

Deloitte.

Potencias Globales del Comercio Minorista 2023

Crecimiento de ingresos y
continuidad del enfoque sostenible

Febrero 2023



Contenido

| | |
|--|----|
| Prefacio de Evan Sheehan | 3 |
| Estadísticas rápidas del <i>Top 250</i> | 4 |
| Perspectiva económica global, por el Dr. Ira Kalisch | 5 |
| Los 10 más destacados | 7 |
| Sostenibilidad en el comercio minorista | 15 |
| El futuro de las tiendas | 30 |
| <i>Top 250</i> | 36 |
| Análisis geográfico | 51 |
| Análisis por sector del producto | 58 |
| Nuevos participantes | 62 |
| Las 50 más rápidas | 64 |
| Metodología del estudio y fuentes de información | 69 |
| Referencias | 71 |
| Contactos | 73 |

Entrevistas exclusivas con ejecutivos(as)



Caroline Laurie
Burberry



Daniella Vega
Ahold Delhaize



Maureen Erickson
Lululemon



Javier Losada
Inditex



Donald McDonald
Brown Thomas



Vincent Viviers
Pick n Pay



Prefacio



En un año con un fuerte crecimiento interanual en comercio minorista entre los Top 250, hemos visto que la sostenibilidad sigue teniendo un lugar importante en la agenda. Varios jugadores están trabajando en la reventa de bienes y vemos muchas innovaciones tecnológicas. Los minoristas exitosos combinan la tecnología con el factor humano para proporcionar una óptima experiencia al cliente. Entre los 50 más rápidos, los principales impulsores de crecimiento fueron las marcas de lujo, proveedores de comercio electrónico y las tiendas departamentales.

Evan Sheehan

Líder Global de Ventas Minoristas, Mayoristas y Distribución en Deloitte.





Potencias Globales del Comercio Minorista 2023

Los minoristas del Top 250 muestran un crecimiento de ingresos



*Años fiscales terminando dentro de los 12 meses del 1 de julio 2021 al 30 de junio 2022.

*Años fiscales terminando dentro de los 12 meses del 1 de julio 2020 al 30 de junio 2021.

Minoristas Top 250



USD\$45 miles de millones
Ingreso minorista mínimo

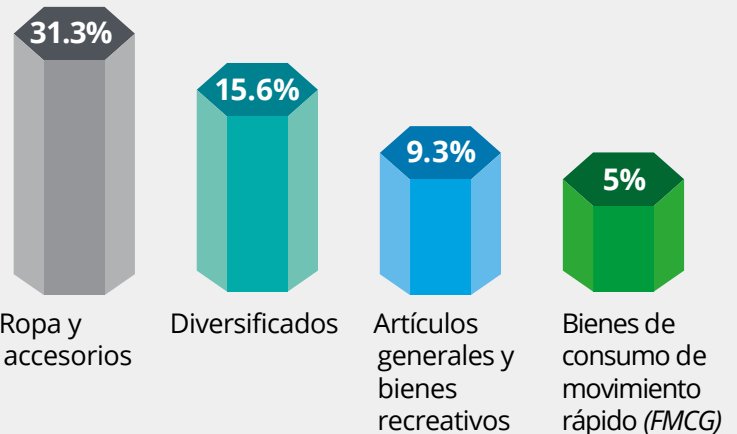


USD\$22.6 miles de millones
Ingreso minorista promedio



USD\$572.7 miles de millones
Ingreso minorista máximo

Los minoristas de ropa y accesorios tuvieron el crecimiento interanual más rápido



73% de los CxOs minoristas aumentaron su inversión en la sostenibilidad el año pasado

"Nuestro nuevo programa les permite a los invitados extender la vida de nuestros productos al comprar lululemon Like New o intercambiando artículos lululemon cuando terminan de usarlos".

- Maureen Erickson,
Vicepresidente Senior de Guest Innovation en lululemon



Los minoristas se preparan para el futuro de la tienda

"A los clientes les encanta su experiencia personal en nuestra tienda experimental y nos hemos asegurado de que nuestros canales digitales de distribución respalden la experiencia".

- Donald McDonald,
Director Gerente de Brown Thomas





Perspectiva económica global



Por el Dr. Ira Kalish
Economista Global en Jefe, Deloitte Global
Enero, 2023

¿Qué podemos esperar en 2023? Parece que el año nuevo puede, en parte, caracterizarse por la reversión o estabilización de algunos de los eventos de 2022. Estos pueden incluir un rápido incremento de inflación, picos en precios de commodities, endurecimiento de políticas monetarias y disrupción sustancial en la cadena de suministro. Algunas tendencias, sin embargo, es probable que persistan. Éstas incluyen mercados laborales difíciles, la mayor guerra en Europa desde 1945, la desaceleración de la economía de China, una mayor utilización de políticas industriales y sanciones, y la disrupción económica por el cambio climático. Estas son, por lo tanto, las predicciones para el año nuevo:

La inflación debe descender

Los factores que empujaron la inflación en 2021-22 ya se están revirtiendo. Estos factores incluyen lo siguiente: disrupción en la cadena de suministro, aumento en los precios de *commodities* y políticas fiscales y monetarias expansivas. Además, la inflación ya llegó a su punto más alto en los Estados Unidos y es probable que lo haga pronto en Europa. La inflación continúa moribunda en Japón y China. Se espera un declive rápido de la inflación en Estados Unidos y un declive más moderado en Europa. La expectativa de este patrón ya está incorporada en los rendimientos de bonos, por lo que se mantienen relativamente bajos.

Las cadenas de suministro se deben estabilizar

Una demanda global debilitada combinada con un aumento en la capacidad de producir y distribuir bienes manufacturados ya está causando una disminución en los retrasos, escasez y costos de envío. Una vez que la situación del COVID-19 se estabilice en China, las cadenas de suministro también se normalizarán. Esto puede ayudar a calmar la inflación y remover los cuellos de botella que inhiben la producción en algunas industrias.

Por el otro lado, las complicadas relaciones políticas entre China y los Estados Unidos pueden llevar a muchas empresas a comprar pólizas de seguro contra riesgo político al diversificar las cadenas de suministro. Esto es posible que signifique más salidas de capital de China y una mayor inversión en los procesos de la cadena de suministros en el Sudeste de Asia, India, Europa Central y especialmente en México.

Los mercados laborales permanecerán estrechos

En muchos países, la mano de obra ha estado escasa mientras el mundo se recupera de la pandemia de COVID-19. Esto se debe a una participación reducida de la fuerza de trabajo, la persistencia de enfermedades relacionadas con COVID-19 y un declive marcado en la migración. No es probable que estos factores cambien pronto.

Así que, incluso con la preocupación por una recesión, el crecimiento en el empleo continúa siendo fuerte y el bajo desempleo. Muchas empresas, temiendo la escasez de mano de obra persistente, están probablemente contratando para acaparar la mano de obra que se pueda necesitar cuando la economía se recupere.

Notablemente, a pesar de las dificultades en el mercado laboral, los salarios no se han mantenido al ritmo con la inflación en las economías más avanzadas. El resultado ha sido un gasto en consumo débil. En 2023, conforme la inflación disminuye, es probable que el aumento de salarios exceda finalmente la inflación. Esto debe impulsar el gasto en consumo. Puede, también, presionar a las empresas a acelerar la inversión en tecnologías que reduzcan el trabajo físico.

Los bancos centrales deben dejar el endurecimiento

Sabemos que la política monetaria actúa como un retraso. Por lo tanto, es posible que el marcado incremento en las tasas de interés de referencia en 2022 haya sido suficiente para contener la inflación futura. Aun así, es probable que los bancos centrales principales continúen aumentando las tasas en la primera parte de 2023, tan solo para anclar las expectativas de inflación. Puede que detengan este proceso en la primera mitad del año y esperen a ver los resultados. Es probable que los bancos centrales comiencen a reducir las tasas en 2024.

Estados Unidos puede evitar la recesión

El 60% de la población de los EE. UU. cree que el país ya se encuentra en recesión y, sin embargo, la economía ha mostrado una resiliencia sobresaliente. A pesar del declive en salarios reales, el gasto en consumo real ha crecido en algunos consumidores que han utilizado sus ahorros. A pesar de costos más altos en préstamos, la inversión comercial ha crecido, ya que muchos negocios han hecho uso de sus reservas de efectivo y se han enfocado en el largo plazo. El único sector que ha experimentado una aguda contracción ha sido el de la vivienda, en gran parte debido a tasas de Interés más altas para hipotecas.



Sin duda, el crecimiento de EE. UU. en 2023 será más lento que en 2022, debido a un endurecimiento de la política monetaria y fiscal. Sin embargo, una recesión puede ser evitada debido al declive en precios de energía, un crecimiento fuerte del empleo y la relajación en el estrés de la cadena de suministro. Aun así, una recesión continúa siendo una posibilidad.

Europa puede experimentar recesión

Europa es diferente a los Estados Unidos. Conforme el salario real ha caído; el gasto en el consumo real ha caído. Y, a pesar de que los precios de energía han bajado de sus niveles máximos, los precios de gas natural continúan históricamente altos, ayudando a elevar la inflación y reducir el poder de compra de los consumidores y negocios. La sacudida energética, un resultado del conflicto en Ucrania, puede tener un papel importante en impulsar una recesión en Europa. Adicionalmente, el endurecimiento de la política monetaria del BCE y el Banco de Inglaterra tendrán un rol. Además, a pesar de que muchos gobiernos europeos están ofreciendo grandes subsidios para contrarrestar los altos precios de energía, la trayectoria de la política fiscal continúa siendo contraccionista.

A pesar de que los gobiernos europeos han tomado fuertes medidas a fin de proteger sus economías de la sacudida energética, es probable que los precios de electricidad continúen relativamente elevados, por un periodo prolongado. Por lo tanto, muchas empresas de industria pesada, que se beneficiaban de energía rusa asequible, están buscando oportunidades de inversión fuera de Europa. Esto puede tener un impacto negativo en el futuro de la manufactura europea.

China puede tener una modesta recuperación

Con la relajación de las restricciones relacionadas a la pandemia, China puede ver una modesta recuperación de su actividad económica en 2023 –pero no de forma inmediata. Por ahora, el brote masivo de infecciones está suprimiendo la movilidad y producción, el resultado de lo cual es probable resulte solo temporalmente suprimida la actividad económica. Sin embargo, una vez que este ciclo de brotes desaparezca, es probable que la demanda de consumo reprimida impulse el gasto.

No obstante, China se enfrenta a diversos vientos en contra que pueden limitar el crecimiento en 2023. Estos incluyen un complicado mercado inmobiliario, una demanda global más débil, la salida de capitales de negocios globales y una tensa relación entre China y el Occidente, que involucre restricciones del comercio transfronterizo y la inversión.

Japón se debe estabilizar

La economía se está acelerando de una base baja conforme las restricciones relacionadas al COVID disminuyen y la demanda acelerada sea liberada. Sin embargo, la economía de Japón puede enfrentarse a fuerzas contrarias de una economía global debilitada. Por lo tanto, es probable que el crecimiento continúe siendo modesto.

Entretanto, la inflación se ha acelerado de una base baja, debido a la disrupción en la cadena de suministro y precios de energía altos. El Banco de Japón ha revertido parcialmente su política monetaria, impulsando el valor del yen.

India debe tener un fuerte crecimiento

En 2023, India puede llegar a ser el país más poblado del mundo, sobrepasando a China. El FMI estima que esto puede pasar en abril. En los próximos años, mientras la población de China disminuye, India debe continuar creciendo bien entrada la segunda mitad del siglo.

Este cambio demográfico puede tener implicaciones para la economía global. Solo por la demografía, China puede crecer más lento mientras que la economía india puede crecer más rápido conforme la demanda doméstica se convierte en un impulsor de crecimiento prominente. Este ya es el caso. De hecho, India es actualmente una de las economías con el crecimiento más rápido en el mundo. Está importando petróleo relativamente asequible de Rusia, ayudando de esta manera a limitar el impacto del shock energético a su economía. Ya que el comercio como parte de PIB es más bajo que en otros países, esto protegerá a la India de las consecuencias negativas de una desaceleración global. La tasa de inflación, aunque relativamente alta, ha disminuido en últimas fechas. Sin embargo, ya que el Banco de la Reserva de India (RBI) ha estado elevando su tasa de referencia desde abril de 2022, puede haber una modesta desaceleración de la tasa de crecimiento en 2023, debido a su impacto en la demanda.



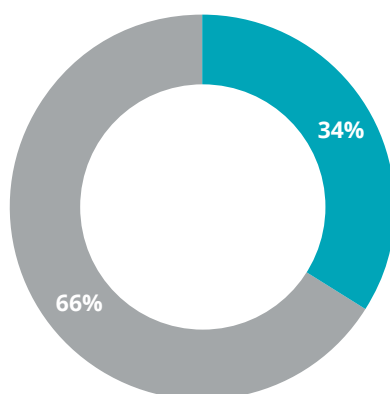


Los 10 más destacados

Los 10 minoristas más destacados, FY2021

| Ranking Top 250 | Cambio en el ranking | Nombre de la empresa | País/ geografía de origen | Ingreso ventas minoristas (USD \$M) FY2021 | Crecimiento de ingreso FY2021 | Margen de ganancia neta FY2021 ¹ | Retorno en activos FY2021 | CAGR de ingreso minorista FY2016-2021 ² | # Países / geografías de operación | % Ingreso minorista de operaciones internacionales |
|-----------------|----------------------|--|---------------------------|--|-------------------------------|---|---------------------------|--|------------------------------------|--|
| 1 | 0 | Walmart Inc | Estados Unidos | 572,754 | 2.4% | 2.4% | 5.7% | 3.3% | 24 | 31.3% |
| 2 | 0 | Amazon.com, Inc. | Estados Unidos | 239,150 | 12.0% | 7.1% | 7.9% | 20.4% | 21 | 33.2% |
| 3 | 0 | Costco Wholesale Corporation | Estados Unidos | 195,929 | 17.5% | 2.6% | 8.6% | 10.5% | 12 | 27.8% |
| 4 | 0 | Schwarz Group | Alemania | 153,754 | 5.5% | n/a | n/a | 7.8% | 33 | 73.0% |
| 5 | 0 | The Home Depot, Inc. | Estados Unidos | 151,157 | 14.4% | 10.9% | 22.9% | 9.8% | 3 | 8.1% |
| 6 | 0 | The Kroger Co. | Estados Unidos | 136,971 | 4.1% | 1.2% | 3.4% | 3.5% | 1 | 0.0% |
| 7 | 2 | JD.com, Inc | China | 126,387 | 25.1% | -0.5% | -0.9% | 28.0% | 1 | 0.0% |
| 8 | -1 | Walgreens Boots Alliance, Inc. | Estados Unidos | 122,045 | 3.7% | 1.9% | 3.1% | 4.7% | 6 | 8.2% |
| 9 | -1 | Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG and Aldi International Services GmbH & Co. oHG | Alemania | 120,947 e | -0.4% | n/a | n/a | 4.8% | 19 | 72.8% |
| 10 | 0 | Target Corporation | Estados Unidos | 104,611 | 13.2% | 6.6% | 12.9% | 8.5% | 1 | 0.0% |

| | | | | | | | |
|----------------|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Top 10 | 1,923,704 | 8.0% | 4.1% | 7.5% | 7.9% | 12.1 | 27.9% |
| Top 250 | 5,650,478 | 8.5% | 4.3% | 5.9% | 5.7% | 11.4 | 23.4% |



■ Participación del Top 10 en el ingreso del Top 250

¹ Margen de ganancia neta basado en ingreso total consolidado e ingreso neto.

e = estimado

² Tasa de crecimiento compuesto anual.

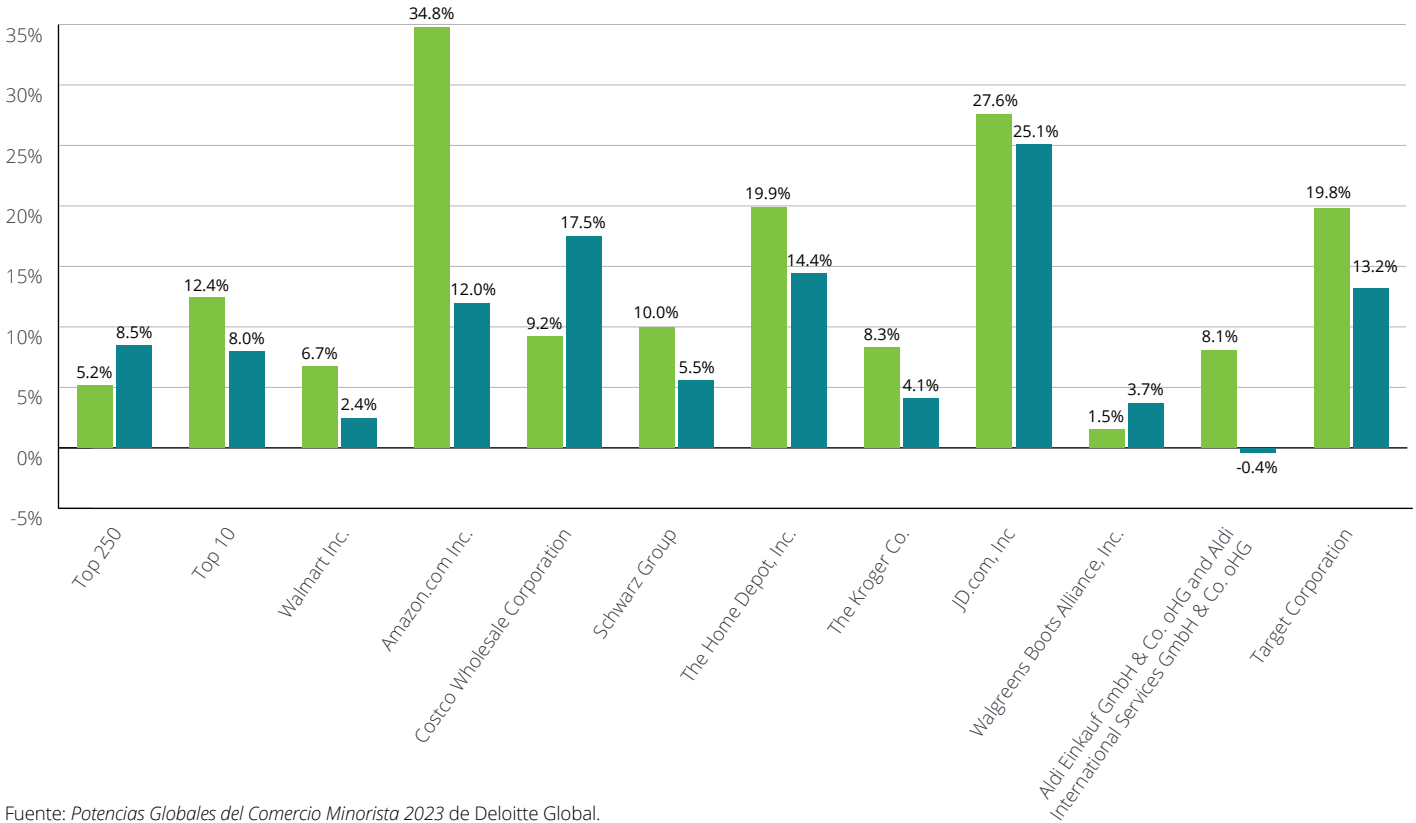
n/a = no disponible

Fuente: Potencias Globales del Comercio Minorista 2023, Deloitte Global. Análisis de desempeño financiero y operaciones para los años fiscales terminados entre el 1 de julio de 2021 al 30 de junio de 2022, usando reportes anuales de las empresas, noticias de supermercados, *Las más grandes empresas de América*, de Forbes, y otras fuentes.



Crecimiento interanual del ingreso minorista

FY 2020 FY 2021



Fuente: Potencias Globales del Comercio Minorista 2023 de Deloitte Global.

El especialista minorista chino en línea JD.com subió dos posiciones, al séptimo lugar en el ranking de los 10 más destacados de *Las Potencias Globales del Comercio Minorista* en FY2021, resultado de un crecimiento en ganancias minoristas de 25.1%. Ningún minorista nuevo entró al ranking de los 10 principales en el FY2021. A pesar de la reducción de las restricciones por la pandemia, el sector minorista experimentó disrupciones continuas durante el FY2021. La gran mayoría de los minoristas reportó tanto un crecimiento de ingresos como márgenes de ganancia neta positivos. Los comerciantes *Top* continuaron sus estrategias ASG, a través de medidas como el establecimiento de objetivos ambiciosos de emisiones de carbono, la reducción de plásticos de un solo uso y la provisión a los clientes de herramientas para tomar decisiones conscientes del medio ambiente.

Esta sección presenta el análisis de los 10 minoristas más destacados del *ranking* del *Top 250*, basado en diferentes temas, incluyendo ingresos por ventas minoristas; fusiones y adquisiciones; comercio electrónico; tecnología; ambientales, sociales y de gobernanza (ASG); y, márgenes de ganancia neta. La información específica cubierta para cada minorista depende de la información que está públicamente disponible.

Walmart Inc

Ingresos por ventas minoristas

Por segundo año consecutivo, en términos de ingresos por ventas minoristas, Walmart lidera a los minoristas *Top 250* del mundo. El ingreso por ventas minoristas de la empresa creció 2.4% interanual en FY2021 a USD \$573 miles de millones, fortaleciendo el sólido desempeño del minorista reportado en FY2020. Un gasto de los consumidores más alto, gracias, en parte, a paquetes de estímulos gubernamentales, llevó a sólidos ingresos en ventas en Sam's Club de EE. UU. (un club de ventas minoristas solo para miembros) y sus segmentos de comercio electrónico.

Los ingresos por ventas minoristas de Walmart cayeron 16.8% en FY2021, resultado de dos ventas: Asda Stores Ltd, que fue vendida a Issa Brothers, y Seiyu Group, vendida a KKR y Rakuten. Ambos acuerdos se concretaron en el T1 de FY2022. Las ventas boyantes en los mercados internacionales de Walmart y los tipos de cambio favorables que contribuyeron USD \$4.5 miles de millones, contrarrestaron disminuciones adicionales en el segmento internacional de Walmart. Frente a las pérdidas crecientes en el mercado indio, el gigante de *e-commerce* Flipkart adquirido por Walmart, en 2018, por USD \$4.5 miles de millones, refrenó la actividad de M&A y nuevas contrataciones, a pesar de elevar el financiamiento de USD \$3.6 miles de millones el año anterior.¹



Fusiones y adquisiciones

Tras la adquisición de la compañía de realidad aumentada (AR), Zeekit, en 2021, Walmart lanzó su servicio "Sé tu propio modelo" en la app de Walmart en iOS, en septiembre de 2022, donde los usuarios pueden modelar la ropa virtual usando una foto de ellos². Esto siguió al lanzamiento previo de Walmart de varias funcionalidades AR en junio de 2022, que incluían el permitir a los usuarios colocar muebles virtuales en sus hogares, así como ayudar a los usuarios a tomar decisiones de compra en la tienda³. El mismo mes, la empresa anunció la adquisición de Memomi, una empresa de tecnología AR óptica que les permite a sus clientes probarse lentes virtuales en la tienda⁴.

E-commerce

Las ventas de comercio electrónico de Walmart crecieron 12.8% en FY2021, tras un crecimiento de 63.5% el año anterior. Con la relajación de las restricciones por la pandemia de COVID-19, los consumidores regresaron al canal de ventas físicas, lo que afectó las ventas de comercio electrónico. John Furner, Director de Operaciones de Walmart en los Estados Unidos, ha comentado: "Definitivamente hemos visto el tráfico regresar a las tiendas físicas del comercio electrónico"⁵. Sin embargo, Walmart continúa con el compromiso de desarrollar los canales digitales. Walmart opera actualmente más de 8,000 ubicaciones de *pick-up* y 6,000 de entrega en FY2021. Ha mantenido su inversión en la remodelación de tiendas que incluye una inversión de USD \$3.3 miles de millones para la remodelación de sus tiendas en 2022, como parte de su estrategia para integrar las experiencias en línea y físicas.

El desarrollo de Walmart de sus capacidades omnicanal y su interés en participar con los tecnológicamente conscientes *Gen-Z* y *millennials*, los llevó a lanzar la Walmart Creator app, una plataforma que permite a los creadores de contenido monetizar productos a la venta del minorista y obtener una comisión por los productos vendidos, un concepto similar a la plataforma electrónica⁶ de redes sociales china Douyin. Actualmente, se encuentra en pruebas beta, pero se espera que Walmart Creator sea lanzada en 2023.

Medio ambiente, sostenibilidad y gobernanza

En el FY2021, el margen de ganancia neta de Walmart cayó 0.1 punto porcentual a 2.4% a pesar de un crecimiento de su ingreso neto consolidado de 1.7%. Las ganancias asociadas con mayores ingresos fueron contrarrestadas por tres factores: la pérdida de USD \$2.4 miles de millones de extinción de deudas, debido a el retiro anticipado de ciertas deudas a largo plazo con tasas altas; una pérdida de USD \$3.0 miles de millones por cambios en el valor razonable en las inversiones de capital de Walmart y pérdidas asociadas con la venta de algunas operaciones internacionales.⁷

Margen de ganancia neta

En el FY2021, el margen de ganancia neta de Walmart cayó 0.1 punto porcentual a 2.4% a pesar de un crecimiento de su ingreso neto consolidado de 1.7%. Las ganancias asociadas con mayores ingresos fueron contrarrestadas por tres factores: la pérdida de USD \$2.4 miles de millones de extinción de deudas, debido a el retiro anticipado de ciertas deudas a largo plazo con tasas altas; una pérdida de USD \$3.0 miles de millones por cambios en el valor razonable en

las inversiones de capital de Walmart y pérdidas asociadas con la venta de algunas operaciones internacionales.

Amazon

Ingresos por ventas minoristas

El ingreso por ventas minoristas de Amazon (ventas directas solamente) creció 12% en FY2021, después de un crecimiento excepcional de 34.8% en FY2020. El minorista reportó ventas de dos dígitos en sus segmentos norteamericanos e internacionales. Esto fue el resultado de ventas de unidades más altas impulsadas, en parte, por esfuerzos de reducir los precios de los productos y fluctuaciones en las tasas de cambio, que tuvieron un impacto positivo de USD \$3.8 miles de millones FY2021. Estos incrementos en ingresos minoristas en América del Norte y a nivel internacional fueron contrarrestados parcialmente por ineficiencias en la red de cumplimiento y limitaciones en la cadena de suministro⁸.

El lanzamiento de Amazon Polonia, en 2021, fue seguido por Amazon Bélgica, en octubre 2022, expandiendo la huella del mercado de la empresa en Europa. Como parte del compromiso de Amazon de apoyar los negocios locales, la empresa lanzó "Marcas de Bélgica", un mercado en Amazon que ofrece minoristas locales y sus productos⁹. Adicionalmente, en enero de 2022, Amazon lanzó su primera tienda física (Amazon Style) en California. Esta tienda piloto tiene tecnología para la experiencia del consumidor a través de la app Amazon Shopping, la cual provee recomendaciones basadas en aprendizaje automatizado y pantallas táctiles ubicadas alrededor de la tienda¹⁰.

Fusiones y adquisiciones

Amazon realizó adquisiciones que sumaron un total de USD \$496 millones, en FY2021. Sin embargo, éstas no incluyeron ningún acuerdo minorista. La empresa enfocó su atención hacia la adquisición de empresas de tecnología como Cloostermans, una empresa de mecatrónica, para proveer automatización a las bodegas Amazon¹¹ e iRobot, los fabricantes de Roomba, una empresa líder en robots aspiradoras¹². Amazon también ha entrado más a profundidad en el sector de salud a través de la adquisición de One Medical, un proveedor de salud enfocado en tecnología, por USD \$3.9 miles de millones¹³.

Medio ambiente, sostenibilidad y gobernanza

Amazon es actualmente el comprador corporativo más grande del mundo¹⁴. En el FY2021, la empresa anunció el lanzamiento de 71 proyectos de energía renovable, llegando a un total de 379 en 21 países, en septiembre de 2022. El portafolio global de energía renovable de Amazon se prevé genere 50Gwh de energía limpia gracias a la suma de estos proyectos. Esto es parte de la meta de Amazon para alcanzar cero emisiones netas de carbono para 2040¹⁵.

Margen de ganancia neta

El margen de ganancia neta de Amazon en el FY2021 fue de 7.1%, el segundo margen de ganancia neta más alto entre los Top 10, después de Home Depot, y 1.6 puntos porcentuales sobre el del FY2020.



Costco

Ingresos por ventas minoristas

En el FY2021, el ingreso por ventas minoristas de Costco creció 17.5% (comparado con 9.2% en FY2020) haciéndolo el segundo minorista con el crecimiento más rápido del Top 10, detrás de JD.com. El crecimiento fue impulsado por un aumento de 16% en ventas comparables, además de la apertura de 20 bodegas nuevas (12 en EE. UU., cuatro en Canadá y cuatro en otros países). En el FY2022, la empresa ya ha incrementado el total a otras 13 (netas). En el FY2021, el ingreso generado de las cuotas de membresía creció 9% impulsado por inscripciones y mejoras a los miembros ejecutivos. Hubo un cambio en ventas de la categoría de mercancías base (comida y varios, y comida fresca) hacia secundarios y otros negocios.

Fusiones y adquisiciones

A finales de 2022, Costco continuó su expansión internacional. Entre septiembre y octubre, el minorista abrió sus primeras tiendas en Nueva Zelanda y Suecia. Otras inversiones incluyen la compra, a mediados de 2022, por parte de Costco, del 45% restante de su participación en la *joint-venture* Costco-Taiwán, por USD \$1.05 miles de millones. Se anunció a finales de 2022 que Costco abriría su tercera y cuarta tienda en China, después de la incorporación de la segunda, en diciembre de 2021.

E-commerce

El comercio electrónico representó 7% del total de ventas de Costco, más de 6% que el año anterior, a pesar de una pequeña desaceleración, a 44%, en ventas digitales, comparado con 50% en el FY2020. La formación de Costco Logistics de la adquisición de la empresa de entregas finales Innovent en 2020¹⁶, mejorando los tiempos de entrega y reduciendo los precios a los consumidores.

Margen de ganancia neta

El margen de ganancia neta de Costco se incrementó en 0.2 puntos porcentuales en el FY2021, a 2.6%, el primer cambio en dos años.

Schwarz Group

Ingresos por ventas minoristas

El minorista privado Schwarz Group aumentó su ingreso por ventas minoristas en 5.5%, en el FY2021, gracias, en parte, a la incorporación de un estimado de 550 tiendas. A pesar de solo contribuir con 1% en ventas minoristas, las ventas en línea del grupo ascendieron a USD \$1.9 miles de millones. El grupo invirtió USD \$9 miles de millones en crecimiento orgánico a través de expansión, digitalización y modernización de sucursales.

Lidl, la marca más grande de Schwarz, operando en 31 países, operó alrededor de 12,000 tiendas a nivel global en el FY2021, un incremento desde las 11,550 del FY2020. Las ventas minoristas de la empresa crecieron en 4.7% para alcanzar USD \$151.2 miles de millones en FY2021. Mientras la mayoría de las ventas de Lidl se derivan de sus tiendas de ladrillo, el minorista también opera un servicio de comercio electrónico en 11 países, y ofrece el programa Lidl Plus como parte de su estrategia omnicanal.

Fusiones y adquisiciones

Kaufland, la otra marca minorista del Schwarz Group, logró un crecimiento de ingresos por ventas minoristas de 7.4%, USD \$30.7 miles de millones, en el FY2021. Kaufland tenía alrededor de 1,450 tiendas en Europa en el FY2021, comparado con un estimado de 1,350 en FY2020. En FY2020, Kaufland obtuvo autorización para adquirir 92 hipermercados de Metro Real¹⁷, y, a principios de 2022, la Bundeskartellamt (agencia regulatoria alemana de competencia y derechos de los consumidores) autorizó al minorista para adquirir 13 tiendas Real adicionales¹⁸.

Medio ambiente, sostenibilidad y gobernanza

Como parte de su estrategia de sostenibilidad, el Schwarz Group reportó en FY2021 que su uso de plástico en empaques de productos de marca propia fue reducido en 18% en todos los países y divisiones. La meta del grupo es una reducción de 20% para 2025. También reportó que, en promedio, y en todos los países, 14% de los plásticos usados es de fuentes recicladas¹⁹. Schwarz Group anunció que estaría expandiendo su red de carga para autos eléctricos en todas sus tiendas, para un total de 13,000 puntos de carga²⁰. Para informar a sus consumidores acerca del impacto ambiental de sus elecciones de compra, Lidl lanzó un estudio piloto para una etiqueta de sostenibilidad "Eco-score", en agosto de 2021. La etiqueta se pone al producto seleccionado, siendo Lidl uno de los primeros minoristas importantes en usar un sistema similar.

The Home Depot

Ingresos por ventas minoristas

Por segundo año consecutivo, The Home Depot reportó el tercer ingreso por ventas minoristas entre el Top 10. El ingreso de la empresa creció en 14.4% para alcanzar USD \$151.2 miles de millones en el FY2021, después de un aumento récord de 19.9% en el FY2020. Los ingresos por ventas minoristas fueron impulsados por un cambio positivo en el precio promedio de la etiqueta de precio y ventas boyantes en la división HD Supply (un distribuidor de mantenimiento, reporte y operaciones de producto) adquirido en el T4 de FY2020.

E-commerce

Las ventas de comercio electrónico, tanto *click and collect* como entrega, crecieron 9.4% y ascendieron a 13.7% de ventas netas. Los consumidores continuaron usando las plataformas digitales para sus compras, a pesar de la reapertura de las tiendas físicas. La empresa se encuentra actualmente enfocándose en el Canal B2B Pro de ventas en línea, al ofrecer una experiencia en línea más personalizada y herramientas de administración de negocios²¹. El crecimiento positivo en ventas minoristas fue en parte impulsado por un USD dólar más débil, en relación con otras monedas internacionales, lo cual dio un impulso en ingreso de USD \$760 millones, en el FY2021.



Tecnología

La implementación por parte de Home Depot de nuevas tecnologías, tanto en tiendas como en casa, continúa difuminando la línea entre el mundo físico y el virtual. La empresa ha comenzado a experimentar en el mundo de la realidad aumentada (AR) a través de una relación con la empresa de tecnología Roomvo, ofreciéndole a los clientes la oportunidad de probar diferentes materiales de pisos de manera virtual desde su casa²². Por otra parte, Home Depot introdujo 125,000 nuevos dispositivos celulares, llamados hdPhone, en sus tiendas, que les ofrece a los clientes las herramientas digitales para apoyarlos en su experiencia de compra en las tiendas físicas²³.

Medio Ambiente, sostenibilidad y gobernabilidad

Home Depot anunció, en 2021, que se había unido a RE100, una iniciativa colaborativa global encabezada por Climate Group y CDP (Carbon Disclosure Project) que están impulsando la transición a fuentes de energía renovable²⁴. Esto surgió después de que la empresa declaró, en julio 2021, su meta de lograr 100% de energía renovable en sus instalaciones para 2030²⁵.

Margen de ganancia neta

Home Depot reportó el margen de ganancia neta más alto entre los minoristas Top 10 en FY2021; este creció 1.2 puntos porcentuales a 10.9%. También registró el retorno en activos más alto (22.9%) entre los minoristas Top 10, gracias al uso eficiente de espacio en las tiendas.

Kroger

Ingresos por ventas minoristas

El ingreso por ventas minoristas de Kroger creció 4.1% en FY2021, siguiendo un crecimiento de 8.3% en FY2020. La empresa opera directamente o a través de subsidiarias, en 2,726 tiendas en los EE. UU. Excluyendo la venta de combustibles, que suman 10.6% de ventas, el crecimiento en ingreso fue plano comparado con el FY2020. Las ventas digitales, que incluyen recolección, entrega, envío y ventas electrónicas de farmacia, cayeron en 3% en el FY2021, a comparación del crecimiento explosivo en ventas de 116% en el FY2020, ya que los clientes regresaron a comprar en las tiendas físicas.

Fusiones y adquisiciones

Kroger anunció una oferta de USD \$24.6 miles de millones para asociarse con otro minorista Top 250, Albertson Companies.²⁶ Albertson se compone de 2,200 supermercados con 20 nombres diferentes en EE. UU. y está en el sitio 18° del ranking de los Top 250 en el FY2021. Se espera que el acuerdo se concrete en 2024 después de sortear las regulaciones monopolio y objeciones legales. La sociedad propuesta potenciará significativamente la capacidad de Kroger de atender una base de consumidores más grande e incrementará su cercanía a los consumidores, permitiéndole ofrecer productos alimenticios de mayor calidad y más asequibles a un rango más amplio de individuos.

Medio ambiente, sostenibilidad y gobernanza

En el FY2021, Kroger lanzó su estrategia 'Thrive Together', que busca impulsar cambios ASG positivos. Las iniciativas incluyen reducir la emisión de gases invernadero en 30% para 2030, tomando en cuenta la base de 2018. Como minorista socialmente responsable, la empresa ha priorizado el ayudar con la inseguridad alimenticia y ha establecido la meta de donar tres mil millones de comidas a comunidades de menos recursos para 2025, además de aumentar la proporción de comida excedente donada de las operaciones minoristas a 45%. En 2021, la empresa contribuyó de forma exitosa con aproximadamente 546 millones de comidas a sus comunidades²⁷.

Margen de ganancia neta

El margen de ganancia FY2021 neta de Kroger se incrementó en 0.8 puntos porcentuales a 1.2%.

JD.com

Ingresos por ventas minoristas

A pesar de un desafiante entorno de ventas minoristas en China, en el FY2021, causado por los frecuentes confinamientos por COVID-19, el minorista en línea fue la empresa en el Top 10 con el crecimiento más rápido en el FY2021, aumentando su ingreso por ventas minoristas en 25.1% a USD \$126.4 miles de millones. Por lo tanto, JD.com ha escalado del noveno al séptimo puesto en el Top 10 de este año. Este sólido crecimiento fue impulsado por las ventas de mercancía general, excluyendo electrónicos, que se incrementó 29%. Además, la empresa logró un aumento de 21% de 569.7 millones en cuentas activas de clientes impulsando las ventas minoristas totales.

Fusiones y adquisiciones

La empresa no concretó ni adquisiciones ni consolidaciones en el FY2021. Sin embargo, en marzo de 2021, el JD Group adquirió 52% del Dada Group, una empresa de mensajería China. Además, en julio de 2022, JD Group anunció la adquisición de China Logistics Property Holdings, uno de los desarrolladores y operadores de infraestructura logística más grandes de China, por USD \$2.1 miles de millones²⁸. Asimismo, en mismo trimestre, JD Logistics concretó la adquisición de la participación mayoritaria de Deppon, otra empresa de logística con sede en China.

Tecnología

En septiembre de 2022, el supermercado omnicanal JD.com anunció el lanzamiento de una nueva estrategia de crecimiento, 'BOOST'. La estrategia BOOST se enfoca en ampliar su rango de usuarios al expandirse a regiones rurales, optimizando el uso de su tecnología omnicanal y abriendo su plataforma a un mayor rango de colaboraciones. Esto, después de la sociedad con Dada Group (la plataforma líder de entrega de pedidos y ventas minoristas de China), en octubre de 2021. Las dos organizaciones acordaron una *joint venture*, 'Shop Now', un servicio de ventas minoristas al consumidor que opera en la app JD.²⁹ En febrero de 2022, JD.com adquirió acciones adicionales en Dada Group, llevando a una participación mayoritaria del 46% al 52%.



Medio ambiente, sostenibilidad y gobernanza

JD.com publicó su segundo informe ASG en mayo 2022. JD logistics estableció la meta de reducir sus emisiones de carbono en 50% para 2030, en relación con sus niveles de 2019. La empresa ha prometido invertir USD \$16.8 mil millones para mejorar su cadena de suministro como parte de su iniciativa "Green Stream". En FY2021, la empresa fue elegida por la Global Compact China Network como una de las "Empresas con mejores prácticas para alcanzar las metas de desarrollo sostenible 2021"³⁰.

Margen de ganancia neta

A pesar de su sólido crecimiento en ingresos por ventas minoristas, JD.com reportó un margen de ganancia neta negativo de -0.5%.

Walgreen Boots Alliance

Ingresos por ventas minoristas

El ingreso por ventas minoristas de Walgreen Boots Alliance (WBA) creció 3.7% en el FY2021, 2.2 puntos porcentuales más que en el FY2020 a USD \$122.0 miles de millones. En junio de 2022, WBA anunció que ya no estaba interesado en la venta de Boots UK.

Las ventas de los EE. UU. aumentaron 4% en el FY2021, gracias a un incremento de 5.5% en ventas de farmacia, lo que representa 75.8% de las ventas de WBA en los EE. UU. Un cambio hacia genéricos más económicos y dejando de lado los productos de marca más caros tuvo un efecto negativo en las ventas de medicinas en los EE. UU., pero menos que en el FY2020. Las ventas minoristas, que cayeron 0.4% en el FY2021, representando 24.2% de sus ventas en los EE.UU. Todo el crecimiento impulsado por las tendencias de salud y bienestar y pruebas caseras de COVID-19 fueron contrarrestadas parcialmente por el declive en ventas de tabaco. El sólido desempeño en Boots UK y en Latinoamérica e Irlanda, durante el segundo semestre del FY2021, contrarrestaron los declives de principio de año por el efecto adverso de las restricciones por COVID-19.

Fusiones y adquisiciones

En agosto de 2022, WBA concretó la adquisición de 55% de CareCentrix en USD \$330m. Este le permitirá al minorista expandir su capacidad de salud al hogar³¹. En septiembre de 2022, anunció que estaba acelerando sus planes de adquirir 30% de las acciones restantes de Shields Health Solutions por USD \$1.37 mil millones. En noviembre de 2022, VillageMD, parte de WBA, adquirió Summit Health-City MD en USD \$8.9 mil millones y, el mismo mes, WBA puso en venta 10m de acciones de AmerisourceBergen Corporation, reduciendo su participación en la empresa, de 26% a 20%³².

Margen de ganancia neta

Walgreen Boots Alliance reportó un margen de ganancia neta de 1.9% en el FY2021.

Aldi

Ingresos por ventas minoristas

Aldi reportó un declive marginal de ventas minoristas en el FY2021, después de un sólido crecimiento de 8.4% en el FY2020. Aldi Sud tuvo ventas idénticas de USD \$72.5 miles de millones en FY2021 y FY2020, sin embargo, el número de tiendas que operó pasó de 6,744 a 6,972 con la mayoría de las aperturas tomando lugar en los EE. UU., RU e Italia. Aldi Sud también abrió 16 tiendas en China, llegando a un total de 26, con planes de abrir más en el futuro. Las tiendas Aldi Sud en China se están volviendo cada vez más digitalizadas, ofreciendo servicios de entrega. En línea con su estrategia digital, Aldi Sud ha estado probando el servicio *click and collect* para sus clientes suizos en colaboración con la *start-up* de entregas Annanow.³³

Los ingresos por ventas minoristas de Aldi Nord, empresa hermana de Aldi Sud, creció 2.1% en el FY2021, para un total de USD \$28.0 mil millones. En noviembre de 2021, anunció la integración de 500 tiendas de Leader Price de Francia. En 2020, el minorista compró 554 tiendas Leader Price de un total de 640 y dos tiendas Casino del Casino Group en aproximadamente USD \$870 millones.³⁴

Target

Ingresos por ventas minoristas

El minorista de descuento norteamericano Target, registró ventas de USD \$104.6 miles de millones en el FY2021, creciendo 13.2% por encima del crecimiento de 19.8% el año anterior. El minorista mantuvo su 10° lugar en el Top 10, entrando al *ranking* en el FY2020. Las ventas del segmento de ropa y accesorios de Target crecieron 21% en el FY2021. Es el único segmento en crecer más rápido este año que el año anterior. Las ventas en línea, que aumentaron de 17.9% a 18.9% del total de ventas, crecieron 20.8% en el FY2021, siguiendo un incremento récord de 145% el año anterior.

Target expandió su relación con Alta, Apple, Disney, Levi Strauss y Starbucks. Aumentó sus experiencias en tienda: notablemente, Apple aumentó su experiencia en tienda de 15 ubicaciones el año anterior a 150³⁵.

E-commerce

Como parte de su estrategia Tiendas-como-Hubs, el minorista expandió la infraestructura de canal en línea al abrir tres centros de clasificación adicionales en EE. UU., sumando en total nueve en julio 2022.³⁶ Estos centros recogen los paquetes ordenados de tiendas locales y los organizan rápidamente para entrega local. Durante el FY2021, más de 50% de las ventas digitales de Target fueron cumplidas con entrega el mismo día³⁷ (recolección, *drive-up* y entrega por parte del servicio de logística Shipt).

Margen de ganancia neta

El margen de ganancia neta de Target, en el FY2021, fue de 6.6%, un incremento de 1.9 puntos porcentuales comparado con el año anterior.



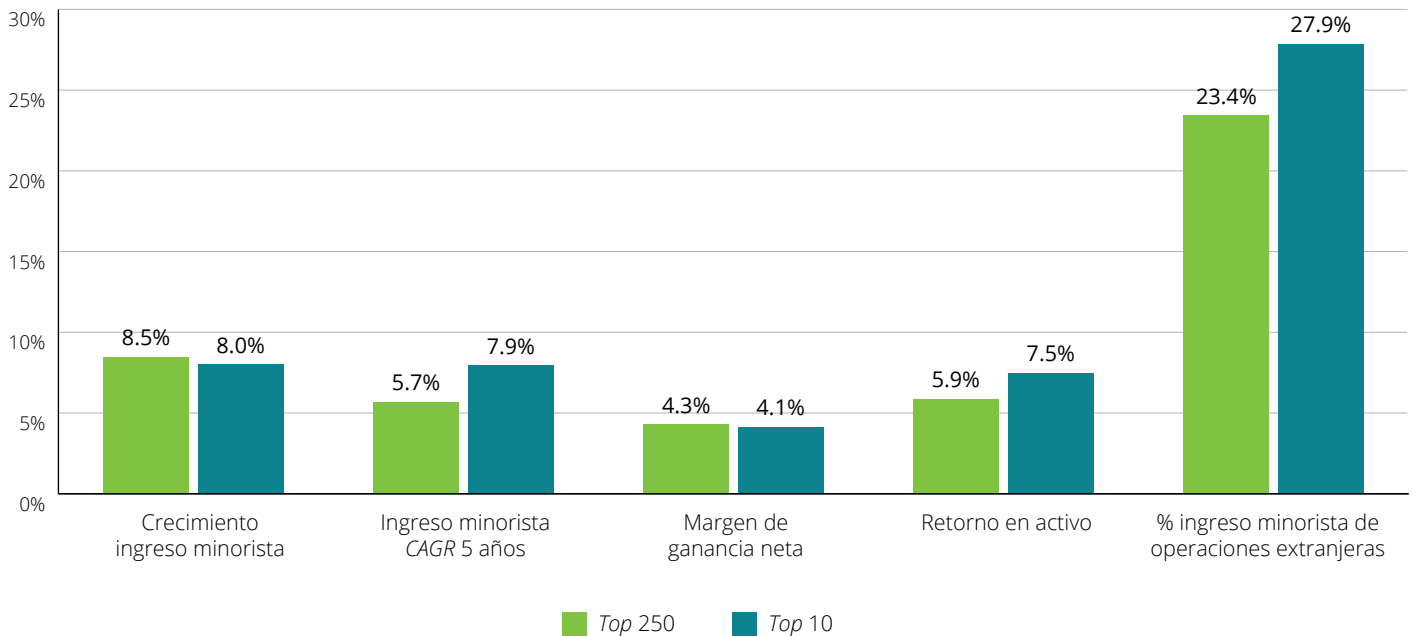
Top 10 comparado con el Top 250

Los minoristas *Top 250* tuvieron un crecimiento de ventas minoristas compuesto total de 8.5% en el *FY2021*. En comparación, el *Top 10* creció 8.0% con base en ventas compuestas ponderadas ajustadas por moneda, un declive de 12.4% en el crecimiento del comercio minorista de las *Top 10* en el *FY2020*. De los minoristas en el *Top 10*, 70% se encuentra ubicado en los EE. UU., un porcentaje significativamente más grande que 28% de los minoristas de EE. UU. en el *Top 250*. Además, hubo un aumento de 2.8 puntos porcentuales en ingresos minoristas de operaciones extranjeras entre el *Top 10* (27.9%): esto es similar al aumento de 2.1 puntos porcentuales entre los minoristas *Top 250* (23.4%).

En términos del crecimiento de ingresos por ventas minoristas anual, JD.com fue el minorista con el crecimiento más rápido entre el *Top 10*, en el *FY2021*, con ingresos aumentando 25.1%. Igual que Amazon, los dos minoristas digitales se han beneficiado del cambio en el comportamiento de los consumidores hacia las compras digitales durante y después de la pandemia. La mayoría de los minoristas *Top 10* han fortalecido sus capacidades digitales a través de la implementación de tecnología en las tiendas para apoyar a los compradores (como los *hdPhones* de Home Depot) o la mejora en las ofertas de su omnicanal (como el nuevo servicio de ventas minoristas "Shop Now" de JD.com).

El margen de ganancia neta compuesta entre el *Top 10* aumentó 0.2 puntos porcentuales, de 3.9% en el *FY2020*, a 4.1% en el *FY2021*, pero el margen de ganancia neta entre el *Top 10* varía de -0.5% a 10.9%. Target, Walgreens y Amazon aumentaron sus márgenes de ganancia en más de 1.5 puntos porcentuales en *FY2021*. Los *Top 250* reportaron un margen de ganancia de 4.3% a 1.0 puntos porcentuales de aumento comparado con *FY2020*. El incremento en rentabilidad llega a pesar de la presión continua de la pandemia, la inflación en los precios de energía y bienes y el aumento en costos laborales.

Desempeño de los minoristas del Top 10 comparados con los del Top 250¹



¹ Ventas compuestas ponderadas ajustadas a moneda.

Fuente: Potencias Globales del Comercio Minorista 2023, Deloitte Global. Análisis de desempeño financieros y operaciones para los años fiscales terminando entre el 1 de julio de 2021 al 30 de junio de 2022, usando reportes anuales de las empresas, noticias de supermercados, las más grandes empresas de América de Forbes y otras fuentes.





La sostenibilidad en las ventas minoristas

El camino hacia adelante

Muchos minoristas continúan invirtiendo en iniciativas sostenibles. El Informe de Sostenibilidad de los CxO 2023, de Deloitte, indica que el calentamiento global está entre los tres temas de los consumidores a los que se enfrentan las empresas. Hay cuatro áreas surgiendo como puntos focales clave: la importancia del mercado de reventa, la necesidad de prácticas sostenibles incorporadas en las operaciones de la cadena de suministro, el rol de la tecnología en la sostenibilidad y la adherencia a las regulaciones y marcos relacionados con ASG.

La perspectiva de los CxOs sobre sostenibilidad

Las empresas en industrias de consumo continúan viendo el cambio climático como uno de los temas más importantes que afectan su organización. En el [Informe de Sostenibilidad de los CxO 2023 de Deloitte](#) 54% de los ejecutivos(as) encuestados(as) mencionó que su inversión en sostenibilidad se ha incrementado en el último año y 19% menciona que dicha inversión ya se había incrementado antes.

También ha habido un cambio el año pasado sobre los temas climáticos principales que los ejecutivos(as) consideran están impactando las empresas: 49% de los encuestados este año considera que el cambio en los patrones de consumo es uno de los más importantes. En comparación, el tema más importante en la encuesta del año pasado

era el impacto de procesos industriales, incertidumbre regulatoria y política, y el impacto organizacional. Además, 71% de los ejecutivos(as) de industrias de consumo mencionan sentir una fuerte presión por parte de sus clientes y consumidores para actuar contra el cambio climático.

59% de los CxOs de la industria de consumo cree que sus actuales esfuerzos están teniendo un impacto positivo en su marca y su reputación, un incremento de 50% el año anterior. Sin embargo, la dificultad de medir el impacto ambiental es un obstáculo importante para el impulso de los esfuerzos sostenibles; señalando la necesidad de herramientas y procesos de medición, lo cual también beneficiaría las metas sustentables a largo plazo.



Principales acciones tomadas

65%

Uso de más materiales sostenibles (por ejemplo, materiales reciclados, productos menos emisores, menos material plástico, productos circulares)
Global = 59%

62%

Aumento en el uso eficiente de energía (por ejemplo, eficiencia energética en edificios)
Global = 59%

53%

Uso de maquinaria, tecnología y equipo energéticamente eficiente o amigable con el medio ambiente
Global = 54%

50%

Desarrollo de nuevos productos y servicios amigables con el medio ambiente
Global = 49%

48%

Capacitación de empleados en acciones y el impacto del cambio climático
Global = 50%



Acciones más difíciles de implementar para mover la aguja*

50%

Desarrollo de nuevos productos y servicios amigables con el medio ambiente
Global = 49%

43%

Requerir a los proveedores y socios comerciales que cumplan con ciertos criterios climáticos
Global = 44%

38%

Modernizar/reubicar instalaciones para hacerlas más resistentes al cambio climático
Global = 43%

27%

Incorporar consideraciones climáticas al cabildeo/donaciones políticas
Global = 32%

26%

Ligar las compensaciones de los líderes senior a desempeño de sostenibilidad ambiental
Global = 33%

**De acuerdo con la definición del análisis de Deloitte*



La reventa en las ventas minoristas

La creciente popularidad del mercado de reventa está siendo impulsada por la preferencia de los consumidores por opciones sostenibles de compra y por los altos precios de los productos nuevos.

Los consumidores, en especial los *millennials* y la *Generación Z*, son conscientes de lo que compran y parecen estar abiertos a comprar productos usados que ven como una opción más sostenible comparada con la compra de productos nuevos¹. Conforme los consumidores están más conscientes del impacto negativo de la moda rápida y otros bienes de consumo, el mercado de reventa para categorías como ropa y muebles crece, impulsada por un cambio a un consumismo ecoconsciente.

El costo cada vez más alto de nuevos productos también está provocando que los consumidores compren bienes usados que pueden ser adquiridos a menos costo. *Deloitte Global's 2022 Holiday Retail Survey*, encontró que 32% de los consumidores ubicados en los Estados Unidos planeaba comprar bienes usados durante las fiestas, como medida de ahorro. Entre las categorías preferidas para la compra de bienes usados, la ropa lidera la lista (51%), seguida de la categoría de juguetes y pasatiempos (40%).²

Varios minoristas están entrando al mercado de los bienes usados al introducir mercados y opciones recompra.

Actualmente, se usan tres modelos de mercado de reventa. En el primer modelo, los consumidores pueden revender sus productos al minorista del cual los adquirieron por crédito en la tienda. El minorista entonces vende el artículo restaurado en su plataforma a otro consumidor, dándole al minorista un mayor control de su marca y experiencia del cliente. Por ejemplo, Nike lanzó el programa "Nike Refurbished" en 2021, a través del cual revende tenis que clientes devolvieron antes de 60 días de haberlos comprado. Los tenis son inspeccionados y catalogados como "usados uno o dos días" o "usados poco" y "cosméticamente imperfectos", antes de limpiarlos y revenderlos a un precio más bajo que los originales³.

En el segundo modelo, los consumidores pueden vender sus bienes usados a otros consumidores directamente a través de mercados facilitados por los minoristas en un modelo de pares. La empresa de *e-commerce* JD.com lanzó su plataforma de reventa llamada Jing Zhi, donde los consumidores pueden revender sus productos a otros consumidores o a la división de segunda mano de JD.com AiHuiShou⁴. En el tercer modelo, los consumidores pueden vender sus productos directamente a otros consumidores en plataformas como ThredUp y The Real Deal con las cuales los minoristas tienen una relación de tercera parte. Por ejemplo, marcas de lujo como Gucci y Balenciaga, parte de Kering SA, tienen una colaboración con la plataforma de reventa The Real Deal para facilitar la reventa de sus bienes de marca^{5,6}.

El uso de estos modelos para facilitar la reventa, combinado con la demanda de los consumidores por opciones de compra más sostenibles, se espera que impulse el crecimiento de los mercados de reventa en los próximos años en diferentes categorías de producto. Será importante que los minoristas optimicen la logística y capaciten

a su personal en la autenticación de transacciones de reventa al mismo tiempo que planean la forma de escalar sus operaciones de forma sostenible. Los modelos minoristas futuros, especialmente para empresas grandes, incluirán y combinarán los modelos tradicionales, *outlet* y de reventa. Ya que las expectativas de los consumidores son cada vez más demandantes en relación con la sostenibilidad, es lógico que las marcas quieran controlar sus canales de reventa propios.

Cadena de suministro sostenible

De acuerdo con datos de 2022, del Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible, la cadena de suministro minorista es actualmente responsable del 25% de la emisión de gases de efecto invernadero, globalmente⁷. Este alto porcentaje señala la necesidad de los minoristas de incluir iniciativas sostenibles en las operaciones de su cadena de suministro.

La rastreabilidad de productos alimenticios y la reducción de desperdicio de comida en la cadena de suministro son otras preocupaciones de los consumidores al interactuar con los minoristas. Tesco lanzó recientemente "Tesco Exchange", un mercado de excedentes para apoyar a los proveedores a limitar el desperdicio de comida en la cadena de suministro. A través de este mercado de excedentes, los proveedores de Tesco pueden vender o donar los excedentes y proveer a otros proveedores que puedan hacer un mejor uso de ellos, en vez de que se conviertan en desperdicio⁸. Los minoristas como Walmart y otros programas populares como "alimentos imperfectos" también están vendiendo productos "imperfectos" que de otra forma no pasarían los controles de calidad. Esto elimina el desperdicio de alimentos de calidad en la cadena de suministro.

El crecimiento de operaciones de comercio electrónico ha llevado una mayor demanda de servicios de logística y la necesidad de más centros de distribución. Esto ha facilitado la inclusión de la sostenibilidad en diferentes partes de la cadena de suministro.

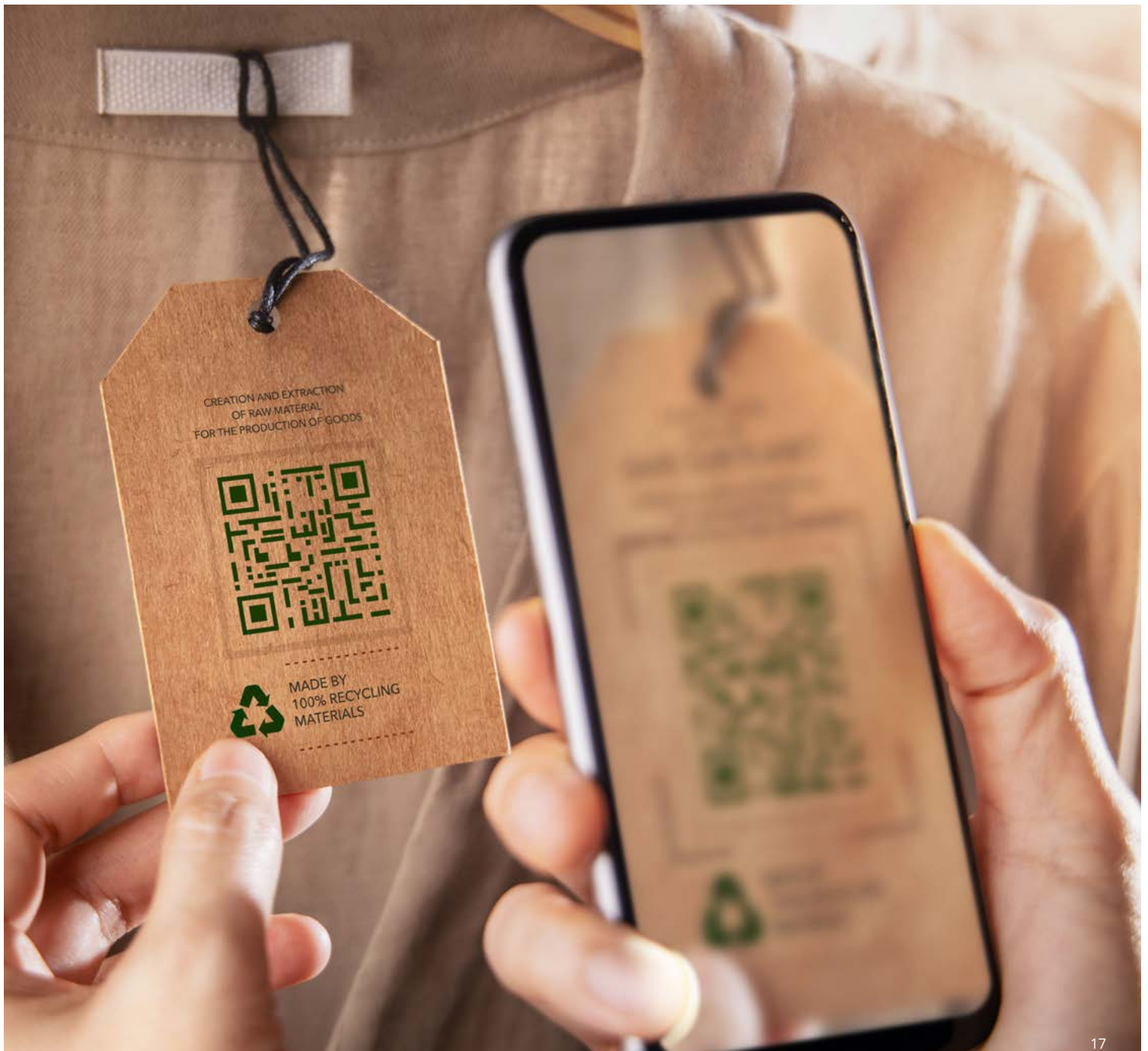
Las tiendas oscuras, es decir, tiendas físicas convertidas en centros de distribución, le ha dado al minorista un centro de operaciones logísticas adicional, sin la necesidad de invertir mucho capital y también reduce la necesidad de proyectos de construcción intensivos en carbón, al construir infraestructura de distribución nueva.

Las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) se dividen en tres categorías: Emisiones de alcance 1, 2 y 3. En el sector minorista, las emisiones de Alcance 1 son las emisiones que resultan directamente de las operaciones de un minorista, como las emisiones de su propia flota o maquinaria. Para disminuir las emisiones de Alcance 1, minoristas como Walmart están cambiando a vehículos eléctricos en su flota e integrando fuentes alternativas como gas natural comprimido e hidrógeno en sus camiones⁹. Las emisiones de Alcance 2 ocurren como resultado de operaciones indirectas, como el uso de energía eléctrica y calefacción. Obtener energía eléctrica de fuentes renovables como solar, eólica o biogás puede ayudar a reducir las emisiones de Alcance 2. Minoristas como Aldi y Sephora están adoptando fuentes de energía renovable al comprar electricidad generada de manera solar o eólica para sus tiendas¹⁰.



Las emisiones de Alcance 3 surgen de operaciones en toda la cadena de suministro, que no están directa o indirectamente bajo el control del minorista. Emisiones de la compra o uso de los productos del minorista por los consumidores, por la manufactura de productos marca propia y de operaciones logísticas de terceros forman esta categoría. Las emisiones de Alcance 3 forman gran parte del total de las emisiones de gas invernadero y son también las más difíciles de reducir. En 2020, entre los minoristas convencionales, las emisiones de Alcance 3 fueron 28.3 más altas que las de Alcance 2 y 3 combinadas, de acuerdo con datos del CDP (anteriormente el Carbon Disclosure Project)¹¹. Varios

minoristas han establecido lineamientos estrictos para emisiones en su red de proveedores y asociados de logística para disminuir sus emisiones de Alcance 3. Iniciativas para la reducción de desperdicio de empaques a través de la economía circular e iniciativas de reciclaje se han implementado para reducir las emisiones Alcance 3. Spar Group Limited, un *holding* basado en África del Sur ha lanzado varias iniciativas para reducir el desperdicio de empaques en sus productos. Usa empaques 100% reciclados en sus productos y alienta a sus consumidores a reciclar los empaques para asegurar que el desperdicio sea mínimo y continúe en un circuito circular¹².





Establecer metas basadas en la ciencia y monitorear el progreso por medio de tableros y evaluaciones independientes y usando marcos como el CDP, puede ayudar a los minoristas a acelerar su progreso hacia la sostenibilidad. Lograr la sostenibilidad en todas las operaciones de la cadena de suministro de un minorista tiene el beneficio adicional de mejorar ineficiencias y ahorro en costos.

El papel de la tecnología

En el [Informe de Sostenibilidad de los CxO 2023](#) mencionado antes, 53% de los CxOs de la industria de consumo mencionan que su empresa ya usa maquinaria, tecnología y equipo de eficiencia energética o amigable con el medio ambiente como parte de su esfuerzo sostenible. El uso de herramientas tecnológicas como cadenas de bloque e inteligencia artificial puede ayudar en las iniciativas sostenibles de los minoristas.

La tecnología *blockchain* puede incrementar el nivel de rastreabilidad y transparencia en todas las operaciones de la cadena de suministro de los minoristas. Puede ser usada para rastrear productos y componentes conforme progresan a través de la cadena de valor, desde suministro hasta producción y de compras a deshecho, ayudando de esta manera a establecer un circuito cerrado de estrategias para la cadena de suministro.

La inteligencia artificial (IA) tiene varias aplicaciones en iniciativas sostenibles como el diseño de productos para una economía circular, mejorar la rastreabilidad de productos y funciones de predicción más confiables al ayudar a reducir el desperdicio resultado del exceso de inventario. La IA puede ser usada para eliminar el desperdicio en la etapa de diseño en el ciclo de vida de un producto y se estima que tendrá el potencial de desbloquear *USD* \$90 mil millones en la categoría de electrónicos de consumo y *USD* \$127 mil millones en la categoría de alimentos¹³. La IA también puede ser usada para hacer pronósticos más confiables y reducir el exceso de existencia, ayudando a reducir el desperdicio en las operaciones de un minorista. La empresa de supermercados Albertsons ha seleccionado la plataforma de IA de Afresh Technologies para optimizar sus pronósticos de alimentos frescos, reduciendo el desperdicio de alimentos en sus tiendas¹⁴.

Regulaciones y marcos

Con el cada vez mayor escrutinio en los informes de sostenibilidad por los minoristas, la adherencia a los marcos y las regulaciones y el informe preciso se vuelven cada vez más críticos. El [Informe de Sostenibilidad de los CxO 2023](#) encontró que 69% de los CxOs de la industria de consumo identificó "regulación ambiental cambiante"

como un tema que impacta las acciones de sostenibilidad de su organización, el año pasado. Algunos estándares de reporte más usados globalmente para los minoristas incluyen:

TCFD: La Task Force on Climate-Related Financial Disclosures establece lineamientos para el reporte financiero de temas relacionados con el cambio climático. Las normas de la TCFD están divididas en cuatro temas: gobernanza, estrategia, manejo de riesgo y métricas y metas¹⁵. Las normas de notificación de TCFD son usadas ampliamente a nivel global. El gobierno de GB ha adoptado el reporte TCFD y lo volvió obligatorio para todas las empresas públicas en el RU¹⁶.

CSRD: La Corporate Sustainability Reporting Directive fue adoptada por la Unión Europea (UE) en 2022. Requiere alrededor de 50,000 empresas grandes, medianas y pequeñas con base en la UE para reportar las métricas de sostenibilidad y capital humano. Los requerimientos de la CSRD reemplazaron la Non-Financial Reporting Directive (NFRD) e introdujeron requerimientos de notificación más robustos del impacto de una empresa en medio ambiente, derechos humanos y estándares sociales. La directiva también es aplicable a empresas que no forman parte de la UE que tengan una facturación de más de *USD* \$160 millones en la UE¹⁷.

TNFD: La Taskforce on Nature-Related Financial Disclosures ha publicado marcos para ayudar a las empresas a rastrear riesgos naturales y actuar acorde para obtener resultados positivos. Su marco más reciente incluye lineamientos para los reportes, el enfoque LEAP para evaluar riesgos naturales y oportunidades y lineamientos sobre metas basadas en la ciencia para la naturaleza.¹⁸

CDP: El CDP, anteriormente Carbon Disclosure Project, es una de las normas de reporte más relevantes para los minoristas, enfocándose en el monitoreo y reporte del impacto en el medio ambiente de las operaciones¹⁹. El CDP tiene tres áreas principales de enfoque: clima, agua y bosques. Las empresas reportan sus métricas de impacto ambiental contestando cuestionarios relacionados con el clima.¹⁹

SASB: El Sustainability Accounting Standards Board delimita estándares específicos para la industria y el sector de reporte de sostenibilidad. Ejemplos de estas métricas específicas por sector incluyen: administración de energía en la distribución minorista para minoristas multilínea y de especialidad y reclutamiento de personal, inclusión y métricas de desempeño para operaciones de comercio electrónico²⁰.





Entrevista con ejecutiva minorista



El enfoque multifacético de Burberry en la sostenibilidad

La colaboración interdepartamental es la clave del éxito

Caroline Laurie

Vicepresidente de Responsabilidad Corporativa

El enfoque de sostenibilidad de Burberry, 'Burberry Beyond', incluye el enfoque en trabajo artesanal responsable, el planeta, las personas y la comunidad. "Es un enfoque de gran alcance y ambicioso," dice Caroline; "se vuelve tangible y manejable a través de iniciativas que hemos establecido para alcanzar estas metas".

Los proyectos alrededor de la sostenibilidad se incluyen en diferentes partes del negocio. "Esto incentiva la colaboración en todas las áreas de negocio de Burberry y es clave para nuestro éxito. Los proyectos están inmensamente interconectados. Nuestro enfoque colaborativo, trabajando en equipos multifuncionales en el negocio, asegura que no solucionamos un tema dañando nuestras metas en otra área".

Gabardinas tradicionales hechas para durar

Una de las áreas de atención de Burberry es asegurar el suministro sostenible de sus materias primas. Las gabardinas tradicionales de la mara están hechas en el RU en una planta de producción interna neutra en carbono con algodón certificado que puede ser rastreado a través de toda la cadena de suministro. La gabardina está hecha para durar, y Burberry ofrece servicios que alargan la vida útil de la gabardina aún más. "Un servicio de reparación y renovación puede darle a este maravilloso producto una vida nueva. Estamos trabajando exactamente lo contrario a la moda rápida", dice Caroline.

ruta, con hitos clave. Esto nos ayuda a entregar y reportar nuestras metas, tanto ambientales como sociales, y, sobre todo, es lo que quieren los consumidores. En una visita reciente a una de nuestras tiendas, fue increíble escuchar del *staff* que los clientes preguntan cada vez más de dónde vienen los productos y cómo se surten los materiales. ¡Eso nos encanta!".

Colaborando con toda la industria

"Somos afortunados de tener un liderazgo que ha estado a la cabeza del desarrollo sostenible y de que trabajamos con otros ejecutivos(as) en estos estándares, manteniéndonos un paso adelante". Burberry es un orgulloso miembro del Fashion Pact, una coalición global de 80 empresas en la industria de moda y textil representando 200 marcas de moda y cubriendo un tercio de la industria de la moda. El Fashion Pact está comprometido con metas globales como detener el calentamiento global, restaurar la biodiversidad y proteger los océanos. "Todos nos estamos enfrentando a los mismos retos. El Fashion Pact nos ayuda a colaborar para encontrar soluciones a estos retos. Una de las cosas que están siendo investigadas, por ejemplo, es una alternativa para la bolsa de plástico, usada ampliamente en la industria de la moda. También se ha realizado trabajo en un acuerdo colectivo de poder de compra y hay flujos de trabajo para encontrar materiales de bajo impacto. Al trabajar juntos, podemos hacer avanzar la industria al mismo tiempo que estamos apoyando nuestras propias metas".

"En el frente del cambio climático, siento que la ambición ya no es suficiente. Ahora tiene que ser sobre entrega operacional"

La rastreabilidad es un tema clave en la industria de la moda

Para 2025/26, Burberry aspira a que 100% de sus materias primas sean rastreables. "La rastreabilidad nos da absoluta visibilidad desde el campo hasta el guardarropa. Esto significa entender la cadena de suministro, entender los riegos y el suministro en las diferentes regiones. Tenemos un mapa de

Iniciativas múltiples para alcanzar metas ambiciosas

Caroline tuvo dificultades eligiendo que iniciativas mencionar, ya que hay tantas que valen la pena. Está el equipo de fabricación sostenible trabajando con la base de vendedores de Burberry para reducir los impactos de químicos y el agua. "Creo que somos uno de los pocos negocios de lujo que tienen un equipo de expertos dedicados a apoyar a los



vendedores en la evaluación ambiental del agua y manejo de químicos en toda la cadena de suministro. El agua se considera en ocasiones como el “pariente pobre” comparado al carbono y el cambio climático. Pero el agua siendo tan vital, le dedicamos suficientes recursos”.

También mencionó el Bono de Sostenibilidad, que financia algunas iniciativas de materiales y empaque sostenibles, por ejemplo, y su función financiera sostenible que se encarga de los requerimientos de reportes no financieros como el TCFD.

Existe un proyecto en el que Burberry trabaja en conjunto con el PUR Project (ahora conocido como PUR) para apoyar a los agricultores de lana a implementar prácticas de granjeo sostenibles.

Cuando no está en el trabajo, Caroline no deja de pensar en la sostenibilidad. “Cuando no estoy ocupada llevando a mis adolescentes a sus múltiples actividades deportivas, me gusta pensar en los retos más grandes mientras estoy caminando o corriendo: Vivo cerca de la playa, así que tengo el lugar perfecto para hacerlo”.





Entrevista con ejecutiva minorista



El camino de Ahold Delhaize's hacia cero neto

Descubriendo nuevos niveles de colaboración para alcanzar las metas de Alcance 3

Daniella Vega

Vicepresidenta Senior Global de Salud y Sostenibilidad

Ahold Delhaize reconoce su rol tanto en ayudar a los consumidores a hacer elecciones más sanas y sostenibles, como en encabezar la transición hacia un sistema alimentario sano y sostenible, lo cual se refleja en su compromiso de volverse una empresa cero neta. Ahold Delhaize llama a su enfoque de sostenibilidad "Grounded in Goodness". Le preguntamos a Daniella Vega, Vicepresidenta Senior Global de Salud y Sostenibilidad, sobre sus planes para lograr la reducción de emisiones de Alcance 3 en su negocio.

Las emisiones de gases de efecto invernadero Alcance 1 resultan directamente de las operaciones de una empresa como las emisiones de su propia maquinaria y las emisiones de Alcance 2 resultan indirectamente de sus operaciones como la electricidad y la calefacción. Las empresas pueden reducir estas emisiones al cambiar por vehículos eléctricos, por ejemplo, u obteniendo electricidad de fuentes renovables. Las emisiones de Alcance 3 surgen de operaciones en su cadena de suministro como las emisiones de socios en logística o proveedores; y estas son las más difíciles de reducir, ya que no están bajo el control de una empresa.

La sección Sostenibilidad en las ventas minoristas de este reporte tiene más información sobre las emisiones de Alcance 1, 2 y 3.

"Nuestra meta para Alcance 3 es lograr cero netos para 2050, con la reducción de 37% para 2030," dice Daniella. "Tenemos una lista de niveles que tenemos que alcanzar para poder llegar a esta meta de descarbonización. Hemos elegido apoyar la descarbonización de la cadena de suministro, en ganado y agricultura regenerativa, y en proporcionar una variedad sostenible a través de, por ejemplo, el cambio a más proteínas de plantas".

Pero, con 19 marcas minoristas en los EE. UU. y Europa, no hay una solución que funcione para todas las operaciones de Ahold Delhaize. La trayectoria y las ambiciones para la descarbonización están establecidas, pero los diferentes programas están formados de abajo hacia arriba, haciendo uso del poder de las marcas locales.

"Personas sanas y un planeta sano están conectados. Nuestros programas buscan la interconexión y beneficios entre los dos".

Los programas locales refuerzan las metas globales

"Tenemos programas en la mayoría de nuestras marcas minoristas que refuerzan nuestras metas de descarbonización en la cadena de suministro. El programa 'Better For' de Albert Heijn, por ejemplo, busca ofrecer, entre otras cosas, una variedad más sostenible. Como parte de la misión de Albert Heijn, la marca busca que 60% de sus ventas de proteína sea de plantas para 2030. La marca ya tiene una gran variedad de proteínas de plantas y continúa expandiendo esta variedad. Albert Heijn también está invitando a los consumidores a hacer elecciones vegetarianas", dice Daniella. Más de 1,100 agricultores son parte del programa 'Better For', que consiste en acuerdos transparentes a largo plazo sobre cambio climático, reducción de carbono, sostenibilidad, bienestar animal y salarios justos. "Nuestro esfuerzo de marketing ayuda a invitar al consumidor al viaje. Otro ejemplo para reducir la huella de carbono es el secuestro de carbono en la tierra. Albert Heijn está asociado con 450 granjeros lecheros que han dejado de arar pastizales y han empezado a sembrar hierbas en los campos, lo que resulta en que la tierra retiene el doble de carbono".

Además, Delhaize en Bélgica ha construido su programa de lealtad alrededor de la salud, siempre dando un 10% de descuento en productos frescos con Nutriscore A & B. Entre más alimentos sanos compras, mayor es el descuento que obtienes. Con más de 2.5 millones de suscriptores, hemos visto a las personas comprar más alimentos frescos estructuralmente desde que comenzó este programa.



En los EE. UU., Giant Food de Ahold Delhaize's está trabajando con el Rodale Institute, una organización dedicada a crear un movimiento de agricultura regenerativa orgánica a través de la investigación, capacitación de granjeros y educación. En conjunto, están investigando las posibilidades de las prácticas de agricultura regenerativa para incorporar estas prácticas a su base de suministro, a través de, por ejemplo, programas de apoyo a los granjeros.

Las conexiones son clave para la descarbonización en todo el valor

“Nuestra ambiciosa meta de descarbonización requiere un nuevo enfoque. Trabajar en la reducción de nuestras emisiones de Alcance 1 y 2 se ha convertido en algo normal. Pero trabajar en el Alcance 3 requiere un cambio de mentalidad. Significa desentrañar la forma en la que trabajamos con nuestra cadena de suministro y construir una nueva forma de trabajo, con los proveedores y comerciantes, por ejemplo, pero también con nuestro departamento interno de Finanzas. Escuchar a todos nuestros accionistas y, sobre todo, a nuestros clientes.

Daniella ha estado activa en el campo de la sostenibilidad por más de 20 años. “Pero en este tiempo de incertidumbre en muchos frentes, nos hace pensar sobre la salud y la sostenibilidad de nuevas maneras. Creo que las limitaciones llevan a la innovación. Necesitamos conectar la salud con la idea de valor para nuestros consumidores. Estos son el tipo de cobeneficios que buscamos”.

“Se necesita colaboración y una mentalidad de crecimiento”

“En estos tiempos tan inciertos, cuidar tu salud es fundamental. Invito a mi equipo a enfocarse en su propia salud y bienestar, así como en la de nuestro negocio y nuestra comunidad. Para mí, la salud está ligada a la naturaleza y priorizo tratar de estar en la naturaleza todos los días. Me encanta hacer paseos largos y nadar”.





Entrevista con ejecutiva minorista



Programa Like New de lululemon

De como el enfoque en sostenibilidad va de la mano con los deseos de los consumidores

Maureen Erickson

Vicepresidenta Senior de Innovación de Invitados

La edición de *Potencias Globales del Comercio Minorista 2023* muestra que, mientras muchos minoristas continúan invirtiendo en iniciativas de sostenibilidad, algunos temas requieren más atención e inversión por parte de los minoristas. Uno de estos es el mercado de reventa. Hablamos con Maureen Erickson sobre los esfuerzos de lululemon en este sentido.

El programa de recomercialización de lululemon 'Like New' es un paso lógico en la meta de minimizar el daño ambiental y restaurar la salud del planeta. Lululemon siempre ha fabricado productos duraderos y su programa permite que productos usados con cuidado sean regresados y revendidos. Clave importante en la construcción del programa fueron la calidad de los productos lululemon, su comunidad participativa y la habilidad de establecer sociedades sólidas.

Entonces, ¿Qué implica el programa de comercio 'Like New'? Ya somos una marca importante en la mayoría de las plataformas de ropa de terceros, explica Maureen, SVP Global de Innovación de Invitados en lululemon. "Nuestro programa Like New permite a los invitados extender la vida de nuestros productos al comprar Lululemon Like New o intercambiando ropa Lululemon cuando terminan de usarla. Ya sabíamos que había un mercado masivo de productos lululemon de segunda mano y comprar de segunda mano es común. Ahora, los invitados nuevos y existentes pueden venir directamente con nosotros por esos productos usados con cuidado y dejar que nosotros nos encarguemos de la logística mientras extendemos la vida útil de los productos que aman. Like New nos ha permitido llegar a un público más joven, ya que nuestros productos premium se ofrecen a un precio más asequible".

Las conexiones son clave para crear impacto sostenible

"Estamos muy orgullosos del camino en el que estamos con nuestros 'invitados', que es como llamamos a nuestros consumidores en lululemon, continúa Maureen. "Nuestra comunidad es claramente consciente ambientalmente y activa en soluciones de compra sostenibles, y nos ha emocionado lo involucrados que están nuestros clientes con nuestro programa Like New, tanto en intercambio como la reventa". Y esa es la meta primaria para lululemon –responder al llamado

urgente por una industria más sostenible. Lululemon reinvierte 100 por ciento de las ganancias de reventa (o 2 por ciento del ingreso, lo que sea más alto) de Like New en iniciativas sostenibles adicionales de lululemon. La nueva plataforma se ha convertido en un mecanismo autofinanciable que les permite poner su Agenda de Impacto en acción.

"Tenemos la meta de crear soluciones de fin de ciclo de vida

"La meta primaria es responder al llamado urgente por una industria más sostenible, y estamos orgullosos del viaje en el que estamos"

para todos nuestros productos, para 2030, así que el comercio es una prioridad global para nosotros. Pero nos damos cuenta de que no podemos cambiar la industria solos, y que cuando se trata de sostenibilidad, la colaboración es la clave. Esperamos que nuestros pares se unan a nosotros para encontrar soluciones circulares que reduzcan aún más el impacto ambiental de las ventas minoristas".

De idea a implementación

Lanzar este programa tocó todas las partes de la organización lululemon, y demuestra el poder de creer en lo que es posible cuando se trata de impacto. Maureen añade: "Lululemon Like New es un ejemplo de nuestro compromiso ambiental en acción, así que fue fácil lograr el alineamiento de liderazgo y la pasión en la organización desde el principio. Formamos un equipo estrella que llevó esto de una idea a un programa exitoso que nuestros invitados aman y en el cual están involucrados".



El programa piloto de Like New se lanzó en 2021, en California y Texas. Esto le dio tiempo al equipo de probar y aprender para refinar el programa antes de escalarlo a todos los invitados de los EE. UU., en abril 2022. Lululemon estableció una sociedad exitosa con un socio de logística de trastienda y pudieron usar su experiencia de logística de trastienda y conocimiento de circularidad en la industria. “Esto nos permitió enfocarnos en lo que mejor hacemos –ofrecer la experiencia *premium* de invitado por la que nos conoce nuestra comunidad”.

“Pero, sobre todo, lanzar Like New demostró de lo que se trata Lululemon. Innovar para ver posibilidades, crear impacto, proporcionar a los invitados productos de calidad y empoderar a nuestros líderes”.





Entrevista con ejecutivo minorista



Inditex incorpora sostenibilidad en todos los niveles de su organización

De la dirección general hasta el piso de la tienda, todos están participando

Javier Losada

Director de Sostenibilidad en Inditex

Para Javier Losada, la sostenibilidad no es algo que sea prioridad solo para el director o el Departamento de Sostenibilidad de la empresa. “Los 165,000 miembros del personal necesitan estar a bordo para que suceda y es algo que sucede todos los días, no en solo un proyecto aislado”, nos dijo Javier cuando le preguntamos sobre el enfoque de Inditex. Por supuesto que hay algunas iniciativas masivas para alcanzar las metas ambientales, en las cuales el corporativo está a la cabeza, pero también tenemos iniciativas maravillosas en el campo de sostenibilidad que van de abajo hacia arriba. Estoy muy orgulloso de cómo hemos logrado incorporarlo en toda nuestra organización.

Hacer a todos responsables del cambio

De hecho, Javier menciona a los colaboradores como los motores de cambio más fuertes en Inditex, impulsándolos en el camino de la sostenibilidad. “Nuestros empleados tienen la conexión diaria con nuestros productos y consumidores y están encantados de que estemos tomando tantos pasos adelante”. Con esto en mente y con la creencia sólida de que el cambio puede ser iniciado en todos los niveles de la organización, comenzando con el programa “Changemakers”, el cual empodera a los empleados para encontrar formas de mejorar las operaciones.

El programa identifica a los profesionales más pasionalmente comprometidos con la sostenibilidad en las tiendas a nivel mundial. “Son nuestros ‘changemakers’ y la comunidad quienes tienen la responsabilidad de asegurar que la sostenibilidad llegue a todos nuestros equipos en las tiendas. Nuestros *changemakers* reciben capacitación constante y se encargan de retroalimentación, ideas y preocupaciones de nuestros equipos y consumidores. Este proyecto ya está en funcionamiento en 53 mercados y se está extendiendo a todas las tiendas Inditex en el mundo”.

Los empleados también fueron los primeros consumidores del programa “Zara pre-owned”. El programa ‘pre-owned’ es el nuevo enfoque de Inditex de circularidad, ayuda a extender el ciclo de vida de los artículos a través de la reparación, donación o reciclaje. Los empleados han estado participando, pero ahora los clientes también están encantados con esta oportunidad para poder ayudar a transformar la vida de su ropa.

Metas para el suministro sostenible de fibras y reducción del uso de plástico para llegar a ser cero neto

Las metas en general de Inditex son altas. “Existen metas para el suministro de fibras de algodón y celulosa para 2023. También estamos comprometidos a obtener 100% de nuestro poliéster y lino de fuentes preferentes para 2025. Al mismo tiempo, estamos alcanzando hitos muy importantes relativos al uso de energía renovable en nuestras operaciones y la eliminación de plásticos de un solo uso”.

“Estos grandes cambios han requerido mucho de nosotros. Conllevan dedicación, innovación y nos obligan a cambiar la forma en la que siempre hemos hecho las cosas,” Y es por esto por lo que necesitamos que todos estén a bordo, desde los colaboradores hasta la competencia, a gobiernos, ONGs y otros accionistas. Si todos somos transparentes en nuestros esfuerzos y colaboramos, llegaremos mucho más lejos. Hemos establecido metas ambiciosas y estamos listos para cumplirlas”.

El Hub de Innovación en Sostenibilidad

“El mejor ejemplo de nuestro compromiso con la innovación, la investigación, la inversión y colaboración es el Hub de Innovación en Sostenibilidad, nuestro vehículo para buscar incansablemente mejores materiales, enfoques y procesos junto con *startups*, instituciones científicas y organizaciones terceras. Somos innovadores en el uso de nuevos tipos de fibras recicladas como Infinna, para ayudar a escalar soluciones. También estamos invirtiendo en *startups* como CIRC, cuya tecnología disruptiva hará posible reciclar ropa hecha de mezclas de poliéster y algodón a nivel industrial, abordando uno de los retos más grandes a los que se enfrenta la industria”.

Otra iniciativa desarrollada por el Hub de Innovación en Sostenibilidad es ‘The Laundry by Zara Home’, un programa en el cual Inditex se asoció con BASF para desarrollar el primer detergente diseñado para reducir la liberación de microfibras durante el lavado. El nuevo detergente está disponible en las tiendas de marca y en línea y reduce el desprendimiento de microfibras de los textiles hasta en 80%.



“Estamos alcanzando hitos importantes en relación con el uso de energía renovable en nuestras operaciones y la eliminación de plásticos de un solo uso. Al mismo tiempo, existen metas para el suministro sostenible de fibras de algodón y celulosa para 2023.

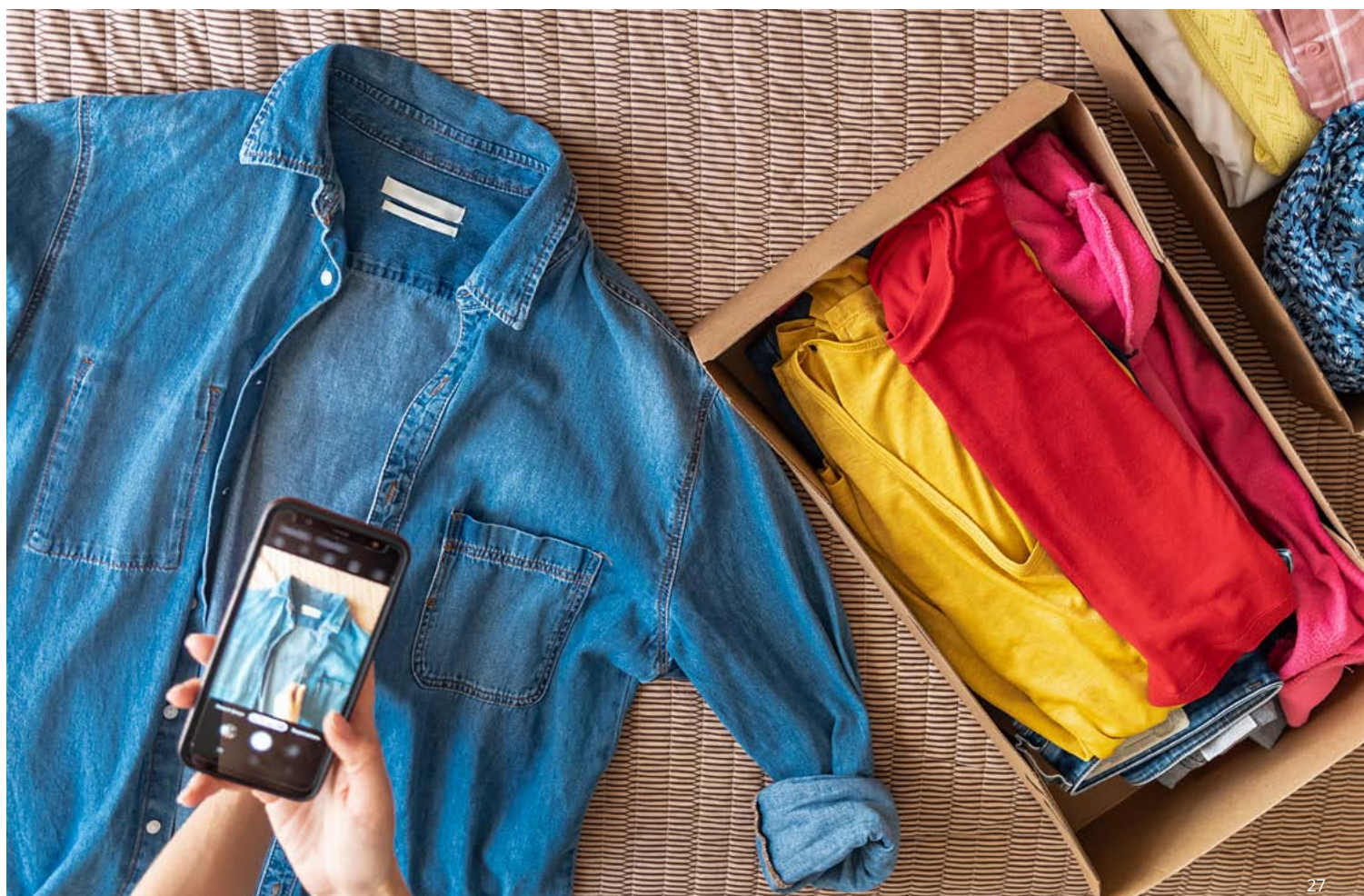
También permite lavar a bajas temperaturas, ahorra energía y por lo tanto reduce la emisión de gases de efecto invernadero. “La solución desarrollada también se puede ajustar para permitir el uso de esta tecnología a otros fabricantes de detergentes, porque esperamos que todos la usen. Así que, aunque algunas de nuestras iniciativas parezcan pequeñas, el tamaño de nuestras operaciones y nuestra disposición de compartir con el resto de la industria significa que pueden tener un gran impacto”.

Todo para nuestro futuro

Javier terminó hablando de la importancia de que esto salga bien. “La industria textil será completamente diferente en diez

años, pero para bien. Es un proceso desafiante llegar ahí, pero como una de las empresas líderes de la industria, tenemos la responsabilidad y el compromiso de tener un papel importante en la transformación para futuras generaciones”.

“Personalmente, en las generaciones futuras también encuentro mi balance. He tenido conversaciones increíbles con mis hijos sobre sostenibilidad, por ejemplo. Su generación ya está tan consciente e interesada en este tema. Y, al final, todo se trata de esas futuras generaciones”.





Casos de estudio

Iniciativas de sostenibilidad de minoristas

Colruyt Group

El minorista belga, Colruyt Group introdujo recientemente un programa de lealtad sostenible, que recompensa a los clientes leales con créditos relacionados con la sostenibilidad. Los clientes pueden acumular puntos de lealtad en su *app* Xtra al comprar alimentos y otros productos de las categorías *Eco-score* A y B de la empresa. Los puntos pueden ser redimidos en diferentes iniciativas ecológicas como plantar un árbol o tomar talleres de sostenibilidad en la Academia del Colruyt Group. La iniciativa fue lanzada para incentivar a los consumidores a tomar decisiones más conscientes y sostenibles al comprar productos²³.

Amazon

Amazon lanzó recientemente el programa "Califica y Revende" (Grade and Resell) en la GB, que les permite a los vendedores revender los productos que les han devuelto. Amazon califica estos productos por calidad en: "Como nuevo", "Muy bien" o "Aceptable", y los revendedores pueden elegir el precio de estos productos de acuerdo con su calificación de calidad. Los productos entonces se venden en Amazon a consumidores que están abiertos a comprar productos usados. Otro programa nuevo les permite a los vendedores vender inventario extra a otros mayoristas a través de Amazon. Se espera que estos dos programas se lancen en los EE. UU. y algunos países europeos y que reduzcan el desperdicio generado por productos devueltos y sobre inventario²⁴.





Clothes

Join Us Sign In / Register

Clothing Shoes Bags Accessories



NEW YORK BAG
219.-



URBAN COAT
409.-



Add to cart

Add to cart





El futuro de la tienda

Tecnología emergente y reinventando la experiencia humana

Conforme el mundo postpandemia surge, la integración de la tecnología en la industria minorista ha tomado cada vez más importancia para atraer clientes hacia las tiendas físicas de nuevo y crear experiencias de compra inmersivas. El uso de tecnologías avanzadas como realidad virtual y aumentada, inteligencia artificial y análisis de datos les ayuda a los minoristas a personalizar recomendaciones, facilitar procesos e involucrar a los consumidores de maneras únicas. En esta nueva era de ventas minoristas, la aplicación innovativa de la tecnología será crucial para fomentar la lealtad de los clientes e impulsar el éxito en el negocio.

Adicionalmente, los minoristas están buscando mejorar la experiencia de compra al ofrecer una variedad de servicios enfocados en la persona, más allá de la venta de productos, como servicios de conserjería, reparaciones *in-situ*, *valet parking* y *styling* personalizado. Estos detalles pequeños de conciencia y personalización pueden diferenciar las tiendas físicas de los vendedores en línea, quienes no pueden ofrecer estos servicios.

Seven & i

En marzo 2022, la cadena de tiendas de conveniencia japonesa 7-Eleven puso a prueba un sistema de autopago usando cajas holográficas en algunas tiendas en Tokio. El sistema, conocido como Digi POS, que presenta una pantalla de tecnología holográfica sin contacto para cajas de punto de venta. Fue desarrollado en *joint venture* con Toshiba Tec, 7-Eleven y otros. Los clientes que usan el sistema pueden escanear sus productos para después proceder al pago. Además, las cajas también ofrecen una selección de bebidas de Seven Café a los clientes. La prueba proporcionó información respecto a la viabilidad y efectividad de esta innovación tecnológica en la industria minorista¹.



Ulta Beauty

Ulta Beauty ha integrado inteligencia artificial (IA) y realidad aumentada (RA) en las operaciones de su negocio para mejorar la experiencia del cliente y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. En 2018, la empresa adquirió las startups QM Scientific and GlamST, para desarrollar un motor de recomendaciones alimentado por IA y tecnología de RA, respectivamente. Estas adquisiciones le han ayudado a Ulta Beauty a ofrecer una experiencia de prueba virtual llamada GLAMLab en su *app*. Esta usa tecnologías de RA e IA para permitir a sus consumidores probarse sus productos. La empresa también usa AI para analizar los datos de los clientes y optimizar el manejo de inventario. El Director General Digital de la empresa comentó que la combinación de RA e IA están teniendo un impacto positivo en el negocio².





Nike

Los minoristas están usando tecnología para crear experiencias inmersivas en las tiendas, con el fin de atraer y retener consumidores en un mercado competitivo. En enero de 2022, Nike anunció una colaboración con 8th Wall y BDRG Studios para llevar tecnología de realidad aumentada (RA) a sus experiencias en la tienda en algunas ubicaciones de los EE. UU. La colaboración, llamada iniciativa PLAY NEW, que invita a los consumidores a escanear códigos QR ubicados en la tienda para descubrir y jugar cinco juegos de deportes RA en la web. Además, Nike anunció una colaboración con la marca de *gaming* Roblox para llevar una experiencia RA, llamada Nikeland, a su nueva tienda en la Quinta Avenida en Nueva York³.



Alibaba

Alibaba Group ha implementado tecnología para mejorar la experiencia de compra para sus clientes en las tiendas, con un enfoque en la integración en línea, en tienda, logística y datos. Un ejemplo, es en Hema, una cadena de supermercados de alta tecnología que es parte de la estrategia "Nuevas ventas minoristas" de Alibaba. Las tiendas Hema están diseñadas alrededor de los teléfonos inteligentes, que pueden ser usados para todo, desde poner artículos en un carrito de compras digital y recibir información de los productos hasta pagar los bienes. Los clientes también disfrutaron de recomendaciones de compra personalizadas usando IA. Los productos tienen etiquetas de precios digitales que se actualizan en tiempo real⁴.





Entrevista con ejecutivo minorista



La nueva tienda Dundrum de Brown Thomas

Una experiencia de lujo centrada en el ser humano

Donald McDonald
Director

Como parte de la sección El futuro de la tienda, en este reporte de Potencias Globales del Comercio Minorista, hablamos con Donald McDonald, Director de Brown Thomas en Irlanda sobre la nueva tienda Dundrum. Posibilidades tecnológicas sin precedente y un incremento de compras en línea debido al COVID, han llevado a muchos minoristas en la dirección de una oferta completamente digital. Sin embargo, Brown Thomas ha adoptado la tienda física y la ha combinado con servicios innovadores ofrecidos por la tecnología.

En la era de tiendas sin efectivo y cada vez más compras digitales, Brown Thomas abrió una nueva tienda física enfocada en reinventar la experiencia de compra. La nueva tienda Dundrum abrió en 2022 y ofrece marcas de lujo, cambios de lujo, clases, inyecciones de vitaminas, desfiles de moda, reparaciones y tintorería, y el tipo de servicios de conserjería usualmente reservados para hoteles de 5 estrellas.

Donald considera que los clientes están cada vez más enfocados en el canal. “Los clientes que nos visitan en la tienda en línea gastan tres veces más que nuestro cliente de un solo canal. Así que, de hecho, hemos visto lo mejor de los dos mundos, el mundo físico y el mundo en línea”.

La innovación y la colaboración son clave en un concepto de tienda único

Brown Thomas fue una de las primeras tiendas en formar un departamento de Innovación, y muchos de sus nuevos servicios salieron de ese departamento. Donald nos comparte cómo es una colaboración en todo el negocio y con todos sus proveedores y marcas. Y sobre todo y más importante, con sus clientes. “Hemos examinado los puntos de dolor para nuestros clientes y buscamos resolver lo que esté inhibiendo su experiencia. Es entonces responsabilidad de los directores de compra el realmente proporcionar la experiencia al cliente. Trabajan de cerca con el

“Los clientes aman su experiencia personal en nuestra tienda experimental y hemos asegurado que nuestros canales digitales apoyen esta experiencia en tienda en vez de llevarlos en línea”.

Lo digital apoya la experiencia en la tienda

“Ciertamente, no estamos ignorando las oportunidades digitales en oferta”, dijo Donald cuando le preguntamos sobre la relación entre en línea y físico. “De hecho, incorporamos las soluciones digitales en oferta, y las usamos para mejorar nuestra experiencia física al cliente. Estamos, sobre todo, enfocados en el cliente, no en el sistema”.

“La experiencia es la parte más importante de las ventas minoristas”.

equipo de operaciones de venta, el equipo de diseño de tienda y nuestro equipo de marketing. Externamente, nuestros equipos trabajan con las marcas de lujo que ofrecemos para asegurar que, de forma conjunta, crezcamos nuestras marcas en la tienda. Aunque anteriormente los clientes veían principalmente el precio, ahora nos están visitando por la experiencia”.

La nueva tienda también les ha dado a los empleados nuevas áreas de trabajo como en los servicios de conserjería antes mencionados. Igual que el equipo de innovación, el equipo minorista está empujando los límites. “Estoy muy orgullosos de cómo estamos trabajando juntos, especialmente en estos tiempos difíciles”.



“A las marcas de lujo les interesa que la experiencia de su marca sea realidad en nuestra tienda”.

El valor de la consistencia

“La venta minorista está en los detalles”, se escucha seguido en el ámbito del *retail*. “Eso es clásico”, concuerda Donald. “Y nuestro enfoque está en los detalles que es lo que nos permite entregar la experiencia al cliente. Usualmente, las personas no recuerdan qué producto fue el que compraron, pero recuerdan la experiencia que tuvieron en nuestra tienda. Vemos cada detalle. Desde el volumen de la música, la limpieza de la tienda, la visibilidad en toda la tienda, la temperatura. Estamos trabajando en ver cómo incorporar aromas en nuestra tienda.

A este respecto, creo que de todos los componentes que hacen la experiencia Brown Thomas, la consistencia es muy importante para poder cumplir nuestra promesa. Entregar consistentemente una experiencia elevada a nuestros clientes. Existen muchas tiendas que ofrecen un producto, pero nosotros ofrecemos una experiencia elevada significativa, única y consistente”.

Una vida de ventas minoristas con un poquito de deporte

¿Deja el acelerado mundo de las ventas minoristas tiempo para relajarse? Bueno, mi esposa también trabaja en las ventas minoristas, así que disfrutamos hablar de eso, aunque no estemos trabajando. Y me encanta ver todo tipo de deportes y juego un poco de golf. Con una semana de 70 horas, no tengo mucho espacio para nada más. Pero me encanta lo que hago y realmente no necesito alejarme y relajarme como otras personas”.





Entrevista con ejecutivo minorista



El enfoque omnicanal es el camino hacia adelante para la venta minorista de alimentos

De cómo Pick n Pay asegura estar donde están los clientes

Vincent Viviers

Ejecutivo omnicanal de Pick n Pay

Después de lanzar una startup de entrega de alcohol, asociarse con una enorme tienda minorista para crecer y de ahí pasar el negocio del alcohol a la categoría de alimentos cuando pegó la pandemia de COVID-19, las ideas de Vincent Viviers sobre el futuro tienen una sólida base en la experiencia.

Un viaje personal...

En 2016, Vincent cofundó la *app* Bottles, la primera app de entrega de alcohol en África del Sur, cimbrando una industria tradicional en la cual la tecnología estaba prácticamente ausente. Bottles se asoció con Pick n Pay Liquor para crecer su servicio de entrega de alcohol en el país. “Entonces, cuando pegó la pandemia, nos enfrentamos al confinamiento y la prohibición del gobierno para la venta de alcohol por un periodo. Trabajamos en el giro de nuestro negocio de alcohol a una *app* de entrega de alimentos. Logramos hacerlo en cuatro días, y el negocio ha explotado desde entonces, terminando con la compra de Bottles por Pick n Pay en 2020, donde ahora mi equipo lidera la división omnicanal de Pick n Pay.

...que hizo la diferencia a muchas personas

“Estoy muy orgulloso de que hayamos podido ayudar a las personas en un momento difícil y crear empleos cuando tantas personas estaban sin trabajo por la pandemia. El equipo realmente se unió para lograr esto para los clientes”.

El omnicanal y la transformación digital son un pilar integral de la estrategia Pick n Pay, y Vincent y su equipo siguen en la imparable búsqueda de crear grandes experiencias omnicanal para los clientes. “La venta minorista de alimentos fue una de las últimas en incorporar la tecnología digital, pero la pandemia aceleró el comercio electrónico, especialmente en ventas minoristas, y no lo hemos visto desacelerar ahora que las cosas volvieron a lo “normal”. La adopción de los clientes de las compras en línea, servicios por demanda y opciones de entrega han continuado, y de hecho, siguen creciendo.

Los ingredientes del éxito

Pero no todo ha sido fácil, Vincent también nos habló de los retos a los que se enfrenta para hacer crecer la presencia del omnicanal Pick n Pay. “La transformación de un negocio existente

grande no es para los débiles. Requiere un equipo que adopte la nueva tecnología y busque colaboración. Es un balance constante entre mantener el negocio existente mientras se construye una nueva y sólida innovación y un equipo enfocado en el producto. Requiere una sólida tecnología y recursos científicos de datos, así que atraer el talento en ese campo es importante, pero no es sencillo en los competitivos mercados actuales. Y es crítico evitar silos, tanto en el ecosistema de las plataformas de los clientes y como en la infraestructura de trastienda.

El omnicanal es el futuro...

“Al final se trata de estar donde están tus clientes”, dijo Vincent. La colaboración de Pick n Pay con una empresa de entrega y recolección de comida, es un gran ejemplo de eso. La red de socios de entrega y las capacidades de comercio electrónico de Pick n Pay se unieron en 2022 y su sólido crecimiento demuestra la importancia de colaboraciones estratégicas y pensar con originalidad. “Ya sea que se trate de clientes que buscan la entrega de sus alimentos o eligen que una comida para llevar llegue a su puerta, ¡estamos ahí!”.

“¡Al final se trata de estar donde están tus clientes!”.

...pero las tiendas físicas no se van a ir

Y aunque no parezca lógico hablar de la importancia de las tiendas físicas cuando están hablando con alguien que tiene “omnicanal” en el título de su puesto, Vincent destaca que siempre serán importantes y seguirán siendo, en especial en el espacio de los alimentos.

“Todos necesitamos alimentos. Y, por supuesto, como en cualquier negocio, las tiendas de ladrillo se adaptarán, pero siempre seguirán siendo importantes, y, en realidad, son la piedra angular de nuestro éxito en comercio electrónico y entrega. Los clientes seguirán yendo a las tiendas por sus



“Las tiendas de ladrillo se adaptarán, pero siempre serán importantes, y son realmente la piedra angular de nuestro éxito de comercio electrónico y entrega”.

compras normales, pero las tiendas también se volverán más experienciales. Probablemente, se conviertan cada vez más en un espacio donde los clientes puedan ver y experimentar los productos. La tienda también puede cumplir la función de centro de distribución, llevando los productos a las casas de los clientes. Los clientes pueden ver en realidad el nuevo refrigerador, por ejemplo, antes de elegir el que quieren, pero el valor agregado es que pueden recibirlo en su casa después. Las tiendas de ladrillo también son buenos para recopilar datos de comportamientos de compra y disponibilidad en inventario”.

Manteniendo una mentalidad positiva

En los días cuando su negocio todavía era una *startup*, a Vincent le costaba trabajo desconectarse. Ahora, el negocio está más establecido, y se mantiene atento a estar presente en el momento, tanto en el trabajo como cuando pasa tiempo con su familia. “Estar presente al 100% en todo lo que hago crea un manejo efectivo del tiempo y asegura que me mantenga sano. Comienzo mi día con una caminata, un partido de tenis o una excursión, lo que me prepara para el éxito por el resto del día. Necesito tener una mentalidad positiva para mí y mi equipo”.





El Top 250 de las Potencias Globales del Comercio Minorista

Las empresas *Top 250* de las Potencias Globales del Comercio Minorista lograron un sólido crecimiento interanual de 8.5% en ingresos minoristas en ventas ponderadas compuestas ajustas a moneda. Esto, además del 5.2% de crecimiento interanual en ventas minoristas registrado en el *FY2020*. A pesar de que se enfrenta a retos significativos, el entorno de las ventas minoristas se ha vuelto más hospitalario en el *FY2021*, comparado con el año anterior, gracias a la relajación parcial de las restricciones por la pandemia y los consumidores regresando a sus hábitos de compras pre-pandemia.

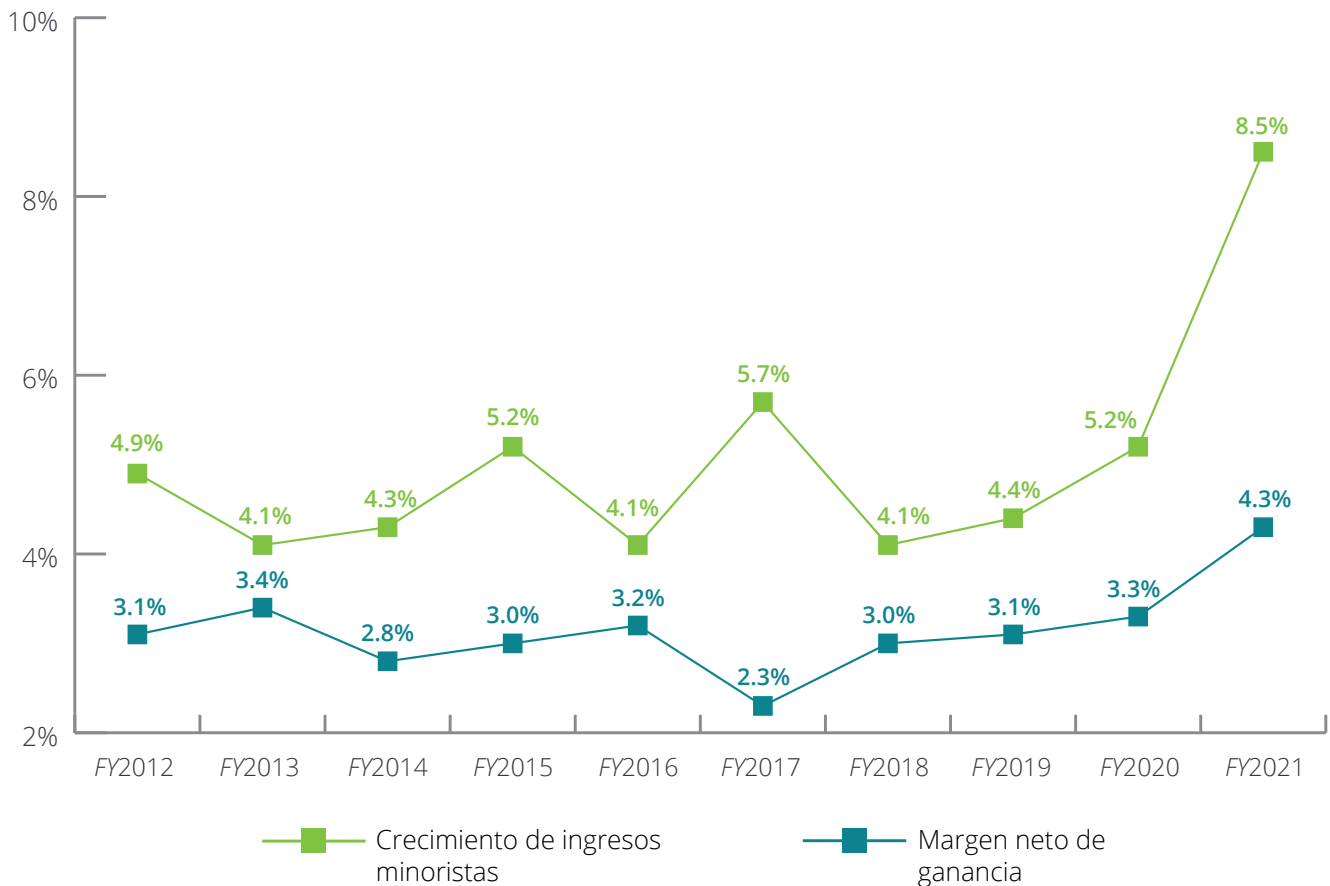
La demanda acumulada de los consumidores por ropa y accesorios llevó a un aumento en ventas de 31.3% anual en el segmento, comparado con una caída de 14% el año anterior. Los minoristas de lujo lograron un desempeño sobresaliente gracias a la reapertura de sus tiendas físicas y el resurgimiento de eventos y ocasiones sociales, lo cual se presta a compras de alta gama. Especialmente, las tiendas departamentales con 25.7% de crecimiento de ingresos, después de un *FY2020* plagado de cierres de tiendas y consumidores aprensivos. Los minoristas de comercio electrónico y los minoristas que han desarrollado canales digitales ha reportado un sólido

crecimiento de ingresos durante el *FY2021*, sobre los retornos récord el año anterior.

El margen de ganancia neta compuesta de los minoristas *Top 250* fue de 43% en ventas compuestas ponderadas ajustas a moneda, un punto porcentual más que el año anterior. Este incremento en rentabilidad se puede atribuir en gran parte al margen de ganancia neta compuesto de 9.8% en el sector de ropa y accesorios y el ingreso en rentabilidad de bienes generales y recreativos y los minoristas diversificados.

En total, 81.6% (204) de los *Top 250* logró un crecimiento en ingresos minoristas positivo y 35.2% (88) de ellos registró un crecimiento de dos dígitos. Entre los minoristas que reportaron ganancias netas, 88.9% (169) fue rentable, por encima del 82.7% en el *FY2020*. La participación de los *Top 250* en el ingreso agregado minorista de operaciones extranjeras aumentó de 21.3% a 23.4% y el promedio de países donde las empresas tienen operaciones minoristas aumentó de 10.8 en el *FY2020* a 11.4 en el *FY2021*.

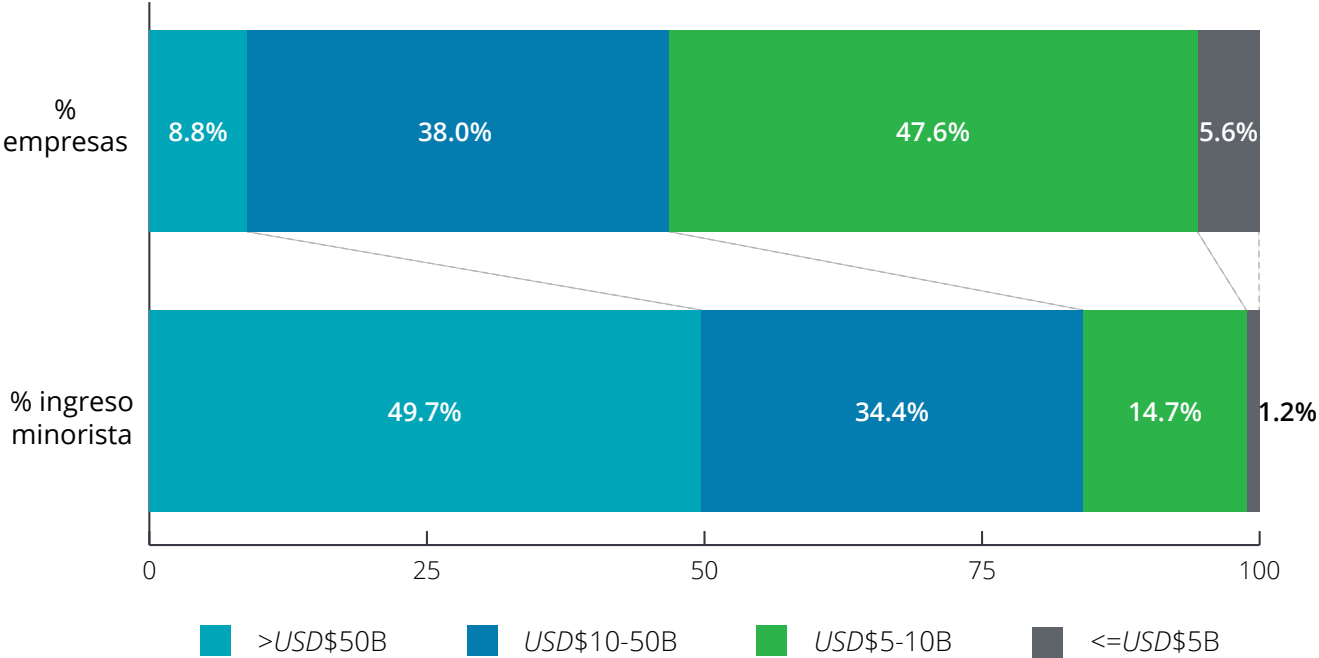
Reportes del crecimiento y rentabilidad a 5 años del Top 250 de Potencias Globales de Comercio Minorista



Nota: GPR 2014 = FY2012, GPR 2015 = FY2013, GPR 2016 = FY2014, GPR 2017 = FY2015, GPR 2018 = FY2016, GPR 2019 = FY2017, GPR 2020 = FY2018, GPR 2021 = FY2019, GPR 2022 = FY2020, GPR 2023 = FY2021

Fuente: *Potencias Globales de Comercio Minorista 2023*, Deloitte Global. Análisis de desempeño financiero y operaciones para los años fiscales terminados entre el 1 de julio de 2021 y el 30 de junio de 2022, usando reportes anuales de las empresas, noticias de supermercados, la lista de empresas más grandes de América de Forbes y otras fuentes.

Las empresas Top 250 por tamaño (ingreso minorista USD \$B), FY2021



Fuente: Potencias Globales de Comercio Minorista 2023, Deloitte Global. Análisis de desempeño financiero y operaciones para los años fiscales terminados entre el 1 de julio de 2021 y el 30 de junio de 2022, usando reportes anuales de las empresas, noticias de supermercados, la lista de empresas más grandes de América de Forbes y otras fuentes.





Top 250 Potencias Globales Minoristas, FY2021

| Ranking de ingreso minorista FY2021 | Cambio en ranking vs. FY2020 ¹ | Nombre de la empresa | Ubicación/geografía de origen | Ingreso minorista FY2021 (USD \$M) | Ingreso matriz/grupo FY2021 (USD \$M) ² | Formato operacional dominante | # Países/geografías de operación | CAGR de ingresos minoristas FY2016-2021 ³ | Crecimiento de ingreso minorista FY2020-2021 | Margen de ganancia neta FY2021 ⁴ |
|-------------------------------------|---|--|-------------------------------|------------------------------------|--|--------------------------------|----------------------------------|--|--|---|
| 1 | 0 | Walmart Inc | Estados Unidos | 572,754 | 572,754 | Hipermercado/supercentro | 24 | 3.3% | 2.4% | 2.4% |
| 2 | 0 | Amazon.com, Inc. | Estados Unidos | 239,150 | 469,822 | No-tienda | 21 | 20.4% | 12.0% | 7.1% |
| 3 | 0 | Costco Wholesale Corporation | Estados Unidos | 195,929 | 195,929 | Ventas al mayoreo/club almacén | 12 | 10.5% | 17.5% | 2.6% |
| 4 | 0 | Schwarz Group | Alemania | 153,754 | 156,209 | Tienda descuento | 33 | 7.8% | 5.5% | n/a |
| 5 | 0 | The Home Depot, Inc. | Estados Unidos | 151,157 | 151,157 | Mejoramiento del hogar | 3 | 9.8% | 14.4% | 10.9% |
| 6 | 0 | The Kroger Co. | Estados Unidos | 136,971 | 137,888 | Supermercado | 1 | 3.5% | 4.1% | 1.2% |
| 7 | 2 | JD.com, Inc | China | 126,387 | 147,450 ⁵ | No-tienda | 1 | 28.0% | 25.1% | -0.5% |
| 8 | -1 | Walgreens Boots Alliance, Inc. | Estados Unidos | 122,045 | 132,509 | Farmacia | 6 | 4.7% | 3.7% | 1.9% |
| 9 | -1 | Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG and Aldi International Services GmbH & Co. oHG | Alemania | 120,947 ^e | 120,947 ^e | Tienda descuento | 19 | 4.8% | -0.4% | n/a |
| 10 | 0 | Target Corporation | Estados Unidos | 104,611 | 106,005 | Tienda descuento/departamental | 1 | 8.5% | 13.2% | 6.6% |
| 11 | 0 | CVS Health Corporation | Estados Unidos | 100,105 | 292,111 | Farmacia | 1 | 4.3% | 9.8% | n/a |
| 12 | 0 | Lowe's Companies, Inc. | Estados Unidos | 96,250 | 96,250 | Mejoramiento del hogar | 2 | 8.2% | 7.4% | 8.8% |
| 13 | 0 | Ahold Delhaize | Países Bajos | 89,381 ⁵ | 89,381 ⁵ | Supermercado | 10 | 3.9% | 1.2% | 3.0% |
| 14 | 1 | Tesco PLC | Reino Unido | 82,881 | 84,145 | Hipermercado/supercentro | 5 | 1.9% | 5.7% | 2.4% |
| 15 | 4 | Seven & i Holdings Co., Ltd. | Japón | 76,912 ⁵ | 78,458 ⁵ | Tienda de conveniencia | 18 | 9.0% | 54.7% | 2.6% |
| 16 | 1 | Edeka-Verbund | Alemania | 72,462 ^{e5} | 74,129 ⁵ | Supermercado | 1 | 4.8% | 2.3% | n/a |
| 17 | -3 | Aeon Co., Ltd. | Japón | 72,190 | 78,155 ⁵ | Hipermercado/supercentro | 11 | 1.0% | 1.2% | 0.7% |
| 18 | -2 | Albertsons Companies, Inc. | Estados Unidos | 71,887 | 71,887 | Supermercado | 1 | 3.8% | 3.2% | 2.3% |
| 19 | -1 | Rewe Group | Alemania | 62,735 ⁵ | 81,998 ⁵ | Supermercado | 10 | 5.6% | -2.2% | 1.1% |
| 20 | 10 | LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton S.A. | Francia | 56,305 | 75,920 ⁵ | Otra especialidad | 80 | 14.4% | 51.4% | 19.8% |
| 21 | 1 | Centres Distributeurs E. Leclerc | Francia | 54,385 ^{e5} | 60,060 ^{ge5} | Supermercado | 6 | 4.5% | 11.7% | n/a |

¹ Cambio en ranking vs. ranking FY2020 de Potencias Globales del Comercio Minorista 2022.² Puede incluir resultados de ingresos no minoristas.³ Tasa de crecimiento anual compuesto.⁴ Margen ganancia neta basado en el ingreso total consolidado e ingreso neto. Puede incluir resultados de operaciones no minoristas si éstas son <50% del ingreso del grupo.⁵ Ingresos incluyen mayoreo y ventas minoristas

n/d = no disponible

ne = no en existencia

e = estimado

g = facturación bruta reportada por la empresa



| Ranking de ingreso minorista FY2021 | Cambio en ranking vs. FY2020 ¹ | Nombre de la empresa | Ubicación/ geografía de origen | Ingreso minorista FY2021 (USD \$M) | Ingreso matriz/ grupo FY2021 (USD \$M) ² | Formato operacional dominante | # Países/ geografías de operación | CAGR de ingresos minoristas FY2016-2021 ³ | Crecimiento de ingreso minorista FY2020-2021 | Margen de ganancia neta FY2021 ⁴ |
|-------------------------------------|---|---|--------------------------------|------------------------------------|---|--------------------------------|-----------------------------------|--|--|---|
| 22 | ▼ -2 | Best Buy Co., Inc. | Estados Unidos | 51,761 | 51,761 | Electrónicos especialidad | 2 | 5.6% | 9.5% | 4.7% |
| 23 | ▲ 10 | The TJX Companies, Inc. | Estados Unidos | 48,550 | 48,550 | Especialidad en ropa y calzado | 9 | 7.9% | 51.1% | 6.8% |
| 24 | ▼ -3 | Publix Super Markets, Inc. | Estados Unidos | 48,394 | 48,394 | Supermercado | 1 | 7.1% | 7.1% | 9.1% |
| 25 | ▼ -1 | The IKEA Group (INGKA Holding B.V.) | Países Bajos | 44,699 | 47,549 | Otra especialidad | 32 | 1.8% | 6.3% | 4.0% |
| 26 | ■ 0 | ITM Développement International (Intermarché) | Francia | 43,626 e ⁵ | 59,755 g ⁵ | Supermercado | 4 | 4.9% | 6.0% | n/a |
| 27 | ▼ -2 | Loblaw Companies Limited | Canadá | 41,683 ⁵ | 42,402 ⁵ | Hipermercado/ supercentro | 1 | 2.9% | 0.8% | 3.7% |
| 28 | ▼ -5 | Woolworths Limited | Australia | 41,320 ⁵ | 44,122 ⁵ | Supermercado | 2 | 1.0% | 2.3% | 13.1% |
| 29 | ▲ 13 | Alibaba Group Holding Limited/ New Retail & Direct Sales | Hong Kong SAR | 40,645 | 1,32,869 | Hipermercado/ supercentro | 1 | 153.1% | 42.7% | n/a |
| 30 | ▼ -3 | J Sainsbury plc | Reino Unido | 40,414 | 41,007 | Hipermercado/ supercentro | 2 | 2.7% | 3.0% | 2.9% |
| 31 | ▼ -3 | Casino Guichard-Perrachon S.A. | Francia | 36,117 | 36,713 ⁵ | Hipermercado/ supercentro | 27 | -3.2% | -4.3% | -1.3% |
| 32 | ▼ -3 | ELO SA (formerly Auchan Holding SA) | Francia | 36,111 | 36,755 ⁵ | Hipermercado/ supercentro | 12 | -10.0% | -3.4% | 1.2% |
| 33 | ▼ -1 | Dollar General Corporation | Estados Unidos | 34,220 | 34,220 | Tienda descuento | 1 | 9.3% | 1.4% | 7.0% |
| 34 | ■ 0 | H-E-B Grocery Company LP (formerly H.E. Butt Grocery Company) | Estados Unidos | 33,000 e | 33,000 e | Supermercado | 1 | 7.5% | 3.1% | n/a |
| 35 | ▲ 10 | Inditex, S.A. | España | 32,567 ⁵ | 32,567 ⁵ | Especialidad en ropa y calzado | 215 | 3.5% | 35.8% | 11.7% |
| 36 | new | Asda Group Limited | Reino Unido | 32,297 | 32,297 | Hipermercado/ supercentro | 1 | n/a | 3.2% | 4.3% |
| 37 | ■ 0 | Mercadona, S.A. | España | 30,168 | 30,168 | Supermercado | 2 | 5.2% | 3.4% | 2.7% |
| 38 | ▲ 3 | Groupe Adeo SA | Francia | 30,035 ⁵ | 31,077 ⁵ | Mejoramiento del hogar | 13 | 9.4% | 17.5% | 5.5% |
| 39 | ▼ -1 | X5 Retail Group N.V. | Rusia | 29,831 ⁵ | 29,906 ⁵ | Tienda descuento | 1 | 16.3% | 11.3% | 1.9% |
| 40 | ▼ -5 | Coles Group Limited | Australia | 28,547 | 28,820 | Supermercado | 1 | 0.1% | 2.1% | 2.6% |

¹ Cambio en ranking vs. ranking FY2020 de Potencias Globales del Comercio Minorista 2022.

² Puede incluir resultados de ingresos no minoristas.

³ Tasa de crecimiento anual compuesto.

⁴ Margen ganancia neta basado en el ingreso total consolidado e ingreso neto. Puede incluir resultados de operaciones no minoristas si éstas son <50% del ingreso del grupo.

⁵ Ingresos incluyen mayoreo y ventas minoristas

n/d = no disponible

ne = no en existencia

e = estimado

g = facturación bruta reportada por la empresa



| Ranking de ingreso minorista FY2021 | Cambio en ranking vs. FY2020 ¹ | Nombre de la empresa | Ubicación/ geografía de origen | Ingreso minorista FY2021 (USD \$M) | Ingreso matriz/grupo FY2021 (USD \$M) ² | Formato operacional dominante | # Países/ geografías de operación | CAGR de ingresos minoristas FY2016-2021 ³ | Crecimiento de ingreso minorista FY2020-2021 | Margen de ganancia neta FY2021 ⁴ |
|-------------------------------------|---|-------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|--|--------------------------------|-----------------------------------|--|--|---|
| 41 | ▼ -5 | Migros-Genossenschafts Bund | Suiza | 28,322 e ⁵ | 31,643 ⁵ | Hipermercado/supercentro | 3 | 1.7% | -3.1% | 2.3% |
| 42 | ▲ 1 | Système U, Centrale Nationale | Francia | 27,949 e ⁵ | 33,813 g ⁵ | Supermercado | 7 | 3.9% | 5.4% | n/a |
| 43 | ▼ -4 | Coop Group | Suiza | 27,559 e ⁵ | 34,858 | Supermercado | 8 | 2.7% | 4.7% | 2.2% |
| 44 | ▼ -4 | Dollar Tree, Inc. | Estados Unidos | 26,321 | 26,321 | Tienda descuento | 2 | 4.9% | 3.2% | 5.0% |
| 45 | ▲ 1 | Ceconomy AG | Alemania | 25,527 | 25,527 | Electrónicos especialidad | 13 | -0.5% | 2.5% | 1.2% |
| 46 | ▲ 1 | Wm Morrison Supermarkets PLC | Reino Unido | 24,793 e ⁵ | 24,793 e ⁵ | Supermercado | 1 | 2.0% | 2.5% | -0.8% |
| 47 | ▲ 2 | Jerónimo Martins, SGPS, S.A. | Portugal | 24,697 | 24,697 | Tienda descuento | 3 | 7.4% | 8.3% | 2.3% |
| 48 | ▼ -4 | Metro AG | Alemania | 24,620 | 29,595 ⁵ | Ventas al mayoreo/club almacén | 24 | -8.8% | -5.0% | -0.2% |
| 49 | ▲ 3 | PJSC "Magnit" | Rusia | 24,520 | 25,176 ⁵ | Tienda de conveniencia | 1 | 11.1% | 19.7% | 2.6% |
| 50 | ▲ 8 | Macy's, Inc. | Estados Unidos | 24,460 ⁵ | 24,460 ⁵ | Tienda departamental | 3 | -1.1% | 41.0% | 5.8% |
| 51 | ▼ -1 | Empire Company Limited | Canadá | 24,034 | 24,177 ⁵ | Supermercado | 1 | 4.8% | 6.7% | 2.7% |
| 52 | ▲ 2 | H & M Hennes & Mauritz AB | Suecia | 23,343 ⁵ | 23,343 ⁵ | Especialidad en ropa y calzado | 75 | 0.7% | 6.4% | 5.5% |
| 53 | ▲ 3 | Reliance Retail Limited | India | 22,823 | 22,826 | Supermercado | 1 | 45.1% | 24.3% | 2.9% |
| 54 | ▼ -1 | A.S. Watson Group | Hong Kong SAR | 22,334 ⁵ | 22,334 ⁵ | Farmacia | 28 | 2.8% | 8.8% | n/a |
| 55 | ▼ -7 | Wesfarmers Limited | Australia | 22,087 | 26,712 ⁵ | Mejoramiento del hogar | 4 | -13.6% | 2.3% | 6.4% |
| 56 | ▼ -5 | Meijer, Inc. | Estados Unidos | 21,000 e | 22,000 e | Hipermercado/supercentro | 1 | 3.2% | 0.0% | n/a |
| 57 | ▼ -2 | Fast Retailing Co., Ltd. | Japón | 19,884 ⁵ | 19,908 ⁵ | Especialidad en ropa y calzado | 24 | 3.6% | 6.2% | 8.2% |
| 58 | ▼ -27 | Suning.com Co., Ltd. | China | 19,834 | 21,523 | Electrónicos especialidad | 1 | -2.3% | -46.3% | -31.8% |
| 59 | ■ 0 | NIKE, Inc. / NIKE Direct | Estados Unidos | 19,657 | 46,710 ⁵ | Especialidad en ropa y calzado | 74 | 16.7% | 14.7% | n/a |
| 60 | ▼ -3 | E-MART Inc. | Corea del Sur | 19,373 ⁵ | 21,761 ⁵ | Supermercado | 6 | 10.8% | 7.9% | 6.4% |

¹ Cambio en ranking vs. ranking FY2020 de Potencias Globales del Comercio Minorista 2022.

² Puede incluir resultados de ingresos no minoristas.

³ Tasa de crecimiento anual compuesto.

⁴ Margen ganancia neta basado en el ingreso total consolidado e ingreso neto. Puede incluir resultados de operaciones no minoristas si éstas son <50% del ingreso del grupo.

⁵ Ingresos incluyen mayoreo y ventas minoristas

n/d = no disponible

ne = no en existencia

e = estimado

g = facturación bruta reportada por la empresa



| Ranking de ingreso minorista FY2021 | Cambio en ranking vs. FY2020 ¹ | Nombre de la empresa | Ubicación/geografía de origen | Ingreso minorista FY2021 (USD \$M) | Ingreso matriz/grupo FY2021 (USD \$M) ² | Formato operacional dominante | # Países/geografías de operación | CAGR de ingresos minoristas FY2016-2021 ³ | Crecimiento de ingreso minorista FY2020-2021 | Margen de ganancia neta FY2021 ⁴ |
|-------------------------------------|---|---|-------------------------------|------------------------------------|--|-----------------------------------|----------------------------------|--|--|---|
| 61 | ▲ 24 | Ross Stores, Inc. | Estados Unidos | 18,916 | 18,916 | Especialidad en ropa y calzado | 1 | 8.0% | 50.9% | 9.1% |
| 62 | ▲ 4 | Kohl's Corporation | Estados Unidos | 18,471 | 19,433 | Tienda departamental | 1 | -0.2% | 22.9% | 4.8% |
| 63 | ■ 0 | Kingfisher plc | Reino Unido | 18,117 | 18,117 | Mejoramiento del hogar | 8 | 3.3% | 6.8% | 6.4% |
| 64 | ▼ -3 | Conad Consorzio Nazionale, Dettaglianti Soc. Coop. a.r.l. | Italia | 18,089 e ⁵ | 20,099 g ⁵ | Supermercado | 5 | 6.5% | 6.5% | n/a |
| 65 | ▼ -5 | CP ALL Plc. | Tailandia | 17,637 ⁵ | 18,335 ⁵ | Tienda de conveniencia | 2 | 5.4% | 7.5% | 2.1% |
| 66 | ▼ -4 | Rite Aid Corporation | Estados Unidos | 17,495 | 24,568 | Farmacia | 1 | -8.2% | 6.9% | -2.2% |
| 67 | ■ 0 | Vipshop Holdings Limited | China | 17,459 | 18,369 | No-tienda | 1 | 17.0% | 16.9% | 4.0% |
| 68 | ▲ 25 | Compagnie Financière Richemont SA | Suiza | 17,005 | 22,276 ⁵ | Otra especialidad | 52 | 18.0% | 45.8% | 10.8% |
| 69 | ▲ 26 | Kering S.A. | Francia | 16,898 e | 20,861 ⁵ | Especialidad en ropa y calzado | 95 | 15.4% | 39.9% | 18.5% |
| 70 | ▲ 5 | Otto (GmbH & Co KG) | Alemania | 16,834 | 18,778 | No-tienda | 30 | 8.0% | 21.2% | 11.3% |
| 71 | ▲ 3 | The Gap, Inc. | Estados Unidos | 16,670 ⁵ | 16,670 ⁵ | Especialidad en ropa y calzado | 40 | 1.4% | 20.8% | 1.5% |
| 72 | ▼ -8 | BJ's Wholesale Club Holdings, Inc. | Estados Unidos | 16,667 | 16,667 | Ventas al mayoreo/club almacén | 1 | 6.2% | 8.0% | 2.6% |
| 73 | ▲ 15 | Alimentation Couche-Tard Inc. | Canadá | 16,604 | 62,810 | Tienda de conveniencia | 22 | 9.1% | 4.6% | n/a |
| 74 | ▲ 24 | Coupang, Inc. | Corea del Sur | 16,488 | 18,406 | No-tienda | 1 | 61.7% | 49.3% | -8.4% |
| 75 | ▲ 7 | Déathlon S.A. | Francia | 16,315 | 16,315 | Otra especialidad | 67 | 6.7% | 21.1% | 6.6% |
| 76 | ▲ 5 | FEMSA Comercio, S.A. de C.V. | México | 15,351 | 15,351 | Tienda de conveniencia | 6 | 8.3% | 11.0% | n/a |
| 77 | ▼ -5 | Spar Holding AG | Austria | 14,979 ⁵ | 15,057 ⁵ | Supermercado | 8 | 6.1% | 4.1% | 2.0% |
| 78 | ▼ -13 | Pan Pacific International Holdings | Japón | 14,968 | 15,600 | Tienda de descuento departamental | 7 | 17.0% | 7.6% | 3.4% |
| 79 | ▼ -6 | John Lewis Partnership plc | Reino Unido | 14,894 ⁵ | 14,894 ⁵ | Supermercado | 2 | 1.6% | 0.6% | -0.6% |

¹ Cambio en ranking vs. ranking FY2020 de Potencias Globales del Comercio Minorista 2022.

² Puede incluir resultados de ingresos no minoristas.

³ Tasa de crecimiento anual compuesto.

⁴ Margen ganancia neta basado en el ingreso total consolidado e ingreso neto. Puede incluir resultados de operaciones no minoristas si éstas son <50% del ingreso del grupo.

⁵ Ingresos incluyen mayoreo y ventas minoristas

n/d = no disponible

ne = no en existencia

e = estimado

g = facturación bruta reportada por la empresa



| Ranking de ingreso minorista FY2021 | Cambio en ranking vs. FY2020 ¹ | Nombre de la empresa | Ubicación/geografía de origen | Ingreso minorista FY2021 (USD \$M) | Ingreso matriz/grupo FY2021 (USD \$M) ² | Formato operacional dominante | # Países/geografías de operación | CAGR de ingresos minoristas FY2016-2021 ³ | Crecimiento de ingreso minorista FY2020-2021 | Margen de ganancia neta FY2021 ⁴ |
|-------------------------------------|---|--|-------------------------------|------------------------------------|--|-------------------------------|----------------------------------|--|--|---|
| 80 | ▲ 9 | Marks and Spencer Group plc | Reino Unido | 14,866 ⁵ | 14,866 ⁵ | Tienda departamental | 98 | 0.5% | 18.9% | 2.8% |
| 81 | ▲ 2 | AutoZone, Inc. | Estados Unidos | 14,630 ⁵ | 14,630 ⁵ | Otra especialidad | 3 | 6.6% | 15.8% | 14.8% |
| 82 | ▲ 5 | S Group | Finlandia | 14,576 | 14,576 | Supermercado | 3 | 4.7% | 14.9% | n/a |
| 83 | ▲ 3 | Cencosud S.A. | Chile | 14,550 | 14,931 | Supermercado | 5 | 2.2% | 12.6% | 5.8% |
| 84 | ▼ -4 | ICA Gruppen AB | Suecia | 14,500 ⁵ | 14,902 ⁵ | Supermercado | 4 | 4.2% | 1.3% | 3.6% |
| 85 | ▼ -6 | Metro Inc. | Canadá | 14,456 ⁵ | 14,456 ⁵ | Supermercado | 1 | 7.4% | 1.6% | 4.5% |
| 86 | ▲ 19 | Nordstrom, Inc. | Estados Unidos | 14,402 | 14,789 | Tienda departamental | 2 | -0.1% | 39.1% | 1.2% |
| 87 | ▼ -10 | Coop Italia | Italia | 14,045 ^e | 16,907 ^{ge} | Hipermercado/supercentro | 1 | 0.2% | -0.8% | n/a |
| 88 | ▼ -19 | Qurate Retail Group | Estados Unidos | 14,044 | 14,044 | Non-store | 7 | 5.7% | -0.9% | 3.0% |
| 89 | ▼ -11 | Currys plc. (formerly Dixons Carphone plc) | Reino Unido | 13,777 | 13,777 | Electrónicos especialidad | 8 | -0.4% | -1.9% | 0.7% |
| 90 | ▼ -19 | Wayfair Inc | Estados Unidos | 13,708 | 13,708 | No-tienda | 4 | 32.3% | -3.1% | -1.0% |
| 91 | ▼ -15 | Lotte Shopping Co., Ltd. | Corea del Sur | 13,593 | 13,593 | Tienda descuento | 9 | -7.1% | -3.8% | -1.8% |
| 92 | ▲ 2 | O'Reilly Automotive, Inc. | Estados Unidos | 13,328 ⁵ | 13,328 ⁵ | Otra especialidad | 2 | 9.2% | 14.8% | 16.2% |
| 93 | ▲ 4 | El Corte Inglés, S.A. | España | 13,242 | 14,624 | Tienda departamental | 20 | -2.5% | 7.6% | 1.0% |
| 94 | ▼ -10 | Yonghui Superstores Co., Ltd. | China | 13,164 | 14,110 | Hipermercado/supercentro | 1 | 12.7% | -2.4% | -4.9% |
| 95 | ▼ -3 | Dirk Rossmann GmbH | Alemania | 13,123 ^g | 13,123 ^g | Farmacia | 8 | 5.7% | 7.2% | n/a |
| 96 | ▲ 16 | S.A.C.I. Falabella | Chile | 12,986 | 13,588 | Mejoramiento del hogar | 7 | 7.1% | 26.0% | 6.7% |
| 97 | ▲ 5 | Tractor Supply Company | Estados Unidos | 12,731 | 12,731 | Otra especialidad | 1 | 13.4% | 19.9% | 7.8% |
| 98 | ▲ 25 | Chow Tai Fook Jewellery Group Limited | Hong Kong SAR | 12,709 ⁵ | 12,709 ⁵ | Otra especialidad | 11 | 14.1% | 41.0% | 7.0% |
| 99 | ▼ -3 | dm-drogerie markt Verwaltungs-GmbH | Alemania | 12,637 | 14,758 ^g | Farmacia | 13 | 5.2% | 6.6% | 1.3% |
| 100 | ▲ 15 | Dick's Sporting Goods, Inc. | Estados Unidos | 12,293 | 12,293 | Otra especialidad | 1 | 9.2% | 28.3% | 12.4% |

¹ Cambio en ranking vs. ranking FY2020 de Potencias Globales del Comercio Minorista 2022.

² Puede incluir resultados de ingresos no minoristas.

³ Tasa de crecimiento anual compuesto.

⁴ Margen ganancia neta basado en el ingreso total consolidado e ingreso neto. Puede incluir resultados de operaciones no minoristas si éstas son <50% del ingreso del grupo.

⁵ Ingresos incluyen mayoreo y ventas minoristas

n/d = no disponible

ne = no en existencia

e = estimado

g = facturación bruta reportada por la empresa



| Ranking de ingreso minorista FY2021 | Cambio en ranking vs. FY2020 ¹ | Nombre de la empresa | Ubicación/ geografía de origen | Ingreso minorista FY2021 (USD \$M) | Ingreso matriz/ grupo FY2021 (USD \$M) ² | Formato operacional dominante | # Países/ geografías de operación | CAGR de ingresos minoristas FY2016-2021 ³ | Crecimiento de ingreso minorista FY2020-2021 | Margen de ganancia neta FY2021 ⁴ |
|-------------------------------------|---|---|--------------------------------|------------------------------------|---|--------------------------------|-----------------------------------|--|--|---|
| 101 | ▲ 21 | Zalando SE | Alemania | 12,241 | 12,241 | No-tienda | 23 | 23.3% | 29.7% | 2.3% |
| 102 | ▼ -11 | Menard, Inc. | Estados Unidos | 12,100 e | 12,100 e | Mejoramiento del hogar | 1 | 5.0% | 2.5% | n/a |
| 103 | ▼ -3 | Shoprite Holdings Ltd. | Sudáfrica | 12,088 ⁵ | 12,328 ⁵ | Supermercado | 11 | 5.5% | 9.6% | 3.1% |
| 104 | ▼ -5 | Hy-Vee, Inc. | Estados Unidos | 12,000 e | 12,000 e | Supermercado | 1 | 4.1% | 9.1% | n/a |
| 105 | ▼ -2 | NorgesGruppen ASA | Noruega | 11,699 ⁵ | 11,956 ⁵ | Tienda descuento | 1 | 5.7% | 1.4% | 3.6% |
| 106 | ▼ -36 | Yamada Holdings Co., Ltd. (Formerly Yamada Denki Co., Ltd.) | Japón | 11,437 ⁵ | 14,414 ⁵ | Electrónicos especialidad | 3 | -3.8% | -14.5% | 3.2% |
| 107 | ▲ 34 | JD Sports Fashion Plc | Reino Unido | 11,391 e | 11,768 ⁵ | Especialidad en ropa y calzado | 32 | 30.2% | 38.6% | 5.4% |
| 108 | ▼ -4 | The Sherwin-Williams Company / Americas Group | Estados Unidos | 11,217 ⁵ | 19,945 ⁵ | Mejoramiento del hogar | 15 | 6.0% | 8.0% | 9.3% |
| 109 | ▼ -8 | Wegmans Food Markets, Inc. | Estados Unidos | 11,200 e | 11,200 e | Supermercado | 1 | 6.2% | 3.7% | n/a |
| 110 | ■ 0 | Advance Auto Parts, Inc. | Estados Unidos | 10,998 ⁵ | 10,998 ⁵ | Otra especialidad | 3 | 2.8% | 8.8% | 5.6% |
| 111 | ▲ 13 | Steinhoff International Holdings N.V. | Sudáfrica | 10,986 | 10,986 | Tienda descuento | 28 | -5.6% | 16.4% | -9.2% |
| 112 | ▼ -6 | Giant Eagle, Inc. | Estados Unidos | 10,700 e ⁵ | 10,700 e ⁵ | Supermercado | 1 | 2.8% | 3.4% | n/a |
| 113 | ▼ -4 | Canadian Tire Corporation, Limited | Canadá | 10,641 ⁵ | 12,993 ⁵ | Otra especialidad | 1 | 6.3% | 8.8% | 7.7% |
| 114 | ▼ -3 | Co-operative Group Ltd. | Reino Unido | 10,548 | 15,333 ⁵ | Tienda de conveniencia | 1 | 1.5% | -1.3% | 0.4% |
| 115 | ▲ 5 | Salling Group | Dinamarca | 10,452 | 10,523 | Tienda descuento | 3 | 2.7% | 8.7% | 2.9% |
| 116 | ■ 0 | Esselunga S.p.A. | Italia | 10,045 | 10,045 | Hipermercado/ supercentro | 1 | 2.5% | 3.6% | 3.1% |
| 117 | ▲ 11 | Grupo Coppel | México | 10,039 e | 10,039 e | Tienda departamental | 2 | 11.2% | 8.6% | n/a |
| 118 | ▼ -1 | Tengelmann Group | Alemania | 9,896 e ⁵ | 9,931 e ⁵ | Mejoramiento del hogar | 22 | -1.2% | 1.0% | n/a |
| 119 | ▼ -11 | China Resources Vanguard Co., Ltd. | China | 9,690 e | 12,112 e, g | Hipermercado/ supercentro | 1 | -5.5% | -11.0% | n/a |
| 120 | ▲ 44 | Hermès International SCA | Francia | 9,663 e | 10,619 ⁵ | Especialidad en ropa y calzado | 46 | 14.4% | 42.1% | 27.3% |

¹ Cambio en ranking vs. ranking FY2020 de Potencias Globales del Comercio Minorista 2022.

² Puede incluir resultados de ingresos no minoristas.

³ Tasa de crecimiento anual compuesto.

⁴ Margen ganancia neta basado en el ingreso total consolidado e ingreso neto. Puede incluir resultados de operaciones no minoristas si éstas son <50% del ingreso del grupo.

⁵ Ingresos incluyen mayoreo y ventas minoristas

n/d = no disponible

ne = no en existencia

e = estimado

g = facturación bruta reportada por la empresa



| Ranking de ingreso minorista FY2021 | Cambio en ranking vs. FY2020 ¹ | Nombre de la empresa | Ubicación/geografía de origen | Ingreso minorista FY2021 (USD \$M) | Ingreso matriz/grupo FY2021 (USD \$M) ² | Formato operacional dominante | # Países/geografías de operación | CAGR de ingresos minoristas FY2016-2021 ³ | Crecimiento de ingreso minorista FY2020-2021 | Margen de ganancia neta FY2021 ⁴ |
|-------------------------------------|---|---|-------------------------------|------------------------------------|--|--------------------------------|----------------------------------|--|--|---|
| 121 | ▼ -3 | Adidas Group | Alemania | 9,662 | 25,104 ⁵ | Especialidad en ropa y calzado | 60 | 10.3% | 0.5% | n/a |
| 122 | ▼ -9 | Colruyt Group | Bélgica | 9,562 | 11,671 ⁵ | Supermercado | 3 | 2.4% | -1.7% | 2.9% |
| 123 | ▲ 7 | FNAC Darty S.A. | Francia | 9,509 | 9,509 | Otra especialidad | 13 | 1.6% | 7.4% | 2.0% |
| 124 | ▲ 5 | SIGNA Retail Group | Austria | 9,458 ^e | 9,458 ^e | Tienda departamental | 21 | n/a | 6.7% | n/a |
| 125 | ▲ 65 | Burlington Stores, Inc. | Estados Unidos | 9,322 | 9,322 | Tienda departamental | 1 | 10.8% | 61.7% | 4.4% |
| 126 | ■ 0 | Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. (formerly Jumbo Groep Holding B.V.) | Países Bajos | 9,261 ⁵ | 9,270 ⁵ | Supermercado | 2 | 7.6% | 1.7% | 1.5% |
| 127 | ▲ 36 | Grupo Comercial Chedraui, S.A.B. de C.V. | México | 9,242 | 9,288 | Hipermercado/supercentro | 2 | 16.4% | 29.0% | 1.8% |
| 128 | ▼ -3 | WinCo Foods LLC | Estados Unidos | 9,050 ^e | 9,050 ^e | Supermercado | 1 | 6.2% | 2.8% | n/a |
| 129 | ▲ 16 | Foot Locker, Inc. | Estados Unidos | 8,958 | 8,958 | Especialidad en ropa y calzado | 28 | 2.9% | 18.7% | 10.0% |
| 130 | ▲ 5 | Globus Holding GmbH & Co. KG | Alemania | 8,918 ^e | 8,918 ^e | Hipermercado/supercentro | 4 | 4.2% | 17.3% | n/a |
| 131 | new | Chewy, Inc. | Estados Unidos | 8,891 | 8,891 | No-tienda | 1 | n/a | 24.4% | -0.8% |
| 132 | ■ 0 | Kesko Corporation | Finlandia | 8,843 ^{e5} | 13,360 ⁵ | Supermercado | 7 | 1.3% | 1.5% | 5.1% |
| 133 | ▼ -14 | Beisia Group Co., Ltd. | Japón | 8,765 ^{e5} | 9,254 ^{e5} | Mejoramiento del hogar | 1 | 3.6% | -0.3% | n/a |
| 134 | ▼ -1 | Louis Delhaize S.A. | Bélgica | 8,752 | 8,752 | Hipermercado/supercentro | 4 | -2.7% | 0.4% | 0.5% |
| 135 | ▲ 7 | The SPAR Group Limited | Sudáfrica | 8,614 ⁵ | 8,614 ⁵ | Supermercado | 13 | 6.8% | 2.9% | 1.7% |
| 136 | ▼ -2 | President Chain Store Corp. | Taiwán (China) | 8,585 | 9,402 ⁵ | Convenience/forecourt store | 4 | 3.4% | 1.5% | 3.8% |
| 137 | ▼ -69 | PetSmart, Inc. | Estados Unidos | 8,500 ^e | 8,500 ^e | Otra especialidad | 2 | 4.0% | -41.8% | n/a |
| 138 | ▲ 41 | Ulta Beauty, Inc | Estados Unidos | 8,372 | 8,631 | Otra especialidad | 1 | 12.7% | 40.3% | 11.4% |
| 139 | ▲ 22 | Williams-Sonoma, Inc. | Estados Unidos | 8,246 | 8,246 | No-tienda | 13 | 10.2% | 21.6% | 13.7% |
| 140 | ▼ -33 | Dairy Farm International Holdings Limited | Hong Kong SAR | 8,204 | 9,015 | Supermercado | 10 | -6.0% | -20.1% | 1.0% |

¹ Cambio en ranking vs. ranking FY2020 de Potencias Globales del Comercio Minorista 2022.

² Puede incluir resultados de ingresos no minoristas.

³ Tasa de crecimiento anual compuesto.

⁴ Margen ganancia neta basado en el ingreso total consolidado e ingreso neto. Puede incluir resultados de operaciones no minoristas si éstas son <50% del ingreso del grupo.

⁵ Ingresos incluyen mayoreo y ventas minoristas

n/d = no disponible

ne = no en existencia

e = estimado

g = facturación bruta reportada por la empresa



| Ranking de ingreso minorista FY2021 | Cambio en ranking vs. FY2020 ¹ | Nombre de la empresa | Ubicación/ geografía de origen | Ingreso minorista FY2021 (USD \$M) | Ingreso matriz/grupo FY2021 (USD \$M) ² | Formato operacional dominante | # Países/ geografías de operación | CAGR de ingresos minoristas FY2016-2021 ³ | Crecimiento de ingreso minorista FY2020-2021 | Margen de ganancia neta FY2021 ⁴ |
|-------------------------------------|---|--|--------------------------------|------------------------------------|--|-----------------------------------|-----------------------------------|--|--|---|
| 141 | new | Penney OpCo LLC (formerly J. C. Penney Company, Inc.) | Estados Unidos | 8,200 e | 8,200 e | Tienda departamental | 1 | -8.2% | n/a | n/a |
| 142 | ▲ 8 | Ace Hardware Corporation | Estados Unidos | 8,168 | 8,594 ⁵ | Mejoramiento del hogar | 66 | 11.4% | 11.2% | 3.8% |
| 143 | ▲ 1 | Sonae, SGPS, SA | Portugal | 8,136 ⁵ | 8,303 ⁵ | Supermercado | 62 | 5.8% | 3.4% | 4.7% |
| 144 | ▲ 24 | Action Holding BV | Países Bajos | 8,080 | 8,080 | Tienda de descuento departamental | 10 | 20.6% | 22.7% | 7.3% |
| 145 | ▲ 8 | Gruppo Eurospin | Italia | 8,071 | 8,168 | Tienda descuento | 3 | 7.6% | 7.7% | 4.9% |
| 146 | ▼ -19 | Tsuruha Holdings Inc. | Japón | 8,050 | 8,050 | Farmacia | 2 | 9.7% | -0.4% | 2.7% |
| 147 | ▼ -16 | Lulu Group International | Emiratos Árabes Unidos | 8,000 e | 8,000 e | Hipermercado/supercentro | 10 | 3.0% | 3.6% | n/a |
| 148 | ▼ -34 | Southeastern Grocers, Inc. (formerly Southeastern Grocers, LLC) | Estados Unidos | 8,000 e | 8,000 e | Supermercado | 1 | -5.2% | -17.1% | n/a |
| 149 | ▼ -12 | BİM Birleşik Mağazalar A.Ş. | Turquía | 7,937 | 7,937 | Tienda descuento | 3 | 28.6% | 27.1% | 4.2% |
| 150 | ▼ -1 | Reitan AS | Noruega | 7,936 ⁵ | 12,133 ⁵ | Tienda descuento | 7 | 3.5% | -2.0% | 4.4% |
| 151 | new | Bath & Body Works, Inc. | Estados Unidos | 7,882 ⁵ | 7,882 ⁵ | Otra especialidad | 37 | 15.4% | 22.5% | 16.9% |
| 152 | ▼ -31 | Bed Bath and Beyond Inc. | Estados Unidos | 7,868 | 7,868 | Otra especialidad | 3 | -8.4% | -14.8% | -7.1% |
| 153 | ▼ -15 | Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A. (Dia, S.A.) | Spain | 7,859 ⁵ | 7,896 ⁵ | Tienda descuento | 4 | -5.6% | -3.4% | -3.9% |
| 154 | ▲ 4 | Wumart Technology Group Co., Ltd. (formerly Wumart Holdings, Inc.) | China | 7,859 e | 9,246 e | Supermercado | 1 | 9.7% | 6.3% | n/a |
| 155 | ▲ 53 | Signet Jewelers Limited | Estados Unidos | 7,757 | 7,826 | Otra especialidad | 4 | 4.0% | 49.3% | 9.8% |
| 156 | ▲ 9 | Axel Johnson AB | Suecia | 7,718 ⁵ | 11,027 ⁵ | Supermercado | 3 | 5.3% | 8.0% | 1.7% |
| 157 | ▼ -17 | Bic Camera Inc. | Japón | 7,664 | 7,785 | Electrónicos especialidad | 1 | 1.4% | -1.7% | 1.5% |
| 158 | ▼ -7 | Organización Soriana, S.A.B. de C.V. | México | 7,650 ⁵ | 7,650 ⁵ | Hipermercado/supercentro | 1 | 0.8% | -1.1% | 2.8% |
| 159 | ▼ -13 | Associated British Foods plc / Primark | Reino Unido | 7,650 | 18,990 | Especialidad en ropa y calzado | 14 | -1.2% | -5.1% | n/a |

¹ Cambio en ranking vs. ranking FY2020 de Potencias Globales del Comercio Minorista 2022.

² Puede incluir resultados de ingresos no minoristas.

³ Tasa de crecimiento anual compuesto.

⁴ Margen ganancia neta basado en el ingreso total consolidado e ingreso neto. Puede incluir resultados de operaciones no minoristas si éstas son <50% del ingreso del grupo.

⁵ Ingresos incluyen mayoreo y ventas minoristas

n/d = no disponible

ne = no en existencia

e = estimado

g = facturación bruta reportada por la empresa



| Ranking de ingreso minorista FY2021 | Cambio en ranking vs. FY2020 ¹ | Nombre de la empresa | Ubicación/ geografía de origen | Ingreso minorista FY2021 (USD \$M) | Ingreso matriz/ grupo FY2021 (USD \$M) ² | Formato operacional dominante | # Países/ geografías de operación | CAGR de ingresos minoristas FY2016-2021 ³ | Crecimiento de ingreso minorista FY2020-2021 | Margen de ganancia neta FY2021 ⁴ |
|-------------------------------------|---|---|--------------------------------|------------------------------------|---|--------------------------------|-----------------------------------|--|--|---|
| 160 | ▲ 25 | DNS | Rusia | 7,627 e | 7,627 e | Electrónicos especialidad | 1 | 30.1% | 31.5% | n/a |
| 161 | new | Natura & Co Holding S.A | Brasil | 7,440 | 7,440 | Otra especialidad | 100 | 38.4% | 8.8% | 2.6% |
| 162 | ▼ -5 | GS Retail Co., Ltd. | Corea del Sur | 7,372 e | 8,523 | Tienda de conveniencia | 3 | 3.7% | 2.2% | 8.2% |
| 163 | new | Endeavour Group | Australia | 7,313 | 8,409 | Otra especialidad | 1 | n/a | -0.9% | 4.3% |
| 164 | ▼ -2 | Nitori Holdings Co., Ltd. | Japón | 7,277 | 7,277 | Otra especialidad | 5 | 9.6% | 13.2% | 11.9% |
| 165 | ▲ 34 | Lao Feng Xiang Co., Ltd. | China | 7,261 ⁵ | 9,094 ⁵ | Otra especialidad | 4 | 12.0% | 23.1% | 4.2% |
| 166 | ▲ 18 | Berkshire Hathaway Inc. / Retailing operations | Estados Unidos | 7,205 e | 276,094 | Otra especialidad | 13 | 5.7% | 21.7% | n/a |
| 167 | ▲ 2 | Gome Retail Holdings Limited | China | 7,203 | 7,203 | Electrónicos especialidad | 1 | -9.5% | 5.4% | -10.3% |
| 168 | ▼ -12 | Great American Outdoors Group, LLC (formerly Bass Pro Group, LLC) | Estados Unidos | 7,200 e | 7,200 e | Otra especialidad | 2 | 13.7% | 1.4% | n/a |
| 169 | ▼ -26 | Majid Al Futtaim Holding LLC | Emiratos Árabes Unidos | 7,160 | 8,790 | Hipermercado/ supercentro | 17 | 2.0% | -6.0% | 7.6% |
| 170 | ▼ -15 | Bauhaus AG | Alemania | 7,143 e | 8,158 ge | Mejoramiento del hogar | 19 | 2.4% | -3.1% | n/a |
| 171 | ▼ -17 | Life Corporation | Japón | 6,890 | 6,890 | Supermercado | 1 | 3.3% | 1.2% | 2.0% |
| 172 | ▼ -1 | Army and Air Force Exchange Service (AAFES) | Estados Unidos | 6,871 | 6,871 | Convenience/ forecourt store | 31 | 1.2% | 8.7% | 3.6% |
| 173 | new | Victoria's Secret & Co. | Estados Unidos | 6,785 ⁵ | 6,785 ⁵ | Especialidad en ropa y calzado | 74 | -2.7% | 25.3% | 9.5% |
| 174 | ▲ 18 | Academy Sports and Outdoors, Inc. | Estados Unidos | 6,773 | 6,773 | Otra especialidad | 1 | 9.1% | 19.1% | 9.9% |
| 175 | ▲ 45 | El Puerto de Liverpool, S.A.B. de C.V. | México | 6,741 | 7,442 | Tienda departamental | 1 | 9.2% | 35.5% | 8.5% |
| 176 | ▼ -17 | Yodobashi Camera Co., Ltd. | Japón | 6,702 | 6,702 | Electrónicos especialidad | 1 | 2.7% | 2.9% | n/a |
| 177 | ▼ -11 | JB Hi-Fi Limited | Australia | 6,694 | 6,694 | Electrónicos especialidad | 2 | 10.4% | 3.5% | 5.9% |
| 178 | ▼ -31 | K's Holdings Corporation | Japón | 6,651 ⁵ | 6,651 ⁵ | Electrónicos especialidad | 1 | 2.6% | -5.7% | 3.8% |
| 179 | ▲ 2 | Coop Norge, the Group | Noruega | 6,647 ⁵ | 6,965 ⁵ | Supermercado | 1 | 5.2% | 2.0% | 0.8% |

¹ Cambio en ranking vs. ranking FY2020 de Potencias Globales del Comercio Minorista 2022.

² Puede incluir resultados de ingresos no minoristas.

³ Tasa de crecimiento anual compuesto.

⁴ Margen ganancia neta basado en el ingreso total consolidado e ingreso neto. Puede incluir resultados de operaciones no minoristas si éstas son <50% del ingreso del grupo.

⁵ Ingresos incluyen mayoreo y ventas minoristas

n/d = no disponible

ne = no en existencia

e = estimado

g = facturación bruta reportada por la empresa



| Ranking de ingreso minorista FY2021 | Cambio en ranking vs. FY2020 ¹ | Nombre de la empresa | Ubicación/ geografía de origen | Ingreso minorista FY2021 (USD \$M) | Ingreso matriz/ grupo FY2021 (USD \$M) ² | Formato operacional dominante | # Países/ geografías de operación | CAGR de ingresos minoristas FY2016-2021 ³ | Crecimiento de ingreso minorista FY2020-2021 | Margen de ganancia neta FY2021 ⁴ |
|-------------------------------------|---|---|--------------------------------|------------------------------------|---|--------------------------------|-----------------------------------|--|--|---|
| 180 | ▲ 14 | Pick n Pay Stores Limited | Sudáfrica | 6,581 ⁵ | 6,581 ⁵ | Supermercado | 8 | 4.8% | 5.2% | 1.2% |
| 181 | ▼ -7 | Lenta Group | Rusia | 6,560 | 6,560 | Hipermercado/ supercentro | 1 | 9.6% | 8.6% | 2.6% |
| 182 | ▼ -22 | Cosmos Pharmaceutical Corp. | Japón | 6,545 | 6,545 | Farmacia | 1 | 8.5% | 4.0% | 3.1% |
| 183 | ▲ 12 | Magazine Luiza S.A. | Brasil | 6,500 | 6,535 | Otra especialidad | 1 | 30.0% | 21.2% | 1.7% |
| 184 | ▲ 18 | Deichmann SE | Alemania | 6,436 | 6,633 | Especialidad en ropa y calzado | 31 | 2.4% | 14.1% | 5.6% |
| 185 | ▲ 22 | MatsukiyoCocokara & Co. (formerly MatsumotoKiyoshi Holdings Co., Ltd..) | Japón | 6,432 ⁵ | 6,497 ⁵ | Farmacia | 5 | 6.3% | 30.6% | 4.7% |
| 186 | ▲ 56 | Dillard's, Inc. | Estados Unidos | 6,431 | 6,624 | Tienda departamental | 1 | 1.0% | 52.6% | 13.0% |
| 187 | ▼ -4 | HORNBAACH Baumarkt AG Group | Alemania | 6,426 | 6,426 | Mejoramiento del hogar | 9 | 8.2% | 7.4% | 3.4% |
| 188 | ▼ -16 | B&M European Value Retail S.A. | Reino Unido | 6,382 | 6,382 | Tienda descuento | 2 | 14.0% | -2.7% | 9.0% |
| 189 | ■ 0 | PJSC "M.video" | Rusia | 6,375 | 6,461 | Electrónicos especialidad | 1 | 20.7% | 12.6% | 0.5% |
| 190 | ▼ -38 | Edion Corporation | Japón | 6,353 ⁵ | 6,353 ⁵ | Electrónicos especialidad | 1 | 1.1% | -7.1% | 1.8% |
| 191 | ▼ -9 | H2O Retailing Corporation | Japón | 6,340 | 7,015 | Tienda departamental | 2 | -3.2% | 13.3% | 1.3% |
| 192 | ▼ -6 | PT Indomarco PrismaTama (Indomaret) | Indonesia | 6,328 ⁵ | 6,328 ⁵ | Tienda de conveniencia | 1 | 8.9% | 5.2% | 2.2% |
| 193 | ▼ -6 | XXXLutz Group | Austria | 6,313 ^e | 6,313 ^e | Otra especialidad | 13 | 4.9% | 4.7% | n/a |
| 194 | ▲ 33 | Hobby Lobby Stores, Inc. | Estados Unidos | 6,300 ^e | 6,300 ^e | Otra especialidad | 1 | 7.9% | 37.6% | n/a |
| 195 | ▲ 33 | Frasers Group plc (formerly Sports Direct International plc) | Reino Unido | 6,298 | 6,501 ⁵ | Otra especialidad | 22 | 9.1% | 33.6% | 5.4% |
| 196 | ▲ 43 | lululemon athletica inc. | Canadá | 6,257 ⁵ | 6,257 ⁵ | Especialidad en ropa y calzado | 17 | 21.7% | 42.1% | 15.6% |
| 197 | ▼ -6 | Takashimaya Company, Ltd. | Japón | 6,161 ⁵ | 6,825 ⁵ | Tienda departamental | 5 | -3.7% | 12.9% | 0.8% |
| 198 | ▼ -20 | SM Investments Corporation | Filipinas | 6,160 | 8,679 | Hipermercado/ supercentro | 1 | 1.9% | 2.4% | 12.3% |
| 199 | ▼ -26 | Big Lots, Inc. | Estados Unidos | 6,151 | 6,151 | Tienda descuento | 1 | 3.4% | -0.8% | 2.9% |

¹ Cambio en ranking vs. ranking FY2020 de Potencias Globales del Comercio Minorista 2022.

² Puede incluir resultados de ingresos no minoristas.

³ Tasa de crecimiento anual compuesto.

⁴ Margen ganancia neta basado en el ingreso total consolidado e ingreso neto. Puede incluir resultados de operaciones no minoristas si éstas son <50% del ingreso del grupo.

⁵ Ingresos incluyen mayoreo y ventas minoristas

n/d = no disponible

ne = no en existencia

e = estimado

g = facturación bruta reportada por la empresa



| Ranking de ingreso minorista FY2021 | Cambio en ranking vs. FY2020 ¹ | Nombre de la empresa | Ubicación/ geografía de origen | Ingreso minorista FY2021 (USD \$M) | Ingreso matriz/ grupo FY2021 (USD \$M) ² | Formato operacional dominante | # Países/ geografías de operación | CAGR de ingresos minoristas FY2016-2021 ³ | Crecimiento de ingreso minorista FY2020-2021 | Margen de ganancia neta FY2021 ⁴ |
|-------------------------------------|---|--|--------------------------------|------------------------------------|---|--------------------------------|-----------------------------------|--|--|---|
| 200 | ▼ -33 | Sprouts Farmers Market, Inc. | Estados Unidos | 6,100 | 6,100 | Supermercado | 1 | 8.6% | -5.7% | 4.0% |
| 201 | ▼ -31 | Valor Holdings Co., Ltd. | Japón | 6,061 | 6,520 | Supermercado | 1 | 6.6% | 0.6% | 1.5% |
| 202 | ▲ 12 | GameStop Corp. | Estados Unidos | 6,011 | 6,011 | Otra especialidad | 10 | -6.9% | 18.1% | -6.3% |
| 203 | ▼ -15 | Demoulas Super Markets, Inc. (dba Market Basket) | Estados Unidos | 6,000 e | 6,000 e | Supermercado | 1 | 4.6% | 3.8% | n/a |
| 204 | ▲ 39 | Next plc | Reino Unido | 5,983 ⁵ | 6,357 ⁵ | Especialidad en ropa y calzado | 35 | 1.3% | 33.1% | 14.6% |
| 205 | ▼ -8 | Coop Danmark A/S | Dinamarca | 5,942 ⁵ | 6,066 ⁵ | Supermercado | 2 | -0.2% | 1.9% | 0.8% |
| 206 | ▲ 3 | PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart) | Indonesia | 5,930 ⁵ | 5,930 ⁵ | Tienda de conveniencia | 2 | 8.6% | 12.0% | 2.3% |
| 207 | ▲ 4 | Tapestry, Inc. | Estados Unidos | 5,925 e | 6,685 ⁵ | Otra especialidad | 125 | 9.2% | 14.6% | 12.8% |
| 208 | new | United.b Group (formerly HTM-Group) | Francia | 5,911 e ⁵ | 5,911 e ⁵ | Electrónicos especialidad | 4 | 10.8% | 5.0% | n/a |
| 209 | ▲ 1 | Reinart-Thomas Corporation (dba Discount Tire/ America's Tire) | Estados Unidos | 5,900 e | 5,900 e | Other specialty | 1 | 6.3% | 14.1% | n/a |
| 210 | ▲ 23 | Liquor Control Board of Ontario | Canadá | 5,854 ⁵ | 5,854 ⁵ | Otra especialidad | 1 | 9.5% | 23.2% | 34.6% |
| 211 | ▼ -35 | Sundrug Co., Ltd. | Japón | 5,774 ⁵ | 5,774 ⁵ | Farmacia | 1 | 4.2% | 2.3% | 3.7% |
| 212 | ▼ -37 | Izumi Co., Ltd. | Japón | 5,768 ⁵ | 5,768 ⁵ | Hipermercado/ supercentro | 1 | -0.8% | -0.4% | 3.7% |
| 213 | ▼ -17 | Via S.A. (Formerly Via Varejo S.A.) | Brasil | 5,724 | 5,724 | Electrónicos especialidad | 1 | n/a | 6.9% | -1.0% |
| 214 | ▲ 7 | Chyuan Lien Enterprise Co Ltd / PX Mart Co., Ltd. | Taiwán (China) | 5,690 | 5,690 | Supermercado | 1 | 9.5% | 15.2% | n/a |
| 215 | ▼ -35 | Homeplus Co., Ltd. (formerly Homeplus Stores Co., Ltd.) | Corea del Sur | 5,584 e | 5,584 e | Hipermercado/ supercentro | 1 | -4.0% | -7.0% | -0.6% |
| 216 | ▼ -23 | Sugi Holdings Co., Ltd. | Japón | 5,569 | 5,609 ⁵ | Farmacia | 1 | 7.7% | 3.8% | 3.1% |
| 217 | ▼ -14 | Harbor Freight Tools USA, Inc. | Estados Unidos | 5,500 e | 5,500 e | Otra especialidad | 1 | 15.2% | 1.9% | n/a |
| 218 | ▼ -20 | Central Retail Corporation Public Company Limited | Tailandia | 5,491 | 6,105 | Tienda departamental | 3 | ne | 1.6% | 0.1% |

¹ Cambio en ranking vs. ranking FY2020 de Potencias Globales del Comercio Minorista 2022.

² Puede incluir resultados de ingresos no minoristas.

³ Tasa de crecimiento anual compuesto.

⁴ Margen ganancia neta basado en el ingreso total consolidado e ingreso neto. Puede incluir resultados de operaciones no minoristas si éstas son <50% del ingreso del grupo.

⁵ Ingresos incluyen mayoreo y ventas minoristas

n/d = no disponible

ne = no en existencia

e = estimado

g = facturación bruta reportada por la empresa



| Ranking de ingreso minorista FY2021 | Cambio en ranking vs. FY2020 ¹ | Nombre de la empresa | Ubicación/geografía de origen | Ingreso minorista FY2021 (USD \$M) | Ingreso matriz/grupo FY2021 (USD \$M) ² | Formato operacional dominante | # Países/geografías de operación | CAGR de ingresos minoristas FY2016-2021 ³ | Crecimiento de ingreso minorista FY2020-2021 | Margen de ganancia neta FY2021 ⁴ |
|-------------------------------------|---|--|-------------------------------|------------------------------------|--|--------------------------------|----------------------------------|--|--|---|
| 219 | ▼ -19 | Lawson, Inc. | Japón | 5,436 | 6,262 ⁵ | Tienda de conveniencia | 6 | 2.6% | 4.4% | 2.6% |
| 220 | ▲ 10 | ATB-Market LLC | Ucrania | 5,402 | 6,532 g | Tienda descuento | 1 | 25.2% | 20.1% | n/a |
| 221 | ▲ 1 | Mobile World Investment Corporation | Vietnam | 5,353 | 5,353 | Electrónicos especialidad | 2 | 22.5% | 13.3% | 4.0% |
| 222 | ▼ -18 | Grupo Eroski | España | 5,332 e ⁵ | 5,631 ⁵ | Supermercado | 3 | -2.3% | -3.3% | -2.2% |
| 223 | ▼ -4 | MAXIMA GRUPĖ, UAB | Lituania | 5,302 ⁵ | 5,302 ⁵ | Supermercado | 5 | 10.7% | 6.1% | 3.0% |
| 224 | new | Shinsegae Inc. | Corea del Sur | 5,283 | 5,513 ⁵ | Otra especialidad | 1 | 17.4% | 33.3% | 6.2% |
| 225 | ▼ -12 | Woolworths Holdings Limited | Corea del Sur | 5,258 | 5,401 | Tienda departamental | 13 | 3.5% | 1.7% | 4.5% |
| 226 | ▼ -14 | Shimamura Co., Ltd. | Japón | 5,233 | 5,233 | Especialidad en ropa y calzado | 3 | 0.6% | 7.6% | 6.1% |
| 227 | ▼ -11 | Shanghai Bailian Group Co., Ltd. | China | 5,202 ⁵ | 5,369 ⁵ | Hipermercado/supercentro | 1 | -5.9% | -1.5% | 2.2% |
| 228 | ▼ -13 | Stater Bros. Holdings Inc. | Estados Unidos | 5,200 e | 5,200 e | Supermercado | 1 | 4.4% | 4.0% | n/a |
| 229 | ▼ -14 | The Michaels Companies, Inc. | Estados Unidos | 5,200 e | 5,200 e | Otra especialidad | 2 | 0.0% | -1.3% | n/a |
| 230 | ▼ -12 | JYSK Group | Dinamarca | 5,171 ⁵ | 5,171 ⁵ | Otra especialidad | 50 | 7.0% | 7.1% | n/a |
| 231 | ▼ -25 | Arcs Co., Ltd. | Japón | 5,168 | 5,179 | Supermercado | 1 | 2.4% | 3.7% | 1.8% |
| 232 | new | ASOS plc | Reino Unido | 5,150 | 5,322 | Non-store | 12 | 21.9% | 19.3% | 3.3% |
| 233 | ▼ -1 | Petco Health and Wellness Company, Inc. (formerly PETCO Animal Supplies, Inc.) | Estados Unidos | 5,137 | 5,807 | Otra especialidad | 2 | 4.9% | 15.4% | 2.8% |
| 234 | ▼ -33 | Save-On-Foods LP | Canadá | 5,104 e | 5,104 e | Supermercado | 1 | 5.3% | -12.9% | n/a |
| 235 | new | American Eagle Outfitters, Inc. | Estados Unidos | 5,011 ⁵ | 5,011 ⁵ | Especialidad en ropa y calzado | 25 | 6.8% | 33.3% | 8.4% |
| 236 | ▼ -5 | A101 Yeni Mağazacılık A.S | Turquía | 5,010 e | 5,010 e | Tienda descuento | 1 | 35.6% | 39.6% | n/a |
| 237 | ▼ -8 | NORMA Unternehmens Stiftung | Alemania | 4,942 e | 4,942 e | Tienda descuento | 4 | 4.9% | 4.5% | n/a |
| 238 | ▼ -21 | WD FF Limited dba Iceland | Reino Unido | 4,916 ⁵ | 5,008 ⁵ | Supermercado | 9 | 5.2% | -4.7% | -1.1% |

¹ Cambio en ranking vs. ranking FY2020 de Potencias Globales del Comercio Minorista 2022.

² Puede incluir resultados de ingresos no minoristas.

³ Tasa de crecimiento anual compuesto.

⁴ Margen ganancia neta basado en el ingreso total consolidado e ingreso neto. Puede incluir resultados de operaciones no minoristas si éstas son <50% del ingreso del grupo.

⁵ Ingresos incluyen mayoreo y ventas minoristas

n/d = no disponible

ne = no en existencia

e = estimado

g = facturación bruta reportada por la empresa



| Ranking de ingreso minorista FY2021 | Cambio en ranking vs. FY2020 ¹ | Nombre de la empresa | Ubicación/ geografía de origen | Ingreso minorista FY2021 (USD \$M) | Ingreso matriz/ grupo FY2021 (USD \$M) ² | Formato operacional dominante | # Países/ geografías de operación | CAGR de ingresos minoristas FY2016-2021 ³ | Crecimiento de ingreso minorista FY2020-2021 | Margen de ganancia neta FY2021 ⁴ |
|-------------------------------------|---|--------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|---|-----------------------------------|-----------------------------------|--|--|---|
| 239 | ▼ -4 | Ingles Markets, Inc. | Estados Unidos | 4,832 | 4,988 ⁵ | Supermercado | 1 | 5.7% | 7.8% | 5.0% |
| 240 | ▼ -16 | The Save Mart Companies | Estados Unidos | 4,800 e | 4,800 e | Supermercado | 1 | 2.7% | 4.3% | n/a |
| 241 | ▲ 8 | Raia Drogasil S.A. | Brasil | 4,743 | 4,743 | Farmacia | 1 | 17.9% | 20.9% | 3.1% |
| 242 | ▼ -2 | Sklavenitis Group | Grecia | 4,712 | 4,712 | Supermercado | 2 | n/a | 5.1% | 1.5% |
| 243 | new | Specsavers Group | Reino Unido | 4,706 e ⁵ | 4,706 e ⁵ | Otra especialidad | 11 | 8.6% | 25.8% | n/a |
| 244 | new | Neiman Marcus Group LTD LLC | Estados Unidos | 4,700 e | 4,700 e | Tienda departamental | 1 | -1.0% | 80.8% | n/a |
| 245 | new | OK Corporation | Japón | 4,661 | 4,673 | Supermercado | 1 | n/a | 3.2% | 4.2% |
| 246 | ▼ -9 | EG Group Limited | Reino Unido | 4,606 | 26,420 | Tienda de conveniencia | 10 | 75.1% | 4.3% | n/a |
| 247 | ▼ -21 | Yaoko Co., Ltd. | Japón | 4,575 | 4,771 | Supermercado | 1 | 9.4% | 5.5% | 2.9% |
| 248 | ▼ -25 | Daiso Industries Co., Ltd | Japón | 4,546 e ⁵ | 4,889 g ⁵ | Tienda de descuento departamental | 26 | 5.5% | 4.4% | n/a |
| 249 | ▼ -11 | Shufersal Ltd. | Israel | 4,544 | 4,561 | Tienda descuento | 1 | 4.6% | -3.1% | 2.7% |
| 250 | new | T. J. Morris dba Home Bargains | Reino Unido | 4,478 | 4,478 | Otra especialidad | 1 | 15.8% | 19.6% | 9.5% |

¹ Cambio en ranking vs. ranking FY2020 de Potencias Globales del Comercio Minorista 2022.

² Puede incluir resultados de ingresos no minoristas.

³ Tasa de crecimiento anual compuesto.

⁴ Margen ganancia neta basado en el ingreso total consolidado e ingreso neto. Puede incluir resultados de operaciones no minoristas si éstas son <50% del ingreso del grupo.

⁵ Ingresos incluyen mayoreo y ventas minoristas

n/d = no disponible

ne = no en existencia

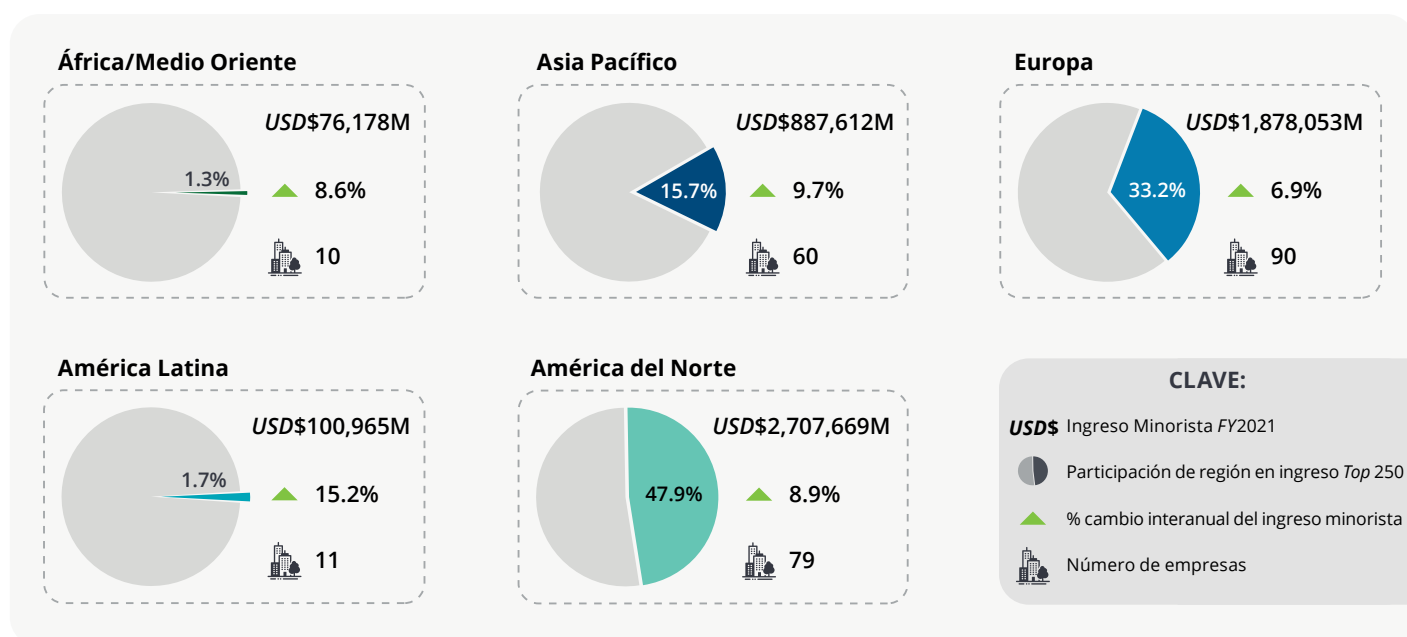
e = estimado

g = facturación bruta reportada por la empresa

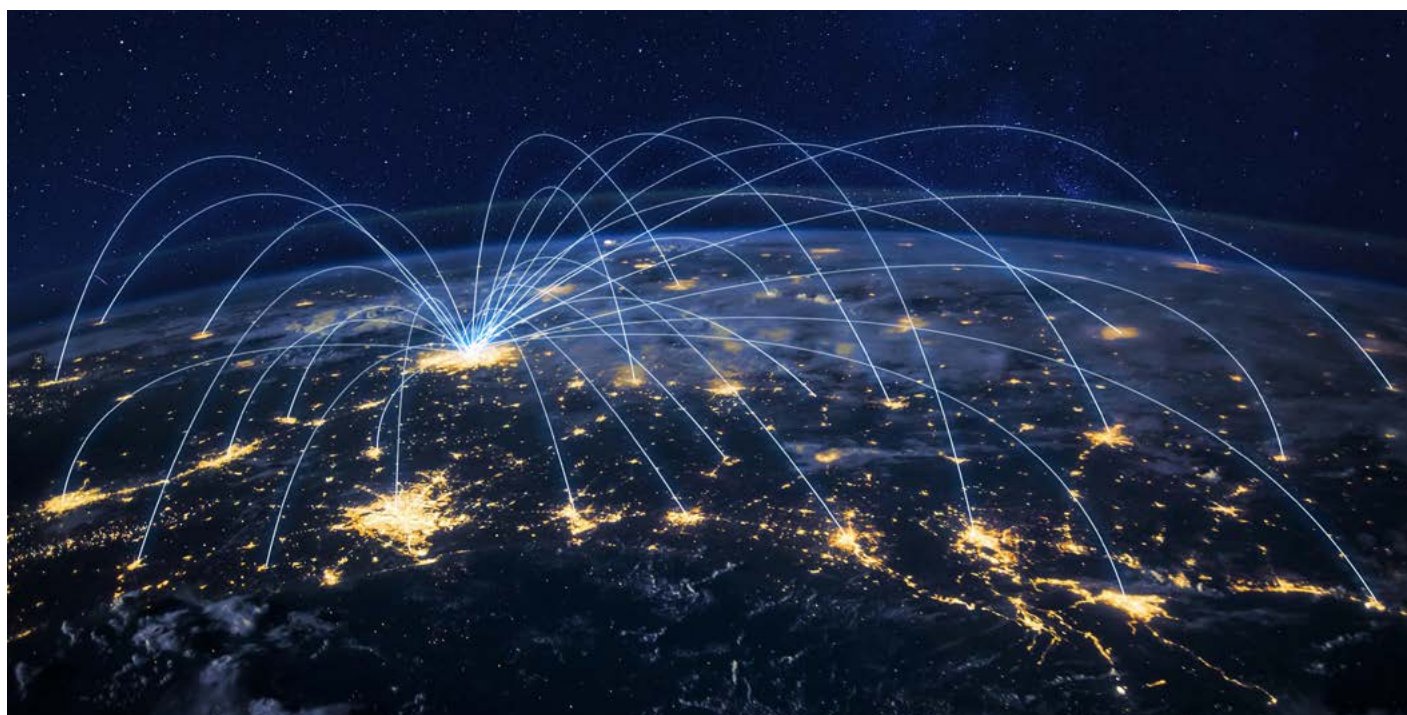
Análisis geográfico

Esta sección del reporte analiza el desempeño minorista de los *Top 250* por región. Para el análisis geográfico, las empresas son asignadas a una región basado en la ubicación de sus sedes, que pueden no coincidir con los puntos de los cuales deriva la mayoría de sus ventas. Aunque muchas empresas dan servicio fuera de su región, 100% de las ventas de cada empresa se contabiliza donde las sedes están ubicadas.

Top 250 Potencias Globales del Comercio Minorista, FY2021

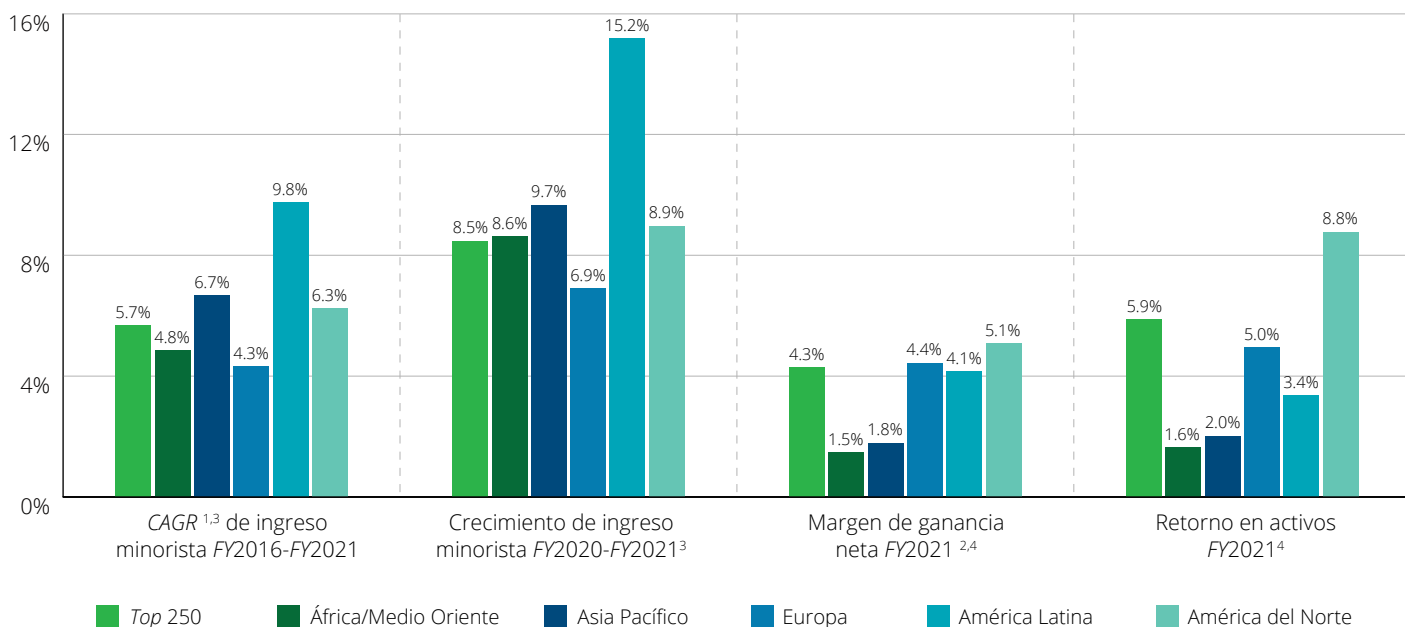


Fuente: *Potencias Globales de Comercio Minorista 2023*, Deloitte Global. Análisis de desempeño financiero y operaciones para los años fiscales terminados entre el 1 de julio de 2021 y el 30 de junio de 2022, usando reportes anuales de las empresas, noticias de supermercados, la lista de las empresas más grandes de América de Forbes y otras fuentes.





Crecimiento del ingreso minorista y rentabilidad por región, FY2021



¹ Tasa de crecimiento anual compuesto.

² Margen de ganancia neta basado en ganancias consolidadas e ingreso neto. Margen de ganancia neta basado en el ingreso total consolidado e ingreso neto. Puede incluir resultados de operaciones no minoristas si estas son <50% del ingreso del grupo.

³ Tasas de crecimiento son ponderadas a ventas ajustadas a moneda.

⁴ Margen de ganancia neta y retorno de activos son ventas ponderadas compuestas.

Fuente: *Potencias Globales de Comercio Minorista 2023*, Deloitte Global. Análisis de desempeño financiero y operaciones para los años fiscales terminados entre el 1 de julio de 2021 y el 30 de junio de 2022, usando reportes anuales de las empresas, noticias de supermercados, la lista de las empresas más grandes de América de Forbes y otras fuentes.

% empresas por sector de producto en cada región, FY2021

| | Ropa y accesorios | FMCG | Generales y bienes recreativos | Diversificados |
|----------------------|-------------------|------------|--------------------------------|----------------|
| África/Medio Oriente | n/a | 90% | n/a | 10% |
| Asia Pacífico | 10% | 55% | 20% | 15% |
| Europa | 16% | 61% | 19% | 4% |
| América Latina | 9% | 45% | 36% | 9% |
| América del Norte | 22% | 43% | 30% | 5% |
| Top 250 | 15% | 54% | 23% | 8% |

Fuente: *Potencias Globales de Comercio Minorista 2023*, Deloitte Global.

África/ Medio Oriente

Entre el *Top 250* de los minoristas globales en *FY2021*, diez son de África/Medio Oriente. Colectivamente, estas diez empresas contabilizan 1.3% del total de ingresos minoristas del *Top 250*, por debajo del 1.4% en el *FY2020*. El minorista sudafricano Shoprite mantuvo su posición como el minorista número uno en la región, con un crecimiento en ventas minoristas de 9.6%, en *FY2021*. La empresa reportó que había abierto 117 tiendas adicionales en el año fiscal y planea abrir 275 el año próximo¹. El ingreso minorista de empresas en Israel, Sudáfrica y los Emiratos Árabes Unidos cambiaron en -3.1%, 5.7%, 31.6% y -3.9% respectivamente, en relación con el *FY2020*.

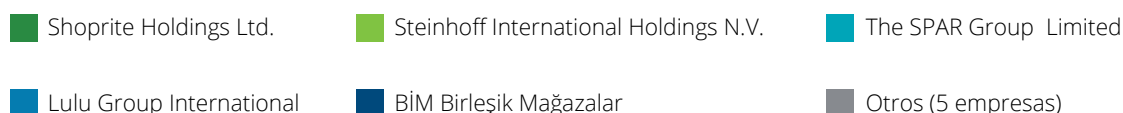
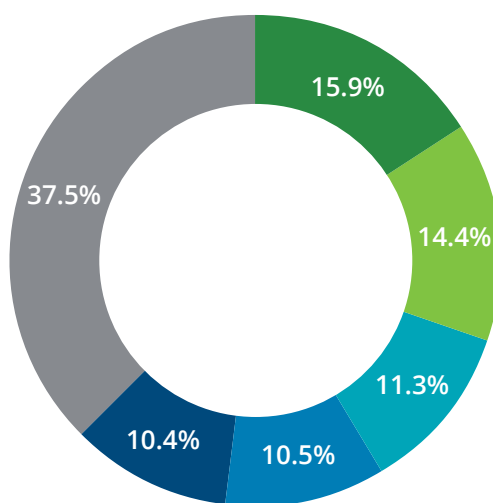
En conjunto, las empresas de la región de África/Medio Oriente lograron un crecimiento de 8.6% en ingreso minorista en *FY2021* junto con un margen de ganancia neta de 1.5% (comparado con una pérdida operativa neta de 1.1% en el *FY2020*). El *CAGR* acumulado de cinco años para empresas en la región fue de 4.8% en el periodo *FY2016-FY2021*.

Colectivamente, los cinco minoristas más destacados incrementaron su participación en el total de ingresos de la región de 61% a 63%, con un crecimiento de dos dígitos para Steinhoff, BİM Birleşik Mağazalar and A101 Yeni Mağazacılık. El ingreso en *FY2020* para

Steinhoff había caído 34.1%, pero en el *FY2021* vio la empresa dar la vuelta y crecer su ingreso en 16.4%. El crecimiento fue impulsado por el exitoso canal de e-commerce de la empresa con ventas, según informes, aumentando en 16% interanual y contribuyendo con 7% de las ventas totales de la empresa en el año. Además, Steinhoff incrementó el número de transacciones con clientes y el promedio de valor de las órdenes, gracias a un cambio de los consumidores hacia los productos de lujo.

| África/Medio Oriente | Número de empresas | Promedio ingreso minorista (USD \$M) | % ingreso minorista de operaciones extranjeras |
|------------------------------------|--------------------|--------------------------------------|--|
| Sudáfrica | 5 | 8,705 | 29.3% |
| Turquía | 2 | 6,473 | 5.1% |
| Emiratos Árabes Unidos | 2 | 7,580 | 44.8% |
| Israel | 1 | 4,544 | 0.0% |
| Total África/ Medio Oriente | 10 | 7,618 | 26.5% |

Participación del *Top 5* en ingreso minorista, *FY2021*



Fuente: *Potencias Globales de Comercio Minorista 2023*, Deloitte Global.



Asia Pacífico

El ingreso minorista combinado de las empresas de la región de Asia Pacífico contabiliza 15.7% de los ingresos de las empresas del Top 250, por debajo del 15.9% del año anterior. Su crecimiento promedio en ingresos minoristas fue de 9.7%, por encima del 2.6% en el FY2020. A pesar del sólido crecimiento en ingreso por ventas, las ganancias netas promedio cayeron 0.9 puntos porcentuales a 1.8%.

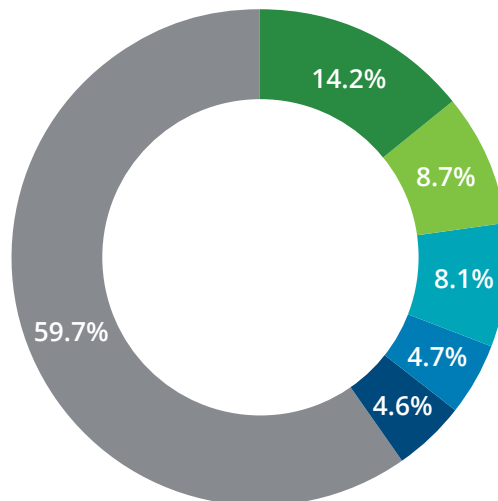
Corea del Sur, Japón, China Territorial y Hong Kong SAR, los mercados con el mayor crecimiento de Asia Pacífico, reportaron un crecimiento de ingreso minorista de 3.9%, 11.1% y 10.8%, respectivamente. Las tasas de crecimiento en estos mercados fueron impulsadas por Coupang en Corea del Sur (sostenido por un 49.3%), Seven & i en Japón (arriba en 54.7%) y Alibaba, en China territorial y Hong Kong SAR, creció por 42.7%. Entre estos minoristas líderes, un sólido desempeño en ventas fue impulsado por los canales digitales y la expansión internacional.

El crecimiento promedio de ingreso minorista en el FY2021 fue de 11.7% para el Top 250 en las otras geografías de Asia Pacífico, las cuales incluyen India, Indonesia, Filipinas, Taiwán (China), Tailandia y Vietnam. Tanto India como Vietnam lograron tasas de crecimiento sólidas, de 24.3% y 13.3%, respectivamente, gracias a un sólido desempeño de Reliance Limited and Mobile World Investment Corporation.

La CAGR compuesto para las empresas Top 250 de la región de Asia Pacífico para el periodo FY2016-2021 fue de 6.7%, 3.3 puntos porcentuales más arriba que el CAGR para FY2015-2020. Esta fue la segunda CAGR más alta entre las regiones geográficas. El margen de ganancia neta de 1.8% para las empresas de la región fue de 0.9 puntos porcentuales por debajo del año pasado y 2.5 puntos porcentuales por debajo del promedio de las Top 250 en FY2021.

| Asia Pacífico | Número de empresas | Promedio ingreso minorista (USD \$M) | % ingreso minorista de operaciones extranjeras |
|----------------------------|--------------------|--------------------------------------|--|
| Japón | 27 | 12,297 | 19.9% |
| China/Hong Kong SAR | 13 | 22,919 | 5.9% |
| Corea del Sur | 6 | 11,282 | 11.2% |
| Australia | 5 | 21,192 | 6.6% |
| Otro Asia Pacífico | 9 | 9,333 | 2.9% |
| Total Asia Pacífico | 60 | 14,794 | 11.3% |

Participación del Top 5 en ingreso minorista, FY2021



- JD.com, Inc.
- Seven & i Holdings Co., Ltd.
- Aeon Co., Ltd.
- Woolworths Limited
- Alibaba Group Holding Limited / New Retail & Direct Sales
- Otras (55 empresas)

Fuente: Potencias Globales de Comercio Minorista 2023, Deloitte Global.



Europa

En conjunto, los minoristas europeos tuvieron la tasa de crecimiento de ingreso minorista más bajo en el FY2021 entre las regiones geográficas. La región creció un total de 6.9%, considerablemente más alto que el 1.1% del año anterior. Mientras la región europea continúa teniendo el mayor número de minoristas Top 250, con 90 empresas en total, es solo la segunda región en términos de participación en el total de ingresos, contribuyendo con 33.2% del total de ingresos minoristas al Top 250.

Hubo un crecimiento bajo de dos dígitos experimentado por Francia, Rusia, y España, y un ligero crecimiento de un dígito en Alemania, el RU y los Países Bajos en el FY2021. Los cuatro minoristas con el mayor crecimiento en Europa fueron las marcas de moda de lujo. La posición más alta la tiene el minorista de lujo LVMH, cuyo ingreso minorista creció 51.4% interanual a casi USD \$56.3 miles de millones. El sólido desempeño de LVMH fue, en parte, debido a la adquisición de Tiffany & Co, así como al crecimiento orgánico en sus mercados de Asia y EE. UU., especialmente a través de sus canales en línea. En el segundo lugar estuvo Compagnie Financière Richemont, dueño de marcas como Cartier y Montblanc, cuyos ingresos minoristas crecieron 45.8% en el FY2021.

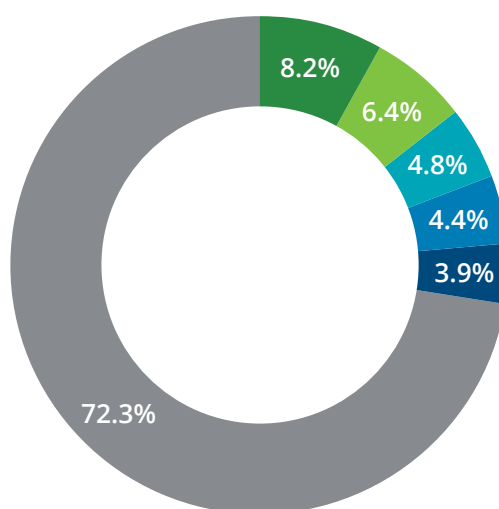
El margen de ganancia neta promedio de las empresas europeas fue de 4.4%, un aumento de 1.4 puntos porcentuales comparado con el año anterior y el segundo margen de ganancia neta más grande en cualquier región geográfica. El retorno en activo promedio

también aumentó de 3.3%, en el FY2020, a 5.0%, en el FY2021. Una vez más, los minoristas de lujo como Hermes, LVMH y Kering impulsaron el desempeño de la región con márgenes de ganancia neta de dos dígitos.

En el FY2021, los "otros 28 minoristas de Europa" están basados en Italia (4), Suecia (3), Suiza (3), Austria (3), Dinamarca (3), Noruega (3), Finlandia (2), Portugal (2), Bélgica (2), Lituania (1), Ucrania (1), y Grecia (1).

| Europa | Número de empresas | Promedio ingreso minorista (USD \$M) | % ingreso minorista de operaciones extranjeras |
|---------------------|--------------------|--------------------------------------|--|
| Alemania | 17 | 33,430 | 53.2% |
| Francia | 12 | 28,569 | 42.3% |
| Reino Unido | 19 | 16,534 | 14.7% |
| Países Bajos | 4 | 37,855 | 78.9% |
| Rusia | 5 | 14,983 | 0.0% |
| España | 5 | 17,834 | 39.5% |
| Otra Europa | 28 | 12,046 | 32.4% |
| Total Europa | 90 | 20,867 | 40.4% |

Participación del Top 5 en ingreso minorista, FY2021



Schwarz Group

Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG & Aldi International Services GmbH & Co.oHG

Ahold Delhaize

Tesco PLC

Edeka-Verbund

Otras (85 empresas)



América Latina

A pesar de solo contar 1.8% del total del ingreso minorista para las empresas *Top 250*, los minoristas de Latinoamérica lograron el *CAGR* compuesto a 5 años más grande y el crecimiento en ingreso minorista interanual en el *FY2021*. El *CAGR* para empresas en la región fue de 9.8% en el *FY2016-2021* y el crecimiento interanual de ingreso en *FY2021* fue de 15.2%. El crecimiento en ingreso minorista se logró en tres países latinoamericanos. Para el minorista brasileño Natura & Co, que entró en el *Top 250* del *FY2021*, aproximadamente 73.9% de sus operaciones están en otros países. Para las empresas en Brasil, Chile y México, el crecimiento de ingreso minorista fue de 13.6%, 18.5% y 14.1%, respectivamente.

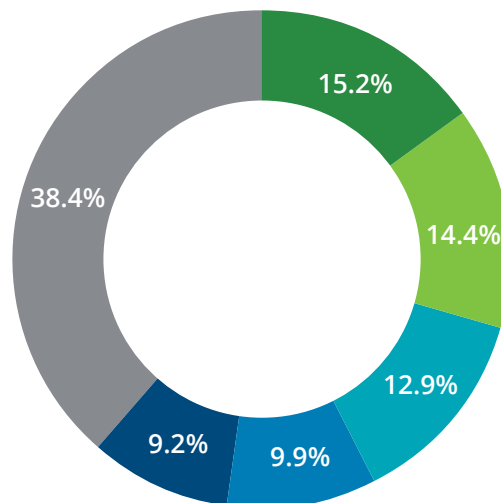
El minorista con el crecimiento más grande en la región de América Latina en el *FY2021* fue la tienda departamental mexicana El Puerto de Liverpool, cuyos ingresos minoristas crecieron 35.5% interanual. El minorista incrementó su base digital de clientes en 20%, resultando en un aumento de 4.7% en ventas digitales al enfocarse en el desarrollo de una estrategia omnicanal. El país con el crecimiento más rápido fue Chile, donde las empresas incrementaron sus ingresos minoristas en 18.5%. El crecimiento fue liderado principalmente por la tienda departamental y de mejora del hogar chilena S.A.C.I Falabella, que

incrementó su número de clientes 25% en parte gracias al lanzamiento de un nuevo mercado en línea y servicio de entrega a domicilio.

Excepto por la Organización Soriana, un supermercado mexicano, todos los minoristas de la región lograron un crecimiento de ingresos positivos en el *FY2021*. También incrementaron su margen de ganancia neta de 1.7% a 4.1% gracias a la sólida rentabilidad de organizaciones como Cenosud, S.A.C.I Falabella y El Puerto de Liverpool.

| América Latina | Número de empresas | Promedio ingreso minorista (USD \$M) | % ingreso minorista de operaciones extranjeras |
|-----------------------------|--------------------|--------------------------------------|--|
| Brasil | 4 | 6,102 | 22.5% |
| México | 5 | 9,804 | 16.6% |
| Chile | 2 | 13,768 | 38.7% |
| Total América Latina | 11 | 9,179 | 24.0% |

Participación del Top 5 en ingreso minorista, FY2021



- FEMSA Comercio, S.A. de C.V.
- Cencosud S.A.
- S.A.C.I. Falabella
- Grupo Coppel
- Grupo Comercial Chedraui, S.A.B. de C.V.
- Otras (6 empresas)

Fuente: *Potencias Globales de Comercio Minorista 2023*, Deloitte Global.



América del Norte

A pesar de la incorporación de seis nuevos minoristas al *Top 250* en el *FY2021*, el número de minoristas en América del Norte aumentó en uno solo. El crecimiento de ingreso interanual compuesto de 8.9% para las empresas de la región disminuyó en 0.4 puntos porcentuales comparado con el año anterior. Casi 46% de los minoristas de Norteamérica logró un crecimiento de ingresos interanual de dos dígitos en *FY2021*, por encima del 40% el año anterior. Un total de nueve minoristas experimentaron tasas de crecimiento minorista anual negativo.

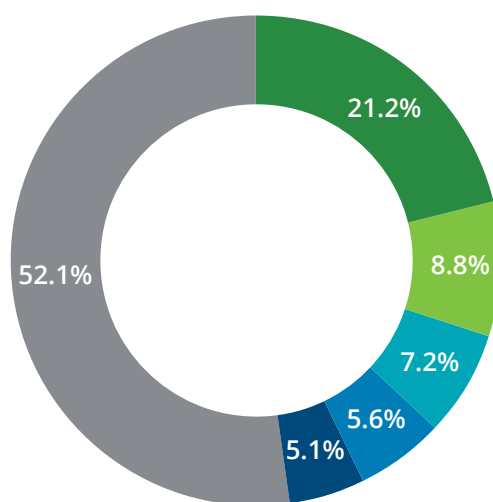
En Norteamérica, nueve de las diez empresas con las mayores tasas de crecimiento minorista anual fueron los minoristas de ropa y accesorios, y 50% fue de tiendas departamentales. Esto es lo contrario a los fuertes declives en el *FY2020* durante la pandemia. El comportamiento de compras de los consumidores está de nuevo apoyando las ventas en las tiendas. Empresas con un crecimiento rápido incluyen Neiman Marcus, Burlington Stores y Dillard's. Las tiendas departamentales de Norteamérica en el *Top 250* alcanzaron un crecimiento positivo de ventas minoristas en el *FY2021* comparado con el año anterior.

Mientras el comercio electrónico y las ventas digitales siguen siendo clave para muchos minoristas norteamericanos, las altas tasas de crecimiento vistas en el *FY202* fueron más moderadas que en el *FY2021*. Los especialistas en línea Amazon y Wayfair reportaron tasas de crecimiento de 12.0% y -3.1%, respectivamente, por debajo de un crecimiento de dos dígitos el año anterior.

En el *FY2021*, 50 minoristas de Norteamérica en el *Top 250* lograron un margen de ganancia neta positivo, por debajo de 54 el año anterior. A pesar de esto, el margen de ganancia neta compuesta para los minoristas de la región fue de 5.1%, sobre el 3.8% el año anterior.

| América del Norte | Número de empresas | Promedio ingreso minorista (USD \$M) | % ingreso minorista de operaciones extranjeras |
|--------------------------------|--------------------|--------------------------------------|--|
| Estados Unidos | 71 | 36,381 | 15.6% |
| Canadá | 8 | 15,579 | 15.6% |
| Total América del Norte | 79 | 34,274 | 15.6% |

Participación del *Top 5* en ingreso minorista, *FY2021*



■ Walmart Inc.

■ Amazon.com, Inc.

■ Costco Wholesale Corporation

■ The Home Depot, Inc.

■ The Kroger Co





■ Otras (74 empresas)



Análisis por sector de producto

Esta sección del reporte analiza el desempeño minorista del Top 250 por sector de producto primario. Se usaron cuatro sectores de producto para el análisis: ropa y accesorios, bienes de consumo de movimiento rápido (FMCG), generales y bienes recreativos y diversificados. Se asigna una empresa a uno de los tres sectores específicos de producto si por lo menos la mitad de su ingreso minorista se deriva de esa categoría de producto definida de forma amplia. Si cada uno de estos sectores de producto representan menos de la mitad del ingreso minorista de la empresa, se caracteriza como diversificada.

En 2021, las empresas del Top 250 en el sector de ropa y accesorios alcanzaron el crecimiento de ingresos más alto entre los cuatro sectores de producto (31.3%) y el margen de ganancia neta más alto (9.8%). Esto se compara con la caída en ingreso minorista de 14.0% en el FY2020.

| |  Ropa y accesorios |  FMCG |  Generales y bienes recreativos |  Diversificados |
|---|---|--|--|--|
| Ingreso minorista FY2021 | USD\$524.9B | USD\$3,607.2B | USD\$1,211.9B | USD\$306.4B |
| Participación de ingreso en el Top 250, FY2021 | 9.3% | 63.8% | 21.4% | 5.4% |
| Número de empresas | 38 | 136 | 57 | 19 |

Fuente: Potencias Globales de Comercio Minorista 2023, Deloitte Global. Análisis de desempeño financiero y operaciones para los años fiscales terminados entre el 1 de julio de 2021 y el 30 de junio de 2022, usando reportes anuales de las empresas, noticias de supermercados, la lista de las empresas más grandes de América de Forbes y otras fuentes.

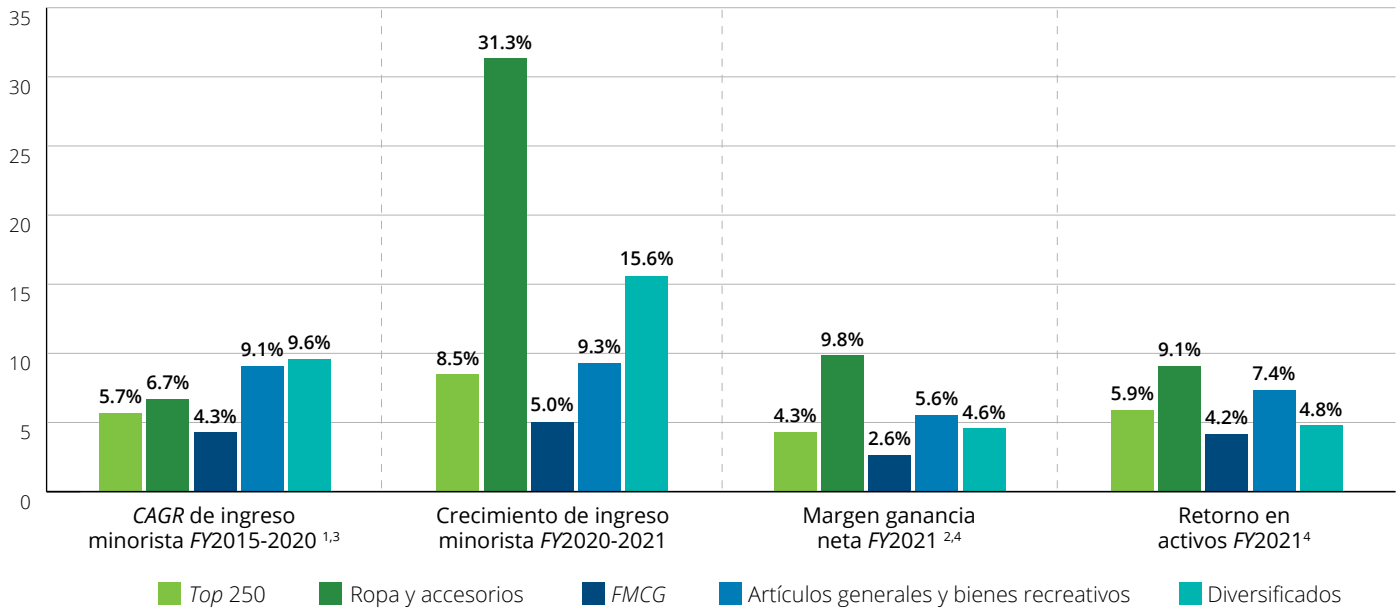
Porcentaje de empresas por región en cada sector de producto, FY2021

| | África/Medio Oriente | Asia Pacífico | Europa | América Latina | América del Norte |
|---------------------------------------|----------------------|---------------|------------|----------------|-------------------|
| Ropa y accesorios | n/a | 16% | 37% | 3% | 45% |
| FMCG | 7% | 24% | 40% | 4% | 25% |
| Generales y bienes recreativos | n/a | 21% | 30% | 7% | 42% |
| Diversificados | 5% | 47% | 21% | 5% | 21% |
| Top 250 | 4% | 24% | 36% | 4% | 32% |

Fuente: Potencias Globales de Comercio Minorista 2023, Deloitte Global.



Crecimiento de ingresos minoristas y rentabilidad por sector de producto primario, FY2021



¹ Tasa de crecimiento compuesto anual.

² Margen de ganancia neta basado en el ingreso total consolidado e ingreso neto. Puede incluir resultados de operaciones no minoristas si estas son <50% del ingreso del grupo.

³ Tasas de crecimiento ponderadas compuestas ajustadas a moneda.

⁴ Margen de ganancia neta y retorno en activos son ventas compuestas ponderadas.

Fuente: *Potencias Globales de Comercio Minorista 2023*, Deloitte Global. Análisis de desempeño financiero y operaciones para los años fiscales terminados entre el 1 de julio de 2021 y el 30 de junio de 2022, usando reportes anuales de las empresas, noticias de supermercados, la lista de las empresas más grandes de América de *Forbes* y otras fuentes.

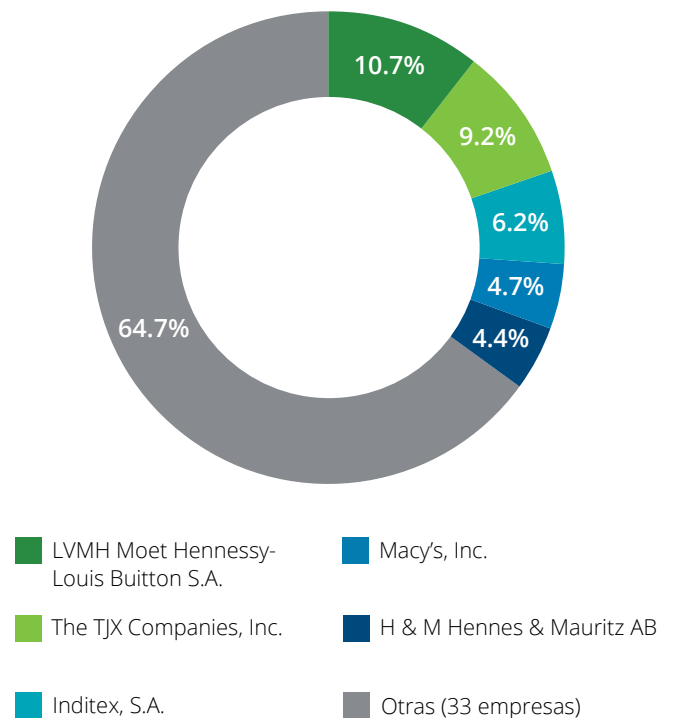
Ropa y accesorios

Las empresas en el sector de ropa y accesorios se recuperaron de manera sólida de una caída en el ingreso minorista en el FY2020 con un crecimiento de 31.3% en el FY2021. El crecimiento del sector fue encabezado por los minoristas LVMH, TJX y Ross Stores que crecieron 51.4%, 51.1% y 50.9%, respectivamente. El crecimiento del ingreso minorista fue de más de 40% para 12 empresas del sector: cuatro fueron tiendas departamentales, cuatro tiendas de especialidad de moda y cuatro especialistas en ropa y calzado. La relajación de las restricciones del COVID-19 en los minoristas de tiendas físicas, en el FY2021, ayudó a los consumidores a regresar a comprar en tiendas físicas. Los minoristas de ropa y accesorios también se beneficiaron de la demanda acumulada de los consumidores después de la pandemia.

La tienda departamental norteamericana Neiman Marcus experimentó una sólida recuperación en ventas minoristas en el FY2021. La empresa ha estado integrando tecnología directamente a la experiencia de compra del consumidor. Sus iniciativas incluyen una plataforma Connect que conecta a los compradores con asistentes de estilo personal. Esta plataforma fue mejorada con la integración de la plataforma de aprendizaje automatizado Stylyze, adquirida el año anterior¹.

El desempeño de los cinco minoristas más destacados en el sector de ropa y accesorios fue, en general, muy fuerte. LVMH, TJX, Inditex y Macy's reportaron un crecimiento de ingresos de dos dígitos, y H&M creció 6.4%. La más grande de las cinco empresas aumentó su participación, en el total de ingresos minoristas para empresas

Participación del Top 5 en ingreso minorista, FY2021



Fuente: *Potencias Globales de Comercio Minorista 2023*, Deloitte Global.



en el sector de producto, en un punto porcentual en el FY2021, liderado por un sólido desempeño de LVMH. Cinco minoristas se incorporaron al sector en el FY2021, elevando el número total en el Top 250 a 38. Durante el FY2021, los minoristas de bienes de lujo experimentaron un fuerte incremento en ventas minoristas debido a la reapertura de tiendas y a una recuperación en la demanda del consumidor y lograron tasas de crecimiento de dos dígitos en ventas minoristas.

La ganancia neta promedio de las empresas en el sector de Ropa y accesorios se incrementó de 3.4%, en el FY2020, a 9.8%, en el FY2021. Este crecimiento fue impulsado fuertemente por una alta rentabilidad de las marcas de lujo como el minorista francés Hermès, cuyo margen de ganancia neta de 27.3% la hizo la empresa más rentable del sector.

FMCG

Las empresas Top 250 del sector FMCG tuvieron la menor tasa de crecimiento entre los cuatro sectores de producto, con un crecimiento de ventas minoristas promedio que pasó de 4.7% en el FY2020 a 5.0% en el FY2021.

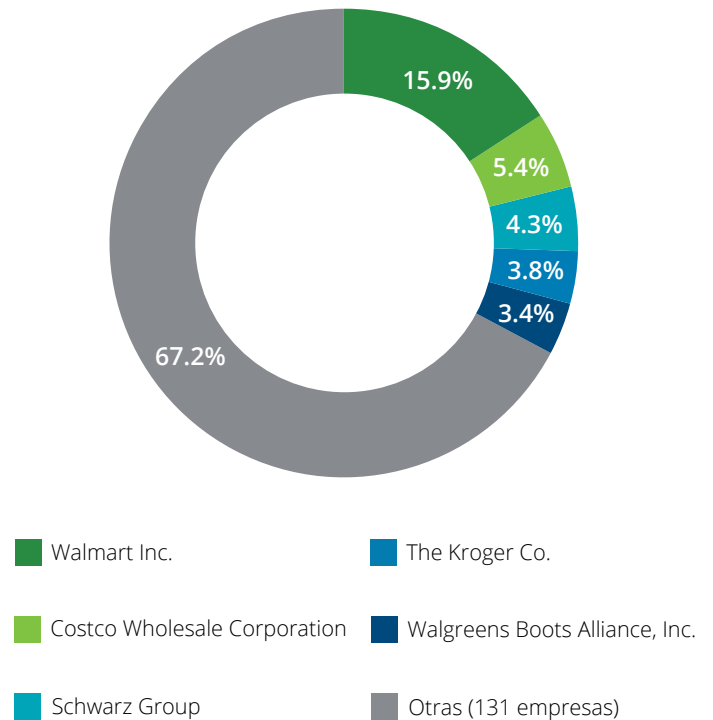
Las empresas de este sector alcanzaron un margen de ganancia neta promedio de 2.6%, 0.1 puntos porcentuales sobre el año anterior. Los minoristas FMCG contabilizaron el 63.8% del total de ingresos minoristas del Top 250, 2.6 puntos porcentuales por debajo del año anterior. Aunque 40% de las empresas FMCG está ubicado en Europa, un número cada vez más grande en el Top 250 está en Asia Pacífico y América del Norte.

De 136 empresas, 11 minoristas FMCG aumentaron su ingreso minorista más de 20% en el FY2021. Liderando el pelotón está el minorista de conveniencia japonés Seven & i Holding, con un incremento de 54.7% en total y 137% en su segmento internacional de tiendas de conveniencia. Ulta Beauty también alcanzó un sólido crecimiento de 40.3% gracias a la combinación de una mayor confianza del consumidor tras la flexibilización de las restricciones por COVID-19 y paquetes de estímulos gubernamentales otorgadas durante el año.

El Top 5 de minoristas FMCG, que están dentro del Top 10, en conjunto tuvo 33% de la participación total del sector, igual que el año anterior. La media de ingreso minorista de una empresa FMCG aumentó de USD \$24 mil millones en el FY2020 a USD \$27 mil millones en el FY2021, por encima de los USD \$23 mil millones de los minoristas en el Top 250.

Durante FY2021, solo tres minoristas FMCG lograron márgenes de ganancia neta de dos dígitos. Estos incluyen el Liquor Control Board of Ontario, con el margen más alto (34.6%), Woolworth's (13.1%) y Ulta Beauty (11.4%). Sin embargo, doce otros minoristas en el sector de FMCG reportaron márgenes de ganancia neta negativos en el año.

Participación del Top 5 en ingreso minorista, FY2021



Fuente: Potencias Globales de Comercio Minorista 2023, Deloitte Global.

Artículos generales y bienes recreativos

Las empresas en el sector Artículos generales y bienes recreativos experimentaron una caída tanto en la tasa de crecimiento de ingresos como en el margen de ganancia neta en el FY2021, a comparación del año anterior. Específicamente, el crecimiento de ingreso minorista cayó de 14.5%, en FY2020, a 9.3%, en FY2021, a pesar de que el margen de ganancia neta aumentó 0.1 puntos porcentuales a 5.5%. Aunque 40% de los minoristas alcanzó un crecimiento en ingresos de dos dígitos (mayor al 35% del total del sector el año anterior), un gran número de minoristas experimentaron un declive, en particular los especialistas en electrónicos. La incorporación de Natura & Co, United.b Group y T. J. Morris dba Home Bargains al *ranking* este año, contribuyó en parte al incremento en su participación de mercado para artículos generales y bienes recreativos en Europa, Asia Pacífico y América Latina. En contraste, América del Norte vio un declive en la participación del mercado de 44% a 42%.

Entre los 57 minoristas de Artículos generales y bienes recreativos, 36 fueron rentables en FY2021. El minorista con el mayor margen de ganancia neta (16.9%) fue Bath & Body Works, una cadena minorista norteamericana que vende jabones, cremas, fragancias y velas. Un sólido crecimiento de ingresos de los especialistas en comercio electrónico JD.com y DNS, si bien, a tasas reducidas comparado con el FY2020.

Entre las empresas del sector, el minorista norteamericano Hobby Lobby Stores registró el crecimiento en ventas minoristas más sólido de 37.6% en el FY2021.

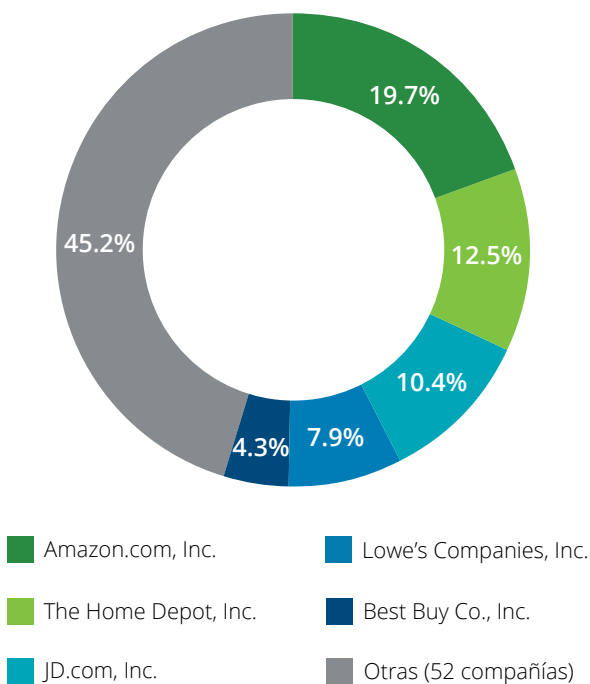
Diversificados

El ingreso minorista compuesto por ventas ponderadas ajustadas a moneda de las empresas de productos diversificados creció 15.6% en FY2021, la segunda tasa más alta entre los cuatro sectores de producto, pero solo a la mitad del crecimiento del sector de Ropa y accesorios. La participación en el ingreso minorista total de las empresas más grandes de este sector (Target, Alibaba, Otto, Coupang y Qurate) cayeron cuatro puntos porcentuales debido a la incorporación del minorista de Corea del Sur Shinsegae al sector, así como el rápido crecimiento de los minoristas de Asia Pacífico y Europa.

Del total de los 19 minoristas diversificados, nueve alcanzaron un crecimiento de ingresos interanual de dos dígitos, y cinco experimentaron una pérdida. El crecimiento fue liderado por Alibaba, Coupang y Shinsgae: 49.3%, 42.7% y 33.3%, respectivamente. Los minoristas europeos del sector tuvieron la tasa de crecimiento compuesto más rápida, 14.3%, comparado con 4.5% de tasa de crecimiento compuesto de los minoristas de Asia Pacífico.

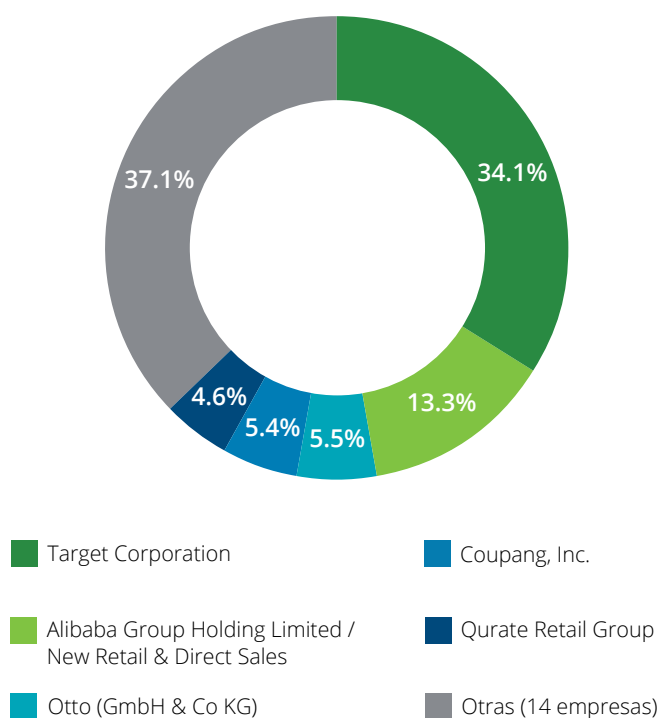
El margen de ganancia neta compuesta de los minoristas diversificados se incrementó de 1.7% a 4.6%. La SM Investment Corporation reportó el mayor margen de ganancia (12.3%) entre los minoristas diversificados en el FY2021. En total, 87% de los minoristas diversificados logró un margen de ganancia neta gracias a la relajación de las restricciones de COVID-19 y a la recuperación de las compras en tienda.

Participación del Top 5 en ingreso minorista, FY2021



Fuente: Potencias Globales de Comercio Minorista 2023, Deloitte Global.

Participación Top 5 en ingreso minorista, FY2021



Fuente: Potencias Globales de Comercio Minorista 2023, Deloitte Global.



Nuevos participantes

En FY2021, 15 minoristas entraron o reingresaron en el Top 250. Diez de los nuevos participantes son de los EE. UU. o del Reino Unido, y seis de ellos son minoristas de Ropa y accesorios.

New entrants, FY2021

| Ranking Top 250 | Nombre de la empresa | País / Geografía de origen | Formato operacional dominante | Crecimiento de ingreso minorista FY2021 |
|-----------------|---|----------------------------|-------------------------------|---|
| 36 | Asda Group Limited | Reino Unido | Hipermercado/supercentro | 3.2% |
| 131 | Chewy, Inc. | Estados Unidos | No tienda | 24.4% |
| 141 | Penney OpCo LLC (formerly J. C. Penney Company, Inc.) | Estados Unidos | Tienda departamental | n/d |
| 151 | Bath & Body Works, Inc. | Estados Unidos | Otra especialidad | 22.5% |
| 161 | Natura & Co Holding S.A | Brasil | Otra especialidad | 8.8% |
| 163 | Endeavour Group | Australia | Otra especialidad | -0.9% |
| 173 | Victoria's Secret & Co. | Estados Unidos | Especialidad en Ropa/calzado | 25.3% |
| 208 | United.b Group (formerly HTM-Group) | Francia | Especialidad en Electrónica | 5.0% |
| 224 | Shinsegae Inc. | Corea del Sur | Otra especialidad | 33.3% |
| 232 | ASOS plc | Reino Unido | No tienda | 19.3% |
| 235 | American Eagle Outfitters, Inc. | Estados Unidos | Especialidad en Ropa/calzado | 33.3% |
| 243 | Specsavers Group | Reino Unido | Otra especialidad | 25.8% |
| 244 | Neiman Marcus Group LTD LLC | Estados Unidos | Tienda departamental | 80.8% |
| 245 | OK Corporation | Japón | Supermercado | 3.2% |
| 250 | T. J. Morris dba Home Bargains | Reino Unido | Otra especialidad | 19.6% |

n/d = no disponible

Fuente: Potencias Globales de Comercio Minorista 2023, Deloitte Global. Análisis de desempeño financiero y operaciones para los años fiscales terminados entre el 1 de julio de 2021 y el 30 de junio de 2022, usando reportes anuales de las empresas, noticias de supermercados, la lista de las empresas más grandes de América de *Forbes* y otras fuentes.

Seis entrantes al Top 250 son minoristas de Ropa y accesorios, indicando un sólido regreso del interés de los consumidores en este sector postpandemia.

Tanto Shinsegae, una tienda departamental de Corea del Sur, como American Eagle Outfitters, un minorista de ropa y accesorios de Estados Unidos, reportaron un crecimiento de ventas minoristas interanuales de 33.3% en el FY2021. El robusto desempeño de Shinsegae fue encabezada por las sólidas ventas minoristas en la tienda insignia en Gangnam (Corea del Sur) gracias a la demanda acumulada durante la pandemia de bienes de lujo. American Eagle Outfitters disfrutó de un fuerte impulso de sus compras en tienda conforme los consumidores regresaron a las tiendas físicas después de la pandemia. En FY2021, las ventas digitales del minorista norteamericano aumentaron 46% comparado con el año prepandemia de FY2020, y las ventas en las tiendas físicas se

incrementaron en 3%. A pesar de la recuperación de las ventas en tienda, las ventas digitales se mantuvieron 7% por encima del año anterior.

Neiman Marcus reingresó al Top 250 en el FY2021. La tienda departamental se declaró en protección de bancarrota en el FY2020, lo que le permitió aminorar su deuda y el acceso a capital fresco. El ingreso minorista de la empresa se estima que se recuperó casi a niveles de FY2019, creciendo 80.8% en el FY2021 después de un agudo declive en el FY2020.

Las ventas minoristas de Specsavers Group, una óptica minorista del Reino Unido crecieron 25.8% en el FY2021, impulsadas primordialmente por su mercado doméstico en el que el crecimiento se reportó de 33%. El minorista entró en el mercado canadiense en el FY2021, con ingresos de £12.5 millones. El grupo también expandió su oferta digital, que incluye consultas con especialistas



ópticos en videollamadas y desplegando servicios de comercio electrónico en sus mercados de operación. El minorista del Reino Unido de comercio electrónico de Accesorios y ropa, ASOS, entró en el *Top 250* en la posición 232, alcanzando un crecimiento en ingresos de 19.3%. El crecimiento fue impulsado primordialmente por ventas en el Reino Unido, de 36%, mientras que las ventas crecieron en 15% en la Unión Europea y 21% en los EE. UU. A principios de 2021, ASOS adquirió las marcas británicas Topshop, Miss Selfridge y otras marcas de moda líderes por un total de £330 millones. Desde la adquisición, estas marcas han tenido un crecimiento en ventas de tres dígitos. La empresa también reportó un incremento de 13% en su base activa de consumidores, habiéndose beneficiado de los confinamientos por COVID-19, cuando los consumidores cambiaron a canales de compra digitales.

La tienda departamental norteamericana Penney OpCo, antes conocida como JC Penney, se incorporó al *Top 250* en la posición 141. A pesar de que Penney se declaró en la protección de bancarrota bajo el Capítulo 11 continuó la inversión en sus operaciones minoristas como en la marca de belleza JC Penney, la cual planea expandir de 10 a 300 tiendas para 2023².

El minorista brasileño de belleza Natura & Co, el minorista de descuento británico T. J. Morris Home Bargains y el supermercado japonés OK Corporation se incorporan al Top 250 por primera vez.

El minorista brasileño Natura & Co Holding S.A., dueño de las marcas de belleza Avon, Natura, The Body Shop y Aesop, entró al *Top 250* en el *FY2021* en la posición 161 con un crecimiento en ingreso minorista de 8.8% para *USD* \$7.4 miles de millones. El enfoque del minorista en la digitalización y ventas en línea impulsó el ingreso minorista en 2021, y las ventas digitales generaron 51% del ingreso total. La empresa lanzó Avon ON en 51 mercados, transformando la experiencia del cliente en la marca. Natura & Co continúa trabajando en el mercado chino, con la estrategia de mercado de Aesop lista para el segundo semestre del *FY2022* y desplegar tiendas The Body Shop en China continental³. La empresa impulsó sus ventas a través de la apertura de nuevos centros de venta, con un total de 552 tiendas en el Reino Unido a finales del *FY2021*, por encima de 525 el año anterior³. La empresa OK Corporation de Japón entró al *Top 250* en la posición 245, logrando un crecimiento en ventas minoristas de 3.2% y un ingreso minorista por *USD* \$4.6 mil millones y un margen de ganancia neto de 4.2%.

Seis minoristas entraron al Top 250 como resultado de fusiones, adquisiciones y escisiones

Seis de los 15 nuevos participantes que entraron al *Top 250* fueron el resultado de actividades de escisión en el *FY2021*. Asda, uno de los supermercados más grandes del Reino Unido, parte de Walmart, fue vendido a Issa brothers, quien posee su propio minorista en el *Top 250*: EG Group. Walmart todavía tiene una participación menor en el minorista y un lugar en el Consejo, así como una relación comercial en curso⁴.

Victoria's Secret & Co and Bath & Body Works entraron en el *Top 250* después de la escisión de la marca norteamericana L Brands en dos empresas públicas diferentes. Victoria's Secret y Bath & Body Works tuvieron un crecimiento de ingresos minoristas de 25.3% y 22.5%, a comparación de la caída de 8.3% en *FY2020*, cuando las marcas existían como L Brands. Al dividir L Brands, Victoria's Secret y Bath & Body Works tuvieron la habilidad de desarrollar estrategias de crecimiento diferentes fuera de las limitaciones de su empresa matriz.

En junio de 2021, el Endeavor Group, dueño de la marca minorista australiana de alcohol y tabaco Murphy's, se separó de su empresa matriz Woolworths Group. La transacción iba ocurrir originalmente en 2020, pero fue pospuesta cuando el Woolworths Group priorizó su respuesta al COVID-19. Endeavor Group está ahora en la Bolsa de Valores Australiana, donde Woolworths mantiene una participación no dominante del 14.6% en la empresa.

Chewy Inc., un minorista en línea norteamericano de artículos para mascotas entró en el *Top 250* después de la separación de Petsmart. Desde febrero de 2021, la empresa ya no estaba bajo el control de Petsmart: con el control en manos de BC Partners, la empresa matriz de Petsmart, Inc. En el *FY2021*, el ingreso minorista de Chewy creció en 24.4%, poniendo a la empresa en la posición 131 del *Top 250*.

United.b Group, de Francia, un minorista electrónico (antes parte de HTM Group) entró en la posición 208 del 250, con un crecimiento de ingresos minoristas del 5.0% en el *FY2021*, después de adquirir al minorista de electrónicos renovados Recommerce⁶.



Las 50 más rápidas

Las 50 más rápidas son las 50 empresas en el *Top 250* global con las tasas de crecimiento compuesto anual más alto (*CAGR*) en ingresos minoristas en el periodo del *FY2016* al *FY2021*. Las empresas que también estuvieron entre las 50 más rápidas el año pasado se muestran en negritas.

Las marcas de lujo, proveedores de comercio electrónico y tiendas departamentales fueron los impulsores del crecimiento entre las 50 más rápidas en el *FY2021*

En 2021, 16 nuevos minoristas entraron en las 50 empresas con crecimiento más rápido, esto incluyen Costco, que se unió a JD.com como los únicos minoristas del *Top 10* en la lista de las 50 más rápidas. Cinco minoristas de lujo entraron en la lista de las 50 más rápidas, dos de los cuales son empresas chinas de joyería. El minorista en línea con base en Hong Kong lidera el *ranking*, reportando un *CAGR* de 153.1% en ventas minoristas en *FY2016-2021*, seguido por los dueños de conveniencia británica EG Group y el minorista en línea de Corea del Sur Coupang.

La *CAGR* compuesta de los 50 minoristas más rápidos fue de 18.5% para *FY2016-2021*, 0.4 puntos porcentuales por encima de la *CAGR* *FY2015-2021*. La *CAGR* para las 50 más rápidas fue 12.8% más alta que para la del *Top 250*. El número de minoristas de comercio electrónico en las 50 más rápidas aumentó a seis, tres de los cuales estuvieron en la lista de las 50 más rápidas. En el *FY2021*, 18 minoristas especializados (incluyendo electrónica, pero excluyendo moda) entraron al *ranking*, más de los 15 el año anterior. En el *FY2021*, hubo un cambio en el *ranking*, con la incorporación de minoristas de mejora del hogar, tiendas departamentales, tiendas de ropa/calzado y ventas al mayoreo y club almacén, con menos supermercados, farmacias, tiendas de descuento y tiendas de conveniencia.

Los 50 minoristas más rápidos registraron un crecimiento anual de ventas minoristas de 20.1%, que está 1.4 puntos porcentuales por arriba de los 50 más rápidos en el reporte del año anterior. Solo Coupang permaneció entre las 5 empresas más rápidas. Alibaba, EG Group and Natura & Co se unieron a las 5 más rápidas.

Encabezados por Alibaba, tres de los cinco minoristas más rápidos son de la región de Asia Pacífico

En *FY2021*, el minorista de comercio electrónico Alibaba se convirtió en el minorista más rápido de los 50 más rápidos. Alibaba reportó una *CAGR* de 153.1% en ventas minoristas en *FY2016-2021*, creciendo un 42.7% en el *FY2021*, siguiendo un sólido crecimiento de 94.3% el año previo. Alibaba no se incluyó en las 50 más rápidas el año anterior debido a una falta de información histórica. El sólido crecimiento en ventas minoristas fue impulsado por Tmall Supermarket, Freshippo y Sun Art, unas de las cadenas de supermercados más grandes de China, con Alibaba teniendo participación mayoritaria de éstos durante 2020. Como resultado

de su estrategia multiapp para ofrecer experiencias personalizadas e inmersivas a los consumidores, Alibaba reportó 903 millones de usuarios activos en *FY2021*, un incremento de 89 millones sobre el año anterior. En marzo de 2021, la empresa lanzó el servicio de recolección al día siguiente para alimentos y productos lácteos, llamada Taocaicai, que reportó 90 millones de usuarios activos un año después de su lanzamiento¹.

Coupang de Corea del Sur fue el tercer minorista más rápido en el *FY2021*. La empresa logró una *CAGR* de 61.7% en ventas minoristas entre 2016-2021 y un crecimiento interanual de 49.3% en 2021. El crecimiento de ventas minoristas fue impulsado por un aumento de 15% en consumidores activos y un aumento de 30% en ventas minoristas netas por cliente activo. Esto fue gracias al incremento en la implicación del consumidor en un gran rango de categorías de productos, así como un cambio en el comportamiento del consumidor hacia las compras en línea, como resultado del COVID-19.² El negocio de comercio digital ha crecido más allá de su mercado doméstico a inicios del *FY2021*, entrando a Japón, Taiwán (China) y Singapur.³

Reliance Retail, un supermercado indio, logró una *CAGR* de 15.1% en ventas minoristas de 2016 a 2021 y su crecimiento interanual en *FY2021* fue de 24.3%. Tuvo ventas de alimentos récord tanto en tiendas físicas como en canales digitales gracias, en parte, a la integración de la plataforma D2C Milibasket con JioMart, que cerró a finales de 2021.⁴ Desarrollo su oferta digital en *FY2021*, lanzando el nuevo sitio de comercio electrónico JioMart Digital. Además, lanzó una colaboración en agosto de 2022 entre WhatsApp de Meta y JioMart con la que se buscaba habilitar a los consumidores para ordenar del catálogo de JioMart y completas los pagos. Asimismo, en noviembre de 2022, JioMart anunció el lanzamiento de una plataforma india equivalente a TikTok, con el fin de combinar el contenido digital de los consumidores con la publicidad y las ventas minoristas⁵.

Varios minoristas en la lista de los 50 más rápidos crecieron por F&A y estrategias digitales

EG Group, una tienda de conveniencia británica, así como el proveedor de QSR y estaciones de servicio, logró una *CAGR* de 75.1% para *FY2016-2021*, colocando al minorista en el segundo lugar de los 50 más rápidos en el *FY2021*. El crecimiento en ventas minoristas interanual de 4.3% de EG Group fue impulsado por su segmento europeo, el cual creció en 14.4%, impulsado a su vez por la adquisición de las cadenas de comida LEON y Cooplands, en 2021. El grupo realizó otras adquisiciones en *FY2021*,



incluyendo Sprint Foods en noviembre de 2021, un portafolio de 34 tiendas de conveniencia en Carolina del Sur y Georgia, y la marca de estaciones de servicio OMV en Alemania por USD \$510 millones de OMV Deutschland, concretada en mayo de 2022⁶.

Natura & Co tuvo una CAGR de 38.4% en el FY2016-2021 y 8.8% en el FY2021 por arriba del año anterior. El grupo de cosméticos brasileño impulsó sus ventas minoristas gracias al sólido desempeño de Aesop, que lanzó varias estrategias digitales incluyendo un miniprograma transfronterizo en WeChat de China y Kakao Talk de Corea del Sur que les permite a los consumidores comprar los productos directamente en la *app*. La misma historia de transformación digital se puede ver para The Body Shop, que ha transitado al omnicanal en el FY2021 –sus ventas en línea se han más que duplicado, en comparación con 2019, antes de la pandemia.

Las 50 más rápidas vs. las Top 250

En una base de ventas compuestas ponderadas, ajustadas a moneda, las 50 más rápidas crecieron 20.1% interanual, más del doble que el 8.5% de las Top 250. Sin embargo, el margen de ganancia neta en ventas compuestas ponderadas ajustadas a moneda, de 5.7% de las 50 más rápidas, fue más bajo que para el Top 250. Existen 20 mercados únicos para empresas entre las 50 más rápidas en el FY2021, debajo de las 21 del año anterior. El número de minoristas de artículos generales y bienes recreativos, así como de ropa y accesorios es desproporcionadamente grande entre las 50 más rápidas del Top 250, marcando un cambio en el gasto del consumidor, lo que en parte es el resultado de las relajaciones por COVID-19.

Las 50 más rápidas por ubicación, FY2016-2021

| Ubicación | Número de empresas | Ingreso minorista FY2021 (USD \$M) | CAGR ¹ de ingreso minorista FY2016-2021 | Crecimiento interanual FY2021 ² |
|----------------|--------------------|------------------------------------|--|--|
| Estados Unidos | 11 | 47,965 | 15.4% | 14.6% |
| Reino Unido | 5 | 6,401 | 24.5% | 17.4% |
| Rusia | 4 | 17,088 | 15.6% | 16.4% |
| China | 4 | 41,068 | 23.9% | 21.4% |
| Francia | 4 | 22,194 | 14.3% | 43.9% |
| Corea del Sur | 3 | 13,715 | 21.6% | 24.8% |
| Brasil | 3 | 6,228 | 28.6% | 15.9% |
| Hong Kong SAR | 2 | 26,677 | 50.2% | 42.3% |
| Turquía | 2 | 6,473 | 31.0% | 31.6% |
| México | 2 | 9,640 | 13.5% | 17.5% |
| India | 1 | 22,823 | 45.1% | 24.3% |
| Ucrania | 1 | 5,402 | 25.2% | 20.1% |
| Alemania | 1 | 12,241 | 23.3% | 29.7% |
| Vietnam | 1 | 5,353 | 22.5% | 13.3% |
| Canadá | 1 | 6,257 | 21.7% | 42.1% |
| Países Bajos | 1 | 8,080 | 20.6% | 22.7% |
| Suiza | 1 | 17,005 | 18.0% | 45.8% |
| Japón | 1 | 14,968 | 17.0% | 7.6% |
| Lituania | 1 | 5,302 | 10.7% | 6.1% |
| Australia | 1 | 6,694 | 10.4% | 3.5% |

¹Tasa de crecimiento anual compuesta.

²Tasa de crecimiento son ventas ponderadas compuestas ajustadas a moneda.

Fuente: Potencias Globales de Comercio Minorista 2023, Deloitte Global. Análisis de desempeño financiero y operaciones para los años fiscales terminados entre el 1 de julio de 2021 y el 30 de junio de 2022, usando reportes anuales de las empresas, noticias de supermercados, la lista de las empresas más grandes de América de *Forbes* y otras fuentes.



Los 50 minoristas más rápidos, FY2016-2021

| Ranking de crecimiento | Lugar Top 250 | Nombre de la empresa | Ubicación/geografía de origen | Ingreso minorista FY2021 (USD \$M) | Formato operacional dominante | CAGR ¹ de ingreso minorista FY2016-2021 | Crecimiento de ingreso minorista FY2021 | Margen de ganancia neta FY2021 ² |
|------------------------|---------------|---|-------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|--|---|---|
| 1 | 29 | Alibaba Group Holding Limited/ New Retail & Direct Sales | Hong Kong SAR | 40,645 | Hipermercado/ supercentro | 153.1% | 42.7% | n/a |
| 2 | 246 | EG Group Limited | Reino Unido | 4,606 | Tienda de conveniencia | 75.1% | 4.3% | n/a |
| 3 | 74 | Coupang, Inc. | Corea del Sur | 16,488 | No tienda | 61.7% | 49.3% | -8.4% |
| 4 | 53 | Reliance Retail Limited | India | 22,823 | Supermercado | 45.1% | 24.3% | 2.9% |
| 5 | 161 | Natura & Co Holding S.A | Brasil | 7,440 | Otra especialidad | 38.4% | 8.8% | 2.6% |
| 6 | 236 | A101 Yeni Mağazacılık A.S | Turquía | 5,010 e | Tienda descuento | 35.6% | 39.6% | n/a |
| 7 | 90 | Wayfair Inc | Estados Unidos | 13,708 | No tienda | 32.3% | -3.1% | -1.0% |
| 8 | 107 | JD Sports Fashion Plc | Reino Unido | 11,391 e | Especialidad en ropa y calzado | 30.2% | 38.6% | 5.4% |
| 9 | 160 | DNS | Rusia | 7,627 e | Especialidad en electrónica | 30.1% | 31.5% | n/a |
| 10 | 183 | Magazine Luiza S.A. | Brasil | 6,500 | Otra especialidad | 30.0% | 21.2% | 1.7% |
| 11 | 149 | BİM Birleşik Mağazalar A.Ş. | Turquía | 7,937 | Tienda descuento | 28.6% | 27.1% | 4.2% |
| 12 | 7 | JD.com, Inc | China | 126,387 | No tienda | 28.0% | 25.1% | -0.5% |
| 13 | 220 | ATB-Market LLC | Ucrania | 5,402 | Tienda descuento | 25.2% | 20.1% | n/a |
| 14 | 101 | Zalando SE | Alemania | 12,241 | No tienda | 23.3% | 29.7% | 2.3% |
| 15 | 221 | Mobile World Investment Corporation | Vietnam | 5,353 | Especialidad en electrónica | 22.5% | 13.3% | 4.0% |
| 16 | 232 | ASOS plc | Reino Unido | 5,150 | No tienda | 21.9% | 19.3% | 3.3% |
| 17 | 196 | lululemon athletica inc. | Canadá | 6,257 4 | Especialidad en ropa y calzado | 21.7% | 42.1% | 15.6% |
| 18 | 189 | PJSC "M.video" | Rusia | 6,375 | Especialidad en electrónica | 20.7% | 12.6% | 0.5% |
| 19 | 144 | Action Holding BV | Países Bajos | 8,080 | Tienda descuento departamental | 20.6% | 22.7% | 7.3% |
| 20 | 2 | Amazon.com, Inc. | Estados Unidos | 239,150 | No tienda | 20.4% | 12.0% | 7.1% |
| 21 | 68 | Compagnie Financière Richemont SA | Suiza | 17,005 | Otra especialidad | 18.0% | 45.8% | 10.8% |

Empresas en **negritas** también estuvieron entre las 50 más rápidas en el FY2020.

¹ Tasa de crecimiento anual compuesta.

² Margen de ganancia neta basado en el ingreso total consolidado e ingreso neto. Puede incluir resultados de operaciones no minoristas si estas son <50% del ingreso del grupo.

³ Tasas de crecimiento son ventas ponderadas ajustadas a moneda.

⁴ Ingreso incluye ventas minoristas y mayoristas.

n/d = no disponible

e = estimado

Fuente: *Potencias Globales de Comercio Minorista 2023*, Deloitte Global. Análisis de desempeño financiero y operaciones para los años fiscales terminados entre el 1 de julio de 2021 y el 30 de junio de 2022, usando reportes anuales de las empresas, noticias de supermercados, la lista de las empresas más grandes de América de *Forbes* y otras fuentes.



| Ranking de crecimiento | Lugar Top 250 | Nombre de la empresa | Ubicación/ geografía de origen | Ingreso minorista FY2021 (USD \$M) | Formato operacional dominante | CAGR ¹ de ingreso minorista FY2016-2021 | Crecimiento de ingreso minorista FY2021 | Margen de ganancia neta FY2021 ² |
|------------------------|---------------|--|--------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|--|---|---|
| 22 | 241 | Raia Drogasil S.A. | Brasil | 4,743 | Farmacia | 17.9% | 20.9% | 3.1% |
| 23 | 224 | Shinsegae Inc. | Corea del Sur | 5,283 | Otra especialidad | 17.4% | 33.3% | 6.2% |
| 24 | 67 | Vipshop Holdings Limited | China | 17,459 | No tienda | 17.0% | 16.9% | 4.0% |
| 25 | 78 | Pan Pacific International Holdings | Japón | 14,968 | Tienda descuento departamental | 17.0% | 7.6% | 3.4% |
| 26 | 59 | NIKE, Inc. / NIKE Direct | Estados Unidos | 19,657 | Especialidad en ropa y calzado | 16.7% | 14.7% | n/a |
| 27 | 127 | Grupo Comercial Chedraui, S.A.B. de C.V. | México | 9,242 | Hipermercado/ supercentro | 16.4% | 29.0% | 1.8% |
| 28 | 39 | X5 Retail Group N.V. | Rusia | 29,831 ⁴ | Tienda descuento | 16.3% | 11.3% | 1.9% |
| 29 | 250 | T. J. Morris dba Home Bargains | Reino Unido | 4,478 | Otra especialidad | 15.8% | 19.6% | 9.5% |
| 30 | 151 | Bath & Body Works, Inc. | Estados Unidos | 7,882 ⁴ | Otra especialidad | 15.4% | 22.5% | 16.9% |
| 31 | 69 | Kering S.A. | Francia | 16,898 ^e | Especialidad en ropa y calzado | 15.4% | 39.9% | 18.5% |
| 32 | 217 | Harbor Freight Tools USA, Inc. | Estados Unidos | 5,500 ^e | Otra especialidad | 15.2% | 1.9% | n/a |
| 33 | 120 | Hermès International SCA | Francia | 9,663 ^e | Especialidad en ropa y calzado | 14.4% | 42.1% | 27.3% |
| 34 | 20 | LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton S.A. | Francia | 56,305 | Otra especialidad | 14.4% | 51.4% | 19.8% |
| 35 | 98 | Chow Tai Fook Jewellery Group Limited | Hong Kong SAR | 12,709 ⁴ | Otra especialidad | 14.1% | 41.0% | 7.0% |
| 36 | 188 | B&M European Value Retail S.A. | Reino Unido | 6,382 | Tienda descuento | 14.0% | -2.7% | 9.0% |
| 37 | 168 | Great American Outdoors Group, LLC (formerly Bass Pro Group, LLC) | Estados Unidos | 7,200 ^e | Otra especialidad | 13.7% | 1.4% | n/a |
| 38 | 97 | Tractor Supply Company | Estados Unidos | 12,731 | Otra especialidad | 13.4% | 19.9% | 7.8% |
| 39 | 94 | Yonghui Superstores Co., Ltd. | China | 13,164 | Hipermercado/ supercentro | 12.7% | -2.4% | -4.9% |
| 40 | 138 | Ulta Beauty, Inc | Estados Unidos | 8,372 | Otra especialidad | 12.7% | 40.3% | 11.4% |
| 41 | 165 | Lao Feng Xiang Co., Ltd. | China | 7,261 ⁴ | Otra especialidad | 12.0% | 23.1% | 4.2% |

Empresas en **negritas** también estuvieron entre las 50 más rápidas en el FY2020.

¹ Tasa de crecimiento anual compuesta.

² Margen de ganancia neta basado en el ingreso total consolidado e ingreso neto. Puede incluir resultados de operaciones no minoristas si estas son <50% del ingreso del grupo.

³ Tasas de crecimiento son ventas ponderadas ajustadas a moneda.

⁴ Ingreso incluye ventas minoristas y mayoristas.

n/d = no disponible

e = estimado

Fuente: *Potencias Globales de Comercio Minorista 2023*, Deloitte Global. Análisis de desempeño financiero y operaciones para los años fiscales terminados entre el 1 de julio de 2021 y el 30 de junio de 2022, usando reportes anuales de las empresas, noticias de supermercados, la lista de las empresas más grandes de América de *Forbes* y otras fuentes.



| Ranking de crecimiento | Lugar Top 250 | Nombre de la empresa | Ubicación/ geografía de origen | Ingreso minorista FY2021 (USD \$M) | Formato operacional dominante | CAGR ¹ de ingreso minorista FY2016-2021 | Crecimiento de ingreso minorista FY2021 | Margen de ganancia neta FY2021 ² |
|---------------------------|---------------|-------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|--|---|---|
| 42 | 142 | Ace Hardware Corporation | Estados Unidos | 8,168 | Mejoramiento del hogar | 11.4% | 11.2% | 3.8% |
| 43 | 117 | Grupo Coppel | México | 10,039 ^e | Tienda departamental | 11.2% | 8.6% | n/a |
| 44 | 49 | PJSC "Magnit" | Rusia | 24,520 | Tienda de conveniencia | 11.1% | 19.7% | 2.6% |
| 45 | 60 | E-MART Inc. | Corea del Sur | 19,373 ⁴ | Supermercado | 10.8% | 7.9% | 6.4% |
| 46 | 125 | Burlington Stores, Inc. | Estados Unidos | 9,322 | Tienda departamental | 10.8% | 61.7% | 4.4% |
| 47 | 208 | United.b Group (formerly HTM-Group) | Francia | 5,911 ^{e4} | Especialidad en electrónica | 10.8% | 5.0% | n/a |
| 48 | 223 | MAXIMA GRUPĖ, UAB | Lituania | 5,302 ⁴ | Supermercado | 10.7% | 6.1% | 3.0% |
| 49 | 3 | Costco Wholesale Corporation | Estados Unidos | 195,929 | Ventas al mayoreo, club/almacén | 10.5% | 17.5% | 2.6% |
| 50 | 177 | JB Hi-Fi Limited | Australia | 6,694 | Especialidad en electrónica | 10.4% | 3.5% | 5.9% |
| Las 50 más rápidas | | | | 1,130,561 | | 18.5% | 20.1% | 5.7% |
| Top 250 | | | | 5,650,478 | | 5.7% | 8.5% | 4.3% |

Empresas en **negritas** también estuvieron entre las 50 más rápidas en el FY2020.

¹ Tasa de crecimiento anual compuesta.

² Margen de ganancia neta basado en el ingreso total consolidado e ingreso neto. Puede incluir resultados de operaciones no minoristas si estas son <50% del ingreso del grupo.

³ Tasas de crecimiento son ventas ponderadas ajustadas a moneda.

⁴ Ingreso incluye ventas minoristas y mayoristas.

n/d = no disponible

e = estimado

Fuente: *Potencias Globales de Comercio Minorista 2023*, Deloitte Global. Análisis de desempeño financiero y operaciones para los años fiscales terminados entre el 1 de julio de 2021 y el 30 de junio de 2022, usando reportes anuales de las empresas, noticias de supermercados, la lista de las empresas más grandes de América de *Forbes* y otras fuentes.



Metodología de estudio y fuentes de información

Fuentes de información

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

Cuando la información mencionada anteriormente no estuviera disponible, se utilizan otras fuentes de dominio público, incluyendo las estimaciones de publicaciones comerciales, informes de analistas de la industria y entrevistas de la prensa. Cada año, un pequeño número de minoristas privados no puede estar incluido en el *ranking* porque no hay información suficiente de ninguna fuente para hacer una estimación razonable de sus ingresos.

Año fiscal y tipos de cambio para los *rankings*, el crecimiento y los resultados del grupo de la empresa

El año fiscal 2021 (FY2021) que se utiliza en este informe incluye los resultados de la empresa para los ejercicios financieros que terminaron entre el 1 de julio de 2021 y el 30 de junio de 2022. La única excepción es cuando la fecha de inicio o término del año financiero de la empresa se cambia por unos días, como resultado del día en que cae en el calendario.

Es importante mencionar que el reporte Potencias de Bienes de Lujo de Deloitte Global utiliza una definición alternativa de año fiscal, lo cual puede causar diferencias en el aparente desempeño de algunos minoristas entre los dos reportes.

La tasa de crecimiento interanual del FY2021 y la tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del FY2016-2021 se calculan en la moneda local de cada empresa.

La información financiera utilizada para cada empresa en cierto año es fidedigna a partir de la fecha del informe financiero que se emitió originalmente. Aunque una empresa pudo haber reexpresado sus resultados del año anterior para reflejar un cambio en sus operaciones, dichas actualizaciones no están reflejadas en la información, excepto en circunstancias especiales.

Cuando las empresas están agrupadas, por ejemplo, *Top 250*, *Top 10*, por sector productivo y por región, todos los cálculos se hacen en dólares estadounidenses (USD \$).

Los resultados de las empresas no estadounidenses se convierten de su moneda local a USD \$ al tipo de cambio durante los 12 meses hasta el final del año fiscal de la empresa. La fuente para los tipos de cambio es OANDA.com.

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

Ingresos del Grupo, 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 incluyendo las actividades no minoristas y excluyendo las operaciones en las que la empresa solo tiene una participación minoritaria. Se excluyen las operaciones descontinuadas no reportadas en las ventas consolidadas. Cuando el ingreso minorista es menor de 50% del ingreso del Grupo, las cifras de ingresos netos y de activos totales no se utilizan, así se evita distorsionar los resultados compuestos con actividades no minoristas. Si una empresa privada únicamente reporta la facturación bruta, esta cifra se reporta como los ingresos del grupo y con pie de página "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.
- Los minoristas de comercio electrónico B2C que venden bienes directamente a los consumidores.
- Las mayoristas de pagar y llevar.
- Las minoristas de combustible que informan ventas de mercancía.
- Una subsidiaria que no ha sido consolidada en los números de la empresa matriz.

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 empresas 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.



- Las empresas resultado de cambios estructurales después del final del FY2020, incluyendo escisiones, adquisiciones y quiebras.
- Carrefour S.A. ha sido excluido del informe de este año a solicitud de la empresa.
- EssilorLuxottica ha sido excluido del informe de este año debido a falta de información.

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 mayoristas 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 (bodegas), 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 minoristas.

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. Como resultado, las tasas de crecimiento de las empresas individuales pueden no corresponder a otros resultados publicados.

Impacto de los tipos de cambio en el ranking

El Top de las 250 empresas en el informe *Las Potencias Globales del Comercio Minorista 2023* se ha clasificado de acuerdo con sus ingresos en el FY2021, en dólares estadounidenses. Los cambios en los rankings 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 estadounidense en el FY2021 significa que las empresas que informan en esa moneda pueden tener un ranking más alto en el FY2021 que en el FY2020, en igualdad de circunstancias. Por el contrario, las empresas que informan en una moneda más débil pueden tener un ranking más bajo.

En el FY2021, algunas de las monedas más importantes presentaron un ligero fortalecimiento frente al USD \$. La libra esterlina, el yuan y el euro crecieron 7.2%, 7.0% y 3.7%, respectivamente. El rand sudafricano, experimentó el mayor incremento frente al dólar USD, con una tasa de crecimiento de 11.3%. Por el contrario, los países latinoamericanos, europeos del este y del Medio Oriente vieron los mayores declives: Argentina, Turquía y Perú experimentaron los declives más fuertes, cayendo 25.8%, 20.9% y 9.9%, respectivamente. Otras monedas importantes como el yen japonés y el dólar de Hong Honk cayeron 2.0% y 0.2%, respectivamente.

Para las empresas, el impacto de estos movimientos del tipo de cambio en los resultados depende de la moneda en la que elaboran sus informes, la distribución geográfica de su negocio y de la exposición resultante a diferentes monedas.

Cambios en la categorización del sector minorista

Nota sobre cambios en la categorización del sector minorista:

- JD Sports Fashion Plc se reclasificó de Artículos generales y bienes recreativos a Ropa y accesorios.
- lululemon athletica Inc. se reclasificó de Artículos generales y bienes recreativos a Ropa y accesorios.



Referencias

Las 10 más destacadas

1. Financial Times, "[Walmart-owned Flipkart curbs M&A and hiring as losses mount in India](#)", November 6 2022.
2. Denise Incandela, "[Walmart Levels Up Virtual Try-On for Apparel With Be Your Own Model Experience](#)", September 15, 2022.
3. Brock McKeel, "[New Features Put AR Shopping Experiences Right in Customers' Pockets – At Home and In Stores](#)", June 23, 2022.
4. Walmart, "[Walmart To Acquire AR Optical Tech Company Memomi](#)", June 29, 2022.
5. Marc Bain, "[Why Walmart's e-commerce growth is cooling off while Amazon is still on fire](#)", August 17 2021.
6. Walmart, "[Walmart Launches New Content Creator Platform](#)", October 18 2022.
7. Ashley C. Hall, "[Innovation Meets Implementation: Walmart Launches Circular Connector](#)", April 11, 2022.
8. Amazon, "Amazon Annual Report 2021", accessed December 19, 2022.
9. Amazon, "[Amazon.com.be launches in Belgium](#)", October 18 2022.
10. Simoina Vasen, "[Amazon reimagines in-store shopping with Amazon Style](#)", January 20 2022.
11. Amazon, "[Amazon and Cloostermans to build next-generation supply chain mechatronics](#)", September 9, 2022.
12. Amazon, "[Amazon and iRobot Sign an Agreement for Amazon to Acquire iRobot](#)", August 5 2022.
13. Amazon, "[Amazon and One Medical Sign an Agreement for Amazon to Acquire One Medical](#)", July 21 2022.
14. Amazon, "[Amazon extends position as world's largest corporate buyer of renewable energy](#)", April 20, 2022.
15. Amazon, "[Amazon announces 71 new renewable energy projects](#)", September 21, 2022
16. Supermarket News, "[Costco acquires last-mile specialist Innoval for \\$1 billion](#)", March 17, 2020.
17. Retail Detail, "[Kaufland and Globus get the green light for Real acquisition](#)", December 22, 2020.
18. Merkur, "[Aus Real wird Kaufland: Nächstes Dutzend Standorte geht an die Konkurrenz - ein Überblick](#)", February 25, 2022.
19. Schwarz Group, "[Schwarz Gruppe verzeichnet große Fortschritte bei ihren REset-Plastic-Zielen](#)", August 2022.
20. Schwarz Group, "[Presse | Für mehr klimafreundliche Mobilität: Schwarz Gruppe baut ihr E-Ladesäulennetz europaweit aus](#)", May 5, 2022.
21. Paul Demery, "[The Home Depot builds up its online B2B Pro business](#)", August 22 2022.
22. Home Depot, "[Don't Leave It to the Imagination: Use The Home Depot's Flooring Visualizer to Transform Your Space](#)", October 28 2022.
23. Home Depot, "[The Home Depot upgrades in-store network and mobile devices to enhance the interconnected experience](#)", June 15, 2022.
24. Home Depot, "[Joins RE100 | The Home Depot](#)", September 30, 2021.
25. Home Depot, "[Reduced Carbon Emissions by More Than 127,000 Metric Tons in 2020: Commits to 100 Percent Renewable Electricity for Facilities by 2030 | The Home Depot](#)", July 27, 2021.
26. Kroger, "[Kroger and Albertsons Companies Announce Definitive Merger Agreement](#)", November 14, 2022.

27. Kroger Releases 2021 Environmental, Social and Governance Report, 25 October, 2021.
28. TechNode, "[JD acquires China Logistics Property Holdings, expands its logistics infrastructure - TechNode](#)", July 15, 2022.
29. Cision PR Newswire, "[Dada Group and JD.com accelerate omni-channel operation with launch of 'Shop Now'](#)", October 12, 2021.
30. JD.com, "Environmental Social and Governance Report", accessed January 3, 2023.
31. Walgreens Boots Alliance, "[Walgreens Boots Alliance Completes Majority Share Acquisition of CareCentrix](#)", August 31, 2022.
32. Walgreens Boots Alliance, "[Walgreens Boots Alliance Announces Offering of 10 Million Shares of AmerisourceBergen Corporation](#)", November 7, 2022.
33. Pauline Neerman, "[Aldi to test same-day delivery in Switzerland](#)", December 10, 2021.
34. Points de Vente, "[Aldi va racheter Leader Price](#)", November 17, 2020.
35. Pamela N. Danziger, "[Why Apple, Ulta, Levi's, Disney, Starbucks And More Choose Target For Collaboration](#)", November 17, 2022.
36. Target, "[We're Adding Three New Sortation Centers in Denver and Chicago to Deliver *Even Faster* for Guests](#)", July 15, 2022.
37. Target, "Annual Report 2021", accessed January 6, 2023.

Sostenibilidad en las ventas minoristas

1. Deloitte Global, [The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennial Survey](#), accessed December 16, 2022.
2. Deloitte Global, [2022 Deloitte holiday retail survey](#), accessed December 16, 2022.
3. George Anderson, "[Nike decides to 'just do it' in the sneaker resale market](#)" Retail Wire, April 14, 2021.
4. Queennie Yang, "[JD.com Launches New Resale Platform](#)" Business of Fashion, September 7, 2021.
5. TheRealReal, [TheRealReal and Gucci](#), accessed December 16, 2022.
6. TheRealReal, "[The RealReal Partners With Eight Luxury Brands on Collaborative Upcycled Collection](#)", press release, April 1, 2021.
7. Thierry Gadou, "[How turning retail stores into e-commerce centres can avoid massive emissions](#)" World Economic Forum, September 19, 2022.
8. Jacqui Parr, "[Tesco tinder' surplus marketplace will help suppliers slash costs and reduce waste](#)" Grocery Gazette, November 30, 2022.
9. Walmart, "[Zero Sum: How Walmart transportation is working to reduce emissions now and in the future](#)", press release, June 8, 2022.
10. United States Environmental Protection Agency, [Green Power Partnership Top 30 Retail](#), accessed December 16, 2022.
11. CDP, [CDP Global Supply Chain Report 2020](#), 2021, p. 14.
12. Bizcommunity, "[Spar applies circular approach to packaging](#)", November 12, 2021.
13. Ellen Macarthur Foundation, [Artificial intelligence and the circular economy](#), accessed December 16, 2022.
14. Bridget Goldschmidt, "[Albertsons Cos. Opts for Afresh's AI Platform](#)" Progressive Grocer, January 26, 2022.
15. TCFD, [About TCFD](#), accessed December 16, 2022.



16. UK Government, [UK to enshrine mandatory climate disclosures for largest companies in law](#), accessed October 29, 2021.
17. European Parliament, ["Sustainable economy: Parliament adopts new reporting rules for multinationals"](#), press release, November 10, 2022.
18. TNFD, [About TNFD](#), accessed December 16, 2022.
19. CDP, [About CDP](#), accessed December 16, 2022.
20. SASB, [Sector-specific SASB Standards](#), accessed December 16, 2022.
21. Rachel Mutter, ["Australian fishing giant Austral signs deal with retailer Woolworths for line of digitally traceable shrimp"](#) IntraFish, November 21, 2022.
22. Sarah Butler, ["Zara enters resale market with Pre-owned service"](#) The Guardian, October 21, 2022.
23. Colruyt Group, ["Colruyt Group helps customers contribute to a better environment with a unique savings programme in the Xtra app"](#), press release, November 2, 2022.
24. Justine Calma, ["Amazon launches new resale programs to cut down warehouse waste"](#) The Verge, August 5, 2021.

El futuro de la tienda

1. Kalia Imada, ["Some 7-Eleven stores in Tokyo now have floating hologram checkouts"](#), March 22, 2022.
2. Michael Endler, ["Omnichannel never looked so good: How Ulta Beauty keeps reinventing retail"](#), September 21, 2022.
3. Worldwide Business Research, ["Nike Is Using Augmented Reality to Drive Experiential Retail in Its Stores"](#), accessed December 19, 2022.
4. Indigo 9 Digital, ["The Future of Retail: 9 Ways Alibaba is Redefining Retail Stores"](#), August 2, 2022.

Análisis geográfico

1. BusinessTech, ["Big expansion plans for Shoprite – including a massive new campus in Joburg"](#), September 6, 2022.

Análisis de sector por producto

1. Benjamin Fitzgerald, ["Neiman Marcus's Lana Todorovich on the year of optimizing its omnichannel approach"](#), June 21, 2022.

Nuevos participantes

1. Maekung, ["Shinsegae in record OP in 2021, its department store best-grossing last year"](#), February 10, 2022.
2. Business Wire, ["JCPenney Expands JCPenney Beauty Presence with Nationwide In-Store Rollout Starting Next Month"](#), accessed December 19, 2022.
3. Casey Hall, ["Aesop and The Body Shop Making China Market Moves"](#), March 9, 2021.
4. CSA, ["Walmart completes sale of Asda"](#), February 15, 2021.
5. Lauren Thomas, ["Victoria's Secret details comeback plan after L Brands split, admits it lost relevance with women"](#), July 20, 2021.
6. Raphael Balenieri, ["Recommerce falls into the hands of United.b \(Boulanger\)"](#), February 7, 2022.

Las 50 más rápidas

1. Alibaba Group, ["Alibaba Group Announces March Quarter and Full Fiscal Year 2022 Results"](#), May 26, 2022.
2. Catherine Shu, ["After entering Japan, Coupang continues its international expansion with Taiwan"](#), July 8, 2021.
3. Brett Schafer, ["Coupang Is Expanding to Japan and Singapore: Here's What It Means for the Stock"](#), June 23, 2021.
4. Rituraj Baruah, ["Reliance Retail Completes Milkbasket Acquisition, Acquires 96.49% Stake"](#), October 23, 2021.
5. Ritam Bordoloi, ["Reliance is Diversifying in the Digital Space, but is it Really Working?"](#), December 5 2022.
6. OMV Group, ["Sale of OMV filling station business in Germany to EG Group closed"](#), May 3 2022.



Contactos

Contactos del sector minoristas en Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) y sus despachos miembros

Global

Líder Global del Ventas Minoristas, Mayoristas y Distribución

Evan Sheehan
esheehan@deloitte.com

Economista Global en Jefe

Ira Kalish
ikalish@deloitte.com

Norteamérica

Canadá

Marty Weintraub
martyweintraub@deloitte.ca

Estados Unidos

Nick Handrinos
nhandrinos@deloitte.com

Europe, Medio Oriente y África (EMEA)

Austria

Orsolya Hegedüs
ohgedues@deloitte.at

Bélgica

Joris van Malderen
jvanmalderen@deloitte.com

República Checa

Michal Cerny
micerny@deloittece.com

Finlandia

Jussi Sairanen
jussi.sairanen@deloitte.fi

Francia

Benedicte Sabadie
bsabadie@deloitte.fr

Alemania

Karsten Hollasch
khollasch@deloitte.de

Irlanda

Daniel Murray (Consumer Industry Leader)
danmurray@deloitte.ie

Brian Murphy (Retail, Wholesale & Distribution Sector Leader)
briamurphy@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

Anna Raczkowska
araczkowska@deloittece.com

Bartosz Bobczynski

bbobczynski@deloittece.com

Sudáfrica

Rodger George
rogeorge@deloitte.co.za

España

Fernando Pasamon
fpasamon@deloitte.es

Suiza

Karine Szegedi
kszegedi@deloitte.ch

Turquía

Hande Ozdiler
hodziler@deloitte.com

Ucrania

Oleksandr Yampolskyi
oyampolskyi@deloitte.ua

Reino Unido

Oliver Vernon-Harcourt
overnonharcourt@deloitte.co.uk

América Latina

Brasil

Ricardo Balkins
rbalkins@deloitte.com

Spanish Latin America

Erick Calvillo
ecalvillo@deloittemx.com

Manuel Ostos

mostos@deloittemx.com

Asia Pacífico

Australia

Melissa Dean
medean@deloitte.com.au

China

Tian Bing Zhang
tbzhang@deloitte.com.cn

India

Porus Doctor
pdoctor@deloitte.com

Japón

Satoshi Watanabe
satwatanabe@tohmatsu.co.jp

Jun Matsuo

jmatsuo@tohmatsu.co.jp

Corea del Sur

Eric Kim
kyungwkim@deloitte.com

Sureste asiático y Singapur

Wee Meng Pua
wpu@deloitte.com

Taiwán (China)

ChingTing Ying
chinyang@deloitte.com.tw

• Agradecimientos •

Queremos agradecer a Annie Wallace, Brian Coyle, Daniel Arscott, Debbie Allan, Jeroen Smits, Meghan Gragtmans, Patricia Geursen, Pranasha Sahu, Rohan Singh y Soujanya Narsipur por sus contribuciones.

Deloitte.

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembro, y a sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también denominada "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y de sus firmas miembro puede verse en el sitio web www.deloitte.com/about.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento financiero, gestión de riASGos, impuestos, legal, y servicios relacionados a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Deloitte presta sus servicios a cuatro de cada cinco de las empresas listadas en el ranking Fortune Global 500®, a través de una red global de firmas miembro en más de 150 países, brindando sus capacidades de clase mundial y servicios de alta calidad a clientes, suministrando el conocimiento necesario para que los mismos puedan hacer frente a sus más complejos retos de negocios. Para conocer más acerca de cómo los más de 225.000 profesionales generan un impacto que trasciende, conéctese con nosotros a través de Facebook, LinkedIn o Twitter.

La presente publicación es para su distribución interna y podrá ser empleada sólo entre el personal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros y entidades relacionadas (colectivamente, la "Red Deloitte"). La Red Deloitte no se hace responsable de ninguna pérdida que pueda sufrir cualquier persona que tome como base el contenido de esta comunicación.

No se dan representaciones, garantías o compromisos (expresos o implícitos) de la precisión o exhaustividad de la información en esta comunicación y nadie en DTTL, sus miembros, despachos, entidades relacionadas, empleados o agentes serán responsables por pérdidas o daños que resultarán directa o indirectamente en conexión con cualquier persona basándose en esta comunicación. DTTL y cada uno de sus despachos miembros y entidades relacionadas están legalmente separadas y son entidades independientes.

© 2023. Para más información, contacte a Deloitte Global.
© 2023 Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. (versión en español).

Diseñado por CoRe Creative Services. RITM1211930.