios de auditoría, consultoría, asesoría financiera, gestión de riesgos, fiscales y relacionados para clientes públicos y privados que abarcan múltiples industrias. Con una red conectada al nivel global de empresas miembro en más de 150 países, Deloitte lleva capacidades de clase mundial y servicios de alta calidad a los clientes, transmitiendo la comprensión que requieren para manejar sus más complejos retos comerciales. Más de 225,000 profesionales de Deloitte están comprometidos para lograr un impacto que tenga importancia. Deloitte Brinda servicios a 4 de 5 empresas de Fortune Global 500® .

Esta publicación contiene solo información general, y nadie ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus empresas miembros, o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "Red Deloitte") está, por medio de esta publicación, prestando asesoría o servicios profesionales. Antes de tomar cualquier decisión o cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o a su empresa, usted deberá consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte será responsable por cualquier pérdida sin importar que se sostenga que esté sustentada por cualquier persona que se apoye en esta publicación.

© 2016. Para información, póngase en contacto con Deloitte Touche Tohmatsu Limited.