

**Deloitte.**



**Las potencias globales  
del comercio minorista 2021**

# Contenido

Estadísticas rápidas de las <i>Top 250, FY2019</i>	4
Perspectivas económicas mundiales	5
El <i>Top 10</i> de las más destacadas	8
El impacto del COVID-19 en los principales minoristas mundiales	13
El <i>Top 250</i> de las potencias minoristas mundiales	17
Análisis geográfico	25
Análisis por sector de producto	32
Las recién llegadas	36
Las 50 más rápidas	38
Metodología de estudio y fuentes de información	43
Notas finales	47
Contactos	49
Agradecimientos	49



# Estadísticas rápidas de las *Top 250*, FY2019



**USD \$4.85  
billones**

Ingresos agregados  
del *Top 250*



**USD \$19.4  
mil millones**

Tamaño promedio de una  
*Top 250* (ingresos)



Ingreso minorista mínimo  
requerido para formar  
parte del *Top 250*

**USD \$4.0  
mil millones**



**4.4%**

Crecimiento  
compuesto, año tras  
año, de los ingresos



Crecimiento  
quinquenal de los  
ingresos (CAGR  
FY2014-2019)

**5.0%**



Margen de beneficio  
neto compuesto

**3.1%**



**4.3%**

Retorno  
compuesto de  
activos



Minoristas del *Top 250*  
con operaciones en el  
extranjero

**64.8%**



**22.2%**  
Porcentaje de los  
ingresos agregados del  
*Top 250* provenientes  
de operaciones en el  
extranjero



**11.1**  
Número promedio de  
países donde las empresas  
tienen operaciones  
minoristas

# Perspectivas económicas mundiales

En los primeros meses de 2021, el mundo se enfrentó tanto a promesas como a riesgos. Del lado positivo, la distribución de vacunas contra el COVID-19 estaba en marcha, ofreciendo la promesa de que, en algún momento más adelante en el año, el impacto del virus podría disminuir significativamente. Del lado negativo, el virus siguió amenazando la estabilidad económica, especialmente en aquellas partes del mundo donde todavía prevalecía, y amenazaba con ser un problema en otros lugares si las cepas nuevas se propagaban ampliamente. Incluso en zonas en donde el brote fue limitado, hubo un impacto económico negativo de las medidas de distanciamiento social para evitar un nuevo brote. El desafío para los responsables de la formulación de políticas es controlar el brote, proteger a quienes se vieron afectados por él y acelerar la distribución de las vacunas aprobadas. La velocidad y el éxito de estos tres imperativos determinarán el rumbo de la economía mundial en el próximo año.

Los comentarios de este artículo estaban actualizados al momento de escribirlo (abril, 2021) y los desarrollos y las políticas pueden haber cambiado desde entonces.

Para muchos minoristas –pero no todos–, la pandemia ha sido una tormenta perfecta. Muchos de ellos no solo se han visto afectados negativamente por la actividad económica reprimida, sino que también han tenido que hacer frente a una disminución de la movilidad de los consumidores, un aumento de la actividad en línea y una reducción del gasto en productos discrecionales, como la ropa. Por otra parte, los minoristas de comestibles se han beneficiado del cierre de restaurantes y los minoristas en línea se han beneficiado de la aversión de los consumidores a las compras en tienda física. Estos cambios de comportamiento han perturbado las cadenas de suministro tradicionales. En el futuro, la actividad económica y la demanda de los consumidores eventualmente se recuperarán, pero la manera y el lugar de compra podrían no volver a los patrones pre-pandémicos, dejando a muchos minoristas de tiendas físicas enfrentándose a una pérdida de negocio significativa y permanente.

## Mercados principales

### Estados Unidos

La economía de los EE.UU. se debilitó hacia finales de 2020. Las cifras oficiales de ingresos personales y gasto de los consumidores disminuyeron<sup>1</sup> en noviembre, el empleo y las ventas minoristas disminuyeron en diciembre, y algunas medidas de la actividad inmobiliaria<sup>2</sup> se debilitaron después de muchos meses de desempeño estelar. Aunque la tasa de nuevas infecciones comenzó a disminuir hacia finales de diciembre<sup>3</sup>, un aumento en los viajes de vacaciones al final de dicho mes, combinado con nuevas cepas del virus, dio como resultado otro aumento en las infecciones

a principios de enero, aunque para febrero y marzo, esto fue disminuyendo. Además, al comenzar el año, hubo indicios de que la actividad económica se aceleraba. Datos de alta frecuencia en el gasto del consumidor mostraron que, a partir de principios de enero, el gasto se aceleró, especialmente entre los hogares de menores ingresos. Esto podría explicarse por la creciente confianza en que lo peor de la pandemia ha pasado, por la renovación del estímulo gubernamental a finales de diciembre y por la expectativa de más estímulos por venir.

En diciembre de 2020, el Congreso de los Estados Unidos aprobó y el presidente firmó un paquete de gastos de cerca de \$900 mil millones de dólares americanos<sup>4</sup>. Esto incluyó un seguro de desempleo extendido, dinero efectivo para los hogares y los negocios, y dinero para la educación y la atención médica, los cuales dieron un modesto impulso a la economía durante unos meses. En marzo de 2021, el Congreso aprobó el estímulo de \$1.9 billones de dólares americanos propuesto por el presidente Biden, que proporcionó \$1,400 dólares americanos a 85% de los estadounidenses, seguro de desempleo ampliado, asistencia a los gobiernos estatales y locales y distribución acelerada de vacunas. Se espera que este plan impulse el crecimiento en 2021. No obstante, existe un debate sobre si provocará un sobrecalentamiento de la economía, lo que ocasionaría una inflación mucho mayor.

Gran parte de la perturbación de la economía estadounidense obedeció a la debilidad del gasto de los consumidores en servicios como restaurantes, aerolíneas, hoteles y tiendas minoristas, que implican algún grado de interacción social y un riesgo de infección. Por otra parte, algunas partes de la economía se desempeñaron bien, por ejemplo, el gasto en bienes duraderos, como automóviles y bienes digitales, así como la actividad en el mercado de la vivienda. En el comercio minorista, la disminución de las compras en la tienda se vio parcialmente compensada por un fuerte aumento de las

compras en línea. Esto era coherente con otros aspectos de la vida que implicaban una mayor interacción en línea, como trabajar desde casa, divertirse desde casa y aprender desde casa.

Eventualmente, el virus se suprimirá lo suficiente como para permitir el retorno al nivel de actividad económica anterior a la pandemia. Cuando llegue la recuperación, podemos esperar que los hogares de ingresos medios a altos dejen de ahorrar una parte tan grande de sus ingresos y, en cambio, gasten más en servicios orientados al consumidor, como restaurantes y viajes. Este cambio de comportamiento contribuirá en gran medida a impulsar la tasa de crecimiento económico. También podría crear un incremento temporal en la tasa de inflación, si conduce a cuellos de botella en la oferta. La interrupción del mercado laboral será un problema a largo plazo: incluso es poco probable que una recuperación sólida a finales de este año alivie el desempleo entre muchos exempleados de industrias orientadas al consumidor. Se hablará mucho sobre la llamada recuperación en forma de K, que probablemente ya esté en marcha, en la que hay una creciente desigualdad de ingresos, con trabajadores menos educados que enfrentan estrés financiero y desempleo, mientras que los trabajadores más educados conservan sus trabajos e ingresos y aumentan su riqueza.

En la era posterior al COVID-19, es probable que algunos de los cambios estructurales en la economía de los EE.UU. ocurridos en 2020 persistan. Estos podrían incluir más trabajo desde casa y la consiguiente disminución de la demanda de espacio para oficinas; más compras desde casa y una disminución posterior en el número de minoristas que operan en tiendas físicas; y más entretenimiento en el hogar y el resultante aumento de los servicios de transmisión y juegos. También es probable que haya un énfasis cambiante en el rediseño de las cadenas de suministro; en lugar de centrarse solo en la velocidad y el costo, las empresas globales también se basarán en la resiliencia, la redundancia y la diversificación. Esto podría tener como resultado una menor exposición a China y una mayor exposición al sudeste asiático o a América Latina.

## Europa

Una segunda ola del coronavirus comenzó en Europa Occidental en octubre de 2020, lo que llevó a los gobiernos a imponer nuevas restricciones de bloqueo y preparó el escenario para una fuerte caída de la actividad económica en el cuarto trimestre del año. A medida que avanzaba el trimestre, el aumento se revirtió y el número de contagios disminuyó drásticamente en varios países europeos, ya que la gente se quedó en casa y cumplió con las restricciones gubernamentales sobre la interacción social. El pronóstico de recuperación económica es incierto. Una nueva cepa del virus (conocida como variante del Reino Unido o Kent), que primero asoló al Reino Unido y luego se extendió a otros países, especialmente en Europa; así como el aumento del virus, en general, han ejercido una mayor presión sobre los sistemas nacionales de salud. Otras cepas nuevas y más contagiosas del virus (por ejemplo, las variantes de Sudáfrica y Brasil) amenazan con socavar el impacto positivo de las vacunas y causar más oleadas de infecciones, por su mayor

contagio y aparente resistencia a algunas vacunas. Esto podría tener consecuencias económicas negativas, especialmente si los gobiernos europeos continúan con las medidas de bloqueo para reforzar el distanciamiento social.

Muchos países europeos han optado por extender las restricciones económicas hasta abril de 2021 y posiblemente más allá. En el Reino Unido, el gobierno ha impuesto límites más estrictos a la actividad económica en comparación con otros países (tenga en cuenta que el Reino Unido se compone de cuatro naciones descentralizadas, cada una de ellas, con poder sobre sus propias políticas para lidiar con el COVID-19, las cuales incluyen el levantamiento de las restricciones). En Francia, el gobierno está extendiendo los bloqueos geográficamente y posponiendo la eliminación de las restricciones existentes. Es probable que éstas y otras medidas provoquen la desaceleración de la tasa de crecimiento económico, o que éste sea negativo en el primer trimestre. Además, se teme que la situación siga siendo precaria hasta que se vacune a un número mucho mayor de personas. Sin embargo, el número de vacunas administradas en la Unión Europea (UE) está muy por debajo de los planes iniciales, y con los problemas de suministro de vacunas en curso, las perspectivas en la región son inciertas. Aun así, la UE ha hecho un pronóstico bastante optimista para el crecimiento económico del bloque más allá del primer trimestre de 2021. Este pronóstico asume la supresión temprana del brote del virus, la eliminación de restricciones, la distribución acelerada de vacunas y el apoyo fiscal continuo para los hogares y las empresas.

En Europa, el Reino Unido ha tenido más éxito en la distribución de vacunas. Al mismo tiempo, también ha experimentado el peor desempeño económico debido a las estrictas restricciones comerciales, aunque las perspectivas parecen prometedoras para más adelante, en 2021, una vez que el programa de vacunas se acerque a su finalización. Por otro lado, el Reino Unido ha salido de la UE y, aunque existe un acuerdo de libre comercio, también hay nuevas reglas y restricciones a la circulación de mercancías a través de las fronteras y restricciones al comercio de servicios. La disrupción resultante puede tener un impacto negativo en el crecimiento tanto del Reino Unido como de la UE.

El cambio hacia la venta minorista en línea en Europa ha sido importante, pero no tanto como en los Estados Unidos y en China, y la recuperación económica depende, por lo tanto, más de un retorno de la confianza del consumidor al visitar las tiendas físicas en la calle principal.

## China

El crecimiento económico de China continúa a un ritmo saludable. El gasto de los consumidores se ha visto impulsado por la confianza en que el virus está bajo control. La inversión en activos fijos se ha visto favorecida por una financiación sustancial de los bancos de propiedad estatal para las empresas de propiedad estatal, así como de los gobiernos regionales que están invirtiendo fuertemente en infraestructura. Y las exportaciones han tenido un buen desempeño,

en parte, debido a la competitividad global de China en tecnologías cuya demanda ha aumentado durante la pandemia. Sin embargo, existe evidencia de que, si bien es fuerte, la tasa de crecimiento de la actividad económica se está desacelerando. Esto podría reflejar la debilidad en mercados de exportación clave, como el de los Estados Unidos y el de Europa. También puede haber cierta preocupación por algunos brotes locales del virus que han requerido nuevas restricciones. La fortaleza relativa de la economía de China ha tenido un costo en términos del aumento de la deuda. El gobierno parece dispuesto a evitar las trampas financieras que a menudo surgen cuando la creación de crédito es excesiva, y está permitiendo que los deudores corporativos no paguen los préstamos<sup>5</sup>, en lugar de alentar a los prestamistas a renovar los préstamos. Esto sugiere que el gobierno quiere crear una base financiera más sólida para la economía. Sin embargo, aunque un sistema de crédito que castiga el fracaso eventualmente generará más inversión productiva y un crecimiento más rápido, en el corto plazo, va a causar alguna perturbación.

En el sector minorista de China, las ventas en línea han crecido drásticamente como porcentaje del gasto total de los consumidores. China ya tenía una sólida infraestructura para el comercio móvil, haciendo la transición mucho más fácil. La pregunta es cuánto de este cambio se revertirá una vez que termine la pandemia. Parece probable que, al menos parte de la transición, sea permanente.

## Japón

El desempeño de la economía de Japón fue pobre durante la mayor parte de 2020 debido a la pandemia, aunque se recuperó con fuerza en el cuarto trimestre<sup>6</sup>. El PIB real creció a una tasa anualizada de 12.7% del tercer al cuarto trimestre, aunque se mantuvo 1.2% por debajo del nivel del año anterior. Esto siguió a un crecimiento muy fuerte del tercer trimestre de 22.9%, cuando el gobierno alivió las restricciones y subsidió el aumento de la actividad, especialmente en viajes. Para 2020 en su conjunto, el PIB real cayó 4.8% en comparación con 2019. Esto no fue tan malo como el descenso de 5.7% en 2009, durante la crisis financiera mundial. Parece que Japón podría volver pronto a un nivel de actividad económica anterior a la pandemia.

Entre las características del crecimiento del cuarto trimestre se encuentra una demanda de consumo de bienes duraderos moderadamente fuerte, aunque con una demanda débil de servicios, especialmente, de viajes. Además, la demanda de prendas de vestir se mantuvo débil. Las principales áreas de fortaleza de la economía fueron las exportaciones y la inversión empresarial. Las exportaciones se vieron impulsadas en parte por la fuerte demanda en los Estados Unidos y China de automóviles y repuestos japoneses. Además, hubo una fuerte demanda de China de componentes electrónicos de Japón.

A pesar de que Japón ha tenido un nivel relativamente bajo de infecciones y muertes, el miedo al virus y las restricciones económicas relacionadas han obstaculizado el progreso económico. La esperanza

es que, con la población vacunada durante 2021, los temores por el virus ya no dicten la política o el comportamiento del consumidor. Sin embargo, la ausencia de visitantes extranjeros a los Juegos Olímpicos de Verano podría reducir el gasto por debajo del nivel esperado anteriormente.

## Mercado emergentes

Ha habido una variedad de resultados económicos en los mercados emergentes durante la pandemia, pero el denominador común ha sido un colapso temporal repentino de la actividad económica, seguido de un aumento de la deuda<sup>7</sup>. La capacidad de recuperación de los países de mercados emergentes dependerá de muchos factores, no solo de la velocidad a la que se distribuyen las vacunas. Incluso en las mejores circunstancias, muchos países seguirán cargados de deudas que podrían impedir el crecimiento y crear debilidad financiera. La capacidad para pagar las deudas dependerá de los precios mundiales de las materias primas, del volumen de remesas de los expatriados que viven en los países ricos, del valor del dólar americano (en el que se denominan muchas deudas externas), de la eventual recuperación de la industria del turismo y de la salud del comercio mundial de fabricantes. Todos estos factores dependen, hasta cierto punto, de si el mundo, en su conjunto, logra suprimir el virus. Además, los recientes incrementos en los rendimientos de los bonos estadounidenses han provocado un aumento de las salidas de capital de los mercados emergentes, lo que ha alimentado la presión a la baja sobre sus monedas. Algunos países han respondido aumentando las tasas de interés.

El éxito de los países, en el servicio de su deuda externa, depende de la cantidad de deudas denominadas en moneda extranjera en lugar de en moneda nacional. Las deudas denominadas en monedas nacionales se pueden pagar sin demasiada dificultad, especialmente cuando (como ahora) las tasas de interés son históricamente bajas. La expansión fiscal de los países de los mercados emergentes que se han financiado en monedas nacionales ha contribuido a estabilizar sus economías.

# El Top 10 de las más destacadas

El Top 10 de las más estacadas, FY2019

Rango Top 250	Cambio en el rango	Nombre de la empresa	País de origen	FY2019 ingresos (USD \$M)	FY2019 crecimiento de los ingresos	FY2019 margen de utilidad neta	FY2019 retorno sobre los archivos	FY2014-2019 TCAC de ingresos	Números de países en operación	Porcentaje de ingresos de operaciones en el extranjero
1	↔	Walmart Inc	Estados Unidos	523,964	1.9%	2.9%	6.4%	1.5%	27	23.2%
2	↑ +1	Amazon.com, Inc.	Estados Unidos	158,439	13.0%	4.1%	5.1%	17.7%	17	31.0%
3	↓ -1	Costco Wholesale Corporation	Estados Unidos	152,703	7.9%	2.4%	8.2%	6.3%	12	26.8%
4	↔	Schwarz Group	Alemania	126,124	8.6%	n/a	n/a	7.4%	33	66.0%
5	↔	The Kroger Co.	Estados Unidos	121,539	1.0%	1.2%	3.3%	2.3%	1	0.0%
6	↔	Walgreens Boots Alliance, Inc.	Estados Unidos	115,994	4.8%	2.9%	5.9%	8.7%	9	9.9%
7	↔	The Home Depot, Inc.	Estados Unidos	110,225	1.9%	10.2%	21.9%	5.8%	3	8.1%
8	↔	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG and Aldi International Services GmbH & Co. oHG	Alemania	106,326	5.6%	n/a	n/a	6.4%	19	68.9%
9	↔	CVS Health Corporation	Estados Unidos	86,608	3.1%	n/a	n/a	5.0%	1	0.0%
10	↔	Tesco PLC	Reino Unido	81,347	1.4%	1.5%	1.9%	0.8%	8	18.3%

\*Tasa de crecimiento anual compuesto.  
e = estimado.  
n/a = no asignado.

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. *Las potencias globales del comercio minorista 2021*. Análisis del desempeño financiero y de las operaciones para los años fiscales terminados al 30 de junio de 2020, utilizando los informes anuales de la empresa, de Supermarket News, de las empresas privadas más grandes de Forbes América y otras fuentes.

## Top 10 porcentajes de ingresos entre las 250 principales empresas del sector<sup>1</sup>



**FY2019**

**USD \$1,583MM**

32.7%



**FY2018**

**USD \$1,516 MM**

32.2%

## Países en operación en el FY2019<sup>2</sup>



**#13**

Top 10

**#11.1**

Top 250

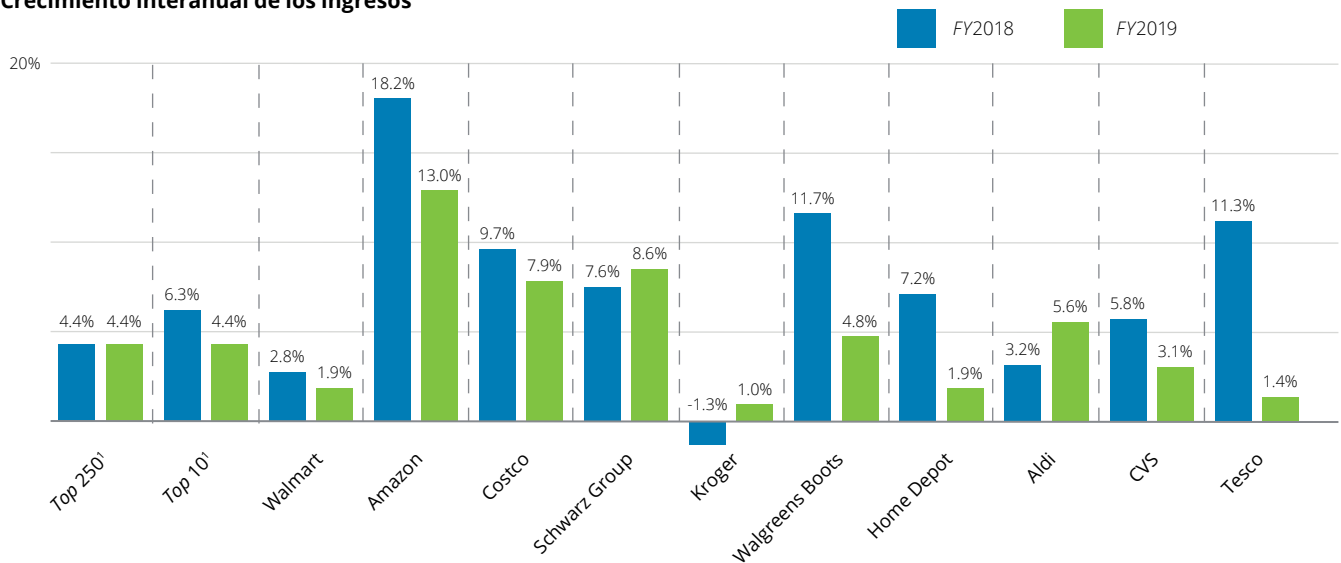
<sup>1</sup> Compuestos ponderados por ventas y ajustados por moneda.

<sup>2</sup> Promedio

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. *Las potencias globales del comercio minorista 2021*. Análisis del desempeño financiero y de las operaciones para los años fiscales concluidos al 30 de junio de 2020, empleando informes anuales de la compañía, de Supermarket News, de las compañías privadas más grandes de Forbes América y otras fuentes.



### Crecimiento interanual de los ingresos



<sup>1</sup> Compuestos ponderados por ventas y ajustados por moneda.

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. *Las potencias globales del comercio minorista 2021*. Análisis del desempeño financiero y de las operaciones para los años fiscales concluidos al 30 de junio de 2020, empleando informes anuales de la compañía, de Supermarket News, de las compañías privadas más grandes de Forbes América y otras fuentes.

### Amazon se convierte en el segundo minorista a escala mundial, lo que lleva a Costco al tercer lugar.

### Los 10 principales minoristas se centran en los mercados principales y se retiran de algunos mercados internacionales.

No hubo nuevos participantes en el Top 10 del FY2019, lista que continúa dominada por jugadores con sede en los Estados Unidos. El único motor fue Amazon, que, cada año, desde su entrada al décimo lugar del Top, en el FY2015, ha subido en el ranking.

## 1 Walmart

Walmart ha liderado el Top de los 250 minoristas globales desde hace más de 20 años. La compañía registró un crecimiento interanual de los ingresos del FY2019 de 1.9%, impulsado principalmente por el crecimiento en las ventas de tiendas comparables en los Estados Unidos.

Los ingresos de Walmart International disminuyeron 0.6%, debido principalmente a un impacto negativo de \$4.1 miles de millones de dólares americanos, debido a las fluctuaciones en los tipos de cambio de moneda en el FY2019 y a la venta de 80% de Walmart Brasil a Advent International, en agosto de 2018<sup>8</sup>. Esta disminución fue parcialmente compensada por la adquisición del grupo de comercio electrónico Flipkart, con sede en la India, en agosto de 2018<sup>9</sup>, y de las ventas comparables positivas en la mayoría de los mercados internacionales. Walmart aceleró su estrategia para desinvertir participaciones mayoritarias en operaciones en el extranjero en los últimos dos años.

La venta planificada de Asda a Sainsbury, en 2019, se abandonó después de objeciones antimonopolio<sup>10</sup>, pero, en febrero de

2021, Walmart completó la venta de una participación mayoritaria de Issa Brothers (fundadores de la minorista de conveniencia/ estación de servicio EG Group) y TDR Capital, por 6,800 millones de libras esterlinas<sup>11</sup>. Walmart mantendrá una inversión de capital en el negocio, con una relación comercial continua y un asiento en la junta. En noviembre de 2020, Walmart acordó vender su negocio en Argentina al latinoamericano Grupo de Narváez<sup>12</sup>. En marzo de 2021, completó la venta de una participación mayoritaria en la filial de supermercados de propiedad japonesa absoluta Seiyu a KKR y Rakuten, reteniendo 15% de la empresa<sup>13</sup>.

Walmart expandió su estrategia omnicanal, lanzando múltiples iniciativas de entrega en tienda en los Estados Unidos, Canadá, México y China, y anunció su participación en el programa piloto de compras en línea SNAP del USDA<sup>14</sup>. En septiembre de 2020, la compañía lanzó Walmart +, una nueva opción de membresía, que incluía la entrega gratuita ilimitada, descuentos en combustible y acceso a herramientas que hacen que las compras sean más rápidas para las familias<sup>15</sup>. En el mismo mes, Walmart anunció un acuerdo tentativo para comprar 7.5% de TikTok Global, así como también celebrar acuerdos comerciales para proporcionar comercio electrónico, envío de pedidos, pagos y otros servicios omnicanal a TikTok Global<sup>16</sup>, pero, según se informa, el acuerdo se suspendió en 2021, cuando la nueva administración de Biden revisó las preocupaciones de seguridad con las empresas tecnológicas chinas<sup>17</sup>.

El margen de utilidad neta de Walmart se recuperó a 2.9%, respaldado por una tasa impositiva efectiva más baja, menores gastos operativos y un aumento en el valor de mercado de la inversión en JD.com. Esto fue más del doble del margen de utilidad neta de 1.4% del año anterior, que estuvo deprimido por las pérdidas en la venta de la participación mayoritaria en Walmart Brasil y en una disminución en el valor de mercado de la inversión en JD.com.

## 2 Amazon

Amazon nuevamente logró el mayor crecimiento de los ingresos en el Top 10 durante el FY2019, con 13%. Esto permitió a la empresa superar a Costco, convirtiéndose en la segunda minorista más grande del mundo. El crecimiento de Amazon se debió a mayores ventas en sus tiendas en línea en los Estados Unidos e internacionalmente, impulsadas por los esfuerzos de la empresa para reducir los precios (incluidas las ofertas de envío), una mayor disponibilidad de inventario en existencia y una mayor selección de productos. Las tarifas de mercado y de logística, y de otras ventas no minoristas, están excluidas de los ingresos de Amazon en este informe.

Amazon no realizó adquisiciones minoristas en el FY2019. Su gasto relativamente bajo en adquisiciones de \$315 millones de dólares americanos estaba destinado a obtener tecnologías y conocimientos para permitir que Amazon sirviera a los clientes de manera más eficaz<sup>18</sup>. Amazon también logró el segundo margen de utilidad neta más alto entre las empresas del Top 10, con 4.1%, ligeramente por debajo del año anterior.

Amazon invirtió en su membresía Prime y servicio de entrega, terminando el año con el pago de más de 150 millones de miembros Prime en todo el mundo. Brasil experimentó el crecimiento más rápido en el pago de miembros Prime en la historia de Amazon, luego de su lanzamiento en septiembre de 2019. Los pedidos de entrega de comestibles de Amazon, Fresh y Whole Foods Market, se duplicaron en el cuarto trimestre interanual, con miembros en más de 2 mil ciudades y pueblos de los Estados Unidos, para acceder a la entrega de comestibles gratuita en dos horas<sup>19</sup>. La entrega a través de Amazon Fresh, que anteriormente costaba \$14.99 dólares americanos mensuales, se convirtió en un beneficio gratuito para los miembros Prime.

## 3 Costco

Costco cayó al tercer lugar de la lista, a pesar de lograr el tercer mayor crecimiento de ingresos del Top 10, 7.9%, 1.8 puntos porcentuales menos que en el FY2018, en parte debido al impacto de los tipos de cambio desfavorables. El crecimiento orgánico de la compañía fue impulsado por un aumento de 6% en las ventas comparables, junto con 16 nuevos almacenes netos en los Estados Unidos y cuatro nuevas ubicaciones internacionales, incluida la apertura de su primer Club de Precios (*warehouse*) en China. Las ventas comparables se vieron afectadas positivamente por los aumentos tanto en la frecuencia de compra como en el tamaño medio de las facturas, así como por un aumento de 23.1% en las ventas comparables de comercio electrónico.

En marzo de 2020, Costco completó la adquisición de Innovent Solutions de Transform Holdco (Sears/Kmart), por \$1 mil millones de dólares americanos. Innovent es una empresa de soluciones de logística, que ofrece entregas de "última milla", instalación completa y capacidades de guante blanco para productos "grandes y voluminosos" en todos los Estados Unidos y en Puerto Rico<sup>20</sup>.

Costco mantuvo su margen de utilidad neta constante en 2.2% durante el FY2019, un pequeño aumento de 0.2 puntos porcentuales en comparación con el FY2018.

## 4 Schwarz Group

Schwarz Group logró un crecimiento de los ingresos de 8.6% en el FY2019, el segundo más alto del Top 10 minorista. La empresa de propiedad privada continuó enfocándose en la modernización de las tiendas y en la expansión en los mercados existentes, terminando el FY2019 con 12 mil 500 tiendas en 33 países. Su formato de tienda de descuento, Lidl, abrió su tienda número 11 mil en noviembre de 2019 y aumentó sus ingresos en 9.5% hasta alcanzar los 89 mil millones de euros. En 2019, se lanzaron varios proyectos piloto de comercio electrónico, como parte de la estrategia de Lidl para ofrecer más soluciones digitales a los compradores. La aplicación Lidl Plus, un programa de lealtad, dio a conocer su décimo mercado en julio de 2019, cuando se lanzó en Irlanda. El enfoque principal de Lidl sigue siendo mantener los precios bajos a través de la eficiencia en su negocio de tiendas físicas. Abandonó sus planes de pasar a la alimentación en línea en el Reino Unido en octubre de 2020, y cerró la unidad de logística digital de Lidl que había creado en 2018<sup>21</sup>. En junio de 2020, Schwarz Group adquirió el *marketplace* alemán "real.de", para proporcionar una oferta en línea que complementara su negocio. El negocio de supermercados tradicionales de Kaufland<sup>22</sup> opera en aproximadamente 1,300 tiendas en Europa y aumentó sus ingresos en 4.5% en el FY2019, a 23.7 mil millones de euros. Anunció su salida del mercado australiano en 2020, antes de abrir su primera tienda<sup>23</sup>.

Además del comercio minorista, Schwarz Group está desarrollando su propia plataforma de servicios en la nube, llamada Stackit, para competir con la rentable división de servicios web de Amazon. En mayo de 2020, el grupo adquirió al especialista en software Camao IDC y planea extender su oferta de servicios de TI a clientes externos en 2021<sup>24, 25</sup>.

## 5 Kroger

La minorista estadounidense Kroger fue la empresa de crecimiento más lento del Top 10, con ingresos que aumentaron 1% en el FY2019. El aumento de 2.2% en las ventas totales a clientes minoristas (sin incluir combustible) se debió en parte a la adquisición de Home Chef, una empresa de *kits* de comida para llevar, en junio de 2018<sup>26</sup>. Las ventas en las tiendas de conveniencia disminuyeron luego de la venta de \$2.15 mil millones de dólares americanos del negocio de las unidades de las tiendas de conveniencia a EG Group, en el primer trimestre de 2018<sup>27</sup>. El crecimiento de las ventas en las tiendas comparables fue impulsado por la lealtad del cliente, un mayor valor de la canasta de clientes y el crecimiento de las ventas de Kroger Specialty Pharmacy, parcialmente compensado por las inversiones continuas en precios más bajos para los consumidores. Las ventas digitales, que incluyen entrega en tienda, y las ventas de comercio electrónico de farmacia crecieron aproximadamente 28% en 2019. Kroger desinvirtió en la minorista de alimentos naturales Lucky's Market en 2019, poco antes de que Lucky's se declarara en bancarrota del Capítulo 11. Kroger también completó la venta de las empresas no minoristas You Technology<sup>28</sup> y Turkey Hill Dairy<sup>29</sup> en 2019. Kroger reportó el margen de utilidad neta más bajo para el FY2019 entre el Top 10, con una caída de 1.3 puntos porcentuales a 1.2%.

## 6 Walgreens Boots Alliance

Walgreens Boots Alliance registró un crecimiento de los ingresos de 4.8% en el FY2019, 6.9 puntos porcentuales menos que en el FY2018. Las ventas en los EE.UU. aumentaron 6.2%, lo que refleja el impacto de la integración continua de las tiendas Rite Aid, adquiridas en 2017, así como una mayor inflación de la marca. Las ventas internacionales cayeron 6.7%, principalmente debido a un impacto cambiario negativo de 4.6%. Las ventas de farmacia comparables (moneda constante) disminuyeron 0.9 puntos porcentuales, principalmente debido a los niveles más bajos de financiamiento del NHS y Boots. El Reino Unido registró una reducción de las ventas minoristas y de farmacia en un mercado desafiante. El margen de utilidad neta del FY2019 cayó 0.9 puntos porcentuales, hasta 2.9%.

En noviembre de 2020, Walgreens Boots Alliance y McKesson anunciaron la finalización de su empresa conjunta para combinar sus respectivos negocios mayoristas en Alemania, Alliance Healthcare Deutschland y GEHE Pharma Handel, con Walgreens Boots Alliance, tomando una participación mayoritaria de 70%<sup>30</sup>. En 2021, la compañía anunció que estaba vendiendo la mayor parte del negocio de distribución mayorista de Alliance Healthcare al mayorista de medicamentos Amerisource Bergen, por \$6.5 mil millones de dólares americanos; mientras continuaba con los acuerdos de distribución estratégica entre las dos empresas. Walgreens Boots Alliance dijo que “aumentará su enfoque en la expansión de sus negocios de farmacia minorista, brindando ofertas de atención médica aún mayores a pacientes y clientes, y acelerando todavía más su progreso en el conjunto de sus prioridades estratégicas”<sup>31</sup>.

En julio de 2020, Walgreens Boots Alliance invirtió \$1 mil millones de dólares americanos en su socio VillageMD para abrir entre 500 y 700 clínicas con personal médico dentro de sus farmacias en los Estados Unidos, durante los próximos cinco años<sup>32</sup>.

## 7 Home Depot

The Home Depot informó un crecimiento de los ingresos de 1.9% en el FY2019. El impacto positivo de un aumento en el gasto comparable de los clientes y las transacciones de los clientes se compensó con una comparación con el año de informe de 53 semanas en el FY2018. La estrategia de inversión “One Home Depot” de la empresa para impulsar la experiencia del cliente interconectado en tiendas físicas y digitales también generó un crecimiento, con un aumento de las ventas en línea de 19.4%, lo que representa 9.3% de las ventas netas de Home Depot. La compañía nuevamente logró el margen de utilidad neta más alto del Top 10, FY2019, con 10.2%.

En diciembre de 2020, Home Depot completó su adquisición, por \$8 mil millones de dólares americanos, de la antigua subsidiaria HD Supply Holdings, Inc., un distribuidor mayorista líder de productos de mantenimiento, reparación y operaciones en América del Norte<sup>33</sup>.

## 8 Aldi

El crecimiento de los ingresos de Aldi en el FY2019 fue de 5.6%. Las 11 mil 235 tiendas de descuento de Aldi, en 19 países, se dividen entre dos compañías: Aldi Süd, con ventas netas en el FY2019 de \$59 mil millones de euros; y su compañía hermana más pequeña, Aldi Nord, con ventas netas en el FY2019 de \$22.8 mil millones de euros, más la tienda de comestibles local de los Estados Unidos Trader Joe’s, que tuvo ventas en 2019 por alrededor de \$15 mil millones de dólares americanos. Casi todo el crecimiento de Aldi provino de Aldi Süd, que continuó su expansión de tiendas en todos los mercados, con el mayor número de aperturas de tiendas en los Estados Unidos y en el Reino Unido. El número de tiendas de descuento de Aldi Nord no ha aumentado desde 2015, y se informa que está luchando con pérdidas financieras<sup>34</sup>.

De acuerdo con expertos de la industria, las dos empresas están convergiendo. La reestructuración en Aldi Nord está utilizando a Aldi Süd, de mayor rendimiento, como modelo a seguir, y las dos empresas pueden incluso estar considerando una fusión en 2022<sup>35</sup>. Sus sistemas de TI se están alineando y la mayoría de las marcas privadas de su gama deberían ser idénticas para finales de 2020. Ya tienen un proveedor de servicios de tarjetas de crédito conjunto.

Históricamente, Aldi no ha invertido significativamente en comercio electrónico, aparte de algunas iniciativas como la asociación con Instacart, en los Estados Unidos, y el portal de ventas de vinos y compras especiales no alimentarias en el Reino Unido. En septiembre de 2020, Aldi Süd respondió al cambio en las ventas en línea durante la pandemia en el Reino Unido. Comenzó una prueba de “clic y entrega en tienda”, que planea implementar en cerca de 25% de sus 900 tiendas en todo el país para fines de año<sup>37</sup>. Aldi también está ampliando su prueba en el Reino Unido con el servicio de mensajería a pedido Deliveroo en casi 130 tiendas. El servicio permite a los clientes realizar pedidos de alrededor de 400 artículos Aldi a través de la aplicación Deliveroo y recibirlos en menos de una hora<sup>38</sup>.

En 2021, Aldi Süd y Nord dieron otro paso importante: la decisión de ampliar conjuntamente sus actividades de comercio electrónico, previamente separadas en su mercado interno. Las dos compañías tendrán, cada una, participación de 50% en la nueva empresa conjunta, Aldi E-Commerce Verwaltungs GmbH. Su objetivo es crear una “tienda en línea uniforme sin diferenciación regional”, que añadirá alimentos y productos cotidianos a su actual gama de productos no alimentarios<sup>39</sup>.

## 9 CVS Health

El noveno detallista más grande, CVS Health, registró un crecimiento de los ingresos de 3.1% en el FY2019, un descenso de 2.7 puntos porcentuales en comparación con el año anterior. El crecimiento fue impulsado principalmente por los volúmenes de venta de recetas y la inflación de precios de los medicamentos de marca. Sin embargo, esto se vio parcialmente compensado por la continua presión de reembolso en el segmento minorista / Atención a Largo Plazo (LTC, en inglés) y una mayor tasa de dispensación de genéricos.

Los ingresos de las farmacias representan un poco más de las tres cuartas partes de las ventas minoristas de CVS. Las ventas en farmacias en las mismas tiendas crecieron 4.5%. CVS Health se unió a Kroger como las únicas empresas Top 10 que no tienen operaciones minoristas fuera de su mercado local. La empresa vendió su filial brasileña, Drogeria Onofre, a la brasileña Raia Drogasil, en julio de 2019<sup>40</sup>.

## 10 Tesco

El gigante británico Tesco informó un crecimiento de los ingresos de 1.4% en el FY2019, 9.9 puntos porcentuales menos que en el FY2018. Las ventas comparables cayeron un 0.5%, a tipos de cambio constantes y excluyendo la contribución de la semana adicional en el FY2019. Las ventas en el Reino Unido, Irlanda y Asia aumentaron, pero los ingresos de Tesco en Europa Central cayeron 10%, debido a la interrupción de la racionalización de la oferta general de mercancías y la red de tiendas. En toda la región, Tesco redujo el tamaño de 545 hipermercados, cerró 28 tiendas y completó la transición a un modelo de dos formatos (hipermercados compactos y supermercados) en Polonia.

Las operaciones asiáticas en Tailandia y Malasia experimentaron un fuerte aumento en la rentabilidad. La compañía, como otros miembros del Top 10, evitó las operaciones internacionales: en diciembre de 2020, Tesco completó la venta de su negocio asiático (casi 2 mil supermercados en Tailandia y 74 en Malasia), por \$10.3 miles de millones de dólares americanos, a una combinación de entidades del Grupo Charoen Pokphand (CP)<sup>41, 42</sup>; Tesco también acordó vender su negocio polaco a Salling Group en junio de 2020 y se espera su finalización en la primavera de 2021<sup>43</sup>.

Jack's, el nuevo formato de tiendas de descuento de Tesco en el Reino Unido, lanzado en 2018 para competir con Aldi y Lidl, experimentó un crecimiento muy lento, con tan solo 12 tiendas en el FY2019. Tesco lanzó su campaña "Aldi Price Match" en su principal red de tiendas en el Reino Unido en marzo de 2020, igualando precios con Aldi en cientos de productos de Tesco y marcas<sup>44</sup>.

El margen de utilidad neta de Tesco, para el FY2019, bajó 0.5 puntos porcentuales, hasta 1.5%. Esto se debió a las partidas excepcionales de 593 millones de libras esterlinas, principalmente, los costos de reestructuración y de despido en el Reino Unido, Irlanda, Europa Central y en el Banco Tesco.

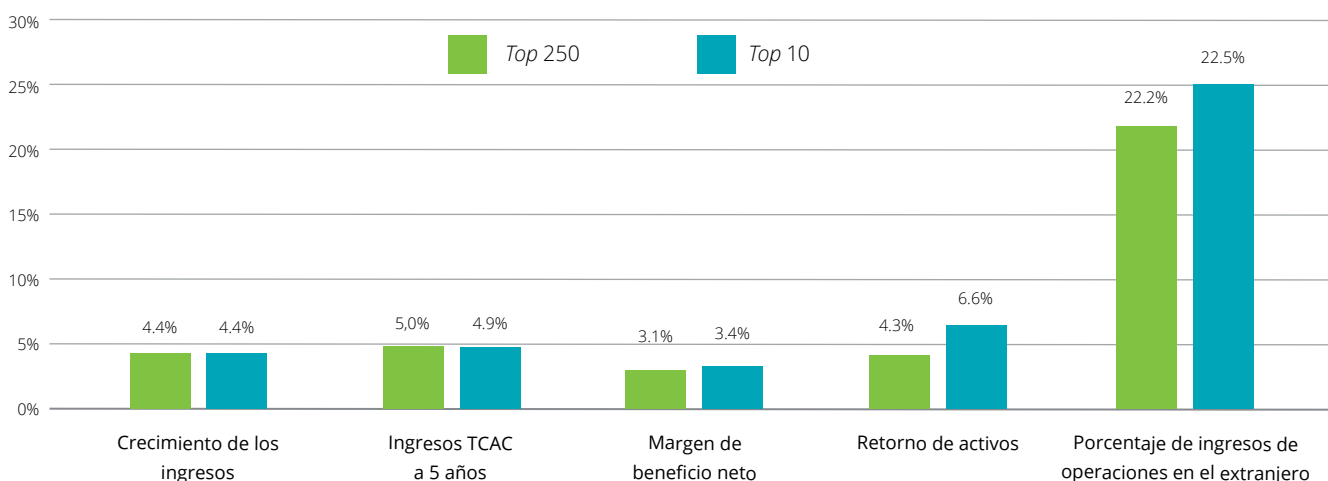
### Comparación de las Top 10 y las Top 250

Las compañías minoristas del Top 10 continúan siendo más internacionales que las del Top 250, ya que tienen operaciones, en promedio, en 13 países en el FY2019, mientras que el promedio del Top 250 solo es de 11 países. CVS Health se unió a Kroger como las dos minoristas del Top 10 que solo operan en su mercado local. Sin embargo, varias empresas del Top 10 han vendido operaciones en el extranjero desde 2018: Walmart, en el Reino Unido, Japón, Brasil y Argentina; CVS Health, en Brasil; y Tesco, en Tailandia, Malasia y Polonia. Las empresas alemanas Aldi y Schwarz Group son las más internacionales. Schwarz Group tiene la mayor presencia en países extranjeros, con tiendas de descuento Lidl y supermercados Kaufland en 33 países, mientras que Aldi genera la mayor parte de sus ingresos (68,9%) fuera de su país de origen.

El crecimiento de los ingresos del Top 10 en el FY2019 disminuyó a 4.4%, 1.9 puntos porcentuales menos que el año anterior. Es el mismo caso para las minoristas del Top 250, sobre una base compuesta ponderada por ventas y ajustada por moneda. Solo Amazon logró un crecimiento de ingresos de dos dígitos. La participación de las compañías del Top 10 en los ingresos totales del Top 250 aumentó nuevamente, hasta 32.7%, en comparación con el 32.2% del año anterior.

El margen de utilidad neta compuesta para siete de las minoristas del Top 10 que reportaron ganancias fue 0.9 puntos porcentuales más alto que el año anterior, a pesar de la presión continua sobre los márgenes minoristas debido a la intensa competencia, el aumento de los costos laborales, las guerras de precios y la inversión en capacidades de comercio electrónico<sup>45</sup>. Esto se debió, principalmente, al aumento de la rentabilidad de Walmart en el FY2019. El rendimiento compuesto de los activos fue mayor, en el FY2019, por 1.3 puntos porcentuales, en comparación con el FY2018.

### Top 10, en comparación con el Top 250<sup>1</sup>, FY2019



<sup>1</sup> Compuestos ponderados por ventas y ajustados por moneda.

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Las potencias globales del comercio minorista 2021. Análisis del desempeño financiero y de las operaciones para los años fiscales concluidos al 30 de junio de 2020, empleando informes anuales de la compañía, de Supermarket News, de las compañías privadas más grandes de Forbes América y otras fuentes.

# El impacto del COVID-19 en los principales minoristas mundiales

A continuación, mostramos un breve adelanto del informe *Las potencias globales del comercio minorista* del próximo año, en el que analizaremos, con detalle, cómo la pandemia ha impactado al crecimiento de los ingresos de los minoristas mundiales dentro del *Top 25* del FY2020 (que incluye los años fiscales que terminan el 30 de junio de 2021).

Los minoristas en crecimiento en el FY2020 pudieron capitalizar las nuevas oportunidades para el consumidor presentadas por la pandemia del COVID-19, en particular, en las compras y entregas en línea, y pudieron continuar operando desde sus tiendas.

Otros minoristas sufrieron una reducción de la demanda de sus categorías de productos debido a los cambios importantes en el comportamiento del consumidor inducidos por la pandemia, el cierre de tiendas y las prohibiciones de viaje. Este grupo tuvo una menor capacidad de respuesta rápida al nuevo contexto, para cambiar a soluciones en línea.

## El impacto del COVID-19 en el comercio minorista: factores clave



### Cierre de tiendas y restricciones

- Minorista "esencial" frente al "no esencial".
- Comercio minorista relacionada con viajes.



### Fortaleza y capacidad de respuesta del minorista en línea

- Capacidad existente de entrega y venta en línea.
- Respuesta rápida a nuevas oportunidades en particular en línea.



### Enfoque del consumidor que se "queda en casa"

- Compras y entrega en línea.
- Consumo en casa en comparación con el consumo fuera.
- Restricciones para viajar.



### Mix de categorías de productos minoristas

- Alimentos y bebidas
- Mejoras para el hogar
- Artículos de uso doméstico
- Belleza y salud a domicilio
- Ocio y entretenimiento a domicilio



- Moda y accesorios
- Cosméticos y artículos de protección solar
- Artículos de lujo

### Se incrementaron las ventas en línea en todo el mundo

Los minoristas que operan principalmente en los siguientes canales y categorías de productos experimentaron el mayor crecimiento durante la pandemia del COVID-19: minoristas en línea; mejoramiento para el hogar y productos para el hogar; tiendas de abarrotes y servicios de salud; tiendas de ocio y de entretenimiento enfocadas en el hogar.

“En el **Reino Unido**, la proporción de ventas en línea se disparó a 35.2%, en enero de 2021, frente a 19.5%, en enero de 2020”<sup>46</sup>.

“En **Alemania**, las ventas de comestibles en línea crecieron casi 90% en la segunda mitad de 2020, en comparación con el mismo periodo en 2019”<sup>48</sup>.

“En **China**, la participación en línea aumentó a 24.6% en agosto de 2020, frente a 19.4%, en agosto de 2019”<sup>50</sup>.

“En **América Latina**, la empresa de comercio electrónico Mercado Libre vio cómo, para el segundo trimestre de 2020, sus entregas por día se incrementaron a más del doble, en comparación con 2019”<sup>52</sup>.

Los minoristas que operan principalmente en los siguientes canales y categorías de productos experimentaron el mayor crecimiento durante la pandemia del COVID-19: minoristas en línea; mejoramiento para el hogar y productos para el hogar; tiendas de abarrotes y servicios de salud; tiendas de ocio y de entretenimiento enfocadas en el hogar.

“En **Francia**, la participación en línea alcanzó 13.4%, en 2020, frente a 9.8% en 2019. Las ventas de productos aumentaron en un 32%, mientras que las ventas de servicios disminuyeron 10%”<sup>47</sup>.

“En los **Estados Unidos**, la participación en línea pasó de 11.8%, en el primer trimestre de 2020 a 16.1% en el segundo trimestre de 2020”<sup>49</sup>.

“En **Tailandia**, las descargas de las aplicaciones de compras aumentaron 60% en un solo mes, en marzo de 2020”<sup>51</sup>.

“En **Argentina**, la participación en línea saltó de 18% a 49%, durante el primer semestre de 2020”<sup>53</sup>.

### Crecimiento de las empresas del Top 25 global para el FY2020

No es de extrañar que los especialistas en línea, Amazon y JD.com, hayan experimentado el mayor crecimiento en el FY2020, con un aumento de las ventas de alrededor de un tercio. La mayoría de los 25 minoristas principales con una capacidad existente de comercio electrónico aumentaron sus ventas en línea en al menos 50%, y cinco minoristas con sede en los Estados Unidos observaron un incremento de sus ventas en línea a más del doble.

Los minoristas de mejoramiento del hogar Lowe's y Home Depot también se beneficiaron del enfoque del consumidor "que se queda en casa", y los minoristas de alimentos aumentaron las ventas a medida que el consumo de alimentos cambió y se efectuó en el hogar. Las mayores caídas en las ventas se dieron en los minoristas que operan en las categorías de moda y lujo; aquellos con operaciones de venta minorista de viajes importantes; y aquellos con poca capacidad de comercio electrónico.

	FY2020* crecimiento de las ventas en línea (estimado)	FY2020* ventas en línea como porcentaje del total de ventas minoristas (estimado)	Ingresos FY2020 Crecimiento interanual
Amazon	50%	92%	34.8%
JD.com	28%	100%	27.6%
Lowe's	110%	8%	24.2%
Home Depot	80%	20%	19.9%
Target	144%	18%	19.8%
Albertsons	225%	n/a	14.7%
Ahold Delhaize	67%	10%	12.8%
Woolworths	92%	5%	10.5%
Costco	40%	6%	9.2%
Best Buy	144%	28%	8.3%
Tesco <sup>1</sup>	77%	12%	7.9%
Walmart	79%	11%	6.7%
Kroger	116%	8%	5.7%
CVS	n/a	1%	5.3%
WBA	high	n/a	1.5%
Auchan	40%	7%	-5.2%
Seven & i	n/a	1%	-12.9%
LVMH	alto	9%	-16.3%
TJX	bajo	bajo	-23.0%

<sup>1</sup> Operaciones continua, excluyendo combustible.

Fuente: último año completo disponible y resultados provisionales de la empresa para el FY2020. Informes anuales de la empresa, 10-K, estados financieros, comunicados de prensa de resultados y ganancias, entrevistas de prensa a las empresas del Top 25 mundial. Se han estimado algunas cifras. Schwarz Group, Aldi, Aeon, Edeka, Rewe y Leclerc han sido excluidos de este análisis porque los datos del FY2020 no estaban disponibles.

## Casos de estudios: cómo han respondido los minoristas a la pandemia

### Target

El crecimiento de las ventas de Target en el FY2020 de más de \$15 mil millones de dólares americanos (un crecimiento de 19.3% en las ventas comparables) fue mayor que el crecimiento de las ventas totales de la empresa durante los 11 años anteriores. Casi \$10 mil millones de dólares americanos de este crecimiento se generaron a partir de las ventas digitales, impulsadas por un crecimiento de 235% en los servicios de un mismo día de la empresa (recoger pedidos, trasladarlos y entregarlos a través de Shipt). La “estrategia de compradores multicanal” de Target, que consistió en grandes inversiones en la cadena de suministros, en las operaciones de las tiendas y en la tecnología general, fue un factor clave para impulsar el crecimiento durante la pandemia.

Brian Cornell, CEO de Target, dijo: “Nuestro objetivo fue utilizar nuestra proximidad, casi 1,900 tiendas dentro de las 10 millas de la gran mayoría de los consumidores de los Estados Unidos, para ofrecer el cumplimiento digital más rápido y fácil en el comercio minorista. Las capacidades que hemos construido para convertirnos en el lugar más fácil para comprar en los Estados Unidos, también resolvieron la pregunta esencial de cómo hacer crecer nuestras ventas digitales de manera exponencial, mientras se mantiene la rentabilidad general de nuestro negocio”.

### Lowe's

La minorista estadounidense de mejoramiento del hogar Lowe's generó casi \$90 mil millones de dólares americanos en ventas en el FY2020, con un crecimiento anual de las ventas de más de \$17 mil millones de dólares americanos. En el cuarto trimestre, la compañía comentó: “La sólida ejecución nos permitió satisfacer la demanda de base amplia impulsada por el enfoque continuo del consumidor en el hogar, con un crecimiento de más de 16% en todos los departamentos de comercialización, más de 19% en todas las regiones de los Estados Unidos y de 121% en Lowes.com”.

Históricamente, el comercio electrónico de Lowe's se ha quedado atrás del de otros minoristas. Cuando Marvin Ellison se convirtió en director ejecutivo de Lowe's, en julio de 2018, se fijó como prioridad impulsar su comercio electrónico. Las grandes inversiones en infraestructura de TI dieron como resultado una mejor capacidad de búsqueda, una mayor estabilidad y una mejor interacción con los dispositivos portátiles de los empleados para que puedan informar a los clientes en tiempo real, en el piso de la tienda, si hay algo en stock o en línea. Pero el aspecto ganador durante la pandemia fue la recolección de pedidos electrónicos en la acera de Lowe's,

que la compañía rápidamente puso en marcha al principio de la crisis, meses antes de su programación original.

### LVMH

El líder mundial del lujo, LVMH, se vio gravemente afectado por la pandemia, con una caída de los ingresos del FY2020 de 16.3%. Como minorista “no esencial”, sus tiendas sufrieron interrupciones y cierres en todo el mundo.

Su división Minorista Selectiva fue la más afectada, con un descenso de ventas de 31%. Duty Free Shops (DFS) sufrió debido a la suspensión de los viajes internacionales. Más de 90% de las tiendas Sephora en todo el mundo estuvieron cerradas durante más de dos meses, en la primera mitad de 2020, seguido de una segunda ola de cierres en Europa, en el cuarto trimestre. Sephora logró un fuerte crecimiento en las ventas en línea, ya que aceleró el desarrollo de *Click & Collect*, *Call & Collect*, nuevas aplicaciones y consejos de belleza en vivo y estableció asociaciones para entregas en el mismo día. La mayor disrupción para LVMH fue en Europa, con una caída en las ventas de 28%, mientras que Asia (excluido Japón) solo perdió 4%, gracias al crecimiento de dos dígitos en el segundo semestre.

El segmento LVMH Moda y Artículos de Piel fue el más resistente, con solo 5% menos, gracias al rápido crecimiento de las ventas en línea.

### Seven & i

Los ingresos previstos para el FY2020 de las tiendas de conveniencia global y multicanal Seven & i disminuyeron 13% en los resultados provisionales del tercer trimestre. La pandemia tuvo el mayor impacto en los grandes almacenes del grupo (-26%); tiendas especializadas (-23,5%); y en la red internacional de tiendas de conveniencia (-21%). Sus supertiendas nacionales y las tiendas de conveniencia experimentaron solo pequeñas caídas en las ventas.

Seven & i opera y otorga licencias a casi 72 mil tiendas en todo el mundo e históricamente ha tenido bajas ventas en línea. La compañía respondió a la pandemia con iniciativas como la expansión de su servicio de entrega *on-demand* 7NOW, a lo largo de todas sus operaciones en tiendas de conveniencia en el extranjero, con alrededor de 2 mil tiendas activas para fines de 2020. Las ventas mensuales se multiplicaron por seis, de enero a noviembre de 2020. En Japón, se aceleró el despliegue de la tienda de conveniencia en línea 7-Eleven, que cubre alrededor de 3 mil artículos.



# El Top 250 de las potencias minoristas mundiales

La participación de las empresas del Top 250 global en los ingresos de operaciones extranjeras vuelve a caer en el FY2019

En el FY2019, la mayoría de las métricas del desempeño compuesto de las empresas del Top 250 mostraron un cambio notablemente pequeño, en comparación con el informe de *Las potencias globales de comercio minorista* del año pasado.

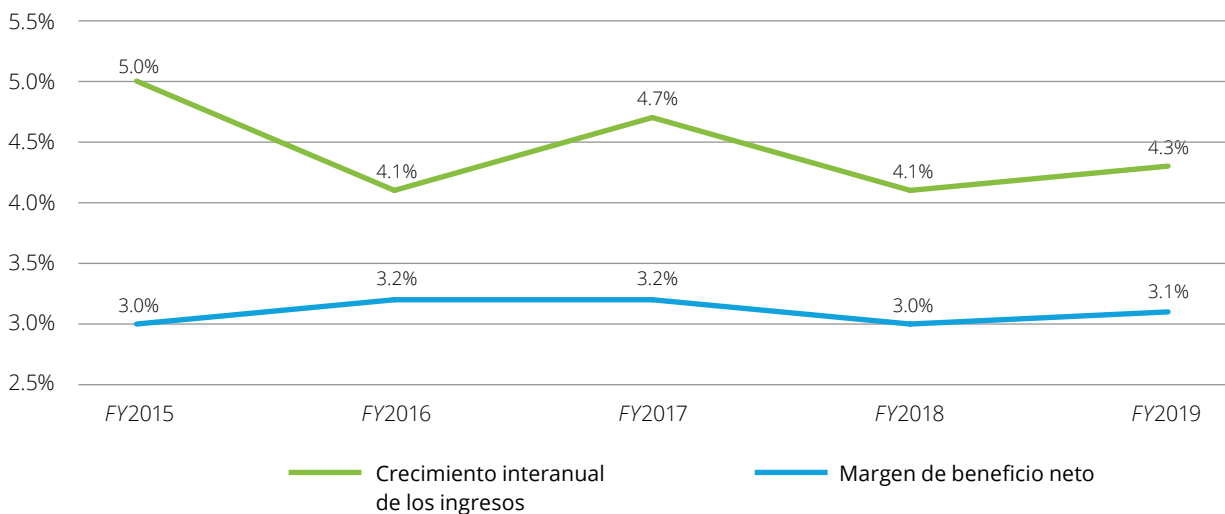
El ingreso minorista promedio para las empresas del Top 250 alcanzó los \$19.4 mil millones de dólares americanos, un 2.2% más que en el FY2018. El número de empresas que reportaron ingresos superiores al promedio del Top 250 se mantuvo igual (55 de 250 empresas).

Sobre la base de una tasa de crecimiento anual compuesto, ajustada por moneda, el crecimiento de los ingresos entre el Top 250 fue de 0.3 puntos porcentuales más que en el informe del año pasado, en 4.4%. Sin embargo, 55 empresas del Top 250 informaron una disminución de las ventas en comparación con el año anterior. La tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) de cinco años, durante el periodo FY2014-2019, se mantuvo estable, en 5.0%. De las 189 empresas que informaron sus

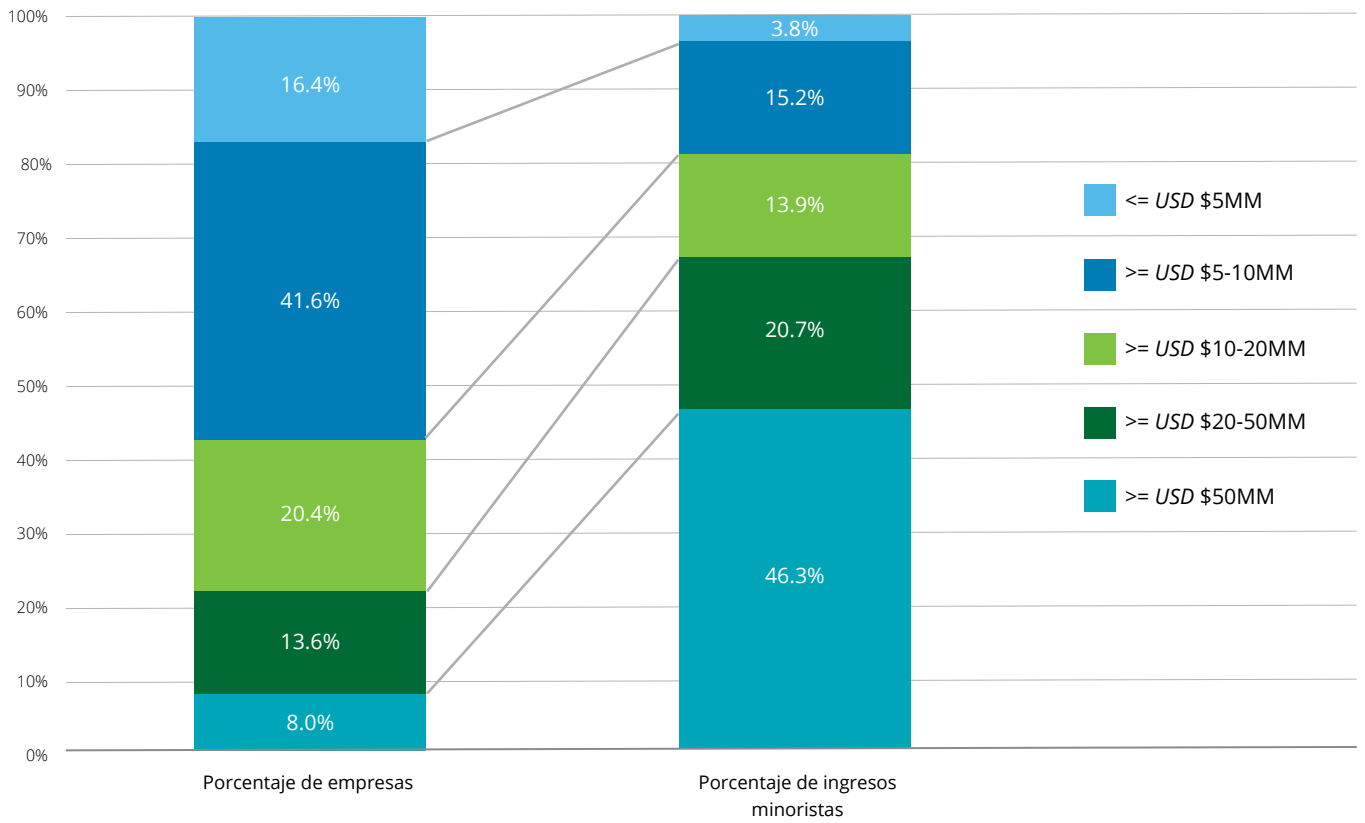
resultados finales, 86.8% de ellas (164 empresas) operaron de forma rentable. La utilidad neta compuesta del Top 250 mejoró en 0.1 puntos porcentuales, al llegar a 3.1%. El umbral para alcanzar el Top 250 mundial volvió a subir, a poco más de \$4 mil millones de dólares americanos. Las 20 empresas líderes, cada una con ingresos de más de \$50 mil millones de dólares americanos, contribuyen con 46.3% del total de los ingresos del Top 250.

Las empresas del Top 250 operaron en 11.1 países, un ligero aumento desde el 10.8 del FY2018, pero la participación de sus ingresos de operaciones en el extranjero volvió a caer 0.6 puntos porcentuales, hasta llegar a 22.2%. 64 empresas tuvieron operaciones minoristas en más de diez países. Solo 36 compañías obtuvieron más de la mitad de sus ingresos de operaciones en el extranjero. La gran mayoría (29) de estas empresas tenía su sede en Europa y contaban con una estrategia de internacionalización clave para su búsqueda de crecimiento fuera de sus saturados mercados nacionales.

## Crecimiento y rentabilidad, en cinco años, del Top 250 de empresas, en los informes de las Potencias globales del comercio minorista (2017-2021)



Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. *Potencias globales del comercio minorista*, de 2017 a 2021. Análisis del desempeño financiero y las operaciones para los años fiscales terminados al 30 de junio (por ejemplo, el FY2019 es el FY terminado al 30 de junio de 2020), utilizando informes anuales de la compañía, de Supermarket News, de las compañías privadas más grandes de Forbes América y otras fuentes.



Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. *Potencias globales del comercio minorista*, de 2017 a 2021. Análisis del desempeño financiero y las operaciones para los años fiscales terminados al 30 de junio (por ejemplo, el FY2019 es el FY terminado al 30 de junio de 2020), utilizando informes anuales de la compañía, de Supermarket News, de las compañías privadas más grandes de Forbes América y otras fuentes.

## Principales 250 potencias mundiales de la venta al por menor, FY2019

Clasificación de ingresos del FY2019	Nombre de la empresa	País de origen	Ingresos de FY2019 (USD \$M)	Ingresos <sup>1</sup> de la empresa matriz / grupo del FY2019 (USD \$M)	Formato operativo dominante	Número de países de operación	% de ingresos CAGR <sup>2</sup> FY2014-2019	% de crecimiento de los ingresos FY2019	% de margen <sup>1</sup> de utilidad neta del FY2019
1	Walmart Inc	Estados Unidos	523,964	523,964	Hipermercado / Supercentro	27	1.5%	1.9%	2.9%
2	Amazon.com, Inc.	Estados Unidos	158,439	280,522	Sin tienda	17	17.7%	13.0%	4.1%
3	Costco Wholesale Corporation	Estados Unidos	152,703	152,703	Efectivo y Transporte / Club de almacenes	12	6.3%	7.9%	2.4%
4	Schwarz Group	Alemania	126,124	126,124	Tienda de descuento	33	7.4%	8.6%	n/a
5	The Kroger Co.	Estados Unidos	121,539	122,286	Supermercado	1	2.3%	1.0%	1.2%
6	Walgreens Boots Alliance, Inc.	Estados Unidos	115,994	136,866 **	Farmacia	9	8.7%	4.8%	2.9%
7	The Home Depot, Inc.	Estados Unidos	110,225	110,225	Mejoramiento del hogar	3	5.8%	1.9%	10.2%
8	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG and Aldi International Services GmbH & Co. oHG	Alemania	106,326 <sup>e</sup>	106,326 <sup>e</sup>	Tienda de descuento	19	6.4%	5.6%	n/a
9	CVS Health Corporation	Estados Unidos	86,608	256,776	Farmacia	1	5.0%	3.1%	n/a
10	Tesco PLC	Reino Unido	81,347	82,711	Hipermercado / Supercentro	8	0.8%	1.4%	1.5%
11	Target Corporation	Estados Unidos	77,130	78,112	Tienda departamental de descuento	1	1.2%	3.6%	4.2%
12	Ahold Delhaize	Países Bajos	74,160	74,160	Supermercado	10	15.1%	5.5%	2.7%
13	JD.com, Inc	China	73,909	83,482 **	Sin tienda	1	36.3%	22.7%	2.1%
14	Aeon Co., Ltd.	Japón	72,711	78,922 **	Hipermercado / Supercentro	11	3.7%	0.5%	0.9%
15	Lowe's Companies, Inc.	Estados Unidos	72,148	72,148	Mejoramiento del hogar	2	5.1%	1.2%	5.9%
16	Albertsons Companies, Inc.	Estados Unidos	62,455	62,455	Supermercado	1	18.1%	3.2%	0.7%
17	Edeka-Verbund	Alemania	61,221 <sup>***</sup>	62,341 **	Supermercado	1	3.6%	4.0%	n/a
18	Seven & i Holdings Co., Ltd.	Japón	58,552 **	60,945 **	Tienda de conveniencia / Área abierta	18	2.0%	-2.2%	3.5%
19	Rewe Group	Alemania	55,772 **	61,976 **	Supermercado	13	5.3%	4.2%	0.9%
20	Auchan Holding SA	Francia	51,264	51,949 **	Hipermercado / Supercentro	14	-2.6%	-8.9%	-2.7%
21	Best Buy Co., Inc.	Estados Unidos	43,638	43,638	Especialidad en electrónica	3	1.6%	1.8%	3.5%
22	Centres Distributeurs E. Leclerc	Francia	43,426 <sup>***</sup>	55,547 <sup>g***</sup>	Supermercado	6	1.2%	2.9%	n/a
23	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton S.A.	Francia	41,810	60,069 **	Otra especialidad	70	13.8%	16.4%	14.5%
24	Woolworths Limited	Australia	41,778	42,662	Supermercado	3	1.0%	6.9%	1.9%
25	The TJX Companies, Inc.	Estados Unidos	41,717	41,717	Especialidad en ropa/calzado	10	7.5%	7.0%	7.8%
26	The IKEA Group (INGKA Holding B.V.)	Países Bajos	41,580	44,260	Otra especialidad	30	5.0%	5.5%	4.7%
27	Casino Guichard-Perrachon S.A.	Francia	38,775	39,520 **	Hipermercado / Supercentro	27	-6.5%	-5.4%	-3.7%
28	Publix Super Markets, Inc.	Estados Unidos	38,463	38,463	Supermercado	1	4.5%	5.7%	7.8%
29	Suning.com Co., Ltd.	China	36,707	38,960	Especialidad en electrónica	1	18.8%	9.0%	3.5%
30	J Sainsbury plc	Reino Unido	36,303	37,030	Hipermercado / Supercentro	2	3.9%	-0.1%	0.5%
31	Loblaw Companies Limited	Canadá	35,493 **	36,200 **	Hipermercado / Supercentro	3	2.4%	2.8%	2.4%
32	ITM Développement International (Intermarché)	Francia	35,435 <sup>***</sup>	50,735 <sup>g**</sup>	Supermercado	4	2.0%	2.0%	n/a
33	Inditex, S.A.	Español	31,584 **	31,584 **	Especialidad en ropa/calzado	202	9.3%	8.2%	12.9%
34	H-E-B Grocery Company LP (formerly H.E. Butt Grocery Company)	Estados Unidos	28,200 <sup>e</sup>	28,200 <sup>e</sup>	Supermercado	2	4.5%	12.8%	n/a
35	Dollar General Corporation	Estados Unidos	27,754	27,754	Tienda de descuento	1	8.0%	8.3%	6.2%
36	X5 Retail Group N.V.	Rusia	26,791	26,791	Tienda de descuento	1	22.3%	13.2%	1.1%
37	Mercadona, S.A.	Español	26,146	26,146	Supermercado	2	4.8%	5.0%	2.7%
38	Metro AG	Alemania	25,350 <sup>e</sup>	30,542 **	Efectivo y Transporte / Club de almacenes	24	ne	-6.9%	-0.4%
39	Coles Group Limited	Australia	25,063	25,315	Supermercado	1	ne	-2.0%	2.6%
40	Migros-Genossenschafts Bund	Suiza	24,968 <sup>***</sup>	28,860 **	Hipermercado / Supercentro	3	1.2%	0.9%	1.2%
41	H & M Hennes & Mauritz AB	Suecia	24,688 **	24,688 **	Especialidad en ropa/calzado	74	9.0%	10.6%	5.8%
42	Macy's, Inc.	Estados Unidos	24,560 **	24,560 **	Tienda departamental	3	-2.7%	-1.6%	2.3%

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

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

e = estimación.

g = acturación bruta según lo informado por la compañía.

n/a = no asignado.

ne = no existe (creado por fusión o desinversión).

\* Los ingresos reflejan ventas al por mayor.

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

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. *Las potencias globales del comercio minorista 2021*. Análisis del desempeño financiero y de las operaciones para los años fiscales concluidos al 30 de junio de 2020, empleando informes anuales de la empresa, de Supermarket News, de las empresas privadas más grandes de Forbes América y otras fuentes.

Principales 250 potencias mundiales de la venta al por menor, FY2019

Clasificación de ingresos del FY2019	Nombre de la empresa	País de origen	Ingresos de FY2019 (USD \$M)	Ingresos <sup>1</sup> de la empresa matriz / grupo del FY2019 (USD \$M)	Formato operativo dominante	Número de países de operación	% de ingresos CAGR <sup>2</sup> FY2014-2019	% de crecimiento de los ingresos FY2019	% de margen <sup>1</sup> de utilidad neta del FY2019
43	Groupe Adeo SA	Francia	24,452 **	24,452 **	Mejoramiento del hogar	16	8.2%	10.3%	n/a
44	Ceconomy AG	Alemania	24,196	24,196	Especialidad en electrónica	14	ne	0.2%	0.7%
45	Dollar Tree, Inc.	Estados Unidos	23,611	23,611	Tienda de descuento	2	22.4%	3.5%	3.5%
46	Coop Group	Suiza	23,339 e**	30,858	Supermercado	7	0.6%	1.0%	2.1%
47	Système U, Centrale Nationale	Francia	22,922 e**	29,290 e**	Supermercado	2	1.7%	2.5%	n/a
48	Wm Morrison Supermarkets PLC	Reino Unido	22,400	22,400	Supermercado	1	0.8%	-1.1%	2.0%
49	A.S. Watson Group	Hong Kong REA	21,597 **	21,597 **	Farmacia	25	1.5%	0.1%	n/a
50	Jerónimo Martins, SGPS, S.A.	Portugal	20,860	20,860	Tienda de descuento	3	8.0%	7.5%	2.3%
51	Fast Retailing Co., Ltd.	Japón	20,719 **	20,745 **	Especialidad en ropa/calzado	21	10.6%	7.5%	7.8%
52	PJSC "Magnit"	Rusia	20,590	21,143 **	Tienda de conveniencia / Área abierta	1	11.8%	9.5%	0.7%
53	Reliance Retail Limited	India	20,371	20,409	Supermercado	1	55.1%	41.8%	3.8%
54	Meijer, Inc.	Estados Unidos	20,200 e	20,200 e	Hipermercado / Supercentro	1	5.2%	5.2%	n/a
55	Empire Company Limited	Canadá	19,905 **	20,011 **	Supermercado	1	2.1%	5.8%	2.3%
56	Kohl's Corporation	Estados Unidos	18,885	19,974	Tienda departamental	1	-0.1%	-1.5%	3.5%
57	Wesfarmers Limited	Australia	18,038	20,667	Supermercado	4	-14.1%	11.3%	5.5%
58	CP ALL Plc.	Tailandia	17,702 **	18,352 **	Tienda de conveniencia / Área abierta	1	9.0%	8.3%	4.0%
59	The Gap, Inc.	Estados Unidos	16,383 **	16,383 **	Especialidad en ropa/calzado	41	-0.1%	-1.2%	2.1%
60	Ross Stores, Inc.	Estados Unidos	16,039	16,039	Especialidad en ropa/calzado	1	7.8%	7.0%	10.4%
61	Rite Aid Corporation	Estados Unidos	15,616	21,928	Farmacia	1	-10.1%	-0.9%	-2.1%
62	E-MART Inc.	Corea del Sur	15,154 **	16,345 **	Supermercado	6	7.7%	12.4%	1.2%
63	FEMSA Comercio, S.A. de C.V.	México	15,141	15,141	Tienda de conveniencia / Área abierta	6	21.6%	9.6%	n/a
64	Nordstrom, Inc.	Estados Unidos	15,132	15,524	Tienda departamental	2	2.9%	-2.2%	3.2%
65	Lotte Shopping Co., Ltd.	Corea del Sur	15,109	15,109	Tienda de descuento	5	-8.1%	-1.1%	-4.8%
66	Pan Pacific International Holdings	Japón	14,880	15,553	Tienda departamental de descuento	5	19.5%	25.5%	3.0%
67	Yamada Holdings Co., Ltd. (Formerly Yamada Denki Co., Ltd.)	Japón	14,821 **	14,821 **	Especialidad en electrónica	5	-0.6%	0.7%	1.5%
68	Kingfisher plc	Reino Unido	14,706	14,706	Mejoramiento del hogar	8	1.0%	-1.5%	0.1%
69	El Corte Inglés, S.A.	Español	14,614	16,988	Tienda departamental	19	3.0%	1.2%	2.0%
70	Conad Consorzio Nazionale, Dettaglianti Soc. Coop. a.r.l.	Italia	14,304 e**	15,893 e**	Supermercado	5	3.9%	5.5%	n/a
71	Décathlon S.A.	Francia	13,878	13,878	Otra especialidad	57	8.6%	9.7%	4.5%
72	Steinhoff International Holdings N.V.	Sudáfrica	13,524	13,524	Tienda de descuento	30	7.1%	-5.8%	-15.4%
73	Coop Italia	Italia	13,498 e	16,005 e <sup>g</sup>	Hipermercado / Supercentro	1	1.5%	0.0%	n/a
74	Liberty Interactive Corporation / Qurate Retail Group	Estados Unidos	13,458	13,458	Sin tienda	7	5.1%	-4.3%	-3.0%
75	Kering S.A.	Francia	13,451	17,778 **	Especialidad en ropa/calzado	95	17.7%	17.5%	14.7%
76	BJ's Wholesale Club Holdings, Inc.	Estados Unidos	13,191	13,191	Efectivo y Transporte / Club de almacenes	1	0.7%	1.4%	1.4%
77	NIKE, Inc. / NIKE Direct	Estados Unidos	12,984	37,403 **	Especialidad en ropa/calzado	55	14.4%	5.5%	n/a
78	John Lewis Partnership plc	Reino Unido	12,967 **	12,967 **	Supermercado	2	0.9%	-1.6%	1.1%
79	Marks and Spencer Group plc	Reino Unido	12,935 **	12,935 **	Tienda departamental	62	-0.3%	-1.9%	0.3%
80	L Brands, Inc.	Estados Unidos	12,914 **	12,914 **	Especialidad en ropa/calzado	76	2.4%	-2.4%	-2.8%
81	Cencosud S.A.	Chile	12,895	13,478	Supermercado	5	-2.6%	-1.9%	3.0%
82	Dixons Carphone plc	Reino Unido	12,869	12,869	Especialidad en electrónica	8	4.6%	-2.5%	-1.6%
83	Vipshop Holdings Limited	China	12,744	13,358	Sin tienda	1	28.1%	7.5%	4.3%
84	Metro Inc.	Canadá	12,631 **	12,631 **	Supermercado	1	7.7%	16.6%	4.3%

<sup>1</sup> Los ingresos y los ingresos netos de la empresa matriz o grupo pueden incluir resultados de operaciones no minoristas.  
<sup>2</sup> Tasa de crecimiento anual compuesta.  
e = estimación.  
g = acturación bruta según lo informado por la compañía.

n/a = no asignado.  
ne = no existe (creado por fusión o desinversión).  
\* Los ingresos reflejan ventas al por mayor.  
\*\* Los ingresos incluyen ventas mayoristas y minoristas.

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Las potencias globales del comercio minorista 2021. Análisis del desempeño financiero y de las operaciones para los años fiscales concluidos al 30 de junio de 2020, empleando informes anuales de la empresa, de Supermarket News, de las empresas privadas más grandes de Forbes América y otras fuentes.

## Principales 250 potencias mundiales de la venta al por menor, FY2019

Clasificación de ingresos del FY2019	Nombre de la empresa	País de origen	Ingresos de FY2019 (USD \$M)	Ingresos <sup>1</sup> de la empresa matriz / grupo del FY2019 (USD \$M)	Formato operativo dominante	Número de países de operación	% de ingresos CAGR <sup>2</sup> FY2014-2019	% de crecimiento de los ingresos FY2019	% de margen <sup>1</sup> de utilidad neta del FY2019
85	Spar Holding AG	Austria	12,392 **	12,476 **	Supermercado	8	4.9%	5.2%	2.6%
86	Alibaba Group Holding Limited/ New Retail & Direct Sales	Hong Kong REA	12,381 <sup>e</sup>	73,154	Tienda departamental	9	n/a	115.2%	n/a
87	ICA Gruppen AB	Suecia	12,248 **	12,609 **	Supermercado	4	6.4%	2.9%	2.9%
88	AutoZone, Inc.	Estados Unidos	11,864 **	11,864 **	Otra especialidad	3	4.6%	5.7%	13.6%
89	PetSmart, Inc.	Estados Unidos	11,850 <sup>e</sup>	11,850 <sup>e</sup>	Otra especialidad	2	10.8%	24.3%	n/a
90	Otto (GmbH & Co KG)	Alemania	11,850	15,878	Sin tienda	30	1.4%	3.1%	1.5%
91	S Group	Finlandia	11,634	13,109	Supermercado	3	0.9%	1.4%	n/a
92	Yonghui Superstores Co., Ltd.	China	11,370	12,283	Hipermercado / Supercentro	1	17.5%	19.9%	1.7%
93	Dairy Farm International Holdings Limited	Hong Kong REA	11,192	11,192	Supermercado	10	0.3%	-4.7%	2.9%
94	Dirk Rossmann GmbH	Alemania	11,192 <sup>g</sup>	11,192 <sup>g</sup>	Farmacia	7	6.8%	5.7%	n/a
95	Bed Bath and Beyond Inc.	Estados Unidos	11,159	11,159	Otra especialidad	3	-1.2%	-7.2%	-5.5%
96	Compagnie Financière Richemont SA	Suiza	11,094	15,821 **	Otra especialidad	52	12.9%	4.2%	6.5%
97	China Resources Vanguard Co., Ltd.	China	11,010 <sup>e</sup>	13,762 <sup>gg</sup>	Hipermercado / Supercentro	1	-2.6%	-6.1%	n/a
98	Alimentation Couche-Tard Inc.	Canadá	10,980	40,526	Tienda de conveniencia / Área abierta	23	12.1%	1.1%	n/a
99	dm-drogerie markt Verwaltungs-GmbH	Alemania	10,794	12,683 <sup>g</sup>	Farmacia	13	6.3%	4.4%	1.0%
100	J. C. Penney Company, Inc.	Estados Unidos	10,716	11,167	Tienda departamental	1	-2.7%	-8.1%	-2.4%
101	Menard, Inc.	Estados Unidos	10,700 <sup>e</sup>	10,700 <sup>e</sup>	Mejoramiento del hogar	1	4.2%	7.0%	n/a
102	S.A.C.I. Falabella	Chile	10,634	11,436	Mejoramiento del hogar	7	3.3%	1.0%	4.4%
103	The Sherwin-Williams Company / Americas Group	Estados Unidos	10,172 **	17,901 **	Mejoramiento del hogar	14	8.2%	5.7%	8.6%
104	O'Reilly Automotive, Inc.	Estados Unidos	10,150 **	10,150 **	Otra especialidad	2	7.1%	6.4%	13.7%
105	Hy-Vee, Inc.	Estados Unidos	10,100 <sup>e</sup>	10,100 <sup>e</sup>	Supermercado	1	3.0%	1.0%	n/a
106	Isetan Mitsukoshi Holdings Ltd.	Japón	9,997	10,293	Tienda departamental	8	-2.7%	-6.7%	-1.1%
107	Shoprite Holdings Ltd.	Sudáfrica	9,995 **	9,995 **	Supermercado	15	6.6%	4.3%	2.2%
108	Associated British Foods plc / Primark	Reino Unido	9,984	20,275	Especialidad en ropa/calzado	12	9.5%	4.2%	n/a
109	Canadian Tire Corporation, Limited	Canadá	9,951 **	10,953 **	Otra especialidad	1	3.2%	3.1%	6.2%
110	NorgesGruppen ASA	Noruega	9,950 **	10,258 **	Tienda de descuento	1	4.9%	3.8%	2.7%
111	Advance Auto Parts, Inc.	Estados Unidos	9,709 **	9,709 **	Otra especialidad	5	-0.3%	1.3%	5.0%
112	Wegmans Food Markets, Inc.	Estados Unidos	9,700	9,700	Supermercado	1	5.6%	5.4%	n/a
113	Grupo Coppel	México	9,650 <sup>e</sup>	9,650 <sup>e</sup>	Tienda departamental	2	16.7%	14.8%	n/a
114	Co-operative Group Ltd.	Reino Unido	9,591	13,856 **	Tienda de conveniencia / Área abierta	1	1.0%	2.6%	0.6%
115	SIGNA Retail Group	Austria	9,513 <sup>e</sup>	9,513 <sup>e</sup>	Tienda departamental	20	n/a	18.1%	n/a
116	Giant Eagle, Inc.	Estados Unidos	9,500 <sup>eee</sup>	9,500 <sup>eee</sup>	Supermercado	1	-0.2%	0.0%	n/a
117	Wayfair Inc	Estados Unidos	9,127	9,127	Sin tienda	4	47.2%	34.6%	-10.8%
118	Esselunga S.p.A.	Italia	8,953	8,953	Hipermercado / Supercentro	1	3.1%	3.5%	3.2%
119	Louis Delhaize S.A.	Bélgica	8,870	8,982	Hipermercado / Supercentro	4	-0.9%	-7.7%	-1.4%
120	Colruyt Group	Bélgica	8,841	10,646 **	Supermercado	3	3.0%	1.5%	4.5%
121	Tengelmann Group	Alemania	8,819 <sup>eee</sup>	9,066 <sup>eee</sup>	Mejoramiento del hogar	15	-0.3%	3.9%	n/a
122	Dick's Sporting Goods, Inc.	Estados Unidos	8,751	8,751	Otra especialidad	1	5.1%	3.7%	3.4%
123	Adidas Group	Alemania	8,746	26,458 **	Especialidad en ropa/calzado	40	15.3%	20.4%	n/a
124	Dufry AG	Suiza	8,663	8,903	Otra especialidad	65	16.2%	1.8%	0.3%
125	Gome Retail Holdings Limited	China	8,608	8,608	Especialidad en electrónica	1	-6.1%	-7.6%	-5.0%
126	Salling Group	Dinamarca	8,440	8,497	Tienda de descuento	3	0.1%	-4.7%	4.0%
127	Tractor Supply Company	Estados Unidos	8,352	8,352	Otra especialidad	1	7.9%	5.6%	6.7%

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

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

<sup>e</sup> = estimación.

<sup>g</sup> = acturación bruta según lo informado por la compañía.

n/a = no asignado.

ne = no existe (creado por fusión o desinversión).

\* Los ingresos reflejan ventas al por mayor.

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

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. *Las potencias globales del comercio minorista 2021*. Análisis del desempeño financiero y de las operaciones para los años fiscales concluidos al 30 de junio de 2020, empleando informes anuales de la empresa, de Supermarket News, de las empresas privadas más grandes de Forbes América y otras fuentes.

## Principales 250 potencias mundiales de la venta al por menor, FY2019

Clasificación de ingresos del FY2019	Nombre de la empresa	País de origen	Ingresos de FY2019 (USD \$M)	Ingresos <sup>1</sup> de la empresa matriz / grupo del FY2019 (USD \$M)	Formato operativo dominante	Número de países de operación	% de ingresos CAGR <sup>2</sup> FY2014-2019	% de crecimiento de los ingresos FY2019	% de margen <sup>1</sup> de utilidad neta del FY2019
128	Beisia Group Co., Ltd.	Japón	8,255 <sup>e**</sup>	8,654 <sup>e**</sup>	Mejoramiento del hogar	1	2.1%	5.9%	n/a
129	FNAC Darty S.A.	Francia	8,225 <sup>**</sup>	8,225 <sup>**</sup>	Otra especialidad	13	13.5%	-1.7%	1.6%
130	Kesko Corporation	Finlandia	8,193 <sup>e**</sup>	11,998 <sup>**</sup>	Supermercado	8	1.2%	7.6%	3.2%
131	WinCo Foods LLC	Estados Unidos	8,100 <sup>e</sup>	8,100 <sup>e</sup>	Supermercado	1	6.2%	5.2%	n/a
132	Bic Camera Inc.	Japón	8,097	8,097	Especialidad en electrónica	1	1.5%	5.9%	2.0%
133	Organización Soriana, S.A.B. de C.V.	México	8,088 <sup>**</sup>	8,088 <sup>**</sup>	Hipermercado / Supercentro	1	8.9%	1.5%	2.1%
134	Foot Locker, Inc.	Estados Unidos	8,005	8,005	Especialidad en ropa/calzado	27	2.3%	0.8%	6.1%
135	Tsuruha Holdings Inc.	Japón	7,758	7,758	Farmacia	2	13.8%	7.5%	3.6%
136	Southeastern Grocers, LLC	Estados Unidos	7,720 <sup>e</sup>	7,720 <sup>e</sup>	Supermercado	1	-6.7%	-7.5%	n/a
137	Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A. (Dia, S.A.)	Español	7,690 <sup>**</sup>	7,690 <sup>**</sup>	Tienda de descuento	4	-3.0%	-5.7%	-11.5%
138	Majid Al Futtaim Holding LLC	EAU	7,659	9,570	Hipermercado / Supercentro	16	6.5%	0.5%	-5.5%
139	The SPAR Group Limited	Sudáfrica	7,621 <sup>**</sup>	7,621 <sup>**</sup>	Supermercado	9	14.8%	6.3%	2.0%
140	H2O Retailing Corporation	Japón	7,609	8,252	Tienda departamental	2	0.7%	-4.0%	-1.5%
141	JD Sports Fashion Plc	Reino Unido	7,571 <sup>e</sup>	7,806 <sup>**</sup>	Otra especialidad	19	33.1%	29.5%	5.7%
142	President Chain Store Corp.	Taiwán	7,550	8,283 <sup>**</sup>	Tienda de conveniencia / Área abierta	4	4.4%	4.7%	4.7%
143	Takashimaya Company, Ltd.	Japón	7,548 <sup>**</sup>	8,430 <sup>**</sup>	Tienda departamental	5	-0.3%	-0.8%	1.8%
144	Globus Holding GmbH & Co. KG	Alemania	7,538	7,604	Hipermercado / Supercentro	4	3.4%	3.6%	1.9%
145	Jumbo Groep Holding B.V.	Países Bajos	7,521 <sup>e**</sup>	7,694 <sup>**</sup>	Supermercado	2	4.2%	8.6%	1.7%
146	Emke Group / Lulu Group International	EAU	7,400 <sup>e</sup>	7,400 <sup>e</sup>	Hipermercado / Supercentro	10	5.0%	0.0%	n/a
147	Burlington Stores, Inc.	Estados Unidos	7,286	7,286	Tienda departamental	1	8.5%	9.3%	6.4%
148	Chow Tai Fook Jewellery Group Limited	Hong Kong REA	7,260 <sup>**</sup>	7,260 <sup>**</sup>	Otra especialidad	11	-2.4%	-14.9%	5.3%
149	Zalando SE	Alemania	7,255	7,255	Sin tienda	17	24.0%	20.3%	1.5%
150	GS Retail Co., Ltd.	Corea del Sur	7,144	7,723	Tienda de conveniencia / Área abierta	3	11.5%	3.4%	1.6%
151	Army and Air Force Exchange Service (AAFES)	Estados Unidos	7,122	7,122	Tienda de conveniencia / Área abierta	32	-1.9%	-1.7%	4.2%
152	BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.	Turquía	7,068	7,068	Tienda de descuento	3	22.7%	24.4%	3.0%
153	Shanghai Bailian Group Co., Ltd.	China	7,067 <sup>**</sup>	7,302 <sup>**</sup>	Hipermercado / Supercentro	1	-0.3%	4.4%	1.8%
154	SM Investments Corporation	Filipinas	7,063	9,680	Hipermercado / Supercentro	1	12.8%	9.3%	13.8%
155	Ulta Beauty, Inc	Estados Unidos	7,028	7,398	Otra especialidad	1	18.0%	9.5%	9.5%
156	Bass Pro Group, LLC	Estados Unidos	7,000 <sup>e</sup>	7,000 <sup>e</sup>	Otra especialidad	2	20.0%	-4.1%	n/a
157	EssilorLuxottica SA	Italia	6,975	19,463 <sup>**</sup>	Especialidad en ropa/calzado	80	ne	8.0%	6.8%
158	Sonae, SGPS, SA	Portugal	6,922 <sup>**</sup>	7,202 <sup>**</sup>	Supermercado	62	5.4%	7.0%	3.6%
159	Reitan Group	Noruega	6,887 <sup>**</sup>	8,371 <sup>**</sup>	Tienda de descuento	7	4.6%	5.1%	4.5%
160	Edion Corporation	Japón	6,747 <sup>**</sup>	6,747 <sup>**</sup>	Especialidad en electrónica	1	1.2%	2.1%	1.5%
161	Grupo Comercial Chedraui, S.A.B. de C.V.	México	6,667	6,722	Hipermercado / Supercentro	2	12.7%	11.5%	1.2%
162	El Puerto de Liverpool, S.A.B. de C.V.	México	6,612	7,490	Tienda departamental	1	12.0%	5.9%	8.6%
163	Gruppo Eurospin	Italia	6,599 <sup>**</sup>	6,670 <sup>**</sup>	Tienda de descuento	2	7.1%	5.2%	4.2%
164	Hermès International SCA	Francia	6,589 <sup>e</sup>	7,662 <sup>**</sup>	Especialidad en ropa/calzado	49	12.4%	16.7%	22.3%
165	Life Corporation	Japón	6,555	6,555	Supermercado	1	4.7%	2.3%	1.1%
166	K's Holdings Corporation	Japón	6,514 <sup>**</sup>	6,514 <sup>**</sup>	Especialidad en electrónica	1	2.1%	2.8%	3.0%
167	Izumi Co., Ltd.	Japón	6,507 <sup>**</sup>	6,507 <sup>**</sup>	Hipermercado / Supercentro	1	5.1%	1.7%	2.9%
168	Via Varejo S.A.	Brasil	6,496	6,496	Especialidad en electrónica	1	n/a	-4.8%	-1.9%
169	Bauhaus GmbH & Co. KG	Alemania	6,483 <sup>e</sup>	6,483 <sup>e</sup>	Mejoramiento del hogar	19	3.2%	4.5%	n/a
170	Yodobashi Camera Co., Ltd.	Japón	6,480	6,480	Especialidad en electrónica	1	0.6%	1.7%	n/a

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

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

e = estimación.

g = acturación bruta según lo informado por la compañía.

n/a = no asignado.

ne = no existe (creado por fusión o desinversión).

\* Los ingresos reflejan ventas al por mayor.

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

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. *Las potencias globales del comercio minorista 2021*. Análisis del desempeño financiero y de las operaciones para los años fiscales concluidos al 30 de junio de 2020, empleando informes anuales de la empresa, de Supermarket News, de las empresas privadas más grandes de Forbes América y otras fuentes.

## Principales 250 potencias mundiales de la venta al por menor, FY2019

Clasificación de ingresos del FY2019	Nombre de la empresa	País de origen	Ingresos de FY2019 (USD \$M)	Ingresos <sup>1</sup> de la empresa matriz / grupo del FY2019 (USD \$M)	Formato operativo dominante	Número de países de operación	% de ingresos CAGR <sup>2</sup> FY2014-2019	% de crecimiento de los ingresos FY2019	% de margen <sup>1</sup> de utilidad neta del FY2019
171	GameStop Corp.	Estados Unidos	6,466	6,466	Otra especialidad	14	-7.0%	-22.0%	-7.3%
172	Lenta Group	Rusia	6,449	6,449	Hipermercado / Supercentro	1	16.6%	1.0%	-0.7%
173	Cosmos Pharmaceutical Corp.	Japón	6,327	6,327	Farmacia	1	10.9%	12.0%	3.1%
174	Deichmann SE	Alemania	6,324	6,365	Especialidad en ropa/calzado	29	5.8%	10.7%	2.6%
175	Marathon Petroleum Corp	Estados Unidos	6,305 <sup>e</sup>	123,949	Tienda de conveniencia / Área abierta	1	10.6%	20.5%	n/a
176	Central Retail Corporation Public Company Limited	Tailandia	6,277	7,157	Tienda departamental	3	ne	8.2%	5.5%
177	Axel Johnson AB	Suecia	6,248 <sup>**</sup>	9,324 <sup>**</sup>	Supermercado	3	5.1%	5.4%	1.7%
178	Homeplus Stores Co., Ltd.	Corea del Sur	6,209	6,209	Hipermercado / Supercentro	1	ne	13.9%	-7.3%
179	Pick n Pay Stores Limited	Sudáfrica	6,173 <sup>**</sup>	6,173 <sup>**</sup>	Supermercado	7	5.9%	1.1%	1.3%
180	Dillard's, Inc.	Estados Unidos	6,152	6,343	Tienda departamental	1	-1.5%	-1.9%	1.8%
181	Signet Jewelers Limited	Estados Unidos	6,084	6,137	Otra especialidad	4	1.2%	-2.2%	1.7%
182	Williams-Sonoma, Inc.	Estados Unidos	5,898	5,898	Sin tienda	13	4.7%	4.0%	6.0%
183	PT Indomarco Prismatama (Indomaret)	Indonesia	5,781 <sup>**</sup>	5,781 <sup>**</sup>	Tienda de conveniencia / Área abierta	1	14.7%	16.2%	1.6%
184	Nitori Holdings Co., Ltd.	Japón	5,776	5,891	Otra especialidad	4	9.0%	5.8%	11.1%
185	Valor Holdings Co., Ltd.	Japón	5,761	6,237	Supermercado	2	6.9%	16.8%	1.1%
186	Berkshire Hathaway Inc. / Retailing operations	Estados Unidos	5,757 <sup>e</sup>	254,616	Otra especialidad	8	5.4%	-0.3%	n/a
187	Action Nederland BV	Países Bajos	5,724	5,724	Tienda departamental de descuento	7	27.7%	21.3%	n/a
188	XXXLutz Group	Austria	5,708 <sup>e</sup>	5,708 <sup>e</sup>	Otra especialidad	13	8.2%	15.9%	n/a
189	Coupang Corp.	Corea del Sur	5,702 <sup>e</sup>	6,133 <sup>e</sup>	Sin tienda	1	102.6%	62.1%	n/a
190	Sundrug Co., Ltd.	Japón	5,682 <sup>**</sup>	5,682 <sup>**</sup>	Farmacia	1	6.7%	5.1%	3.8%
191	Ace Hardware Corporation	Estados Unidos	5,680	6,071	Mejoramiento del hogar	66	4.5%	6.9%	2.3%
192	Lawson, Inc.	Japón	5,638	6,698 <sup>**</sup>	Tienda de conveniencia / Área abierta	6	7.7%	3.5%	2.7%
193	PJSC "M.video"	Rusia	5,636	5,642	Especialidad en electrónica	1	16.2%	13.7%	2.0%
194	Sprouts Farmers Market, Inc.	Estados Unidos	5,635	5,635	Supermercado	1	13.7%	8.2%	2.7%
195	Ascena Retail Group, Inc.	Estados Unidos	5,493	5,493	Especialidad en ropa/calzado	2	2.8%	-16.5%	-12.0%
196	Coop Norge, the Group	Noruega	5,470 <sup>**</sup>	5,748 <sup>**</sup>	Supermercado	1	9.0%	2.8%	0.8%
197	MatsumotoKiyoshi Holdings Co., Ltd.	Japón	5,402 <sup>**</sup>	5,432 <sup>**</sup>	Farmacia	4	4.0%	2.5%	4.4%
198	Lao Feng Xiang Co., Ltd. 老凤祥股份有限公司	China	5,369 <sup>**e</sup>	7,182 <sup>**</sup>	Otra especialidad	4	7.9%	9.8%	3.7%
199	Coop Danmark A/S	Dinamarca	5,357 <sup>**</sup>	5,557 <sup>**</sup>	Supermercado	2	-1.5%	-0.8%	0.7%
200	Demoulas Super Markets, Inc. (dba Market Basket)	Estados Unidos	5,350 <sup>e</sup>	5,350 <sup>e</sup>	Supermercado	1	7.7%	3.3%	n/a
201	Big Lots, Inc.	Estados Unidos	5,323	5,323	Tienda de descuento	1	0.6%	1.6%	4.6%
202	JB Hi-Fi Limited	Australia	5,306	5,306	Especialidad en electrónica	2	16.7%	11.6%	3.8%
203	Shinsegae Inc.	Corea del Sur	5,256	5,483	Otra especialidad	1	21.8%	23.4%	9.3%
204	Hobby Lobby Stores, Inc.	Estados Unidos	5,250 <sup>e</sup>	5,250 <sup>e</sup>	Otra especialidad	1	7.2%	5.0%	n/a
205	Wumart Technology Group Co., Ltd. (formerly Wumart Holdings, Inc.)	China	5,234 <sup>***</sup>	6,219 <sup>**</sup>	Supermercado	1	7.2%	2.9%	5.8%
206	PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart)	Indonesia	5,155 <sup>**</sup>	5,155 <sup>**</sup>	Tienda de conveniencia / Área abierta	2	11.8%	9.2%	1.6%
207	Next plc	Reino Unido	5,075 <sup>**</sup>	5,449 <sup>**</sup>	Especialidad en ropa/calzado	70	-0.1%	1.9%	14.3%
208	The Michaels Companies, Inc.	Estados Unidos	5,072	5,072	Otra especialidad	2	1.4%	-3.8%	5.4%
209	Magazine Luiza S.A.	Brasil	5,016	5,038	Otra especialidad	1	15.2%	27.5%	4.6%
210	Harbor Freight Tools USA, Inc.	Estados Unidos	5,000 <sup>e</sup>	5,000 <sup>e</sup>	Otra especialidad	1	16.3%	25.0%	n/a
211	Sugj Holdings Co., Ltd.	Japón	4,942	4,971 <sup>**</sup>	Farmacia	1	7.2%	10.9%	3.8%

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

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

e = estimación.

g = acturación bruta según lo informado por la compañía.

n/a = no asignado.

ne = no existe (creado por fusión o desinversión).

\* Los ingresos reflejan ventas al por mayor.

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

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. *Las potencias globales del comercio minorista 2021*. Análisis del desempeño financiero y de las operaciones para los años fiscales concluidos al 30 de junio de 2020, empleando informes anuales de la empresa, de Supermarket News, de las empresas privadas más grandes de Forbes América y otras fuentes.

## Principales 250 potencias mundiales de la venta al por menor, FY2019

Clasificación de ingresos del FY2019	Nombre de la empresa	País de origen	Ingresos de FY2019 (USD \$M)	Ingresos <sup>1</sup> de la empresa matriz / grupo del FY2019 (USD \$M)	Formato operativo dominante	Número de países de operación	% de ingresos CAGR <sup>2</sup> FY2014-2019	% de crecimiento de los ingresos FY2019	% de margen <sup>1</sup> de utilidad neta del FY2019
212	Grupo Eroski	Español	4,935 <sup>e**</sup>	5,406 <sup>**</sup>	Supermercado	3	-3.0%	-2.1%	0.9%
213	HORNBACK Baumarkt AG Group	Alemania	4,929	4,929	Mejoramiento del hogar	9	5.7%	8.1%	1.8%
214	Reinart-Thomas Corporation (dba Discount Tire/America's Tire)	Estados Unidos	4,900 <sup>e</sup>	4,900 <sup>e</sup>	Otra especialidad	1	4.3%	2.1%	n/a
215	B&M European Value Retail S.A.	Reino Unido	4,845	4,845	Tienda de descuento	2	18.3%	9.4%	2.1%
216	Academy Sports and Outdoors, Inc.	Estados Unidos	4,830	4,830	Otra especialidad	1	3.8%	1.0%	2.5%
217	Fraser's Group plc (formerly Sports Direct International plc)	Reino Unido	4,805	5,008 <sup>**</sup>	Otra especialidad	22	7.8%	7.3%	2.6%
218	Shimamura Co., Ltd.	Japón	4,788	4,788	Especialidad en ropa/calzado	3	0.4%	-4.4%	2.5%
219	Arcs Co., Ltd.	Japón	4,753	4,763	Supermercado	1	2.0%	1.4%	1.3%
220	FamilyMart Co., Ltd. (formerly FamilyMart UNY Holdings Co., Ltd.)	Japón	4,743	4,743	Tienda de conveniencia / Área abierta	8	6.7%	-16.2%	9.1%
221	OJSC Dixy Group	Rusia	4,738 <sup>e</sup>	4,738 <sup>e**</sup>	Supermercado	1	6.2%	3.9%	n/a
222	Lojas Americanas S.A.	Brasil	4,728	4,728	Tienda departamental de descuento	1	2.9%	5.5%	3.1%
223	RaiaDrogasil S.A.	Brasil	4,660	4,660	Farmacia	1	20.0%	18.5%	3.2%
224	Woolworths Holdings Limited	Sudáfrica	4,601	4,601	Tienda departamental	14	5.0%	0.9%	0.8%
225	The Save Mart Companies	Estados Unidos	4,600 <sup>e</sup>	4,600 <sup>e</sup>	Supermercado	1	1.4%	2.2%	n/a
226	Stater Bros. Holdings Inc.	Estados Unidos	4,560 <sup>e</sup>	4,560 <sup>e</sup>	Supermercado	1	2.7%	0.9%	n/a
227	Tapestry, Inc.	Estados Unidos	4,530 <sup>e</sup>	4,961 <sup>**</sup>	Otra especialidad	70	4.2%	-15.5%	-13.1%
228	Grandvision N.V.	Países Bajos	4,521 <sup>**</sup>	4,521 <sup>**</sup>	Otra especialidad	43	7.5%	8.6%	4.8%
229	Neiman Marcus Group LTD LLC	Estados Unidos	4,500 <sup>e</sup>	4,500 <sup>e</sup>	Tienda departamental	2	-1.4%	-8.2%	n/a
230	Defense Commissary Agency (DeCA)	Estados Unidos	4,500	4,500	Supermercado	13	-4.3%	-4.3%	n/a
231	Save-On-Foods LP	Canadá	4,476 <sup>e</sup>	4,476 <sup>e</sup>	Supermercado	1	7.2%	7.0%	n/a
232	MAXIMA GRUPĖ, UAB	Lituania	4,469 <sup>**</sup>	4,469 <sup>**</sup>	Supermercado	5	9.1%	15.7%	3.2%
233	Hotel Shilla Co., Ltd	Corea del Sur	4,462	4,902	Otra especialidad	4	n/a	22.8%	3.0%
234	Müller Holding GmbH & Co. KG (formerly Müller Holding Ltd. & Co. KG)	Alemania	4,436	4,456	Farmacia	7	2.5%	-1.3%	1.7%
235	Mobile World Investment Corporation	Vietnam	4,383	4,383	Especialidad en electrónica	2	45.3%	18.1%	3.8%
236	HTM-Group	Francia	4,365 <sup>e**</sup>	4,925 <sup>g**</sup>	Especialidad en electrónica	4	6.9%	11.4%	n/a
237	Office Depot, Inc.	Estados Unidos	4,363	10,647	Otra especialidad	1	-7.7%	-6.0%	n/a
238	Tiffany & Co.	Estados Unidos	4,330 <sup>**</sup>	4,424 <sup>**</sup>	Otra especialidad	27	1.0%	-0.4%	12.2%
239	American Eagle Outfitters, Inc.	Estados Unidos	4,308 <sup>**</sup>	4,308 <sup>**</sup>	Especialidad en ropa/calzado	28	5.6%	6.8%	4.4%
240	JYSK Group	Dinamarca	4,299 <sup>**</sup>	4,299 <sup>**</sup>	Otra especialidad	51	6.5%	6.1%	n/a
241	Daiso Industries Co., Ltd	Japón	4,290 <sup>e**</sup>	4,612 <sup>g**</sup>	Tienda departamental de descuento	27	5.3%	5.4%	n/a
242	Topsports International Holdings Ltd	China	4,203	4,854 <sup>**</sup>	Otra especialidad	1	ne	0.7%	6.8%
243	E.Land World Co., Ltd.	Corea del Sur	4,184	5,103	Especialidad en ropa/calzado	3	-3.7%	-6.3%	n/a
244	A101 Yeni Mağazacılık A.S	Turquía	4,140 <sup>e</sup>	4,140 <sup>e</sup>	Tienda de descuento	1	35.0%	29.7%	n/a
245	Iceland Topco Limited	Reino Unido	4,128 <sup>**</sup>	4,128 <sup>**</sup>	Supermercado	6	3.8%	5.3%	-2.2%
246	PETCO Animal Supplies, Inc.	Estados Unidos	4,100 <sup>e</sup>	4,100 <sup>e</sup>	Otra especialidad	2	0.5%	0.0%	n/a
247	Chyuan Lien Enterprise Co Ltd / PX Mart Co., Ltd.	Taiwán	4,076 <sup>e</sup>	4,076 <sup>e</sup>	Supermercado	1	n/a	5.0%	n/a
248	Ingles Markets, Inc.	Estados Unidos	4,071	4,202 <sup>**</sup>	Supermercado	1	2.0%	2.5%	1.9%
249	Yaoko Co., Ltd.	Japón	4,067	4,235	Supermercado	1	8.6%	5.9%	2.7%
250	NORMA Unternehmens Stiftung	Alemania	4,032	4,032	Tienda de descuento	4	3.4%	2.0%	n/a

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

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

e = estimación.

g = acturación bruta según lo informado por la compañía.

n/a = no asignado.

ne = no existe (creado por fusión o desinversión).

\* Los ingresos reflejan ventas al por mayor.

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

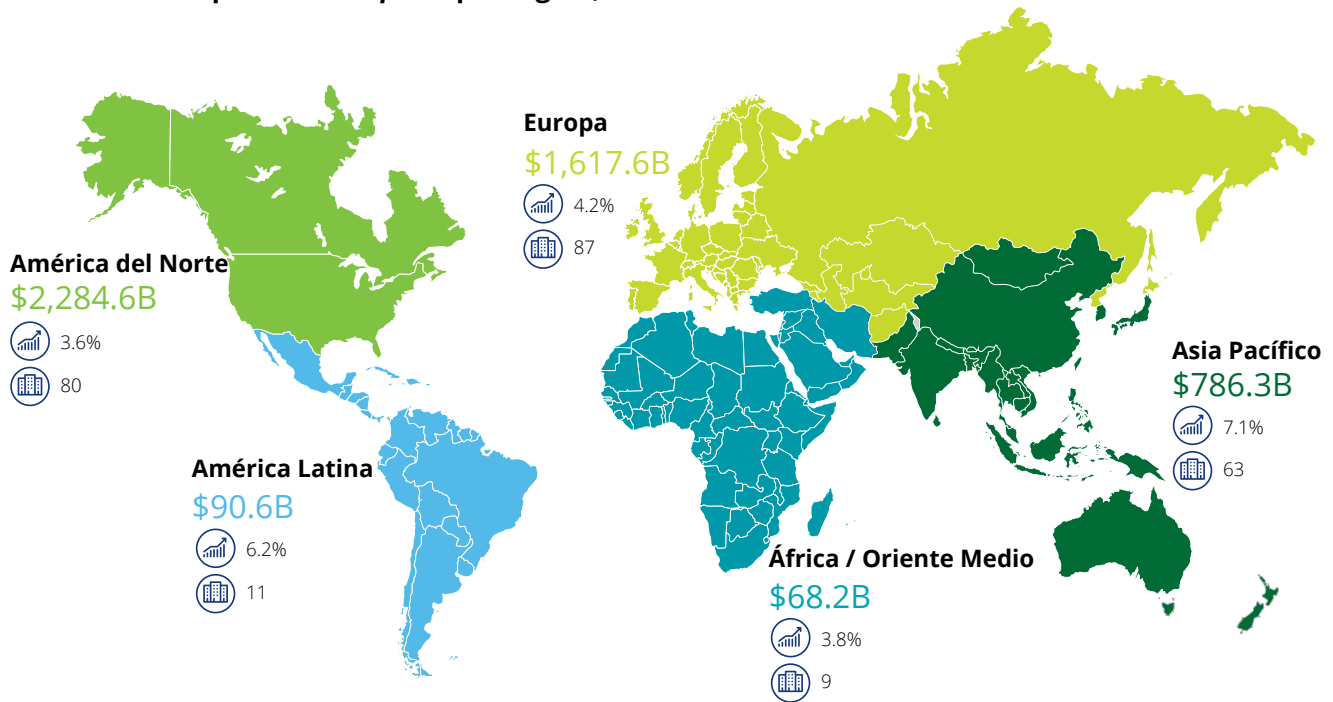
Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. *Las potencias globales del comercio minorista 2021*. Análisis del desempeño financiero y de las operaciones para los años fiscales concluidos al 30 de junio de 2020, empleando informes anuales de la empresa, de Supermarket News, de las empresas privadas más grandes de Forbes América y otras fuentes.



# Análisis geográfico

Para efectos del análisis geográfico, se ha asignado a las empresas a una región, en función de la ubicación de su sede, la cual puede no coincidir en todos los casos con el lugar en el que obtienen la mayoría de sus ventas. Aunque muchas compañías prestan servicios de ventas fuera de su región, 100% de las ventas de cada empresa se contabiliza dentro de la región en la que tiene su sede.

## Perfil de las empresas del Top 250 por región, FY2019



**\$** Ingresos del FY2019 en dólares americanos.

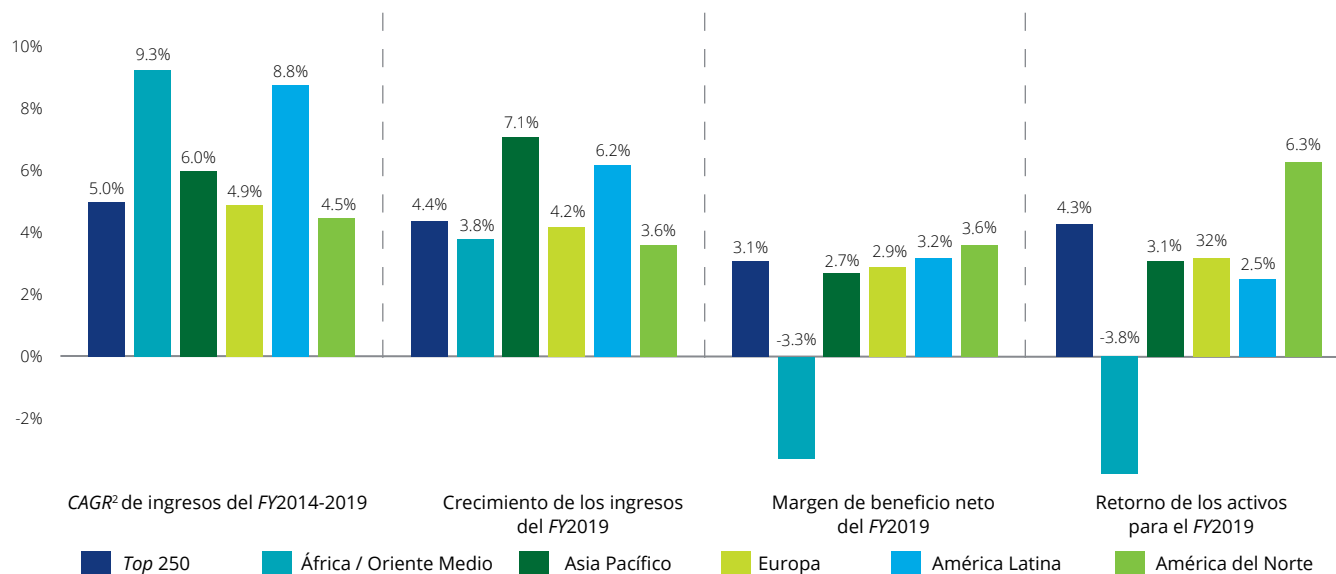
Porcentaje de cambio interanual.

Número de empresas

Los resultados reflejan los 250 minoristas principales con sede en cada región/país.

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. *Las potencias globales del comercio minorista 2021*. Análisis del desempeño financiero y de las operaciones para los años fiscales concluidos al 30 de junio de 2020, empleando informes anuales de la compañía, de Supermarket News, de las compañías privadas más grandes de Forbes América y otras fuentes.

## Crecimiento y rentabilidad de los ingresos por región<sup>1</sup>, FY2019



Los resultados reflejan las empresas del Top 250 con sede en cada región/país.

<sup>1</sup> Compuestos ponderados por ventas ajustados por monedas.

<sup>2</sup> Tasa de crecimiento anual compuesto.

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. *Las potencias globales del comercio minorista 2021*. Análisis del desempeño financiero y de las operaciones para los años fiscales terminados al 30 de junio de 2020, utilizando los informes anuales de la empresa, de Supermercado News, de las empresas privadas más grandes de Forbes América y otras fuentes.

## Porcentaje de empresas por sector de productos dentro de cada región, FY2019

	Ropa y accesorios	Bienes de consumo de movimiento rápido	Mercancías generales y bienes de entretenimiento	Diversificado
África / Oriente Medio		88.9%		11.1%
Asia Pacífico	11.1%	54.0%	19.0%	15.9%
Europa	14.9%	62.1%	18.4%	4.6%
América Latina	9.1%	45.5%	27.3%	18.2%
América del Norte	22.5%	42.5%	30.0%	5.0%
Top 250	15.6%	54.0%	22.0%	8.4%

### África / Oriente Medio

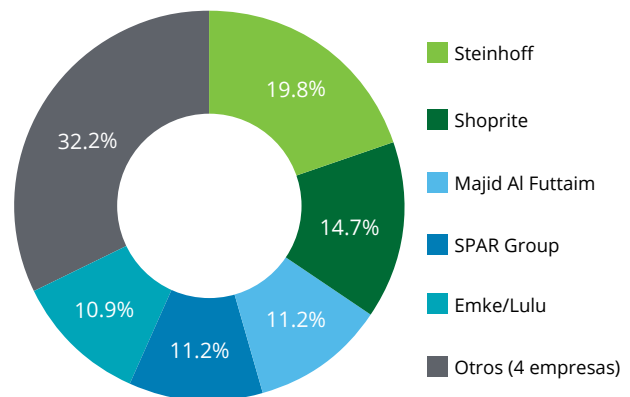
Los nueve minoristas del *Top 250* de la región de África/ Oriente Medio tienen su sede en Sudáfrica, Turquía y los Emiratos Árabes Unidos. Son más internacionales que cualquier otra región con todos los minoristas excepto el A101 de Turquía, operando fuera de su país de origen. La región registró la Tasa de Crecimiento Anual Compuesto (*CAGR*) más alta en cinco años, para el periodo *FY2014- 2019* (9.3%), casi el doble del crecimiento compuesto que el promedio del *Top 250*. El crecimiento interanual fue menor que la tasa de crecimiento del *Top 250*, con 3.8%. Las tiendas de descuento turcas A101, Yeni Mağazacılık y BIM Birleşik Mağazalar siguieron con su rápida expansión de sucursales, cada una agregando alrededor de 900 tiendas a su red en su país de origen.

La minorista líder en la región, Steinhoff, de Sudáfrica, vio caer nuevamente sus ingresos en un 5.8%, ya que el nuevo Consejo de Administración de la empresa continuó con sus medidas de reestructuración financiera, vendiendo el *holding* Blue Group, propietario de las cadenas minoristas de muebles en el Reino Unido, en noviembre de 2019<sup>54</sup>, y el *holding* del negocio de muebles ABRA, en septiembre de 2019<sup>55</sup>. Pepkor África y Pepco Group (anteriormente Pepkor Europe) tuvieron un buen desempeño. Steinhoff pospuso su salida de la bolsa de Pepco Group, planificada para 2020, luego de la caída en los precios del mercado de valores resultante de la pandemia del COVID-19<sup>56</sup>.

La región de África / Oriente Medio tuvo el margen de utilidad neta compuesta más bajo, -3.3%, principalmente, debido a las pérdidas de Steinhoff.

	Número de empresas	Promedio ingresos (USD \$M)	(%) de ingresos de operaciones en el extranjero
<b>Sudáfrica</b>	5	8,383	35.3%
<b>Turquía</b>	2	5,604	6.2%
<b>Emiratos Árabes Unidos</b>	2	7,530	45.9%
<b>Total África / Oriente Medio</b>	<b>9</b>	<b>7,576</b>	<b>32.9%</b>

### La participación en los ingresos de las empresas del *Top 5*, *FY2019*



### Asia Pacífico

Los minoristas con sede en la región de Asia Pacífico aumentaron su participación en los ingresos del *Top 250* mundial en 0.8 puntos porcentuales, hasta 16.2%, con un mayor número de nuevos participantes que cualquier otra región. También lograron el mayor crecimiento interanual del *FY2019*, con 7.1%. Diecisiete empresas tuvieron un crecimiento de dos dígitos en los ingresos en el crecimiento de dos dígitos en los ingresos en el

*FY2019*, lideradas por Alibaba y Coupang, con sede en Corea del Sur. El líder regional JD.com agregó más de USD \$13 mil millones en ingresos, impulsado, principalmente, por un aumento de 18.6% en los clientes activos en su sitio en línea, que subió a 362 millones en 2019. Como grupo, los 14 minoristas de China tuvieron un mayor crecimiento interanual (11.7%) que los minoristas de cualquier otro país importante del *Top 250*.

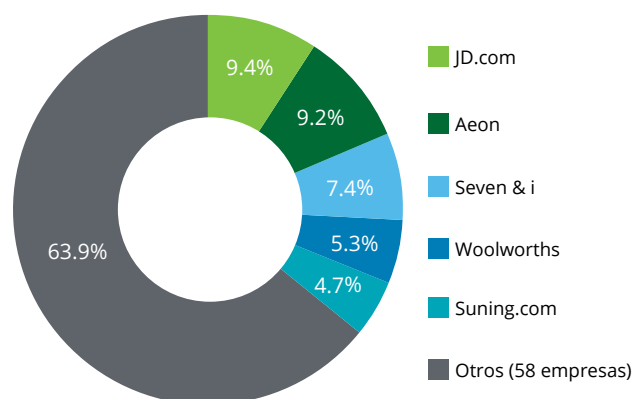
El margen de utilidad neta de 2.7% para las empresas de la región fue ligeramente inferior al compuesto del *Top 250*. SM Investments, de Filipinas, y Nitori Holdings, de Japón, fueron las únicas empresas que reportan márgenes de utilidad neta de dos dígitos.

Los líderes minoristas en la región de Asia Pacífico están dominados por empresas de Japón y China/ Región Administrativa Especial (RAE) de Hong Kong, con otras empresas con sede en la India, Corea del Sur, Australia, Tailandia, Indonesia, Filipinas, Taiwán y Vietnam. Un poco más de la mitad tienen operaciones minoristas en más de un país, pero éstas suelen ser de escala relativamente pequeña. Únicamente siete empresas informaron más de 20% de sus ingresos de operaciones en el extranjero.

	Número de empresas	Promedio ingresos (USD \$M)	(%) de ingresos de operaciones en el extranjero
<b>Japón</b>	28	11,640	15.2%
<b>China/RAE Hong Kong<sup>1</sup></b>	14	16,332	8.7%
<b>Corea del Sur</b>	8	7,903	6.6%
<b>Australia</b>	4	22,546	6.5%
<b>Otros en Asia Pacífico</b>	9	8,707	3.3%
<b>Total Asia Pacífico</b>	<b>63</b>	<b>12,482</b>	<b>10.4%</b>

<sup>1</sup>China y la Región Administrativa Especial de Hong Kong se consideran un solo país para este análisis

### La participación en los ingresos de las empresas del *Top 5*, *FY2019*



### Europa

Europa tuvo, una vez más, el mayor número de minoristas del *Top 250* en el *FY2019* (87 empresas), siete más que América del Norte, contribuyendo con 33.4% de los ingresos del *Top 250*.

Las empresas europeas tuvieron el nivel más alto de internacionalización, en su búsqueda de crecimiento fuera de sus mercados nacionales maduros. Solo 13 minoristas europeos no tenían operaciones minoristas en el extranjero, cinco de los cuales tenían su sede en Rusia y tres, en el Reino Unido.

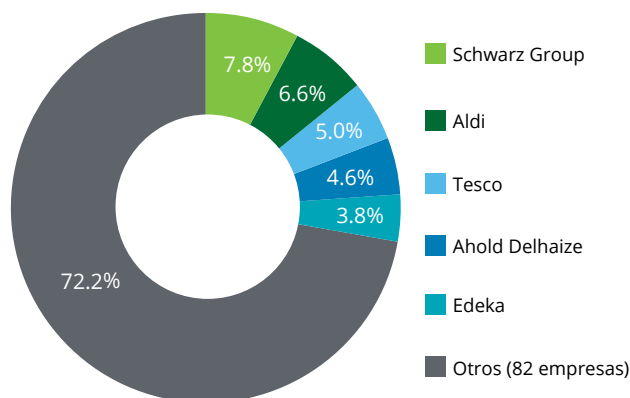
El crecimiento interanual de los ingresos mejoró hasta 4.2%, justo por debajo de la tasa de crecimiento compuesto del *Top 250*. 16 empresas informaron un crecimiento de dos dígitos, principalmente, minoristas de lujo, minoristas de deportes y minoristas de descuento. 16 minoristas informaron una disminución de las ventas, la mayoría de las cuales fueron de comestibles.

El margen de utilidad neta compuesta para los 65 minoristas europeos que informaron utilidades netas fue de 2.9%, 0.2 puntos porcentuales por debajo del compuesto del *Top 250*. Cinco minoristas informaron márgenes de utilidad neta de dos dígitos: los minoristas de lujo LVMH, Kering y Hermès, y los minoristas de moda Inditex y Next. Ocho minoristas reportaron pérdidas, casi todos corresponden a la categoría de comestibles. La tienda de descuento Día fue la única minorista que informó una pérdida de margen neto de dos dígitos, ya que atravesó por una importante reestructuración y refinanciamiento en 2019.

Las 28 empresas de la “otra Europa” tienen su sede en Austria, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Italia, Lituania, Noruega, Portugal, Suecia y Suiza.

	Número de empresas	Promedio ingresos (USD \$M)	(%) de ingresos de operaciones en el extranjero
<b>Alemania</b>	18	27,299	50.5%
<b>Francia</b>	12	25,383	42.5%
<b>Reino Unido</b>	14	17,109	17.8%
<b>Países Bajos</b>	5	26,701	79.6%
<b>Rusia</b>	5	12,841	0.0%
<b>España</b>	5	16,994	35.6%
<b>Otros Europa</b>	28	10,692	36.0%
<b>Total Europa</b>	<b>87</b>	<b>18,593</b>	<b>41.1%</b>

La participación en los ingresos de las empresas del *Top 5*, *FY2019*



### América Latina

Los 11 minoristas de América Latina registraron el segundo crecimiento mayor de ingresos (tanto CAGR de cinco años como interanual) y de margen de utilidad neta en el FY2019, en comparación con las otras regiones.

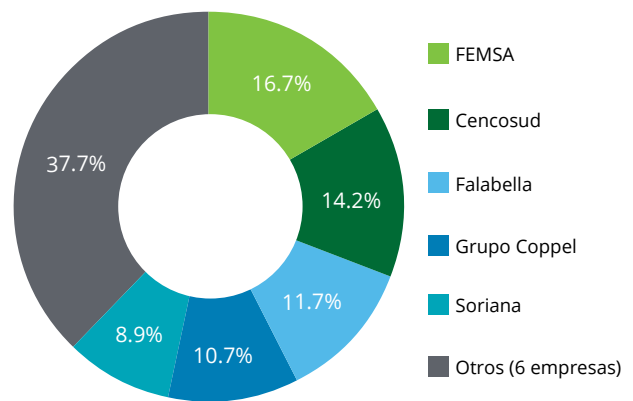
Los cuatro minoristas más pequeños de la región tienen su sede en el país más extenso, Brasil. Dos de estas empresas, Magazine Luiza y RaiaDrogasil, reportaron el mayor crecimiento interanual, de 27.5% y 18.5%, respectivamente, impulsado por la rápida expansión de las tiendas, más el crecimiento del comercio electrónico para Magazine Luiza y la adquisición de 42 tiendas Onofre de CVS para RaiaDrogasil<sup>57</sup>.

Todos los minoristas mexicanos, excepto Soriana, también obtuvieron un crecimiento superior al promedio. Los dos minoristas chilenos, Cencosud y Falabella, son los más internacionales, ambos operando en Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Perú, con Falabella también operando en México y Uruguay.

Todos los minoristas, excepto Via Varejo, de Brasil, fueron rentables. En los grandes almacenes mexicanos, El Puerto de Liverpool reportó el margen de utilidad neta más alto, 8.6%.

	Número de empresas	Promedio ingresos (USD \$M)	(%) de ingresos de operaciones en el extranjero
<b>Brasil</b>	4	5,225	0.0%
<b>México</b>	5	9,232	11.9%
<b>Chile</b>	2	11,764	47.8%
<b>Total America Latina</b>	<b>11</b>	<b>8,235</b>	<b>18.5%</b>

La participación en los ingresos de las empresas del Top 5, FY2019



### América del Norte

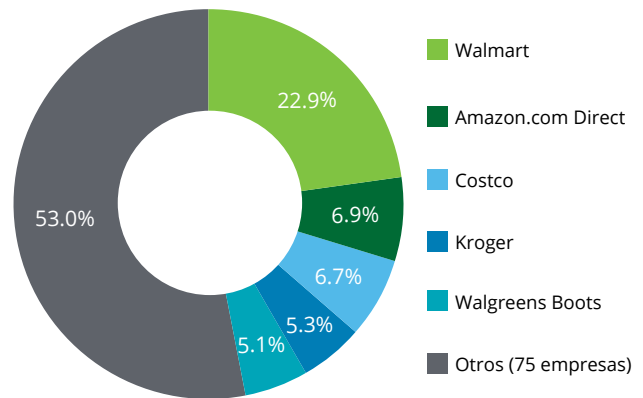
Los minoristas de América del Norte contribuyeron con casi la mitad de los ingresos totales del *Top 250* en el *FY2019* y tuvieron el promedio de ingresos más grande: \$28.6 mil millones de dólares americanos. Sus ingresos provenientes de países extranjeros se mantuvieron bajos, porque casi la mitad de todas las empresas solo tienen operaciones minoristas en su mercado local.

Los minoristas de esta región registraron el crecimiento compuesto más bajo del periodo *FY2014-2019* y el crecimiento interanual del *FY2019* también fue el menor. Siete empresas lograron un crecimiento de dos dígitos y, en tres casos, se debió, principalmente, a actividades de fusiones y adquisiciones anteriores. Metro Inc., de Canadá, continuó ganando ventas interanuales, a partir de la adquisición de Grupo Jean Coutu, en mayo de 2018. El crecimiento de PetSmart se debió, principalmente, al minorista de mascotas Chewy Inc. (adquirido en 2017), que sigue siendo propiedad mayoritaria de PetSmart, luego de su OPI, en 2019. Las tiendas de conveniencia de Marathon Petroleum crecieron en la mercancía minorista, desde la adquisición de 574 tiendas de conveniencia de Andeavor, en octubre de 2018. Los gigantes del comercio electrónico Amazon.com y Wayfair continuaron con su sólida trayectoria de crecimiento. Sin embargo, 23 minoristas perdieron ventas en el *FY2019*, y GameStop, Ascena Retail Group y Tapestry informaron disminuciones de dos dígitos. GameStop y Ascena vieron caídas en las ventas de tiendas y cierres de tiendas. Tapestry perdió ventas, principalmente, debido al impacto del COVID-19, de abril a junio de 2020.

Las 54 minoristas norteamericanas que reportaron ganancias netas obtuvieron el margen de ganancia neta compuesto más alto, en 3.6%, 0.5 puntos porcentuales por encima del margen de utilidad neta compuesta del *Top 250*. Cinco empresas especializadas y de descuento lograron dobles dígitos de márgenes de utilidad neta: la líder en el mejoramiento para el hogar, Home Depot; la minorista de ropa con descuento y de moda para el hogar Ross Stores; los minoristas de autopartes AutoZone y O'Reilly Automotive; y la joyería de lujo Tiffany

	Número de empresas	Promedio ingresos (USD \$M)	(%) de ingresos de operaciones en el extranjero
<b>Estados Unidos</b>	74	29,610	13.2%
<b>Canadá</b>	6	15,573	5.0%
<b>Total América del Norte</b>	<b>80</b>	<b>28,557</b>	<b>12.8%</b>

La participación en los ingresos de las empresas del *Top 5*, *FY2019*







(que fue adquirida por el gigante de lujo LVMH, en enero de 2021)<sup>58</sup>. Solo nueve minoristas informaron sobre una pérdida.

Siete de las diez principales minoristas mundiales tienen su sede en los Estados Unidos y seis de ellas generaron ingresos superiores a los \$100 mil millones de dólares americanos.

# Análisis por sector de producto

Este informe analiza el desempeño del comercio minorista por sector primario de productos. Se utilizan cuatro sectores de productos para el análisis: ropa y accesorios; bienes de consumo de movimiento rápido (*FMCG*, por sus siglas en inglés); mercancías generales y bienes de entretenimiento; y diversificados. Una empresa se asigna a uno de los tres sectores de productos específicos si al menos la mitad de sus ingresos se deriva de esa categoría de producto ampliamente definida. Si cada uno de estos sectores de productos representa menos de la mitad de los ingresos de una empresa, se clasifica como diversificados.

La tasa de crecimiento de ingresos anual más alta en el *FY2019* se registró en el sector de productos diversificados, y el sector de la ropa y accesorios fue nuevamente el más rentable.

	 Ropa y accesorios	 Bienes de consumo de movimiento rápido	 Mercancías generales y bienes de entretenimiento	 Diversificado
Ingreso minorista <i>FY2019</i>	US\$467.3B	US\$3,198.3B	US\$934.1B	US\$247.5B
Participación del <i>FY2019</i>	10%	66%	19%	5%
Número de empresas	39	135	55	21

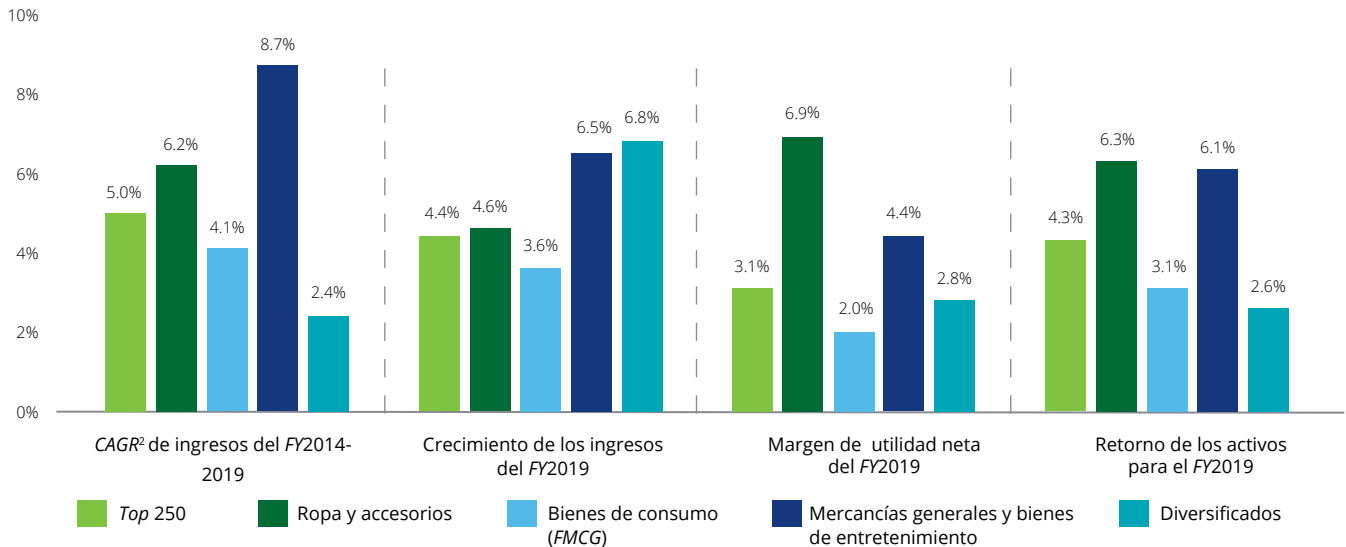
Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. *Las potencias globales del comercio minorista 2021*. Análisis del desempeño financiero y de las operaciones para los años fiscales terminados al 30 de junio de 2020, utilizando informes anuales de la compañía, de Supermarket News, de las compañías privadas más grandes de Forbes América y otras fuentes.

## Porcentaje de empresas por región dentro de cada sector de productos, *FY2019*

	África / Oriente Medio	Asia Pacífico	Europa	América Latina	América del Norte
Ropa y accesorios		17.9%	33.3%	2.6%	46.2%
Bienes de consumo de movimiento rápido	5.9%	25.2%	40.0%	3.7%	25.2%
Mercancías generales y bienes de entretenimiento		21.8%	29.1%	5.5%	43.6%
Diversificados	4.8%	47.6%	19.0%	9.5%	19.0%
<b>Top 250</b>	3.6%	25.2%	34.8%	4.4%	32.0%



## Crecimiento y rentabilidad de los ingresos por sector del producto primario<sup>1</sup>, FY2019



<sup>1</sup> Compuestos ponderados por ventas ajustados por monedas.  
<sup>2</sup> Tasa de crecimiento anual compuesto.

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. *Las potencias globales del comercio minorista 2021*. Análisis del desempeño financiero y de las operaciones para los años fiscales terminados al 30 de junio de 2020, utilizando los informes anuales de la empresa, de Supermercado News, de las empresas privadas más grandes de Forbes América y otras fuentes.

### Ropa y accesorios

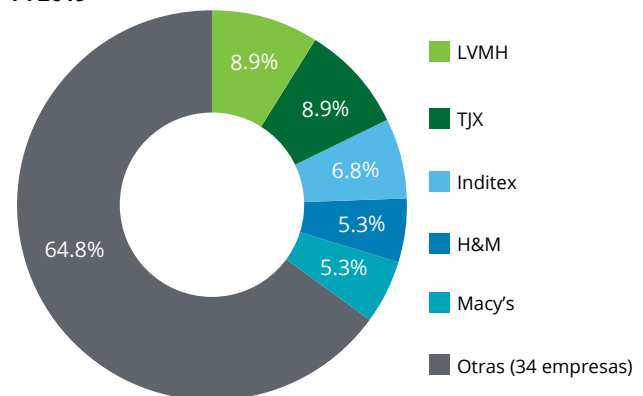
Los minoristas de ropa y accesorios registraron nuevamente el mejor desempeño final entre los cuatro sectores de productos, con un margen de utilidad neta compuesta de 6.9% en el FY2019, 1.4 puntos porcentuales menos que en 2018. El sector también logró la mayor rentabilidad sobre los activos (6.3%). Los 39 minoristas de este sector fueron los más internacionales, generando 39% de los ingresos por operaciones en el extranjero, en 32 países en promedio. Casi 60% de los minoristas de ropa y accesorios tiene operaciones en tiendas en diez o más países. Sin embargo, la contribución del sector a los ingresos totales del Top 250 mundial fue solo de 9.6%, y las empresas registraron un ingreso promedio de \$12 mil millones de dólares americanos.

Las tiendas bajo la marca de una compañía y los minoristas en línea continúan teniendo más éxito que las tiendas departamentales, que se encuentran en dificultades. Hay nueve grandes almacenes en este sector, liderados por Macy's, y 17 en total en el Top 250. Hace diez años, había 24 en el Top 250.

Las marcas de una empresa que se enfocan al comercio minorista tienen, generalmente, un modelo de negocio más exitoso, con un mayor enfoque de presencia omnicanal, un incremento constante de sitios de comercio electrónico y mejoras en la experiencia de compra en tienda para los clientes, y/o un enfoque hacia un modelo de negocio basado en precios de descuento.

La minorista deportiva alemana Adidas y la minorista en línea Zalando alcanzaron las tasas más altas de crecimiento de ingresos en el FY2019. Otras seis empresas también generaron un

### Participación en los ingresos de las empresas del Top 5, FY2019



crecimiento en los ingresos de dos dígitos, incluyendo a los líderes franceses de artículos de lujo LVMH, Kering y Hermès. Estas tres empresas de alto rendimiento también reportaron los márgenes de utilidad neta más altos en este sector de productos. El crecimiento interanual general de los ingresos del sector fue de 4.6%, sobre una base compuesta ajustada por moneda, ponderada por ventas, ligeramente superior al Top 250, en 4.4%.

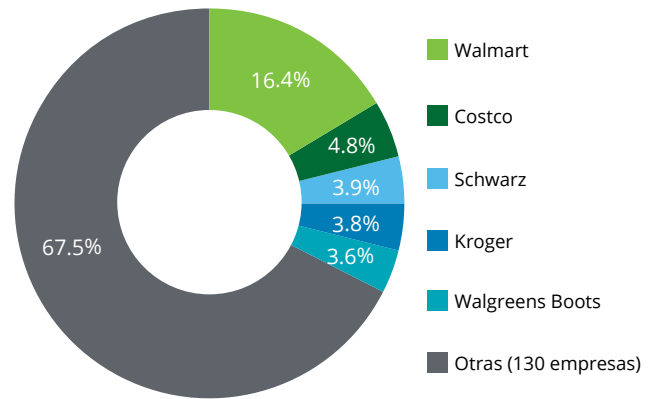
### Bienes de consumo de movimiento rápido (FMCG, por sus siglas en inglés)

Con el mayor número de empresas (135) en la lista, el sector de productos de bienes de consumo de movimiento rápido (FMCG) aporta casi dos tercios de los ingresos del Top 250. Las minoristas de bienes de consumo son significativamente más grandes que las de otros sectores, generando un promedio de \$23.7 mil millones de dólares americanos en ingresos en el FY2019. 40% de las empresas tiene su sede en Europa.

Muchas minoristas de bienes de consumo se centran más en las operaciones de su país de origen, con la presencia internacional más baja, tan solo 6.7 países en promedio, y solo 21.2% de sus ventas proviene de países extranjeros; además de que 39% no tiene operaciones internacionales. Algunos de los principales productores de bienes de consumo masivo vendieron operaciones en el extranjero en 2020 y en 2021. Por ejemplo, Walmart vendió su negocio en Argentina<sup>59</sup>; así como una participación mayoritaria en su cadena británica, Asda<sup>60</sup>; y la subsidiaria japonesa de supermercados Seiyu<sup>61</sup>. A la par, Tesco vendió sus operaciones en Asia<sup>62</sup> y Polonia<sup>63</sup>.

El sector de FMCG genera los márgenes de utilidad neta más bajos, debido a la competencia de precios en curso y al aumento de los costos en la mayoría de los mercados del mundo. El margen de utilidad neta compuesta del FY2019, de 2.0%, fue 1.1 puntos porcentuales más bajo que el del Top 250.

### Participación en los ingresos de las empresas del Top 5, FY2019



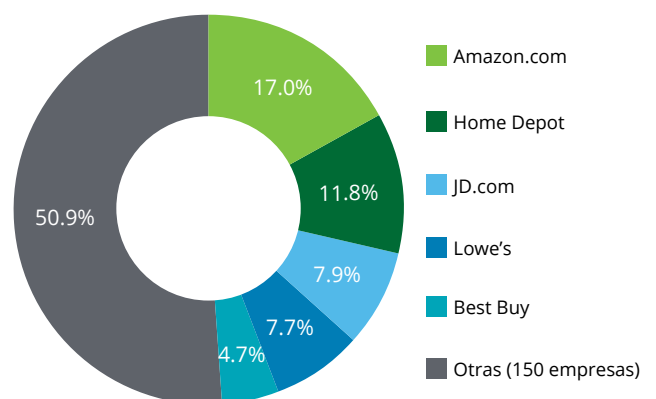
Siete minoristas de FMCG lograron un crecimiento de los ingresos superior a 20%, incluidos dos minoristas turcos con un fuerte crecimiento orgánico (A101 y BIM) y cuatro establecimientos de descuento. Los minoristas de FMCG de más rápido crecimiento en mercados maduros en el FY2019 crecieron, principalmente, a través de la actividad de fusiones y adquisiciones. La japonesa Pan Pacific (Don Quijote) adquirió Uny, en enero de 2019<sup>64</sup>, y el operador de tiendas de conveniencia con sede en los Estados Unidos, Marathon Petroleum, adquirió las 574 ubicaciones de Andeavor en los Estados Unidos, en octubre de 2018<sup>65</sup>.

### Mercancías generales y bienes de entretenimiento

Casi la mitad de los minoristas de este sector de productos tienen su sede en los Estados Unidos. Con 55 minoristas (una más que el año anterior), este sector contribuyó con 19.3% de los ingresos totales del Top 250 en el FY2019, generando un ingreso promedio de \$17 mil millones de dólares americanos por empresa. Los principales formatos operativos de las tiendas son: electrónica, mejoramiento para el hogar y otras especialidades (que incluyen minoristas de muebles, como Ikea; especialistas en deportes, como Décathlon; de autopartes, como AutoZone; y otros especialistas del sector), así como los principales actores *online* especializados. El sector registró la CAGR más alta de cinco años (8.7%) y el segundo mayor crecimiento anual de ingresos (6.5%) entre los sectores de productos. El margen de utilidad neta de los minoristas de mercancías generales y bienes de entretenimiento mejoró: con un 4.4%, estuvo 1.1 puntos porcentuales más alto que el del Top 250 y 1.5 puntos porcentuales más alto que en el informe del año pasado. Cuatro empresas, incluida Home Depot, lograron márgenes de utilidad neta de dos dígitos.

64% de las empresas de este sector tiene operaciones internacionales y obtiene 20.5% de los ingresos fuera de su país de origen. Amazon, Home Depot, JD.com y Lowe's fueron los mayores contribuyentes, cada uno con ingresos de más de \$50 mil millones de dólares americanos en el FY2019. 13 empresas obtuvieron un crecimiento interanual de los ingresos de dos dígitos, encabezadas por Wayfair, la única empresa de este sector con un crecimiento en los ingresos de más de 30%.

### Participación en los ingresos de las empresas del Top 5, FY2019



**Diversificados**

Las empresas con actividades diversificadas en múltiples sectores de productos registraron el mayor crecimiento interanual del FY2019 entre los ingresos de los cuatro sectores de productos: 6.8%.

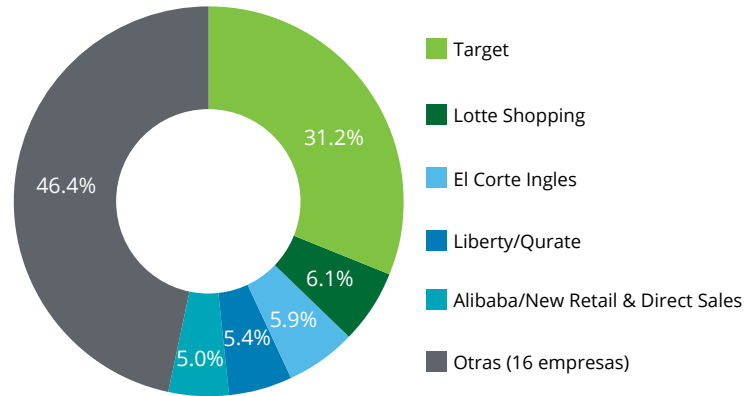
El crecimiento más fuerte provino de las ventas directas y de New Retail de Alibaba Group, que comprende, principalmente, la cadena minorista de comestibles Freshippo, el supermercado Tmall y los grandes almacenes Intime, así como la empresa de comercio electrónico de importación Kaola, que fue adquirida en septiembre de 2019<sup>66</sup>. Los ingresos de Alibaba se duplicaron en el FY2019 y contribuyeron con más de 40% al crecimiento del sector. Cuatro empresas diversificadas lograron un crecimiento de dos dígitos: Coupang y Shinsegae, de Corea del Sur, y las empresas europeas Action Nederland y SIGNA Retail.

Las 21 empresas de este sector son más pequeñas que las de otros sectores, con un ingreso minorista promedio de \$11.8 mil millones de dólares americanos. También son menos internacionales, con una participación de los ingresos de operaciones en el extranjero de únicamente 9.7% en el FY2019

Entre los grandes almacenes de descuento de los Estados Unidos, Target es, por mucho, la empresa diversificada más grande. El crecimiento de 3.6% de Target fue impulsado por las inversiones continuas en tiendas, el comercio electrónico y las mejoras en la cadena de suministro, así como por el desarrollo de nuevas y exclusivas marcas.

Las 15 empresas diversificadas que informaron utilidades netas lograron un margen de utilidad neta compuesta de 2.8%, 0.3 puntos porcentuales por debajo del compuesto del Top 250. La minorista líder de Filipinas, SM Investments, fue la única empresa con un margen de utilidad neta de dos dígitos. Cuatro empresas informaron pérdidas.

**Participación en los ingresos de las empresas Top 5, FY2019**



# Las recién llegadas

## Las recién llegadas, FY2019

Clasificación Top 250	Nombre de la empresa	País de origen	Formato operativo dominante	Crecimiento de los ingresos FY2019
157	EssilorLuxottica SA	Italia	Especialidad en ropa/calzado	8.0%
176	Central Retail Corporation Public Company Limited	Tailandia	Tienda departamental	8.2%
189	Coupang Corp.	Corea del Sur	Sin tienda	62.1%
198	Lao Feng Xiang Co., Ltd. 老凤祥股份有限公司	China	Otra especialidad	9.8%
210	Harbor Freight Tools USA, Inc.	Estados Unidos	Otra especialidad	25.0%
233	Hotel Shilla Co.,Ltd	Corea del Sur	Otra especialidad	22.8%
235	Mobile World Investment Corporation	Vietnam	Especialidad en electrónica	18.1%
236	HTM-Group	Francia	Especialidad en electrónica	11.4%
242	Topsports International Holdings Ltd	China	Otra especialidad	0.7%
243	E.Land World Co., Ltd.	Corea del Sur	Especialidad en ropa/calzado	-6.3%
247	Chyuan Lien Enterprise Co Ltd / PX Mart Co., Ltd.	Taiwán	Supermercado	5.0%
249	Yaoko Co., Ltd.	Japón	Supermercado	5.9%

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. *Las potencias globales del comercio minorista 2021*. Análisis del desempeño financiero y de las operaciones para los años fiscales terminados al 30 de junio de 2020, empleando los informes anuales de la empresa, de Supermercado News, de las empresas privadas más grandes de Forbes América y otras fuentes.

### Doce minoristas se unieron o volvieron a ingresar al Top 250 en el FY2019. Nueve de estas empresas tienen su sede en Asia. Tres entradas fueron el resultado de la actividad de fusiones y adquisiciones y/o escisiones:

- El fabricante francés de anteojos Essilor completó la fusión con la minorista especializada en anteojos Luxottica, de Italia, en octubre de 2018, creando uno de los principales actores de la industria de los anteojos<sup>67</sup>. A finales de 2019, la empresa tenía 7 mil 704 tiendas de propiedad y 3 mil 237 franquicias en todo el mundo, bajo marcas que incluyen Sunglass Hut, Lenscrafters, Target Optical, GMO, Salmoiraghi & Viganò, Oakley, OPSM y Ray-Ban. EssilorLuxottica es la nueva participante más alta del Top 250, en la posición 157.
- Central Retail Corporation: el Grupo Central de Tailandia apareció en el Top 250 en el puesto 152 el año pasado. En el FY2019, el grupo completó su reestructuración de tres años, con múltiples adquisiciones y enajenaciones, reuniendo sus operaciones minoristas bajo Central Retail Corporation Public Company Limited (CRC), en preparación para su cotización en el mercado de valores, en febrero de 2020. Con un valor de alrededor de \$2.5 mil millones de dólares americanos,

la OPI fue la más grande que, hasta la fecha, se había visto en Tailandia<sup>68</sup>. Las tiendas minoristas de CRC incluyen moda (que contempla los grandes almacenes Robinson y Central, en Tailandia, y La Rinascente, en Italia), las minoristas de línea dura Thai Watsadu y Baan & Beyond, en Tailandia, las tiendas especializadas en electrónica Power Buy, en Tailandia, y Nguyen Kim, en Vietnam (100% adquirido en febrero de 2020<sup>69</sup>) y la venta minorista de alimentos, incluidas las tiendas Tops y FamilyMart, en Tailandia, y las tiendas Big C y Lanchi Mart, en Vietnam. En total, Central Retail operaba mil 934 tiendas en Tailandia, 132 en Vietnam y 9 en Italia, a fines de 2019. CRC ingresó al Top 250 en el lugar 176 en el FY2019.

- La entrada de Topsports International Holdings al Top 250, en el puesto 242, también fue el resultado de la escisión y la OPI de la empresa. La empresa de calzado de propiedad privada Belle International Holdings cotizó su división de ropa deportiva Topsports en la bolsa de valores de Hong Kong en octubre de 2019, recaudando mil millones de dólares americanos<sup>70</sup>. Topsports tenía 8 mil 395 tiendas operadas directamente en casi 300 ciudades de China, en febrero de 2020.

### Tres empresas con sede en Corea del Sur y Vietnam ingresaron al Top 250 por primera vez, debido al rápido crecimiento orgánico:

- Coupang Corp. es la minorista en línea más grande de Corea del Sur, a veces llamada “el Amazon de Corea del Sur”. Tiene un modelo comercial B2C, es decir, los ingresos provienen, principalmente, de la venta minorista en línea, en lugar de comisiones de mercado o de servicios logísticos a terceros. Al ingresar en el puesto 189, es la empresa de más rápido crecimiento en el Top 250, con ingresos de hasta más de 60% interanual y una tasa compuesta anual de más de 100% para el periodo FY2014-2019. Los centros de entrega de Coupang aumentaron de 27, en 2014, a 168, en 2019. La compañía atribuyó su crecimiento de ingresos en el FY2019 al servicio de entrega ampliado “Wow”, que permitió envíos durante la noche y el mismo día en todo el país. Las compras en línea en Corea del Sur aumentaron 25% en el año hasta fines de febrero de 2020, con una participación de 28% de todas las ventas minoristas, según la oficina de estadísticas del gobierno<sup>71</sup>.
- El Hotel Shilla es el segundo nuevo participante de Corea del Sur y tiene el lugar 233. La división de ventas al por menor de viajes de la compañía opera tiendas libres de impuestos en las ciudades coreanas de Seúl y Jeju, así como en línea y en los aeropuertos nacionales e internacionales de Corea del Sur, Singapur, la RAE de Hong Kong y la RAE de Macao. También tiene una tienda en la ciudad de Phuket, Tailandia. En octubre de 2019, acordó comprar una participación de 44% en Sixty Duty Free, la empresa detallista libre de impuestos a bordo líder en el mundo y una minorista omnicanal y aeroportuaria cada vez más influyente<sup>72</sup>. En 2019, antes del impacto de la pandemia en los viajes, las ventas minoristas de viajes del Hotel Shilla aumentaron 22.8%.
- Otro minorista asiático de rápido crecimiento, Mobile World Investment, entró al lugar 235. Mobile World Investment Corporation (MWG) es la empresa minorista líder en Vietnam por ingresos y por utilidad neta después de impuestos, con más de 3 mil 400 tiendas en todo el país. MWG opera varias cadenas minoristas en Vietnam: la marca de telefonía móvil minorista “thegioididong”, la minorista especializada en electrónica “Dien May Xanh” (incluida “Tran Anh”) y la minorista de comestibles “Bach Hoa Xanh”. Se expandió a Camboya con la cadena de tiendas Big Phone, en 2017. El crecimiento de MWG está impulsado principalmente por la rápida expansión de las tiendas. El número total de tiendas MWG aumentó de 2 mil 197, en el FYE 2018, a 3 mil 39, en el FYE 2019.

### Las empresas especializadas en mercados más maduros también encontraron oportunidades de crecimiento:

- La empresa privada Harbor Freight Tools USA, Inc., con sede en Calabasas, California, vende herramientas y equipos con descuento a través de más de mil 45 tiendas en 48 estados, así como a través del Internet y sus centros de atención telefónica<sup>73</sup>. Abrió su tienda número mil en agosto de 2019, impulsando el crecimiento, principalmente, mediante la rápida expansión de su red de tiendas, que, en 2017, era de 750. Las ventas estimadas de Harbour Freight Tools, en 2019, de \$5 mil millones de dólares americanos<sup>74</sup>, la colocan en la posición 210 del Top 250.
- HTM-Group HTM-Group es propiedad privada del holding de la familia Mulliez, la cual también posee otros tres minoristas en el Top 250: Auchan, Groupe Adeo y Décathlon. High Tech Multicanal (HTM) Group opera las cadenas minoristas especializadas en electrónica Boulanger y Electro-dépôt en Francia, España y Bélgica. El comercio electrónico representa alrededor de 15% de las ventas del grupo<sup>75</sup>. En noviembre de 2019, HTM completó la adquisición de Kréfel, otro minorista especializado en electrónica, con 74 tiendas Kréfel, en Bélgica, y 11 tiendas Hifi International, en Luxemburgo<sup>76</sup>. Esto siguió a la adquisición de una participación “sustancial” (no revelada) en la red de tiendas de franquicia de electrónica de consumo Expert & Connexion (Ex & Co), en 2018, indicando que las tiendas “accederían así a la cadena de suministro del Grupo Boulanger”<sup>77</sup>. Las ventas netas estimadas de HTM-Group, en 2019, fueron de 3.9 mil millones de euros, lo que la sitúa en el puesto 236 del Top 250.

Tres empresas asiáticas más entraron en el Top 250 cerca de la parte inferior del ranking. La minorista de moda surcoreana E.Land World volvió a entrar en el puesto 243. PX Mart, propiedad de Chyuan Lien Enterprise Co, una cadena de supermercados líder en Taiwán, entró en la posición 247. La empresa minorista japonesa Yaoko se benefició del crecimiento impulsado por la mejora de la fortaleza del yen japonés frente al dólar americano.

La joyería china de integración vertical Lao Feng Xiang ingresó al Top 250, en el puesto 198, debido a una mejor cobertura de datos. La compañía tenía 3 mil 893 puntos de venta de joyería (casi todos ubicados en China) en el FYE 2019, de los cuales 95% estaba franquiciado.

# Las 50 más rápidas

Las 50 más rápidas son las 50 empresas del *Top 250* global con las Tasas de Crecimiento Anual Compuesto (CAGR) más altas en ingresos, del *FY2014* al *FY2019*. Aquellas que también estuvieron entre las 50 más rápidas del año pasado se muestran en la lista en “negritas”.

## El comercio electrónico y las tiendas de descuento impulsan un elevado crecimiento de los ingresos

La CAGR compuesta para las 50 más rápidas fue de 19.1% para el periodo del *FY2014-2019*, solo 0.3 puntos porcentuales por debajo de la CAGR compuesta del periodo *FY2013-2018*, y casi cuatro veces más alta que la del *Top 250* en su conjunto (5.0%). El comercio electrónico, la rápida expansión de las tiendas orgánicas, la actividad de fusiones y adquisiciones y los esfuerzos continuos de los minoristas para construir una base de consumidores sólida fueron factores clave que impulsaron este alto crecimiento de los ingresos. 84% de las empresas que figuran entre las 50 más rápidas en el *FY2019* también formaron parte de las 50 más rápidas del año pasado.

Las 50 empresas más rápidas registraron un crecimiento de ingresos compuestos anuales de dos dígitos: de 12.5% en el *FY2019*, 1.3 puntos porcentuales más que las 50 más rápidas del informe del año pasado. Para las 50 empresas más rápidas de este año, el crecimiento interanual compuesto ha seguido desacelerándose, ya que fue de 15% en el *FY2018* y de 17.3% en el *FY2017*.

Cinco de los diez minoristas de más rápido crecimiento fueron minoristas en línea. Los líderes de crecimiento en línea del año pasado, Wayfair, JD.com y Vipshop, fueron superados por el nuevo participante Coupang. Siete empresas del *Top 20* de más rápido crecimiento fueron minoristas de descuento y 13 tenían su sede en mercados minoristas menos maduros, principalmente en Asia, América Latina y Europa del Este.

De las 40 empresas que informaron sus resultados finales, 38 fueron rentables. El margen de utilidad neta compuesta para los 50 más rápidos fue de 4.2%, 1.1 puntos porcentuales más que el *Top 250*. Los minoristas de lujo Franciases Hermès, Kering y LVMH, así como el minorista con sede en Filipinas SM Investments, registraron el mejor desempeño entre las 50 más rápidas, todos reportando márgenes de utilidad neta de dos dígitos. 48% de los minoristas de las 50 más rápidas pertenecieron al sector de productos de consumo masivo y 26%, a mercancías generales y bienes de entretenimiento.

## El desempeño de las cinco empresas más rápidas

El nuevo participante, Coupang Corp, es la empresa de más rápido crecimiento en el *Top 250*, con ingresos superiores a 60% interanual, y una CAGR de cinco años de más de 100%. Coupang, el minorista en línea más grande de Corea del Sur, atribuyó su crecimiento de ingresos en el *FY2019* a su servicio de entrega ampliado “Wow”, que permitió entregas durante la noche y el mismo día en todo el país. Las categorías de crecimiento más rápido fueron las de electrodomésticos y de alimentos frescos<sup>78</sup>. La compañía declara que su inversión continua en logística y la densa población de Corea del Sur significa, en conjunto, que 70% de los coreanos vive a 10 minutos de un centro logístico de Coupang, lo cual facilita la entrega en la última milla<sup>79</sup>.

Reliance Retail, el líder de los 50 más rápidos del año anterior, pasó al segundo lugar. La compañía registró un crecimiento interanual de 41.8%, impulsado principalmente por un aumento de 13.1% en el número de tiendas de sus cadenas minoristas de electrónica de consumo, de moda y estilo de vida, así como de abarrotes, llegando a 11 mil 784 tiendas en más de 7 mil pueblos y ciudades de la India, a finales del año fiscal.

El comercio electrónico es un segundo motor de crecimiento, tanto a través del comercio digital (B2C) como de B2B. La compañía se está asociando con WhatsApp para acelerar aún más el negocio de comercio digital de Reliance Retail en la plataforma JioMart, usando WhatsApp para apoyar a las pequeñas empresas<sup>80</sup>. Reliance Retail adquirió las 29 tiendas de la tienda departamental Shri Kannan a finales del *FY2019*<sup>81</sup> y, en agosto de 2020, anunció que adquiriría las unidades minoristas, mayoristas y de logística de Future Group, por \$3.4 mil millones de dólares americanos. Cuando se apruebe por completo, el acuerdo, casi duplicará el espacio de tiendas de Reliance Retail<sup>82</sup>. Reliance Retail también realizó dos adquisiciones de comercio electrónico en 2020, comprando Vitalic Health y su plataforma de farmacia en línea, Netmeds, en agosto<sup>83</sup>, y una participación de 96% en la compañía de decoración del hogar en línea, UrbanLadder, en noviembre<sup>84</sup>.

Wayfair, la minorista en línea de muebles y decoración del hogar con sede en los Estados Unidos, mantuvo el tercer lugar en el ranking de las 50 más rápidas. Su crecimiento anual de ingresos en el *FY2019* fue de 34.6%, debido, principalmente, al crecimiento continuo de su base de clientes, que aumentó un 33.9% interanualmente. Sin embargo, la inversión de Wayfair

en el crecimiento se ha realizado a expensas de las ganancias. La compañía nunca ha sido rentable y, en el FY2019, vio caer su margen de utilidad neta a un -10.8%.

El cuarto lugar en el *ranking* de las 50 minoristas de más rápido crecimiento lo obtuvo otra nueva participante del *Top 250*: la minorista líder en Vietnam, Mobile World Investment Corporation (MWG). El crecimiento de MWG se debió, esencialmente, a la rápida expansión de su teléfono móvil, sus cadenas minoristas de especialidad electrónica y sus cadenas de abarrotes. El número total de tiendas MWG aumentó, a fines de 2019, en un 38.3%, de 2 mil 197 en el FYE 2018 a 3 mil 39 en el FYE 2019.

La minorista china por internet JD.com cayó a la quinta posición del *ranking* de las 50 más rápidas. El crecimiento minorista de la compañía en el FY2019 fue impulsado principalmente por un

aumento en los clientes activos en su sitio minorista en línea, que llegó a los 362 millones, en 2019, frente a los 305.3 millones, que tenía en 2018.

### Las 50 más rápidas vs. Top 250: países

Si bien los Estados Unidos tiene la mayor proporción de minoristas entre las 50 empresas más rápidas (18%), esta cifra está muy por debajo de la proporción de minoristas estadounidenses en el *Top 250* (29.6%). Las empresas en países con los mercados minoristas menos maduros representan una proporción mucho mayor en el *ranking* de las 50 empresas más rápidas vs. el *Top 250*. Esto se debe, primordialmente, a su ritmo de expansión mucho más rápido de tiendas minoristas, a la concentración minorista y al incremento del tráfico de clientes, a medida que toman una participación de las “desorganizadas” tiendas tradicionales y de los mercados de alimento.

## Las 50 empresas de más rápido crecimiento, por país, FY2014-2019

País	Número de empresas	Promedio de ingresos FY2019 (USD \$M)	Ingresos FY2014-2019 CAGR <sup>2</sup>	Crecimiento <sup>1</sup> interanual de los ingresos del año fiscal 2019
Estados Unidos	9	32,364	18.4%	9.7%
China	4	33,682	27.5%	16.9%
Francia	4	17,519	14.3%	14.2%
México	4	9,518	16.7%	10.5%
Rusia	4	14,866	16.9%	10.5%
Corea del Sur	3	6,034	23.6%	23.3%
Brasil	2	4,838	17.4%	23.0%
Alemania	2	8,000	18.7%	20.4%
Indonesia	2	5,468	13.3%	12.8%
Japón	2	11,319	17.4%	18.7%
Países Bajos	2	39,942	15.8%	6.5%
Suiza	2	9,878	14.3%	3.1%
Turquía	2	5,604	26.5%	26.3%
Reino Unido	2	6,208	26.0%	20.8%
Australia	1	5,306	16.7%	11.6%
Canadá	1	10,980	12.1%	1.1%
India	1	20,371	55.1%	41.8%
Filipinas	1	7,063	12.8%	9.3%
Sudáfrica	1	7,621	14.8%	6.3%
Vietnam	1	4,383	45.3%	18.1%

<sup>1</sup> Compuestos ponderados por ventas y ajustados por moneda.

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

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. *Las potencias globales del comercio minorista 2021*. Análisis del desempeño financiero y de las operaciones para los años fiscales terminados al 30 de junio de 2020, utilizando informes anuales de la empresa, de Supermarket News, de las empresas privadas más grandes de Forbes América y otras fuentes.

### Caso de estudio 1: JD Sports Fashion plc

**JD Sports Fashion plc** con sede en el Reino Unido, es la séptima minorista de más rápido crecimiento del *Top 250*, con una *CAGR* de 33.1%, en el periodo *FY2014-2019*. Este crecimiento se debió a múltiples adquisiciones de moda deportiva en todo el mundo desde 2014, así como al crecimiento orgánico de las tiendas. Las adquisiciones más importantes se realizaron en los Estados Unidos (The Finish Line y sus adquisiciones más recientes, Shoe Palace y DTLR). Cronograma de fusiones y adquisiciones 2014- 2021:

- Abril de 2014: Oswald Bailey, en el Reino Unido (17 tiendas).
- Marzo de 2016: Sports Unlimited Retail BV, en los Países Bajos (Aktiesport y Perry Sport: 187 tiendas + 2 sitios web comerciales).
- Abril de 2016: Runners World, en Malasia (20 tiendas + sitio web comercial).
- Agosto de 2016: Next Athleisure, en Australia (32 tiendas + sitio web comercial).
- Mayo de 2017: Go Outdoors, en el Reino Unido (58 tiendas).
- 2017-2018: Hot-T, en Corea del Sur (23 tiendas + sitio web comercial) –, JV con socio local, Shoemarket Inc.
- Enero de 2018: Sport Zone (interés mayoritario), en España y en Portugal (138 tiendas).
- Junio de 2018: The Finish Line, Inc., en los Estados Unidos y Puerto Rico (930 tiendas + concesiones dentro de las tiendas Macy's).
- Agosto de 2018: Choice Limited, en el Reino Unido (seis tiendas + sitio web comercial).
- Abril de 2019: Footasylum, en el Reino Unido (69 tiendas + sitio web comercial + distribución al por mayor de marca propia).
- Febrero de 2021: DTLR, en los Estados Unidos (247 tiendas). A fines de enero de 2020, JD Sports tenía 2 mil 448 tiendas,

en 19 países.

- Diciembre de 2020: Shoe Palace, en los Estados Unidos (167 tiendas + sitio web comercial).
- Febrero de 2021: DTLR, en los Estados Unidos (247 tiendas).

A fines de enero de 2020, JD Sports tenía 2 mil 448 tiendas, en 19 países.

### Caso de estudio 2: Minoristas de descuento de rápido crecimiento en Turquía: A101 y BIM

Las dos principales minoristas domésticas turcas se encuentran entre las minoristas de más rápido crecimiento en el *Top 250*. Ambas operan tiendas de comestibles con descuento. El comercio minorista moderno organizado en Turquía está tomando participación de las detallistas tradicionales, como *bakkals* (pequeñas tiendas tradicionales de comestibles) y *pazars* (mercados callejeros de productos agrícolas). Las tiendas de descuento han experimentado un crecimiento particularmente fuerte, ante la búsqueda de valor por parte de los consumidores<sup>85</sup>.

- El líder en descuentos **BİM Birleşik Mağazalar** ha incrementado su red de tiendas, de 4 mil 806, a fines del *FY2014*, a 8 mil 348, a fines del *FY2019*, principalmente en Turquía, pero también en Marruecos y Egipto. Aproximadamente dos tercios de sus productos son de marca propia. Es el undécimo minorista de más rápido crecimiento en el *Top 250*, con un crecimiento *CAGR* en el periodo del *FY2014-2019* de 22.7%.
- La cadena de supermercados con grandes descuentos **A101 Yeni Mağazacılık** ha hecho crecer su red de tiendas de su propiedad de manera aún más agresiva, de alrededor de 4 mil, en 2014, a 10 mil, hacia fines de 2020<sup>86</sup>. Es el sexto minorista de más rápido crecimiento en el *Top 250*, con un crecimiento *CAGR* en el periodo de *FY2014-2019* de 35.0%.



## Las 50 minoristas de más rápido crecimiento, FY2014-2019

Rango de crecimiento	Clasificación Top 250	Nombre de la empresa	País de origen	Ingresos FY2019 (USD \$M)	Formato operativo dominante	Ingresos minoristas del año fiscal 2014-2019 CAGR <sup>1</sup>	Crecimiento de los ingresos minoristas del FY2019	Margen de beneficio neto FY2019
1	189	Coupage Corp.	Corea del Sur	5,702 <sup>e</sup>	Sin tienda	102.6%	62.1%	n/a
2	53	<b>Reliance Retail Limited</b>	India	20,371	Supermercado	55.1%	41.8%	3.8%
3	117	<b>Wayfair Inc</b>	Estados Unidos	9,127	Sin tienda	47.2%	34.6%	-10.8%
4	235	Mobile World Investment Corporation	Vietnam	4,383	Especialidad en electrónica	45.3%	18.1%	3.8%
5	13	<b>JD.com, Inc</b>	China	73,909	Sin tienda	36.3%	22.7%	2.1%
6	244	<b>A101 Yeni Mağazacılık A.S</b>	Turquía	4,140 <sup>e</sup>	Tienda de descuento	35.0%	29.7%	n/a
7	141	<b>JD Sports Fashion Plc</b>	Reino Unido	7,571 <sup>e</sup>	Otra especialidad	33.1%	29.5%	5.7%
8	83	<b>Vipshop Holdings Limited</b>	China	12,744	Sin tienda	28.1%	7.5%	4.3%
9	187	<b>Action Nederland BV</b>	Países Bajos	5,724	Tienda departamental de descuento	27.7%	21.3%	n/a
10	149	<b>Zalando SE</b>	Alemania	7,255	Sin tienda	24.0%	20.3%	1.5%
11	152	<b>BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.</b>	Turquía	7,068	Tienda de descuento	22.7%	24.4%	3.0%
12	45	<b>Dollar Tree, Inc.</b>	Estados Unidos	23,611	Tienda de descuento	22.4%	3.5%	3.5%
13	36	<b>X5 Retail Group N.V.</b>	Rusia	26,791	Tienda de descuento	22.3%	13.2%	1.1%
14	203	<b>Shinsegae Inc.</b>	Corea del Sur	5,256	Otra especialidad	21.8%	23.4%	9.3%
15	63	<b>FEMSA Comercio, S.A. de C.V.</b>	México	15,141	Tienda departamental de descuento	21.6%	9.6%	n/a
16	223	<b>RaiaDrogasil S.A.</b>	Brasil	4,660	Farmacia	20.0%	18.5%	3.2%
17	156	<b>Bass Pro Group, LLC</b>	Estados Unidos	7,000 <sup>e</sup>	Otra especialidad	20.0%	-4.1%	n/a
18	66	<b>Pan Pacific International Holdings</b>	Japón	14,880	Tienda departamental de descuento	19.5%	25.5%	3.0%
19	29	<b>Suning.com Co., Ltd.</b>	China	36,707	Especialidad en electrónica	18.8%	9.0%	3.5%
20	215	<b>B&amp;M European Value Retail S.A.</b>	Reino Unido	4,845	Tienda de descuento	18.3%	9.4%	2.1%
21	16	<b>Albertsons Companies, Inc.</b>	Estados Unidos	62,455	Supermercado	18.1%	3.2%	0.7%
22	155	Ulta Beauty, Inc	Estados Unidos	7,028	Otra especialidad	18.0%	9.5%	9.5%
23	2	<b>Amazon.com, Inc.</b>	Estados Unidos	158,439	Sin tienda	17.7%	13.0%	4.1%
24	75	<b>Kering S.A.</b>	Francia	13,451	Especialidad en ropa/calzado	17.7%	17.5%	14.7%
25	92	<b>Yonghui Superstores Co., Ltd.</b>	China	11,370	Hipermercado / Supercentro / Supertienda	17.5%	19.9%	1.7%
26	202	<b>JB Hi-Fi Limited</b>	Australia	5,306	Otra especialidad	16.7%	11.6%	3.8%
27	113	Grupo Coppel	México	9,650 <sup>e</sup>	Tienda departamental	16.7%	14.8%	n/a
28	172	<b>Lenta Group</b>	Rusia	6,449	Hipermercado / Supercentro / Supertienda	16.6%	1.0%	-0.7%
29	210	Harbor Freight Tools USA, Inc.	Estados Unidos	5,000 <sup>e</sup>	Otra especialidad	16.3%	25.0%	n/a
30	124	<b>Dufry AG</b>	Suiza	8,663	Otra especialidad	16.2%	1.8%	0.3%
31	193	<b>PJSC "M.video"</b>	Rusia	5,636	Especialidad en electrónica	16.2%	13.7%	2.0%
32	123	<b>Adidas Group</b>	Alemania	8,746	Especialidad en ropa/calzado	15.3%	20.4%	n/a
33	209	<b>Magazine Luiza S.A.</b>	Brasil	5,016	Otra especialidad	15.2%	27.5%	4.6%
34	12	<b>Ahold Delhaize</b>	Países Bajos	74,160	Supermercado	15.1%	5.5%	2.7%
35	139	<b>The SPAR Group Limited</b>	Sudáfrica	7,621 <sup>**</sup>	Supermercado	14.8%	6.3%	2.0%

Las empresas en "negritas" también se encontraban entre los 50 minoristas más rápidos en el año fiscal 2018. Los márgenes de utilidad neta compuestos de las 50 principales y las 250 principales excluyen los resultados de las empresas que no son principalmente minoristas

<sup>1</sup> Tasa de Crecimiento Anual Compuesto.

<sup>\*\*</sup> Los ingresos incluyen ventas al por mayor y al por menor.

e = estimación.

n / a = no asignado.

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. *Las potencias globales del comercio minorista 2021*. Análisis del desempeño financiero y de las operaciones para los años fiscales terminados al 30 de junio de 2020, utilizando informes anuales de la empresa, de Supermarket News, de las empresas privadas más grandes de Forbes América y otras fuentes.

Rango de crecimiento	Clasificación Top 250	Nombre de la empresa	País de origen	Ingresos FY2019 (USD \$M)	Formato operativo dominante	Ingresos minoristas del año fiscal 2014-2019 CAGR <sup>1</sup>	Crecimiento de los ingresos minoristas del FY2019	Margen de beneficio neto FY2019
36	183	<b>PT Indomarco PrismaTama (Indomaret)</b>	Indonesia	5,781 **	Tienda de conveniencia / Área abierta	14.7%	16.2%	1.6%
37	77	<b>NIKE, Inc. / NIKE Direct</b>	Estados Unidos	12,984	Especialidad en ropa/calzado	14.4%	5.5%	n/a
38	135	<b>Tsuruha Holdings Inc.</b>	Japón	7,758	Farmacia	13.8%	7.5%	3.6%
39	23	<b>LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton S.A.</b>	Francia	41,810	Otra especialidad	13.8%	16.4%	14.5%
40	194	<b>Sprouts Farmers Market, Inc.</b>	Estados Unidos	5,635	Supermercado	13.7%	8.2%	2.7%
41	129	<b>FNAC Darty S.A.</b>	Francia	8,225 **	Otra especialidad	13.5%	-1.7%	1.6%
42	96	Compagnie Financière Richemont SA	Suiza	11,094	Otra especialidad	12.9%	4.2%	6.5%
43	154	<b>SM Investments Corporation</b>	Filipinas	7,063	Hipermercado / Supercentro / Supertienda	12.8%	9.3%	13.8%
44	161	Grupo Comercial Chedraui, S.A.B. de C.V.	México	6,667	Hipermercado / Supercentro / Supertienda	12.7%	11.5%	1.2%
45	164	Hermès International SCA	Francia	6,589 <sup>e</sup>	Especialidad en ropa/calzado	12.4%	16.7%	22.3%
46	98	<b>Alimentation Couche-Tard Inc.</b>	Canadá	10,980	Tienda de conveniencia / Área abierta	12.1%	1.1%	n/a
47	162	<b>El Puerto de Liverpool, S.A.B. de C.V.</b>	México	6,612	Tienda departamental	12.0%	5.9%	8.6%
48	52	<b>PJSC "Magnit"</b>	Rusia	20,590	Tienda de conveniencia / Área abierta	11.8%	9.5%	0.7%
49	206	<b>PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart)</b>	Indonesia	5,155 **	Tienda de conveniencia / Área abierta	11.8%	9.2%	1.6%
50	150	<b>GS Retail Co., Ltd.</b>	Corea del Sur	7,144 <sup>w</sup>	Tienda de conveniencia / Área abierta	11.5%	3.4%	1.6%
<b>Las 50 ventas ponderadas más rápidas, compuesto ajustado por moneda</b>				<b>849,961</b>		<b>19.1%</b>	<b>12.5%</b>	<b>4.2%</b>
<b>Top 250 ponderados por ventas, compuesto ajustado por moneda</b>				<b>4,847,219</b>		<b>5.0%</b>	<b>4.4%</b>	<b>3.1%</b>

Las empresas en "negritas" también se encontraban entre los 50 minoristas más rápidos en el año fiscal 2018. Los márgenes de utilidad neta compuestos de las 50 principales y las 250 principales excluyen los resultados de las empresas que no son principalmente minoristas

<sup>1</sup> Tasa de Crecimiento Anual Compuesto.

\*\* Los ingresos incluyen ventas al por mayor y al por menor.

e = estimación.

n / a = no asignado.

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. *Las potencias globales del comercio minorista 2021*. Análisis del desempeño financiero y de las operaciones para los años fiscales terminados al 30 de junio de 2020, utilizando informes anuales de la empresa, de Supermarket News, de las empresas privadas más grandes de Forbes América y otras fuentes.

# Metodología de estudio y fuentes de información

## Fuentes de información

Las principales fuentes de información para este informe son los comunicados publicados por la empresa, incluidos los informes anuales, los documentos presentados ante la SEC y la información que se encuentra en los boletines de prensa, las hojas informativas, las presentaciones o los sitios web de la empresa.

Cuando los datos antes expuestos no están disponibles, se utilizan otras fuentes de dominio público, incluidas estimaciones de revistas comerciales, informes de analistas de la industria y las entrevistas de prensa. Cada año, un pequeño número de minoristas privados no se puede incluir en la clasificación porque no hay datos suficientes de ninguna fuente para hacer una estimación razonable de sus ingresos.

## Año fiscal y tipos de cambio para las clasificaciones, el crecimiento y los resultados del grupo de empresas

El FY2019 utilizado en este informe incluye los resultados de la empresa con los años fiscales que terminaron entre el 1 de julio de 2019 y el 30 de junio de 2020, es decir, la mayor parte del año cae dentro del año calendario 2019.

La tasa de crecimiento año con año (YoY) del FY2019 de las empresas individuales y la Tasa de Crecimiento Anual Compuesto (CAGR) del FY2014-2019 se calcula en la moneda local de cada empresa.

La información financiera utilizada para cada empresa en un año determinado es precisa a la fecha en que se emitió originalmente el informe financiero. Si bien una empresa puede haber reexpresado los resultados del año anterior para reflejar un cambio en sus operaciones, tales reexpresiones no se reflejan en esta información, excepto en circunstancias especiales.

Cuando las empresas se agrupan, por ejemplo, en el Top 250, en el Top 10, por sector de producto y por región, todos los cálculos se realizan en dólares americanos (\$). Los resultados de las empresas no estadounidenses en moneda local se convierten a dólares americanos al tipo de cambio promedio durante los 12 meses hasta el final del año fiscal de la empresa. OANDA.com es la fuente de los tipos de cambio.

Los resultados financieros del grupo se basan únicamente en empresas con datos. No todos los elementos de datos están disponibles para todas las empresas.

## Ingresos grupales, ingresos netos y activos totales

Los ingresos del grupo, los ingresos netos y los activos totales son los resultados consolidados de la empresa matriz de una minorista, incluidas las actividades no minoristas y excluidas las operaciones en las que una empresa tiene solo una participación minoritaria. Se excluyen las operaciones discontinuadas que no se reportan en las ventas consolidadas. Cuando los ingresos son inferiores a 50% de los ingresos del grupo, no se utilizan las cifras de los ingresos netos y de los activos totales, para evitar distorsionar los resultados compuestos con actividades no minoristas. Si una empresa privada informa únicamente la facturación bruta, esta cifra se informa como ingresos del grupo y se anota al pie de página como "g".

## Minoristas: empresas que incluimos y excluimos

### Incluimos:

- Las empresas y cooperativas integradas que venden mercancías directamente a los consumidores.
- Los fabricantes de las marcas integrados verticalmente con operaciones minoristas de propiedad corporativa.
- Las minoristas de comercio electrónico B2C que venden productos directamente a los consumidores.
- Las mayoristas de pagar y llevar.
- Las minoristas de combustible que informan ventas de mercancías.

### Excluimos:

- Entregas de mayoristas B2B.
- Los mercados de comercio electrónico, sitios de subastas y servicios de *streaming*.
- Las empresas de servicios de alimentos.
- Los concesionarios de automóviles.
- Los minoristas de combustible que no informan las ventas de mercancías.
- Las sociedades de capital privado y otras sociedades de inversión.
- Las compañías matrices / Conglomerados con operaciones minoristas y no minoristas que no informan ventas minoristas consolidadas.
- Los grupos de compra y cooperativas / Grupos voluntarios no integrados.
- Las empresas que presentan datos insuficientes para hacer una estimación razonable de sus ingresos.
- Carrefour S.A. ha sido excluido del informe de este año a solicitud de la empresa.

### Ingresos: lo que incluimos y excluimos

Las definiciones que se presentan a continuación se aplican siempre que sea posible. En la práctica, algunas empresas no desglosan sus ingresos de acuerdo con estas definiciones; en este caso, las mejores estimaciones se realizan aplicando los principios detrás de las definiciones.

#### Incluimos:

- Las ventas minoristas de mercancías a consumidores, excluyendo el impuesto sobre las ventas / Impuesto al valor agregado.
- Las ventas al por mayor a “espacios mayoristas controlados”, por ejemplo, las tiendas afiliadas / miembros dentro de cooperativas y de redes de franquicias, las concesiones y las tiendas dentro de las tiendas.
- Las ventas B2B realizadas desde tiendas minoristas, por ejemplo, los clubes de precios (*warehouse*), las tiendas de bricolaje y las tiendas de pagar y llevar.
- Los ingresos de comercio electrónico de ventas directas B2C donde la empresa es la vendedora registrada.
- Los ingresos relacionados con el comercio minorista de servicios y actividades que respaldan las operaciones minoristas, los derechos de franquicia/licencia, las regalías, las comisiones.
- Los ingresos por los servicios de comidas/restaurantes en la tienda.
- Las ventas de combustible (sin impuestos) cuando sean inferiores a 50% de las ventas al por menor.

#### Excluimos:

- Las operaciones minoristas en las que la empresa tiene un interés minoritario.
- El mayoreo tradicional u otros ingresos B2B (excepto cuando se venden a través de las tiendas minoristas).
- Las ventas de terceros de comercio electrónico y otros mercados e ingresos por subasta, por ejemplo, las comisiones, las tarifas, los ingresos por publicidad.
- Los ingresos de otras actividades que no apoyan principalmente las operaciones minoristas.
- Los ingresos por servicios de alimentos de actividades fuera de las tiendas minoristas, por ejemplo, los restaurantes independientes.
- Los ingresos por ventas de automóviles.
- Las ventas de combustible (sin impuestos) cuando sean más de 50% de las ventas minoristas.

Este estudio no es un informe contable. Su objetivo es proporcionar un reflejo de la dinámica del mercado y el impacto en la industria minorista durante un periodo de tiempo. Como resultado, las

tasas de crecimiento de las empresas individuales pueden no corresponder con otros resultados publicados.

### Impacto de los tipos de cambio en la clasificación

El *Top* de las 250 empresas en el informe *Las potencias globales del comercio minorista 2021* se ha clasificado de acuerdo con sus ingresos en el FY2019, en dólares americanos. Los cambios en las clasificaciones de un año a otro generalmente son impulsados por aumentos o disminuciones en las ventas de la empresa.

Sin embargo, una moneda más fuerte frente al dólar americano en el FY2019 significa que las empresas que informan en esa moneda pueden tener una clasificación más alta en el FY2019 que en el FY2018, en igualdad de condiciones.

Por el contrario, las empresas que informan en una moneda más débil pueden clasificar más bajo.

En el FY2019, las monedas de la mayoría de las empresas de este informe se debilitaron frente al dólar estadounidense. Las únicas monedas que se fortalecieron fueron el baht tailandés, con un aumento de 10.6%; la *Ukraine Hryvnia*, con un aumento de 5.2%; el peso filipino, con un aumento de 1.7%; y el yen japonés, con un aumento de 1.3%. La mayor caída frente al dólar americano fue la lira turca, un 14.7% menos. Todas las demás monedas se debilitaron en un porcentaje menor a 10%. Las principales monedas que cayeron fueron el euro, con una caída de 5.1%; la libra esterlina, con una caída de 4.3%; y el yuan chino, con una caída de 4.2%.

Para las empresas, el impacto de estos movimientos del tipo de cambio en las ventas depende de su moneda de reporte, la distribución geográfica de su negocio y la exposición resultante a diferentes monedas.

## Top 250 minoristas en orden alfabético

	Clasificación Top 250	Cambio en la clasificación		Clasificación Top 250	Cambio en la clasificación
A.S. Watson Group	49	↔ 0	Deichmann SE	174	↑ 2
A101 Yeni Mağazacılık A.S	244	↓ -3	Demoulas Super Markets, Inc. (dba Market Basket)	200	↑ 2
Academy Sports and Outdoors, Inc.	216	↓ -3	Dick's Sporting Goods, Inc.	122	↑ 3
Ace Hardware Corporation	191	↓ -1	Dillard's, Inc.	180	↓ -10
Action Nederland BV	187	↑ 20	Dirk Rossmann GmbH	94	↑ 1
Adidas Group	123	↑ 13	Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A. (Dia, S.A.)	137	↓ -15
Advance Auto Parts, Inc.	111	↔ 0	Dixons Carphone plc	82	↓ -6
Aeon Co., Ltd.	14	↓ -1	dm-drogerie markt Verwaltungs-GmbH	99	↓ -1
Ahold Delhaize	12	↔ 0	Dollar General Corporation	35	↑ 2
Albertsons Companies, Inc.	16	↑ 1	Dollar Tree, Inc.	45	↑ 3
Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG and Aldi International Services GmbH & Co. oHG	8	↔ 0	Dufry AG	124	↓ -4
Alibaba Group Holding Limited/ New Retail & Direct Sales	86	↑ 93	E.Land World Co., Ltd.	243	new
Alimentation Couche-Tard Inc.	98	↓ -1	Edeka-Verbund	17	↓ -1
Amazon.com, Inc.	2	↑ 1	Edion Corporation	160	↑ 3
American Eagle Outfitters, Inc.	239	↑ 7	El Corte Inglés, S.A.	69	↓ -4
Arcs Co., Ltd.	219	↑ 2	El Puerto de Liverpool, S.A.B. de C.V.	162	↑ 9
Army and Air Force Exchange Service (AAFES)	151	↓ -4	E-MART Inc.	62	↑ 8
Ascena Retail Group, Inc.	195	↓ 35	Emke Group / Lulu Group International	146	↓ -5
Associated British Foods plc / Primark	108	↓ -4	Empire Company Limited	55	↔ 0
Auchan Holding SA	20	↓ -2	Esselunga S.p.A.	118	↓ -1
AutoZone, Inc.	88	↑ 5	EssilorLuxottica SA	157	new
Axel Johnson AB	177	↓ 13	FamilyMart Co.,Ltd. (formerly FamilyMart UNY Holdings Co.,Ltd.)	220	↓ -35
B&M European Value Retail S.A.	215	↑ 10	Fast Retailing Co., Ltd.	51	↑ 1
Bass Pro Group, LLC	156	↓ 10	FEMSA Comercio, S.A. de C.V.	63	↓ 10
Bauhaus GmbH & Co. KG	169	↓ -8	FNAC Darty S.A.	129	↓ -8
Bed Bath and Beyond Inc.	95	↓ -9	Foot Locker, Inc.	134	↓ -4
Beisia Group Co., Ltd.	128	↑ 7	Fraser's Group plc (formerly Sports Direct International plc)	217	↓ 7
Berkshire Hathaway Inc. / Retailing operations	186	↓ -5	GameStop Corp.	171	↓ -45
Best Buy Co., Inc.	21	↑ 2	Giant Eagle, Inc.	116	↓ -2
Bic Camera Inc.	132	↑ 5	Globus Holding GmbH & Co. KG	144	↓ -5
Big Lots, Inc.	201	↓ -6	Gome Retail Holdings Limited	125	↑ -16
BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.	152	↑ 5	Grandvision N.V.	228	↑ 3
BJ's Wholesale Club Holdings, Inc.	76	↑ 3	Groupe Adeo SA	43	↑ 4
Burlington Stores, Inc.	147	↑ 9	Grupo Comercial Chedraui, S.A.B. de C.V.	161	↑ 16
Canadian Tire Corporation, Limited	109	↓ -2	Grupo Coppel	113	↓ 40
Casino Guichard-Perrachon S.A.	27	↓ -5	Grupo Eroski	212	↓ -19
Ceconomy AG	44	↓ -6	Gruppo Eurospin	163	↓ -5
Cencosud S.A.	81	↓ 13	GS Retail Co., Ltd.	150	↑ -6
Central Retail Corporation Public Company Limited	176	new	H & M Hennes & Mauritz AB	41	↓ 2
Centres Distributeurs E. Leclerc	22	↓ -1	H2O Retailing Corporation	140	-7
China Resources Vanguard Co., Ltd.	97	↓ 15	Harbor Freight Tools USA, Inc.	210	↑ new
Chow Tai Fook Jewellery Group Limited	148	↓ 25	H-E-B Grocery Company LP (formerly H.E. Butt Grocery Company)	34	↑ 6
Chyuan Lien Enterprise Co Ltd / PX Mart Co., Ltd.	247	new	Hermès International SCA	164	↑ 14
Coles Group Limited	39	↓ -4	Hobby Lobby Stores, Inc.	204	↑ 2
Colruyt Group	120	↓ -2	Homeplus Stores Co., Ltd.	178	↑ 2
Compagnie Financière Richemont SA	96	↔ 0	HORNBACK Baumarkt AG Group	213	↑ 1
Conad Consorzio Nazionale, Dettaglianti Soc. Coop. a.r.l.	70	↓ -1	Hotel Shilla Co.,Ltd	233	new
Coop Danmark A/S	199	↓ 16	HTM-Group	236	↑ new
Coop Group	46	↔ 0	Hy-Vee, Inc.	105	↓ 0
Coop Italia	73	↓ -2	ICA Gruppen AB	87	↓ -7
Coop Norge, the Group	196	↓ 14	Iceland Topco Limited	245	↔ 0
Co-operative Group Ltd.	114	↓ -6	Inditex, S.A.	33	↔ 0
Cosmos Pharmaceutical Corp.	173	↑ 13	Ingles Markets, Inc.	248	↓ 0
Costco Wholesale Corporation	3	↓ -1	Isetan Mitsukoshi Holdings Ltd.	106	↓ -5
Coupang Corp.	189	new	ITM Développement International (Intermarché)	32	↑ -3
CP ALL Plc.	58	↑ 5	Izumi Co., Ltd.	167	↑ 2
CVS Health Corporation	9	↔ 0	J Sainsbury plc	30	↓ -2
Dairy Farm International Holdings Limited	93	↓ -4	J. C. Penney Company, Inc.	100	↑ -10
Daiso Industries Co., Ltd	241	↑ 6	JB Hi-Fi Limited	202	↑ 2
Déathlon S.A.	71	↑ 6	JD Sports Fashion Plc	141	↑ 34
Defense Commissary Agency (DeCA)	230	↓ 12	JD.com, Inc	13	↑ 2

	Clasificación Top 250	Cambio en la clasificación		Clasificación Top 250	Cambio en la clasificación
Jerónimo Martins, SGPS, S.A.	50	↔ 0	Ross Stores, Inc.	60	↑ 6
John Lewis Partnership plc	78	↓ -4	S Group	91	↓ -8
Jumbo Groep Holding B.V.	145	↔ 0	S.A.C.I. Falabella	102	↓ -11
JYSK Group	240	↓ -3	Salling Group	126	↓ -11
Kering S.A.	75	↑ 9	Save-On-Foods LP	231	↑ 5
Kesko Corporation	130	↓ -3	Schwarz Group	4	↔ 0
Kingfisher plc	68	↓ -7	Seven & i Holdings Co., Ltd.	18	↑ 1
Kohl's Corporation	56	↓ -2	Shanghai Bailian Group Co., Ltd.	153	↓ -3
K's Holdings Corporation	166	↑ 8	Shimamura Co., Ltd.	218	↓ -10
L Brands, Inc.	80	↓ -2	Shinsegae Inc.	203	↑ 23
Lao Feng Xiang Co., Ltd.	198	new	Shoprite Holdings Ltd.	107	↓ -7
Lawson, Inc.	192	↓ -4	SIGNA Retail Group	115	↑ 9
Lenta Group	172	↓ -13	Signet Jewelers Limited	181	↓ -8
Liberty Interactive Corporation / Qurate Retail Group	74	↓ -2	SM Investments Corporation	154	↑ 13
Life Corporation	165	↑ 3	Sonae, SGPS, SA	158	↓ -3
Loblaw Companies Limited	31	↔ 0	Southeastern Grocers, LLC	136	↓ -8
Lojas Americanas S.A.	222	↓ -11	Spar Holding AG	85	↓ -4
Lotte Shopping Co., Ltd.	65	↓ -6	Sprouts Farmers Market, Inc.	194	↑ 3
Louis Delhaize S.A.	119	↓ -16	Stater Bros. Holdings Inc.	226	↑ 1
Lowe's Companies, Inc.	15	↓ -1	Steinhoff International Holdings N.V.	72	↓ -8
LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton S.A.	23	↑ 4	Sugi Holdings Co., Ltd.	211	↑ 19
Macy's, Inc.	42	↓ -1	Sundrug Co., Ltd.	190	↑ 2
Magazine Luiza S.A.	209	↑ 29	Suning.com Co., Ltd.	29	↑ 3
Majid Al Futtaim Holding LLC	138	↔ 0	Système U, Centrale Nationale	47	↓ -3
Marathon Petroleum Corp	175	↑ 21	Takashimaya Company, Ltd.	143	↓ -3
Marks and Spencer Group plc	79	↓ -4	Tapestry, Inc.	227	↓ -38
MatsumotoKiyoshi Holdings Co., Ltd.	197	↑ 2	Target Corporation	11	↔ 0
MAXIMA GRUPÉ, UAB	232	↑ 12	Tengelmann Group	121	↓ -2
Meijer, Inc.	54	↓ -1	Tesco PLC	10	↔ 0
Menard, Inc.	101	↓ -2	The Gap, Inc.	59	↓ -1
Mercadona, S.A.	37	↓ -1	The Home Depot, Inc.	7	↔ 0
Metro AG	38	↓ -4	The IKEA Group (INGKA Holding B.V.)	26	↓ -1
Metro Inc.	84	↑ 10	The Kroger Co.	5	↔ 0
Migros-Genossenschafts Bund	40	↓ -1	The Michaels Companies, Inc.	208	↓ -14
Mobile World Investment Corporation	235	new	The Save Mart Companies	225	↑ 3
Müller Holding GmbH & Co. KG (formerly Müller Holding Ltd. & Co. KG)	234	↓ -12	The Sherwin-Williams Company / Americas Group	103	↑ 7
Neiman Marcus Group LTD LLC	229	↓ -19	The SPAR Group Limited	139	↓ -7
Next plc	207	↓ -7	The TJX Companies, Inc.	25	↑ 1
NIKE, Inc. / NIKE Direct	77	↑ 11	Tiffany & Co.	238	↓ -5
Nitori Holdings Co., Ltd.	184	↑ 3	Topsports International Holdings Ltd	242	new
Nordstrom, Inc.	64	↓ -2	Tractor Supply Company	127	↑ 4
NorgesGruppen ASA	110	↓ -8	Tsuruha Holdings Inc.	135	↑ 16
NORMA Unternehmens Stiftung	250	↓ -10	Ulta Beauty, Inc	155	↑ 10
Office Depot, Inc.	237	↓ -17	Valor Holdings Co., Ltd.	185	↑ 27
OJSC Dixy Group	221	↓ -6	Via Varejo S.A.	168	↓ -25
O'Reilly Automotive, Inc.	104	↑ 8	Vipshop Holdings Limited	83	↑ 4
Organización Soriana, S.A.B. de C.V.	133	↓ -4	Walgreens Boots Alliance, Inc.	6	↔ 0
Otto (GmbH & Co KG)	90	↓ -5	Walmart Inc	1	↔ 0
Pan Pacific International Holdings	66	↑ 26	Wayfair Inc	117	↑ 37
PETCO Animal Supplies, Inc.	246	↓ -3	Wegmans Food Markets, Inc.	112	↑ 4
PetSmart, Inc.	89	↑ 24	Wesfarmers Limited	57	↔ 0
Pick n Pay Stores Limited	179	↓ -17	Williams-Sonoma, Inc.	182	↑ 2
PJSC "M.video"	193	↑ 8	WinCo Foods LLC	131	↑ 3
PJSC "Magnit"	52	↓ -1	Wm Morrison Supermarkets PLC	48	↓ -3
President Chain Store Corp.	142	↔ 0	Woolworths Holdings Limited	224	↓ -19
PT Indomarco Prismatama (Indomaret)	183	↑ 26	Woolworths Limited	24	↔ 0
PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart)	206	↑ 13	Wumart Technology Group Co., Ltd. (formerly Wumart Holdings, Inc.)	205	↓ -14
Publix Super Markets, Inc.	28	↑ 2	X5 Retail Group N.V.	36	↑ 6
RaiaDrogasil S.A.	223	↑ 16	XXXLutz Group	188	↑ 15
Reinart-Thomas Corporation (dba Discount Tire/America's Tire)	214	↑ 15	Yamada Holdings Co., Ltd. (Formerly Yamada Denki Co., Ltd.)	67	↔ 0
Reitan Group	159	↑ -10	Yaoko Co., Ltd.	249	new
Reliance Retail Limited	53	↑ 3	Yodobashi Camera Co., Ltd.	170	↑ 2
Rewe Group	19	↓ 1	Yonghui Superstores Co., Ltd.	92	↑ 14
Rite Aid Corporation	61	↓ -1	Zalando SE	149	↑ 17

# Notas finales

- Ingresos y desembolsos personales. 23 de diciembre de 2020. <https://www.bea.gov/sites/default/files/2020-12/pi1120.pdf>.
- Ventas de viviendas existentes en los Estados Unidos. 15 de febrero de 2021. <https://tradingeconomics.com/united-states/existing-home-sales>.
- Rastreador económico de Opportunity Insights. 15 de febrero de 2021. <https://www.tracktherecovery.org/>.
- Trump promulga un proyecto de ley de estímulo y gasto público, evitando el cierre. 28 de diciembre de 2020. <https://www.washingtonpost.com/us-policy/2020/12/27/trump-stimulus-shutdown-congress/>.
- Los incumplimientos de los bonos obligarán a modificar el precio de riesgo en el mercado crediticio de China. 4 de diciembre de 2020. <https://www.scmp.com/comment/opinion/article/3112418/bond-defaults-will-force-needed-repricing-risk-chinas-credit-market>.
- Estimaciones trimestrales del PIB: octubre-diciembre de 2020. Oficina del Gabinete del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales, Gobierno de Japón. [https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data\\_list/sokuhou/gaiyou/pdf/main\\_1.pdf](https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/sokuhou/gaiyou/pdf/main_1.pdf).
- The debt dogs that didn't bark. 11 December 2020. <https://www.project-syndicate.org/commentary/poor-countries-debt-challenge-will-grow-in-2021-by-barry-eichengreen-2020-12?barrier=accesspaylog>
- Advent Cierra la inversión de una participación de 80% en Walmart Brasil. 1 de agosto de 2018. <https://corporate.walmart.com/newsroom/2018/08/01/advent-closes-investment-in-80-percent-stake-in-walmart-brazil>.
- Walmart y Flipkart anuncian la finalización de la inversión en Walmart en Flipkart, la plataforma de comercio electrónico líder en el mercado de la India. 18 de agosto de 2018. <https://corporate.walmart.com/newsroom/2018/08/18/walmart-and-flipkart-announce-completion-of-walmart-investment-in-flipkart-indias-leading-marketplace-ecommerce-platform>.
- Anuncio sobre la fusión propuesta de Asda y Sainsbury's. 25 de abril de 2019. <https://corporate.walmart.com/newsroom/2019/04/25/announcement-regarding-proposed-merger-of-asda-and-sainsburys>.
- Issa Brothers y TDR Capital completaron la adquisición de Asda de Walmart. 16 de febrero de 2021. <https://corporate.walmart.com/newsroom-/2021/02/16/issa-brothers-and-tdr-capital-complete-the-acquisition-of-asda-from-walmart>.
- Grupo de Narváez adquiere la propiedad total de Walmart Argentina. 6 de noviembre de 2020. <https://corporate.walmart.com/newsroom/2020/11/06/grupo-de-narvaez-acquires-full-ownership-of-walmart-argentina>.
- KKR y Rakuten completan la compra de acciones de Seiyu de Walmart. 1 de marzo de 2021. <https://corporate.walmart.com/newsroom/2021/03/01/kkr-and-rakuten-complete-seiyu-share-purchase-from-walmart>.
- Walmart participará en el programa piloto de compras en línea SNAP de USDA. 18 de abril de 2019. <https://corporate.walmart.com/newsroom/2019/04/18/walmart-to-participate-in-usdas-snap-online-purchasing-pilot>.
- ¡Walmart+ está aquí! 15 de septiembre de 2020. <https://corporate.walmart.com/newsroom/2020/09/15/walmart-is-here>.
- Declaración de Walmart sobre posibles inversiones y acuerdos comerciales con TikTok Global. 19 de septiembre de 2020. <https://corporate.walmart.com/newsroom/2020/09/19/walmart-statement-about-potential-investment-in-and-commercial-agreements-with-tiktok-global>.
- Venta de TikTok a Oracle, Walmart se pospone mientras que Biden revisa la seguridad. 10 de febrero de 2021. <https://www.wsj.com/articles/tiktok-sale-to-oracle-walmart-is-shelved-as-biden-reviews-security-11612958401>.
- Formulario del Informe Anual 2019 de Amazon.com, Inc y 10-K. 31 de diciembre de 2019. [https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc\\_financials/2020/ar/2019-Annual-Report.pdf](https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2020/ar/2019-Annual-Report.pdf).
- Amazon.com anuncia un incremento de 21% en las ventas del cuarto trimestre a \$87.4 mil millones de dólares americanos. 30 de enero de 2020. <https://press.aboutamazon.com/news-releases/news-release-details/amazoncom-announces-fourth-quarter-sales-21-874-billion>.
- Costco Wholesale Corporation – Adquisición para incrementar la capacidad de la última milla. 17 de marzo de 2020. <https://investor.costco.com/news-releases/news-release-details/costco-wholesale-corporation-acquisition-further-last-mile>.
- Lidl elimina los planes de lanzamiento en línea. 12 de octubre de 2020. [https://www.retail-systems.com/rs/Lidl\\_Dissolves\\_Digital\\_Logistics\\_Arm\\_Scraps\\_Online\\_Plans.php](https://www.retail-systems.com/rs/Lidl_Dissolves_Digital_Logistics_Arm_Scraps_Online_Plans.php).
- Schwarz Gruppe erwirbt Plataforma en línea real.de. 22 de junio de 2020. <https://unternehmen.kaufland.de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilungen-detaily=2020.m=06.n=schwarz-gruppe-erwirbt-onlineplattform-real-de.html>.
- “Sin previo aviso” mientras Kaufland desconecta a Australia. 22 de enero de 2020. <https://www.afr.com/companies/retail/kaufland-pulls-plug-on-australia-without-firing-a-shot-20200122-p53tqa>.
- El propietario de Lidl quiere competir con Amazon Web Services. 11 de mayo de 2020. <https://www.retaildetail.eu/en/news/general/lidl-owner-wants-compete-amazon-web-services>.
- Nudeln, Obst, Speicherplatz: Lidl-Mutter startet Anfang 2021 ihre Plataforma en la nube. 26 de noviembre de 2020. <https://www.handelsblatt.com/technik/it-internet/schwarz-gruppe-nudeln-obst-speicherplatz-lidl-mutter-startet-anfang-2021-ihre-cloud-plattform/26658744.html?ticket=ST-12084157-1Wondq9wTRdvdjsb4Bx3-ap4>.

26. Kroger completa la fusión con Home Chef. 22 de junio de 2018. <http://ir.kroger.com/CorporateProfile/press-releases/press-release/2018/Kroger-Completes-Merger-with-Home-Chef/default.aspx>.
27. Kroger completa la venta del negocio de tiendas de conveniencia a EG Group. 20 de abril de 2018. <https://www.prnewswire.com/news-releases/kroger-completes-sale-of-convenience-store-business-to-eg-group-300633679.html>.
28. Kroger y Inmar finalizan la relación estratégica. 13 de marzo de 2019. <http://ir.kroger.com/CorporateProfile/press-releases/press-release/2019/Kroger-and-Inmar-Finalize-Strategic-Relationship/default.aspx>.
29. Kroger completa la venta del negocio de Turkey Hill a Peak Rock Capital Affiliate. 29 de abril de 2019. <http://ir.kroger.com/CorporateProfile/press-releases/press-release/2019/Kroger-Completes-Sale-of-Turkey-Hill-Business-to-Peak-Rock-Capital-Affiliate/default.aspx>.
30. Walgreens Boots Alliance and McKesson completan la formación de una empresa conjunta mayorista alemana. 2 de noviembre de 2020. <https://www.walgreensbootsalliance.com/news-media/press-releases/walgreens-boots-alliance-and-mckesson-complete-formation-german-wholesale-joint-venture>.
31. AmerisourceBergen y Walgreens Boots Alliance anuncian transacción estratégica. 6 de enero de 2021. <https://www.walgreensbootsalliance.com/news-media/press-releases/2021/amerisourcebergen-and-wba-announce-strategic-transaction>.
32. Walgreens pagará a VillageMD mil millones de dólares americanos para abrir 500 clínicas con personal médico. 8 de julio de 2020. <https://www.forbes.com/sites/brucejapsen/2020/07/08/walgreens-to-pay-villagemd-1-billion-to-open-500-primary-care-clinics/?sh=1f759b1c808d>.
33. The Home Depot completa la adquisición de HD Supply. 24 de diciembre de 2020. <https://www.prnewswire.com/news-releases/the-home-depot-completes-acquisition-of-hd-supply-826872784.html>.
34. *Warum Aldi Süd besser ist als Aldi Nord*. 9 de abril de 2019. <https://www.wiwo.de/unternehmen/handel/der-preis-des-sparens-warum-aldi-sued-besser-ist-als-aldi-nord/24195294.html>.
35. *Kommt es bald zur Mega-Fusion zwischen Aldi Nord und Süd? Erste Hinweise zeigen, wie sich die Discounter annähern*. 19 de septiembre de 2020. <https://www.businessinsider.de/wirtschaft/verbraucher/aldi-nord-und-sued-mega-fusion-a/>.
36. *Die Wiedervereinigung des Aldi-Reichs*. 20 de febrero de 2020. <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/aldi-nord-und-aldi-sued-wiedervereinigung-der-discounte-r-a-00000000-0002-0001-0000-000169534515>.
37. Aldi extiende el clic y recoge a 200 tiendas más. 10 de noviembre de 2020. <https://www.bbc.co.uk/news/business-54872108>.
38. Aldi Reino Unido acelera el impulso en línea con la puesta en marcha de la prueba de Deliveroo. 20 de noviembre de 2020. <https://uk.reuters.com/article/uk-aldi-deliveroo/aldi-uk-accelerates-online-push-with-ramp-up-of-deliveroo-trial-idUKKBN28000W>.
39. Aldi se prepara para entrar en la tienda en línea. 18 de febrero de 2021. <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/aldi-liefert-aldi-nord-und-sued-planen-gemeinsamen-online-lieferdienst-fuer-lebensmittel-a-99d892da-78e9-4830-8a92-e5861b20e29a>.
40. La cadena de farmacias más grande de Brasil, Raia Drogasil, compra a su rival CVS. 26 de febrero de 2019. <https://www.reuters.com/article/us-cvs-health-divestiture-raia-drogasil/brazils-largest-pharmacy-chain-raia-drogasil-buys-rival-from-cvs-idUSKCN1QF2ZP>.
41. Tesco acepta vender sus negocios en Tailandia y Malasia; ganancia significativa para los accionistas, simplificación y una mayor reducción de riesgos. 9 de marzo de 2020. <https://www.tescopl.com/news/2020/tesco-agrees-to-sell-its-businesses-in-thailand-and-malaysia-significant-return-to-shareholders-simplification-and-further-de-risking/>.
42. Tesco completa la venta de negocios en Tailandia y Malasia. 18 de diciembre de 2020. <https://www.tescopl.com/news/2020/tesco-completes-sale-of-businesses-in-thailand-and-malaysia/>.
43. Tesco acuerda la venta del negocio en Polonia. 18 de junio de 2020. <https://www.tescopl.com/news/2020/tesco-sale-business-in-poland/>.
44. Tesco lanza productos a precios de Aldi para recuperar clientes. 5 de marzo de 2020. <https://www.retailgazette.co.uk/blog/2020/03/tesco-launches-products-aldi-prices-win-back-customers/>.
45. Deloitte Insights: El futuro se acerca... pero aun así, un día a la vez. 17 de junio de 2020. <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/industry/retail-distribution/retail-and-consumer-products-predictions.html>.
46. Ventas al por menor, Gran Bretaña: enero de 2021. 19 de febrero de 2021. <https://www.ons.gov.uk/businessindustryandtrade/retailindustry/bulletins/retailsales/january2021>.
47. Revisión del comercio electrónico en 2020: las ventas por internet alcanzan los €112.000 millones de euros gracias a la digitalización acelerada del comercio minorista. 4 de febrero de 2021. <https://www.fevad.com/bilan-du-e-commerce-en-2020-les-ventes-sur-internet-atteignent-112-milliards-deuros-grace-a-la-digitalisation-acceleree-du-commerce-de-detail/>.
48. Rewe y Edeka se enfrentan a la competencia: un nuevo gigante de la alimentación comienza en Alemania y persigue grandes objetivos. 1 de abril de 2021. <https://www.merkur.de/verbraucher/edeka-rewe-knuspr-supermarkt-kette-corona-deutschland-online-rohlik-lebensmittel-muenchen-zr-90117787.html>.



49. Cómo el COVID-19 desencadenó el punto de inflexión del comercio electrónico y digital. 15 de marzo de 2021. <https://unctad.org/news/how-covid-19-triggered-digital-and-e-commerce-turning-point>.
50. *Ibid.*
51. *Ibid.*
52. *Ibid.*
53. *Ibid.*
54. Steinhoff vende Blue Group a Alteri Investors. 15 de noviembre de 2019. <https://uk.reuters.com/article/us-steinhoff-intl-divestiture-blue-group/steinhoff-sells-blue-group-to-alteri-investors-idUKKBN1XP18F>.
55. Steinhoff International Holdings N.V. Actualización trimestral de los tres meses que terminaron el 31 diciembre de 2019 (3M FY20) (sin auditar). 6 de febrero de 2020. [https://www.steinhoffinternational.com/downloads/2019/latest-results/Unaudited%20quarterly%20update%20for%20the%20three%20months%20ended%2031%20December%202019\\_WEB.pdf](https://www.steinhoffinternational.com/downloads/2019/latest-results/Unaudited%20quarterly%20update%20for%20the%20three%20months%20ended%2031%20December%202019_WEB.pdf).
56. El dueño de Poundland demoró la venta de Pepco a Steinhoff por el coronavirus. 23 de junio de 2020. <https://www.reuters.com/article/us-pepco-group-results-idUSKBN23U23E>.
57. Hecho relevante - Cierre y fusión de Onofre. 1 de julio de 2019. <https://ri.rd.com.br/Noticias.px?idCanal=MvMUSsh+aQQAyGMLDNI2PA==&ano=2019>.
58. LVMH completa la adquisición de Tiffany & Co. 7 de enero de 2021. <https://www.lvmh.com/news-documents/press-releases/lvmh-completes-the-acquisition-of-tiffany-and-co/>.
59. Grupo de Narváez adquiere la propiedad total de Walmart Argentina. 6 de noviembre de 2020. <https://corporate.walmart.com/newsroom/2020/11/06/grupo-de-narvaez-acquires-full-ownership-of-walmart-argentina>.
60. Los Issa Brothers y TDR Capital adquirirán Asda de Walmart. 2 de octubre de 2020. <https://corporate.walmart.com/newsroom/2020/10/02/the-issa-brothers-and-tdr-capital-to-acquire-asda-from-walmart>.
61. KKR and Rakuten completaron la compra de las acciones de Seiyu de Walmart. 1 de marzo de 2021. <https://corporate.walmart.com/newsroom/2021/03/01/kkr-and-rakuten-complete-seiyu-share-purchase-from-walmart>.
62. Tesco acepta vender sus negocios en Tailandia y Malasia; ganancia significativa para los accionistas, simplificación y mayor reducción de riesgos. 9 de marzo de 2020. <https://www.tescopl.com/news/2020/tesco-agrees-to-sell-its-businesses-in-thailand-and-malaysia-significant-return-to-shareholders-simplification-and-further-de-risking/>.
63. Tesco acepta vender su negocio en Polonia. 18 de junio de 2020. <https://www.tescopl.com/news/2020/tesco-sale-business-in-poland/>.
64. FamilyMart completó la venta de Uny a Don Quijote. 8 de enero de 2019. <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/trending/FNkqBTfoiU5X9oz6Z7wttQ2>.
65. Marathon Petroleum Corp. anuncia la finalización con éxito de Andeavor Combination, creando la empresa líder en refinación, transporte y marketing. 1 de octubre de 2018. <https://ir.marathonpetroleum.com/investor/news-releases/news-details/2018/Marathon-Petroleum-Corp-Announces-Successful-Completion-of-Andeavor-Combination-Creating-the-Leading-US-Refining-Midstream-and-Marketing-Company/default.aspx>.
66. Alibaba adquiere la plataforma de comercio electrónico de importación Kaola de NetEase por aproximadamente \$2 mil millones de dólares americanos. 5 de septiembre de 2019. <https://www.prnewswire.com/news-releases/alibaba-acquires-import-e-commerce-platform-kaola-from-netease-for-approximately-us2-billion-300913004.html#:~:text=HANGZHOU%2C%20China%2C%20Sept.,for%20approximately%20US%242%20billion>.
67. Essilor y Delfin completaron con éxito la combinación of Essilor y Luxottica mediante la creación de EssilorLuxottica, líder mundial en la industria del cuidado de la vista y de los anteojos. 1 de octubre de 2018. [https://www.essilorluxottica.com/sites/default/files/2018-10/PR\\_EL\\_Closing\\_Octubre%201\\_English\\_Final.pdf](https://www.essilorluxottica.com/sites/default/files/2018-10/PR_EL_Closing_Octubre%201_English_Final.pdf).
68. El mercado de OPI más grande de Tailandia, con un valor cercano a la gama más alta. 5 de febrero de 2020. <https://uk.reuters.com/article/us-central-retail-ipo/thailands-largest-ipo-braves-market-priced-near-top-of-range-idUKKBN1ZZ0CO>.
69. El minorista electrónico, Nguyen Kim, adquirido por Central Group de Tailandia. 29 de febrero de 2020. <https://en.vietnamplus.vn/electronic-retailer-nguyen-kim-acquired-by-thailand-s-central-group/169414.vnp>.
70. Topsports, la división de ropa deportiva de Belle, recauda mil millones de dólares americanos en la OPI de Hong Kong. 10 de octubre de 2019. <https://www.hillhousecap.com/2019/10/10/topsports-the-sportswear-division-of-belle-raises-1-billion-in-hong-kong-ipo-2/>.
71. Las pérdidas operativas de Coupang se reducen en un tercio en 2019 a medida que se incrementa el comercio electrónico. 14 de abril de 2020. <https://www.reuters.com/article/us-coupang-results/south-koreas-coupang-operating-loss-shrinks-by-a-third-in-2019-as-e-commerce-surges-idUSKCN21W0MY>.
72. The Moodie Davitt Magazine: se revela el Top 25 de minoristas mundiales de viajes. 19 de agosto de 2020. <https://www.moodiedavittreport.com/the-moodie-davitt-magazine-the-worlds-top-25-travel-retailers-revealed/>.
73. Rating Action: Moody's afirma la Ba3 CFR de Harbor Freight; perspectiva estable. 16 de abril de 2020. [https://www.moody.com/research/Moodys-affirms-Harbor-Freights-Ba3-CFR-outlook-stable-PR\\_422788](https://www.moody.com/research/Moodys-affirms-Harbor-Freights-Ba3-CFR-outlook-stable-PR_422788).

74. HBS Dealer Top 300 Scoreboard 2020: "Cuadro de indicadores de la industria de 2020". 13 de agosto de 2020. <https://www.hbsdealer.com/2020-industry-scoreboard-top-300>.
75. [Coronavirus] «Saldremos de esta crisis desde lo alto», Etienne Hurez (Boulangier group). 26 de marzo de 2020. <https://www.lsa-conso.fr/coronavirus-nous-sortirons-de-cette-crise-par-le-haut-etienne-hurez-boulangier-group,344155>.
76. La Autoridad de Competencia aprueba la adquisición de Kréfel por parte de HTM y Boulangier. 13 de noviembre de 2019. [https://www.rtbef.be/info/economie/detail\\_-autorite-de-la-concurrence-approuve-l-acquisition-de-krefel-par-htm-et-boulangier?id=10364656](https://www.rtbef.be/info/economie/detail_-autorite-de-la-concurrence-approuve-l-acquisition-de-krefel-par-htm-et-boulangier?id=10364656).
77. Boulangier participa en el canal Expert & Connexion. 6 de junio de 2018. <https://www.lefigaro.fr/flash-eco/2018/06/06/97002-20180606FILWWW00130-boulangier-prend-une-participation-dans-la-chaine-expert-connexion.php>.
78. El gigante de comercio electrónico, Coupang, es ahora más grande que el minorista tradicional. Lotte Mart. 16 de abril de 2020. <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20200415000090>.
79. Coupang, una empresa emergente respaldada por SoftBank, está aplastando a Amazon para convertirse en el minorista en línea más grande de Corea del Sur. 16 de junio de 2020. <https://www.cnbc.com/2020/06/16/coupang-crushed-amazon-to-become-south-koreas-biggest-online-retailer.html>.
80. Informe anual integrado de Reliance Industries Limited 2019-2020. [https://www.ril.com/ar2019-20/pdf/Reliance\\_IR%202020%20\(FULL\)%20Single%20Page.pdf](https://www.ril.com/ar2019-20/pdf/Reliance_IR%202020%20(FULL)%20Single%20Page.pdf).
81. Reliance Retail adquiere la tienda departamental Shri Kannan por Rs 152.5 cr. 5 de marzo de 2020. [https://www.business-standard.com/article/companies/reliance-retail-acquires-shri-kannan-departmental-store-for-rs-152-5-cr-120030500276\\_1.html](https://www.business-standard.com/article/companies/reliance-retail-acquires-shri-kannan-departmental-store-for-rs-152-5-cr-120030500276_1.html).
82. Reliance casi duplica la presencia minorista con la adquisición de Future Group. 31 de agosto de 2020. [https://economictimes.indiatimes.com/industry/services/retail/reliance-almost-doubles-retail-footprint-with-acquisition-of-future-group/articleshow/77851708.cms?utm\\_source=contentofinterest&utm\\_medium=text&utm\\_campaign=cppst](https://economictimes.indiatimes.com/industry/services/retail/reliance-almost-doubles-retail-footprint-with-acquisition-of-future-group/articleshow/77851708.cms?utm_source=contentofinterest&utm_medium=text&utm_campaign=cppst).
83. Justo lo que el médico recetó: Reliance adquiere Netmeds, a medida en la que la batalla con Amazon se intensifica. 19 de agosto de 2020. <https://www.techradar.com/uk/news/just-what-the-doctor-ordered-reliance-acquires-netmeds-as-battle-with-amazon-gets-intense>.
84. Reliance Retail adquiere la firma en línea de decoración del hogar UrbanLadder. 16 de noviembre de 2020. <https://www.techradar.com/uk/news/reliance-retail-acquires-online-home-decor-firm-urbanladder>.
85. Turkey: Distributing a Product. December 2020. <https://santandertrade.com/en/portal/analyse-markets/turkey/distributing-a-product>
86. A101'de bayrak değişimi. 26 September 2020. <https://www.milliyet.com.tr/ekonomi/a101de-bayrak-degisimi-6315437>

# Contactos

## Contactos minoristas en Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) y sus firmas miembro

### Global

#### Líder Global de la Industria del Retail, Ventas al por mayor y Distribución

Evan Sheehan  
esheehan@deloitte.com

#### Economista en jefe a nivel global

Ira Kalish  
ikalish@deloitte.com

### América del Norte

#### Canadá

Marty Weintraub  
martyweintraub@deloitte.ca

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

Rod Sides  
rsides@deloitte.com

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

#### Austria

Orsolya Hegedüs  
ohgedues@deloitte.at

#### Bélgica

Joris van Malderen  
jvanmalderen@deloitte.com

#### República Checa

Martin Tesař  
mtesar@deloittece.com

### Francia

Hélène Chaplain  
hchaplain@deloitte.fr

Benedicte Sabadie  
bsabadie@deloitte.fr

### Alemania

Karsten Hollasch  
khollasch@deloitte.de

### Irlanda

Daniel Murray  
danmurray@deloitte.ie

### Israel

Rani Argov  
rargov@deloitte.co.il

### Italia

Enrico Cosio  
ecosio@deloitte.it

### Países Bajos

Adgild Hop  
ahop@deloitte.nl

### Países Nórdicos

Joakim Torbjorn  
jtorbjorn@deloitte.se

### Polonia

Michal Tokarski  
mtokarski@deloittece.com

### Portugal

Duarte Nuno Galhardas  
dgalhardas@deloitte.pt

### Rusia/CEI

Vladimir Biryukov  
vbiryukov@deloitte.ru

### África del Sur

Andre Dennis  
adennis@deloitte.co.za

### España

Fernando Pasamon  
fpasamon@deloitte.es

### Suiza

Karine Szegedi  
kszegedi@deloitte.ch

### Turquía

Hande Ozdiler  
hozdiler@deloitte.com

### Reino Unido

Ian Geddes  
igeddes@deloitte.co.uk

### América Latina

#### Brasil

Ricardo Balkins  
rbalkins@deloitte.com

#### Spanish Latin America

Erick Calvillo  
ecalvillo@deloittemx.com

### Asia Pacífico

#### Australia

David White  
davidwhite@deloitte.com.au

#### China

Tian Bing Zhang  
tbzhang@deloitte.com.cn

#### India

Porus Doctor  
pdoctor@deloitte.com

#### Japón

Jun Matsuo  
jmatsuo@tohmatso.co.jp

#### Corea del Sur

Dong Sup Jeong  
dongjeong@deloitte.com

#### Sudeste de Asia y Singapur

Wee Meng Pua  
wpua@deloitte.com

#### Taiwán

Steven Hsieh  
stevenhsieh@deloitte.com.tw

# Reconocimientos

Queremos agradecer a Lisa Su, a Pranasha Sahu, a Soujanya Narsipur, a Annie Wallace, a Venessa Lee, a Debbie Allan y a Raghav Muthyala por sus contribuciones a este informe.



Deloitte se refiere a una o más empresas de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro y sus entidades relacionadas (colectivamente, la "organización Deloitte"). La TDTL (también conocida como "Deloitte Global") y cada una de sus empresas miembros y entidades conexas son entidades jurídicamente separadas e independientes, que no pueden obligarse ni vincularse mutuamente con respecto a terceros. La TDTL y cada empresa miembro de la TDTL y la entidad relacionada son responsables únicamente de sus propios actos y omisiones, y no de los demás. DTTL no proporciona servicios a los clientes. Consulte [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para obtener más información.

Deloitte es un proveedor global líder de auditoría y aseguramiento, consultoría, asesoramiento financiero, asesoramiento de riesgos, impuestos y servicios relacionados. Nuestra red global de empresas miembro y entidades relacionadas en más de 150 países y territorios (en conjunto, la "organización Deloitte") sirve a cuatro de cada cinco empresas Fortune Global 500®. Descubra cómo las aproximadamente 330,000 personas de Deloitte tienen un impacto que importa en [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

Esta publicación contiene únicamente información general, de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), y ninguna entidad de su red global de empresas miembros o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "organización Deloitte") está, a través de esta comunicación, prestando asesoramiento profesional o servicios. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier acción que afecte sus finanzas o su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado.

No se dan declaraciones, garantías o compromisos (expresos o implícitos) en cuanto a la exactitud o integridad de la información en esta publicación, y ninguna de TDTL, sus empresas miembros, entidades relacionadas, empleados o agentes será responsable de cualquier pérdida o daño que surja directa o indirectamente en relación con cualquier persona que se base en esta publicación. La TDTL y cada una de sus empresas miembros, y sus entidades relacionadas, son entidades jurídicamente separadas e independientes.