



Potencias Globales del Comercio Minorista 2025:  
Mejorar la eficacia y desbloquear el crecimiento  
en el próximo año

Marzo, 2025

# Índice

Prefacio por Evan Sheehan	03
Estadísticas rápidas de las 250 Principales	04
Perspectivas económicas mundiales del Comercio Minorista	06
Lo más destacado de las 10 Principales	08
Selección de perfiles de empresas	10
Tendencia 1: Eficiencia operativa estratégica	20
Tendencia 2: Transformación tecnológica impulsada por la IA	23
Tendencia 3: Sostenibilidad y economía circular	26
Tendencia 4: Flujos de ingresos alternativos	29
Potencias Globales del Comercio Minorista las Principales 250	31
Análisis geográfico	48
Análisis del sector de productos	55
Nuevos participantes	61
Las 20 más rápidas	63
Entrevistas destacadas con ejecutivos del sector minorista	66
Metodología de estudio y fuentes de datos	81
Referencias	83
Contactos	86

## Conversaciones con ejecutivos del sector minorista



**Margot Johnson**  
Aritzia



**Cari Covent**  
Canadian Tire



**Fahed Ghanim**  
Majid Al Futtaim



**Rajesh Garg**  
Landmark Group



**Nelson Sam**  
Salesforce

# Prefacio por Evan Sheehan

“ Me complace anunciar la publicación del informe Potencias Globales del Comercio Minorista (ahora bienal) de Deloitte Global.

Basándose en entrevistas en profundidad con destacados ejecutivos minoristas y en un análisis basado en datos de las 250 principales empresas minoristas mundiales, este informe ofrece una instantánea de un sector dinámico, destacando algunas de las tendencias del sector y las estrategias empleadas por los líderes empresariales. Los últimos años han sido difíciles para los minoristas debido a las presiones inflacionarias, un consumidor más cauteloso en materia fiscal, los avances tecnológicos y las perturbaciones geopolíticas.

Esto se refleja en la trayectoria de crecimiento más modesta de las 250 principales organizaciones minoristas en comparación con años anteriores.

Han surgido algunos temas clave sobre cómo los minoristas se están posicionando para el crecimiento en el futuro. La eficiencia operativa sigue siendo primordial, y los minoristas recurren cada vez más a tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial (IA) y la automatización para ayudar a optimizar la gestión de inventarios, agilizar las cadenas de suministro y mejorar la rentabilidad. En una tendencia establecida, la sostenibilidad ha pasado a ser un imperativo empresarial, impulsada principalmente por las presiones normativas. Y la búsqueda de fuentes de ingresos alternativas se está intensificando, con redes de medios minoristas y modelos de capacidad como servicio que surgen como posibles vías para un crecimiento rentable.

Además de estas tendencias, el dicho “el cliente es el rey” sigue siendo una verdad evidente en el sector minorista. El análisis tanto de los nuevos participantes como de los 20 más rápidos revela un cambio notable hacia los minoristas de descuento a medida que los consumidores buscan valor. Si bien la cautela entre los consumidores es un desafío familiar, una nueva generación de compradores también está reescribiendo las reglas de compromiso, exigiendo a los minoristas que se adapten a sus comportamientos y necesidades en evolución. De cara al futuro, los minoristas deben aprender a llegar a sus clientes dondequiera que estén y forjar conexiones de formas emocionantes e innovadoras.

Le invito a considerar cómo los conocimientos de este informe pueden ayudarle a conformar su agenda estratégica. Espero con interés sus comentarios y los agradezco. ”

**Evan Sheehan**

Venta al por menor,  
Renta al por mayor y Distribución  
Líder de Deloitte Global



# Potencias Globales del Comercio Minorista Principales 250

## Estadísticas rápidas de las principales 250

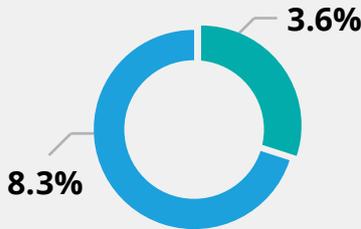
■ AF2023

■ AF2022

US\$6.03T  
US\$5.82T



Ingresos minoristas totales de las **Principales 250**



Crecimiento interanual de los ingresos por **ventas minoristas**



3.7%  
3.1%

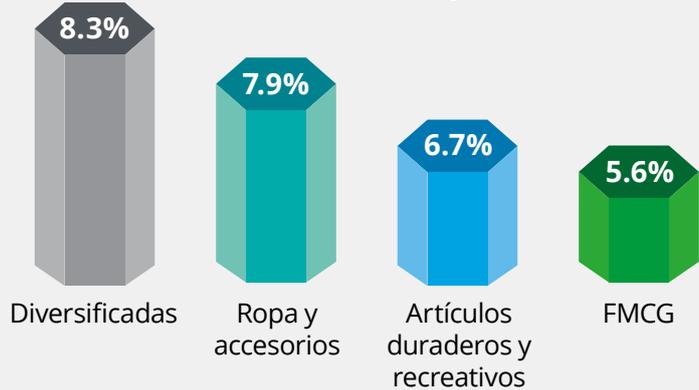
**Margen neto de utilidad ponderado**

6.2%

6.3%

**Crecimiento de los ingresos minoristas a 5 años** (CAGR AF2018-2023, CAGR AF2017-2022 para AF2022)

### El sector diversificado mostró el crecimiento interanual más rápido



64.0%



64.0%

Las principales 250 empresas minoristas con **operaciones foráneas**



**% empresas rentables** (ingreso neto positivo)



**# de empresas ingresos por ventas al por menor >US\$50,000 millones**

## Las 250 principales minoristas



**US\$4,500 millones**  
Ingresos mínimos por ventas minoristas



**US\$24,100 millones**  
Ingresos promedio por ventas minoristas



**US\$648,100 millones**  
Ingresos máximos por ventas minoristas



Número promedio de países en los que las empresas tienen **operaciones minoristas**

25.4%



24.4%

Porcentaje de los **ingresos minoristas agregados** de las 250 principales operaciones en el extranjero

5.2%



4.4%

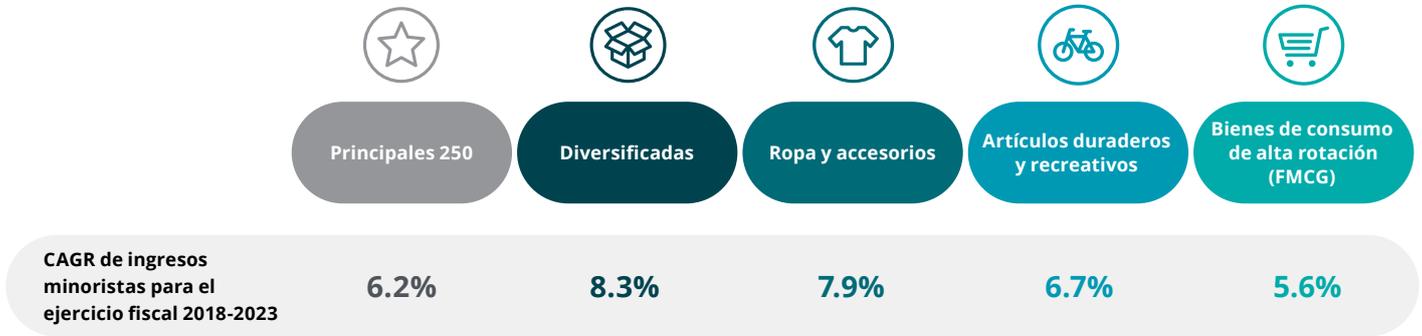
Rendimiento compuesto sobre activos



\* Poner una nota: CAGR (Compound Annual Growth Rate) por sus siglas en inglés. Tasa de crecimiento anual compuesta.

\* En la gráfica poner una explicación a pie de página de FMCG que diga Bienes de Consumo de Movimiento Rápido

El sector de empresas "Diversificadas" mostró el mayor crecimiento de CAGR a cinco años.



# Perspectivas económicas mundiales



**Por Dr. Ira Kalish**  
Jefe de Economía Global, Deloitte Global  
Enero 2025

## El estado de la economía global

La economía mundial se ha recuperado de un episodio de inflación muy alta. El crecimiento varía actualmente, pero ninguna región importante corre ahora el riesgo de una recesión inminente.

Por otro lado, existen riesgos para las perspectivas. Entre ellos figuran las posibles políticas comerciales restrictivas, la intensificación de las tensiones entre China y Occidente y la percepción de los inversores de que las políticas fiscales de las principales economías pueden ser insostenibles. Veamos las regiones clave:

### EE.UU

La economía estadounidense ha sido resistente, a pesar de una política monetaria muy restrictiva. En 2024, el crecimiento económico probablemente fue del 2.8%, mientras que la inflación probablemente fue inferior al 3%. Con el aumento de los salarios reales, el aumento del empleo y los balances saludables, el gasto de los consumidores ha crecido con fuerza. Sin embargo, el aumento de la morosidad en las tarjetas de crédito probablemente frenará el crecimiento del gasto en 2025, lo que provocará una desaceleración del crecimiento económico. Mientras tanto, la inversión empresarial ha sido fuerte y probablemente lo siga siendo.

Un factor desconocido para la economía estadounidense es la posible trayectoria política de la nueva administración, incluyendo la escala y el alcance de los recortes fiscales, aranceles, desregulación y política de inmigración propuestos. Parece que los inversores ya han empezado a reaccionar a esta mezcla con la subida de los precios de las acciones, los rendimientos de los bonos y el dólar. Los posibles efectos a largo plazo de las políticas propuestas sobre la demanda, la inflación, el gasto de los consumidores y la industria manufacturera siguen siendo inciertos.

La buena noticia para la economía estadounidense es que la productividad laboral ha crecido rápidamente. Esto probablemente refleja el impacto de la inversión empresarial en tecnologías que ahorran y aumentan la mano de obra, en parte impulsada por la escasez de mano de obra. En particular, esto se ha aplicado al vasto sector de servicios, incluido el comercio minorista. El crecimiento de la productividad ha contribuido a la disminución de la inflación y al crecimiento inusualmente fuerte de la economía. Si la productividad continúa aumentando, debería seguir teniendo efectos positivos en la economía.

### Europa

La economía europea apenas evitó una recesión general en 2024, aunque Alemania sufrió una desaceleración. Sin embargo, ahora que el Banco Central Europeo y el Banco de Inglaterra están

flexibilizando la política monetaria, las tasas de interés están bajando y las perspectivas están mejorando. El crecimiento en 2025 será probablemente modesto, pero más rápido que en 2024. Por otro lado, las políticas fiscales siguen siendo en su mayoría restrictivas, lo que tiene un cierto impacto negativo en la demanda.

Además, la productividad laboral no está creciendo en Europa. La falta de crecimiento de la productividad indica que los bancos centrales deberían ser más cautelosos con la política de flexibilización por temor a que la inflación no desaparezca. Aunque la inflación es ahora baja en Europa, los precios de los servicios siguen subiendo con fuerza, en parte debido a la rigidez de los mercados laborales que genera grandes aumentos salariales. El escaso crecimiento de la productividad se debe a la insuficiencia de las inversiones, y especialmente a la escasa inversión en nuevas empresas. En la actualidad existe un gran debate sobre lo que Europa debe hacer para rectificar esta situación.

La economía más problemática de Europa es la de Alemania, donde el crecimiento ha sido muy pobre. La industria pesada alemana se ha visto afectada por el aumento de los costos energéticos, la mayor competencia de sus homólogos chinos y la débil demanda en China, que es un importante mercado de exportación. Además, existe incertidumbre sobre si, tras las elecciones de febrero, Alemania cambiará de rumbo y aplicará algún tipo de estímulo fiscal. Mientras tanto, la economía más fuerte de Europa es la española debido a una serie de factores, entre los que se incluyen un fuerte sector turístico, una fuerte inversión en exportaciones de servicios, un mercado laboral relativamente flexible y una inversión significativa del fondo de recuperación de la pandemia de COVID-19 de la Unión Europea.

### China

La economía de China ha mostrado signos de estabilización tras numerosas medidas de apoyo desde el cuarto trimestre de 2024. Se alcanzó el objetivo de crecimiento del 5% para 2024, aunque la deflación se ha hecho más evidente. Las tasas de interés a largo plazo siguen bajando debido a la aversión al riesgo de las empresas. ¿Se fijará el objetivo de crecimiento para 2025 en torno al 5%? Dado que

es poco probable que se recupere la inversión inmobiliaria, y que el fuerte rendimiento de las exportaciones puede no mantenerse en medio del aumento de los aranceles. Prevemos un crecimiento del PIB en 2025 de alrededor del 4%. A diferencia de 2024, habrá compensaciones políticas en 2025. Por ejemplo, una relajación monetaria más eficaz podría requerir un tipo de cambio del RMB más flexible. Mientras tanto, las exportaciones chinas se han enfrentado a reacciones negativas a pesar de la relativa estabilidad del RMB en comparación con las monedas de Asia oriental.

Un ajuste significativo del tipo de cambio del RMB puede dar lugar a más aranceles por parte de los socios comerciales de China (no solo en EE. UU.). Un consumo más sólido es la solución a largo plazo, que requiere reformas institucionales como la relajación del sistema de permisos de residencia, pero la prioridad a corto plazo es estabilizar el mercado inmobiliario.

### Japón

En Japón, la inflación está disminuyendo desde un máximo de 40 años, mientras que el banco central se ha embarcado en una política de ajuste gradual, en un intento por estabilizar el yen. La economía está creciendo modestamente, pero el aumento de las tasas de interés podría frenar la demanda el próximo año. El crecimiento de las exportaciones podría verse amenazado por la política comercial de EE. UU. y el débil crecimiento de China. La expectativa de los aranceles estadounidenses ha llevado a una nueva depreciación del yen.

### India

La gran economía de más rápido crecimiento en el mundo es la India. Ha implementado políticas que apoyan el crecimiento, como la reducción de aranceles, el aumento de la inversión en capital humano y salud pública, la flexibilización de las regulaciones intranacionales, la reforma fiscal y la acogida de la inversión extranjera. Cada vez más se considera una alternativa a China para las empresas que desean reducir su exposición a China.

## Tensiones globales y cadenas de suministro

Últimamente se ha hecho un gran esfuerzo por diversificar las cadenas de suministro. Esto se debe a la conmoción causada por las interrupciones inesperadas (guerras, pandemias, tensiones geopolíticas) y a la constatación de que las cadenas de suministro eran bastante frágiles. La continua tensión entre China y Occidente, y el creciente sentimiento proteccionista hacia China tanto en Estados Unidos como en Europa, han llevado a algunas empresas globales a diversificarse reduciendo su exposición a China y aumentando su exposición al sudeste asiático, la India y México. Es probable que esto continúe. Si la relación entre China y Occidente empeora, es probable que se acelere el proceso de diversificación de la cadena de suministro, lo que podría crear escasez, retrasos y mayores costos, al menos a corto plazo.

El atractivo de México como alternativa a China podría verse amenazado en los próximos dos años. El Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (USMCA) se renegociará en 2026. En ese momento, es probable que Estados Unidos busque nuevas restricciones a las importaciones procedentes de México, especialmente a los productos fabricados en México por empresas chinas. La incertidumbre sobre la evolución de este asunto puede desalentar algunas inversiones entrantes en México.

# Los más destacado de las 10 Principales

## Las 10 principales empresas minoristas, AF2023

Mejor ranqueada	Cambio de rango	Empresa	País de origen	AF2023 ingresos minoristas (\$m USD)	AF2023 crecimiento de ingresos minoristas	AF2023 margen <sup>1</sup> neto de utilidad	AF2023 rendimiento sobre activos	AF2018- 2023 ingresos minoristas CAGR <sup>2</sup>	# país de operación	% ingresos minoristas de operaciones en el extranjero	
1	●	0	Walmart Inc.	Estados Unidos	648,125	6.0%	2.5%	6.4%	4.7%	19	31.8%
2	●	0	Amazon.com, Inc.	Estados Unidos	251,902	5.4%	5.3%	5.8%	12.4%	23	31.2%
3	●	0	Costco Wholesale Corporation	Estados Unidos	242,290	6.8%	2.6%	9.1%	11.3%	14	27.1%
4	●	0	Schwarz Group	Alemania	177,009	8.9%	n/a	n/a	9.4%	32	71.8%
5	●	0	The Home Depot, Inc.	Estados Unidos	152,669	-3.0%	9.9%	19.8%	7.1%	3	8.2%
6	●	0	The Kroger Co.	Estados Unidos	148,905	1.1%	1.4%	4.3%	4.4%	1	1.8%
7	▲	2	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG and Aldi International Services GmbH & Co. oHG	Alemania	123,608 <sup>e</sup>	8.7%	n/a	n/a	9.0%	19	69.0%
8	▼	-1	JD.com, Inc	China	122,884	0.7%	2.1%	3.7%	15.9%	1	0.0%
9	▼	-1	Walgreens Boots Alliance, Inc.	Estados Unidos	121,191	1.2%	-2.5%	-3.7%	1.8%	6	9.0%
10	▲	1	CVS Health Corporation	Estados Unidos	116,763	9.5%	n/a	n/a	6.8%	1	0.0%

<b>Principales 10<sup>1</sup></b>	2,105,346	4.9%	3.4%	6.0%	7.4%	12	28.0%
<b>Principales 250<sup>1</sup></b>	6,027,223	3.6%	3.7%	5.2%	6.2%	13	25.4%

<b>Participación de las 10 principales en los ingresos minoristas</b>	34.9%
---	-------

<sup>1</sup> Margen neto de utilidad basado en los ingresos totales consolidados y los ingresos netos

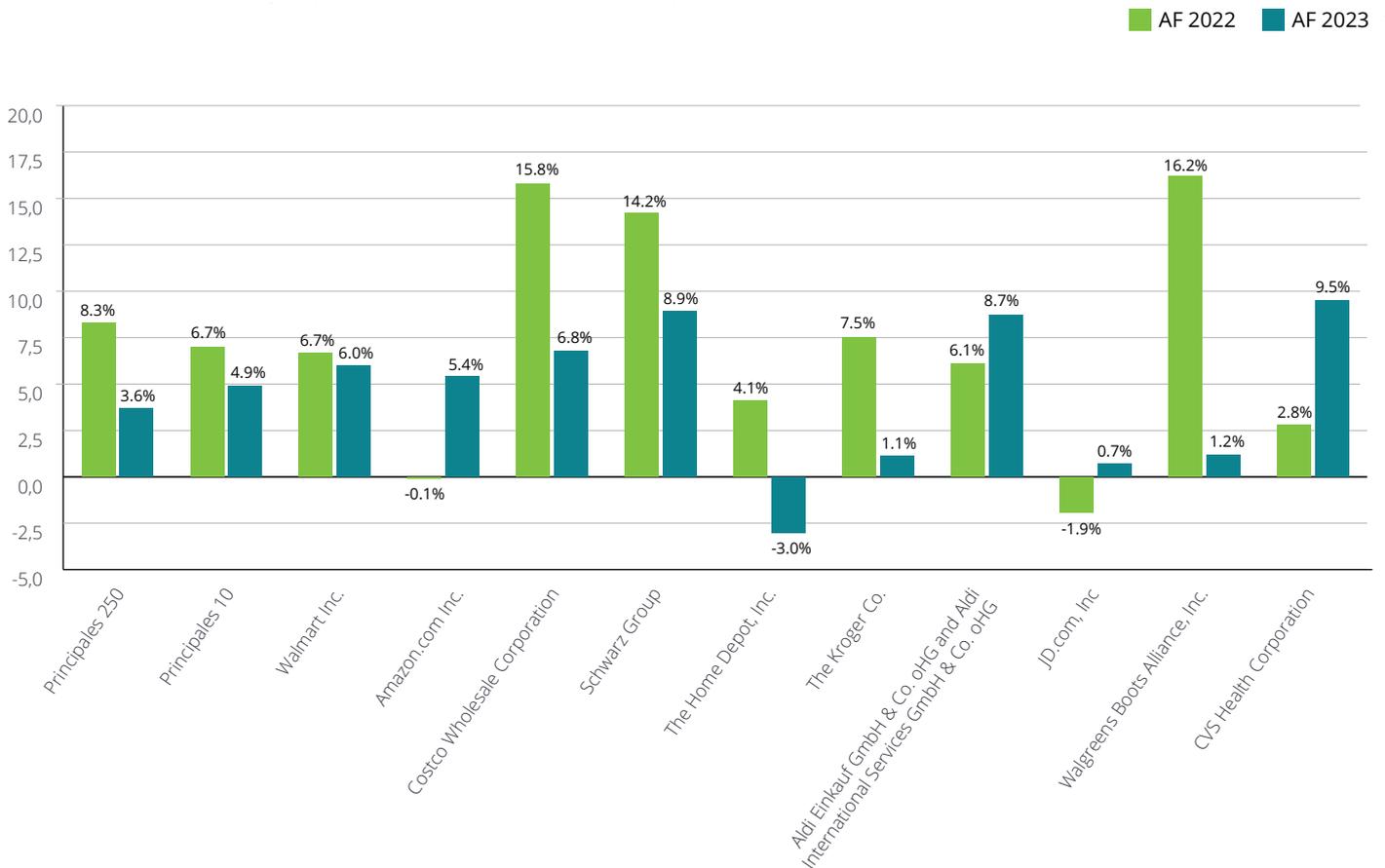
<sup>2</sup> Tasa de crecimiento anual compuesto

e = estimado

n/a = no disponible

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025. Análisis del rendimiento financiero y las operaciones para los ejercicios fiscales que finalizaron entre el 1 de julio de 2023 y el 30 de junio de 2024 utilizando informes anuales de empresas, Supermarket News, Forbes America's largest private companies y otras fuentes.

## Ingresos minoristas de las 10 principales de crecimiento interanual en %, AF2022 y AF2023



Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025. Análisis del rendimiento financiero y las operaciones para los ejercicios fiscales que finalizaron entre el 1 de julio de 2023 y el 30 de junio de 2024 utilizando informes anuales de empresas, Supermarket News, Forbes America's largest private companies y otras fuentes.

En el año fiscal 2023, Walmart mantuvo su posición en la cima de las potencias mundiales de la venta al por menor. Por otra parte, Aldi subió dos puestos hasta el séptimo, gracias a un aumento del 8.7% en los ingresos por venta al por menor. Target Corporation cayó de las 10 Principales, dejando paso a CVS Health Corporation, que subió una posición hasta el décimo lugar con un crecimiento del 9.5% en los ingresos minoristas. Las seis primeras empresas de la clasificación se han mantenido sin cambios en los dos últimos años. A pesar de las dificultades del mercado minorista en el ejercicio fiscal 2023, la mayoría de los minoristas lograron un crecimiento positivo de los ingresos y de los márgenes de beneficio neto.

La información específica proporcionada para cada minorista, incluido el comentario sobre sus actividades, se obtiene directamente de información disponible públicamente, como informes anuales, comunicados de prensa y otras fuentes de noticias disponibles públicamente.

## Selección de perfiles de empresas

### Walmart Inc

#### Ingresos minoristas

Por cuarto año consecutivo, Walmart lidera el ranking de los 250 principales minoristas del mundo. Los ingresos minoristas de la empresa crecieron un 6.0% interanual en el AF2023 hasta alcanzar los 648,000 millones de dólares, gracias al sólido rendimiento del minorista en el AF2022.

Las ventas comparables de Walmart en EE. UU. y Sam's Club aumentaron un 5.5% y un 2.3%, respectivamente, en el AF2023. Esto se debió al crecimiento de las transacciones, los tickets medios y las fuertes ventas en alimentación, salud y bienestar. Las ventas netas del segmento Walmart International aumentaron 13,700 millones de dólares (un 13.5%) en el AF2023, debido principalmente a las ventas comparables positivas en los mercados internacionales y a los tipos de cambio favorables, que contribuyeron con 3,000 millones de dólares.

#### Flujos de ingresos alternativos

Walmart logró un crecimiento en publicidad global del 28% en el año fiscal 2023, hasta alcanzar los 3,400 millones de dólares. Esto se logró gracias a tres factores: un crecimiento del 22% en las ventas de publicidad de Walmart US Connect, impulsado por un crecimiento de más del 50% de los vendedores del mercado; el negocio publicitario de Sam's Club, que registró un aumento de anunciantes del 50% interanual, y un aumento de los ingresos del 45% en el mercado de Walmart US. Marketplace, que permite a terceros vender sus artículos en Walmart.com, es también el área de comercio electrónico de más rápido crecimiento para Walmart fuera de EE. UU.

En julio de 2024, la red de medios de venta al por menor de Sam's Club anunció el lanzamiento de anuncios gráficos en la función Scan & Go de su aplicación, integrando capacidades de medios físicos y de venta al por menor. En abril de 2024, Walmart anunció que Walmart Connect está aumentando el inventario de medios de venta al por menor en las tiendas con un programa mejorado de muestras y un inventario de autoservicio para sus anuncios en la pared de televisión, a medida que los consumidores reanudan las compras en tiendas físicas.

#### Fusiones y adquisiciones

Walmart adquirió VIZIO (una empresa de fabricación de productos electrónicos con sede en EE. UU.) por 2,300 millones de dólares. Esta adquisición y su sistema operativo SmartCast permitirán a Walmart reinventar la forma en que se conecta con sus clientes a través de innovadoras experiencias de televisión y entretenimiento y medios en el hogar. C. Douglas McMillon, presidente, director ejecutivo y director de Walmart, dijo durante una llamada de resultados del ejercicio fiscal 2023 que: «La última adquisición de VIZIO brinda la oportunidad de llegar y atender a los clientes de nuevas formas y conectar más puntos para aquellos que se anuncian en Walmart»<sup>1</sup>.

#### Comercio electrónico

En el año fiscal 2023, las ventas netas de comercio electrónico global de Walmart aumentaron un 21.9%, alcanzando un récord de 100,100 millones de dólares. Este impresionante crecimiento se debió en gran medida a los servicios de recogida y entrega en tienda de la empresa, que contribuyeron en un 2.6% a las ventas comparables. El segmento de comercio electrónico de EE. UU. en sí mismo logró un crecimiento de dos dígitos durante seis trimestres consecutivos, impulsado aún más en el año fiscal 2023 por un aumento del 20% en el número de vendedores en Walmart.com, lo que muestra una expansión dinámica

e interconectada en diferentes partes de las operaciones de comercio electrónico de Walmart<sup>2</sup>. Walmart operaba más de 8000 puntos de recogida y 7800 puntos de entrega en EE. UU. en el AF2023. El progreso en el comercio electrónico está impulsando el crecimiento de los nuevos negocios de la empresa y de las membresías de Walmart+. El director ejecutivo Doug McMillon ha comentado: «Creo que la membresía de Walmart+, la entrega, las cosas que estamos haciendo con las remodelaciones... todas estas cosas se están uniendo para darnos la oportunidad de seguir teniendo un crecimiento con niveles de ingresos más altos, independientemente de lo que suceda en la economía»<sup>3</sup>.

#### Eficiencia operativa estratégica

Walmart está mejorando estratégicamente su eficiencia operativa a través de inversiones en inteligencia artificial y gestión de la cadena de suministro. Durante el próximo año, la empresa tiene previsto remodelar 928 tiendas y clubes en todo el mundo, incluidas 650 tiendas en Estados Unidos. Esto, junto con nuevos avances en la automatización de la cadena de suministro, tiene como objetivo mejorar la experiencia del cliente y aumentar la productividad en toda la extensa red de Walmart. Para finales de 2026, Walmart pretende que aproximadamente el 55% del volumen de los centros de distribución y el 65% de los super-centros estén atendidos por la automatización<sup>4</sup>. John David Rainey, director financiero y vicepresidente ejecutivo de Walmart, Inc., hace hincapié en que la transformación de la cadena de suministro y las mejoras en la automatización son fundamentales para impulsar los beneficios incrementales de Walmart y mejorar la economía del comercio electrónico en los próximos años<sup>4</sup>. Además, Walmart está utilizando múltiples modelos de lenguaje de gran tamaño para crear o mejorar más de 850 millones de datos en su catálogo. Según el director ejecutivo Doug McMillon, sin la IA generativa, completar esta tarea habría requerido 100 veces más personal en el mismo plazo de tiempo<sup>5</sup>.

#### El medio ambiente

El ambicioso objetivo de Walmart de lograr cero emisiones operativas (alcances 1 y 2) para 2040 se ha visto respaldado por la expansión de su cartera de energías renovables in situ y fuera de las instalaciones, con un 48% de sus necesidades globales de electricidad suministradas por fuentes renovables en 2023, en línea con los objetivos.

Walmart sigue dando prioridad a la reducción de las emisiones de la cadena de valor, entre otras cosas mediante la continuación del Proyecto Gigaton (una iniciativa con los proveedores para reducir, evitar o secuestrar una gigatonelada de emisiones de gases de efecto invernadero para 2030). El éxito de esta iniciativa ha permitido a Walmart alcanzar su objetivo del Proyecto Gigaton seis años antes de lo previsto, y los proveedores han informado de proyectos que se espera que superen los 1,000 millones de toneladas métricas de emisiones acumuladas reducidas, evitadas o secuestradas en las cadenas de valor mundiales para 2030.

#### Margen neto de utilidad

El margen neto de utilidad de Walmart aumentó del 1.8% al 2.5% en el ejercicio fiscal 2023, impulsado por un aumento del 44% en los ingresos netos consolidados. Esta mejora refleja una mayor eficiencia operativa y rentabilidad, lo que demuestra la capacidad de Walmart para generar más beneficios a partir de sus ingresos.

## Amazon

### Ingresos minoristas

Los ingresos minoristas de Amazon (solo ventas minoristas propias) crecieron un 5.4% en el ejercicio fiscal 2023, tras una ligera caída en el ejercicio fiscal 2022. Las ventas en Norteamérica y a nivel internacional aumentaron un 12% y un 11%, respectivamente, en el ejercicio fiscal 2023. El crecimiento de las ventas refleja principalmente el aumento de las ventas unitarias, sobre todo por parte de vendedores externos, las ventas publicitarias y los servicios de suscripción, así como las fluctuaciones de los tipos de cambio, que tuvieron un impacto positivo de 88 millones de dólares en el ejercicio fiscal 2023.

La empresa amplió el servicio de entrega de comestibles Amazon Fresh y la recogida gratuita a clientes sin suscripción a Prime en EE. UU. También amplió el servicio de entrega de comestibles a terceros con supermercados Weis Markets adicionales en EE. UU. y ARCS Supermarket en Japón<sup>8</sup>.

A esto le siguió la expansión de las entregas con drones Prime Air en Italia, el Reino Unido y una ubicación adicional en EE. UU. La empresa también rediseñó varias tiendas Amazon Fresh en el Reino Unido y EE. UU. y abrió varias tiendas nuevas de Whole Foods Market en EE. UU.<sup>8</sup>.

### Flujo de ingresos alternativos

Los ingresos publicitarios mundiales de Amazon crecieron un 24% interanual hasta alcanzar los 46,900 millones de dólares, impulsados principalmente por los productos patrocinados y el uso estratégico del aprendizaje automático para mejorar la relevancia de los anuncios. Aunque todavía se encuentra en sus primeras etapas, la publicidad televisiva en streaming también está experimentando un rápido crecimiento.

Amazon ha lanzado una serie de soluciones publicitarias para impulsar el compromiso con la marca y el rendimiento de los anuncios, entre las que se incluyen una herramienta de IA generativa para imágenes de estilo de vida, televisión patrocinada para campañas publicitarias en streaming en plataformas como Amazon Freevee y Twitch sin gasto mínimo, y más de 15 nuevas funciones que ofrecen información mejorada sobre la audiencia y controles avanzados de las campañas. Estas herramientas ayudan a los anunciantes a llegar a audiencias relevantes para lograr mejores resultados comerciales<sup>8</sup>.

### Fusiones y adquisiciones

En el año fiscal 2023, Amazon completó la adquisición de 1Life Healthcare, Inc. (One Medical), una organización de atención primaria de EE. UU., por 3,900 millones de dólares, para ofrecer opciones de atención médica a los clientes. "Junto con el enfoque de One Medical en la atención médica centrado en las personas y basado en la tecnología, creemos que podemos ayudar y ayudaremos a más personas a recibir una mejor atención, cuando y como la necesiten. Esperamos cumplir con esa misión a largo plazo", dijo Neil Lindsay, vicepresidente sénior de Amazon Health Services. El 17 de marzo de 2022, Amazon adquirió MGM Holdings Inc. por un importe en efectivo de 8,500 millones de dólares estadounidenses, con el fin de ofrecer más opciones de contenido multimedia digital a los clientes. Durante el ejercicio fiscal 2022, la empresa también adquirió otras empresas por un precio de compra total de 141 millones de dólares estadounidenses.

### Eficiencia operativa estratégica

Amazon introdujo la IA generativa para ayudar a los vendedores a crear listados de productos de manera más eficiente, y lanzó Supply Chain by Amazon, un servicio automatizado que agiliza el movimiento

de productos desde los fabricantes hasta los clientes, mejorando las velocidades de entrega y aumentando las ventas en un 20%<sup>10</sup>. El recién lanzado sistema robótico Sequoia acelera la identificación y el almacenamiento de inventario hasta en un 75% y reduce el tiempo de procesamiento de pedidos hasta en un 25% cuando se integra con otras tecnologías. Además, el sistema de inspección automatizada de vehículos (AVI), impulsado por IA y que opera en Amazon WebServices (AWS), realiza inspecciones rápidas de vehículos completos en furgonetas de reparto en varios países. Y Rufus, un asistente de compras generativo impulsado por IA que mejora la experiencia del cliente respondiendo preguntas, proporciona comparaciones de productos, hace recomendaciones y facilita el descubrimiento de productos<sup>8</sup>.

### El medio ambiente

En febrero de 2024, Amazon entró en el mercado de la moda de segunda mano en Europa, colaborando con la plataforma de reventa de lujo Hardly Ever Worn It. Los clientes del Reino Unido, España, Alemania e Italia ya pueden buscar artículos de moda de segunda mano en Luxury Stores at Amazon.

En junio de 2024, Amazon anunció que en Norteamérica había sustituido casi todos los cojines de aire de plástico que había estado utilizando para acolchar los paquetes por relleno de papel y se proponía eliminar por completo el uso de estos plásticos antes de que finalizara el año<sup>11</sup>.

Amazon también se ha asociado con la Fundación Ellen MacArthur para desarrollar y ampliar soluciones de economía circular, centrándose en la certificación de productos con atributos de economía circular. Además, Amazon está colaborando con la Fundación Nacional de Saneamiento (NSF) y con International and Scientific Certification Systems Global (SCS Global) para crear rigurosas certificaciones de terceros que reconozcan y recompensen el diseño de la economía circular<sup>12</sup>.

### Margen neto de utilidad

El margen neto de utilidad de Amazon en el año fiscal 2023 fue del 5.3% (un aumento de 5.8 puntos porcentuales interanual), tras recuperarse de un margen neto de utilidad negativo en el año fiscal 2022 (-0.5%). Este fue el segundo margen neto de utilidad más alto entre las 10 principales empresas, después de The Home Depot.

## Costco

### Ingresos minoristas

En el AF2023, los ingresos de Costco por venta al por menor crecieron un 6.8% (frente al crecimiento del 16.0% en el ejercicio fiscal 2022), impulsados por un aumento del 3% en las ventas comparables, además de la apertura de 26 nuevos almacenes. En el ejercicio fiscal 2023, los ingresos generados por las cuotas de afiliación crecieron un 8%, impulsados por las altas y las mejoras a la afiliación ejecutiva. Con una tasa de renovación del 93%, Costco tiene uno de los niveles más altos de fidelidad de los miembros en el sector minorista<sup>13</sup>.

Las ventas aumentaron un 7% en las principales categorías de productos, lideradas por alimentos y artículos diversos, y alimentos frescos. Este crecimiento se vio compensado por un descenso en las categorías no alimentarias. Las ventas aumentaron un 5% en los almacenes, los negocios auxiliares y otros negocios. Este rendimiento variable pone de relieve la importancia de la diversificación de las fuentes de ingresos.

### Flujos de ingresos alternativos

Costco, al igual que sus rivales Target y Walmart, ha lanzado su propia red de medios minoristas. Actualmente en fase de prueba beta, la red se basará en los datos de fidelidad de los 74,5 millones de miembros del minorista y en su historial de compras. Los anuncios se mostrarán tanto dentro como fuera de la red. Mark Williamson, vicepresidente adjunto de medios de comunicación minoristas, declaró a Marketing Brew: "No solo le ayudaremos a llegar a un miembro de Costco, sino que le ayudaremos a llegar a los miembros adecuados en el contexto adecuado en función de su comportamiento pasado<sup>14</sup>."

Según las estimaciones de BMO Capital Markets, Costco generó 225 millones de dólares en ingresos por publicidad digital en el año fiscal 2023<sup>14</sup>.

### Comercio electrónico

Costco opera sitios web de comercio electrónico en EE. UU., Canadá, Reino Unido, México, Corea, Taiwán, Japón y Australia. Las ventas de comercio electrónico representaron el 6% de las ventas netas totales de Costco, lo que supone una disminución del 5.7% (-4.8% ajustado) en comparación con un crecimiento del 10.1% (10.4% ajustado) en el ejercicio fiscal 2022, cuando las ventas en línea representaron aproximadamente el 7% de las ventas netas totales<sup>15</sup>.

### El medio ambiente

La Estrategia Energética Global de Costco tiene como objetivo reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) de alcance 1 y 2 en un 39% para 2030 mediante operaciones más inteligentes, equipos con menos carbono, mejoras en la iluminación LED y compras de energía limpia. Además, la empresa ha introducido un plan de acción de alcance 3 que tiene como objetivo una reducción de la intensidad del 20% para 2030, centrándose en las transiciones energéticas de los proveedores, la agricultura sostenible, las prácticas ganaderas, los productos energéticamente eficientes, los envases sostenibles y la transición de los combustibles<sup>16</sup>.

En el AF2023, Costco incorporó 3 millones de kilos de contenido de plástico reciclado y 680 000 kilos de contenido de papel reciclado en 56 artículos Kirkland Signature™. Además, Costco publicó los detalles de un plan de acción de cinco años en diciembre de 2024, en el que se detallan los pasos para reducir el plástico total en los envases de Kirkland Signature<sup>17</sup>.

### Margen neto de utilidad

El margen neto de utilidad de Costco se mantuvo estable en el 2.6% en el AF2023, lo que coincide con los dos años anteriores

## Schwarz Group

### Flujos de ingresos alternativos

El minorista de propiedad privada Schwarz Group aumentó sus ingresos minoristas en un 8.9% en el ejercicio fiscal 2023, tras un crecimiento del 14.2% en el ejercicio fiscal 2022, lo que lo convierte en el segundo minorista de más rápido crecimiento de las 10 Principales empresas después de CVS Health Corporation. El aumento de los precios, la incorporación de 200 un-evas tiendas, la mejora de los procesos y una mayor digitalización permitieron generar ingresos adicionales. Los ingresos en línea ascendieron a 1,800 millones de dólares (un 9.4% menos), situándose al mismo nivel que la cifra del AF2021.

Este descenso estuvo en consonancia con la evolución general del mercado de las tiendas en línea en Alemania tras una fase de ingresos muy elevados durante la pandemia de COVID-19<sup>18</sup>. El grupo invirtió 8,600 millones de dólares, con especial atención a la modernización y ampliación de las tiendas, la ubicación de nuevos almacenes y la seguridad de las cadenas de suministro.

Lidl, la mayor marca minorista de Schwarz, gestionaba más de 12 200 tiendas en 31 países de todo el mundo, con unos ingresos minoristas de 135,800 millones de dólares, lo que supone un aumento interanual del 9.4%. Kaufland, con 1500 tiendas en ocho países, registró un aumento de sus ingresos del 7.8%, hasta los 37,000 millones de dólares<sup>19</sup>.

### Flujos de ingresos alternativos

Schwarz Media, la división de medios minoristas de Schwarz Group, ha establecido una asociación estratégica con la empresa de tecnología publicitaria The Trade Desk. Esta colaboración tiene como objetivo utilizar la tienda online de Lidl y Kaufland Marktplatz para atraer a los consumidores y evaluar la eficacia de las campañas publicitarias digitales en Internet. Al aprovechar el amplio alcance de Schwarz Media en la plataforma de The Trade Desk, los anunciantes pueden dirigirse a su público de forma más eficaz a través de varios canales en Internet, utilizando métodos de segmentación deterministas<sup>20</sup>.

### Fusiones y adquisiciones

CE Beteiligungs GmbH, una filial del Grupo Schwarz, adquirió una participación del 35% en la empresa de logística austriaca Gartner Group, ampliando la presencia del Grupo Schwarz en el sector del transporte, la navegación y la logística. En los últimos dos años, Lidl ha puesto en marcha sus propias empresas de transporte, Tailwind Shipping Lines y Tailwind Intermodal, mejorando aún más sus capacidades logísticas<sup>21</sup>.

Además, en febrero de 2023, el Grupo Schwarz adquirió Maxauer Papierfabrik, para ayudar a garantizar un suministro constante de papel ecológico y sostenible para sus operaciones minoristas<sup>22</sup>.

### El medio ambiente

En el año fiscal 2023, alrededor del dos por ciento de la energía renovable obtenida por el Grupo Schwarz (598 700 megavatios hora) se generó en sus propias instalaciones de producción. El Grupo se ha comprometido a aumentar gradualmente la proporción de energía renovable producida internamente<sup>23</sup>.

Además, a partir de 2028, las dos divisiones minoristas comprarán alrededor de 250 000 megavatios hora de energía renovable al año al parque eólico marino alemán Kaskasi<sup>23</sup>.

El Grupo también ha desarrollado la estrategia Reset Plastic, con el objetivo de reducir el uso de plástico, aumentar los materiales reciclados y promover la economía circular. En 2023, la estrategia logró un aumento del 19% en el material reciclado en los envases de plástico de marca propia y tiene como objetivo un contenido de material reciclado del 25% para 2025<sup>24</sup>. Además, alrededor del 88% de todos los residuos de las empresas del Grupo Schwarz se reciclaron, reutilizaron, fermentaron o compostaron en el ejercicio fiscal 2023, lo que demuestra el compromiso con la gestión sostenible de los residuos. El Grupo también se dedica a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero dentro de sus empresas y a lo largo de la cadena de valor hasta alcanzar cero emisiones netas para 2050<sup>25</sup>.

## The Home Depot

### Ingresos minoristas

En el ejercicio fiscal 2023, The Home Depot experimentó un descenso en su rendimiento, con unos ingresos que cayeron un 3% hasta los 152,600 millones de dólares, frente a los 157,000 millones de dólares récord del ejercicio fiscal 2022. Las ventas comparables totales cayeron un 3.2% en el ejercicio fiscal 2023, lo que refleja una disminución del 2.9% en las transacciones comparables de los clientes y una disminución del 0.3% en el ticket medio comparable en comparación con el ejercicio fiscal 2022. Esta disminución se vio compensada por la debilidad del dólar estadounidense en relación con las divisas internacionales, lo que supuso un aumento de los ingresos de 276 millones de dólares estadounidenses en el ejercicio fiscal 2023<sup>26</sup>. El descenso del rendimiento se debió en gran medida a factores macroeconómicos, como el cambio en el gasto de los consumidores de bienes a servicios, y al impacto de las subidas de las tasas de interés en la demanda de proyectos de mejora de viviendas. “Tras tres años de crecimiento excepcional de nuestro negocio, 2023 fue un año de moderación”, dijo Ted Decker, presidente y director ejecutivo<sup>26</sup>. A pesar de estos desafíos, The Home Depot mantuvo su posición entre los 5 principales minoristas.

### Flujos de ingresos alternativos

The Home Depot ha cambiado el nombre de su red de medios minoristas de Retail Media+ a Orange Apron Media, lo que supone una evolución significativa desde su lanzamiento en 2018. Al asociarse con Univision, la empresa amplió sus capacidades de colocación en los medios de comunicación e introdujo una nueva publicidad en las tiendas, lo que abre nuevas vías para llegar a públicos diversos. El cambio de marca tiene como objetivo mejorar la experiencia del proveedor con la compra simplificada de anuncios a través de tecnología avanzada, herramientas y asociaciones. Al lanzar simultáneamente negocios de publicidad in situ, externos e internos, la empresa busca unificar la experiencia del proveedor en los servicios de autoservicio y gestionados<sup>27</sup>.

El compromiso de Home Depot con la medición de ciclo cerrado es particularmente notable. Al conectar el alcance de los anuncios directamente con los objetivos comerciales, la empresa proporciona a los proveedores información clara y práctica sobre la eficacia de sus campañas.

El establecimiento de una sala limpia (que permite a las empresas cotejar de forma segura los datos propios sin darse acceso directo a los datos confidenciales de los clientes) para abordar las preocupaciones sobre la privacidad de los datos de los consumidores subraya aún más la dedicación de la empresa a la gestión responsable de los datos y a la creación de confianza. La red de medios de comunicación también ha comenzado a probar la venta de inventario programático, con el objetivo de atraer a la plataforma a un número aún mayor de anunciantes no nativos<sup>28</sup>.

### Mergers and acquisitions

The Home Depot ha adquirido SRS Distribution Inc. por 18,250 millones de dólares y International Designs Group (IDG), para ampliar su presencia en el mercado de contratistas profesionales<sup>29,30</sup>. La adquisición de SRS, que presta servicios a techadores profesionales, paisajistas y contratistas de piscinas, aumenta el mercado total accesible de la empresa en 50,000 millones de dólares estadounidenses, hasta aproximadamente un billón de dólares. La adquisición de IDG, que incluye Construction Resources, mejora

la oferta de The Home Depot en superficies orientadas al diseño, electrodomésticos y productos especializados para contratistas profesionales (Pro) que se dedican a la renovación, remodelación y construcción de viviendas residenciales.

Estas adquisiciones se alinean con la estrategia de The Home Depot de proporcionar soluciones integrales para contratistas Pro, impulsando el crecimiento y consolidando su liderazgo en el sector de las mejoras para el hogar.

### Comercio electrónico

Las ventas en línea, tanto a través de la recogida en tienda como de la entrega a domicilio, crecieron un 1.1% interanual en el ejercicio fiscal 2023 y representaron el 13.7% de las ventas netas. Para impulsar aún más la participación omnicanal, The Home Depot está fusionando las experiencias digitales y en tienda para agilizar las devoluciones. “En 2024, nos centraremos en desarrollar capacidades más sólidas para respaldar un proceso de devolución de autoservicio interconectado, en el que los clientes tendrán la posibilidad de iniciar una devolución en línea y completarla por correo o en la tienda”, dijo Ann-Marie Campbell, vicepresidenta ejecutiva sénior<sup>31</sup>.

Además, The Home Depot está aprovechando las plataformas digitales para impulsar las ventas entre empresas, trabajando con clientes profesionales en tareas más complejas y mejorando sus plataformas en línea para impulsar su uso. “En 2024, seguiremos aprendiendo y desarrollando nuevas capacidades para la compleja oportunidad Pro. Para la oportunidad de los profesionales complejos, esto significa que, para finales de 2024, tendremos 17 de nuestros principales mercados profesionales equipados con nuevas opciones de cumplimiento, surtido de productos localizado, fuerza de ventas ampliada y capacidades digitales mejoradas”. Ted Decker, director ejecutivo y presidente de la empresa, declaró durante una llamada de resultados<sup>31</sup>. Además, The Home Depot se asoció con Instacart para ofrecer entregas en el mismo día desde casi 2000 tiendas, mejorando sus capacidades de comercio electrónico y proporcionando a los clientes opciones de compra flexibles. Jordan Broggi, presidente del negocio online del minorista, destacó que esta asociación complementa las opciones de entrega existentes, reforzando la experiencia de interconexión perfecta que Home Depot pretende ofrecer<sup>32,33</sup>.

### Eficiencia operativa estratégica

The Home Depot está aprovechando las tecnologías de inteligencia artificial de Google Cloud, como el aprendizaje automático, la visión por ordenador y la inteligencia artificial generativa, para mejorar la gestión de su inventario y la eficiencia general de la cadena de suministro. De cara al futuro, la empresa tiene previsto seguir integrando las tecnologías de Google Cloud para lograr una mayor escalabilidad digital. Mediante el aprovechamiento de herramientas como la plataforma de innovación Vertex AI, las capacidades avanzadas de entrenamiento de modelos y el análisis de datos, la empresa pretende descubrir información más profunda sobre las preferencias y necesidades de los clientes, lo que impulsará una toma de decisiones más informada y la excelencia operativa<sup>34</sup>.

En línea con su compromiso con el crecimiento y la satisfacción del cliente, The Home Depot anunció planes para invertir entre 3,000 y 3,500 millones de dólares en el AF2024, centrándose en la apertura de nuevas tiendas y en mejorar la experiencia del cliente mediante el desarrollo de nuevas tecnologías y capacidades diferenciadas<sup>35</sup>.

La empresa también ha lanzado Sidekick, una aplicación propia integrada en sus iPhones. Esta aplicación aprovecha el aprendizaje automático Potencias Globales del Comercio Minorista 2025 | Selección de perfiles de empresas para orientar a los empleados de las tiendas sobre qué productos de alta demanda reponer y dónde encontrar el exceso de inventario en los estantes superiores. Al priorizar las tareas, alertar a los empleados de las tiendas y proporcionar un panel de control para la gestión de tareas, Sidekick ayuda a garantizar que los datos y las tareas se mantengan alineados con los objetivos comerciales más amplios<sup>36</sup>. A través de estas iniciativas estratégicas, The Home Depot pretende lograr la eficiencia operativa, mejorar la experiencia del cliente e impulsar el crecimiento y el éxito a largo plazo.

### El medio ambiente

A partir de enero de 2025, The Home Depot obtendrá el 70% de la electricidad anual necesaria para su edificio de oficinas más grande a través del programa de adquisición de suministro renovable para clientes de Georgia Power. A principios del año fiscal 2027, todos los envases de fibra de marca privada para nuevos SKU en las tiendas de EE. UU. y Canadá en línea serán compostables, reciclables o fabricados con contenido reciclado<sup>37</sup>. Para finales del año fiscal 2026, todos los productos de madera procedentes de EE. UU. y Canadá de regiones adicionales de alto riesgo deberán contar con la certificación de terceros o proceder de plantaciones<sup>38</sup>. Para finales del año fiscal 2028, el 85% de las ventas en tiendas y en línea de cortacéspedes manuales y equipos eléctricos portátiles para exteriores en EE. UU. y Canadá se realizarán con tecnología de baterías recargables<sup>37</sup>. Además, para finales del AF2030, The Home Depot pretende reducir las emisiones combinadas de alcance 1 y alcance 2 en un 42% con respecto al año fiscal 2020.

En su Informe de silvicultura sostenible de 2023, The Home Depot anunció el refuerzo de las normas para proteger los ecosistemas tropicales y la biodiversidad, lo que refleja su compromiso continuo con la sostenibilidad y las prácticas de abastecimiento responsable.

### Margen neto de utilidad

The Home Depot registró el Margen neto de utilidad más alto (9.9%) entre los 10 principales minoristas en el año fiscal 2023. También registró el mayor rendimiento de los activos (19.8%) entre las 10 principales minoristas, lo que indica una gestión eficaz de las operaciones de las tiendas y una rotación eficiente del inventario.

## Kroger

### Ingresos minoristas

Los ingresos minoristas de Kroger mostraron un modesto aumento del 1.1% en el ejercicio fiscal 2023, tras un crecimiento del 7.5% en el ejercicio fiscal 2022. La empresa opera, ya sea directamente o a través de filiales, en 2722 tiendas en todo Estados Unidos. Las ventas de combustible disminuyeron un 10.7% en 2023 en comparación con 2022, debido principalmente a una reducción del 11.1% en el precio medio de venta al por menor del combustible y a una disminución del 1.5% en los galones de combustible vendidos.

### Flujos de ingresos alternativos

Los negocios con ingresos alternativos lograron resultados sólidos en 2023, generando 1,300 millones de dólares en beneficios operativos. La rama de medios minoristas de Kroger, Kroger Precision Marketing

(KPM), lanzó su propia plataforma publicitaria e introdujo una nueva solución de autoservicio en las plataformas de compra de anuncios. La nueva plataforma publicitaria facilita a los clientes la activación de campañas y la recopilación de datos para la publicidad en las propiedades de Kroger. Y las nuevas soluciones de autoservicio ofrecen un acceso más directo para personalizar las audiencias de Kroger en las plataformas de compra de anuncios existentes de los clientes. De cara al futuro, la empresa esperaba que estas inversiones en Kroger Precision Marketing (la rama de medios minoristas) condujeran a un crecimiento de más del 20% en el negocio de los medios de comunicación en 2024<sup>39</sup>.

### Fusiones y adquisiciones

El 26 de febrero de 2024, la Comisión Federal de Comercio (FTC) presentó una demanda para bloquear la fusión propuesta entre The Kroger Company y Albertsons Companies, Inc., alegando preocupaciones anticompetitivas. La FTC argumentó que la fusión eliminaría la competencia entre los dos gigantes de los supermercados, lo que daría lugar a precios más altos de los alimentos y artículos domésticos esenciales, productos y servicios de menor calidad y menos opciones de compra para los consumidores<sup>40</sup>. En un intento por obtener la aprobación antimonopolio, Kroger y Albertsons acordaron vender 413 tiendas, ocho centros de distribución, dos oficinas y cinco marcas blancas a C&S Wholesale Grocers, LLC por unos 1,900 millones de dólares en efectivo<sup>41</sup>. Sin embargo, la FTC sostiene que esta propuesta de desinversión es inadecuada, describiéndola como una colección desarticulada de activos que no aborda suficientemente los problemas de competencia que plantea la fusión.

### Comercio electrónico

Las ventas digitales alcanzaron los 12,000 millones de dólares en el ejercicio fiscal 2023, un aumento del 12% con respecto al ejercicio fiscal 2022, si se excluye la semana adicional. Este crecimiento se debió principalmente a un aumento del 25% en las soluciones de entrega, impulsado por el programa Boost Membership y la expansión de la red Kroger Delivery. Las soluciones de entrega incluyen pedidos entregados a los clientes desde tiendas minoristas, centros de distribución de clientes impulsados por Ocado y pedidos realizados a través de plataformas de terceros. "Lo digital es un importante acelerador de crecimiento en nuestro negocio. Y en 2024, esperamos lograr otro año de crecimiento de ventas de dos dígitos", comentó W. Rodney McMullen, presidente y director ejecutivo de The Kroger Co<sup>42</sup>.

### Eficiencia operativa estratégica

Kroger implementará la nueva solución de optimización de estanterías digitales de Intelligence Node para mejorar su mercado online. Mediante el uso de IA generativa y la captura de datos en tiempo real, esta solución creará listados y valoraciones detalladas de productos, y ofrecerá información de marketing personalizada. El objetivo es mejorar la experiencia del cliente y proporcionar a Kroger una visión más profunda del rendimiento de los productos. Esta solución se integrará en la plataforma Mirakl, que sustenta el marketplace de Kroger<sup>43</sup>. "El marketplace de Kroger implica una compleja matriz de elementos que deben gestionarse eficazmente para ofrecer una experiencia de cliente perfecta en línea», dijo Michael Murphy, vicepresidente de análisis y ejecución del grupo Kroger. «Desde la copia y las valoraciones de los productos hasta las reseñas y la taxonomía, los clientes buscan más información que nunca, y es importante proporcionarles lo que necesitan, cuando lo necesitan<sup>44</sup>."

Además, Kroger planea mejorar la eficiencia de sus centros automatizados de gestión de pedidos (CFC) mediante la integración de nuevas tecnologías del Grupo Ocado. Entre ellas se encuentran los sistemas On-Grid Robotic Pick y Automated Frameload. El On-Grid Robotic Pick cuenta con un brazo robótico que opera en la red de gestión de pedidos automatizada, empaquetando bolsas con artículos depositados por robots. Esta avanzada tecnología utiliza visión artificial, aprendizaje por refuerzo y capacidades de detección para recoger y empaquetar decenas de miles de productos<sup>45</sup>.

### El medio ambiente

Kroger está comprometida con la sostenibilidad y el apoyo a la economía circular a través de varias iniciativas interconectadas. Para 2030, la empresa pretende que el 100% de los envases de los productos de «Nuestras Marcas» sean reciclables, compostables y/o reutilizables: el 37% ya cumple estos criterios<sup>46</sup>. En consonancia con su iniciativa «Hambre cero | Residuos cero», Kroger se esfuerza por acabar con el hambre en las comunidades en las que opera y eliminar los residuos en toda la empresa para 2025. Las iniciativas de la empresa incluyen acelerar las donaciones de alimentos, adoptar envases reutilizables y asociarse con Feeding America para apoyar a las comunidades con inseguridad alimentaria<sup>47</sup>. Además, Kroger pretende desviar de los vertederos el 95% o más de los residuos alimentarios de sus tiendas minoristas para 2025. Para combatir aún más el desperdicio de alimentos, Kroger introdujo seis nuevos productos Simple Truth® con ingredientes reciclados en los AF2022 y 2023. Estos productos están certificados por la Asociación de Alimentos Reciclados (UFA), a la que Kroger se unió en 2022 para ayudar a prevenir el desperdicio de alimentos y promover la economía de los alimentos reciclados<sup>48</sup>.

Además, Kroger anunció un nuevo objetivo de sostenibilidad para proteger a los polinizadores y la biodiversidad, exigiendo a todos los proveedores de productos frescos que adopten prácticas de gestión integrada de plagas para 2028 o 2030, dependiendo del tamaño del productor<sup>49</sup>.

### Margen neto de utilidad

El margen neto de utilidad de Kroger para el año fiscal 2023 cayó 0,1 puntos porcentuales, hasta el 1.4%.

## JD.com

### Ingresos minoristas

Con un aumento de solo el 0.7% en los ingresos minoristas hasta los 122,800 millones de dólares, JD.com cayó un puesto hasta la octava posición de las 10 Principales. A pesar del resurgimiento de la pandemia de COVID-19 en 2022 y de las incertidumbres macroeconómicas, la empresa logró un modesto crecimiento en los ingresos por productos gracias a sus capacidades de cadena de suministro. Los ingresos netos por productos experimentaron un crecimiento débil en medio de una recuperación macroeconómica gradual, cambios en las preferencias de consumo y un reenfoque estratégico. Hubo un aumento del 4% en los ingresos de productos electrónicos y electrodomésticos, compensado por una disminución del 5% en los ingresos de mercancías generales. A pesar de un débil rendimiento interanual, JD.com logró la tasa compuesta anual de crecimiento más alta de cinco años, del 15.9%, para el ejercicio fiscal 2018-2023 entre los 10 principales minoristas.

### Fusiones y adquisiciones

En un intento por entrar en los mercados europeos, JD.com está estudiando posibles adquisiciones, entre las que se encuentran el

minorista británico de productos electrónicos Curry's y Evri (antes Hermes). Esto pone de manifiesto los esfuerzos de JD.com por ampliar su presencia en el extranjero como contrapeso a la débil demanda y la intensa competencia en su mercado nacional. En busca de nuevas oportunidades de crecimiento fuera de Asia, JD.com pretende protegerse de una desaceleración de las ventas en China<sup>50,51</sup>.

### Eficiencia operativa estratégica

JD.com ha tomado iniciativas para mejorar la eficiencia operativa aprovechando el poder de la previsión probabilística y la tecnología de IA explicable. La empresa ha desarrollado una sólida solución de planificación para su equipo de cadena de suministro que proporciona un apoyo fiable en la toma de decisiones en medio de incertidumbres externas y rápidos cambios en el mercado. Este enfoque innovador ha mejorado significativamente la flexibilidad de la cadena de suministro, especialmente durante escenarios de compra complejos como promociones a gran escala, temporadas de vacaciones y condiciones climáticas difíciles. JD.com también obtuvo el reconocimiento de Gartner, Inc. como ganador de los premios «Power of the Profession Supply Chain Awards for 2024» por su premio «Process or Technology Innovation of the Year»<sup>52</sup>.

JD.com se ha asociado con BYD para mejorar la cooperación en vehículos de pasajeros, aplicaciones de vehículos comerciales, servicios de cadena de suministro digital, adquisición de materiales y servicios integrados. BYD utilizará su avanzada tecnología de vehículos eléctricos híbridos enchufables, baterías Blade y motores eficientes para mejorar los camiones ligeros de logística. Esta asociación tiene como objetivo satisfacer la demanda de logística sostenible y reducir los costos mediante la gestión integrada de servicios en la nube de flotas y los sistemas de almacenamiento automatizados de JD Logistics<sup>53</sup>.

### El medio ambiente

JD.com ha hecho avances significativos en sus iniciativas de reciclaje. Desde 2016, JD.com ha ofrecido un servicio de intercambio de electrodomésticos, que se amplió a los muebles para el hogar en el año fiscal 2023. A finales del año fiscal 2023, este servicio abarcaba más de 200 categorías, reciclando más de 15 millones de unidades de electrodomésticos y muebles en desuso solo en 2023<sup>54</sup>. La empresa también utiliza envases de plástico biodegradable y bolsas de tela no tejida reciclable en algunos lugares, promoviendo la reducción de envases, la reutilización, el reciclaje y la biodegradación. Las medidas de reducción de carbono de JD Logistics en los envases han reducido las emisiones de gases de efecto invernadero en aproximadamente 69 515 toneladas, con bolsas de envases 100% respetuosas con el medio ambiente utilizadas en las tiendas 7FRESH y envases de plástico biodegradable en un 93.9% en las operaciones de Dada<sup>54</sup>. A partir de 2024, JD.com ha incluido cláusulas medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en los contratos con los proveedores, garantizando el cumplimiento del Código de Conducta para Proveedores del Grupo JD. Además, en 2023, JD Logistics invirtió en la obtención de 17.03 millones de bolsas de plástico circulares, cada una de las cuales se utilizó una media de 18,3 veces, lo que supuso un ahorro estimado de 294.6 millones de bolsas de tela desechables<sup>55</sup>.

### Margen neto de utilidad

A pesar de un aumento del 133% en los ingresos netos en comparación con el año fiscal 2022, JD.com registró un margen neto de utilidad del 2.1% en el AF2023.

## Walgreens Boots Alliance

### Ingresos Minoristas

Walgreens Boots Alliance (WBA) informó de un aumento del 1.1% en los ingresos minoristas hasta los 121,100 millones de dólares en el ejercicio fiscal 2023, tras un descenso del 2.6% en el ejercicio fiscal 2022. Las ventas en tiendas comparables aumentaron un 4.9%. Las ventas en EE. UU. disminuyeron un 1.6%, lo que representa el 25.6% de las ventas del segmento, mientras que las ventas en farmacias, que representan el 74.4% de las ventas en EE. UU., aumentaron un 2.1%. A pesar de una disminución de 3.5 puntos porcentuales en las ventas de AllianceRX Walgreens, las ventas comparables en farmacias aumentaron un 7.2% debido a una mayor inflación de marca y a los impactos en la mezcla de productos.

Las ventas internacionales crecieron un 1.7% hasta alcanzar los 22,200 millones de dólares, con un impacto negativo de 5,1 puntos porcentuales por la conversión de divisas. Sobre una base de moneda constante, las ventas aumentaron un 6.8%, impulsadas por un aumento del 9.0% en las ventas de Boots UK y un aumento del 4.7% en el negocio mayorista de Alemania

### Flujos de ingresos alternativos

Walgreens Advertising Group (wag), la división de medios minoristas de WBA, anunció que lanzará nuevas soluciones programáticas de autoservicio y de sala limpia, que permitirán a los anunciantes de marcas llevar a cabo campañas de forma más abierta y en sus propios términos. La nueva solución programática de autoservicio ofrecerá la posibilidad de dirigirse a los consumidores utilizando los datos propios de Walgreens para llevar a cabo campañas en la plataforma de demanda preferida de cada anunciante<sup>56</sup>.

### Fusiones y adquisiciones

En 2023, Walgreens reestructuró sus operaciones para mejorar sus servicios sanitarios. En mayo, la empresa anunció la venta de su negocio Farmacias Ahumada en Chile a LarraínVial, lo que le permitió centrarse en sus mercados principales<sup>57</sup>. En enero de 2023, VillageMD, una filial de Walgreens, adquirió WP CityMD TopCo («Summit»), ampliando sus servicios de atención primaria, especializada y de urgencia<sup>58</sup>.

Además, en marzo, Walgreens adquirió el 45% restante de las acciones de CareCentrix por 378 millones de dólares, integrando la coordinación de la atención domiciliaria en sus ofertas<sup>59</sup>.

En 2022, WBA detuvo los planes de venta de Boots, una transacción que se esperaba que generara más de 6,000 millones de dólares. Sin embargo, informes recientes de Bloomberg indican que WBA está ahora explorando la venta de Boots, valorada en aproximadamente 8,800 millones de dólares (7,000 millones de libras). Está colaborando con asesores para iniciar conversaciones preliminares con compradores potenciales. Este acontecimiento se produce tras la decisión de WBA de cerrar más de 300 establecimientos de Boots en el Reino Unido, con el objetivo de optimizar el rendimiento de sus tiendas existentes a pesar de un crecimiento de las ventas del 13.4% en los tres meses anteriores. Boots transfirió su plan de pensiones a Legal & General en un acuerdo de 6,000 millones de dólares (4,800 millones de libras esterlinas), en preparación para la posible venta<sup>60,61</sup>.

Los medios de comunicación informaron de que Walgreens estaba considerando vender su negocio de farmacias especializadas, Shields Health Solutions, solo dos años y medio después de adquirir una participación mayoritaria. Sin embargo, el director general ha

declarado que la empresa no tiene planes de vender Shields Health Solutions. En su lugar, la cadena de farmacias está buscando formas de impulsar «el máximo valor» para el negocio, y el director ejecutivo Timothy Wentworth ha dicho: «Nos encanta trabajar con sistemas de salud y Shields es un activo estupendo, y me encanta el hecho de que lo tengamos»<sup>62,63</sup>.

### Eficiencia operativa estratégica

WBA está mejorando la eficiencia operativa a través de varias iniciativas estratégicas. Ha racionalizado su cadena de suministro cerrando tiendas no rentables y aprovechando la IA para mejorar la previsión de la demanda y optimizar el transporte. La empresa introdujo servicios centralizados para controlar el inventario, reducir la carga de trabajo y mejorar la atención al cliente, mientras que se interrumpieron los proyectos no esenciales<sup>64</sup>.

Se implementó un sistema de inventario farmacéutico perpetuo en 9000 tiendas, que proporciona una visibilidad completa del inventario, reduce el exceso de existencias y libera capital circulante. Este sistema simplificó los flujos de trabajo del personal de farmacia y se espera que ahorre más de 1,000 millones de dólares en el AF2024<sup>64</sup>.

Además, WBA Global Sourcing ha adoptado la plataforma de TradeBeyond para optimizar y estandarizar las operaciones en todas sus marcas minoristas y aprovechar prácticas de abastecimiento más innovadoras y ágiles. También sustituirá varios sistemas heredados redundantes con el objetivo de mejorar la eficiencia digital, unificar procesos y facilitar la transparencia e integridad de los datos<sup>65</sup>.

### El medio ambiente

Con el objetivo de reducir las emisiones totales en un 30% para el año fiscal 2030, WBA logró reducir las emisiones de alcance 1 y alcance 2 en un 25% para finales del año fiscal 2023 en comparación con la línea de base de 2019<sup>66</sup>. La empresa eliminó aproximadamente 900 toneladas métricas de plásticos de las operaciones anuales de las tiendas al cambiar a bolsas de papel en las cajas de las tiendas minoristas de Boots, y eliminar gradualmente las bolsas de plástico en Boots Tailandia en el año fiscal 2023<sup>67</sup>. Además, Boots ofrece entregas sin plástico para pedidos en línea desde finales de 2022 y ha lanzado el programa «Reciclar en Boots», disponible en 700 tiendas del Reino Unido y 50 tiendas de la República de Irlanda, que permite a los clientes reciclar productos de salud y belleza<sup>68</sup>.

WBA recicló o reutilizó 661 600 toneladas métricas de materiales en el año fiscal 2023, un aumento del 79% con respecto a la base de referencia de 2019, y en el programa «Recycle at Boots», más de 2.3 millones de productos de belleza, salud, bienestar y dentales fueron depositados por más de 100,000 usuarios registrados. Por tercer año consecutivo, Boots Irlanda logró cero residuos en vertederos, un hito alcanzado también por el centro de asistencia de Walgreens y la sede mundial de WBA en Deerfield, Illinois. El centro de distribución de Puerto Rico mejoró las tasas de desvío de residuos, con más del 98% de los residuos desviados de los vertederos en el año fiscal 2023<sup>67</sup>.

### Margen neto de utilidad

WBA informó de un margen neto de utilidad negativo del -2.5% para el ejercicio fiscal 2023, con una pérdida neta de 3,500 millones de dólares, frente a un beneficio neto de 4,300 millones de dólares en el ejercicio fiscal 2022.

## Aldi

### Ingresos minoristas

Tras un ligero descenso en el ejercicio fiscal 2021, Aldi ha experimentado un crecimiento constante de las ventas en los dos últimos años, con aumentos del 8.5% en el ejercicio fiscal 2022 y del 16,2% en el AF2023, alcanzando unos ingresos minoristas de 123,600 millones de dólares en el AF2023. Aldi subió dos posiciones para asegurarse el séptimo lugar en la clasificación de GPR 2025. ALDI North, con 5300 tiendas, alcanzó unas ventas totales de 32,000 millones de dólares, un aumento del 7.5% con respecto al ejercicio fiscal 2022. ALDI Süd, que opera 7397 tiendas, registró unas ventas de 91,600 millones de euros, un 9% más que en el AF2022. Actualmente, Aldi planea abrir 800 nuevas tiendas en EE. UU. como parte de un plan de expansión de 9,000 millones de dólares. Además de su expansión en EE. UU., Aldi también se está centrando en aumentar su presencia en el Reino Unido. La empresa planeaba abrir 35 nuevas tiendas en el Reino Unido en el AF2024, como parte de su estrategia a largo plazo para alcanzar un total de 1500 tiendas en la región. Para apoyar este crecimiento, Aldi planeaba invertir 607 millones de dólares en 2024, mejorando su infraestructura y ampliando su alcance<sup>69,70</sup>.

### Ingresos alternativos

Aldi está considerando el lanzamiento de una red de medios minoristas en todos sus mercados. Para apoyar esta iniciativa, ha establecido un centro de excelencia en Londres. Este equipo llevará a cabo pruebas para guiar la creación de una operación de medios y publicidad de primer nivel dentro del dinámico sector de la alimentación<sup>71</sup>.

### Fusiones y adquisiciones

En marzo de 2024, Aldi finalizó la adquisición de Southeastern Grocers Inc., con sede en Jacksonville, la empresa matriz de Winn-Dixie y Harveys. Esta adquisición forma parte de la estrategia de Aldi de añadir 800 tiendas en todo Estados Unidos para 2028 mediante nuevas aperturas y conversiones de tiendas. Según un comunicado de prensa, Aldi planeaba convertir algunas de las 400 tiendas de estas cadenas adquiridas en tiendas Aldi, a partir de la segunda mitad de 2024<sup>72</sup>.

### Eficiencia operativa estratégica

Aldi International Buying Asia, el centro global de Aldi para el abastecimiento de productos de Asia, está aprovechando la inteligencia artificial para mejorar su gestión integral del transporte de mercancías. Mediante la centralización de sus envíos globales, el aumento de la transparencia de los costos y la mejora del control sobre el movimiento de mercancías a lo largo de su cadena de suministro, Aldi pretende lograr una mayor eficiencia operativa. Según FritzWalleczek, director general de Aldi International Buying Asia, «esta plataforma tecnológica mejorará significativamente la colaboración con los proveedores y la capacidad de respuesta a los clientes<sup>73</sup>».

Además, Aldi Süd está llevando a cabo una transformación digital plurianual de sus operaciones minoristas en EE. UU. y Australia mediante la implementación de las soluciones de datos, tecnología e inteligencia artificial de Genpact. Esta iniciativa tiene como objetivo maximizar la eficacia y el retorno de la inversión (ROI) de las plataformas existentes como S/4HANA, Ariba, Blackline y ServiceNow. Aprovechando las capacidades de Genpact, Aldi pretende mejorar la agilidad, el liderazgo en costos e impulsar la transformación continua, lo que permite responder más rápidamente a las tendencias,

las acciones de la competencia y los comentarios de los clientes, manteniendo así su relevancia en el mercado y su competitividad<sup>74</sup>.

### The environment

A finales de 2023, Aldi se convirtió en el primer gran minorista de EE. UU. en eliminar las bolsas de plástico de sus tiendas, evitando que casi 4 millones de kilos de plástico entren en circulación cada año. La empresa informó de que el 75% de sus productos de marca blanca, que constituyen alrededor del 90% de su inventario, son ahora reutilizables, reciclables o compostables, con el objetivo de alcanzar el 100% en 2025. Aldi también incluye logotipos de How2Recycle en sus envases para orientar a los compradores sobre el reciclaje. La empresa también pretende lograr cero residuos en sus operaciones para 2025 mediante el reciclaje, la donación y el reciclaje orgánico, y reducir el desperdicio de alimentos en un 50% para 2030<sup>75,76</sup>. ALDI Süd anunció el objetivo de alcanzar cero emisiones netas de gases de efecto invernadero en toda su cadena de valor para 2050, lo que la convierte en uno de los primeros minoristas internacionales de alimentación con objetivos de cero emisiones netas validados por la iniciativa Objetivos Basados en la Ciencia (SBTi)<sup>77</sup>.

## Comparación entre las Principales 10 y 250

Las 250 principales empresas minoristas lograron una tasa de crecimiento total compuesta de los ingresos minoristas del 3.7% en el ejercicio fiscal 2023. En comparación, las 10 principales minoristas crecieron un 4.9% sobre una base compuesta ponderada por ventas y ajustada por tipo de cambio, lo que supone un descenso con respecto al crecimiento minorista del 7.0% logrado por las 10 principales empresas en el AF2022. De los minoristas de las 10 Principales, el 70% se encuentra en EE. UU., un porcentaje significativamente mayor que el 31% de minoristas estadounidenses de las 250 principales. Además, se produjo un descenso de 0,15 puntos porcentuales en el porcentaje de ingresos minoristas de operaciones extranjeras entre las 10 principales (27.98%), en comparación con un aumento de 0.77 puntos porcentuales en las 250 principales minoristas (25.4%).

CVS Health Corporation fue la empresa minorista de las 10 Principales de mayor crecimiento en el ejercicio fiscal 2023, con un aumento de los ingresos del 9.5%.

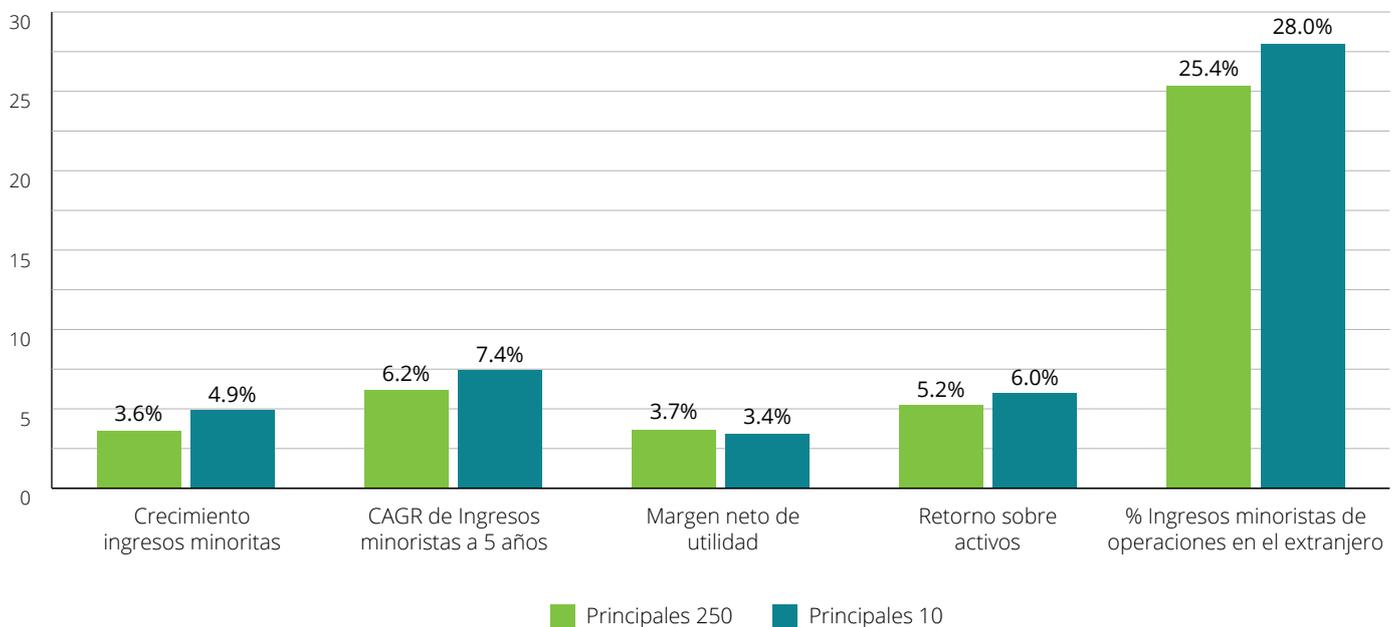
En un esfuerzo por aumentar su cuota de mercado y generar ingresos de fuentes alternativas, la mayoría de las 10 principales minoristas han introducido, entre otras cosas, ofertas de redes de medios minoristas

(por ejemplo, las próximas soluciones de Aldi y CVS) o han ampliado sus ofertas de redes existentes (como la publicidad de autoservicio de Walgreens).

Además, estas empresas minoristas se están concentrando en la IA y las tecnologías de automatización para mejorar la eficiencia operativa y reducir los costos.

El margen neto de utilidad compuesto entre los 10 principales se mantuvo plano en el 3.4% en el AF2023 en comparación con el AF2022, pero los márgenes de beneficio neto entre las 10 principales empresas varían ampliamente, entre el -2.5% y el 9.9%. El margen neto de utilidad de Amazon aumentó en más de 5.8 puntos porcentuales en el AF2023, mientras que el de Walgreens Boots Alliance disminuyó en 5,6 puntos porcentuales. Las 250 principales empresas registraron un margen neto de utilidad del 3.7%, lo que supone un aumento de 0,6 puntos porcentuales en comparación con el AF2022. El aumento de la rentabilidad se produce a pesar de los continuos vientos en contra macroeconómicos, la inflación de los precios de la energía y los bienes, y la cambiante demanda de los consumidores.

## Rendimiento de las 10 principales empresas minoristas en comparación con las 250 principales



Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025. Análisis del rendimiento financiero y las operaciones para los ejercicios fiscales que finalizaron entre el 1 de julio de 2023 y el 30 de junio de 2024 utilizando informes anuales de la empresa, la National Retail Foundation, Forbes America's largest private companies y otras fuentes.

A photograph of two women in a kitchen setting. The woman on the left has long, wavy brown hair and is wearing a light blue denim shirt over a white top. The woman on the right has short, curly dark hair and is wearing a white long-sleeved shirt with thin red and blue vertical stripes. They are both looking at a laptop on a counter. The background shows shelves with various kitchen items and hanging pendant lights. A white rounded rectangle is in the top right corner.

# Tendencias de las ventas minoristas

El sector minorista está experimentando una transformación significativa debido a varios factores clave. Entre ellos se encuentran la necesidad de una eficiencia operativa estratégica, la incorporación de tecnología de vanguardia, un enfoque continuo en la sostenibilidad y la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos. A medida que los minoristas se adaptan a las fluctuaciones económicas y a las preferencias cambiantes de los consumidores, es probable que estas tendencias se conviertan en fundamentales para el futuro. En este resumen se analizan las principales tendencias que están remodelando el panorama minorista e impulsando la innovación en todo el sector.



# Tendencia 1: Eficiencia operativa estratégica

Los minoristas se enfrentan a un entorno económico volátil, lo que hace que la rentabilidad sea un objetivo que requiere una planificación estratégica compleja y flexibilidad. En los últimos años, la demanda de los consumidores ha sido débil, lo que ha provocado un crecimiento moderado de las ventas minoristas. Con la previsión de crecimiento global de aquí a cinco años, de solo un 3.1%, la más baja en décadas, es probable que los minoristas se enfrenten a una demanda débil y continua. Los principales minoristas han publicado previsiones económicas cautelosas, lo que refleja el impacto de la incertidumbre económica en el sector. Algunos han proyectado ganancias por debajo de las estimaciones de los analistas debido a la escasez del gasto de los consumidores y al aumento de los costos de los proveedores, mientras que otros han informado de perspectivas de beneficios más débiles de lo esperado, ya que los altos precios reducen la demanda.

La eficiencia operativa estratégica en el comercio minorista puede requerir un enfoque integral para optimizar la gestión del inventario y la cadena de suministro, la formación del personal y el control de costos, con el fin de agilizar los procesos, reducir costos y mejorar el rendimiento general.

Los minoristas también están dando prioridad a las inversiones en tecnología. Según el estudio sobre la experiencia de venta minorista

conectada en 2023 de Verizon e Incisiv, los minoristas planean automatizar hasta el 70% de las tareas rutinarias de las tiendas para 2025<sup>2</sup>. Por ejemplo, una importante empresa de comercio electrónico está probando nuevas tecnologías de almacén, como robots físicos y un sistema de clasificación avanzado, para acelerar el procesamiento de pedidos. Se espera que la automatización en el comercio minorista global alcance aproximadamente 33,000 millones de dólares estadounidenses para 2030, según estimaciones del informe de Next MoveStrategy Consulting<sup>3,4</sup>.

## Gestión de inventarios y creación de cadenas de suministro resilientes

En el panorama minorista en rápida evolución, la eficiencia operativa es importante, y la gestión de inventario es una de las áreas clave que impulsan la eficiencia. El control de inventario se ha expandido más allá de las tiendas físicas tradicionales para abarcar tiendas en línea, canales de redes sociales y más. Los clientes ahora esperan la conveniencia de comprar en cualquier momento y en cualquier lugar, lo que hace que el control de inventario omnicanal sea esencial para unificar las cadenas de suministro, mejorar la visibilidad en todos los puntos de venta y garantizar una experiencia de compra sin interrupciones al servicio, independientemente del método de

compra. Un estudio reveló que el 72% de los minoristas digitales estadounidenses creen que centrarse en el comercio omnicanal tendrá el mayor impacto en su negocio<sup>5</sup>, lo que pone de relieve la importancia del seguimiento en tiempo real y el reabastecimiento automatizado para satisfacer las demandas de los clientes.

Una cadena de suministro eficiente es crucial para respaldar ofertas omnicanal como la entrega en el mismo día, la compra online con recogida en tienda (BOPIS) y la compra online con devolución en tienda (BORIS). Las ineficiencias pueden perjudicar la fidelidad de los clientes a través de entregas retrasadas y una mala gestión del inventario. Las relaciones sólidas con los proveedores pueden mejorar la resiliencia de la cadena de suministro, con una planificación y previsión colaborativas que conduzcan a un reabastecimiento eficiente y plazos de entrega más cortos. El concepto de cadena de suministro como servicio (SCaaS) está ganando terreno, en el que los proveedores externos gestionan el proceso de la cadena de suministro, ofreciendo servicios de almacenamiento, transporte y logística para ayudar a reducir los costos y mejorar el control del inventario. Brian McCarthy, director de la práctica de estrategia y análisis de Deloitte Consulting LLP,

especializado en productos minoristas y de consumo, ha comentado este cambio en el sector minorista:

“Incluso las cosas que podrían considerarse capacidades básicas del comercio minorista pueden ahora externalizarse.”<sup>6</sup> Por ejemplo, las tareas que ya no requieren un equipo interno dedicado incluyen la gestión del espacio y la creación de planogramas, y planes esquemáticos para exhibir la mercancía de manera que se maximicen las ventas. Estas tareas pueden ser gestionadas por relaciones externas que a menudo cuentan con un talento más sólido y una mejor tecnología para impulsar la innovación y la optimización.

La sostenibilidad también puede ser un componente importante en la gestión moderna de la cadena de suministro. Es importante comprender el impacto medioambiental de las operaciones y, aunque los almacenes inteligentes y la previsión de la demanda basada en la inteligencia artificial (IA) ayudan a optimizar la utilización de los recursos, la sostenibilidad. Puede ser un objetivo a largo plazo. La puesta en marcha de tecnologías de gestión de inventario personalizadas debe tener en cuenta las prácticas ecológicas.





# New York Bag

Lightweight waterproof leather bag.  
Made from 50% polyester and 50% leather.



ADD TO CART

Care Material Sp



# Tendencia 2: Transformación tecnológica impulsada por la IA

La integración de tecnologías avanzadas (como la IA, la realidad aumentada (RA)/realidad virtual (RV), el Internet de las cosas (IdC) y el metaverso) es una fuerza transformadora en el sector minorista. Al invertir en tecnologías de vanguardia, los minoristas no solo pueden mejorar la eficiencia operativa, sino también crear experiencias personalizadas que ayuden a impulsar la fidelidad de los consumidores y el crecimiento del negocio.

Gartner prevé un crecimiento anual del 7.3% en el gasto mundial en TI por parte del comercio minorista, que alcanzará más de 240,000 millones de dólares estadounidenses en 2026<sup>1</sup>. Este compromiso financiero subraya el enfoque de la industria en el potencial de la IA para analizar grandes cantidades de datos de los consumidores y permitir el marketing personalizado, la gestión dinámica del inventario y el análisis predictivo.

Esta evolución tecnológica está preparando el terreno para una nueva era en el comercio minorista. Según el informe de Deloitte sobre las perspectivas del sector minorista estadounidense para 2024, el 50% de los ejecutivos del sector priorizan el marketing personalizado, los precios dinámicos y las recomendaciones de productos personalizadas como estrategias esenciales para obtener una ventaja competitiva y retener a los consumidores en 2024<sup>2</sup>.

Además, un estudio de 2023 realizado por IHL Group descubrió que los minoristas que aprovecharon la IA y el aprendizaje automático experimentaron un crecimiento de alrededor del 250 por ciento en ventas y ganancias en 2023<sup>3</sup>. Otras encuestas recientes indican que el 65% de los consumidores siguen siendo fieles a las marcas que personalizan su experiencia<sup>4</sup>.

## Integración de la IA en las operaciones minoristas

Según una encuesta realizada en enero de 2024 por NVIDIA, casi el 98% de los minoristas estaban a punto de invertir en IA generativa (GenAI) en los próximos 18 meses, lo que marca una tendencia significativa en el sector<sup>5</sup>. Otra encuesta realizada por NVIDIA reveló que más del 72% de los minoristas que utilizan IA habían experimentado una reducción en los costos operativos, mientras que el 69% había aumentado los ingresos anuales<sup>6</sup>.

A medida que los minoristas continúan invirtiendo en IA generativa para mejorar las experiencias de compra online de los clientes, algunos de los principales actores del sector están empezando a implementar funciones similares en sus tiendas físicas para obtener una ventaja competitiva.

Los principales minoristas han adoptado la IA para gestionar una serie de tareas, desde comprobar recibos y ofrecer recomendaciones de regalos personalizadas hasta mejorar las capacidades de búsqueda y resumir las reseñas de productos. Por ejemplo, algunos minoristas están aprovechando la búsqueda generativa impulsada por IA para recomendar productos a los clientes para diversas ocasiones. A diferencia de los sistemas de recomendación tradicionales que dependen únicamente de datos existentes como el historial de compras o los artículos vistos, la IA generativa puede crear recomendaciones de productos completamente nuevas al predecir las preferencias y comportamientos de un cliente. Esta capacidad no solo amplía la gama de opciones de compra disponibles, sino que también anima a los clientes a explorar productos que de otro modo no habrían descubierto. Además, la IA generativa se está utilizando para desarrollar textos e imágenes atractivos para campañas de marketing y para mejorar las descripciones de los productos para mejorar el rendimiento de las búsquedas.

Los minoristas también se han centrado en adoptar tecnologías innovadoras en las tiendas para atraer a los consumidores y crear entusiasmo. Como resultado, existe un creciente interés en el despliegue de señalización digital, carros inteligentes, etiquetas electrónicas para estanterías y experiencias de realidad virtual/aumentada en las tiendas.

### Venta minorista experiencial

A pesar del uso generalizado de la IA en el comercio minorista, muchos compradores siguen abandonando los sitios web sin realizar una compra. Las razones más comunes son la dificultad para encontrar el producto deseado (75%), sentirse abrumado por demasiadas opciones (58%) y la falta de asistencia al cliente (52%)<sup>7</sup>. Las devoluciones de productos siguen siendo un reto importante para los minoristas, ya que los consumidores estadounidenses devolvieron el 16.5% de las compras de mercancías en 2022, lo que supuso una pérdida de ingresos estimada en 816,000 millones de dólares<sup>8</sup>.

Para hacer frente a este desafío, los minoristas están recurriendo a tecnologías avanzadas como la realidad mixta, el Internet de las cosas, la cadena de bloques, el metaverso y la realidad aumentada y virtual para ofrecer capacidades, como las pruebas virtuales y las exhibiciones interactivas de productos, que pueden ayudar a crear un entorno de compra más inmersivo, eficiente y personalizado, ayudar a reducir la huella de carbono innecesaria y limitar los residuos. Por ejemplo, las herramientas de medición corporal ayudan a los clientes a encontrar su talla ideal con solo dos fotos, lo que reduce las devoluciones de productos y los residuos textiles. El uso de las funciones de prueba digital para productos de belleza, ropa y gafas está aumentando, lo que permite a los compradores visualizar cómo les quedan los artículos antes de comprarlos.

Según una investigación realizada por Snap Inc. y Publicis Media, dos tercios de los consumidores son menos propensos a devolver un producto después de usar una función de RA, y casi tres cuartas partes son propensos a comprar ropa, productos minoristas y de belleza después de una experiencia de RA<sup>9</sup>.

Los consumidores también están cada vez más abiertos a las experiencias de compra integradas en la tecnología. Un estudio de 2023 reveló que, entre el 95% de los consumidores que poseen o tienen acceso a al menos un dispositivo conectado, el 38% estaba muy o extremadamente interesado en utilizar la tecnología virtual para ver cómo quedaban los artículos en sus habitaciones antes de comprarlos<sup>10</sup>. Según una encuesta de Salesforce, casi el 90% de los consumidores afirma que la experiencia que ofrece una empresa es tan importante como los productos que ofrece<sup>11</sup>.

El impacto de la venta minorista experiencial se extiende más allá de los interiores de las tiendas hasta sus exteriores, donde las innovaciones tecnológicas crean primeras impresiones cautivadoras. Las marcas utilizan cada vez más el exterior de sus tiendas para preparar el escenario de experiencias inmersivas. Las últimas tendencias incluyen escaparates interactivos en los que se puede comprar, que permiten a los clientes navegar y comprar productos sin entrar en la tienda, lo que permite a los transeúntes desplazarse por las colecciones, explorar los detalles de los productos y realizar compras directamente a través de una interfaz de pantalla táctil<sup>12</sup>.

A medida que el sector minorista se vuelve más orientado a la experiencia, es probable que las tiendas tengan que repositonarse como centros de experiencias que prioricen las experiencias seleccionadas y los servicios de valor añadido. Según Brian Solis, director de Innovación Global de ServiceNow: "Los clientes que utilizan pagos sin contacto, RA/RV y compras en redes sociales, entre otros hábitos adoptados durante la pandemia, esperan en su gran mayoría mantener o aumentar su uso de este tipo de experiencias digitales en los próximos tres años. Esto demuestra realmente el atractivo duradero de la interacción digital."







# Tendencia 3: Sostenibilidad y economía circular

La sostenibilidad, incluidas las prácticas de economía circular, influye en el sector minorista, impulsada por la demanda de productos ecológicos por parte de los consumidores y las oportunidades de negocio para el crecimiento.

Según el informe Global Retail Outlook 2024 de Deloitte, el 62% de los minoristas reconocen la sostenibilidad como una vía para aumentar los ingresos<sup>1</sup>. El informe de sostenibilidad de Deloitte Global 2024 CxO destaca que el cambio climático sigue siendo una de las tres principales preocupaciones de los líderes empresariales de nivel C (CxO) a nivel mundial<sup>2</sup>. Un indicador clave de la permanencia del cambio climático en las agendas de los líderes es que el 85% de los CxOs han aumentado las inversiones en sostenibilidad en el último año, en comparación con el 75% en 2023, y la mitad ha comenzado a implementar soluciones tecnológicas para ayudar a alcanzar los objetivos climáticos<sup>3</sup>.

El cambio generacional hacia la sostenibilidad también es evidente entre los consumidores más jóvenes, que se inclinan más a apoyar a las marcas que adoptan prácticas sostenibles. No solo exigen productos sostenibles, sino también transparencia por parte de

los minoristas sobre sus esfuerzos en materia de sostenibilidad. Este cambio está llevando a los minoristas a centrarse más en la sostenibilidad para satisfacer las expectativas de los consumidores más jóvenes<sup>4</sup>.

A pesar de reconocer el impacto inminente del cambio climático en sus operaciones y estrategia, una parte significativa (27%) de las organizaciones ha tomado medidas mínimas o nulas<sup>5</sup>. Mientras que las empresas líderes están impulsando el cambio tanto dentro como fuera de sus organizaciones, un número aún mayor de empresas han tomado pocas, o ninguna, de las medidas más impactantes. A medida que el mundo avanza hacia una economía de cero emisiones netas, su enfoque lento puede correr el riesgo de dejarlas en desventaja competitiva.

Las prácticas de sostenibilidad no son solo respuestas a las preferencias de los consumidores, sino que también están impulsadas por las normativas. Para seguir siendo competitivos y cumplir con la normativa, es imprescindible que los minoristas comprendan sus normativas locales de sostenibilidad.

### La economía circular

Los minoristas están adoptando cada vez más el comercio de segunda mano, ofreciendo programas de intercambio, recompra y reciclaje que permiten a los clientes cambiar artículos usados por descuentos en nuevas compras, a la vez que reciclan productos viejos. En 2023, el mercado del comercio de segunda mano de EE. UU. estaba valorado en más de 188,000 millones de dólares y se prevé que alcance unos 276,000 millones de dólares en 2028<sup>6</sup>. El comercio de segunda mano no solo reduce los residuos y conserva los recursos al prolongar los ciclos de vida de los productos, sino que también abre nuevas fuentes de ingresos y optimiza la gestión de inventario, posicionando a las marcas como líderes socialmente responsables.

Por ejemplo, en 2024, un minorista de productos electrónicos se asoció con un gigante tecnológico para permitir a los clientes llevar cualquier ordenador portátil o tableta que cumpla los requisitos para reciclarla en sus tiendas y recibir descuentos en tabletas nuevas. El minorista también puso en marcha un programa que recoge productos electrónicos de consumo para reciclarlos en los hogares de los clientes. Una marca de calzado introdujo un programa de reventa de zapatos usados y reacondicionados, y un minorista de muebles puso en marcha un plan de reciclaje de colchones. En Europa, un minorista en línea entró en el mercado de la moda de segunda mano, y otro minorista de moda amplió sus servicios de ropa de segunda mano en toda Europa, con el objetivo de reducir significativamente su huella de carbono para 2030 y 2040.

Según el informe Comercio de segunda mano 2024 de eBay, la generación Z y los millennials son los principales compradores de moda circular. El 66% de la generación Z y el 62% de los millennials consideran personalmente importante comprar artículos de segunda mano o reacondicionados. Más del 70% de los consumidores de todo el mundo planean comprar productos usados en 2024, y el 86% de los compradores han comprado o vendido un artículo usado en el último año. El 53% de los clientes dijo que la moda rápida es perjudicial para el medio ambiente y contribuye a prácticas laborales injustas. El 64% de los compradores de eBay encuestados considera que el comercio de segunda mano mejora la salud del planeta<sup>7</sup>.

El impacto medioambiental del comercio de segunda mano es considerable.

En 2022, estas iniciativas de un gigante del comercio electrónico evitaron que miles de toneladas métricas de bienes de consumo acabaran en vertederos y evitó millones de toneladas métricas de emisiones de carbono. Además, se ha descubierto que la reintroducción de ropa en circulación reduce las emisiones de carbono en un promedio del 25%<sup>8</sup>.

### Prácticas ecológicas innovadoras en materia de embalaje, abastecimiento y tecnología.

Una encuesta reveló que el 66% de los compradores de la generación Z y los millennials prefieren comprar marcas sostenibles<sup>9</sup>. Las cuestiones relacionadas con el clima son su principal prioridad en lo que respecta a los factores medioambientales y sociales. Más de un tercio (36%) de los encuestados cree que es muy o extremadamente importante que los minoristas ofrezcan productos sostenibles desde el punto de vista medioambiental, un sentimiento compartido por el 36% de los consumidores de la generación Z y de la generación del milenio<sup>10</sup>. Para adaptarse a las preferencias de los consumidores de la generación del milenio y la generación Z, los minoristas han intensificado sus esfuerzos en materia de sostenibilidad, que incluyen la innovación en el embalaje, el abastecimiento sostenible, la gestión de residuos y la integración de tecnologías avanzadas. Según un estudio de 2024, una proporción significativa de ejecutivos minoristas están respondiendo a esta tendencia: el 53% está dando prioridad a los envases ecológicos, el 49% se centra en reducir al mínimo los envases para reducir los residuos y el 45% hace hincapié en los métodos de transporte sostenibles<sup>10</sup>.

En junio de 2024, un importante minorista estadounidense anunció que en Norteamérica había sustituido casi todos los cojines de aire de plástico que utilizaba para acolchar los paquetes por relleno de papel, con el objetivo de eliminar por completo estos plásticos para 2024. Otra empresa minorista se asoció con una empresa de reciclaje orgánico para implementar tecnología avanzada de desembalaje en más de 1400 tiendas para finales de julio de 2024 con el fin de minimizar los residuos, conservar la energía y abastecerse de productos de forma responsable.

Esta tendencia refleja un enfoque integrado de la sostenibilidad, con el objetivo de minimizar el impacto medioambiental y, al mismo tiempo, aumentar la confianza de los consumidores y la competitividad de las empresas. Según la encuesta Global ConsumerSignals de Deloitte, los consumidores también están mostrando su intención de recompensar a las marcas innovadoras que cumplen sus promesas de sostenibilidad, al estar dispuestos a pagar una prima del 27% de media<sup>11</sup>.







# Tendencia 4: Flujos de ingresos alternativos

Para mejorar los márgenes operativos y la rentabilidad, y seguir siendo relevantes y competitivos, los minoristas deben explorar nuevas oportunidades de crecimiento más allá del comercio minorista tradicional y ofrecer una amplia gama de servicios.

## Redes de medios minoristas

Los minoristas están empezando a aprovechar sus activos existentes para generar nuevas fuentes de ingresos, y los datos de los clientes se están convirtiendo en un recurso especialmente valioso. Cuando se combinan con oportunidades publicitarias en el punto de venta, estos datos crean un potencial de crecimiento sustancial para las empresas de medios minoristas.

Las redes de medios minoristas (plataformas de publicidad digital en sitios web de minoristas, aplicaciones, pantallas digitales, 6sheets, gráficos de suelo y reclamos de estantería) están ganando terreno rápidamente. Se espera que el gasto mundial en publicidad en medios minoristas supere los 165,000 millones de dólares estadounidenses en 2025, lo que representa casi una quinta parte del gasto total en publicidad digital<sup>1</sup>. Las redes de medios minoristas (plataformas de publicidad digital en sitios web de minoristas, aplicaciones, pantallas digitales, gráficos de piso y pantallas en los bordes de los estantes) están ganando terreno rápidamente. Se espera que el gasto global en publicidad de medios minoristas

supere los 165 mil millones de dólares para 2025, representando casi una quinta parte del gasto total en publicidad digital<sup>2</sup>.

Gartner estima que más del 70% de los anunciantes creen que las redes de medios minoristas pueden aumentar la participación de los clientes y las ventas<sup>3</sup>. El negocio publicitario de Amazon creció de 38,000 millones de dólares en 2022 a 47,000 millones de dólares en 2023 (impulsado principalmente por anuncios patrocinados)<sup>4</sup>, mientras que Walmart Connect (el negocio de medios minoristas de Walmart en EE. UU.) experimentó un crecimiento del 22% en el cuarto trimestre de 2023 frente al cuarto trimestre de 2022 (el negocio publicitario global de Walmart creció alrededor de un 28% hasta alcanzar los 3,400 millones de dólares en el año fiscal que finalizó en enero de 2024)<sup>5,6</sup>.

Algunos minoristas están experimentando con la integración de anuncios gráficos en las funciones de las aplicaciones móviles para permitir la medición del comportamiento de compra en la tienda y el rendimiento de los anuncios. En algunos casos, se están formando relaciones estratégicas con empresas de medios de comunicación existentes para impulsar la innovación y el crecimiento mediante la incorporación de elementos estratégicos, de planificación y creativos en los medios de comunicación minoristas tradicionales. Como resultado, algunos minoristas están

lanzando negocios de servicios de medios totalmente integrados en colaboración con empresas de medios para mejorar sus ofertas de medios minoristas. Además, se está produciendo una expansión del inventario de medios minoristas en tienda, que incluye programas de muestreo mejorados e inventario de autoservicio para anuncios digitales, lo que permite el acceso automatizado y una mayor participación de los anunciantes. Estas iniciativas subrayan colectivamente el papel fundamental de las redes de medios minoristas en las estrategias minoristas modernas, ya que los ingresos adicionales generados no solo pueden aumentar los beneficios y mejorar la rentabilidad de los propietarios de la empresa, sino que también pueden revertirse en el negocio para mantener los precios bajos, lo que en última instancia beneficia a los consumidores al ofrecer precios más competitivos y mejores experiencias de compra.

Las redes de medios minoristas están preparadas para una evolución y un crecimiento significativos. Para lograr el crecimiento, los minoristas tendrán que buscar oportunidades publicitarias no endémicas y generar ingresos incrementales captando el gasto publicitario de los canales tradicionales, como la publicidad exterior, la televisión y el cine, en lugar de limitarse a reasignar el gasto comercial existente. A medida que los minoristas sigan ampliando sus oportunidades en los medios minoristas, es probable que aumente la expectativa de que proporcionen una medición más sólida y demuestren un claro retorno de la inversión.

#### Minoristas como empresas tecnológicas: Capacidad como servicio

Casi cuatro de cada diez directores de información (CIO) encuestados por IDC dijeron que esperan gastar de más en infraestructura digital durante los próximos 18 meses. Y el 47% de los que esperan gastar de más culparon a la excesiva deuda

tecnológica, incluidas las aplicaciones antiguas<sup>7</sup>. Para hacer frente a estos retos y explorar nuevas oportunidades, los minoristas están empezando a actuar más como empresas tecnológicas.

La innovación tecnológica de última generación puede requerir una arquitectura tecnológica subyacente sólida. Los minoristas están utilizando ahora sus inversiones en tecnología y los conocimientos adquiridos en TI para ayudar a respaldar las aspiraciones digitales de otras empresas del sector. Están creando plataformas tecnológicas que apoyan a las empresas más pequeñas en sus campos. Las empresas de consumo y minoristas están encontrando beneficioso colaborar con empresas emergentes y proveedores de tecnología avanzada, ya que les puede ayudar a acceder a las últimas tecnologías e integrarse en un ecosistema más amplio que incluye a los consumidores, otros minoristas y soluciones tecnológicas avanzadas.

Por ejemplo, algunos minoristas están ofreciendo plataformas de información de datos a proveedores y comerciantes externos y comercializando plataformas para proporcionar servicios de entrega ampliados. Además, otro minorista ha lanzado un software de gestión de servicios de campo para empresas de reparación y piezas de motor y ofrece soluciones de plataforma digital para crear y desarrollar negocios en línea. También vende tecnología que permite a los minoristas pequeños y medianos ofrecer servicios BOPIS a través de modelos de suscripción.

Este enfoque no solo ayuda a estas pequeñas empresas a alcanzar sus objetivos digitales, sino que también genera nuevas fuentes de ingresos para los minoristas. Así, los minoristas están evolucionando para convertirse en actores clave en el panorama tecnológico, impulsando el crecimiento y la innovación en la industria.



# Las Principales 250 Potencias Globales del Comercio Minorista

En AF2023, las 250 principales empresas de Global Powers of Retailing (Potencias Globales del Comercio Minorista) crecieron un 3.6% interanual en ingresos minoristas, sobre una base compuesta ponderada por ventas y ajustada por el tipo de cambio. En medio de las crecientes incertidumbres económicas, el crecimiento de los ingresos disminuyó con respecto al 8.3% del año anterior. A medida que el entorno minorista comienza a volver a las condiciones previas a la pandemia de COVID-19, los minoristas se están posicionando para crecer en el futuro. La eficiencia operativa sigue siendo primordial, y los minoristas recurren cada vez más a la IA y la automatización para ayudar a optimizar la gestión de inventario, agilizar las cadenas de suministro y mejorar la rentabilidad.

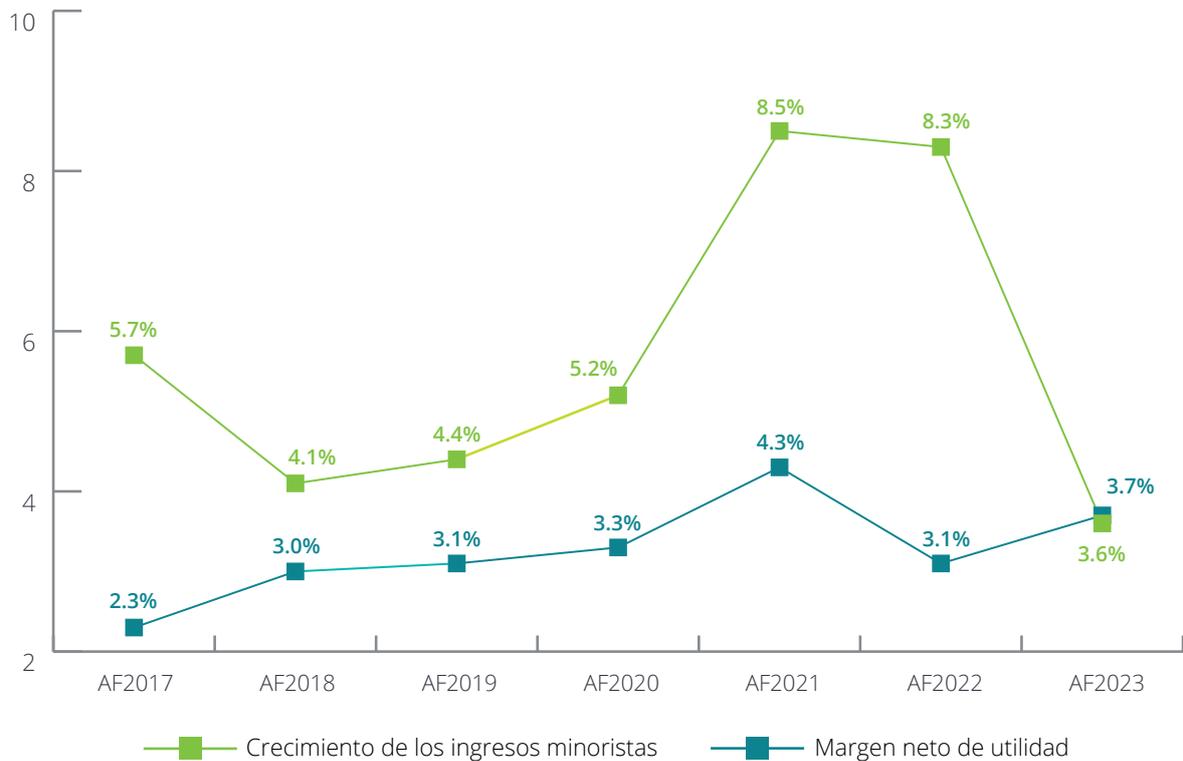
Europa y Norteamérica siguen dominando el número de minoristas y la cuota de ingresos minoristas entre las cinco regiones mundiales, aportando el 83% de los ingresos minoristas totales en el AF2023. Sin embargo, la tasa de crecimiento de los ingresos minoristas de estas dos regiones fue de las más bajas, con un 4.7% en Europa y un 3.1% en Norteamérica. También se observó una tendencia similar en la tasa de crecimiento anual compuesto (TCAC) para el período comprendido entre el AF2018 y el AF2023. Sin embargo, los márgenes de beneficio

neto siguieron siendo los más altos de las demás regiones, con un 3.6% y un 4%, respectivamente.

El margen neto de utilidad ponderado de los 250 principales minoristas en el ejercicio fiscal 2023 fue del 3.7% sobre una base compuesta ponderada por ventas y ajustada por divisas, 0,6 puntos porcentuales (pp) más que el año anterior. Este aumento de la rentabilidad se debió en gran medida a un margen neto de utilidad ponderado del 9.8% en el sector de la ropa y los accesorios, y al aumento de la rentabilidad de los minoristas de artículos duraderos y recreativos y de los minoristas diversificados, cuyos márgenes de beneficio neto fueron del 5.3% (+2,4 pp) y del 3.4% (+1,2 pp) respectivamente.

En total, el 74% (186) de las 250 principales empresas lograron un crecimiento positivo de los ingresos minoristas, y el 224% (56) de ellas registraron un crecimiento de dos dígitos. Entre los minoristas que informaron de sus beneficios netos, el 88.1% (193) obtuvieron beneficios, frente al 86.7% en el ejercicio fiscal 2022. La proporción de los ingresos minoristas agregados de las 250 principales empresas procedentes de operaciones en el extranjero aumentó del 24.4% al 25.4%, y el número medio de países en los que las empresas tienen operaciones minoristas aumentó de 12.6 en el AF2022 a 12.8 en el AF2023.

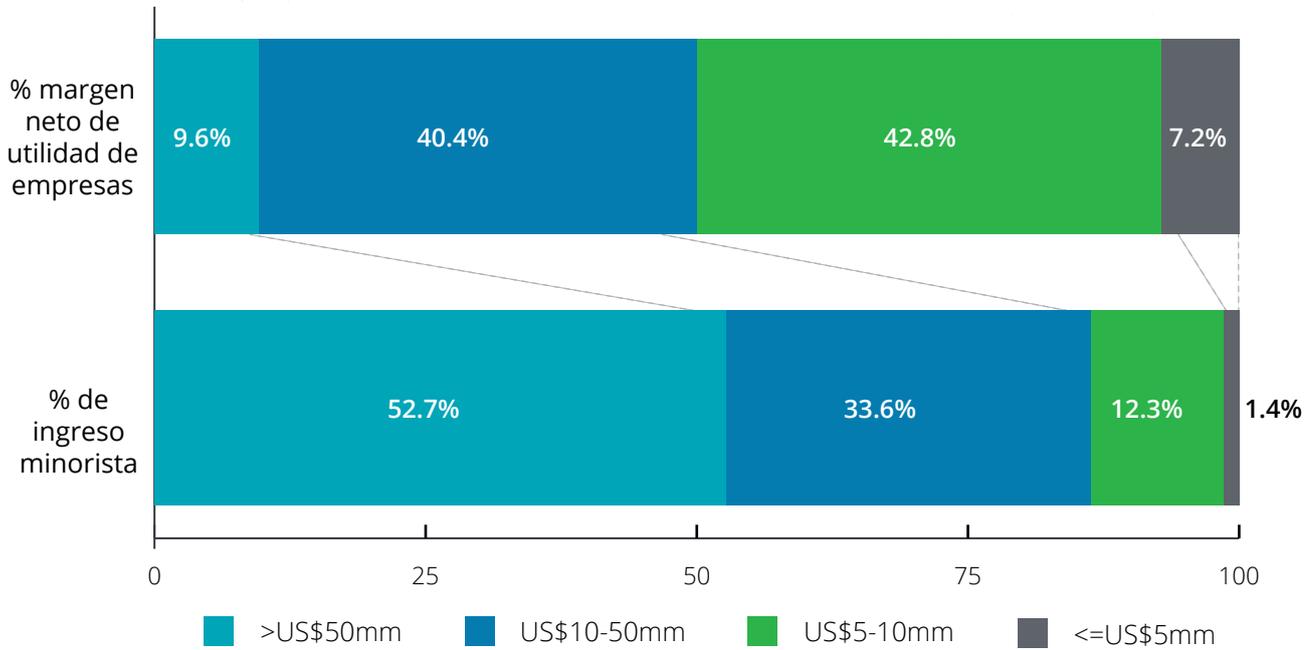
## Crecimiento interanual y rentabilidad de las 250 principales minoristas en los informes de Potencias Globales del Comercio Minorista



Nota: GPR 2019 = AF2017, GPR 2020 = AF2018, GPR 2021 = AF2019, GPR 2022 = AF2020, GPR 2023 = AF2021, GPR 2024 = AF2022, GPR 2025 = AF2023

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025 (Potencias Globales del Comercio Minorista 2025). Análisis del desempeño financiero y las operaciones para los ejercicios fiscales que finalizaron entre el 1 de julio de 2023 y el 30 de junio de 2024 utilizando informes anuales de empresas, Supermarket News, Forbes America's largest private companies y otras fuentes.

### Las principales 250 empresas por tamaño (ingreso minorista US\$MM), AF2025



Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025 (Potencias Globales del Comercio Minorista 2025). Análisis del desempeño financiero y las operaciones para los ejercicios fiscales que finalizaron entre el 1 de julio de 2023 y el 30 de junio de 2024 utilizando informes anuales de empresas, Supermarket News, Forbes America's largest private companies y otras fuentes.



## Global Powers of Retailing Top 250, FY2023

Rango de ingresos minorista AF2023	Cambio de rango desde AF2022 <sup>1</sup>	Nombre de la empresa	País de origen	Ingreso minorista AF2023 (\$ millones de dólares estadounidenses)	Ingreso <sup>2</sup> minorista empresa matriz/ grupo empresarial (\$ millones de dólares estadounidenses) AF2023	Formato operacional dominante	#Países en operación	Ingresos minoristas AF2028-2023 CAGR <sup>3</sup>	Crecimiento de ingresos minoristas AF2022-2023	Margen <sup>4</sup> de beneficio neto AF2023	
1	●	0	Walmart Inc.	Estados Unidos	648,125	648,125	Hipermercado/ supercentro	19	4.7%	6.0%	2.5%
2	●	0	Amazon.com, Inc.	Estados Unidos	251,902	574,785	Sin tienda	23	12.4%	5.4%	5.3%
3	●	0	Costco Wholesale Corporation	Estados Unidos	242,290	242,290	Bodega	14	11.3%	6.8%	2.6%
4	●	0	Schwarz Group	Alemania	177,009	181,015	Tienda de descuento	32	9.4%	8.9%	n/a
5	●	0	The Home Depot, Inc.	Estados Unidos	152,669	152,669	Hogar	3	7.1%	-3.0%	9.9%
6	●	0	The Kroger Co.	Estados Unidos	148,905	150,039	Supermercado	1	4.4%	1.1%	1.4%
7	▲	2	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG and Aldi International Services GmbH & Co. oHG	Alemania	123,608 <sup>e</sup>	123,608 <sup>e</sup>	Tienda de descuento	19	9.0%	8.7%	n/a
8	▼	-1	JD.com, Inc	China	122,884	152,989 <sup>**</sup>	Sin tienda	1	15.9%	0.7%	2.1%
9	▼	-1	Walgreens Boots Alliance, Inc.	Estados Unidos	121,191	139,081	Farmacia	6	1.8%	1.2%	-2.5%
10	▲	1	CVS Health Corporation	Estados Unidos	116,763	357,776	Farmacia	1	6.8%	9.5%	n/a
11	▼	-1	Target Corporation	Estados Unidos	105,803	107,412	Tienda departamental de descuento	1	7.3%	-1.7%	3.9%
12	▲	1	Ahold Delhaize	Países Bajos	97,837 <sup>**</sup>	97,837 <sup>**</sup>	Supermercado	10	7.1%	1.9%	2.1%
13	▲	1	Carrefour S.A.	Francia	90,803	93,708	Hipermercado/ supercentro	37	1.8%	2.2%	1.9%
14	▼	-2	Lowe's Companies, Inc.	Estados Unidos	86,377	86,377	Hogar	1	3.9%	-11.0%	8.9%
15	▲	1	Tesco PLC	Reino Unido	85,218	86,243	Hipermercado/ supercentro	5	1.4%	4.2%	1.7%
16	▲	1	Albertsons Companies, Inc.	Estados Unidos	79,238	79,238	Supermercado	1	5.5%	2.0%	1.6%
17	▲	1	Edeka-Verbund	Alemania	75,930 <sup>e**</sup>	78,027 <sup>**</sup>	Supermercado	1	5.5%	6.5%	n/a
18	▲	1	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton S.A.	Francia	73,299	95,082 <sup>**</sup>	Otra especialidad	81	15.7%	11.8%	18.5%
19	▼	-4	Seven & i Holdings Co., Ltd.	Japón	72,750 <sup>**</sup>	76,514 <sup>**</sup>	Tienda de conveniencia	20	10.8%	-6.3%	2.1%
20	▲	1	Rewe Group	Alemania	68,552 <sup>**</sup>	92,691 <sup>**</sup>	Supermercado	10	5.4%	8.4%	0.9%

<sup>1</sup> Cambio en el rango vs AF2022 calculado manualmente

<sup>2</sup> Puede incluir resultados de operaciones no minoristas si son <50% de las ganancias del grupo

<sup>3</sup> Tasa de rendimiento anual compuesta

<sup>4</sup> Margen de beneficio/ ganancia neta basada en la ganancia total consolidada y el ingreso neto

n/a = no disponible

ne = no en existencia

\* Ganancia incluye ventas al mayoreo

\*\* Ganancia incluye ventas minoristas y mayoristas

e = estimado

g = facturación bruta reportada por la empresa

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025. (Potencias Globales del Comercio Minorista 2025). Análisis del rendimiento financiero y las operaciones para los ejercicios fiscales que finalizaron entre el 1 de julio de 2023 y el 30 de junio de 2024 utilizando informes anuales de empresas, Supermarket News, Forbes America's largest private companies y otras fuentes.

Rango de ingresos minorista AF2023	Cambio de rango desde empresa AF2022 <sup>1</sup>	Nombre de la empresa	País de origen	Ingreso minorista AF2023 (\$ millones de dólares estadounidenses)	Ingreso <sup>2</sup> minorista empresa matriz/ grupo empresarial (\$ millones de dólares estadounidenses) AF2023	Formato operacional dominante	#Países en operación	Ingresos minoristas AF2028-2023 CAGR <sup>3</sup>	Crecimiento de ingresos minoristas AF2022-2023	Margen <sup>4</sup> de beneficio neto AF2023	
21	▲	1	Centres Distributeurs E. Leclerc	Francia	63,229 <sup>***</sup>	68,205 <sup>ge**</sup>	Supermercado	6	8.1%	11.6%	n/a
22	▼	-2	Aeon Co., Ltd.	Japón	58,671	63,720	Hipermercado/ supercentro	10	2.2%	4.7%	1.1%
23	●	0	Publix Super Markets, Inc.	Estados Unidos	57,100	57,100	Supermercado	1	9.4%	4.8%	7.6%
24	●	0	The TJX Companies, Inc.	Estados Unidos	54,217	54,217	Especialidad ropa/calzado	9	6.8%	8.6%	8.3%
25	▲	1	Loblaw Companies Limited	Canadá	44,012 <sup>**</sup>	44,905 <sup>**</sup>	Hipermercado/ supercentro	1	4.9%	5.1%	3.7%
26	▲	4	H-E-B Grocery Company LP (formerly H.E. Butt Grocery Company)	Estados Unidos	43,600 <sup>e</sup>	43,600 <sup>e</sup>	Supermercado	2	11.8%	12.1%	n/a
27	▼	-2	Best Buy Co., Inc.	Estados Unidos	43,452	43,452	Electrónica	2	0.3%	-6.1%	2.9%
28	▲	5	Les Mousquetaires (formerly ITM Développement International (Intermarché))	Francia	43,377	45,352	Supermercado	4	7.0%	12.6%	0.2%
29	●	0	The IKEA Group (INGKA Holding B.V.)	Países Bajos	42,960	48,180	Otra especialidad	31	2.6%	0.0%	3.4%
30	▼	-2	Woolworths Limited	Australia	42,005 <sup>**</sup>	45,303 <sup>**</sup>	Supermercado	2	1.6%	4.8%	0.2%
31	▲	1	J Sainsbury plc	Reino Unido	40,580	41,359	Hipermercado/ supercentro	2	2.4%	3.6%	0.4%
32	▲	3	Inditex, S.A.	España	38,935 <sup>**</sup>	38,935 <sup>**</sup>	Especialidad ropa/ calzado	213	6.6%	10.4%	15.0%
33	▼	-2	Dollar General Corporation	Estados Unidos	38,692	38,692	Tienda de descuento	2	8.6%	2.2%	4.3%
34	▲	3	Coop Group	Suiza	36,794	41,182	Supermercado	7	6.2%	1.0%	2.1%
35	▲	4	Mercadona, S.A.	España	36,267	36,267	Supermercado	2	8.1%	15.4%	3.1%
36	●	0	ELO SA (formerly Auchan Holding SA)	Francia	35,590	36,312 <sup>**</sup>	Hipermercado/ supercentro	11	-8.5%	-2.0%	-1.1%
37	▲	8	Jerónimo Martins, SGPS, S.A.	Portugal	33,780	33,780	Tienda de descuento	6	12.0%	20.6%	2.5%

<sup>1</sup> Cambio en el rango comparado con el AF2022. Calculado manualmente

<sup>2</sup> Puede incluir resultados de operaciones no minoristas si son <50% del ingreso del grupo

<sup>3</sup> Tasa de rendimiento anual compuesta

<sup>4</sup> Margen de ganancia neta basada en la ganancia total consolidada y el ingreso neto

n/a = no disponible

ne = no en existencia

\* Ganancia incluye ventas al mayoreo

\*\* Ganancia incluye ventas minoristas y mayoristas

e = estimado

g = facturación bruta reportada por la empresa

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025. (Potencias Globales del Comercio Minorista 2025). Análisis del rendimiento financiero y las operaciones para los ejercicios fiscales que finalizaron entre el 1 de julio de 2023 y el 30 de junio de 2024 utilizando informes anuales de empresas, Supermarket News, Forbes America's largest private companies y otras fuentes.

Rango de ingresos minorista AF2023	Cambio de rango desde AF2022 <sup>1</sup>	Nombre de la empresa	País de origen	Ingreso minorista AF2023 (\$ millones de dólares estadounidenses)	Ingreso <sup>2</sup> minorista empresa matriz/ grupo empresarial (\$ millones de dólares estadounidenses) AF2023	Formato operacional dominante	#Países en operación	Ingresos minoristas AF2028-2023 CAGR <sup>3</sup>	Crecimiento de ingresos minoristas AF2022-2023	Margen <sup>4</sup> de beneficio neto AF2023	
38	▲	2	Asda Group Limited	Reino Unido	32,611	32,611	Hipermercado/ supercentro	1	2.3%	4.7%	0.8%
39	▼	-1	Groupe Adeo SA	Francia	31,952 **	33,314 **	Hogar	21	8.5%	-0.8%	3.8%
40	▲	4	Reliance Retail Limited	India	31,002	31,012	Supermercado	1	17.5%	15.4%	3.4%
41	▲	2	Migros-Genossenschafts Bund	Suiza	30 688 e**	37,959 **	Hipermercado/ supercentro	3	1.0%	2.0%	0.5%
42	▲	5	Shein	China	30,666	30,666	Sin tienda	150	88.2%	17.0%	6.5%
43	▼	-2	Dollar Tree, Inc.	Estados Unidos	30,604	30,604	Tienda de descuento	2	6.0%	8.0%	-3.3%
44	▼	-2	Coopérative U (Système U, Centrale Nationale)	Francia	30,360 e**	36,619 g**	Supermercado	9	5.7%	6.9%	n/a
45	▲	1	Coles Group Limited	Australia	29,061	29,137	Supermercado	1	2.7%	7.6%	2.6%
46	▲	16	FEMSA Comercio, S.A. de C.V.	México	26,839	26,839	Tienda de conveniencia	11	11.4%	23.1%	n/a
47	▲	3	CP ALL Plc.	Tailandia	25,998	26,750	Conveniencia	3	12.0%	8.0%	2.0%
48	▲	1	EssilorLuxottica SA	Italia	25,964	28,027	Especialidad ropa/ calzado	80	32.5%	3.0%	9.6%
49	▼	-22	Alibaba Group Holding Limited/ New Retail & Direct Sales	Hong Kong RAE	24,890	130,263	Hipermercado/ supercentro	1	35.0%	-34.6%	n/a
50	▲	1	Metro AG	Alemania	24,679	32,301 **	Tienda bodega	21	-0.7%	0.2%	1.4%
51	▲	6	Ceconomy AG	Alemania	23,516	23,516	Electrónica	13	0.8%	2.2%	-0.2%
52	▲	3	A.S. Watson Group	Hong Kong RAE	23,479 **	23,479 **	Farmacia	28	1.6%	8.1%	n/a
53	▼	-5	Macy's, Inc.	Estados Unidos	23,092	23,092	Tienda departamental	3	-1.6%	-5.5%	0.5%

<sup>1</sup> Cambio en el rango comparado con el AF2022. Calculado manualmente

<sup>2</sup> Puede incluir resultados de operaciones no minoristas si son <50% del ingreso del grupo

<sup>3</sup> Tasa de rendimiento anual compuesta

<sup>4</sup> Margen de ganancia neta basada en la ganancia total consolidada y el ingreso neto

n/a = no disponible

ne = no en existencia

\* Ganancia incluye ventas al mayoreo

\*\* Ganancia incluye ventas minoristas y mayoristas

e = estimado

g = facturación bruta reportada por la empresa

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025. (Potencias Globales del Comercio Minorista 2025). Análisis del rendimiento financiero y las operaciones para los ejercicios fiscales que finalizaron entre el 1 de julio de 2023 y el 30 de junio de 2024 utilizando informes anuales de empresas, Supermarket News, Forbes America's largest private companies y otras fuentes.

Rango de ingresos minorista AF2023	Cambio de rango desde AF2022 <sup>1</sup>	Nombre de la empresa	País de origen	Ingreso minorista AF2023 (\$ millones de dólares estadounidenses)	Ingreso <sup>2</sup> minorista empresa matriz/ grupo empresarial (\$ millones de dólares estadounidenses) AF2023	Formato operacional dominante	#Países en operación	Ingresos minoristas AF2022-2023 CAGR <sup>3</sup>	Crecimiento de ingresos minoristas AF2022-2023	Margen <sup>4</sup> de beneficio neto AF2023	
54	▲	5	H & M Hennes & Mauritz AB	Suecia	22,621 **	22,621 **	Especialidad ropa/ calzado	78	2.3%	5.6%	3.7%
55	▼	-3	Empire Company Limited	Canadá	22,400	22,568 **	Supermercado	1	4.1%	0.8%	2.5%
56	▼	-3	NIKE, Inc. / NIKE Direct	Estados Unidos	22,351	51,362 **	Ropa/ calzado	74	12.7%	0.3%	n/a
57	▼	-1	Wesfarmers Limited	Australia	22,288	29,474 **	Hogar	3	6.7%	3.0%	5.8%
58	●	0	Meijer, Inc.	Estados Unidos	21,950 <sup>e</sup>	21,950 <sup>e</sup>	Hipermercado/ supercentro	1	2.7%	3.6%	n/a
59	▲	5	Coupang, Inc.	Corea del Sur	21,223	24,383	Sin tienda	1	41.1%	15.7%	5.6%
60	▲	3	Ross Stores, Inc.	Estados Unidos	20,377	20,377	Ropa/ accesorios	1	6.3%	9.0%	9.2%
61	▼	-1	BJ's Wholesale Club Holdings, Inc.	Estados Unidos	19,969	19,969	Tienda de bodega	1	9.0%	3.4%	2.6%
62	▲	4	Conad Consorzio Nazionale, Dettaglianti Soc. Coop. a.r.l.	Italia	19,866 <sup>e**</sup>	22,073 <sup>e**</sup>	Supermercado	5	8.2%	8.2%	n/a
63	▼	-2	Berkshire Hathaway Inc. / Retailing operations	Estados Unidos	19,408	364,482	Otra especialidad	13	27.4%	0.6%	n/a
64	▲	6	Fast Retailing Co., Ltd.	Japón	18,964 **	18,978 **	Ropa/ calzado	23	5.4%	20.3%	11.4%
65	▼	-11	Wm Morrison Supermarkets PLC	Reino Unido	18,776 <sup>e**</sup>	18,776 <sup>e**</sup>	Supermercado	1	-2.7%	-15.6%	n/a
66	▲	1	Alimentation Couche-Tard Inc.	Canadá	17,536	69,264	Tienda de conveniencia	29	3.9%	1.5%	n/a
67	▲	5	AutoZone, Inc.	Estados Unidos	17,457 **	17,457 **	Otra especialidad	3	9.2%	7.4%	14.5%
68	▲	3	Décathlon S.A.	Francia	17,237	17,234	Otra especialidad	78	6.7%	1.1%	5.1%
69	●	0	Kering S.A.	Francia	17,047 <sup>e</sup>	21,594 **	Ropa/ calzado	95	8.6%	-2.7%	15.7%
70	▼	-5	E-MART Inc.	Corea del Sur	17,017	22,745	Supermercado	6	7.0%	-2.0%	-1.3%

<sup>1</sup> Cambio en el rango comparado con el AF2022. Calculado manualmente

<sup>2</sup> Puede incluir resultados de operaciones no minoristas si son <50% del ingreso del grupo

<sup>3</sup> Tasa de rendimiento anual compuesta

<sup>4</sup> Margen de ganancia neta basada en la ganancia total consolidada y el ingreso neto

n/a = no disponible

ne = no en existencia

\* Ganancia incluye ventas al mayoreo

\*\* Ganancia incluye ventas minoristas y mayoristas

e = estimado

g = facturación bruta reportada por la empresa

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025. (Potencias Globales del Comercio Minorista 2025). Análisis del rendimiento financiero y las operaciones para los ejercicios fiscales que finalizaron entre el 1 de julio de 2023 y el 30 de junio de 2024 utilizando informes anuales de empresas, Supermarket News, Forbes America's largest private companies y otras fuentes.

Rango de ingresos minorista AF2023	Cambio de rango desde AF2022 <sup>1</sup>	Nombre de la empresa	País de origen	Ingreso minorista AF2023 (\$ millones de dólares estadounidenses)	Ingreso <sup>2</sup> minorista empresa matriz/ grupo empresarial (\$ millones de dólares estadounidenses) AF2023	Formato operacional dominante	#Países en operación	Ingresos minoristas AF2028-2023 CAGR <sup>3</sup>	Crecimiento de ingresos minoristas AF2022-2023	Margen <sup>4</sup> de beneficio neto AF2023	
71	▲	2	Cencosud S.A.	Chile	16,768	17,316	Supermercado	8	9.8%	6.6%	5.4%
72	▲	3	Compagnie Financière Richemont SA	Suiza	16,662	22,248 **	Otra especialidad	51	10.0%	4.4%	11.4%
73	▼	-5	Kohl's Corporation	Estados Unidos	16,586	17,476	Tienda departamental	1	-2.9%	-3.4%	1.8%
74	▲	7	Marks and Spencer Group plc	Reino Unido	16,541 **	16,541 **	Tienda departamental	73	4.8%	9.4%	3.2%
75	▼	-1	Kingfisher plc	Italia	16,472	16,472	Hipermercado/ supercentro	8	2.1%	-0.6%	2.7%
76	▲	2	Coop Italia	Italia	16,334	18,100	Hipermercado/ supercentro	1	4.2%	2.9%	n/a
77	▲	7	Spar Holding AG	Austria	16,330	16,433	Supermercado	8	7.1%	10.6%	1.1%
78	▲	4	O'Reilly Automotive, Inc.	Estados Unidos	15,812 **	15,812 **	Otra especialidad	3	10.6%	9.7%	14.8%
79	▲	4	S Group	Finlandia	15,681	15,681	Supermercado	2	6.7%	5.5%	n/a
80	▲	9	Grupo Comercial Chedraui, S.A.B. de C.V.	México	15,407	15,485	Hipermercado/ supercentro	2	17.9%	1.4%	3.0%
81	▲	10	Dirk Rossmann GmbH	Alemania	15,341 §	15,341 §	Farmacia	8	8.0%	14.4%	n/a
82	▲	6	Metro Inc.	Canadá	15,259 **	15,259 **	Supermercado	1	7.6%	9.7%	4.9%
83	new		Avolta AG (formerly Dufry AG)	Suiza	14,949	15,194	Otra especialidad	73	8.3%	87.2%	1.7%
84	▼	-7	The Gap, Inc.	Estados Unidos	14,889 **	14,889 **	Ropa/ calzado	40	-2.1%	-4.7%	3.4%
85	▲	2	Vipshop Holdings Limited	China	14,875	15,895	Sin tienda	1	4.6%	5.5%	7.3%
86	▼	-10	Otto (GmbH & Co KG)	Alemania	14,657	16,234	Sin tienda	25	5.6%	-8.2%	-2.8%
87	▼	-1	Tractor Supply Company	Estados Unidos	14,556	14,556	Otra especialidad	1	13.0%	2.5%	7.6%

<sup>1</sup> Cambio en el rango comparado con el AF2022. Calculado manualmente

<sup>2</sup> Puede incluir resultados de operaciones no minoristas si son <50% del ingreso del grupo

<sup>3</sup> Tasa de rendimiento anual compuesta

<sup>4</sup> Margen de ganancia neta basada en la ganancia total consolidada y el ingreso neto  
n/a = no disponible

ne = no en existencia

\* Ganancia incluye ventas al mayoreo

\*\* Ganancia incluye ventas minoristas y mayoristas

e = estimado

g = facturación bruta reportada por la empresa

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025. (Potencias Globales del Comercio Minorista 2025). Análisis del rendimiento financiero y las operaciones para los ejercicios fiscales que finalizaron entre el 1 de julio de 2023 y el 30 de junio de 2024 utilizando informes anuales de empresas, Supermarket News, Forbes America's largest private companies y otras fuentes.

Rango de ingresos minorista AF2023	Cambio de rango desde AF2022 <sup>1</sup>	Nombre de la empresa	País de origen	Ingreso minorista AF2023 (\$ millones de dólares estadounidenses)	Ingreso <sup>2</sup> minorista empresa matriz/ grupo empresarial (\$ millones de dólares estadounidenses) AF2023	Formato operacional dominante	#Países en operación	Ingresos minoristas AF2028-2023 CAGR <sup>3</sup>	Crecimiento de ingresos minoristas AF2022-2023	Margen <sup>4</sup> de beneficio neto AF2023
88	▼ -3	Genuine Parts Company	Estados Unidos	14,247	23,091 **	Otra especialidad	14	6.2%	4.2%	5.7%
89	▼ -10	Nordstrom, Inc.	Estados Unidos	14,219	14,693	Tienda departamental	1	-1.7%	-5.8%	0.9%
90	▲ 5	ICA Gruppen AB	Suecia	14,188	14,633	Supermercado	4	4.9%	8.1%	2.9%
91	▲ 13	Chow Tai Fook Jewellery Group Limited	Hong Kong RAE	13,891 **	13,891 **	Otra especialidad	12	10.3%	14.8%	6.1%
92	▲ 23	Sendas Distribuidora S.A. (Assaf)	Brasil	13,701 **	13,701 **	Tienda bodega	1	23.6%	22.0%	1.1%
93	▼ -1	John Lewis Partnership plc	Reino Unido	13,684 **	13,684 **	Supermercado	2	0.9%	2.4%	0.4%
94	▲ 14	Hermès International SCA	Francia	13,485 <sup>e</sup>	14,819 **	Ropa/ calzado	48	19.2%	15.7%	32.2%
95	▼ -2	El Corte Inglés, S.A.	España	13,372	15,633	Tienda departamental	18	-1.0%	1.1%	3.5%
96	▼ -6	Menard, Inc.	Estados Unidos	13,240 <sup>e</sup>	13,240 <sup>e</sup>	Hogar	1	5.8%	0.4%	n/a
97	▲ 10	Shoprite Holdings Ltd.	Sudáfrica	13,225 **	13,520 **	Supermercado	10	9.9%	12.0%	2.5%
98	▲ 5	JD Sports Fashion Plc	Reino Unido	13,080 <sup>e</sup>	13,378 **	Ropa/ calzado	36	17.6%	5.1%	5.7%
99	▼ -2	Hy-Vee, Inc.	Estados Unidos	13,000 <sup>e</sup>	13,000 <sup>e</sup>	Supermercado	1	5.4%	4.5%	n/a
100	▼ -2	Dick's Sporting Goods, Inc.	Estados Unidos	12,984	12,984	Otra especialidad	1	9.0%	5.0%	8.1%
101	▼ -5	The Sherwin-Williams Company / Americas Group	Estados Unidos	12,840 **	23,052 **	Hogar	10	5.9%	1.4%	10.4%
102	▲ 4	Wegmans Food Markets, Inc.	Estados Unidos	12,500 <sup>e</sup>	12,500 <sup>e</sup>	Supermercado	1	6.3%	5.2%	n/a
103	▼ -9	Pan Pacific International Holdings	Japón	12,499 <sup>e</sup>	13,020	Tienda departamental de descuento	7	9.4%	7.9%	4.2%
104	▲ 20	Action Holding BV	Países Bajos	12,471	12,471	Tienda departamental de descuento	11	21.8%	27.6%	9.4%

<sup>1</sup> Cambio en el rango comparado con el AF2022. Calculado manualmente

<sup>2</sup> Puede incluir resultados de operaciones no minoristas si son <50% del ingreso del grupo

<sup>3</sup> Tasa de rendimiento anual compuesta

<sup>4</sup> Margen de ganancia neta basada en la ganancia total consolidada y el ingreso neto

n/a = no disponible

ne = no en existencia

\* Ganancia incluye ventas al mayoreo

\*\* Ganancia incluye ventas minoristas y mayoristas

e = estimado

g = facturación bruta reportada por la empresa

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025. (Potencias Globales del Comercio Minorista 2025). Análisis del rendimiento financiero y las operaciones para los ejercicios fiscales que finalizaron entre el 1 de julio de 2023 y el 30 de junio de 2024 utilizando informes anuales de empresas, Supermarket News, Forbes America's largest private companies y otras fuentes.

Rango de ingresos minorista AF2023	Cambio de rango desde AF2022 <sup>1</sup>	Nombre de la empresa	País de origen	Ingreso minorista AF2023 (\$ millones de dólares estadounidenses)	Ingreso <sup>2</sup> minorista empresa matriz/ grupo empresarial (\$ millones de dólares estadounidenses) AF2023	Formato operacional dominante	#Países en operación	Ingresos minoristas AF2028-2023 CAGR <sup>3</sup>	Crecimiento de ingresos minoristas AF2022-2023	Margen <sup>4</sup> de beneficio neto AF2023	
105	▲	8	dm-drogerie markt Verwaltungs-GmbH	Alemania	12,265 <sup>e</sup>	16,811 <sup>g</sup>	Farmacia	13	4.8%	4.7%	1.3%
106	▼	-6	Wayfair Inc	Estados Unidos	12,003	12,003	Sin tienda	5	12.1%	-1.8%	-6.1%
107	▲	3	Giant Eagle, Inc.	Estados Unidos	11,500 <sup>***</sup>	11,500 <sup>***</sup>	Supermercado	1	3.9%	3.6%	n/a
108	▲	1	Advance Auto Parts, Inc.	Estados Unidos	11,288 <sup>**</sup>	11,288 <sup>**</sup>	Otra especialidad	3	3.3%	1.2%	0.3%
109	▼	-10	Lotte Shopping Co., Ltd.	Corea del Sur	11,233	11,233	Tienda de descuento	4	-4.0%	-5.9%	1.2%
110	▲	1	Zalando SE	Alemania	11,194	11,194	Sin tienda	25	13.5%	-1.9%	0.8%
111	▲	6	Chewy, Inc.	Estados Unidos	11,148	11,148	Sin tienda	2	25.8%	10.4%	0.4%
112	▼	-32	BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.	Turquía	11,038	11,038	Tienda de descuento	3	59.0%	17.6%	4.7%
113	▲	24	Associated British Foods plc / Primark	Reino Unido	10,991	24,098	Especialidad ropa/ calzado	16	3.8%	17.0%	n/a
114	▲	4	Ulta Beauty, Inc	Estados Unidos	10,871	11,207	Otra especialidad	1	11.1%	9.8%	11.5%
115	▲	1	NorgesGruppen ASA	Noruega	10,773	10,997	Tienda de descuento	1	5.4%	9.5%	2.8%
116	▼	-11	Currys plc. (formerly Dixons Carphone plc)	Reino Unido	10,616	10,616	Electrónica	6	-4.1%	-10.9%	0.3%
117	▼	-15	Qurate Retail Group	Estados Unidos	10,614	10,614	Sin tienda	7	-5.5%	-12.3%	-0.5%
118	▲	23	Globus Holding GmbH & Co. KG	Alemania	10,522 <sup>e</sup>	10,522 <sup>e</sup>	Hipermercado/ supercentro	4	8.3%	27.7%	n/a
119	▲	2	Colruyt Group	Bélgica	10,417	11,703 <sup>**</sup>	Supermercado	3	4.3%	9.4%	9.7%
120	▼	-19	Yonghui Superstores Co., Ltd.	China	10,397	11,092	Hipermercado/ supercentro	1	2.4%	-12.4%	-1.9%
121	▼	-2	WinCo Foods LLC	Estados Unidos	10,390 <sup>e</sup>	10,390 <sup>e</sup>	Supermercado	1	6.2%	5.5%	n/a

<sup>1</sup> Cambio en el rango comparado con el AF2022. Calculado manualmente

<sup>2</sup> Puede incluir resultados de operaciones no minoristas si son <50% del ingreso del grupo

<sup>3</sup> Tasa de rendimiento anual compuesta

<sup>4</sup> Margen de ganancia neta basada en la ganancia total consolidada y el ingreso neto  
n/a = no disponible

ne = no en existencia

\* Ganancia incluye ventas al mayoreo

\*\* Ganancia incluye ventas minoristas y mayoristas

e = estimado

g = facturación bruta reportada por la empresa

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025. (Potencias Globales del Comercio Minorista 2025). Análisis del rendimiento financiero y las operaciones para los ejercicios fiscales que finalizaron entre el 1 de julio de 2023 y el 30 de junio de 2024 utilizando informes anuales de empresas, Supermarket News, Forbes America's largest private companies y otras fuentes.

Rango de ingresos minorista AF2023	Cambio de rango desde AF2022 <sup>1</sup>	Nombre de la empresa	País de origen	Ingreso minorista AF2023 (\$ millones estadounidenses)	Ingreso <sup>2</sup> minorista empresa matriz/ grupo empresarial (\$ millones estadounidenses) AF2023	Formato operacional dominante	#Países en operación	Ingresos minoristas AF2028-2023 CAGR <sup>3</sup>	Crecimiento de ingresos minoristas AF2022-2023	Margen <sup>4</sup> de beneficio neto AF2023
122	▼ 17	Organización Soriana, S.A.B. de C.V.	México	10,367	10,367	Hipermercado/ supercentro	1	2.8%	6.1%	2.9%
123	▲ -1	Salling Group	Dinamarca	10,332	10,401	Tienda de descuento	3	3.4%	5.7%	2.3%
124	▲ 20	El Puerto de Liverpool, S.A.B. de C.V.	México	10,313	11,537	Tienda departamental	1	7.8%	10.1%	10.0%
125	▼ 2	Esselunga S.p.A.	Italia	10,092	10,092	Hipermercado/ supercentro	1	3.4%	6.1%	1.3%
126	▼ -92	Casino Guichard-Perrachon S.A.	Francia	9,885	9,990	Hipermercado/ supercentro	27	-24.5%	-73.4%	-78.7%
127	▲ -13	Canadian Tire Corporation, Limited	Canadá	9,834 **	12,565 **	Otra especialidad	2	3.9%	-7.5%	2.0%
128	▼ 1	Tengelmann Group	Alemania	9,833 e**	9,933 e**	Hogar	22	3.3%	4.3%	n/a
129	▲ -17	S.A.C.I. Falabella	Chile	9,734	10,636	Hogar	7	2.9%	-9.0%	1.6%
130	▼ 3	Burlington Stores, Inc.	Estados Unidos	9,727	9,727	Tienda departamental	2	7.8%	11.8%	3.5%
131	▲ -3	PetSmart, Inc.	Estados Unidos	9,700 e	9,700 e	Otra especialidad	2	0.4%	5.4%	n/a
132	▼ 15	lululemon athletica inc.	Canadá	9,619	9,619	Ropa/ calzado	20	23.9%	18.6%	16.1%
133	▼ -1	Koninklijke Jumbo Food Groep B.V. (formerly Jumbo Groep Holding B.V.)	Países Bajos	9,588 **	9,604 **	Supermercado	2	6.9%	6.5%	0.2%
134	▲ -9	Adidas Group	Alemania	9,587	23,648 **	Ropa/ calzado	67	6.0%	-1.7%	n/a
135	● 8	Gruppo Eurospin	Italia	9,500	9,618	Tienda de descuento	4	9.0%	10.6%	4.9%
136	▼ 0	President Chain Store Corp.	Taiwan	9,379	10,292 **	Tienda de conveniencia	4	5.3%	9.0%	4.0%
137	▲ -11	Co-operative Group Ltd.	Reino Unido	9,245	14,337 **	Tienda de conveniencia	1	-0.2%	-7.0%	0.0%
138	▲ 8	Sonae, SGPS, SA	Portugal	9,134	9,203	Supermercado	62	7.4%	8.9%	5.1%
139	1	FNAC Darty S.A.	Francia	8,691	8,691	Otra especialidad	13	1.0%	-0.9%	0.7%

<sup>1</sup> Cambio en el rango comparado con el AF2022. Calculado manualmente

<sup>2</sup> Puede incluir resultados de operaciones no minoristas si son <50% del ingreso del grupo

<sup>3</sup> Tasa de rendimiento anual compuesta

<sup>4</sup> Margen de ganancia neta basada en la ganancia total consolidada y el ingreso neto

n/a = no disponible

ne = no en existencia

\* Ganancia incluye ventas al mayoreo

\*\* Ganancia incluye ventas minoristas y mayoristas

e = estimado

g = facturación bruta reportada por la empresa

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025. (Potencias Globales del Comercio Minorista 2025). Análisis del rendimiento financiero y las operaciones para los ejercicios fiscales que finalizaron entre el 1 de julio de 2023 y el 30 de junio de 2024 utilizando informes anuales de empresas, Supermarket News, Forbes America's largest private companies y otras fuentes.

Rango de ingresos minorista AF2023	Cambio de rango desde AF2022 <sup>1</sup>	Nombre de la empresa	País de origen	Ingreso minorista AF2023 (\$ millones de dólares estadounidenses)	Ingreso <sup>2</sup> minorista empresa matriz/ grupo empresarial (\$ millones de dólares estadounidenses) AF2023	Formato operacional dominante	#Países en operación	Ingresos minoristas AF2028-2023 CAGR <sup>3</sup>	Crecimiento de ingresos minoristas AF2022-2023	Margen <sup>4</sup> de beneficio neto AF2023
140	▼ -6	Ace Hardware Corporation	Estados Unidos	8,673	9,131 **	Hogar	60	10.3%	-0.2%	3.6%
141	▼ -3	GS Retail Co., Ltd.	Corea del Sur	8,553 <sup>e</sup>	8,962	Tienda de conveniencia	4	6.6%	2.7%	0.2%
142	▼ -12	Southeastern Grocers, Inc. (formerly Southeastern Grocers, LLC)	Estados Unidos	8,500 <sup>e</sup>	8,500 <sup>e</sup>	Supermercado	1	-0.6%	-5.6%	n/a
143	▼ -23	Yamada Holdings Co., Ltd. (Formerly Yamada Denki Co., Ltd.)	Japón	8,462	10,517	Electrónica	4	-4.4%	-1.0%	1.6%
144	▼ -2	Dairy Farm International Holdings Limited	Hong Kong RAE	8,345	9,170	Supermercado	11	-6.6%	0.0%	1.7%
145	▲ 14	Reitan AS (Formerly Reitangruppen)	Noruega	8,214 **	12,539 **	Tienda de descuento	5	7.7%	15.2%	1.1%
146	▲ 14	Lao Feng Xiang Co., Ltd. 老凤祥股份有限公司	China	8,200 **	10,076 **	Tienda de descuento	4	11.5%	15.4%	4.2%
147	▼ -16	Foot Locker, Inc.	Estados Unidos	8,154	8,154	Ropa/ calzado	26	0.5%	-6.8%	-4.0%
148	▼ -25	Suning.com Co., Ltd.	China	8,109	10,067	Electrónica	1	-24.4%	-12.2%	-6.8%
149	▲ 12	Deichmann SE	Alemania	8,044 <sup>e</sup>	8,167	Ropa/ calzado	34	7.4%	7.2%	0.0%
150	▲ 7	Kesko Corporation	Finlandia	7,953 <sup>e**</sup>	13,005 **	Supermercado	8	1.2%	2.0%	4.2%
151	▲ 3	Great American Outdoors Group, LLC (formerly Bass Pro Group, LLC)	Estados Unidos	7,920 <sup>e</sup>	7,920 <sup>e</sup>	Tienda de descuento	2	1.6%	3.9%	n/a
152	▲ 6	The SPAR Group Limited	Sudáfrica	7,884	7,884	Supermercado	9	7.7%	10.1%	0.3%

<sup>1</sup> Cambio en el rango comparado con el AF2022. Calculado manualmente

<sup>2</sup> Puede incluir resultados de operaciones no minoristas si son <50% del ingreso del grupo

<sup>3</sup> Tasa de rendimiento anual compuesta

<sup>4</sup> Margen de ganancia neta basada en la ganancia total consolidada y el ingreso neto

n/a = no disponible

ne = no en existencia

\* Ganancia incluye ventas al mayoreo

\*\* Ganancia incluye ventas minoristas y mayoristas

e = estimado

g = facturación bruta reportada por la empresa

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025. (Potencias Globales del Comercio Minorista 2025). Análisis del rendimiento financiero y las operaciones para los ejercicios fiscales que finalizaron entre el 1 de julio de 2023 y el 30 de junio de 2024 utilizando informes anuales de empresas, Supermarket News, Forbes America's largest private companies y otras fuentes.

Rango de ingresos minorista AF2023	Cambio de rango desde AF2022 <sup>1</sup>	Nombre de la empresa	País de origen	Ingreso minorista AF2023 (\$ millones de dólares estadounidenses)	Ingreso <sup>2</sup> minorista empresa matriz/ grupo empresarial (\$ millones de dólares estadounidenses) AF2023	Formato operacional dominante	#Países en operación	Ingresos minoristas AF2028-2023 CAGR <sup>3</sup>	Crecimiento de ingresos minoristas AF2022-2023	Margen <sup>4</sup> de beneficio neto AF2023	
153	●	0	Wumart Technology Group Co., Ltd. (formerly Wumart Holdings, Inc.)	China	7,780 <sup>e</sup>	9,153 <sup>e</sup>	Supermercado	1	9.4%	4.8%	n/a
154	▼	-19	Williams-Sonoma, Inc.	Estados Unidos	7,751	7,751	Sin tienda	13	6.4%	-10.6%	12.3%
155	new		Staples, Inc.	Estados Unidos	7,600 <sup>e</sup>	n/a <sup>e</sup>	Otra especialidad	2	7.9%	-4.4%	n/a
156	▲	14	Magazine Luiza S.A.	Brasil	7,531	7,575	Otra especialidad	1	18.7%	-1.6%	-2.7%
157	▲	8	Northeast Grocery Inc.	Estados Unidos	7,460 <sup>e</sup>	7,460 <sup>e</sup>	Supermercado	1	n/a	3.6%	n/a
158	▲	19	SM Investments Corporation	Filipinas	7,442	11,078	Hipermercado/ supercentro	1	4.3%	9.7%	13.7%
159	▲	4	Axel Johnson AB	Suecia	7,438 <sup>**</sup>	11,616 <sup>**</sup>	Supermercado	1	7.7%	4.7%	1.5%
160	▼	-4	Bath & Body Works, Inc.	Estados Unidos	7,429 <sup>**</sup>	7,429 <sup>**</sup>	Otra especialidad	42	9.1%	-1.7%	11.8%
161	▼	-13	Beisia Group Co., Ltd.	Japón	7,427 <sup>**</sup>	7,427 <sup>**</sup>	Hogar	1	5.5%	1.7%	n/a
162	▲	11	Lulu Group International	Emiratos Árabes Unidos	7,278	7,278	Hipermercado/ supercentro	7	0.1%	5.6%	2.6%
163	▲	3	Bauhaus AG	Alemania	7,242	8,520	Hogar	19	3.4%	-1.7%	n/a
164	▼	-13	Signet Jewelers Limited	Estados Unidos	7,135	7,171	Otra especialidad	4	2.8%	-8.1%	11.3%
165	▲	10	Hobby Lobby Stores, Inc.	Estados Unidos	7,110 <sup>e</sup>	7,110 <sup>e</sup>	Otra especialidad	1	7.3%	3.9%	n/a
166	▼	-17	China Resources Vanguard Co., Ltd.	China	7,056 <sup>e</sup>	8,820 <sup>e</sup>	Hipercentro/ supercentro	1	-9.2%	-9.7%	n/a
167	▲	1	Army and Air Force Exchange Service (AAFES)	Estados Unidos	7,040	7,040	Tienda de conveniencia	30	-0.6%	-1.1%	11.7%
168	▲	52	Harbor Freight Tools USA, Inc.	Estados Unidos	7,000 <sup>e</sup>	7,000 <sup>e</sup>	Otra especialidad	1	11.8%	30.8%	n/a
169	▲	45	Raia Drogasil S.A.	Brasil	6,999	6,999	Farmacia	1	17.0%	16.9%	3.2%

<sup>1</sup> Cambio en el rango comparado con el AF2022. Calculado manualmente

<sup>2</sup> Puede incluir resultados de operaciones no minoristas si son <50% del ingreso del grupo

<sup>3</sup> Tasa de rendimiento anual compuesta

<sup>4</sup> Margen de ganancia neta basada en la ganancia total consolidada y el ingreso neto

n/a = no disponible

ne = no en existencia

\* Ganancia incluye ventas al mayoreo

\*\* Ganancia incluye ventas minoristas y mayoristas

e = estimado

g = facturación bruta reportada por la empresa

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025. (Potencias Globales del Comercio Minorista 2025). Análisis del rendimiento financiero y las operaciones para los ejercicios fiscales que finalizaron entre el 1 de julio de 2023 y el 30 de junio de 2024 utilizando informes anuales de empresas, Supermarket News, Forbes America's largest private companies y otras fuentes.

Rango de ingresos minorista AF2023	Cambio de rango desde AF2022 <sup>1</sup>	Nombre de la empresa	País de origen	Ingreso minorista AF2023 (\$ millones estadounidenses)	Ingreso <sup>2</sup> minorista empresa matriz/ grupo empresarial (\$ millones de dólares estadounidenses) AF2023	Formato operacional dominante	#Países en operación	Ingresos minoristas AF2028-2023 CAGR <sup>3</sup>	Crecimiento de ingresos minoristas AF2022-2023	Margen <sup>4</sup> de beneficio neto AF2023	
170	▲	19	PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart)	Indonesia	6,946	6,946	Tienda de conveniencia	2	9.9%	10.3%	3.3%
171	▲	21	B&M European Value Retail S.A.	Reino Unido	6,920	6,920	Tienda de descuento	2	9.5%	10.1%	6.7%
172	▼	-17	Penney OpCo LLC (formerly J. C. Penney Company, Inc.)	Estados Unidos	6,900 <sup>e</sup>	6,900 <sup>e</sup>	Tienda departamental	1	-10.0%	-9.2%	0.4%
173	▲	10	Sprouts Farmers Market, Inc.	Estados Unidos	6,837	6,837	Supermercado	1	5.6%	6.8%	3.8%
174	▲	6	Endeavour Group	Australia	6,834	8,210	Otra especialidad	1	n/a	3.4%	4.2%
175	▲	7	PT Indomarco Prisma (Indomaret)	Indonesia	6,828 <sup>**</sup>	6,828 <sup>**</sup>	Tienda de conveniencia	1	8.4%	4.7%	1.3%
176	▼	-9	MatsukiyoCocokara & Co. (formerly MatsumotoKiyoshi Holdings Co., Ltd..)	Japón	6,735 <sup>**</sup>	6,755 <sup>**</sup>	Farmacia	5	12.2%	7.5%	5.1%
177	▼	-25	Majid Al Futtaim Holding LLC	Emiratos Árabes Unidos	6,712	9,391	Hipermercado/ supercentro	15	-2.5%	-12.0%	7.8%
178	▲	1	Frasers Group plc (formerly Sports Direct International plc)	Reino Unido	6,706 <sup>**</sup>	6,936 <sup>**</sup>	Otra especialidad	23	8.6%	-0.4%	7.2%
179	▼	-3	H2O Retailing Corporation	Japón	6,624	7,094	Tienda departamental	2	3.1%	10.4%	2.0%
180	▲	23	XXXLutz Group	Austria	6,622	6,622	Otra especialidad	14	6.4%	12.4%	n/a
181	▲	51	Demoules Super Markets, Inc. (dba Market Basket)	Estados Unidos	6,600 <sup>e</sup>	6,600 <sup>e</sup>	Supermercado	1	5.0%	33.3%	n/a
182	▼	-13	Tsuruha Holdings Inc.	Japón	6,536	6,536	Farmacia	2	5.6%	5.9%	2.6%
183	▼	-5	Dillard's, Inc.	Estados Unidos	6,534	6,874	Tienda departamental	1	1.2%	-3.3%	10.7%
184	▲	61	DINO POLSKA S.A. GROUP	Polonia	6,515	6,515	Hipermercado/ supercentro	1	34.5%	29.6%	5.5%
185	▼	-4	Lawson, Inc.	Japón	6,510	7,256 <sup>**</sup>	Tienda de conveniencia	6	10.5%	10.1%	4.8%
186	▲	15	Next plc	Reino Unido	6,499 <sup>**</sup>	6,968 <sup>**</sup>	Ropa/ calzado	34	5.6%	9.0%	14.6%

<sup>1</sup> Cambio en el rango comparado con el AF2022. Calculado manualmente

<sup>2</sup> Puede incluir resultados de operaciones no minoristas si son <50% del ingreso del grupo

<sup>3</sup> Tasa de rendimiento anual compuesta

<sup>4</sup> Margen de ganancia neta basada en la ganancia total consolidada y el ingreso neto

n/a = no disponible

ne = no en existencia

\* Ganancia incluye ventas al mayoreo

\*\* Ganancia incluye ventas minoristas y mayoristas

e = estimado

g = facturación bruta reportada por la empresa

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025. (Potencias Globales del Comercio Minorista 2025). Análisis del rendimiento financiero y las operaciones para los ejercicios fiscales que finalizaron entre el 1 de julio de 2023 y el 30 de junio de 2024 utilizando informes anuales de empresas, Supermarket News, Forbes America's largest private companies y otras fuentes.

Rango de ingresos minorista AF2023	Cambio de rango desde AF2022 <sup>1</sup>	Nombre de la empresa	País de origen	Ingreso minorista AF2023 (\$ millones de dólares estadounidenses)	Ingreso <sup>2</sup> minorista empresa matriz/ grupo empresarial (\$ millones de dólares estadounidenses) AF2023	Formato operacional dominante	#Países en operación	Ingresos minoristas AF2028-2023 CAGR <sup>3</sup>	Crecimiento de ingresos minoristas AF2022-2023	Margen <sup>4</sup> de beneficio neto AF2023	
187	▲	4	Chyuan Lien Enterprise Co Ltd / PX Mart Co., Ltd.	Taiwan	6,493	6,493	Supermercado	1	10.8%	5.3%	n/a
188	▲	23	MAXIMA GRUPĖ, UAB	Lituania	6,450	6,450	Supermercado	5	11.1%	13.4%	3.2%
189	▲	4	Central Retail Corporation Public Company Limited	Tailandia	6,444	7,222	Tienda departamental	3	4.2%	4.7%	3.4%
190	▲	37	Farmacias Guadalajara	México	6,438	6,438	Farmacia	1	15.4%	11.7%	4.1%
191	▼	-6	JB Hi-Fi Limited	Australia	6,398	6,398	Electrónica	2	6.2%	-0.4%	5.6%
192	▼	-4	Reinalt-Thomas Corporation (doing business as Discount Tire/ America's Tire)	United States	6,390 <sup>e</sup>	26,737 <sup>e</sup>	Otra especialidad	1	5.9%	2.6%	n/a
193	▲	1	BGF Retail	Corea del Sur	6,324	6,324	Tienda de conveniencia	4	7.2%	7.6%	2.4%
194	▼	-23	Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A. (Dia, S.A.)	España	6,313	6,344	Tienda de descuento	4	-4.7%	-12.3%	-0.5%
195	▼	-5	HORNBACK Baumarkt AG Group	Alemania	6,258	6,258	Hogar	9	7.1%	-1.1%	1.3%
196	▼	-10	Victoria's Secret & Co.	Estados Unidos	6,182 <sup>**</sup>	6,182 <sup>**</sup>	Ropa/ calzado	64	-3.5%	-2.6%	1.9%
197	▼	-13	Academy Sports and Outdoors, Inc.	Estados Unidos	6,159	6,159	Otra especialidad	1	5.2%	-3.7%	8.4%
198	▼	-1	Cosmos Pharmaceutical Corp.	Japón	6,144	6,144	Farmacia	1	9.6%	16.6%	2.5%
199	new		Avenue Supermarts Ltd. (dba Dmart)	India	6,094	6,111	Supermercado	1	20.5%	18.6%	5.0%
200	▲	6	United.b Group (formerly HTM-Group)	Francia	6,084 <sup>e</sup>	6,084 <sup>e</sup>	Electrónica	4	10.2%	5.0%	n/a

<sup>1</sup> Cambio en el rango comparado con el AF2022. Calculado manualmente

<sup>2</sup> Puede incluir resultados de operaciones no minoristas si son <50% del ingreso del grupo

<sup>3</sup> Tasa de rendimiento anual compuesta

<sup>4</sup> Margen de ganancia neta basada en la ganancia total consolidada y el ingreso neto  
n/a = no disponible

ne = no en existencia

\* Ganancia incluye ventas al mayoreo

\*\* Ganancia incluye ventas minoristas y mayoristas

e = estimado

g = facturación bruta reportada por la empresa

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025. (Potencias Globales del Comercio Minorista 2025). Análisis del rendimiento financiero y las operaciones para los ejercicios fiscales que finalizaron entre el 1 de julio de 2023 y el 30 de junio de 2024 utilizando informes anuales de empresas, Supermarket News, Forbes America's largest private companies y otras fuentes.

Rango de ingresos minorista AF2023	Cambio de rango desde AF2022 <sup>1</sup>	Nombre de la empresa	País de origen	Ingreso minorista AF2023 (\$ millones de dólares estadounidenses)	Ingreso <sup>2</sup> minorista empresa matriz/ grupo empresarial (\$ millones de dólares estadounidenses) AF2023	Formato operacional dominante	#Países en operación	Ingresos minoristas AF2028-2023 CAGR <sup>3</sup>	Crecimiento de ingresos minoristas AF2022-2023	Margen <sup>4</sup> de beneficio neto AF2023	
201	new	Total Wine & More	Estados Unidos	6,000 <sup>e</sup>	6,000 <sup>e</sup>	Otra especialidad	1	14.1%	9.1%	n/a	
202	new	Raley's Family of Fine Stores (now The Raley's Companies)	Estados Unidos	6,000 <sup>e</sup>	6,000 <sup>e</sup>	Supermercado	1	12.7%	7.1%	n/a	
203	▼	-31	Nitori Holdings Co., Ltd.	Japón	5,975	5,975	Otra especialidad	8	8.1%	-5.5%	9.7%
204	▲	36	Pepco Group	Polonia	5,972	5,972	Minorista de descuento	21	13.1%	17.1%	1.8%
205	▼	-5	Grupo Casas Bahia S.A. (Formerly Via S.A. or Via Varejo S.A.)	Brasil	5,943	5,943	Electrónica	1	1.4%	-6.6%	-9.1%
206	new	Migros Ticaret A.Ş.	Tuquía	5,895	6,105	Supermercado	1	57.0%	30.1%	4.9%	
207	▼	-5	Pick n Pay Stores Limited	Sudáfrica	5,840 <sup>**</sup>	5,840 <sup>**</sup>	Supermercado	8	4.9%	5.4%	-2.8%
208	▼	-10	Tapestry, Inc.	Estados Unidos	5,804 <sup>e</sup>	6,671 <sup>**</sup>	Otra especialidad	125	1.6%	-1.8%	12.2%
209	▼	-1	Coop Norge, the Group	Noruega	5,707	5,983	Supermercado	1	4.4%	5.0%	0.4%
210	▲	5	Ingles Markets, Inc.	Estados Unidos	5,664	5,893 <sup>**</sup>	Supermercado	1	7.4%	3.4%	3.6%
211	▲	23	JYSK Group	Dinamarca	5,621	5,621	Otra especialidad	48	7.7%	6.3%	n/a
212	▲	26	Sklavenitis Group	Grecia	5,518 <sup>e</sup>	5,518 <sup>e</sup>	Supermercado	2	10.7%	11.9%	n/a
213	new	NORMA Unternehmens Stiftung	Alemania	5,518 <sup>e</sup>	5,518 <sup>e</sup>	Tienda de descuento	4	7.2%	25.0%	n/a	
214	▼	-40	Natura & Co Holding S.A	Brasil	5,508	5,508	Otra especialidad	64+	14.8%	-26.3%	11.1%
215	▲	1	Liquor Control Board of Ontario	Canadá	5,506 <sup>**</sup>	5,506 <sup>**</sup>	Otra especialidad	1	8.2%	0.7%	34.5%
216	▼	-11	Bic Camera Inc.	Japón	5,504	5,595	Electrónica	1	-0.7%	3.0%	0.6%
217	▲	7	Stater Bros. Holdings Inc.	Estados Unidos	5,500 <sup>e</sup>	5,500 <sup>e</sup>	Supermercado	1	4.0%	5.8%	n/a
218	●	0	Coop Danmark A/S	Dinamarca	5,479	5,776	Supermercado	3	0.5%	-2.2%	-6.0%

<sup>1</sup> Cambio en el rango comparado con el AF2022. Calculado manualmente

<sup>2</sup> Puede incluir resultados de operaciones no minoristas si son <50% del ingreso del grupo

<sup>3</sup> Tasa de rendimiento anual compuesta

<sup>4</sup> Margen de ganancia neta basada en la ganancia total consolidada y el ingreso neto

n/a = no disponible

ne = no en existencia

\* Ganancia incluye ventas al mayoreo

\*\* Ganancia incluye ventas minoristas y mayoristas

e = estimado

g = facturación bruta reportada por la empresa

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025. (Potencias Globales del Comercio Minorista 2025). Análisis del rendimiento financiero y las operaciones para los ejercicios fiscales que finalizaron entre el 1 de julio de 2023 y el 30 de junio de 2024 utilizando informes anuales de empresas, Supermarket News, Forbes America's largest private companies y otras fuentes.

Rango de ingresos minorista AF2023	Cambio de rango desde AF2022 <sup>1</sup>	Nombre de la empresa	País de origen	Ingreso minorista AF2023 (\$ millones de dólares estadounidenses)	Ingreso <sup>2</sup> minorista empresa matriz/ grupo empresarial (\$ millones de dólares estadounidenses) AF2023	Formato operacional dominante	#Países en operación	Ingresos minoristas AF2028-2023 CAGR <sup>3</sup>	Crecimiento de ingresos minoristas AF2022-2023	Margen <sup>4</sup> de beneficio neto AF2023	
219	▲	7	Grupo Eroski	España	5,470 **	5,928 **	Supermercado	3	2.3%	8.1%	2.0%
220	▼	-13	Life Corporation	Japón	5,401	5,401	Supermercado	1	3.0%	5.8%	2.1%
221	new		Fortenova grupa d.d.	Croacia	5,326	6,372	Supermercado	5	21.6%	12.0%	-3.3%
222	▼	-23	Yodobashi Camera Co., Ltd.	Japón	5,296 <sup>e</sup>	5,296 <sup>e</sup>	Electrónica	1	3.0%	3.0%	n/a
223	▼	-1	Petco Health and Wellness Company, Inc. (formerly PETCO Animal Supplies, Inc.)	Estados Unidos	5,274	6,255	Otra especialidad	3	6.0%	0.8%	-20.5%
224	▼	-28	GameStop Corp.	Estados Unidos	5,273	5,273	Otra especialidad	7	-8.6%	-11.0%	0.1%
225	▲	6	American Eagle Outfitters, Inc.	Estados Unidos	5,262 **	5,262 **	Ropa/ calzado	30	5.4%	5.4%	3.2%
226	new		InRetail Perú Corp.	Perú	5,237	5,558	Supermercado	2	10.7%	5.2%	4.5%
227	▲	10	WD FF Limited dba Iceland	Reino Unido	5,206 **	5,300 **	Supermercado	65	6.0%	6.5%	0.0%
228	▲	2	Homeplus Co., Ltd.(formerly Homeplus Stores Co., Ltd.)	Corea del Sur	5,190	5,190	Hipermercado/ supercentro	1	1.6%	5.0%	-8.3%
229	▲	10	Casey's General Store	Estados Unidos	5,189	14,863	Tiendas de conveniencia	1	8.5%	8.8%	3.4%
230	▼	-2	The Save Mart Companies	Estados Unidos	5,100 <sup>e</sup>	5,100 <sup>e</sup>	Supermercado	1	2.5%	2.0%	n/a
231	▼	-18	The Michaels Companies, Inc.	Estados Unidos	5,100 <sup>e</sup>	5,100 <sup>e</sup>	Otra especialidad	2	-0.7%	-7.3%	n/a
232	new		Specsavers Group	Reino Unido	5,072 **	5,072 **	Otra especialidad	11	7.6%	13.0%	n/a
233	▼	-8	Sundrug Co., Ltd.	Japón	4,966 **	4,966 **	Farmacia	1	5.0%	8.9%	3.9%
234	▼	-13	Valor Holdings Co., Ltd.	Japón	4,948	5,336	Supermercado	1	6.9%	5.8%	1.6%
235	▼	-48	Shinsegae Inc.	Corea del Sur	4,944 **	4,906 **	Otra especialidad	1	4.0%	-18.7%	4.9%

<sup>1</sup> Cambio en el rango comparado con el AF2022. Calculado manualmente

<sup>2</sup> Puede incluir resultados de operaciones no minoristas si son <50% del ingreso del grupo

<sup>3</sup> Tasa de rendimiento anual compuesta

<sup>4</sup> Margen de ganancia neta basada en la ganancia total consolidada y el ingreso neto

n/a = no disponible

ne = no en existencia

\* Ganancia incluye ventas al mayoreo

\*\* Ganancia incluye ventas minoristas y mayoristas

e = estimado

g = facturación bruta reportada por la empresa

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025. (Potencias Globales del Comercio Minorista 2025). Análisis del rendimiento financiero y las operaciones para los ejercicios fiscales que finalizaron entre el 1 de julio de 2023 y el 30 de junio de 2024 utilizando informes anuales de empresas, Supermarket News, Forbes America's largest private companies y otras fuentes.

Rango de ingresos minorista AF2023	Cambio de rango desde AF2022 <sup>1</sup>	Nombre de la empresa	País de origen	Ingreso minorista AF2023 (\$ millones de dólares estadounidenses)	Ingreso <sup>2</sup> minorista empresa matriz/grupo empresarial (\$ millones de dólares estadounidenses) AF2023	Formato operacional dominante	#Países en operación	Ingresos minoristas AF2028-2023 CAGR <sup>3</sup>	Crecimiento de ingresos minoristas AF2022-2023	Margen <sup>4</sup> de beneficio neto AF2023
236	● 0	Sugi Holdings Co., Ltd.	Japón	4,937 **	4,965 **	Farmacia	1	8.8%	11.6%	3.0%
237	▼ -33	Mobile World Investment Corporation	Vietnam	4,912	4,912	Electrónica	3	6.6%	-11.5%	0.1%
238	new	Defense Commissary Agency (DeCA)	Estados Unidos	4,900	4,900	Supermercado	12	-0.4%	11.4%	n/a
239	new	T. J. Morris dba Home Bargains	Reino Unido	4,772	4,772	Otra especialidad	1	12.0%	10.4%	6.8%
240	▼ -21	Edion Corporation	Japón	4,763	4,763	Electrónica	1	0.1%	0.1%	1.2%
241	▼ -31	K's Holdings Corporation	Japón	4,745 **	4,745 **	Electrónica	1	0.8%	-2.6%	1.0%
242	▼ -25	Big Lots, Inc.	Estados Unidos	4,722	4,722	Tienda de descuento	1	-2.1%	-13.6%	-10.2%
243	new	ATB-Market LLC	Ucrania	4,720 <sup>e</sup>	4,720 <sup>e</sup>	Tienda de descuento	1	16.1%	22.0%	2.2%
244	new	Weis Markets, Inc.	Estados Unidos	4,697	4,697	Supermercado	1	6.0%	0.0%	2.2%
245	new	Urban Outfitters, Inc.	Estados Unidos	4,679	5,153 **	Ropa/ calzado	14	5.4%	6.0%	5.6%
246	new	PRADA Group	Italia	4,624	5,216	Ropa/ calzado	70	10.6%	12.1%	14.2%
247	● 0	EG Group Limited	Reino Unido	4,505	28,333	Tienda de conveniencia	10	18.5%	1.7%	n/a
248	▼ -19	Neiman Marcus Group LTD LLC	Estados Unidos	4,500 <sup>e</sup>	4,500 <sup>e</sup>	Tienda departamental	1	-1.7%	-10.0%	n/a
249	new	Sok Marketler	Turquía	4,469	4,469	Tienda de descuento	1	61.6%	18.3%	3.3%
250	new	Pepkor Holdings Limited	Sudáfrica	4,448	4,615	Tienda departamental de descuento	10	5.8%	6.7%	-1.5%

<sup>1</sup> Cambio en el rango comparado con el AF2022. Calculado manualmente

<sup>2</sup> Puede incluir resultados de operaciones no minoristas si son <50% del ingreso del grupo

<sup>3</sup> Tasa de rendimiento anual compuesta

<sup>4</sup> Margen de ganancia neta basada en la ganancia total consolidada y el ingreso neto

n/a = no disponible

ne = no en existencia

\* Ganancia incluye ventas al mayoreo

\*\* Ganancia incluye ventas minoristas y mayoristas

e = estimado

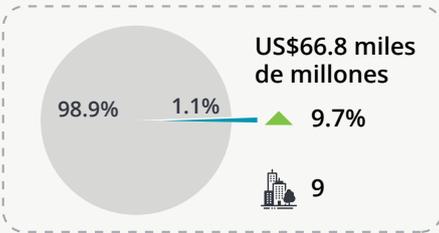
g = facturación bruta reportada por la empresa

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025. (Potencias Globales del Comercio Minorista 2025). Análisis del rendimiento financiero y las operaciones para los ejercicios fiscales que finalizaron entre el 1 de julio de 2023 y el 30 de junio de 2024 utilizando informes anuales de empresas, Supermarket News, Forbes America's largest private companies y otras fuentes.

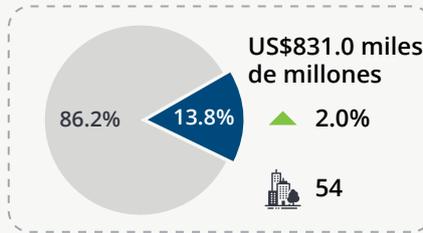
# Análisis Geográfico

Esta sección del reporte analiza el desempeño de las 250 Principales por región. Para los propósitos del análisis geográfico las empresas se asignan a una región con base a la ubicación de sus oficinas centrales, que pueden no coincidir con de donde obtienen la mayoría de sus ventas. A pesar que los servicios de ventas de muchas empresas son en otra región, el 100% de las ventas de la empresa se contabilizan en la región donde están sus oficinas centrales.

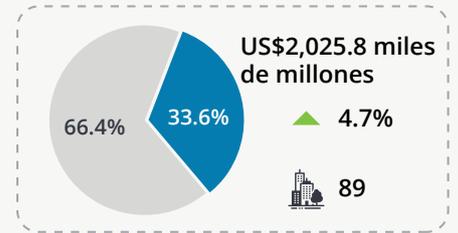
## África/Medio Oriente



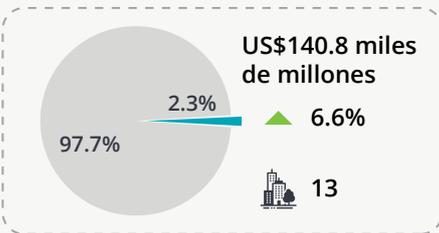
## Asia Pacífico



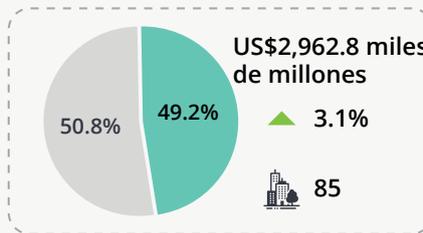
## Europa



## América Latina



## América del Norte



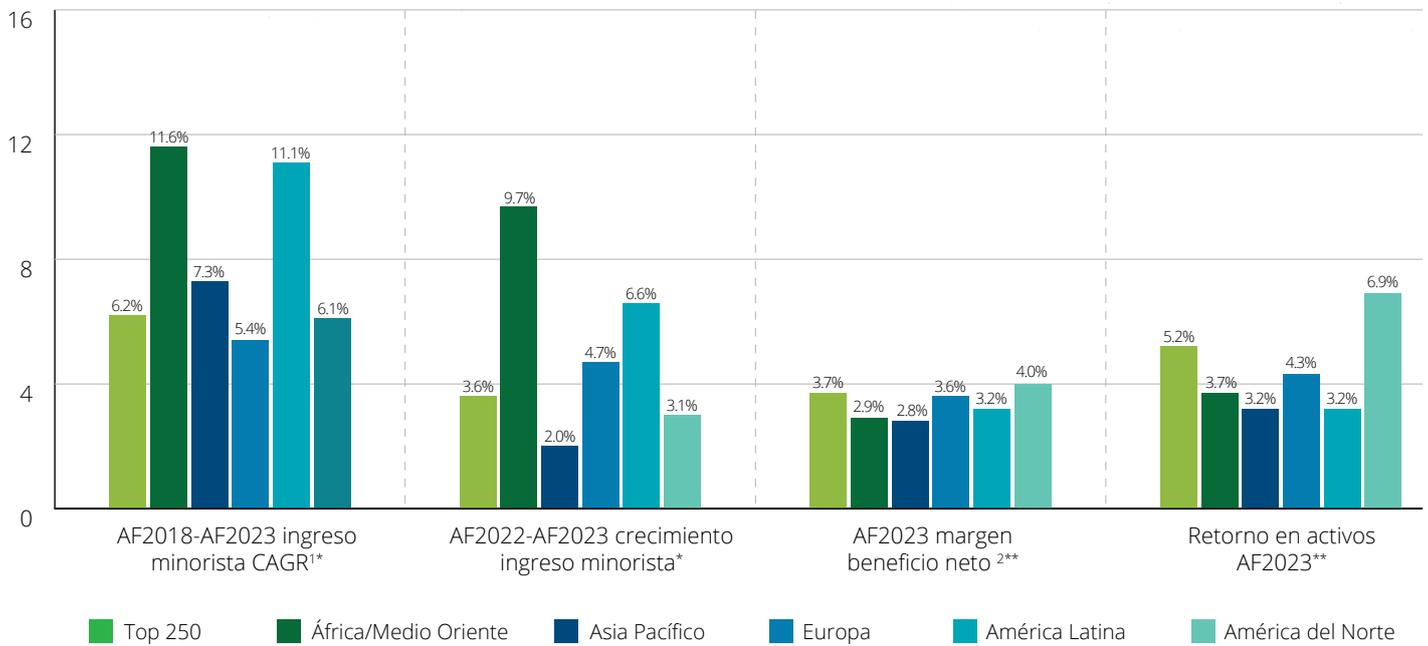
### CLAVE:

- US\$** Ingreso minorista AF2023
- Participación de la región ingreso minorista 250 Principales
- % cambio interanual en ingreso minorista
- Número de empresas

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025 (Potencias Globales del Comercio Minorista 2025). Análisis del desempeño financiero y las operaciones para los ejercicios fiscales que finalizaron entre el 1 de julio de 2023 y el 30 de junio de 2024 utilizando informes anuales de empresas, Supermarket News, Forbes America's largest private companies y otras fuentes.



## Crecimiento de ingreso minorista y la rentabilidad por región, AF2023



\* Las tasas de crecimiento de las ventas son compuestos ponderados por ventas y ajustados por divisas

\*\* El margen neto de utilidad y el rendimiento de los activos son compuestos ponderados por las ventas

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

<sup>2</sup> Margen neto de utilidad basado en los ingresos totales consolidados y el beneficio neto. Puede incluir resultados de operaciones no minoristas si éstas son <50% de los ingresos del grupo

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025 (Potencias Globales del Comercio Minorista 2025). Análisis del desempeño financiero y las operaciones para los ejercicios fiscales que finalizaron entre el 1 de julio de 2023 y el 30 de junio de 2024 utilizando informes anuales de empresas, Supermarket News, Forbes America's largest private companies y otras fuentes.

### % de empresas por sector de producto en cada región, AF2023

	Ropa y accesorios	FMCG	Artículos duraderos y recreativos	Diversificadas
<b>África/ Medio Oriente</b>	n/a	88.9%	n/a	11.1%
<b>Asia Pacífico</b>	9.3%	53.7%	20.4%	16.7%
<b>Europa</b>	18.0%	61.8%	16.9%	3.4%
<b>América Latina</b>	7.7%	61.5%	23.1%	7.7%
<b>América del Norte</b>	21.2%	44.7%	29.4%	4.7%
<b>250 Principales</b>	16.0%	55.2%	21.6%	7.2%

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025 (Potencias Globales del Comercio Minorista 2025). Análisis de desempeño financiero y las operaciones para los ejercicios fiscales que finalizaron entre el 1 de julio de 2023 y el 30 de junio 2024 utilizando los reportes anuales de empresa, Supermarket News, Forbes America's largest private companies y otras fuentes.

## África/Medio Oriente

Entre los 250 Principales mayoristas globales en el AF2023, nueve son de África/Medio Oriente. Colectivamente, estas empresas comprenden el 1.1% de los ingresos minoristas de las Principales 250, por debajo del 1.2% en AF2022. El minorista sudafricano Shoprite mantuvo su posición como el minorista número uno de la región de los dos años anteriores, con un crecimiento en ventas minoristas de 11.9% en el AF2023. La empresa reportó que había abierto 292 tiendas adicionales durante el año fiscal y planea abrir otras 265 tiendas el próximo año. Las ganancias minoristas de empresas en África del Sur, Turquía y Emiratos Árabes Unidos cayeron -27.0%, -23.9% y -3.7% respectivamente en relación con el AF2022. Ninguna empresa de Israel forma parte de las 250 principales.

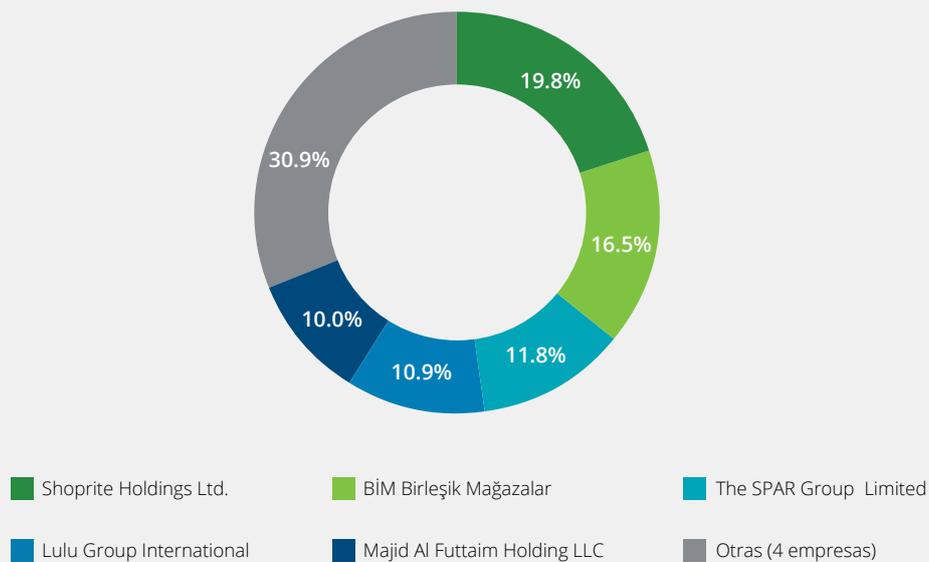
En conjunto, las empresas de la región de África/Medio Oriente tuvieron un crecimiento de ingresos minoristas de 9.7% en el AF2023 y un margen de ganancia neta de 2.9%. El CAGR acumulado de cinco años en la región fue de 11.6% para el periodo AF2018-AF2023.

Colectivamente, la participación del ingreso minorista total v de los cinco minoristas en la región cayó de 72% en AF2022 a 69% en AF2023, pero Shoprite Holdings Ltd, BIM Birleşik Mağazalar y The SPAR Group Limited. Tuvieron un crecimiento en ganancias de dos dígitos en el AF2023, Shoprite Holdings Limited presentó un crecimiento de ganancias impresionante

de 11.9%, después de un incremento del 16.8% en el AF2022. Este crecimiento estuvo impulsado por un aumento en ventas del 58.1% a través de su plataforma en línea Sixty60, y un crecimiento en ventas en todos los sectores. Contribuyendo a este crecimiento sustentable en ventas fueron significativos el aumento de participación en el mercado, apuntalado por excelencia operacional, inversiones estratégicas en la iniciativa de datos y tecnología 'Smarter Shoprite' y mejoras en la experiencia en tienda y disponibilidad en estantes.

África/Medio Oriente	Número de empresas	% ingreso minorista (US\$m)	% ingreso minorista en operaciones extranjeras
Sudáfrica	4	7,849	16.4%
Turquía	3	7,134	4.3%
Emiratos Árabes Unidos	2	6,995	55.3%
<b>Total África/Medio Oriente</b>	<b>9</b>	<b>7,421</b>	<b>20.7%</b>

Participación 5 Principales en el ingreso minorista, AF2025



Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025 (Potencias Globales del Comercio Minorista 2025). Análisis del desempeño financiero y las operaciones para los ejercicios fiscales que finalizaron entre el 1 de julio de 2023 y el 30 de junio de 2024 utilizando informes anuales de empresas, Supermarket News, Forbes America's largest private companies y otras fuentes.

## Asia Pacífico

El ingreso minorista combinado de las empresas de la región de Asia Pacífico en el AF2023 representa el 8.7% de las ganancias para de las 250 empresas Principales, cayendo del 14.8% en el AF2022 y en el AF2021. El crecimiento por ingreso minorista promedio para esta región en el AF2023 fue de 2.0%, el más bajo entre las cinco áreas geográficas. A pesar de esto, el margen de ganancia neto se incrementó a 2.8%, por encima del 2.5% el año anterior.

En la región de Asia Pacífico, el ingreso minorista más alto en AF2023 fue en Japón (30%) y China continental y Hong Kong SAR (34%). Sin embargo, estos mercados experimentaron tasas de crecimiento negativas de 8.7% y 5.5% respectivamente. En contraste, hubo un crecimiento del ingreso minorista en Australia (5.3%) y Corea del Sur (0.3%).

Entre los minoristas, Fast Retailing Co., Ltd. tuvo la tasa de crecimiento más rápida 20.3%, seguido por Shein y Cosmos Pharmaceutical Corp. (ambos 17.0%) y Coupang Inc. (15.7%).

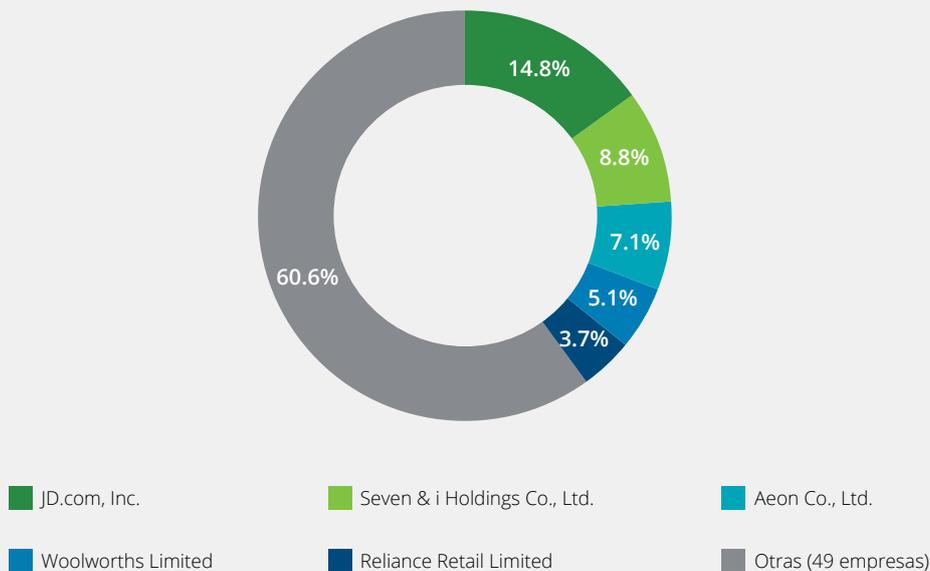
Para las 250 principales empresas en otras geografías de Asia Pacífico incluyendo India, Indonesia, las Filipinas, Taiwán (China), Tailandia y Vietnam, el crecimiento minorista promedio en AF2023 fue de 9%. India, las Filipinas, Indonesia y Tailandia lograron tasas de crecimiento robustas de 14.3%, 9.9%, 8.9% y 8.8%, respectivamente. Este fuerte desempeño fue liderado por empresas como Avenue Supermarts Ltd., Reliance Retail Limited, PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart), SM Investments Corporation y CP ALL Plc

El CAGR compuesto de las 250 empresas principales en la región de Asia Pacífico para el periodo FY2018-2023 fue de 7.3%, 0.8 puntos porcentuales por debajo del CAGR para FY2017-2022. Este fue el tercer CAGR más alto entre las regiones geográficas.

El margen de ganancia neta de 2.8% para las 250 empresas principales en la región fue 0.9 puntos porcentuales más bajo que para las 250 principales en conjunto.

Asia Pacífico	Número de empresas	\$ ingreso minorista (US\$m)	% ingreso minorista en operaciones extranjeras
Japón	20	12,893	27.7%
China/Hong Kong RAE	12	23,381	18.1%
Corea del Sur	7	10,641	4.8%
Australia	5	21,317	6.3%
Otros Asia Pacífico	10	11,154	3.1%
<b>Total Asia Pacífico</b>	<b>54</b>	<b>15,390</b>	<b>16.4%</b>

Participación 5 Principales en el ingreso minorista, AF2025



Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025 (Potencias Globales del Comercio Minorista 2025). Análisis del desempeño financiero y las operaciones para los ejercicios fiscales que finalizaron entre el 1 de julio de 2023 y el 30 de junio de 2024 utilizando informes anuales de empresas, Supermarket News, Forbes America's largest private companies y otras fuentes.

## Europa

Los minoristas europeos colectivamente lograron una tasa de crecimiento en el AF2023, 0.8 puntos porcentuales por arriba del año anterior. Aunque Europa tiene el mayor número de minoristas en las 250 Principales con 89 empresas, es la segunda región más grande en relación con el total de la participación en ingresos, contribuyendo 33.6% al total de ingresos minoristas de las 250 Principales.

Todos los países de Europa tuvieron un crecimiento en ingresos minoristas, con España y Alemania liderando con tasas de doble dígito de 10.6% y 11.4% respectivamente. El RU y los países bajos crecieron un 8%. Entre los siete minoristas con crecimiento más rápido, seis fueron marcas FMCG. El crecimiento más rápido fue logrado por Avolta AG (antes Dufry AG), un minorista suizo que vio su ingreso minorista incrementarse 87.2% interanual hasta \$14.9 miles de millones. Este desempeño es atribuible en gran parte a la adquisición de Autogrill, un proveedor de servicios de alimentos y bebidas para los viajeros, contribuyendo US\$5.3 miles de millones en ingresos, junto con un crecimiento récord en sus mercados EMEA y EUA. La empresa con el segundo crecimiento más rápido en la región fue DINO POLSKA S.A. GROUP, una cadena de supermercados basada en Polonia con un crecimiento en ingresos minoristas de 29.6% en el AF2023.

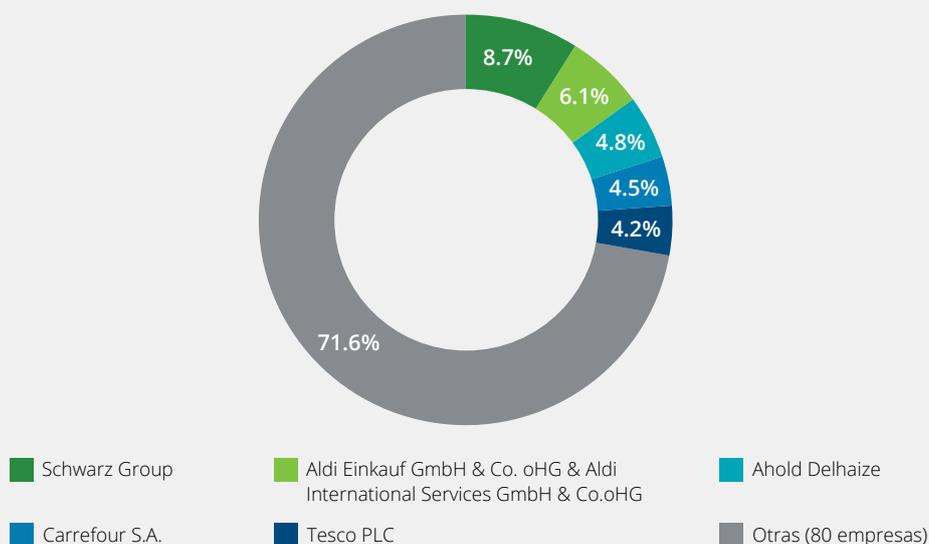
El margen de ganancia neta promedio para las empresas europeas en el AF2023 fue de 3.6%, un aumento de 0.1 puntos porcentuales a comparación del año anterior, y el segundo margen de ganancia más grande entre todas las regiones geográficas. En retorno sobre activos fue de 4.3% en el AF2023.

Una vez más, los minoristas de lujo como Hermes, LVMH, y Kering impulsaron significativamente el desempeño de la región, manteniendo márgenes de ganancia netos de dos dígitos en AF2023 y AF2022.

En el AF2023, 32 de los “otros” minoristas europeos estuvieron basados en Italia (6), Suiza (4), Suecia, Dinamarca (3), Noruega (3), Finlandia (2), Austria (2), Polonia (2), Portugal (2), Grecia (1), Bélgica (1), Lituania (1), Ucrania (1), y Croacia (1).

Europa	Número de empresas	% ingreso minorista (US\$m)	% ingreso minorista en operaciones extranjeras
Alemania	17	35,515	52.9%
Francia	13	33,926	45.0%
Reino Unido	18	17,083	14.8%
Países Bajos	4	40,714	79.7%
España	5	20,072	41.0%
Otros Europa	32	12,821	34.5%
<b>Total Europa</b>	<b>89</b>	<b>22,761</b>	<b>43.4%</b>

Participación 5 Principales en el ingreso minorista, AF2025



Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025 (Potencias Globales del Comercio Minorista 2025). Análisis del desempeño financiero y las operaciones para los ejercicios fiscales que finalizaron entre el 1 de julio de 2023 y el 30 de junio de 2024 utilizando informes anuales de empresas, Supermarket News, Forbes America's largest private companies y otras fuentes.

## América Latina

Aunque los minoristas de América Latina representaron solo el 2.3% del ingreso minorista total de las 250 empresas principales (por encima del 2.2% en el AF2022), tuvieron los segundos CAGR a cinco años más altos y el crecimiento minorista interanual de FY2023. El CAGR de la región fue de 11.1% para el periodo del AF2018 a AF2023, y el crecimiento interanual de ganancias en el AF2023 fue de 6.6%. Nueve de los 13 minoristas en la región reportaron un crecimiento de ingresos en el AF2023.

Los minoristas de México contribuyeron la participación más grande de ingresos en la región de América Latina. México también fue el país con el crecimiento más rápido en la región con empresas incrementando sus ingresos minoristas por 28.7%. Este crecimiento fue impulsado principalmente por FEMSA Comercio, S.A. de C.V., el minorista con el crecimiento más rápido en América Latina en el AF2023, que tuvo un incremento interanual de 23.1% en ingresos minoristas.

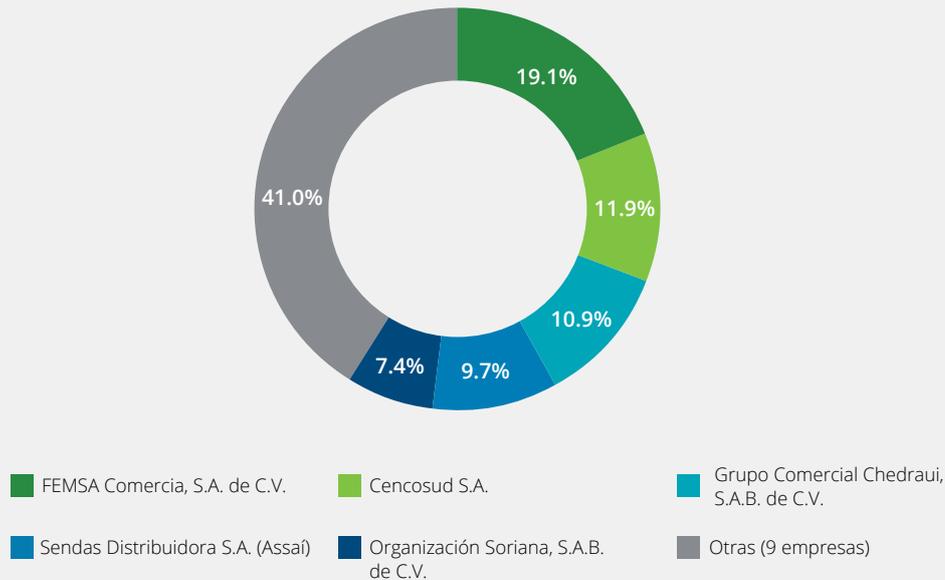
Este desempeño fue impulsado por un crecimiento en todas las unidades de negocio y la adición de 1,450 nuevas tiendas netas en el AF2023. Otros contribuyentes significativos al crecimiento de la región incluyen Farmacias Guadalajara y El Puerto de Liverpool, S.A.B. de C.V., ambos reportando un crecimiento en ingresos de dos dígitos. Los

cinco minoristas principales vieron disminuir colectivamente el total de ingresos minoristas en la región de 65% en AF2022 a 59% en AF2023.

El margen de ganancia neto promedio para América Latina disminuyó de 4.5% a 3.2% en el AF2023, influenciado por un crecimiento negativo en Brasil (-1.8%) y Chile (-2.9%). En retorno sobre activos fue de 3.2%.

América Latina	Número de empresas	% ingreso minorista (US\$m)	% ingreso minorista en operaciones extranjeras
<b>Brasil</b>	5	7,936	7.6%
<b>Perú</b>	1	5,237	0.6%
<b>México</b>	5	13,873	21.3%
<b>Chile</b>	2	13,251	49.6%
<b>Total América Latina</b>	<b>13</b>	<b>10,830</b>	<b>22.0%</b>

Participación 5 Principales en el ingreso minorista, AF2025



Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025 (Potencias Globales del Comercio Minorista 2025). Análisis del desempeño financiero y las operaciones para los ejercicios fiscales que finalizaron entre el 1 de julio de 2023 y el 30 de junio de 2024 utilizando informes anuales de empresas, Supermarket News, Forbes America's largest private companies y otras fuentes.

## América del Norte

América del Norte, con 85 empresas, tiene el segundo número más grande de minoristas en los 250 Principales, pero es la región líder por la participación de ingresos totales de los 250 Principales. Ente los minoristas clave Demoulas Super Markets, Inc. (dba Market Basket) logró la tasa de crecimiento más alta (33.3%), seguido por Harbor Freight Tools USA, Inc. (30.8%), y lululemon athletica inc. (18.6%).

La región experimentó un crecimiento minorista interanual compuesto de 3.1%, el cual fue dos puntos porcentuales por debajo al año anterior. Solamente el 8% de los minoristas de América del Norte tuvieron un crecimiento en ingreso minorista anual de dos dígitos en el AF2023, por debajo del 24% el año anterior. Adicionalmente, veintisiete minoristas tuvieron un crecimiento anual negativo.

En América del Norte, seis de las diez empresas con las tasas de crecimiento anual más altas fueron minoristas FMCG y el 50% fueron un supermercado o tienda departamental. La resiliencia de este sector al Mantener y crecer su presencia ente los minoristas con el crecimiento más rápido, destacando su habilidad para navegar los retos de los mercados. Empresas destacadas con crecimiento rápido incluyen Chewy, Inc., Total Wine & More, Raley's Family of Fine Stores (ahora The Raley's Companies), H-E-B Grocery Company LP (antes.H.E. Butt Grocery Company) y Costco Wholesale Corporation.

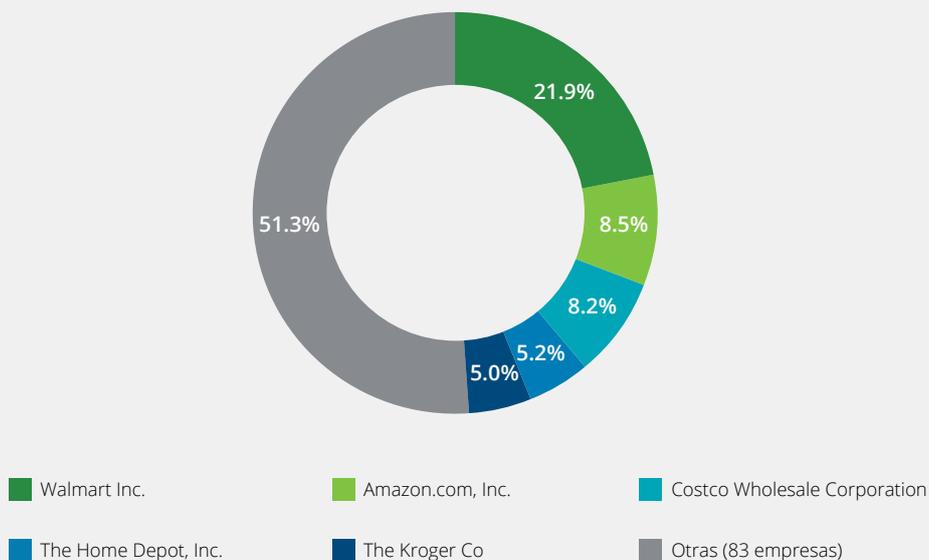
Los cinco minoristas más grandes de América del Norte contribuyeron el 48.7% del ingreso minorista total de la región. Esto fue 0.8 puntos arriba comparados al año anterior. El minorista más grande, Walmart,

mantuvo una participación en el mercado de América del Norte de 11% y vio un crecimiento de ingresos minoristas interanual del 6%. Este crecimiento fue impulsado por un crecimiento positivo en todos los segmentos por dos años consecutivos, atribuibles a un incremento de transacciones y recibos más altos en promedio. El éxito de la empresa puede ser acreditado a su extensa red de tiendas, precios competitivos, diversa gama de productos, una estrategia robusta de comercio electrónico y onmicanal e innovación tecnológica.

En el AF2023, 51 minoristas de América del Norte entre las 250 Principales tuvieron un margen de ganancia neta positivo comparado con 52 el año previo. El margen de ganancia neta para los minoristas en la región fue del 4%, el más alto de todas las regiones y entre los 250 Principales en conjunto.

América del Norte	Número de empresas	% ingreso minorista (US\$m)	% ingreso minorista en operaciones extranjeras
Estados Unidos	78	36,393	15.9%
Canadá	7	17,738	19.4%
<b>Total América del Norte</b>	<b>85</b>	<b>34,857</b>	<b>16.0%</b>

Participación 5 Principales en el ingreso minorista, AF2025



Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025 (Potencias Globales del Comercio Minorista 2025). Análisis del desempeño financiero y las operaciones para los ejercicios fiscales que finalizaron entre el 1 de julio de 2023 y el 30 de junio de 2024 utilizando informes anuales de empresas, Supermarket News, Forbes America's largest private companies y otras fuentes.

# Análisis del Sector de Productos

Esta sección del reporte analiza el desempeño minorista de las 250 Principales por sector de producto minorista primario. Se utilizaron cuatro sectores de productos para el análisis: ropa y accesorios, Bienes de Consumo de Movimiento rápido (FMCG), línea dura y entretenimiento y diversificadas. Una empresa es asignada a uno de los tres sectores específicos de producto si al menos la mitad de su ingreso minorista se deriva de esa categoría amplia de producto. Si cada uno de estos sectores de producto representa menos de la mitad del ingreso minorista de una empresa, se caracteriza como diversificadas. En el AF2023, las 250 empresas principales en el sector de ropa y accesorios tuvieron el crecimiento de ingresos minoristas más altos (6%) entre los cuatro sectores de producto, y el margen de ganancia más alto, 9.8%. Esto se compara con un impresionante crecimiento de 13% en ingresos minoristas en el AF2022.



	Ropa y accesorios	FMCG	Artículos duraderos y recreativos	Diversificadas
<b>Ingreso minorista AF2025</b>	<b>US\$620.2 mm</b>	<b>US\$3,947.3 mm</b>	<b>US\$1,167.9 mm</b>	<b>US\$291.8mm</b>
<b>Participación de las 250 Principales</b>	<b>10.3%</b>	<b>65.5%</b>	<b>19.4%</b>	<b>4.8%</b>
<b>Número de empresas</b>	<b>40</b>	<b>138</b>	<b>54</b>	<b>18</b>

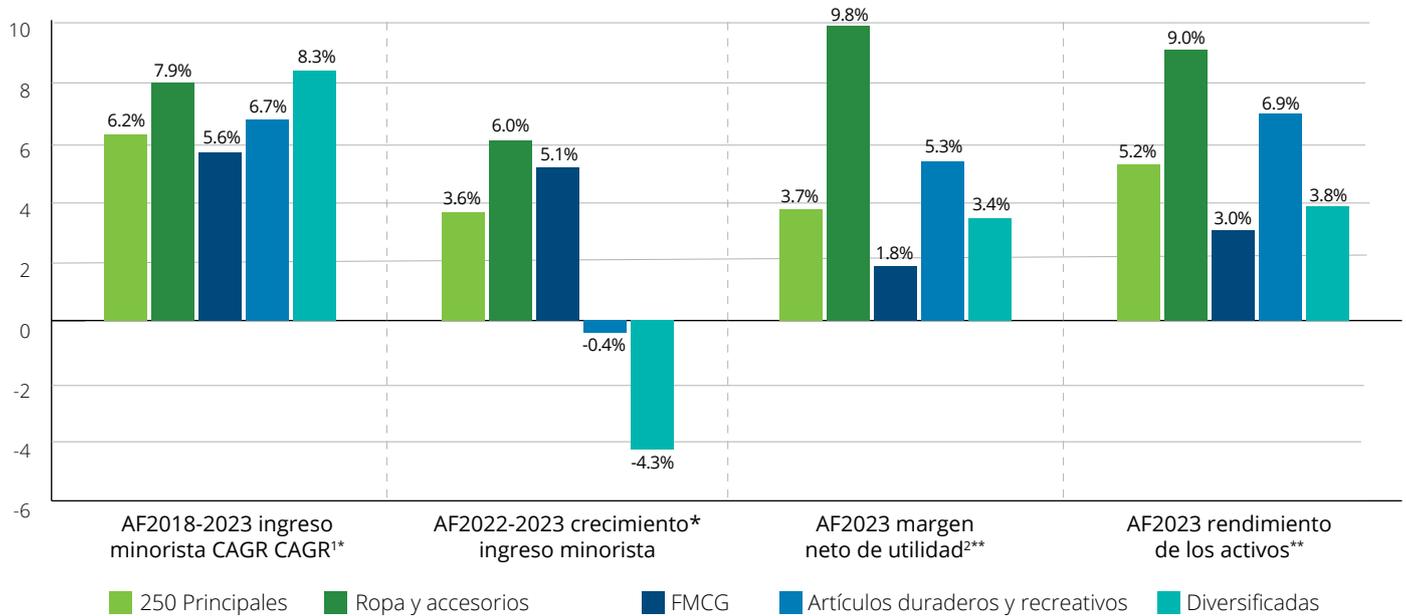
Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Power of Retailing 2025 (Potencias Globales del Comercio Minorista 2025 Análisis de desempeño financiero y operaciones del año fiscal terminando entre el 1 de julio de 2023 y 30 de junio 2024 usando los reportes anuales de empresa, Supermercado News, Las empresas más grandes de Estados Unidos según Forbes y otras fuentes.

## Porcentaje de empresas por región dentro de cada sector de productos, AF2023

	África/Medio Oriente	Asia Pacífico	Europa	América Latina	América del Norte
<b>Ropa y accesorios</b>	n/a	12.5%	40.0%	2.5%	45.0%
<b>FMCG</b>	5.8%	21.0%	39.9%	5.8%	27.5%
<b>Artículos duraderos y recreativos</b>	n/a	20.4%	27.8%	5.6%	46.3%
<b>Diversificadas</b>	5.6%	50.0%	16.7%	5.6%	22.2%
<b>Top 250</b>	<b>3.6%</b>	<b>21.6%</b>	<b>35.6%</b>	<b>5.2%</b>	<b>34.0%</b>

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025 (Potencias Globales del Comercio Minorista 2025). Análisis del desempeño financiero y las operaciones para los ejercicios fiscales que finalizaron entre el 1 de julio de 2023 y el 30 de junio de 2024 utilizando informes anuales de empresas, Supermarket News, Forbes America's largest private companies y otras fuentes

### Porcentaje de empresas por región dentro de cada sector de productos, AF2023



\* Las tasas de crecimiento de las ventas son compuestos ponderados por ventas y ajustados por divisas

\*\* El margen neto de utilidad y el rendimiento de los activos son compuestos ponderados por las ventas

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

<sup>2</sup> Margen neto de utilidad basado en los ingresos totales consolidados y el beneficio neto. Puede incluir resultados de operaciones no minoristas si éstas son <50% de los ingresos del grupo.

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025 (Potencias Globales del Comercio Minorista 2025). Análisis del desempeño financiero y las operaciones para los ejercicios fiscales que finalizaron entre el 1 de julio de 2023 y el 30 de junio de 2024 utilizando informes anuales de empresas, Supermarket News, Forbes America's largest private companies y otras fuentes.

## Ropa y accesorios

El sector de ropa y accesorios experimentó un crecimiento moderado en el AF2023, con el ingreso minorista creciendo solo 6% comparado al 13% en el AF2022. Este crecimiento fue liderado por minoristas clave como Fast Retailing Co., Ltd. (20.3%), lululemon athletica inc. (18.6%), Pe pco Group (17.1%), Shein (17.0%), y Associated British Foods plc / Primark (17.0%).

Catorce empresas en el sector lograron un crecimiento de ingresos minoristas de más del 10%. Entre ellos, cinco fueron minoristas de moda rápida y económica, tres fueron minoristas de bienes de lujo, dos minoristas de joyería y accesorios y los demás fueron de ropa deportiva, especialidad y tiendas de descuento. EL resurgimiento de este sector fue impulsado por la demanda del consumidor contenida después de la pandemia.

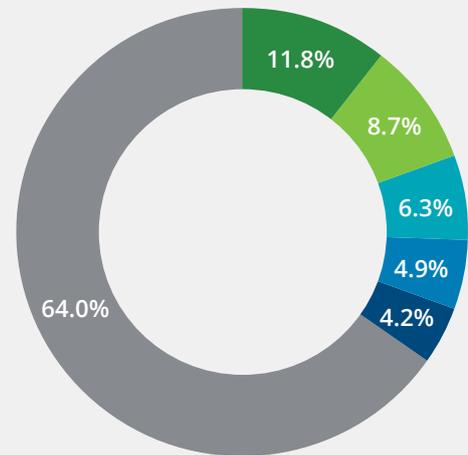
El grupo minorista con base en Japón Fast Retailing Co., Ltd. Tuvo un crecimiento récord de ingresos a través de sus mercados internacionales. La contribución de UNIQLO International al total de ingresos totales aumentó 3.3 puntos porcentuales a 52.0%, excediendo el 50% por primera vez. La empresa expandió su cartera de clientes y entró a la frase de crecimiento en Europa, América del Norte y el Sudeste de Asia. Fast Retailing planea incrementar la apertura anual de tiendas a 20 en América del Norte y 10 en Europa. La empresa planea abrir. Aproximadamente 80 tiendas nuevas cada año en la región de la China Continental y alrededor de 60 tiendas anualmente en el Sudeste asiático, India y Australia. Junto con inversiones en nuevas tiendas, la empresa también continúa invirtiendo en bodegas automatizadas mundialmente.

Los 5 Principales minoristas en el sector de ropa y accesorios presentan un sólido desempeño. LVMH, Inditex y Shein tuvieron un crecimiento de ingresos minoristas de dos dígitos, mientras que TJX y EssilorLuxottica crecieron 8.6% y 3% respectivamente. Las cinco empresas principales aumentaron su participación en los ingresos minoristas totales en el sector en dos puntos porcentuales en AF2023, alcanzando 36%, con Shein y LVMH a la cabeza. En el AF2023, dos nuevos minoristas se incorporaron al sector, llevando el número total en las 250 Principales empresas a 40. La mayoría de los minoristas de moda rápida experimentaron un crecimiento de ingresos minorista positivo, impulsados por sus plataformas de comercio electrónico robustas, experiencias de compra fluidas y el

uso efectivo de redes sociales y marketing de influencers para atraer tráfico e incrementar las ventas.

El promedio de ganancias netas de las empresas en el sector de ropa y accesorios se incrementó de 8.5% en AF2022 a 9.8% en AF2023. El crecimiento fue impulsado en gran medida por la alta rentabilidad de las marcas de lujo como el minorista francés Hermès, cuyo margen de ganancia neta de 32.2% (por encima del 29.1% en AF2022) la hizo la empresa más rentable del sector.

Participación 5 empresas principales en ingreso minorista, AF2025



- LVMH Moet Hennessy-Louis Vuitton S.A.
- Shein
- The TJX Companies, Inc.
- EssilorLuxottica SA
- Inditex, S.A.
- Otras (33 empresas)

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025 (Potencias Globales del Comercio Minorista 2025). Análisis del desempeño financiero y las operaciones para los ejercicios fiscales que finalizaron entre el 1 de julio de 2023 y el 30 de junio de 2024 utilizando informes anuales de empresas, Supermarket News, Forbes America's largest private companies y otras fuentes.



## Bienes de Consumo de Movimiento Rápido

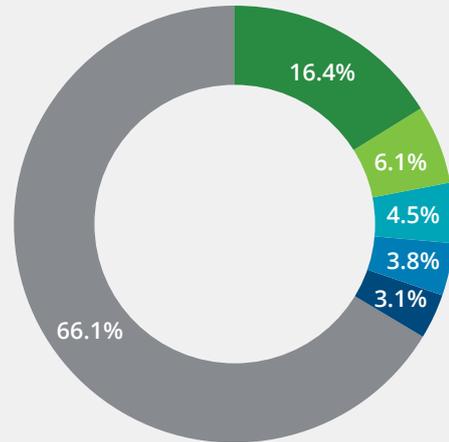
En el AF2023, las 250 Principales empresas en sector FMCG exhibieron el segundo crecimiento más alto entre los cuatro sectores de producto a pesar de un descenso del promedio de ingreso minorista del 8.5% en el AF2022 a 5.1% en AF2023. El sector tuvo un margen de ganancia neta promedio de 1.8%, una disminución de 0.4 puntos porcentuales del año anterior. Los minoristas FMCG contribuyeron 65.5% del total de ingresos minoristas de las 250 Principales, un incremento de 1.1 puntos porcentuales del año anterior. Mientras el 40% de las empresas FMCG están basadas en Europa, hay un incremento notable en el número de empresas de Asia Pacífico y América del Norte.

Entre las 138 empresas en este sector, 10 minoristas FMCG experimentaron un crecimiento de ingresos minoristas de más del 20% en el AF2023. Liderando este grupo está el minorista suizo de viaje Avolta AG (antes Dufry AG), que tuvo un incremento impresionante de 87.2% en ingresos minoristas, llegando a \$14.9 miles de millones. Este crecimiento estuvo impulsado por la expansión de 62 a 73 países y 5,100 tiendas a nivel mundial. Adicionalmente, la cadena de supermercados basados en Turquía Migros Ticaret A.Ş. Reportó un incremento de 30.1% en ingresos minoristas.

Los cinco minoristas FMCG Principales, posicionados en los 10 principales, colectivamente tienen una participación de 34% del total del sector, un incremento de 0.5 puntos porcentuales sobre el año anterior. La ganancia minorista promedio de una empresa FMCG creció de US\$27 miles de millones en AF2022 a US\$28 miles de millones en AF2023 sobrepasando el tamaño promedio de US\$24 de todos los minoristas de los 250 Principales.

En el AF2023 solo tres minoristas FMCG lograron un margen de ganancia neta dos dígitos. Estas fueron Liquor Control Board of Ontario, con el margen más alto, (34.5%), Army and Airforce Exchange Services (11.7%) y Ulta Beauty (11.5%). Otros doce minoristas en el sector FMCG reportaron márgenes de ganancia negativa neta durante el año.

Participación 5 empresas principales en ingreso minorista, AF2025



- Walmart Inc.
- The Kroger Co.
- Costco Wholesale Corporation
- Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG and Aldi International Services GmbH & Co. oHG
- Schwarz Group
- Otras (131 empresas)

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025 (Potencias Globales del Comercio Minorista 2025). Análisis del desempeño financiero y las operaciones para los ejercicios fiscales que finalizaron entre el 1 de julio de 2023 y el 30 de junio de 2024 utilizando informes anuales de empresas, Supermarket News, Forbes America's largest private companies y otras fuentes.



## Artículos duraderos y recreativos

Para empresas en el sector de línea dura y ocio, el crecimiento de ingresos minoristas interanual promedio cayó de 2.4% en el AF2022 a -0.4% en AF2023. A pesar de esto, el margen de ganancia neta aumento 2.4 puntos porcentuales, llegando a 5.3%, el segundo más alto entre los rectores de producto. Los minoristas de línea dura y bienes de entretenimiento contribuyeron 19.4% del total de ingresos minoristas de las 250 Principales, un incremento de 0.8 puntos porcentuales del año anterior.

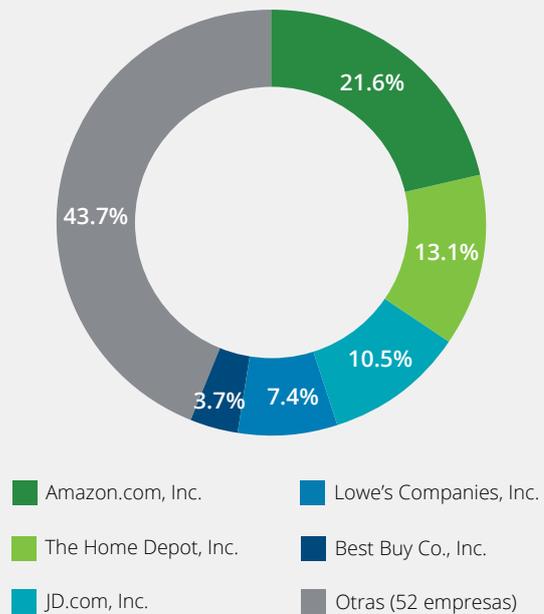
Un gran número de minoristas experimentaron crecimiento negativo comparado al AF2022. De minoristas de línea dura y bienes de entretenimiento, 25 fueron rentables en el AF2023. Los márgenes de ganancia más altas fueron reportados por los minoristas de autopartes O'Reilly Automotive, Inc. (14.8%) y AutoZone, Inc. (14.5%).

Entre las empresas en el sector, el minorista de herramientas y equipo de EUA Harbor Freight Tools USA, Inc. registró el crecimiento en ingresos más sólido de 30.8% en AF2023. Otros minoristas con sólido crecimiento en ingresos incluyen los minoristas de muebles XXXLutz Group y JYSK Group, así como los minoristas de autopartes O'Reilly Automotive, Inc. y AutoZone, Inc.

Los minoristas con el crecimiento más rápido, con un crecimiento CAGR de dos dígitos en FY2018-FY2023, incluyen Magazine Luiza S.A., JD.com, Inc., Natura & Co Holding S.A., Tractor Supply Company y Amazon.com, Inc.

América del Norte mantuvo la parte más grande en este sector del producto con 64%, consistente con el año anterior. Europa y Asia Pacífico tienen cada uno el 17% de participación, igual que el año anterior.

Participación 5 empresas principales en ingreso minorista, AF2025



Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025 (Potencias Globales del Comercio Minorista 2025). Análisis del desempeño financiero y las operaciones para los ejercicios fiscales que finalizaron entre el 1 de julio de 2023 y el 30 de junio de 2024 utilizando informes anuales de empresas, Supermarket News, Forbes America's largest private companies y otras fuentes.



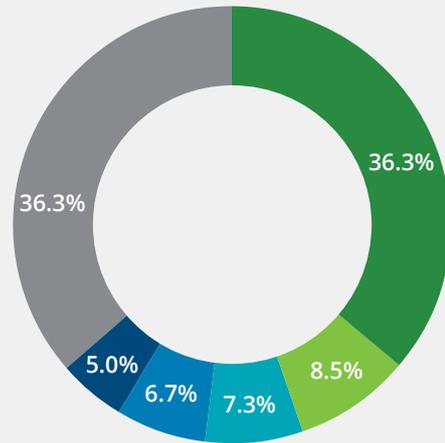
## Diversificadas

En el AF2023, el ingreso minorista compuesto por ventas ponderadas ajustadas a divisas para las empresas diversificadas del sector cayó por 4.3%, la tasa de interés con la caída más alta entre los cuatro sectores de productos. Esto es un claro contraste con el 9.3% de crecimiento experimentado por el sector en el AF2022. Entre los 18 minoristas diversificados, diez tuvieron un crecimiento interanual positivo, con tres empresas registrando crecimiento de dos dígitos: Action Holding BV (27.6%), Coupang, Inc. (15.7%) y H2O Retailing Corporation (10.4%).

La participación del total de los ingresos minoristas para las 5 empresas principales en este sector (Target, Alibaba, Coupang, Berkshire Hathaway, and Otto) aumentaron en 11 puntos porcentuales para 64% en el AF2023.

Los minoristas de África/Meido Oriente experimentaron la tasa de crecimiento compuesta más rápida con 7% comparado con el 4% de tasa de crecimiento compuesto. Otras regiones tuvieron una tasa de crecimiento compuesta negativo.

Participación 5 empresas principales en ingreso minorista, AF2025



- Target Corporation
- Alibaba Group Holding Limited / New Retail & Direct Sales
- Coupang, Inc.
- Berkshire Hathaway Inc. / Retailing operations
- Otto (GmbH & Co KG)
- Otras (14 empresas)

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025 (Potencias Globales del Comercio Minorista 2025). Análisis del desempeño financiero y las operaciones para los ejercicios fiscales que finalizaron entre el 1 de julio de 2023 y el 30 de junio de 2024 utilizando informes anuales de empresas, Supermarket News, Forbes America's largest private companies y otras fuentes.



# Nuevos participantes

En el año fiscal 2023, 18 minoristas se unieron o volvieron a entrar en las 250 Principales. Alrededor del 50% de los nuevos participantes son de EE. UU. o del Reino Unido, y siete son supermercados. El 94% de los nuevos participantes experimentaron un crecimiento positivo de los ingresos minoristas, y el 61% logró un crecimiento de ingresos de dos dígitos.

## Nuevos participantes, AF2023

Rango de las 250 principales	Nombre de la empresa	País de origen	Formato operacional dominante	Crecimiento de los ingresos minoristas en el AF2023
83	Avolta AG (formerly Dufry AG)	Suiza	Otra especialidad	87.2%
155	Staples, Inc.	Estados Unidos	Otra especialidad	-4.4%
199	Avenue Supermarts Ltd. (dba Dmart)	India	Supermercado	18.6%
201	Total Wine & More	Estados Unidos	Otra especialidad	9.1%
202	Raley's Family of Fine Stores (now The Raley's Companies)	Estados Unidos	Supermercado	7.1%
206	Migros Ticaret A.Ş.	Turquía	Supermercado	30.1%
213	NORMA Unternehmens Stiftung	Alemania	Tienda de descuento	25.0%
221	Fortenova grupa d.d.	Croacia	Supermercado	12.0%
226	InRetail Perú Corp.	Perú	Supermercado	5.2%
232	Specsavers Group	Reino Unido	Otra especialidad	13.0%
238	Defense Commissary Agency (DeCA)	Estados Unidos	Supermercado	11.4%
239	T. J. Morris dba Home Bargains	Reino Unido	Otra especialidad	10.4%
243	ATB-Market LLC	Ucrania	Tienda de descuento	22.0%
244	Weis Markets, Inc.	Estados Unidos	Supermercado	0.0%
245	Urban Outfitters, Inc.	Estados Unidos	Especialidad en ropa/ calzado	6.0%
246	PRADA Group	Italia	Especialidad en ropa/ calzado	12.1%
249	Sok Marketler	Turquía	Tienda de descuento	18.3%
250	Pepkor Holdings Limited	Sudáfrica	Grandes almacenes con descuento	6.7%

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Potencias Globales del Comercio Minorista 2025. Análisis del rendimiento financiero y las operaciones para los ejercicios fiscales que finalizaron entre el 1 de julio de 2023 y el 30 de junio de 2024 utilizando informes anuales de empresas, Supermarket News, Forbes America's largest private companies y otras fuentes.

### Siete de las empresas que entraron en las 250 Principales eran minoristas de supermercados, lo que indica un fuerte retorno de la demanda de los consumidores para compras esenciales.

Migros Ticaret A.Ş., una de las cadenas de supermercados más grandes de Turquía, logró un crecimiento interanual del 30% en las ventas minoristas en el año fiscal 2023.

La empresa amplió su presencia abriendo 517 nuevas tiendas, con lo que el total de establecimientos ascendió a 3363. Según Nielsen, Migros se hizo con una cuota del 16.2% del mercado de bienes de consumo de Turquía, lo que supone un aumento de 120 puntos básicos en la cuota de mercado y el doble de la ganancia observada en el ejercicio fiscal 2022. Migros invirtió aproximadamente 215 millones de dólares en la ampliación de tiendas físicas, la mejora de los canales

en línea y la actualización de la infraestructura logística, energética y tecnológica. La empresa está aprovechando la inteligencia artificial (IA) para agilizar los procesos empresariales. Mediante la colaboración con empresas emergentes y la inversión en sus proyectos de inteligencia empresarial, Migros está integrando rápidamente en su negocio soluciones innovadoras basadas en la IA.

Avenue Supermarts Ltd. (que opera bajo el nombre comercial Dmart), una cadena de supermercados india, logró un crecimiento del 18.56% en las ventas minoristas, alcanzando los 6,000 millones de dólares en el año fiscal 2023. La empresa experimentó un crecimiento positivo de los ingresos en todos los segmentos y amplió su presencia con la incorporación de 41 nuevas tiendas en el AF2023-24, alcanzando un total de 365 tiendas. Dmart también se aventuró en el mercado de la belleza y el cuidado personal al adquirir Health and Glow, una marca líder con sede en Bangalore, India. Esta adquisición estratégica se alinea con las tendencias del mercado, ya que se prevé que el mercado indio de la belleza y el cuidado personal alcance los 18,300 millones de dólares estadounidenses a finales de 2023, según Euromonitor International.

**A medida que los consumidores priorizan cada vez más el valor, ha surgido una tendencia hacia los minoristas de descuento, evidenciada por la entrada en los 250 Principales de cuatro nuevos jugadores en esta categoría.**

La inestabilidad económica, la inflación y el aumento del coste de la vida han llevado a los consumidores a buscar una mayor rentabilidad. Los minoristas de descuento se han vuelto especialmente atractivos para los compradores que cuidan su presupuesto. Este cambio se ve impulsado por una creciente preferencia por las opciones de compra rentables que no comprometen la calidad.

NORMA Unternehmens Stiftung, con sede en Alemania, y ATB-Market LLC, con sede en Ucrania, volvieron a entrar en el ranking de las 250 mejores empresas, en los puestos 213 y 243, respectivamente, y ambas lograron un crecimiento de dos dígitos. NORMA Unternehmens Stiftung registró un aumento del 25% en los ingresos minoristas en comparación con el año anterior, mientras que ATB-Market LLC experimentó un crecimiento del 22%. A finales de 2021, ATB-Market operaba más de 1300 tiendas. Sin embargo, debido a la guerra en Ucrania, el número de tiendas en funcionamiento se redujo a menos de 1000 en el primer semestre de 2022. Los esfuerzos de recuperación llevaron a un aumento, con 1154 tiendas a finales de 2022 y 1200 tiendas en 2023. A pesar de los desafíos planteados por la guerra, ATB-Market mantuvo su crecimiento de ingresos y rentabilidad, con un ingreso neto que aumentó a 101 millones de dólares, frente a los 75 millones de dólares del AF2022.

**Pepkor Holdings y Prada Group hacen su debut en las 250 Principales.**

En el AF2023, el minorista de lujo italiano Prada Group entró en las 250 Principales en la posición 246, logrando un crecimiento del 12% en los ingresos minoristas hasta los 4,600 millones de dólares. El Grupo registró 12 trimestres consecutivos de crecimiento minorista, con aumentos tanto en los volúmenes de ventas como en el precio medio. Los esfuerzos de transformación digital de Prada se centraron en un programa plurianual destinado a mejorar su infraestructura

tecnológica para respaldar la eficiencia operativa y el crecimiento de los ingresos.

Este programa incluye iniciativas como las capacidades omnicanal y la gestión del ciclo de vida de los productos. El año 2023 también marcó un progreso en la sostenibilidad medioambiental, con una reducción del 58% en las emisiones de GEI de alcance 1 y 2 en comparación con la referencia de 2019. Además, el Grupo mejoró su red minorista, completando aproximadamente 130 proyectos de renovación y reubicación. La empresa minorista de descuento sudafricano Pekor Holdings Limited entró en las 250 Principales en AF2023 en la posición 250, con un crecimiento del 7% en los ingresos minoristas hasta los 4,400 millones de dólares. El rendimiento del grupo se vio impulsado por las ganancias de cuota de mercado de su marca PEP en la categoría de bebés y por el mejor rendimiento de su marca Ackermans en ropa escolar y lencería.

Pekor continuó su estrategia de expansión orgánica de tiendas, añadiendo 324 nuevas tiendas durante el año hasta septiembre de 2023, lo que eleva su total a 5917 tiendas. Sin embargo, el grupo cerró el formato de tiendas de descuento Dealz en Sudáfrica y las tiendas de calzado Giovanna en Brasil, y también salió del mercado nigeriano.

**Dominio de las empresas minoristas estadounidenses y británicas entre los nuevos participantes**

Ocho de los 18 nuevos participantes en el ranking de las 250 principales son de EE. UU. o el Reino Unido, y representan colectivamente el 41% de la contribución total a los ingresos de las empresas de la lista de nuevos participantes.

Esta alta representación se debe a entornos económicos sólidos, grandes mercados de consumo y condiciones normativas favorables en estos países. Además, los minoristas de EE. UU. y el Reino Unido son líderes en la adopción de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático y el análisis de big data, que ayudan a optimizar las operaciones y mejorar la experiencia del cliente. El rápido crecimiento del comercio electrónico ha permitido a estos minoristas llegar a un público más amplio y aumentar las ventas. En conjunto, estos factores crean un entorno favorable para el crecimiento y la expansión del comercio minorista, lo que permite a los minoristas de EE. UU. y Reino Unido alcanzar un éxito significativo.

# Las 20 más rápidas

Las 20 más rápidas son las 20 empresas de las 250 principales minoristas mundiales con la tasa compuesta de crecimiento anual más alta en ingresos minoristas para el período del AF2018 al AF2023. Las empresas que también estuvieron entre las 20 más rápidas en el AF2022 se muestran en negrita en la lista.

## Reflejando las tendencias observadas en el Top 250, el sector de bienes de consumo rápido (FMCG) sigue teniendo la mayor cantidad de empresas (50%) entre los 20 minoristas de más rápido crecimiento.

Tres de las cinco empresas de más rápido crecimiento son minoristas de bienes de consumo de alta rotación, lo que pone de manifiesto la capacidad de resistencia del sector para hacer frente a los retos del mercado. En 2023, cinco nuevos minoristas entraron en las 20 más rápidas, la mayoría de ellos procedentes de Europa.

Las 20 empresas minoristas más rápidas registraron un crecimiento anual de los ingresos minoristas del 4.8% en el AF2023, lo que supone 1,2 puntos porcentuales más que los 20 más rápidos en el AF2022. Entre las cinco empresas más rápidas, el minorista de moda rápida con sede en China Shein es el único nuevo participante del año anterior. Shein logró una tasa compuesta anual de crecimiento del 88.2% en ventas minoristas para el AF2018-2023. Le siguieron tres empresas con sede en Turquía: la cadena de tiendas de descuento Sok Marketler (tasa compuesta anual de crecimiento del 61.6%), BİM Birleşik Mağazalar A.Ş. (tasa compuesta anual de crecimiento del 59%) y Migros Ticaret A.Ş. (tasa compuesta anual de crecimiento del 57%).

La empresa minorista en línea de Corea del Sur, Coupang, quedó en quinto lugar, con una tasa compuesta de crecimiento anual del 41.1%. La tasa compuesta de crecimiento anual de las 20 minoristas más rápidas fue del 30.1% para el AF2018-2023, un aumento de 10 puntos porcentuales en comparación con el AF2017-2022. Esta tasa de crecimiento fue 24 puntos porcentuales más alta que la de las 250 principales en su conjunto.

El sector de bienes duraderos y de ocio también experimentó un aumento de cuatro a cinco en el número de empresas en las 20 más rápidas en el AF2023. El sector de ropa y accesorios tuvo cuatro empresas, las mismas que en el AF2022. Sin embargo, el número de empresas diversificadas entre las 20 más rápidas cayó de cuatro en el AF2022 a una en el AF2023. Este descenso puede atribuirse a los desafíos del mercado o a cambios estratégicos dentro de las empresas.

## Europa y Asia-Pacífico lideran con el mayor número de empresas y participación en los ingresos entre las 20 más rápidas.

Cuatro minoristas de la región de Asia-Pacífico (APAC) se encuentran entre las 20 más rápidas, aportando una cuota del 31.6% de los ingresos minoristas, frente al 58% del año pasado. Shein encabezó la clasificación, logró una tasa compuesta anual de crecimiento del 88.2% en ventas minoristas para el AF2018-2023, con un crecimiento del 17,0 % solo en el AF2023, basándose en el fuerte crecimiento del 66.9%

observado en el año anterior. El primer puesto en el ranking de las 20 más rápidas en el AF2022 lo ocupó Alibaba Group Holding Limited, un minorista en línea con sede en Hong Kong. Este año, Alibaba fue el sexto con mayor crecimiento, con una tasa compuesta anual del 35%, impulsada por las fuertes ventas en el segmento de la electrónica y los electrodomésticos.

La empresa minorista surcoreana Coupang registró un crecimiento de las ventas minoristas a una tasa compuesta anual del 41.1%, junto con un crecimiento interanual del 15.7%, impulsado principalmente por un aumento de los clientes activos que participan en su programa de fidelización WOW.

Siete minoristas de Europa entraron en las 20 más rápidas, aportando el 31% de los ingresos minoristas totales, un gran aumento con respecto al 13% del AF2022.

La cadena de supermercados con sede en Polonia DINO POLSKA S.A. GROUP fue el minorista de más rápido crecimiento en Europa. Registró una tasa compuesta anual de crecimiento del 34.5% en ventas minoristas para el AF2018-2023 y un crecimiento del 29.6% en ingresos minoristas en el año fiscal 2023 en comparación con el año anterior. A finales de 2023, la red estaba formada por 2406 tiendas, 250 más que el año anterior. El número de visitas de clientes a la red Dino ha crecido a un ritmo de dos dígitos, mientras que el tamaño de su negocio, medido por los ingresos por ventas, casi se ha duplicado en los últimos dos años.

## Varios minoristas de la lista las 20 más rápidas lograron crecer gracias a la actividad de fusiones y adquisiciones.

El crecimiento logrado por Shein (véase más arriba) se debió en parte a su adquisición de una participación en la empresa rival de moda rápida Forever 21, lo que mejoró su oferta en línea y estableció una importante presencia física en EE. UU. Esto demuestra cómo las empresas pueden aprovechar las fusiones y adquisiciones para diversificar sus estrategias de venta al por menor.

Coupang, Inc. creció a una tasa compuesta anual del 41.1% en el AF2018-2023 y un 15.7% en el AF2023 en comparación con el año anterior, lo que la sitúa entre las cinco empresas de más rápido crecimiento. Este crecimiento se debió en parte a la adquisición por parte de Coupang de activos de la empresa global de lujo en línea Farfetch Holdings plc. La excelencia operativa y la innovadora logística de Coupang, combinadas con el papel de liderazgo de Farfetch en el ecosistema del lujo, tienen como objetivo ofrecer experiencias excepcionales a clientes, boutiques y marcas de todo el mundo. Este movimiento estratégico busca diversificar la oferta de Coupang y expandir su presencia global, particularmente en el mercado de la moda de alta gama.

JD Sports, una empresa minorista de moda deportiva con sede en el Reino Unido, logró una tasa compuesta anual de crecimiento del 17.6% y un crecimiento del 5.1% en ingresos minoristas. Este crecimiento fue impulsado por una serie de adquisiciones estratégicas, incluida la compra del minorista de artículos deportivos con sede en EE. UU. Hibbett Inc. por 1,100 millones de dólares, lo que impulsó significativamente su negocio en EE. UU. y le proporcionó presencia en mercados anteriormente infrarrepresentados. Además, la adquisición por parte de JD Sports de Marketing Investment Group S.A. (MIG), un minorista polaco, aceleró su expansión por Europa Central y del Este.

### Las 20 más rápidas frente a las 250 principales

Sobre una base compuesta ponderada por ventas y ajustada por moneda, las 20 más rápidas crecieron un 4.8% interanual, 1,2 puntos porcentuales más que el crecimiento del 3.6% de las 250 principales. El margen de beneficio neto compuesto ponderado por ventas y ajustado por divisas del 7.3% en los 20 más rápidos en el AF2023 fue casi el doble del 3.7% de las 250 principales.

Hay 15 mercados únicos para las empresas de los 20 más rápidos en el AF2023, frente a los 13 del año anterior. Reflejando las tendencias observadas en las 250 principales, el sector de bienes de consumo de rápido movimiento sigue liderando entre las 20 empresas minoristas de más rápido crecimiento, con el 50% de las empresas en esta categoría. Cabe destacar que tres de las cinco empresas de más rápido crecimiento son minoristas de bienes de consumo de rápido movimiento.

### Las 20 más rápidas, AF2018-AF2023

País	Número de empresas	"Ingresos minoristas medios para AF2023 (millones de dólares estadounidenses)"	Ingresos minoristas del AF2018-2023 CAGR1*	"Crecimiento interanual de los ingresos minoristas en el AF2023**"
Turquía	3	7,134	58.9%	21.0%
Brasil	2	10,616	21.7%	12.4%
Estados Unidos	2	15,278	26.8%	3.9%
Reino Unido	2	8,792	17.8%	4.2%
China	1	30,666	88.2%	17.0%
Corea del Sur	1	21,223	41.1%	15.7%
Hong Kong RAE	1	24,890	35.0%	-34.6%
Italia	1	25,964	32.5%	3.0%
Canadá	1	9,619	23.9%	18.6%
Países Bajos	1	12,471	21.8%	27.6%
Croacia	1	5,326	21.6%	12.0%
India	1	6,094	20.5%	18.6%
Francia	1	13,485	19.2%	15.7%
México	1	15,407	17.9%	1.4%
Polonia	1	6,515	34.5%	29.6%

## Las 20 empresas minoristas con más rápido crecimiento, AF2018-2023

Rango de crecimiento	Rango de las 250 principales	Nombre de la empresa	País de origen	Ingreso minorista AF2023 (\$ millones de dólares estadounidenses)	Formato operacional dominante	Ingresos minoristas AF2018-2023 CAGR <sub>3</sub>	Crecimiento de ingresos minoristas AF2023	Margen <sub>4</sub> neto de utilidad ponderado AF2023
1	42	Shein	China	30,666	Sin tienda	88.2%	17.0%	6.5%
2	249	<b>Sok Marketler</b>	Turquía	4,469	Tienda de descuento	61.6%	18.3%	3.3%
3	112	<b>BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.</b>	Turquía	11,038	Tienda de descuento	59.0%	17.6%	4.7%
4	206	<b>Migros Ticaret A.Ş.</b>	Turquía	5,895	Supermercado	57.0%	30.1%	4.9%
5	59	<b>Coupang, Inc.</b>	Corea del Sur	21,223	Sin tienda	41.1%	15.7%	5.6%
6	49	<b>Alibaba Group Holding Limited/ New Retail &amp; Direct Sales</b>	Hong Kong RAE	24,890	Hipermercado/ supercentro	35.0%	-34.6%	n/a
7	184	DINO POLSKA S.A. GROUP	Polonia	6,515	Hipermercado/ supercentro	34.5%	29.6%	5.5%
8	48	EssilorLuxottica SA	Italia	25,964	Ropa/ calzado	32.5%	3.0%	9.6%
9	63	<b>Berkshire Hathaway Inc. / Retailing operations</b>	Estados Unidos	19,408	Otra especialidad	27.4%	0.6%	n/a
10	111	Chewy, Inc.	Estados Unidos	11,148	Sin tienda	25.8%	10.4%	0.4%
11	132	<b>lululemon athletica inc.</b>	Canadá	9,619	Ropa/ calzado	23.9%	18.6%	16.1%
12	92	<b>Sendas Distribuidora S.A. (Assaí)</b>	Brasil	13,701 **	Tienda de bodega	23.6%	22.0%	1.1%
13	104	<b>Action Holding BV</b>	Países Bajos	12,471	Tienda de descuento	21.8%	27.6%	9.4%
14	221	Fortenova grupa d.d.	Croacia	5,326	Supermercado	21.6%	12.0%	-3.3%
15	199	<b>Avenue Supermarts Ltd. (dba Dmart)</b>	India	6,094	Supermercado	20.5%	18.6%	5.0%
16	94	<b>Hermès International SCA</b>	Francia	13,485 <sup>e</sup>	Ropa/ calzado	19.2%	15.7%	32.2%
17	156	<b>Magazine Luiza S.A.</b>	Brasil	7,531	Otra especialidad	18.7%	-1.6%	-2.7%
18	247	<b>EG Group Limited</b>	Reino Unido	4,505	Tienda de conveniencia	18.5%	1.7%	n/a
19	80	<b>Grupo Comercial Chedraui S.A.B. de C.V.</b>	México	15,407	Hipermercado/ supercentro	17.9%	1.4%	3.0%
20	98	<b>JD Sports Fashion Plc</b>	Reino Unido	13,080 <sup>e</sup>	Ropa/ calzado	17.6%	5.1%	5.7%

Las 20 más rápidas

262,435

30.1%

4.8%

7.3%

Las 250 principales

6,027,223

6.2%

3.6%

3.7%

Las empresas en negritas estuvieron dentro de los 50 minoristas con el crecimiento más rápido en el AF2020.

Los márgenes de beneficio neto compuesto de las 50 más rápidas y las 250 principales excluyen los resultados de empresas que no son minoristas principalmente.

<sup>1</sup> Tasa de crecimiento anual compuesto.

<sup>2</sup> Margen de beneficio neto basado en el impuesto total consolidado y el ingreso

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2025 (Potencias Globales del Comercio Minorista 2025). Análisis del desempeño financiero y las operaciones para los ejercicios fiscales que finalizaron entre el 1 de julio de 2023 y el 30 de junio de 2024 utilizando informes anuales de empresas, Supermarket News, Forbes America's largest private companies y otras fuentes.

neto. Puede incluir resultados de operaciones no minoristas si estas son <50% de las ganancias del grupo.

\* Tasa de crecimiento de ventas son ventas compuestas sopesadas ajustadas a la moneda

n/a = no disponible

e = estimado

A photograph of four diverse professionals in a modern office setting. On the left, a woman with a ponytail wearing a striped shirt and jeans stands with her back to the camera. Next to her is a man in a light-colored button-down shirt and jeans, smiling. In the center, a woman with glasses, wearing a light blue sleeveless top and dark pants, is gesturing with her hands as if speaking. On the right, a man in a denim shirt and light-colored pants is listening. They are standing around a white table in a bright, open-plan office with large windows in the background.

Entrevistas destacadas a  
ejecutivos del sector minorista

## Creación de una experiencia de cliente única

### Una popular empresa minorista de la moda utiliza tecnología para centrarse en el cliente

Como muchas empresas hoy en día, un minorista internacional de moda buscaba aprovechar la tecnología para mejorar la eficiencia operativa e impulsar el crecimiento sostenible. “Queríamos explorar nuevas tecnologías y modelos de negocio para mantenernos a la vanguardia de las tendencias del sector”, afirma el director de información (CIO) del minorista sobre la iniciativa estratégica.

Pero el proyecto de transformación digital en el que se embarcaron tenía otro objetivo, uno que reforzaría su posición como líder en la industria minorista y de la moda: proporcionar una experiencia de compra fluida y personalizada en todos sus canales. Las tecnologías avanzadas como la IA serían clave para lograr ese objetivo.

#### Experiencias Caurivadoras

El objetivo de la transformación digital del minorista era tan impactante como directo: crear una experiencia de cliente estimulante y fluida. La empresa recurrió a una serie de herramientas digitales destinadas precisamente a ello. Se creó una sólida plataforma en línea para facilitar las ventas en línea y proporcionar una experiencia de compra fácil y atractiva, junto con una aplicación móvil que ofrece compras fáciles y sobre la marcha.

Pero para impulsar el tipo de compromiso que podría mover la aguja y, en última instancia, impulsar las ventas de la empresa y atraer nuevos clientes, el minorista tuvo que llevar más allá esas conexiones con los clientes. El primer paso fue crear un sistema integral de gestión de las relaciones con los clientes (CRM) que les permitiera hacer un seguimiento de las interacciones con los clientes, sus preferencias y su historial de compras. Luego, profundizando más, el minorista recurrió al análisis avanzado de datos no solo para analizar el comportamiento de los clientes en función de los datos de CRM, sino también para utilizarlos en la optimización de campañas de marketing e incluso en la identificación de tendencias.

Con datos y conocimientos al alcance de la mano, el minorista podría ahora aprovechar una de las nuevas tecnologías más emocionantes: la IA. “Es realmente emocionante ver cómo estas herramientas basadas en IA pueden ayudarnos a conectar con

los clientes”. “Pueden crear interacciones únicas y divertidas con los clientes a través de actividades como probadores virtuales, así como ayudar al cliente con recomendaciones personalizadas y chatbots que responden rápidamente a sus consultas.”

#### Mejoramiento de la eficacia

Si bien el enfoque principal de la transformación digital fue la experiencia del cliente, la iniciativa también aportó importantes beneficios en términos de eficiencia operativa. Se desarrolló un software para gestionar el inventario, la distribución y la logística. Esto ayudó a mejorar la visibilidad y la capacidad de respuesta de la cadena de suministro, así como a optimizar los niveles de inventario para minimizar las roturas de stock y el exceso de existencias.

La productividad también mejoró en general al agilizar los procesos, lo que incluye la automatización de tareas manuales y la reducción de errores. Y con nuevas fuentes de datos, el análisis de datos ayuda al minorista a tomar decisiones informadas sobre el desarrollo de productos, el marketing y los precios.

La empresa tiene previsto continuar su proceso de transformación digital ampliando sus capacidades omnicanal e integrando aún más los canales online y offline para ofrecer una experiencia de cliente perfecta. También están explorando tecnologías en evolución como la realidad aumentada, la realidad virtual y el blockchain para crear interacciones innovadoras y seguir desarrollando sus capacidades de análisis de datos para obtener información más detallada sobre el comportamiento de los clientes y las tendencias del mercado. Incluso están estudiando la posibilidad de incorporar tecnología para apoyar sus objetivos de sostenibilidad, como la reducción de residuos y la mejora de la eficiencia energética.

“Queríamos explorar nuevas tecnologías y modelos de negocios para mantenernos a la vanguardia de las tendencias del sector”

### Lecciones aprendidas, mirando hacia el futuro

Sin embargo, el viaje de transformación digital no estuvo exento de desafíos. “El cambio puede ser difícil y tuvimos que superar cierta resistencia y vacilación al adoptar nuevas tecnologías”, dice el CIO del minorista. “También puede ser un reto integrar varios sistemas y tecnologías para crear un ecosistema digital cohesionado.”

Para hacer frente a algunos de estos retos, el CIO recomienda proporcionar a los empleados formación y apoyo para ayudarles a adaptarse a las tecnologías avanzadas. Esto incluye invertir en el desarrollo de las habilidades y el talento necesarios dentro de la organización para apoyar la transformación digital. El minorista también empleó una implementación por fases de su estrategia digital, con cambios introducidos gradualmente para ayudar a minimizar las interrupciones y permitir ajustes.

Pero para sacar el máximo partido a un proyecto de transformación digital, hay algunos temas clave que una empresa debe tener en cuenta. Como minorista, o cualquier empresa que ofrezca productos o servicios, es fundamental anteponer las necesidades del cliente. “Realmente hay que adoptar un enfoque centrado en el cliente”, afirma el director de informática. “Priorizar siempre las necesidades y preferencias de los clientes a la hora de tomar decisiones tecnológicas.”

Con tecnologías avanzadas como la IA, las empresas también deben establecer prácticas sólidas de gestión de datos para ayudar a garantizar la seguridad y la privacidad de los datos. También deben mantenerse ágiles y utilizar tecnologías en evolución para ayudar a adaptarse a los requisitos y condiciones del mercado cambiantes. Y, en última instancia, fomentar una cultura de innovación y aprendizaje continuo para ayudar a servir mejor a los clientes, mantenerse a la vanguardia de las tendencias del sector e impulsar la ventaja competitiva.

“Realmente necesita adoptar un enfoque centrado en el cliente. Priorice siempre las necesidades y preferencias de los clientes al tomar decisiones tecnológicas.”



## De la tienda a la Internet: Aritzia ofrece un lujo cotidiano

**Margot Johnson**  
Directora Digital,  
Aritzia



La empresa minorista canadiense Aritzia ha pasado los últimos 40 años construyendo su marca ofreciendo una experiencia de cliente elegante y sencilla en la tienda. Sus refinadas boutiques son conocidas por su exuberante decoración, su mercancía de calidad y su personal inspirado y acogedor.

"En Aritzia encarnamos el lujo cotidiano, pero, que es aspiracional pero también alcanzable", dice Margot Johnson, directora digital de la empresa minorista. "y esa mentalidad impregna absolutamente todo lo que hacemos".

En los últimos años, Aritzia se ha expandido para llevar esa experiencia más allá de la frontera sur de Canadá—y [Bloomberg](#) la ha calificado como la tienda de moda de Estados Unidos. Una combinación de estrategias digitales junto con su feroz dedicación para mantener su estética boutique digitalmente está haciendo de Aritzia una de las empresas minoristas más exitosas del mundo.

### Lujo cotidiano en línea

Dado que la marca Aritzia está tan estrechamente asociada a su entorno superior en el establecimiento, la pregunta es, naturalmente, ¿cómo se consigue esa misma dinámica en línea?

La respuesta, dice Margot, es mantener el enfoque en la experiencia y en una que conecte al cliente a través de los puntos de contacto. "Se trata de centrarse en la innovación en el recorrido digital del cliente y hacerlo de forma consistente y constante", dice. "Esto abarca desde cómo los clientes oyen hablar de la marca hasta cómo compran y se relacionan con nosotros después de esa compra. Cosas como conectar contenidos a través de canales digitales, añadir nuevas opciones de pago, ofrecer la opción de comprar en línea y recoger en la tienda, e incorporar recomendaciones de productos personalizadas; en realidad, un enfoque en mejorar constantemente la experiencia".

Para hacer eco de su entorno y servicio de boutique, su sitio web no solo muestra una imagen de un producto, sino que también muestra los artículos que aparecen en esa imagen. Los clientes pueden estilizar la ropa exactamente como Aritzia lo ha hecho en el modelo, y al igual que cuando entran en una tienda y reciben eso de un asesor de estilo. "Los clientes nos dicen que una de las principales razones por las que vienen a Aritzia es ese conocimiento", señala Margot. "Por esa selección, esa perspectiva de estilismo".

La comunicación también es clave, y Aritzia ha ido ampliando los canales a través de los cuales se conecta con sus clientes. Así,

además del correo electrónico, también se enteran de la existencia del minorista y de sus productos a través de puntos de contacto digitales, como la búsqueda pagada, las redes sociales pagadas, los afiliados y los mensajes de texto. Su sitio web también ofrece formas de conectar con un equipo de consejería, que puede asesorar sobre estilo y ayudar a localizar productos, así como servicios como listas seleccionadas para compartir con amigos y familiares.

Por supuesto, reproducir la experiencia en la tienda a través de un servicio y productos de primera categoría en línea sigue siendo primordial. "Nuestro objetivo es ofrecer la mejor experiencia posible, desde la presentación del producto en línea hasta la rapidez de entrega", afirma Margot. "Sabemos que el servicio que ofrecemos es muy importante. Y como parte de eso, también queremos asegurarnos de que el cliente entienda qué tiene de único un producto Aritzia, presentar un producto hermoso digitalmente y hacer que cobre vida en línea".

“ En Aritzia encarnamos el lujo cotidiano, que es aspiracional pero también alcanzable, y esa mentalidad impregna absolutamente todo lo que hacemos. ”

**Margot Johnson**  
Aritzia

### La belleza de los datos

Buscar información en los datos puede parecer contradictorio con la razón de ser de un minorista de moda, especialmente uno tan centrado en el estilo y la elegancia como Aritzia. Pero Margot señala que la estética que define a la empresa está bien integrada en todas sus funciones. "Para Aritzia, siempre es esta mezcla realmente importante de arte y ciencia en el uso de los datos: la creatividad y la estructura", dice. "Estamos en el negocio de la moda, ¿verdad?"

Ese arte y esa ciencia trabajan juntos para determinar y apoyar la estrategia general de Aritzia y dónde el minorista quiere hacer grandes apuestas, así como dónde los equipos deben centrar sus esfuerzos.

"¿En qué aspectos debemos dedicar más tiempo u optimizar para seguir cumpliendo la promesa de nuestra marca?", plantea Margot. "Eso es fundamental, y hemos establecido un conjunto claro de métricas generales para los aspectos cualitativos y cuantitativos que todos los que forman parte de la marca apoyan".

Los datos de la presencia digital les ayudan a comprender lo que hace el cliente y cómo responde a las ofertas del minorista. Si le gusta un producto, ¿deberían duplicar la apuesta? Si no es así, ¿qué deben ajustar? Los datos informan las decisiones clave sobre en qué canales deben participar, cuánto deben gastar y qué segmentación deben explorar. "Siempre estamos utilizando esos datos para medir y ajustar dónde y cómo nos mostramos ante el cliente digitalmente", señala Margot.

Una combinación de marketing de marca basado en datos, incluido el marketing de resultados, está ayudando a impulsar el éxito actual de Aritzia en el mercado estadounidense. Al evitar la publicidad tradicional, Aritzia se ha beneficiado de los influencers en las plataformas de redes sociales que cuentan la historia de la marca. Pero esa exposición debe capturarse para convertir esos momentos del embudo superior en compras reales, señala Margot.

Los planes de Aritzia de lanzar una aplicación solo aumentarán su capacidad para aprovechar los datos. "Eso es lo bueno de lo digital", dice Margot. "Es un rico conjunto de datos. Sabemos lo que el cliente está buscando, nos mantenemos en sintonía con sus necesidades y perfeccionamos y elevamos nuestras ofertas para satisfacerlas".

#### Equipos fuertes, creatividad fuerte

Incluso con los datos, tanto la tecnología como la moda evolucionan rápidamente, y mantenerse a la vanguardia de las tendencias puede ser un reto: "Mi modelo mental al respecto es 'sé curioso'", ofrece Margot. "Escucha atentamente y contrata a grandes personas. Escucha a los clientes, escucha a tu equipo y escucha lo que está sucediendo en la industria. Si hacemos bien estas cosas, podemos ser receptivos".

Para Margot, fomentar un entorno creativo es donde todo debe comenzar: dar a las personas el tiempo, la libertad y el espacio para pensar en grande y de manera creativa. "Es esa combinación de suficiente libertad, empoderamiento y comprensión por nuestra parte como líderes. Pero también son las herramientas, la estructura, el apoyo, los procesos y la tecnología lo que les permite poner en práctica esas ideas innovadoras".

En el futuro, Aritzia seguirá construyendo su marca tanto online como offline, teniendo siempre en cuenta la experiencia del cliente. "¿Vive, respira, siente el lujo cotidiano?", dice Margot sobre el enfoque del minorista. Si es así, combínalo con una rigurosa recopilación y análisis de datos, y obtendrás la "creatividad que trae la magia".

“¿Vive, respira, siente el lujo cotidiano? Si es así, combínalo con una rigurosa recopilación y análisis de datos, y obtendrás la "creatividad que trae la magia".”

Margot Johnson  
Aritzia



## IA: lo último en el viaje de innovación de una importante marca canadiense

### Cari Covent

Director de Inteligencia Artificial y Tecnología Emergente,  
Canadian Tire Corporation



Canadian Tire Corporation (CTC) tiene una larga historia de innovación. En sus primeras tiendas Canadian Tire, los dependientes [wore roller skates](#) to help fill orders as quickly as possible. Building on this legacy, the company—[recognized as a trustworthy brand](#) in Canada—continues to innovate with the integration of AI into its operations.

"Nos centramos en capacitar y permitir que toda la organización aproveche la IA como una capacidad para lograr nuestros objetivos estratégicos", dice Covent. "Eso sigue siendo un elemento realmente importante de nuestra estrategia".

Ahora, con la llegada de la IA generativa (GenAI), CTC ve aún más oportunidades para integrarse e innovar con estas nuevas y emocionantes tecnologías.

“ En lo que nos centramos es en empoderar y capacitar a toda la organización para que aproveche la IA como una capacidad para lograr nuestros objetivos estratégicos, lo que sigue siendo un elemento realmente importante de nuestra estrategia. ”

Cari Covent  
Canadian Tire Corporation

#### De la automatización al crecimiento

El viaje de CTC con la IA comenzó hace una década, cuando reconocieron su potencial para automatizar tareas manuales, específicamente procesos dentro de sus organizaciones financieras. Pero, según Covent, el enfoque a lo largo de los años ha evolucionado, con algunas áreas clave que han surgido en lo que respecta al aprovechamiento de la IA.

"En primer lugar, estamos utilizando la IA como catalizador para impulsar una mentalidad de crecimiento en toda la organización", afirma Covent. "En segundo lugar, estamos desarrollando y produciendo casos de uso de alto valor que impulsarán el crecimiento y una experiencia de cliente más significativa".

La productividad y la eficiencia de la empresa también son un área clave de interés. Además de reducir los costes, este uso de la IA puede liberar a los empleados de tareas rutinarias y permitirles centrarse en un trabajo más significativo. Todos estos esfuerzos están contribuyendo a que CTC se establezca como un minorista líder que utiliza la IA de forma responsable.

"Nos centramos en capacitar y permitir que toda la organización aproveche la IA como una capacidad para lograr nuestros objetivos estratégicos", dice Covent. "Eso sigue siendo un elemento realmente importante de nuestra estrategia".

#### La próxima frontera: IA

Aunque CTC había visto los beneficios de la IA durante la última década, la llegada de la GenAI ha llevado sus esfuerzos a un nuevo nivel. Tomemos como ejemplo a CeeTee, su asistente de compras virtual con tecnología GenAI que ahora se utiliza en la aplicación móvil de Canadian Tire. Lanzado en marzo de 2024, CeeTee ayuda a los clientes a comprar neumáticos, utilizando un lenguaje natural para conversar con ellos. Ya han visto que los clientes que utilizaron CeeTee eran dos veces más propensos a añadir neumáticos a su carrito, y de esas personas, un tercio eran más propensos a realizar una compra.<sup>1</sup>

La IA generativa también está optimizando el etiquetado de imágenes para que la información más importante pueda alinearse con lo que los clientes están buscando. Antes, era un proceso manual en el que un empleado tenía que introducir manualmente esta información en una base de datos; ahora, el etiquetado de imágenes de la IA general está haciendo gran parte de este trabajo por ellos. Este tipo de aplicaciones tienen el potencial de mejorar tanto la experiencia del cliente como la del empleado.

Además de en la tienda, CTC ha descubierto que también hay muchas oportunidades de utilizar GenAI para mejorar la productividad entre bastidores. Una de las más exitosas ha sido una herramienta GenAI desarrollada específicamente para los empleados de CTC, basada en un modelo de lenguaje grande (LLM) combinado con los datos de la empresa. Los empleados que la utilizan a diario están descubriendo que ahorran entre 30 y 60 minutos al día, tiempo que ahora pueden dedicar a tareas más valiosas.<sup>2</sup> También han utilizado GenAI para revisar los incidentes de TI y ayudar a sus equipos de TI a desarrollar un tiempo de resolución más rápido para resolver estos incidentes.

"Estamos estudiando la posibilidad de agilizar los procesos administrativos que no solo repercutirán en nuestros empleados y les beneficiarán, sino que también, como resultado, repercutirán en la experiencia del cliente", afirma Covent. "El beneficio es que se puede mejorar un proceso administrativo, lo que a su vez permite que el cliente tenga una experiencia más significativa".

#### Allanando el camino

Si bien la integración de la IA y la Inteligencia Artificial Generativa ha ofrecido grandes beneficios, Covent reconoce que todavía hay desafíos que deben abordarse a medida que estas tecnologías se integran en toda la organización. Uno de los principales desafíos es la percepción de los empleados.

"Hay algunos desafíos sobre cómo ven los empleados la IA y cómo se les apoya en términos de formación, pero también en términos de cualquier tipo de temor que puedan tener sobre ser reemplazados por la IA", observa Covent.

Para superar esos temores, CTC trabaja para enfatizar su visión de que la IA es un aumento, no un reemplazo. Lo hacen involucrando a los empleados en una serie de eventos, como un reciente hackathon empresarial. Patrocinado por el presidente y director ejecutivo de la empresa, ofreció a los empleados la oportunidad de formar equipos y desarrollar ideas que puedan impulsar la eficiencia operativa, así como crear soluciones y prototipos. Otras sesiones de formación se centran en la mejora de las herramientas de IA y GenAI y en la ingeniería rápida para sacar el máximo partido a su plataforma GenAI.

Mientras que una plataforma como su herramienta GenAI ofrece muchas aplicaciones en todas las unidades de negocio, ampliar otros esfuerzos de IA puede resultar más difícil debido al rápido ritmo de las nuevas tecnologías. "El reto de la ampliación es que la tecnología cambia tan rápidamente que lo que se ha construido y utilizado y que era líder hace nueve meses ahora se considera obsoleto", afirma Covent. Para remediarlo, recomienda centrarse en la adaptabilidad y la agilidad. "Nunca querrás decir: 'Bueno, vamos a ampliarlo porque ya lo hemos construido', pero querrás tener un proceso para extraer lo aprendido de lo que has construido y aplicarlo en otros lugares".

Otro desafío que señala Covent es equilibrar el riesgo con la innovación. "Hay que pensar bien cómo y cuándo se utiliza la IA, no es una solución milagrosa para todo", afirma. Recomienda ser muy consciente de cómo se utiliza la IA y asegurarse de que se aplican los controles adecuados para proteger la marca.

Como una de [las marcas más fiables de Canadá](#), CTC se toma muy en serio este esfuerzo. Han desarrollado un marco de IA responsable que garantiza la protección de los datos de clientes y empleados, centrándose en la transparencia y el consentimiento. Con CeeTee, el chatbot notifica al cliente que es un asistente de IA. Con sus herramientas de productividad, informan a los empleados sobre cómo se utilizarán los datos y cuánto tiempo se conservarán para que se sientan cómodos y capacitados para utilizarlos. También hay pruebas y controles para garantizar que los datos que entran y salen de estos productos de IA estén libres de cualquier tipo de sesgo o

discriminación. Y siempre hay interacción humana integrada en el circuito para ayudar a garantizar que cualquier preocupación se señale y se aborde de inmediato.

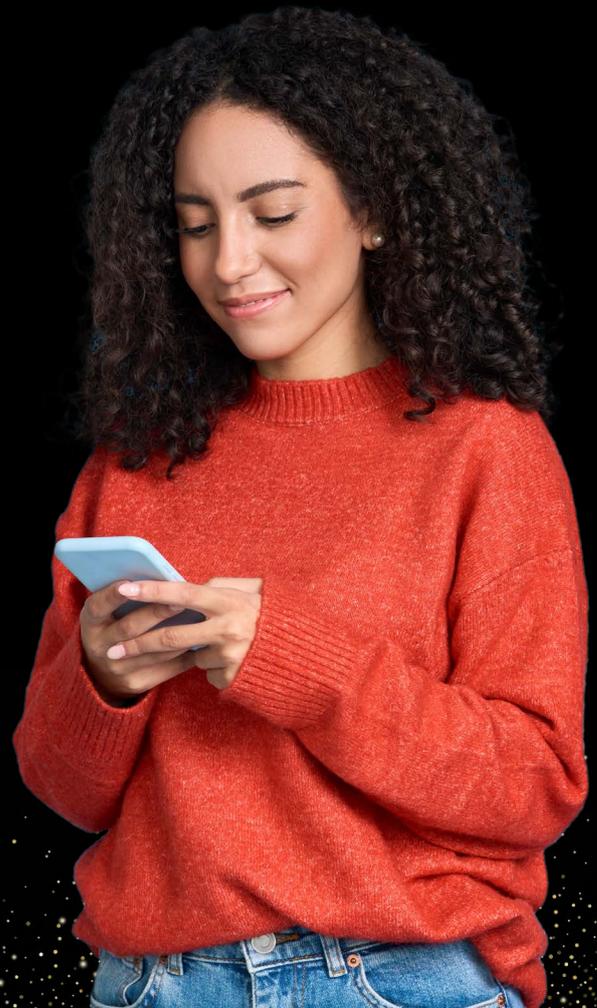
“ Debes pensar detenidamente cómo y cuándo utilizas IA, ya que no es una solución milagrosa para todo. ”

**Cari Covent**  
Canadian Tire Corporation

#### La promesa de la IA

La IA es una tecnología que ha llegado para quedarse, y Covent está entusiasmada con la forma en que la gente de su empresa está empezando a verla y a trabajar con ella. "Se puede ver cómo se les enciende la bombilla en los ojos, y el miedo se va disipando porque ven la oportunidad y el valor que aporta la IA".

Para ella, hay muchos motivos para ser optimista. La IA tiene el potencial no solo de transformar la forma en que las personas trabajan, sino también la forma en que viven. Su alcance va más allá de los negocios, según Covent, y tiene el potencial de cambiar la accesibilidad a la tecnología en todo el mundo y aportar valor a todos.



## El ambicioso paradigma de cliente de Majid Al Futtaim: "Crear grandes momentos"

**Fahed Ghanim**

Director Ejecutivo,  
Majid Al Futtaim Lifestyle



Cuando el director ejecutivo de Majid Al Futtaim Lifestyle, Fahed Ghanim, evalúa cualquier nueva estrategia, siempre se adhiere a una medida clave que es el mensaje definitorio/guía del minorista: ¿proporciona un gran momento a sus clientes?

"Crear grandes momentos no es solo una visión, es el KPI principal y la lente a través de la cual evaluamos nuestro negocio y cada decisión que tomamos", dice Fahed.

Como uno de los principales conglomerados de estilo de vida y venta al por menor de la región, el negocio de Majid Al Futtaim abarca hoteles, centros comerciales, cines, tiendas de comestibles y el desarrollo de prósperas comunidades.

"Somos una organización obsesionada con el cliente", afirma Fahed. "Nuestra visión inclusiva y clara nos guía para establecer la dirección correcta y definir lo que nos esforzamos por lograr".

### Ver más allá de la exageración tecnológica

La atención centrada en la experiencia del cliente influye en todos los aspectos de Majid Al Futtaim, incluida la aplicación de nuevas tecnologías. Pero Fahed sostiene que en este ámbito es más importante que nunca aplicar el estándar de los "grandes momentos".

"¿Añadirá valor a mi cliente o no?", pregunta. "Cada día se nos presentan nuevas tecnologías y soluciones, lo que puede resultar abrumador. La clave está en dejar de lado el bombo publicitario y centrarse en lo que realmente importa".

Pero cuando la tecnología es relevante y mejora la experiencia del cliente, puede convertirse en una piedra angular. Tomemos la tecnología digital. Con su capacidad para ayudar a los clientes a tener una experiencia más personalizadas y relevantes, además de proporcionar flexibilidad y rapidez, puede aportar no solo una mayor tasa de conversión, sino también una mayor satisfacción del

cliente en general. "La gente no quiere que la bombardeen con un sinfín de ofertas e información", afirma Fahed. "Buscan soluciones que les simplifiquen la vida, que se les ofrezcan en el momento adecuado y a través del canal adecuado. Eso es lo que realmente significa un enfoque personalizado".

La tecnología también está permitiendo una experiencia de cliente aumentada en las tiendas de Majid Al Futtaim. Por ejemplo, se ofrecen recomendaciones de cosméticos personalizadas in situ a través de un espejo visualizador de la piel, que proporciona un análisis completo del cuidado de la piel con la ayuda de un asesor. Y en sus tiendas de muebles, los clientes pueden visualizar cómo encajarán los productos en su espacio a través de una herramienta de realidad virtual (RV) en 3D en su teléfono.

"La gente busca experiencias inmersivas", afirma Fahed. "Al mismo tiempo, permitimos a los clientes fluir libremente entre los viajes online y offline. Lo que necesitamos es asegurarnos de que la tecnología está ahí para servir a los clientes donde quieran, cuando quieran".

Una tecnología que está a la altura de las expectativas, según Fahed, es la inteligencia artificial (IA) y la IA generativa (GenAI). "Eso es algo real", afirma. "Desbloquea la capacidad y aumenta la productividad, lo que nos permite centrarnos más en el cliente".

En las marcas de moda y estilo de vida de Majid Al Futtaim, se utilizan herramientas de IA para la previsión de la demanda y los productos. Basándose en las tendencias anteriores y en el historial de ventas, ahora pueden predecir de qué tipo de productos pueden quedarse sin existencias. Mediante la aplicación del análisis de datos, el minorista pudo reducir sus existencias en un 25%.<sup>1</sup>

“¿Añadirá valor a mi cliente o no? Cada día se nos presentan nuevas tecnologías y soluciones, lo que puede resultar abrumador. La clave está en dejar de lado el bombo publicitario y centrarse en lo que realmente importa.”

**Fahed Ghanim**  
Majid Al Futtaim

Ese uso de los datos es un diferenciador clave para Majid Al Futtaim, con la IA y la GenAI ayudando al negocio a liberar capacidad y permitir que los equipos se centren en un trabajo más significativo. "Tenemos tantos datos y ahora no tenemos que perder tiempo dándoles sentido", dice Fahed. "Nuestra gente puede dedicar su tiempo a convertirlos en conocimientos prácticos".

#### Destacar entre la multitud

Si bien la aplicación de la tecnología ha ayudado a Majid Al Futtaim a tener éxito en el mercado altamente competitivo de Oriente Medio, esto solo ha sido posible porque la innovación y la creatividad son una prioridad. "Vivimos en una región vibrante y de rápido crecimiento", dice Fahed. "Y nuestros consumidores viajan mucho. Competimos con todo el mundo en términos de nivel de servicio e innovación. Si no cumplimos, mi cliente comprará en Londres o Nueva York o en línea".

Majid Al Futtaim ha invertido en la creación de un entorno que fomente el tipo de innovación que permite a sus clientes acceder, y esperar, a los productos más recientes y novedosos directamente en sus teléfonos. Entendiendo que una plantilla diversa fomenta el pensamiento original (el 26% de los tres niveles de mayor antigüedad de la empresa son mujeres), trabajan para atraer a una variedad de talentos de diferentes grupos de edad, orígenes, experiencias e industrias. Las ideas proceden de todos los niveles de la organización y de cualquier departamento.

"Nos esforzamos por garantizar que las personas puedan experimentar, fracasar rápidamente, capturar esos aprendizajes y aplicar ese conocimiento a escala", afirma Fahed. "Como organización, somos profundamente conscientes de la importancia de la seguridad psicológica para permitir la creatividad. Una cosa es decir que quieres innovar y otra crear una cultura que realmente apoye la innovación".

Un área en la que Majid Al Futtaim también destaca es su compromiso con la sostenibilidad. Y es un área que cada vez es más importante para sus clientes. Fahed señala que "más del 50% de los compradores de los EAU están dispuestos a pagar más por productos sostenibles y alrededor del 71% están dispuestos a cambiar sus hábitos de compra para apoyar a las marcas ecológicas".<sup>3</sup>

Majid Al Futtaim está integrando la sostenibilidad en toda la organización y se ha comprometido con el objetivo de lograr emisiones netas positivas para 2040. Ya han logrado una reducción del 24% en las emisiones basadas en el mercado en toda la empresa y contaban con más de 31800 activos, unidades residenciales y comunidades vecinales con certificación ecológica en 2023.<sup>4</sup> Fueron una de las primeras empresas del mundo en firmar el Compromiso de Edificios Net Zero del World Green Building Council.<sup>5</sup>

Sus objetivos de sostenibilidad incluyen la creación de programas de circularidad, así como la mejora de sus procedimientos de adquisición sostenible para ayudar a garantizar una cadena de suministro sostenible. En su cadena de supermercados, Majid Al Futtaim también trabaja para obtener productos de origen local: en Kenia, el 99% de los 30 000 artículos de sus tiendas proceden de proveedores locales.<sup>6</sup>

#### Continuar el recorrido del cliente

Después de haber visto a la empresa atravesar tiempos turbulentos y tomar decisiones difíciles en cuanto a dónde concentrar los recursos, Fahed es optimista sobre el futuro. Incluso con la pandemia, la tasa de crecimiento anual compuesto del Grupo creció un 32% en los últimos cinco años. "Majid Al Futtaim es una historia de personas y cultura", afirma. "En 10 años, puede que estemos en un lugar muy diferente. Pero evolucionaremos porque no tenemos miedo de ese cambio, y seguiremos creando grandes momentos".

“ Vivimos en una región vibrante y de rápido crecimiento, y nuestros consumidores viajan mucho. Competimos con todo el mundo en términos de nivel de servicio e innovación. Si no cumplimos, mi cliente comprará en Londres, Nueva York o en línea. ”

Fahed Ghanim  
Majid Al Futtaim



## Landmark Group y la venta minorista responsable: creación de marcas sostenibles

### Rajesh Garg

Director financiero del grupo y director de sostenibilidad, Landmark Group



En los 50 años transcurridos desde su fundación, Landmark Group ha llegado a abarcar más de 17 geografías a través de 25 marcas y franquicias. Pero un objetivo que ahora persigue con el mismo espíritu innovador y decidido que ha marcado las últimas cinco décadas es la sostenibilidad.

"Durante los últimos 50 años, Landmark ha ofrecido marcas asequibles para todos", afirma Rajesh Garg, director financiero del grupo Landmark y director de sostenibilidad.

Landmark lleva mucho tiempo comprometida con la sostenibilidad y con hacer negocios de forma responsable. Y ahora se centra en crear un marco de sostenibilidad holístico que abarque toda su cadena de valor. Desde productos sostenibles que satisfacen las crecientes preocupaciones de los clientes sobre el medio ambiente hasta operaciones que ofrecen eficiencia y rapidez, las iniciativas de Landmark combinan el pensamiento de diseño —centrado en la creación de productos con alternativas ecológicas, diseños ecoeficientes y reciclaje de productos— y ganancias rápidas como la eficiencia energética, el reciclaje de envases y el uso de biocombustibles.

#### Colocar la sostenibilidad en el centro

El compromiso de Landmark con la sostenibilidad comienza con sus productos, y varias de sus marcas ya se centran en el abastecimiento responsable. Su programa de abastecimiento holístico y responsable ha evolucionado junto con los mejores estándares existentes para ayudar a garantizar una sólida gobernanza y supervisión del abastecimiento en origen.

Algunos de los productos de Landmark ya han alcanzado importantes objetivos de sostenibilidad, y su marca de moda Splash es una de las primeras marcas regionales en convertirse en miembro de Cascale (anteriormente Sustainable Apparel Coalition), que trabaja para minimizar el impacto medioambiental en las industrias de la confección y el calzado, y de Better Cotton Initiative (BCI), una organización dedicada a ayudar a las comunidades algodoneras a prosperar al tiempo que protegen el medio ambiente. Para el próximo año, Landmark se compromete a abastecerse de la mayor parte de su consumo total de algodón de proveedores aprobados por BCI.

Sus marcas se han comprometido a reducir los envases y a utilizar materiales sostenibles, como cartón y poliéster y caucho reciclados, así como a trabajar con proveedores comprometidos con la

reducción del consumo de agua. Varios productos utilizan ahora envases certificados

por el Consejo de Administración Forestal (FSC), que garantiza que los materiales proceden de bosques gestionados de forma responsable y cuentan con las certificaciones BSCI Sedex (Business Social Compliance Initiative y Supplier Ethical Data Exchange) y GRS (Global Recycled Standard).

Para aumentar la transparencia de los proveedores, Landmark está implementando un programa de abastecimiento responsable en todo el grupo que aprovecha las metodologías y programas de auditoría de sostenibilidad y cadena de suministro para ayudar a su red de proveedores a transformar sus operaciones. Landmark también está maximizando su capacidad de energía solar y trabajando para hacer más ecológica su logística, incluyendo el uso de biocombustibles en sus camiones y el cambio de su red de reparto a vehículos electrónicos (VE).

Pero para que Landmark se considere una organización verdaderamente sostenible, sus ambiciones se centran en uno de los factores clave de las prácticas sostenibles: la circularidad.

"La circularidad es un componente crítico", afirma Rajesh. "Sin ella, es imposible lograr el cero neto. Y como líderes del sector, es imperativo que encabece esta transición y transformación".

Con ese fin, Landmark ha creado una planta piloto de reciclaje de textiles que le ayudará a gestionar de forma responsable los productos usados y dañados, así como el exceso de existencias. La planta puede convertir los productos textiles en fibra para enviarlos de vuelta a sus proveedores fabricantes e insertarlos en nuevos productos. En este momento, varias de sus marcas de moda y hogar han puesto en marcha programas de recogida, con planes de ampliarlos a todas las marcas.

“ Durante los próximos 50 años, Landmark se centrará en marcas sostenibles y asequibles para todos. ”

Rajesh Garg  
Landmark Group

### Avanzando hacia la sostenibilidad

Para Rajesh, uno de los mayores retos en este momento en el camino hacia la sostenibilidad y el cero neto es la falta de concienciación en toda la cadena de valor empresarial, desde los proveedores y los diseñadores de productos hasta los compradores y los clientes, y los accionistas.

"Cada vez más clientes toman decisiones sostenibles, pero no lo suficientemente rápido y las partes interesadas a menudo no ven la prima que están dispuestas a pagar", dice Rajesh. "Las empresas deben ser educadas sobre la importancia de la sostenibilidad y las ventajas que aporta no solo al planeta sino también a sus resultados".

Otro desafío que señala Rajesh es la dificultad de medir en la práctica la huella del impacto medioambiental de una empresa. Para abordar esto, Landmark ha desarrollado un modelo de contabilidad de carbono para medir sus emisiones de carbono, incluidas las emisiones directas (alcance 1), las emisiones relacionadas con la energía (alcance 2) y las emisiones indirectas de la cadena de suministro (alcance 3), que a menudo constituyen la mayor parte de la huella de una empresa. La aplicación de gestión de proyectos guiada GenAI de Landmark mide la huella de carbono de los empleados y equipos, animándolos a reducir su huella a nivel individual, de unidad de negocio y de empresa a través de múltiples iniciativas y proyectos. Los proyectos verificados se suman a los informes generales sobre la huella de carbono de la organización.

En última instancia, para marcar la diferencia en materia de sostenibilidad, Landmark dirige sus esfuerzos desde lo más alto de la organización, con la sostenibilidad como prioridad estratégica. Esto incluye realizar las inversiones clave en investigación, marketing y comunicaciones necesarias para respaldar su visión de sostenibilidad y llegar a toda la organización.

Rajesh considera que las finanzas son un gran lugar para impulsar la sostenibilidad, con el fin de garantizar la presentación de informes auténticos e imparciales y encontrar formas de hacer asequible la transición. Contar con un equipo de finanzas conectado que abarque toda la empresa también es un gran facilitador para impulsar la transformación empresarial en todas las áreas, incluida la sostenibilidad.

"Al final, todo gira en torno a las personas y los equipos que conforman una marca y una empresa", afirma Rajesh. "Y eso significa impulsar el mantra en toda la organización de que lo que es bueno para el planeta es bueno para el bolsillo".

### Venta minorista responsable

Para Landmark, ser pioneros en términos de sostenibilidad está en consonancia con el respeto que sus clientes muestran por sus marcas. Desde el abastecimiento de materiales ecológicos y la reducción de residuos en la producción hasta la optimización de la eficiencia de la cadena de suministro y la promoción de la circularidad, sus programas de sostenibilidad han marcado un cambio significativo hacia la venta minorista responsable en su industria y en las regiones en las que operan.

¿Qué consejo ofrece Rajesh a otros CXO sobre la construcción de una organización sostenible?

"Hay que integrar la sostenibilidad en la estrategia empresarial principal y no tratarla como una función secundaria", propone. "Y prestar atención a las emisiones de alcance 3, que lo abarcan todo. Hasta que no avancemos mucho más en el camino de la sostenibilidad, digamos, dentro de una década, cuando todo el mundo esté trabajando duro para solucionar las emisiones de alcance 1 y 2, los líderes deben ir a por el alcance 3 para lograr un impacto significativo".

Rajesh también señala la necesidad de colaborar en todo el ecosistema, incluidos los actores privados y los organismos reguladores, para compartir las mejores prácticas y promover una visión holística de la sostenibilidad.

"La sostenibilidad no es solo una actividad puntual, es un cambio fundamental de mentalidad que debe producirse en todas las partes interesadas de cualquier cadena de valor empresarial: empleados, proveedores, clientes, la industria en general y las naciones", afirma. "El progreso no se detendrá, y nosotros no dejaremos de producir y consumir, así que la única solución es cambiar a materiales y procesos sostenibles, minimizar los residuos y desarrollar sistemas circulares para alcanzar el cero neto".

“ La sostenibilidad no es solo una actividad puntual, es un cambio fundamental de mentalidad que debe producirse en todas las partes interesadas a lo largo de cualquier cadena de valor empresarial: empleados, proveedores, clientes, la industria en general y las naciones. ”

**Rajesh Garg**  
Landmark Group



## Lealtad 2.0: Salesforce y el futuro del comercio minorista

### Nelson Sam

Líder de Estrategia y Escala de EMEA,  
Salesforce



Mientras los minoristas recurren a la tecnología para mejorar la experiencia de sus clientes, Salesforce trabaja entre bastidores innovando y allanando el camino hacia el futuro del comercio minorista. Para cada nueva herramienta y enfoque que exploran los minoristas, Salesforce trabaja para ayudar a perfeccionar y ofrecer las soluciones que aprovechan lo último en tecnología avanzada.

"El sector está experimentando un cambio masivo", afirma Nelson Sam, líder de estrategia y escala de EMEA en Salesforce, al hablar del papel de la tecnología. "Necesitan aumentar la fidelidad de sus clientes porque el coste de adquisición de clientes es cada vez más elevado. Lo que necesitan es crear fidelidad 2.0".

Esa lealtad 2.0 está surgiendo a través de la inteligencia artificial (IA), la IA generativa (GenAI), el Internet de las cosas (IoT), la analítica y más. Agentforce, el agente autónomo de IA de Salesforce que opera utilizando los datos definidos por una organización, construyendo e incluso ejecutando planes con una intervención humana limitada, es solo una de las muchas herramientas que impulsan la personalización, la mejora de la experiencia del cliente y la eficiencia operativa en el comercio minorista.

#### Personalización a escala

Para cualquier minorista que busque retener a sus clientes y fidelizarlos, la personalización es clave. Las tecnologías avanzadas como la IA, la realidad aumentada (RA) y la realidad virtual (RV) permiten a los minoristas crear experiencias de compra personalizadas. La aplicación de Salesforce de estas herramientas ofrece a los minoristas una serie de formas de personalizar las interacciones con los clientes.

Por ejemplo, los entornos virtuales con inteligencia artificial permiten a los compradores probarse el maquillaje de forma virtual, lo que reduce la necesidad de probar físicamente los productos. La realidad aumentada y la realidad virtual permiten a los clientes visualizar modelos 3D de muebles en sus teléfonos inteligentes antes de realizar una compra o personalizar productos como zapatillas.

Con estas herramientas, dice Sam, "la gente tiene más confianza en sus decisiones de compra". Y eso no solo significa una mayor satisfacción y fidelidad del cliente, sino también menos devoluciones. También "crea una experiencia perfecta entre la tienda online y la física, creando ese tipo de comercio unificado", señala.

Haciendo uso de la gran cantidad de datos recopilados a través de patrones de compra y programas de fidelización, los minoristas pueden utilizar el análisis predictivo para ayudar a personalizar

la experiencia del cliente "Los algoritmos de IA pueden sugerir productos basados en el historial de navegación y compras del cliente", afirma Sam. "Aprovechar los motores de recomendación basados en IA, como el motor Einstein de Salesforce, puede mejorar el descubrimiento de productos, lo que sin duda es una forma de sacar provecho de las plataformas de datos de los clientes".

Los conocimientos basados en la IA también ayudan a los equipos de ventas y marketing a adaptar las campañas a grupos específicos de consumidores, como la Generación Alpha. "La IA puede ayudar a visualizar el comportamiento de los clientes", explica Sam, "ofreciendo experiencias altamente personalizadas basadas en las preferencias individuales y los patrones de compra".

“ El sector está experimentando un cambio masivo, necesitan aumentar la fidelidad de sus clientes porque el coste de adquisición de clientes es cada vez más elevado. Lo que necesitan es crear fidelidad 2.0. ”

**Nelson Sam**  
Salesforce

#### Mejorar la experiencia del cliente

Un servicio de atención al cliente excepcional es un factor crucial para la fidelización de los clientes, y gran parte de la tecnología implementada por Salesforce está diseñada para ayudar a que la experiencia de compra sea lo más fluida posible.

En la tienda, herramientas como la IA, el IoT, la RA y la RV pueden agilizar las interacciones de compra. Los dependientes de la tienda pueden utilizar comandos de voz para recuperar al instante los datos que necesitan para mejorar la experiencia del cliente, mientras que los sensores y los dispositivos del IoT pueden detectar cuándo se están agotando los productos, lo que mejora la transparencia del inventario y permite la comunicación en tiempo real entre los clientes y los dependientes desde los probadores. Algunas tiendas están utilizando estas tecnologías para eliminar los mostradores de caja, de modo que el minorista puede controlar lo que se coloca en un carrito.

"Puedes incluso usar IoT para monitorear la frescura de los productos perecederos," añade Sam, lo cual es crítico para evitar el desperdicio. El análisis predictivo permite además a los minoristas optimizar el inventario alineado los niveles de existencias con la demanda local. "Si se produce algún cambio en el inventario, las cámaras y los sensores pueden actualizar los datos de las existencias en tiempo real", explica.

Si bien las tecnologías avanzadas pueden ayudar a los minoristas a mejorar la experiencia del cliente en la tienda, algunas de las ventajas más impactantes pueden provenir de entre bastidores.

"La IA no solo puede optimizar las operaciones, sino también automatizar tareas repetitivas, mejorar la visibilidad de la cadena de suministro y reducir costes", afirma Sam. Los procesos de planificación operativa pueden mejorarse significativamente mediante el despliegue de agentes virtuales que puedan gestionar preguntas frecuentes, devoluciones y seguimiento de pedidos. La IA puede incluso permitir a los minoristas modelar el fraude y la pérdida de inventario.

"Pero las verdaderas oportunidades", destaca Sam, "están en la previsión de la demanda y la gestión de inventario mediante análisis predictivos. Al analizar las tendencias históricas de ventas, las herramientas de IA proporcionan una planificación y previsión de la demanda más precisas, lo que permite a los minoristas ajustar mejor la oferta a la demanda".

La clave para aprovechar cualquiera de estas oportunidades, señala Sam, son los datos. "Los minoristas deben centrarse en integrar datos de múltiples fuentes para garantizar una información de alta calidad", afirma. "Si todos los datos están centralizados, los algoritmos de IA pueden optimizar el inventario, ajustar los precios de forma dinámica en función de la elasticidad de la demanda e identificar los ciclos de productos de movimiento rápido o lento".

La integración perfecta de los datos también ayuda a garantizar que los diversos aspectos de las operaciones de un minorista estén conectados. "Puede que tengas una gran tecnología", afirma Sam, "pero si tus datos no unifican tus procesos, no serán eficaces".

La IA facilita esta conectividad en las operaciones de front office (atención al público), middle office (oficina central) y back office (oficina administrativa), así como en la logística de última y media milla, conectando la planificación y la distribución y mejorando

la visibilidad y agilidad de la cadena de suministro. El análisis predictivo ayuda a sincronizar la distribución de inventario con la demanda regional, evitando problemas de falta de existencias.

"Si se puede integrar la logística y la optimización de la entrega, garantizando una disponibilidad precisa para los clientes", explica Sam, "se elimina la frustración de pedir productos que en realidad no están en stock. Los minoristas pueden identificar de forma proactiva los cuellos de botella y ajustar el inventario casi en tiempo real".

#### Un futuro basada en datos

En última instancia, mejorar la experiencia del cliente se reduce a tomar decisiones basadas en datos. Ya sea que Salesforce esté ayudando a un minorista a hacerlo a través de la personalización, la mejora de los servicios, la optimización de la gestión de inventario o la eficiencia operativa, la forma en que el cliente interactúa con ese minorista —y decide si volver o no— depende cada vez más de la aplicación innovadora de tecnologías avanzadas.

"A medida que se desarrollan esas capacidades, los procesos también deben evolucionar, tanto a nivel técnico como en términos de mejoras cualitativas", señala Sam cuando se trata de aprovechar al máximo la IA y otras herramientas. Pero, al final, enfatiza: "No se trata solo de generar conocimientos, sino de garantizar que esos conocimientos se apliquen de manera efectiva en todos los puntos de contacto con el cliente, tanto en línea como en la tienda".

“ Los minoristas deben centrarse en integrar datos de múltiples fuentes para garantizar una información de alta calidad. Si todos los datos están centralizados, los algoritmos de IA pueden optimizar el inventario, ajustar los precios de forma dinámica en función de la elasticidad de la demanda e identificar los ciclos de productos de movimiento rápido o lento. ”

**Nelson Sam**  
Salesforce



# Metodología de estudio y fuentes de datos

## Fuente de datos

Las fuentes de datos principales para este informe son la información publicada por la empresa, incluidos los informes anuales, los documentos presentados ante la Comisión de Bolsa y Valores de EE. UU. (SEC) y la información que figura en los comunicados de prensa, las hojas informativas y las presentaciones de la empresa, así como en los sitios web de la empresa. Cuando esta información no está disponible, se utilizan otras fuentes de dominio público, como estimaciones de revistas especializadas, informes de analistas del sector y entrevistas de prensa. Cada año, un pequeño número de minoristas privados no pueden ser incluidos en las clasificaciones, porque no hay datos suficientes de ninguna fuente para hacer una estimación razonable de sus ingresos minoristas.

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

El año fiscal 2023 (FY2023) utilizado en este informe incluye los resultados financieros del período de 12 meses que finaliza entre el 1 de julio de 2023 y el 30 de junio de 2024. La única excepción es si el año fiscal de una empresa cae fuera de estas fechas por unos días, debido a cambios en el período de presentación de informes. Cabe señalar que el informe Powers of Luxury Goods de Deloitte Global utiliza una definición alternativa de año fiscal, lo que puede provocar diferencias en el rendimiento aparente de ciertos minoristas entre los dos informes. La tasa de crecimiento interanual del año fiscal 2023 y la tasa de crecimiento anual compuesto (TCAC) del año fiscal 2018-2023 para empresas individuales se calculan en su moneda local. La información financiera utilizada para cada empresa en un año determinado es exacta a la fecha en que se emitió originalmente el informe financiero. Aunque una empresa puede haber re-expresado los resultados del año anterior para reflejar un cambio en sus operaciones, dichas re-expresiones no se reflejan en estos datos, salvo en circunstancias especiales. Cuando las empresas se agrupan, por ejemplo, en las 250 principales, las 10 principales, por sector de productos y por región, los cálculos se realizan en dólares estadounidenses. Los resultados de las empresas no estadounidenses en moneda local se convierten a dólares estadounidenses al tipo de cambio medio de los 12 meses anteriores al cierre del ejercicio fiscal de la empresa. OANDA.com es la fuente de los tipos de cambio. Los resultados financieros del grupo se basan únicamente en las empresas con datos. No todos los elementos de datos están disponibles para todas las empresas.

## Ingresos, ingresos netos y activos totales del grupo

Los ingresos, los ingresos netos y los activos totales del grupo son los resultados consolidados de la empresa matriz de un minorista, incluidas las actividades no minoristas y excluidas las operaciones en las que una empresa solo tiene una participación minoritaria. Se excluyen las operaciones discontinuadas que no se reflejan en las

ventas consolidadas. Cuando los ingresos minoristas son inferiores al 50% de los ingresos del grupo, no se utilizan las cifras de ingresos netos y activos totales, para mitigar la distorsión de los resultados compuestos con actividades no minoristas. Si una empresa privada solo informa de la facturación bruta, esta cifra se registra como ingresos del grupo y se anota como "g".

## Minoristas: qué empresas se incluyen y excluyen

### Se incluyen:

- Empresas minoristas y cooperativas integradas que venden mercancías directamente a los consumidores
- Fabricantes de marcas integradas verticalmente con operaciones minoristas propias
- Minoristas de comercio electrónico de empresa a consumidor (B2C) que venden productos directamente a los consumidores
- Mayoristas de venta al por mayor
- Minoristas de combustible que informan de las ventas de mercancías
- Una filial que no se ha consolidado en las cifras de ingresos de la empresa matriz

### Se excluyen:

- Entregado a mayoristas de empresa a empresa (B2B)
- Mercados de comercio electrónico, sitios de subastas y servicios de streaming
- Empresas de servicios de alimentación
- Concesionarias de automóviles
- Minoristas de combustible que no informan de las ventas de mercancías
- Capital privado y otras compañías de inversión
- Sociedades de capital inversión y otras sociedades de inversión
- Empresas/conglomerados con operaciones minoristas y no minoristas que no informan de las ventas minoristas consolidadas
- Grupos de compra y cooperativas no integradas/grupos voluntarios
- Empresas con datos insuficientes para hacer una estimación razonable de sus ingresos minoristas
- Empresas resultantes de cambios estructurales después del final del año fiscal 2021, incluidas escisiones, adquisiciones y quiebras.
- Louis Delhaize S.A. ha sido excluida del informe de este año debido a una fuerte caída de los ingresos tras la venta de sus negocios en Francia, Rumanía y Luxemburgo, lo que ha provocado que caiga por debajo de nuestro umbral de ingresos minoristas.
- Grupo Coppel, Save-On-Foods LP y A101 Yeni Mağazacılık A.S han sido excluidos del informe de este año debido a la ausencia de datos disponibles en el ejercicio fiscal 2023

- Las empresas rusas, entre las que se incluyen X5 Retail Group N.V., PJSC "Magnit", DNS, Lenta Group y PJSC «M.video», han sido excluidas del informe de este año.
- Rite Aid Corporation, Steinhoff International Holdings N.V., Signa Retail Group y Bed Bath & Beyond han sido excluidas del informe de este año, ya que las empresas se declararon en quiebra o fueron liquidadas en el ejercicio fiscal 2023.

### Ringresos minoristas: ¿qué se incluye y qué se excluye?

Las siguientes definiciones se aplican siempre que sea posible. En la práctica, algunas empresas no desglosan sus ingresos minoristas de acuerdo con estas definiciones; en tales casos, se realizan las mejores estimaciones aplicando los principios que subyacen a las definiciones.

#### Se incluye:

- Ventas de mercancías al por menor a los consumidores, excluidos el impuesto sobre las ventas y el impuesto sobre el valor añadido
- Ventas al por mayor a "espacios mayoristas controlados", por ejemplo, tiendas afiliadas/miembros dentro de cooperativas y redes de franquicias, concesiones y tiendas dentro de tiendas.
- Ventas B2B realizadas desde tiendas minoristas, por ejemplo, clubes de almacén, tiendas de bricolaje, tiendas de venta al por mayor.
- Ingresos minoristas de comercio electrónico procedentes de ventas directas (primera parte) B2C en las que la empresa es el vendedor registrado.
- Ingresos relacionados con el comercio minorista procedentes de servicios y actividades de apoyo a las operaciones minoristas, derechos de franquicia/licencia, regalías, comisiones.
- Ingresos de servicios de alimentación/restaurantes en tienda
- Ventas de combustible (sin impuestos) cuando estas sean inferiores al 50% de las ventas al por menor

#### Se excluye:

- Operaciones minoristas en las que la empresa tiene una participación minoritaria.
- Ingresos tradicionales al por mayor u otros ingresos B2B (excepto cuando se vende a través de tiendas minoristas)
- Ventas de comercio electrónico de terceros y otros ingresos de mercados y subastas, por ejemplo, comisiones, tarifas, ingresos publicitarios.
- Ingresos de otras actividades que no apoyan principalmente las operaciones minoristas
- Ingresos por servicios de alimentación procedentes de actividades fuera de las tiendas minoristas, por ejemplo, restaurantes independientes.
- Ingresos por ventas de automóviles/coches
- Ventas de combustible (sin impuestos) cuando estas superan el 50% de las ventas al por menor

Este estudio refleja la dinámica del mercado y su impacto en el sector minorista durante un periodo de tiempo. Como resultado, las tasas de crecimiento de las empresas individuales pueden no corresponderse con otros resultados publicados.

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

Las 250 principales empresas del informe Potencias Globales del Comercio Minorista 2025 se han clasificado según sus ingresos minoristas del ejercicio fiscal 2023 en dólares estadounidenses (USD). Los cambios en la clasificación de un año a otro suelen deberse a aumentos o disminuciones en las ventas de las empresas. Sin embargo, una moneda más fuerte en comparación con el dólar estadounidense en el año fiscal 2023 significa que las empresas que informan en esa moneda pueden ocupar un puesto más alto en el año fiscal 2023 que en el año fiscal 2022, en igualdad de condiciones.

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

En el año fiscal 2023, varias monedas importantes se fortalecieron ligeramente frente al dólar estadounidense. El franco suizo, la libra esterlina y el euro se apreciaron un 5.6%, un 4.2% y un 3%, respectivamente. El zloty polaco y el peso mexicano experimentaron los mayores aumentos, con un 9.9% y un 9.7%, respectivamente. Por otro lado, algunas de las principales economías vieron cómo sus divisas caían frente al dólar estadounidense. El yen japonés, el nuevo dólar taiwanés, el yuan chino y el dólar australiano cayeron un 8%, un 3%, un 3% y un 2%, respectivamente. El peso argentino y la lira turca experimentaron las mayores caídas, desplomándose un 65% y un 35%, respectivamente<sup>1</sup>.

Para las empresas, el impacto de estos movimientos en los tipos de cambio sobre los resultados depende de su moneda de referencia, de la distribución geográfica de su negocio y de la exposición resultante a las diferentes monedas.

### Cambios en la categorización del sector minorista

Una nota de cualquier cambio en la categorización del sector de un minorista.

- Dairy Farm International Holdings Limited se reclasificó de bienes de consumo de alta rotación a diversificado.

# Referencias

## Lomás destacado de las 10 Pirincipales

1. ["Walmart \(WMT\) Q4 2024 Earnings Call Transcript"](#), The Motley Fool, 15 November 2024
2. Walmart Inc., ["Walmart Marketplace Accelerates Growth; Launches Category Expansion, Multichannel Solutions and Omnichannel Innovations for Sellers"](#), press release, 27 August 2024
3. Catherine Douglas Moran, ["Walmart CEO: 'Food continues to be strong'"](#), Grocery Dive, 15 November 2024
4. Walmart Inc., ["Fourth Quarter Fiscal Year 2024 Buy Side Investor Call"](#), 21 February 2024
5. Bryan Wassel, ["Walmart used AI to crunch 850M product data points"](#), Retail Dive, 20 August 2024
6. Walmart Inc., ["Walmart Suppliers Lead the Charge, Help Deliver Project Gigaton Goal More Than Six Years Early"](#), press release, 27 August 2024
7. Walmart Inc., ["New Tech and Collaborations at Walmart and Sam's Club Boost Operational Efficiency and Reduce Food Waste"](#), press release, 29 July 2024
8. Amazon.com, Inc., ["AMAZON.COM ANNOUNCES FOURTH QUARTER RESULTS"](#), press release, 1 February 2024
9. Amazon.com, Inc., ["Amazon and One Medical Sign an Agreement for Amazon to Acquire One Medical"](#), press release, 21 July 2022
10. Amazon.com, Inc., ["Amazon launches fully-managed, end-to-end Supply Chain by Amazon service, driving an average 20% higher sales conversion"](#), press release, 18 September 2024
11. Amazon.com, Inc., ["Pre-owned styles from Hardly Ever Worn It come to Luxury Stores at Amazon in Europe"](#), press release, 6 February 2024
12. Amazon.com, Inc., ["Amazon and the Ellen MacArthur Foundation collaborate on circular economy initiatives"](#), press release, 6 June 2023
13. John Mathews, ["Leading the Grocery Industry with Innovation and Value"](#), Retail Today, September 2024, p. 20
14. Brad Adgate, ["Costco Announces They Will Launch A Retail Media Network"](#), Forbes.com, 13 June 2024
15. Russell Redman, ["Costco sees start of e-commerce improvement in Q4"](#), Supermarket News, 27 September 2023
16. Costco Wholesale Corporation, ["Executive Note"](#), press release, December 2023
17. Mark Segal, ["Costco Commits to Plastic Reduction Plan Following Shareholder Engagement"](#), ESG Today, 10 October 2023
18. Schwarz Group, ["Successful fiscal year for the companies of Schwarz Group in challenging economic times"](#), press release, 23 May 2024
19. Schwarz Group, ["Successful fiscal year for the Schwarz Group"](#)
20. theTradeDesk, ["Retail Media: Schwarz Media and The Trade Desk enter strategic partnership"](#), press release, 18 July 2023
21. Pólós Zsófia, ["Lidl's owner expands further into logistics by acquiring carrier"](#), trans.info, 3 September 2024
22. Store Enso, ["Stora Enso has signed an agreement to divest its Maxau paper site to Schwarz Produktion"](#), press release, 13 September 2022
23. Schwarz Group, ["Taking Action for Future Generations: Renewable Energy for the Companies of Schwarz Group"](#), accessed 20 November 2024
24. Schwarz Group, ["Reset Plastic: the Jointly Developed Plastic Strategy of the Companies of Schwarz Group"](#), accessed 20 November 2024
25. Schwarz Group, ["How We Act"](#), accessed 20 November 2024
26. The Home Depot, ["Annual Report 2023"](#), 13 March 2024
27. Chris Kelly, ["How Home Depot is renovating its retail media network to reach more advertisers"](#), Marketing Dive, 28 March 2024
28. Chris Kelly, ["How Home Depot is renovating its retail media network"](#)
29. The Home Depot, ["The Home Depot Completes Acquisition of SRS Distribution"](#), press release, 18 June 2024
30. The Home Depot, ["The Home Depot Enters into Agreement to Acquire Construction Resources Parent Company, International Designs Group"](#), press release, 20 November 2023
31. ["Home Depot Caters to Click-and-Mortar™ Shoppers to Boost Spending"](#), PYMNTS.com, 20 February 2024
32. The Home Depot, ["Seamless Shopping: The Home Depot and Instacart Bring Convenience to Holiday Weekend Projects"](#), press release, 23 May 2024
33. ["Home Depot Teams With Instacart to Bolster eCommerce Offerings"](#), PYMNTS.com, 23 May 2024
34. Dan Berthiaume, ["Home Depot optimizes customer experience, operations with Google Cloud"](#), Chain Store Age, 11 April 2024
35. The Home Depot, ["Annual Report 2023"](#), 13 March 2024
36. ["The Home Depot Launches New In-Store Application to Help Associates Provide Better Customer Experience"](#), PR Newswire, 23 May 2024
37. The Home Depot, ["Annual Report 2023"](#), 13 March 2024
38. Kate Birch, ["How The Home Depot Became a Leader in Sustainable Forestry"](#), Sustainability Magazine, 1 March 2024
39. Reuters, ["Failed merger drives Kroger and Albertsons toward advertising ventures"](#), Financial Express, 13 December 2024
40. Federal Trade Commission, ["FTC Challenges Kroger's Acquisition of Albertsons"](#), press release, 26 February 2024
41. ["Kroger and Albertsons Companies Announce Comprehensive Divestiture Plan with C&S Wholesale Grocers, LLC in Connection with Proposed Merger"](#), PR Newswire, 8 September 2023
42. The Kroger Co., ["Q4 2023 Earnings Call"](#), press release, 7 March 2024
43. Intelligence Node, ["Intelligence Node Partners With Kroger, Expanding to Serve Marketplace Clients"](#), press release, 13 February 2024
44. Nicole Silberstein, ["Kroger Employs New Gen AI Tool to Enhance Marketplace Listings"](#), Retail Touchpoints, 8 February 2024
45. Catherine Douglas Moran, ["Kroger to add new Ocado technology to automated fulfillment centers"](#), Grocery Dive, 22 July 2024
46. The Kroger Co., ["2024 Environmental, Social & Governance Report"](#), 8 November 2024
47. Medium, ["The Circular Economy and Food Waste: Initiatives by Leading Brands"](#), 16 June 2023
48. The Kroger Co., ["2023 Environmental, Social & Governance Report"](#), 26 September 2023
49. The Kroger Co., ["Kroger Unveils New Produce Supplier Biodiversity Goal"](#), press release, 26 January 2024
50. Frank Calviño, ["JD.com aims to expand into the EU via the UK"](#), Cross Border Magazine, 22 February 2024
51. Reuters, ["With Currys buyout, China's JD.com could get hungered short-cut to Europe expansion"](#), 22 February 2024
52. Jing Dong, ["Corporate Blog"](#), accessed November 2024
53. ["BYD, JD.com team up on digital supply chain services, materials procurement"](#), Shanghai Metals Market, 18 March 2024
54. JD.com, ["2023 Environmental, Social and Governance Report"](#), 20 June 2023
55. JD.com, ["2023 Environmental, Social and Governance Report"](#), 20 June 2023
56. Walgreens Boots Alliance, ["Walgreens Advertising Group Announces Launch of Self-Serve Programmatic and Clean-Room Solutions"](#), press release, 15 February 2022
57. Carey, ["LarrainVial acquires 100% of the shares of Farmacias Ahumada, one of the three largest pharmacy chains in Chile"](#), press release, 2 June 2023
58. VillageMD., ["VillageMD Finalizes Acquisition of Summit Health-CityMD, Creating One of the Largest Independent Provider Groups in the U.S."](#), press release, 5 Jan 2023
59. Walgreens Boots Alliance, ["10Q Q3 Report 2023"](#), press release, 27 June 2023
60. Sophie Pitt, ["Walgreens Boots Alliance Seeks £7 Billion Sale"](#), Beauty Matter, 19 May 2024
61. Mark Sweney, ["US owner of Boots revives plan to offload UK pharmacy chain"](#), The Guardian, 13 December 2023
62. Bruce Jaspen, ["Walgreens CEO: Shields Specialty Pharmacy Key To Growth And Won't Be Sold"](#), Forbes.com, 4 March 2024

63. Heather Landi, "[Walgreens exploring sale of specialty pharmacy company Shields Health: media report](#)", Fierce Healthcare, 24 Jan 2024
64. "[Walgreens Boots Alliance \(WBA\) Q4 2023 Earnings Call Transcript](#)", The Motley Fool, 12 November 2023
65. "[Walgreens Boots Alliance Global Sourcing announces deployment of TradeBeyond supply chain technology](#)", Retail Tech Innovation Hub, 26 June 2024
66. "[Walgreens Boots Alliance Is Taking Action To Reduce Business Environmental Impact](#)", CSR Wire, 27 February 2024
67. Walgreens Boots Alliance, "[Healthy Planet](#)", accessed 21 November 2024
68. Walgreens Boots Alliance, "[2022 Environmental, Social and Governance Report \(ESG\)](#)", 25 January 2023
69. Jordan Valinsky, "[Aldi plans to open 800 new locations in the US](#)", CNN, 7 March 2024
70. "[Aldi plans 35 new stores across UK in 2024](#)", Retail Insight Network, 28 March 2024
71. George Nott, "[Aldi explores retail media network potential with 'centre of excellence'](#)", The Grocer, 8 January 2024
72. Mark Basch, "[Aldi completes acquisition of Winn-Dixie parent company Southeastern Grocers](#)", Jacksonville Daily Record News, 7 March 2024
73. Kelly Stroh, "[Aldi turns to AI to strengthen freight management](#)", Supply Chain Dive, 19 January 2024
74. Dan Berthiaume, "[Aldi launches AI-based digital transformation initiative in U.S.](#)", Chain Store Age, 9 July 2024
75. Timothy Inklebarger, "[As Aldi grows, so does its environmental impact](#)", Supermarket News, 26 June 2024
76. Aldi, "[Sustainable Packaging](#)", accessed 1 December 2024
77. "[ALDI Becomes One of the First Grocery Retailers with SBTi-Validated Net-Zero Emissions Targets](#)", PR Newswire, 19 September 2024
78. Heidi Bitsoli, "[CVS Media Exchange](#)", Path to Purchase Institute, 10 December 2024
79. Sara Lebow, "[CVS goes self-service with ads, joining other retail media networks](#)", eMarketer, 18 June 2024
80. CVS Health, "[CVS Health completes acquisition of Oak Street Health](#)", press release, 2 May 2023
81. signify health, "[CVS Health Completes Acquisition of Signify Health](#)", press release, 29 March 2023
82. CVS Health, "[10Q Q2 Results 2022](#)", press release, 3 August 2023
83. Paige Minemyer, "[CVS sells off health savings account arm PayFlex](#)", Fierce Healthcare, 7 April 2022
84. Annie Burky, "[Francisco Partners picks up benefits software provider bswift from CVS Health](#)", Fierce Healthcare, 3 October 2022
85. Larry Dignan, "[CVS Health's transformation rides on data, AI and customer experiences](#)", Constellation Research, 1 December 2024
86. Jennifer Conrad, "[CVS Hopes Its New AI Will Be Just What the Doctor Ordered](#)", Inc.com, 24 July 2024
87. CVS Health, "[Healthy 2030: 2023 Impact Report](#)", 31 December 2023
88. CVS Health, "[Our commitment to reducing plastic waste](#)", press release, 22 April 2024
89. CVS Health, "[Healthy 2030: 2023 Impact Report](#)"

## Eficiencia operativa estratégica

1. International Monetary Fund, "[Steady but Slow: Resilience amid Divergence](#)", April 2024.
2. Verizon, "[Retailers plan to automate up to 70% of routine store tasks by 2025](#)", 21 March 2024.
3. Netguru, "[Automation in Retail: Enhancing Efficiency and Customer Satisfaction](#)", 27 November 2024.
4. Statista, "[Global retail automation market size in 2021, with a forecast from 2022 to 2030](#)", 3 September 2024
5. Emarketer, "[Digital retailers want to use AI to get hyperpersonal in 2024](#)", 21 March 2024
6. Deloitte Global, "[Unlocking the promise of cost optimization](#)", 9 September 2024

## Sección de transformación tecnológica impulsada por la IA

1. Gartner, "[Forecast: Enterprise IT Spending for the Retail Market, Worldwide, 2020-2026, 4Q22 Update](#)", 31 January 2023.
2. Deloitte Global, "[2024 retail industry outlook](#)", 12 January 2024
3. IHL Group, "[Retailers That Use AI Enjoy Over 2x Sales Growth and Nearly 3x Profit Growth Compared to Competitors](#)", 14 December 2023
4. Salesforce, "[Personalization, Data Security, and Speed Drive Customer Loyalty Amid Uncertainty — Salesforce Research](#)", January 19, 2023
5. NVIDIA, "[How Generative AI Is Redefining the Retail Industry](#)", 9 January 2024
6. NVIDIA, "[Putting the AI in Retail: Survey Reveals Latest Trends Driving Technological Advancements in the Industry](#)", 9 January 2024
7. SurveyMonkey, "[SurveyMonkey research: AI in retail](#)", 1 November 2023
8. Harvard Business Review, "[How Retailers Can Capitalize on the 'Refund Effect'](#)", 15 June 2023
9. Snapchat, "Exploring the Utility of AR in Marketers' E-Commerce Plan", 16 June 2022
10. PYMNTS, "[L'Oréal Sees 150% Increase in Virtual Try-Ons as Consumers Seek AR Immersion](#)", 12 February 2024
11. Salesforce, "[Salesforce Report: Nearly 90% Of Buyers Say Experience a Company Provides Matters as Much as Products or Services](#)", 10 May 2022
12. Bluewater, "[Experiential Retail: Elevating the In-Store Experience](#)", 10 November 2023

## Sostenibilidad y economía circular

1. Deloitte Global, "[Global Retail Outlook 2024](#)", 7 December 2023
2. Deloitte Global, "[Deloitte's 2024 CxO Sustainability Report: Signs of a shift in business climate action](#)", 26 September 2024
3. Deloitte Global, "[Deloitte's 2024 CxO Sustainability Report: Signs of a shift in business climate action](#)", 26 September 2024
4. Deloitte Global, "[Deloitte's 2024 CxO Sustainability Report: Signs of a shift in business climate action](#)", 26 September 2024
5. Deloitte Global, "[Deloitte's 2024 CxO Sustainability Report: Canada Insights](#)", 26 September 2024
6. NetChoice, "[The Rise of Recommerce: How Second-Hand Shopping Is Reshaping Retail](#)", 8 January 2024
7. Fashion Dive, "[Nearly 90% of consumers bought or sold used items in the last year: eBay](#)", 12 June 2024
8. thredUP, "[thredUP's 11th Annual Resale Report Reveals Consumers Continue to Embrace Secondhand Amid Economic Uncertainty](#)", 5 April 2023
9. Radial, "[Gen Z and Millennial Shopping Trends in 2024](#)", 28 March 2024
10. PYMNTS, "[Zillennials Monitor Edge Report: What Makes Zillennials Shop?](#)", August 2024
11. Radial, "[2024 ESG & Sustainability Trends Retailers Need to Know](#)", 12 January 2024
12. Deloitte, "[Green products come of age](#)", 31 May 2023

## Flujo de ingresos alternativos

1. eMarketer, "[Worldwide Retail Media Ad Spending Forecast 2024](#)", 7 February 2024
2. eMarketer, "[Retail media ad spend will reach over \\$100B by 2027](#)", 17 November 2023
3. Master Card Services, "[Consumer goods industry trends 2024](#)", 6 March 2024
4. Amazon, "[Annual Report 2023](#)"
5. Walmart, "[Annual Report 2024](#)"
6. Marketing Dive, "[Walmart's ad growth playbook involves winning more non-endemic brands](#)", 1 April 2024
7. CIO.com, "[Aware of what tech debt costs them. CIOs still can't make it an IT priority](#)", 6 August 2024

## Conversaciones con ejecutivos del sector minorista

### AI: the latest in one major Canadian brand's innovation journey

1. Cari Covent. Personal interview with the author. 16 October 2024.
2. Ibid.

### Majid Al Futtaim's ambitious customer paradigm: "Making Great Moments"

1. Fahed Ghanim. Personal interview with the author. 21 October 2024.
2. [Majid Al Futtaim website](#), accessed 2 January 2025.
3. Fahed Ghanim. Personal interview with the author. 21 October 2024.
4. [Majid Al Futtaim website](#), accessed 2 January 2025.
5. [Majid Al Futtaim website](#), accessed 2 January 2025.
6. [Majid Al Futtaim website](#), accessed 2 January 2025.

## Metodología de estudio y fuentes de datos

1. Deloitte analysis based on foreign exchange data gathered from [Qanda.com](#)

# Contactos



**Evan Sheehan**  
Líder Global del Sector Minorista  
Deloitte Global  
Correo [esheehan@deloitte.com](mailto:esheehan@deloitte.com)



**Adgild Hop**  
Líder del Sector Minorista  
Deloitte Países Bajos  
Correo [ahop@deloitte.nl](mailto:ahop@deloitte.nl)



**Oliver Vernon-Harcourt**  
Líder del Sector Minorista  
Deloitte United Kingdom  
Correo [overnonharcourt@deloitte.co.uk](mailto:overnonharcourt@deloitte.co.uk)



**Manuel Ostos**  
Socio Líder de la Industria de Consumo  
Deloitte Spanish Latin America  
Correo [mostos@deloittemx.com](mailto:mostos@deloittemx.com)

# Autores



**Dr. Bryn Walton**  
Líder en conocimiento del consumidor  
Deloitte United Kingdom  
Correo [bcwalton@deloitte.co.uk](mailto:bcwalton@deloitte.co.uk)



**Dr. Ira Kalish**  
Jefe de Economía  
Deloitte Global  
Correo [ikalish@deloitte.co.uk](mailto:ikalish@deloitte.co.uk)



**Ashish Mishra**  
Subgerente,  
Investigación y Perspectiva de CoRe  
Deloitte USI  
Email [ashimishra@deloitte.com](mailto:ashimishra@deloitte.com)



**Udit Gupta**  
Analista Senior,  
Investigación y Perspectiva de CoRe  
Deloitte USI  
Correo [udgupta@deloitte.com](mailto:udgupta@deloitte.com)

# Agradecimientos

Meghan Gragtmans, Aliya Meghji-Hashim, Elizabeth Henry, Ranjitha Modali, Apoorva Jindal, Rhotuja Telang



#### About Deloitte

Deloitte hace referencia a una o más de las firmas de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), su red global de firmas miembro y sus entidades relacionadas (colectivamente, la "organización Deloitte"). DTTL (también denominada "Deloitte Global") y cada una de sus firmas miembro y entidades relacionadas son entidades legalmente separadas e independientes, que no pueden obligarse ni vincularse entre sí con respecto a terceros. DTTL y cada firma miembro de DTTL y entidad relacionada son responsables únicamente de sus propios actos y omisiones, y no de los de las demás. DTTL no presta servicios a clientes. Por favor, consulte [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para mayor información.

Deloitte presta servicios profesionales líderes a casi el 90% de las empresas de la lista Fortune Global 500® y a miles de empresas privadas. Nuestro personal ofrece resultados medibles y duraderos que ayudan a reforzar la confianza pública en los mercados de capitales y permiten a los clientes transformarse y prosperar. Basándose en sus 180 años de historia, Deloitte está presente en más de 150 países y territorios. Descubra cómo los aproximadamente 460 000 empleados de Deloitte en todo el mundo tienen un impacto que importa en [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).