EGADE Business School
Tecnológico de Monterrey

RETAIL OUTLOOK 2026

PANORAMA DEL COMERCIO EN MÉXICO

CENTRO DE COMERCIO DETALLISTA

Por Ing. Rafael Castelltort Delgado

y Dra. Rachel Rodríguez

01
Contenido

01 Contenido 2
02 Introducción 4
03 Oportunidades 7
04 Diferenciación 11
05 Transformación 21
06 Conclusión 34
07 Referencias 36

02
Introducción

EL COMERCIO MEXICANO

FRENTE A UNA NUEVA ETAPA DE TRANSFORMACIÓN

En un momento marcado por nuevas presiones sobre el gasto, transformaciones en los hábitos de consumo, avances tecnológicos acelerados y una competencia más diversa, entender qué cambios son coyunturales y cuáles son estructurales se vuelve indispensable para definir el rumbo de los negocios. En *Retail Outlook* ofrecemos información y análisis sobre comercio detallista para orientar a los líderes en su toma de decisiones, con la mirada puesta en construir empresas más sostenibles y competitivas, y con el propósito de contribuir a que estén mejor preparadas para responder a un entorno cada vez más exigente.

La primera edición de *Retail Outlook* está organizada en tres grandes secciones: **Oportunidades, Transformación y Diferenciación**. Esta estructura responde a la necesidad de distinguir entre los fenómenos que demandan una reacción inmediata, las decisiones que redefinen el negocio en el mediano plazo y los modelos que pueden convertirse en fuentes de diferenciación para la sostenibilidad futura. Más que presentar una lista de tendencias, buscamos ordenar la conversación estratégica en torno a aquello que hoy merece atención prioritaria por parte de las organizaciones del sector.

- La sección **Oportunidades** aborda las dinámicas de corto plazo que pueden alterar de manera relevante el desempeño comercial de las empresas. En esta edición, el foco está en la Copa del Mundo de Futbol 2026, un evento que además de trastocar el calendario anual podría modificar de forma transitoria los patrones de consumo de las familias mexicanas, e incluso abrir posibilidades de ingreso atípicas para este momento del año. Para los *retailers*, la oportunidad no se limita a reconocer el evidente tamaño del evento, sino en la capacidad de traducirlo en decisiones oportunas de surtido, inventario, promoción, experiencia y ejecución.

- En la sección de **Diferenciación** se analizan las tendencias que están redefiniendo la propuesta de valor de muchas empresas del sector. La marca propia y el crecimiento del formato *hard discount* emergen en el actual contexto como respuesta a una misma presión competitiva: enfrentarse a un consumidor más racional, cuidadoso en su gasto y dispuesto a reconsiderar sus hábitos de compra.

- Por último, la sección **Transformación** está dedicada a examinar qué decisiones deberán tomar las empresas para adecuar su negocio a las transformaciones de mediano y largo plazo del sector. En 2026, la inteligencia artificial ha dejado de verse como una herramienta limitada a la atención al cliente o a tareas operativas para formar parte integral de la estrategia de la empresa, incluyendo la manera en que gestiona su relación con el consumidor, su operación y su toma de decisiones. Así, las empresas minoristas deberán pensarse desde una lógica verdaderamente omnicanal, en la que la tienda física se convierte en una pieza central de la experiencia de compra digital. A ello se suma la búsqueda de nuevos ingresos a través de servicios financieros, *retail media*, telecomunicaciones y otros servicios entretejidos con el consumo de bienes, lo que abre una pregunta estratégica de fondo: ¿hasta dónde deben avanzar las empresas en la diversificación para fortalecer su sostenibilidad?

En conjunto, este *Outlook* propone una lectura del comercio en México en clave de coyuntura, pero anclada en la transformación estructural. El objetivo no es anticipar un solo futuro posible, sino ofrecer un marco para que las empresas identifiquen con mayor claridad dónde están las oportunidades, qué capacidades necesitan fortalecer y qué decisiones no pueden seguir postergando. En un entorno donde *competir mejor* es más importante que simplemente *crecer más*, la claridad estratégica será una de las principales ventajas para 2026.

03
Oportunidades

LA COPA MUNDIAL FIFA 2026 COMO IMPULSOR DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL EN MÉXICO

La Copa Mundial de la FIFA 2026 es, sin duda, uno de los eventos más emblemáticos de la década, pero también uno de los principales detonadores de actividad económica ycomercial. Para México, país anfitrión junto con Estados Unidos y Canadá, el análisis debe trascender la dimensión deportiva o turística. Desde la perspectiva del comercio detallista, el Mundial representa una oportunidad de activación masiva de consumo, con efectos directos en múltiples categorías y canales.

El impacto comercial del Mundial no se limita a la llegada de visitantes internacionales. Su verdadero valor está en la generación recurrente de ocasiones de consumo, tanto en las ciudades sede como en los hogares mexicanos. Cada partido funciona como un eventosocial que activa decisiones de compra vinculadas a convivencia, entretenimiento y celebración. Esta combinación de turismo y consumo local convierte al Mundial 2026 en un catalizador comercial de alto impacto para el *retail* mexicano.

IMPACTO ECONÓMICO DEL MUNDIAL EN MÉXICO

Las estimaciones sobre el impacto económico del Mundial 2026 en México presentan diferencias relevantes entre fuentes. Estas variaciones responden a los supuestos utilizados y, sobre todo, a los componentes considerados en cada análisis.
En un escenario conservador, diversas fuentes públicas estiman una derrama económica directa para México de entre 45–55 mil millones de pesos. Este escenario considera principalmente el gasto turístico directo asociado a visitantes internacionales: hospedaje, transporte, alimentos, entretenimiento y consumo inmediato en ciudades sede .

En un escenario más optimista, las estimaciones de organismos empresariales sitúan el impacto potencial en un rango cercano a MXN 180–200 mil millones. Este enfoque incorpora, además del turismo, el consumo incremental de residentes, los efectos indirectos sobre el comercio y la activación de industrias vinculadas al entretenimiento, alimentos, servicios y *retail* en general.

Para los tomadores de decisión, el punto relevante no es la cifra puntual, sino reconocer que el Mundial generará un pico de demanda en el año, incluso bajo supuestos conservadores.

VISITANTES, CIUDADES SEDE Y LÓGICA DE GASTO

FIFA ha documentado el modelo utilizado para estimar el impacto turístico global del Mundial 2026. Dicho modelo contempla una asistencia total a estadios de 6.52 millones de personas, con aproximadamente 40% de visitantes extranjeros, una estancia promedio de 12 días y un gasto diario estimado de 416 dólares. Bajo estas estimaciones, el gasto turístico total para los tres países anfitriones ascendería a 7,482 millones de dólares.

Aunque no existe un desglose oficial por país, este modelo permite entender la dinámica del gasto. En México, las ciudades sede —Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey— concentrarán flujos intensivos de consumo urbano. El visitante no solo asiste al partido; también compra, se traslada, se alimenta y se entretiene. En este proceso, el comercio de conveniencia, los supermercados, restaurantes y centros comerciales capturan una proporción relevante del gasto generado.

EL MUNDIAL COMO GENERADOR DE OCASIONES DE CONSUMO DOMÉSTICAS

Más allá del turismo, el principal motor de impacto comercial del Mundial 2026 será el consumo doméstico y social de los hogares, ya que es un evento que se vive de forma colectiva.

De acuerdo con el estudio *Mundial y Gen Z,* 45% de los partidos se ven con amigos y 38% con familia, lo que confirma el carácter social del evento. Los principales espacios de consumo son los hogares, bares y restaurantes, donde cada partido se convierte en una ocasión de convivencia.

Esta dinámica transforma el calendario deportivo en un calendario de consumo recurrente. A lo largo de varias semanas, el Mundial genera múltiples momentos de compra, desde la preparación previa hasta el consumo asociado a cada partido. Para el *retail*, esto implica una secuencia de picos de demanda, no un evento aislado.

CATEGORÍAS COMERCIALES CON MAYOR OPORTUNIDAD

01 ELECTRÓNICA Y EXPERIENCIA AUDIOVISUAL

Los eventos deportivos de gran escala suelen acelerar los ciclos de renovación de pantallas y sistemas de video. En México, el mercado de televisiones alcanzó 8.5 millones de unidades vendidas en 2025, con una penetración cercana al 75% de las *Smart TVs*. El Mundial actúa como un detonador para mejorar la experiencia de visualización en el hogar. Justo antes de inicio del Mundial se celebra el *HOT SALE,* el evento de ventas *online* más importante del país. Este evento será muy importante para la venta de pantallas y sistemas de video en 2026.

02 ROPA Y MERCANCÍA ALUSIVA

El Mundial impulsa la compra de ropa y artículos temáticos. La evidencia muestra que los consumidores, particularmente la Gen Z, privilegian productos accesibles y con identidad clara. La licencia oficial no es el único factor de decisión, lo que abre oportunidades para propuestas comerciales más amplias.

03 ALIMENTOS Y BEBIDAS

El carácter social del evento impacta directamente el consumo de alimentos y bebidas. Las reuniones para ver los partidos modifican la misión de compra, impulsando botanas, bebidas, combos y formatos de conveniencia, tanto en tienda física como en canales de entrega.

IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS PARA EL *RETAIL* MEXICANO

El Mundial FIFA 2026 no se capitaliza con acciones tácticas aisladas. Su aprovechamiento requiere planeación comercial, coordinación operativa y una estrategia omnicanal clara. Los *retailers* que anticipen los picos de demanda, ajusten surtido e inventarios y diseñen activaciones alineadas al calendario del torneo estarán mejor posicionados para capturar el valor del evento.

Aunque el Mundial 2026 será uno de los mayores catalizadores comerciales de la década en México, su impacto real para el comercio dependerá menos del volumen de turistas y más de la capacidad de los *retailers* para convertir cada partido en una ocasión de consumo relevante y rentable.

04
Diferenciación

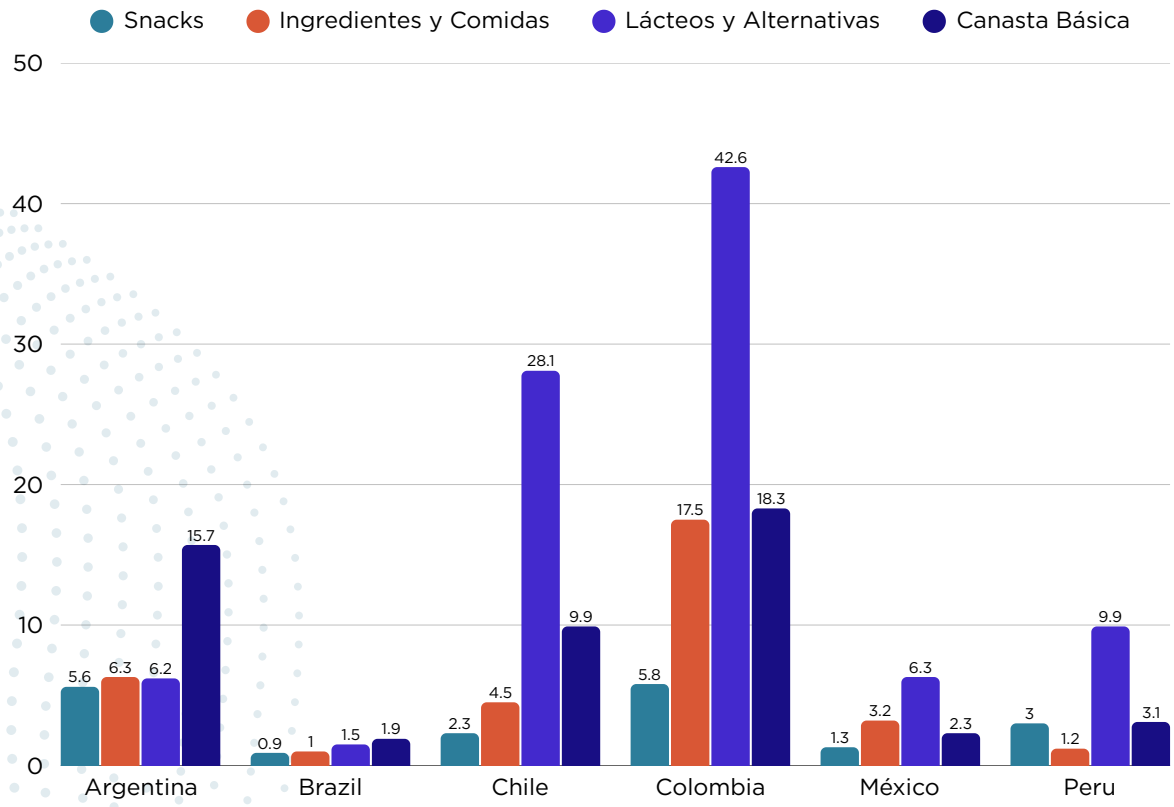
EL PAPEL DE LAS MARCAS PROPIAS COMO ELEMENTO DIFERENCIADOR EN EL *RETAIL* MEXICANO

Durante décadas, las *marcas propias* eran percibidas como una alternativa de menor precio frente a las marcas líderes. En el contexto actual del *retail* mexicano, esta visión resulta, cuanto menos, incompleta. Las marcas propias han evolucionado para convertirse en un instrumento estratégico de diferenciación, con implicaciones directas en la propuesta de valor, la rentabilidad del negocio y la capacidad de los *retailers* para construir relaciones de largo plazo con sus clientes.

Esta evolución no ocurre en el vacío. Los reportes de Euromonitor Passport para América Latina muestran que la adopción de marcas propias en la región está siendo impulsada tanto por factores macroeconómicos —presión sobre el poder adquisitivo, inflación en bienes de consumo básico y mayor racionalización del gasto— como por una mayor sofisticación en la gestión del portafolio de marcas propias por parte de los *retailers.* El estudio muestra que el 24% de los consumidores latinoamericanos consumen marcas propias en su canasta de compras. En mercados como México, donde conviven formatos tradicionales, autoservicios modernos, clubes de precio y hard discounters, la marca propia comienza a jugar un papel más estructural en la construcción de la propuesta comercial del formato, y no únicamente como un mecanismo táctico para capturar margen.

Valor de mercado de marcas propias en América Latina por sector

% valor de mercado en 2024



Fuente: Euromonitor Passport

DE ALTERNATIVA ECONÓMICA A ACTIVO ESTRATÉGICO DEL *RETAILER*

La marca propia ha transitado de ser un "producto barato" a convertirse en un activo estratégico del *retailer*. Este cambio se explica por dos dinámicas simultáneas. Por un lado, el consumidor latinoamericano ha incorporado de manera más estable la marca propia en su canasta básica, particularmente en categorías de bajo involucramiento emocional, donde precio y funcionalidad pesan más que la aspiracionalidad de la marca.

Por otro lado, los *retailers* han profesionalizado la gestión de estas marcas, incorporando procesos de desarrollo de producto, control de calidad, diseño de empaque y arquitectura de portafolio que permiten competir no solo en precio, sino también en percepción de valor. La marca Kirkland de Costco es un claro ejemplo de productos con una alta percepción de valor.

En México, esta transición es evidente en los formatos orientados a valor, donde la marca propia ya no se limita a sustituir a las marcas líderes, sino que comienza a definir la identidad del formato. En estos casos, la marca propia se convierte en un elemento que el consumidor asocia directamente con la promesa del *retailer:* ahorro consistente, funcionalidad adecuada y disponibilidad permanente. Esto refuerza la diferenciación frente a competidores que operan con catálogos altamente *comoditizados* y dependientes de marcas externas.

LA MARCA PROPIA COMO ARQUITECTURA ESTRATÉGICA DEL CATÁLOGO

Desde la perspectiva del diseño del catálogo, la marca propia deja de ser un conjunto de productos aislados y se transforma en un sistema de marcas que estructura la oferta del *retailer*. Los aprendizajes observados en América Latina muestran que los *retailers* más avanzados en este frente tienden a construir portafolios de marcas propias con distintos niveles de posicionamiento, que pueden abarcar desde propuestas de entrada orientadas a precio, hasta líneas con atributos funcionales o incluso *premium* en categorías específicas.

Este enfoque permite al *retailer* gestionar de forma más activa la experiencia de compra y el posicionamiento del surtido. La marca propia se convierte en una herramienta para anclar precios, controlar la arquitectura de valor de la categoría y reducir la dependencia de marcas líderes en segmentos donde la diferenciación de producto es limitada. Al mismo tiempo, la presencia selectiva de marcas líderes sigue siendo relevante como referencia de valor para el consumidor, lo que obliga a los *retailers* a diseñar un equilibrio estratégico entre ambos tipos de marca. La marca propia, en este sentido, no sustituye completamente a las marcas tradicionales, sino que redefine su rol dentro del anaquel.

IMPLICACIONES ECONÓMICAS: MARGEN, CONTROL Y RESILIENCIA

Más allá del posicionamiento comercial, la marca propia tiene un impacto directo en la economía del negocio. De acuerdo con los reportes de Euromonitor, en América Latina los *retailers* que han incrementado de manera sostenida la proporción de marca propia en su portafolio logran un mayor control sobre su estructura de costos, mayor flexibilidad en la definición de precios y una mejor defensa del margen en contextos depresión inflacionaria. En el caso mexicano, esta lógica es especialmente relevante en categorías de alta rotación, donde pequeñas variaciones enmargen unitario tienen un impacto significativo en la rentabilidad total.

Adicionalmente, la marca propia introduce un elemento de resiliencia estratégica frente a disrupciones en la cadena de suministro o tensiones con proveedores de marcas líderes. Al contar con relaciones de desarrollo conjunto con fabricantes, el *retailer* amplía su capacidad de asegurar abasto, ajustar presentaciones y optimizar costos en función de las condiciones del mercado. Este mayor control operativo refuerza la posición competitiva del *retailer* en entornos de alta volatilidad, como los observados en los últimos años en América Latina.

LA MARCA PROPIA COMO DIFERENCIADOR COMPETITIVO EN EL CONTEXTO MEXICANO

El contexto del *retail* mexicano ofrece condiciones particularmente favorables para que la marca propia se consolide como un elemento diferenciador. La presión persistente sobre el gasto de los hogares ha incrementado la disposición de los consumidores a probar y adoptar marcas propias, especialmente en categorías básicas. Al mismo tiempo, el crecimiento de formatos orientados a valor —como hard discount, clubes de precio y propuestas de proximidad de bajo costo— crea un entorno donde la marca propia se convierte en un pilar estructural del modelo de negocio.

Sin embargo, el verdadero potencial de la marca propia como diferenciadorno reside únicamente en su capacidad de competir en precio, sino en su integración dentro de una estrategia de formato coherente. Los *retailers* que logren articular la propuesta de marca propia con su posicionamiento de tienda, arquitectura de precios, comunicación y experiencia de compra tendrán más opciones de construir una ventaja competitiva difícil de replicar. En este sentido, la marca propia deja de ser un componente táctico del surtido para convertirse en una expresión tangible de la estrategia del *retailer*.

IMPLICACIONES ESTRATÉGICAS PARA EL *RETAIL* MEXICANO

Para capitalizar el potencial de la marca propia como elemento diferenciador, los *retailers* en México deberán fortalecer capacidades que tradicionalmente no formaban parte delcore del negocio detallista. Se vuelven críticas competencias como el desarrollo deproducto, la gestión avanzada de proveedores, el gobierno del portafolio de marcas propias y el uso de analítica para identificar oportunidades por categoría. Al mismo tiempo,será necesario gestionar con cuidado las fricciones con proveedores de marcas líderes, estableciendo esquemas de colaboración que permitan mantener un equilibrio entre diferenciación propia y el atractivo de una marca reconocida por el consumidor.

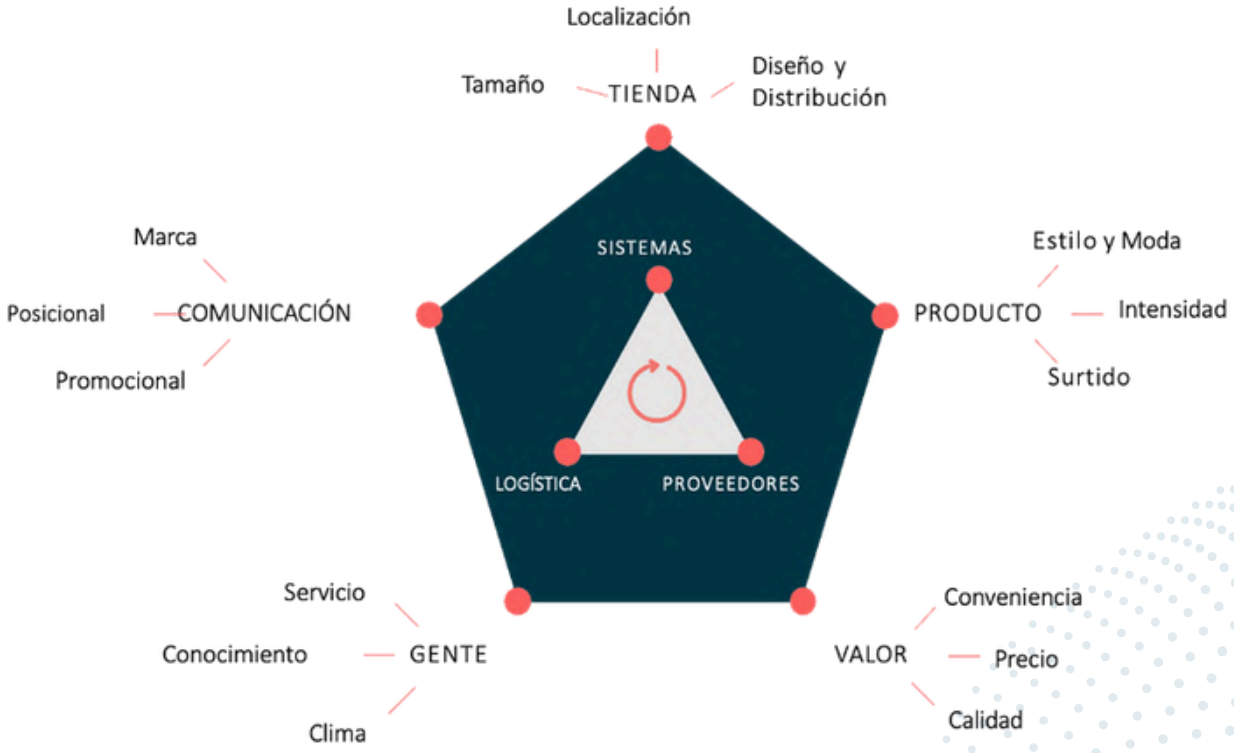
Sin duda, las marcas propias representan hoy una de las palancas más relevantes para que el *retail* mexicano construya diferenciación estructural en un entorno cada vez más competitivo. Su correcta integración en la estrategia del formato no solo impacta el margen y la eficiencia operativa, sino que define, en gran medida, la identidad del *retailer* frente al consumidor.

EL CRECIMIENTO DEL FORMATO *HARD DISCOUNT* EN MÉXICO

En 2025, el formato *hard discount* se consolidó como el de mayor crecimiento en el comercio detallista en México. Este crecimiento ha sido liderado por Tiendas 3B, que al 3T 2025 reportó un aumento de 17.9% en ventas a tiendas iguales y 36.7% en ventas totales, reflejando tanto una operación madura como una expansión acelerada de su red de tiendas. Sin embargo, competidores como BARA (Grupo FEMSA) y Tiendas Neto (Grupo Salinas) también han mantenido un ritmo de expansión sostenido, ampliando de manera relevante la presencia de este formato en distintas regiones del país.

La expansión del *hard discount* no responde a una coyuntura específica, sino a un modelo operativo altamente disciplinado, alineado con condiciones estructurales del mercado mexicano: alta sensibilidad al precio, elevada frecuencia de compra, fragmentación del canaltradicional y presión constante sobre el gasto de los hogares. Para entender por qué este formato sigue ganando participación y por qué México continúa siendo un mercado atractivo para su expansión, es necesario analizarlo desde los ocho ejes estratégicos del comercio detallista.

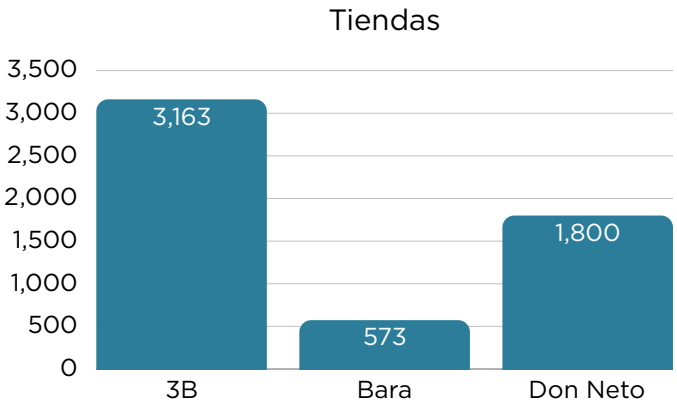
MODELO DE LOS 8 EJES ESTRATÉGICOS DEL *RETAIL*



1.TIENDA

El formato *hard discount* se caracteriza por tiendas de pequeño formato, típicamente entre 300 y 600 m^2, diseñadas para maximizar la eficiencia operativa. La operación se basa en procesos simples de resurtido, layouts compactos y una experiencia de compra funcional. Por su tamaño, las tiendas suelen contar con tres o cuatro pasillos, refrigeradores de bajo consumo energético, colocados contra muros, y estanterías metálicas básicas que permiten exhibir producto directamente desde tarimas o cajas.

Las tiendas, por lo general, cuentan con bodegas muy reducidas o inexistentes, lo que obliga a una logística de reposición frecuente. La línea de cajas –donde suelen operar uno o dos cajeros— se ubica al frente, con una configuración más cercana al autoservicio que al formato de conveniencia tradicional.



En cuanto a ubicación, este formato prioriza calles secundarias y zonas de alta densidad habitacional, evitando avenidas principales con rentas elevadas. Estas características físicas permiten que el formato sea viable no solo en grandes ciudades, sino también en poblaciones medianas y pequeñas. Al 3T 2025, los tres principales operadores suman más de 5,500 tiendas en México, concentradas principalmente en la región centro del país, lo que evidencia una oportunidad relevante de expansión geográfica hacia otras regiones.

2.CATÁLOGO

El catálogo es uno de los principales diferenciadores del *hard discount*. Se caracteriza por una concentración en productos de alta rotación y categorías básicas de consumo, con un surtido acotado que oscila entre 800 y 1,000 SKU's (unidades de mantenimiento de stock). La selección combina marcas líderes con una alta participación de marca propia, que en el caso de 3B representa cerca del 50% de las ventas.

El objetivo del catálogo no es maximizar el *ticket* promedio, sino incrementar la frecuenciade visita, manteniendo una propuesta de compra simple, predecible y de bajo desembolso por ocasión. Los productos deben ser aptos para exhibición directa desde tarima o caja, lo que exige que los proveedores ofrezcan empaques funcionales y presentaciones operativamente eficientes, evitando costos innecesarios que no aportan valor percibido al consumidor final.

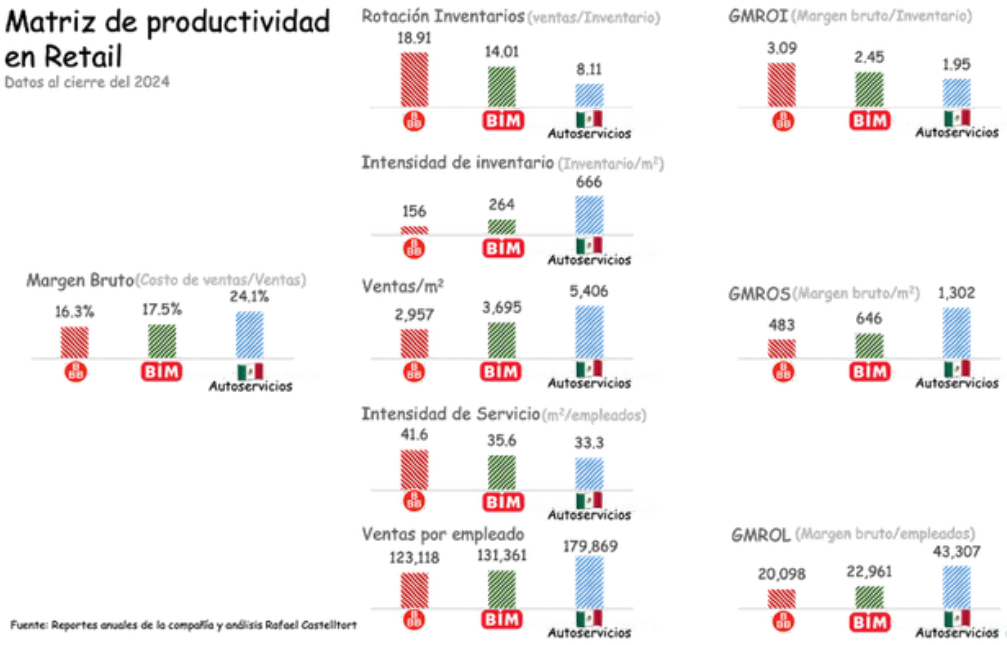
3.VALOR

El *hard discount* compite con una propuesta de valor clara: precios bajos permanentes (EDLP), sin depender de esquemas complejos de promociones. La alta participación de marcas propias permite capturar eficiencias de costo y sostener precios competitivos. La ecuación de valor se construye principalmente sobre altos niveles de rotación de inventario y una operación de bajo costo.

Desde la perspectiva de la matriz de productividad del retail, el formato se caracteriza por márgenes brutos bajos (menores al 18%), en contraste con el margen promedio de los autoservicios tradicionales (alrededor del 24%). No obstante, la alta rotación de inventario —en el caso de 3B, cercana a 19 veces por año— eleva significativamente la rentabilidad del inventario o GMROI, superando al formato de autoservicio. La baja intensidad deinventario por metro cuadrado obliga a contar con sistemas de reposición y logística altamente eficientes para evitar rupturas que impacten las ventas y la rentabilidad.

En conjunto, el *hard discount* se define por generar bajos márgenes unitarios, mantener una alta rotación y ofrecer una elevada eficiencia operativa, mientras que los formatos tradicionales obtienen mayor rentabilidad por metro cuadrado y por colaborador debido a márgenes más altos.

En la siguiente figura se realiza el análisis de la *Matriz de productividad* en retail, donde se compara 3B con BIM, un *hard discounter* de Turquía que sirvió como *benchmark* para 3B de acuerdo con su fundador. Adicionalmente, se compara con el promedio de las cuatroprincipales tiendas de autoservicio de México.



4.SERVICIO

En las tiendas *hard discount*, el personal de servicio es un factor que maximiza la eficiencia operativa, sin ofrecer necesariamente una experiencia extendida. Las tiendas suelen operar con plantillas reducidas de entre 6 y 9 colaboradores, organizados en turnos, con roles multifuncionales enfocados en resurtido, acomodo de mercancía, operación de cajas y actividades administrativas básicas.

En este tipo de establecimientos, la *intensidad de servicio* (m^2 por empleado) es mayor que en el autoservicio tradicional, lo que exige altos niveles de estandarización de procesos, capacitación operativa y esquemas de supervisión continua para asegurar consistencia en la ejecución.

5.COMUNICACIÓN

El hard discount realiza inversiones mínimas en comunicación masiva. La tienda funciona como el principal medio de contacto con el cliente, complementada por folletos promocionales y, en aperturas, activaciones locales como espectaculares de zona. La comunicación es funcional, directa y de bajo costo, enfocada en reforzar cercanía y percepción de precio bajo permanente.

6.SISTEMAS

Los sistemas son simples, pero diseñados para escalar. El foco está en punto de venta, control de inventarios, logística y reposición, con información estandarizada de producto y herramientas de proyección de demanda. En algunos casos, los formatos incorporan mecanismos básicos de lealtad o cupones personalizados para incentivar frecuencia de visita. Todos los sistemas están orientados a maximizar eficiencia operativa, no a sofisticación comercial.

7.LOGISTICA

La logística es un pilar crítico del modelo. La expansión depende directamente de la capacidad de abrir y escalar centros de distribución que permitan rutas cortas y alta frecuencia de abasto. Dada la baja intensidad de inventario en tienda, cualquier falla logística se traduce rápidamente en rupturas de *stock* con impacto directo en ventas.

El diseño logístico está alineado al catálogo: transporte optimizado, mínima manipulación en tienda y esquemas de *cross-docking* en centros de distribución. En México, Tiendas 3B opera más de 3,000 tiendas con alrededor de 18 centros de distribución, lo que implica un promedio cercano a 175 tiendas por CEDIS. FEMSA, por su parte, cuenta con una de las redes logísticas más desarrolladas del país, lo que representa una ventaja competitiva estructural para escalar su formato BARA.

8. PROVEEDORES

La relación entre un comercio *hard discount* y su red de proveedores es un componente estructural del modelo de negocio, no una función transaccional. Estos formatos operan con una base de proveedores más concentrada, con acuerdos de volumen, estandarización de especificaciones y ciclos de negociación largos, lo que permite asegurar costos competitivos y estabilidad en el abasto. Un eje central de esta relación es el desarrollo conjunto de productos de marca propia, donde el *retailer* define atributos clave de calidad, empaque y precio objetivo, mientras que el proveedor ajusta su capacidad productiva para cumplir con estos requerimientos bajo esquemas de alta eficiencia.

Este modelo tiende a generar tensiones con proveedores de marcas líderes, ya que el crecimiento de la marca propia desplaza espacio en anaquel y participación de ventas de las líderes, además de presionar estructuras de precio que no siempre son compatibles conmodelos de marca tradicional. En este contexto, el *hard discount* debe gestionar de forma estratégica su portafolio de proveedores, equilibrando la dependencia de marcas propias como motor de margen con la presencia selectiva de marcas líderes que aportan referenciade valor al consumidor y validan la propuesta de ahorro del formato.

¿POR QUÉ MÉXICO SEGUIRÁ SIENDO UN MERCADO ATRACTIVO PARA EL HARD DISCOUNT?

El atractivo del formato *hard discount* en México se mantendrá debido a la convergencia de factores estructurales. En primer lugar, los tres principales operadores —3B, BARA y Neto— mantienen ritmos de expansión acelerados, con aperturas netas de cientos de tiendas por año, lo que evidencia no solo capacidad de ejecución, sino una demanda no satisfecha en múltiples micromercados urbanos y semiurbanos. En segundo lugar, pese a este crecimiento, el formato presenta aún una cobertura geográfica limitada frente al tamaño del mercado mexicano, con amplias zonas metropolitanas secundarias, corredores periurbanos y ciudades medias con baja penetración de *hard discount.*

Finalmente, las condiciones macroeconómicas del país —presión persistente sobre el poder adquisitivo, alta sensibilidad al precio, inflación acumulada en bienes de consumo básico y una mayor racionalización del gasto de los hogares— refuerzan la propuesta de valor del formato, que combina cercanía, precios bajos permanentes y simplicidad operativa, alineándose con un consumidor cada vez más orientado a maximizar valor por peso gastado.

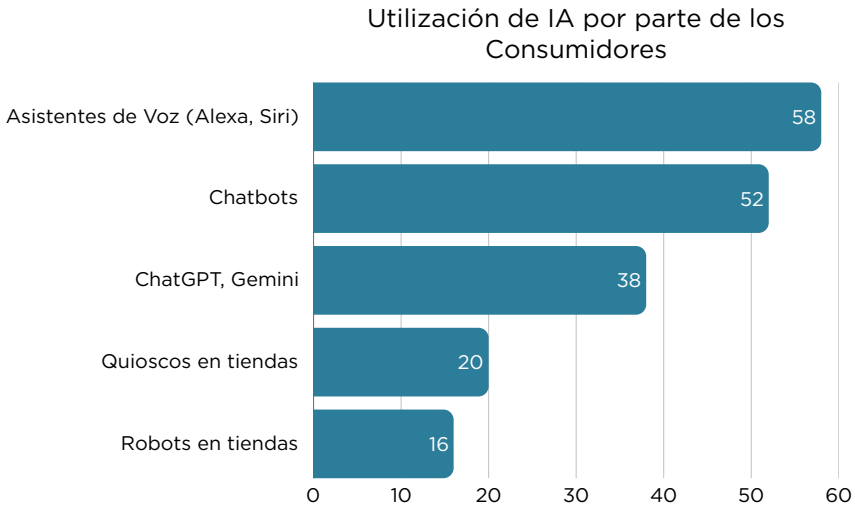
05
Transformación

INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL COMERCIO: DEL CONSUMIDOR ASISTIDO AL *RETAIL* INTELIGENTE

La inteligencia artificial (IA) está comenzando a reconfigurar la manera en que los consumidores descubren productos, procesan información y toman decisiones de compra. Todavía no supone una disrupción total del comercio, pero sí un cambio progresivo en el comportamiento de consumo.

La evidencia disponible en México muestra que más de la mitad de los consumidores ha utilizado herramientas de inteligencia artificial y, en una proporción similar, reconoce su utilidad para apoyar decisiones de consumo. Este dato es relevante porque indica familiaridad y apertura, no necesariamente dependencia estructural. La IA empieza a formar parte del entorno cognitivo del consumidor.

EL CONSUMIDOR: MENOS FRICCIÓN, MÁS DELEGACIÓN



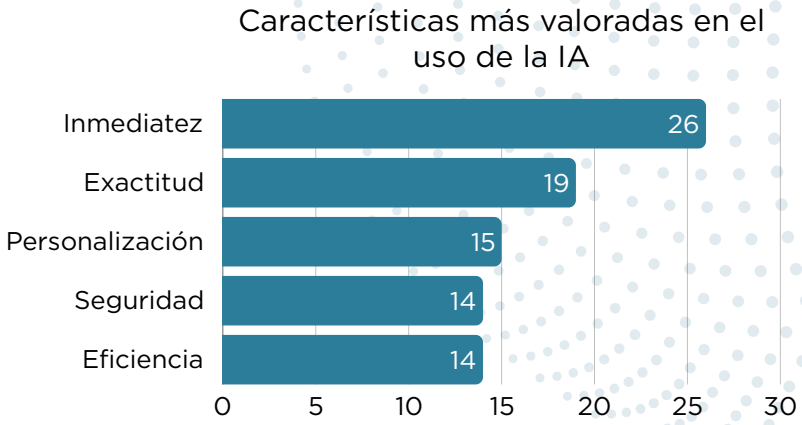
Fuente: Centro de comercio Detallista (2024). Escuela de Negocios, Tecnológico de Monterrey.

En 2026, las tendencias digitales dibujan un patrón consistente: los consumidores están migrando de un modelo de búsqueda activa a un modelo asistido por recomendación inteligente. Esto modificaprincipalmente las etapas de descubrimiento y evaluación.

En México, el uso de asistentes de voz, *chatbots* y plataformas generativas ya es parte del entorno digital cotidiano. Esta normalización cambia el estándar de interacción. Cuando un consumidor obtiene respuestas rápidas, comparaciones sintetizadas y sugerencias personalizadas en una misma plataforma, se acelera de manera significativa el *customer journey* en las etapas de descubrimiento y consideración.

Esta transición no elimina el análisis racional, pero reduce el esfuerzo necesario para procesar alternativas. La inteligencia artificial funciona como filtro inicial del universo de opciones.

Además, la personalización comienza a influir en la visibilidad del catálogo. En sistemas de recomendación implementados por *retailers* mexicanos como Coppel, el orden y la exposición de productos responden a patrones de comportamiento. La IA no define la compra, pero sí condiciona el entorno de elección.



Fuente: Centro de comercio Detallista (2024). Escuela de Negocios, Tecnológico de Monterrey.

Cuando una consumidor utiliza una herramienta de IA, los atributos más valorados en las plataformas de IA son inmediatez, exactitud y personalización

LA RESPUESTA DEL *RETAIL*: INTELIGENCIA APLICADA A EXPERIENCIA Y OPERACIÓN

Ante el paradigma del *retail* inteligente, los grupos minoristas están actuando en dos ámbitos principalmente: experiencia visible y optimización operativa. En experiencia digital, están implementando asistentes conversacionales, automatización de atención y promociones personalizadas. En operación, la IA se utiliza para predicción de demanda, análisis de inventarios y segmentación avanzada.

El estudio del Centro de Comercio Detallista muestra que las principales aplicacionesempresariales en México se concentran en predicción de demanda, segmentación de clientes y automatización de servicio. Estas aplicaciones impactan directamente en la disponibilidad y eficiencia operativa.

En el entorno de los comercios se observan pilotos en etapas muy incipientes. OXXO Smart incorpora visión por computadora para automatizar el proceso de pago. Walmart ha probado robots de asistencia en tienda para orientar a clientes. Estos casos muestran cómo la IA comienza a integrarse en el punto de venta físico. A nivel internacional, las organizaciones líderes están utilizando IA para optimizar inventarios, reducir desperdicio, mejorar previsión de demanda y personalizar promociones en tiempo real. La inteligencia artificial opera cada vez más como infraestructura invisible que mejora productividad sin alterar radicalmente la interacción humana.

IMPLICACIONES PARA LOS ENTORNOS FÍSICO-DIGITALES

La implementación de IA difumina la frontera entre lo físico y lo digital. Los datos generados en canales *online* alimentan modelos predictivos que impactan surtido en tienda. Las interacciones en tienda generan información que mejora segmentación digital. Estoproduce tres efectos concretos:

1. Mayor coherencia entre el inventario digital y el físico.
2. Reducción de quiebres de *stock* mediante predicciones más precisa.
3. Mejora en la personalización de promociones omnicanal.

La inteligencia artificial comienza a actuar como sistema de integración entre canales.

OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS PARA EL *RETAIL* EN MÉXICO

El escenario descrito anteriormente, más que una transformación concluida, representa una ventana de oportunidad clara con cuatro aristas:

1. **Optimización operativa**: La predicción de demanda y la gestión inteligente de inventarios pueden reducir pérdidas por *sobrestock* y faltantes, especialmente en categorías de alta rotación.
2. **Personalización rentable**: La segmentación avanzada permite dirigir promociones con mayor precisión, mejorando retorno sobre inversión promocional.
3. **Experiencia en tienda**: Automatización parcial de procesos de pago y análisis de fraudes, asistentes digitales y análisis de tráfico pueden mejorar la eficiencia sin eliminar el componente humano.
4. **Capacidades organizacionales internas**: El desarrollo de análisis de datos y gobierno de información puede generar ventaja competitiva si las organizaciones son capaces de integrar las herramientas tecnológicas coherentemente en su estrategia.

El comercio mexicano ya muestra señales de adopción de la IA en distintos frentes. La oportunidad hacia 2026 consiste en escalar aquellas aplicaciones que generan valor medible, manteniendo equilibrio entre eficiencia algorítmica y criterio humano.

La inteligencia artificial no reemplaza la propuesta de valor del *retail;* la amplifica cuando se integra con claridad estratégica. El desafío para los ejecutivos no es decidir si adoptar IA, sino determinar en qué procesos genera mayor impacto y cómo alinearla con su modelo de negocio.

LA TIENDA FÍSICA COMO EJE DE LA OMNICANALIDAD EN EL *RETAIL* MEXICANO

El crecimiento del comercio digital en México se ha consolidado como una tendencia estructural. De acuerdo con reportes de la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO), en 2025 el comercio electrónico creció 19.2%, alcanzando $941 miles de millones de pesos. Este estudio muestra un aumento sostenido en el número de clientes en línea (77.2 millones de compradores) y en la participación de categorías de consumo cotidiano. Estas cifras confirman que el *e-commerce* ya no es un canal complementario ocasional, sino parte integral del proceso de compra del consumidor mexicano.

En paralelo, los resultados trimestrales de los principales *retailers* del país muestran que, si bien el canal digital crece a un ritmo superior al del negocio físico, su participación en las ventas totales aún es minoritaria en la mayoría de los formatos. Este desbalance no representa una debilidad del canal digital, sino una señal de cómo se está construyendo la omnicanalidad en México: el crecimiento del *e-commerce* se apalanca en la infraestructura física existente, que aporta capilaridad, inventario local, cercanía al cliente y confianza en la marca. La omnicanalidad, por tanto, no enfrenta a la tienda con el mundo digital; los integra en un mismo modelo de creación de valor.

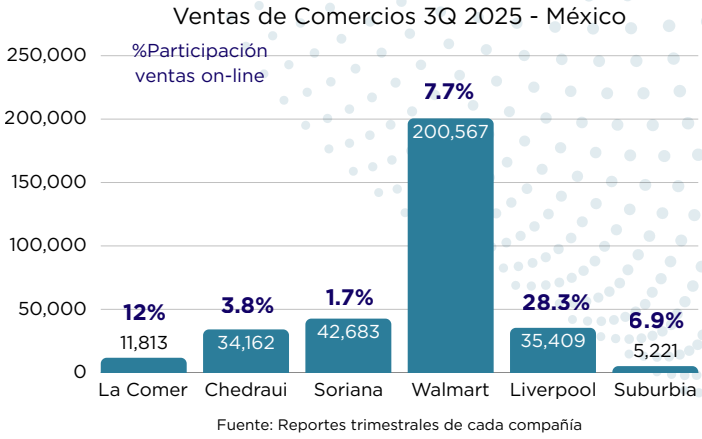
CRECIMIENTO DIGITAL Y NORMALIZACIÓN DEL CANAL EN EL CONSUMO MEXICANO

Los resultados del crecimiento en 2025, no solo muestran aumento en el valor de las transacciones, sino una normalización del uso del canal digital en categorías de mayor recurrencia. La ampliación del *mix* de categorías compradas en línea implica mayores exigencias operativas para los *retailers*: promesas de entrega más cortas, mayor precisión en disponibilidad de inventario y procesos de devolución más ágiles. En este contexto, la tienda física se vuelve un componente crítico para absorber picos de demanda, habilitar recogidas locales y reducir fricciones en la última milla.

La evidencia de la AMVO apunta también a una consolidación del comprador omnicanal, que alterna de manera natural entre plataformas digitales y puntos físicos. Este comportamiento refuerza la necesidad de diseñar la experiencia de compra como un *journey* continuo, donde el cliente no perciba rupturas entre canales. La tienda deja de ser el "lugar donde se cierra la venta" para convertirse en un nodo de interacción dentro de un ecosistema digital más amplio.

EL PESO RELATIVO DEL CANAL DIGITAL EN EL *RETAIL* MEXICANO

Los reportes tercer trimestre del 2025 de los principales grupos minoristas en México confirman que el canal digital crece a tasas de doble dígito en varios formatos, mientras que la tienda física mantiene crecimientos más moderados, si bien sigue concentrando la mayor parte del valor económico del negocio. En autoservicios y conveniencia, la participación del *e-commerce* en las ventas totales permanecen en un dígito bajo, en comparación con formatos departamentales y especializados, donde el peso del canal digital es mayor, aunque aún insuficiente para sustituir la relevancia estructural de la tienda.



Fuente: Reportes trimestrales de cada compañía

Este patrón sugiere que la omnicanalidad rentable no se logra con "dos negocios paralelos", sino integrando capacidades. La tienda aporta escala, cercanía y eficiencia operativa al canal digital; mientras que el canal digital amplía el alcance, la conveniencia y la personalización de la experiencia. En conjunto, ambos canales se potencian mutuamente.

LA TIENDA COMO PLATAFORMA LOGÍSTICA Y OPERATIVA DEL ECOSISTEMA DIGITAL

La transformación omnicanal ha reposicionado a la tienda como infraestructura operativa del *e-commerce.* Prácticas como *click & collect*, *ship-from-store* y devoluciones en tienda reducen costos de última milla, mejoran tiempos de entrega y elevan la satisfacción delcliente. En eventos de alta demanda, la red de tiendas permite distribuir la carga operativay evitar cuellos de botella en centros de distribución centralizados.

Grandes *retailers* en México ya están apalancando su presencia física para fortalecer su logística digital. Liverpool reportó en el tercer trimestre que el 39.6% de sus órdenesdigitales se entregaron mediante *click & collect*. Además, el 38% del total de las órdenes digitales fueron embarcadas desde una tienda. Otro caso es Walmart, que trimestre tras trimestre reporta un crecimiento en sus ventas *on-demand*, habilitadas a través de una redde más de 1,300 tiendas.

Desde el punto de vista de inventarios, la integración omnicanal permite una gestión más eficiente del *stock* total al hacer que el inventario en tienda respalde la demanda digital.Esta lógica incrementa la rotación del inventario y reduce pérdidas por obsolescencia,aunque también exige mayor madurez en sistemas, planeación y ejecución operativa en tienda. La tienda evoluciona, así, hacia un micro-nodo de *fulfilment* que extiende la promesa del canal digital

LA TIENDA COMO ESPACIO DE EXPERIENCIA DIGITAL AMPLIADA

La omnicanalidad no representa únicamente una transformación logística; también implica una transformación de la experiencia. En México, la tienda física sigue cumpliendo un rol central en la construcción de confianza haciael canal digital. La posibilidad de ver el producto, recibir asesoría, resolver incidencias y cerrar el ciclo postcompra en un espacio físico reduce la fricción en la adopción del *e-commerce*, particularmente entre consumidores con menor familiaridad digital.

Los datos operativos de los *retailers* sugieren que los clientes omnicanalpresentan mayor valor de vida que los clientes mono-canal. Al integrarse con las plataformas digitales, la tienda se convierte en un espacio de experiencia aumentada donde el *journey* digital se materializa y se completa. En este sentido, la tienda no compite con el canal *online;* se convierte en la interfaz humana del ecosistema digital.

PERSONAS, CAPACITACIÓN Y GOBIERNO DEL DESEMPEÑO: EL HABILITADOR INVISIBLE DE LA OMNICANALIDAD

La omnicanalidad no se habilita únicamente con tecnología e infraestructura; requiere una transformación organizacional profunda. El rol del equipo de tienda se amplía: además de operar el punto de venta, los colaboradores participan en la preparación de pedidos digitales, en la atención de clientes que iniciaron su *journey* en línea y en la resolución de incidencias omnicanal. Esto exige capacitación específica en procesos digitales, uso de sistemas y atención al cliente omnicanal, así como un rediseño de los perfiles operativos en tienda.

De igual forma, la evaluación del desempeño debe evolucionar. Cuando cada canal optimiza únicamente sus métricas locales — ventas en piso para lat ienda, ventas *online* para el *e-commerce*, eficiencia para la logística— se generan fricciones que afectan la experiencia del cliente.

La omnicanalidad efectiva requiere métricas compartidas que alineen a toda la organización alrededor del *journey* del cliente, tales como niveles de servicio omnicanal, cumplimiento de promesas de entrega, resolución en primer contacto y satisfacción del cliente *cross-channel*. Mantener KPI específicos por canal es necesario, pero deben subordinarse a indicadores transversales que habiliten una experiencia de compra sin costuras.

LA TIENDA COMO PLATAFORMA DEL CRECIMIENTO OMNICANAL

En el *retail* mexicano, la tienda física representa una ventaja competitiva estructural para escalar el canal digital de manera rentable. La omnicanalidad no debilita a la tienda; la transforma en una plataforma de experiencias digitales completas, donde convergen inventarios, logística, servicio y relación con el cliente. Los *retailers* que logren alinear infraestructura, tecnología, personas e incentivos alrededor de la tienda como eje del ecosistema omnicanal estarán mejor posicionados para capturar el crecimiento del comercio digital en los próximos años. En este modelo integrado, la tienda física no es el pasado del *retail*: es el principal habilitador de su futuro omnicanal.

EL *RETAIL* COMO ECOSISTEMA: NUEVAS AVENIDAS DE INGRESOS CENTRADAS EN EL CONSUMIDOR

DEL *RETAIL* TRANSACCIONAL AL *RETAIL* ECOSISTEMA

Durante décadas, el modelo económico del comercio minorista estuvo definido por una lógica relativamente simple: comprar mercancía, venderla con un margen y optimizar la rotación del inventario. La rentabilidad dependía principalmente del volumen de ventas, del margen bruto y de la eficiencia operativa. Sin embargo, la digitalización del consumo, la creciente sofisticación del análisis de datos y la frecuencia con la que los consumidores interactúan con los *retailers* han impulsado una evolución más profunda del modelo de negocio.

Hoy, muchos comercios están comenzando a operar no solo como distribuidores de productos, sino como plataformas capaces de articular servicios, información y experiencias alrededor del consumidor.

Este cambio se apoya en tres activos estructurales que poseen los *retailers*. El primero es la frecuencia de interacción con los clientes. A diferencia de otras industrias, los comercios minoristas mantienen contacto cotidiano con millones de consumidores a través de tiendas físicas, plataformas digitales, aplicaciones móviles y programas de lealtad. El segundo es la infraestructura omnipresente que combina espacios físicos y canales digitales capaces de generar información en cada interacción. El tercer activo es la enorme cantidad de datos transaccionales que se producen cuando los consumidores compran, visitan tiendas o interactúan con plataformas digitales.

Cuando estos tres elementos se integran correctamente, el *retailer* deja de ser únicamente un intermediario comercial y comienza a construir un ecosistema centrado en el consumidor que puede generar nuevas avenidas de ingresos.

PROGRAMAS DE LEALTAD: LA INFRAESTRUCTURA DE DATOS DEL ECOSISTEMA

En este contexto, los programas de lealtad se han convertido en una de las piezas fundamentales para construir ese ecosistema. Tradicionalmente, estos programasse diseñaban como mecanismos de fidelización que recompensaban a los clientes por su frecuencia de compra mediante puntos o beneficios. Hoy, su función es mucho más estratégica.

Los programas de lealtad permiten identificar al consumidor, registrar su comportamiento de compra y construir un historial detallado de interacción con la marca. Cada transacción deja de ser anónima y se convierte en una fuente de información sobre preferencias, sensibilidad al precio, frecuencia de consumo y patrones de compra por categoría.

Cuando un *retailer* logra que una proporción significativa de sus clientes se identifique en cada compra, el volumen de datos generados se transforma en una poderosa herramienta de conocimiento del consumidor. El análisis de esta información permite segmentar audiencias, comprender hábitos de consumo y diseñar estrategias comerciales más precisas. En otras palabras, el programa de lealtad deja de ser únicamente una herramienta de marketing para convertirse en la infraestructura de datos que sostiene el ecosistema del *retail.*

SERVICIOS FINANCIEROS: CAPTURAR VALOR EN EL MOMENTO DE PAGO

Los servicios financieros cumplen una función similar dentro de esta arquitectura.De hecho, en muchos casos representan una fuente aún más profunda de información sobre el comportamiento económico de los consumidores.

Cuando los *retailers* ofrecen crédito al consumo, tarjetas propias, billeteras digitales o servicios de pago, no solo generan ingresos adicionales a través de intereses y comisiones, sino que también amplían su capacidad para comprender la dinámica financiera de sus clientes.

El momento del pago es uno de los puntos de contacto más relevantes en la relación comercial, y controlarlo permite capturar información valiosa sobre capacidad de gasto, frecuencia de compra y patrones de consumo.

En mercados como el mexicano, los servicios financieros han formado parte integral del modelo de negocio de varios *retailers* durante décadas. Empresas como Coppel y Liverpool desarrollaron sistemas de crédito propios que les permiten financiar compras y fortalecer la relación con el cliente. En los últimos años, nuevas iniciativas han ampliado esta lógica mediante billeteras digitales y plataformas de pago. OXXO, por ejemplo, desarrolló Spin como un ecosistema financiero que permite realizar pagos, transferencias y otras operaciones dentro de su red de tiendas, mientras que Walmart ha impulsado soluciones como Cashi para integrar pagos digitales en su experiencia de compra.

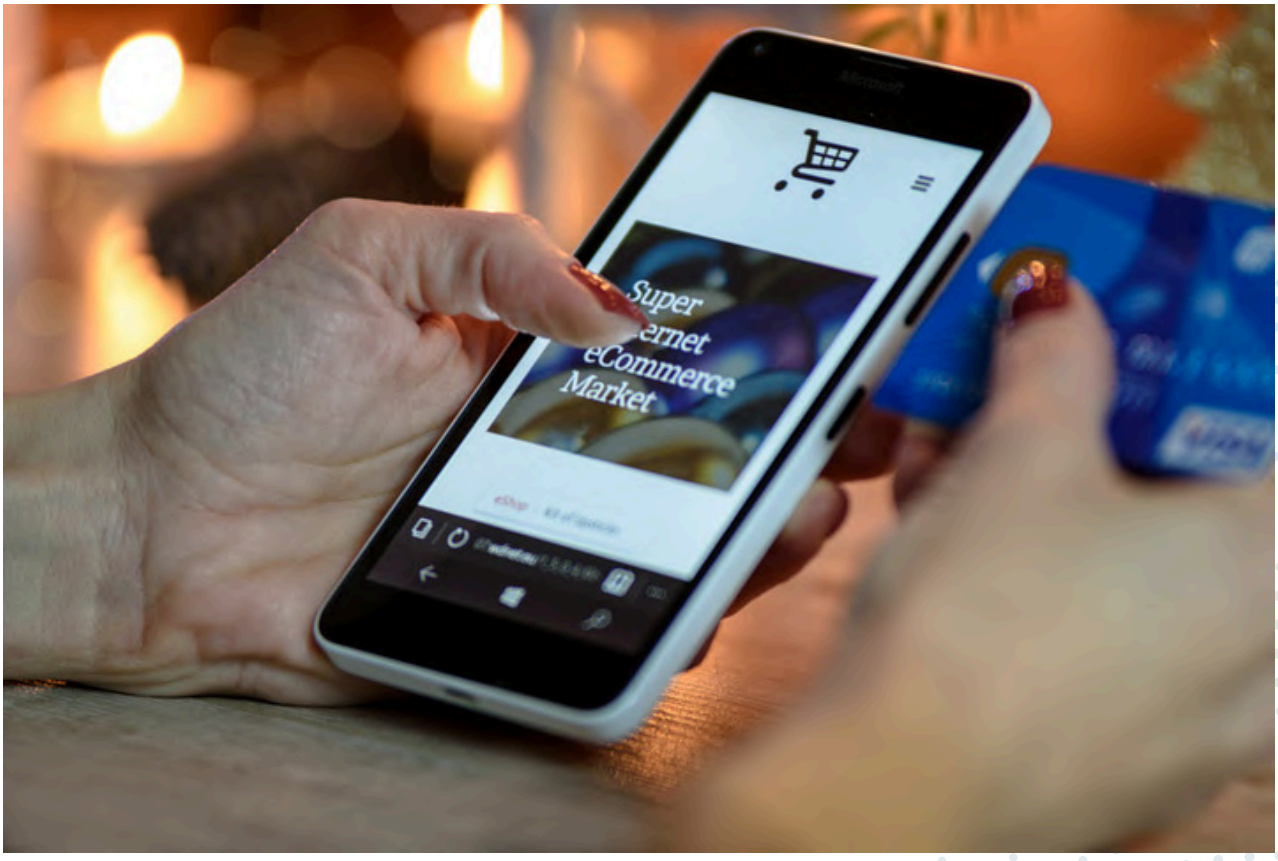
TELECOMUNICACIONES: CONECTIVIDAD COMO NUEVO PUNTO DE CONTACTO CON EL CONSUMIDOR

Otra avenida de ingresos que está emergiendo con fuerza en el retail mexicano es el desarrollo de servicios de telecomunicaciones. A través de operadores móviles virtuales, varios retailers han comenzado a ofrecer servicios de telefonía móvil utilizando su red de tiendas como canal de distribución y atención.

Este modelo permite aprovechar la infraestructura comercial existente para ofrecer planes de conectividad a bajo costo, mientras se fortalece la relación cotidiana con el consumidor.

Walmart, por ejemplo, ha desarrollado BAIT (Bodega Aurrera Internet y Telefonía), un operador móvil virtual que ha logrado una rápida expansión en el mercado mexicano al integrarse con su ecosistema de tiendas y plataformas digitales. Soriana, por su parte, opera Soriana Móvil, mientras que OXXO ha lanzado OXXO Móvil como parte de su estrategia de servicios digitales.

Además de generar ingresos directos por la venta de servicios de conectividad, estas iniciativas fortalecen el ecosistema del *retailer* al aumentar la frecuencia de interacción con el cliente y ampliar el conocimiento sobre sus hábitos de consumo.



RETAIL MEDIA: MONETIZAR EL TRÁFICO Y LA RELACIÓN CON EL CLIENTE

Una vez que el *retailer* cuenta con información estructurada sobre comportamiento de compra y perfiles de consumidores, surge una de las avenidas de ingresos más dinámicas del ecosistema moderno: el *retail media.*

Los *retailers* poseen activos publicitarios únicos que pocas plataformas pueden replicar simultáneamente. Por un lado, cuentan con audiencias reales basadas en comportamiento de compra. Por otro lado, poseen espacios de interacción directa con el consumidor tanto en entornos físicos como digitales. Además, tienen acceso a datos transaccionales que permiten medir el impacto de la publicidad en ventas reales.

Esta combinación permite ofrecer a las marcas espacios publicitarios altamente segmentados en el momento más cercano a la decisión de compra. Para las marcas, este modelo resulta particularmente atractivo porque reduce la incertidumbre asociada a la inversión publicitaria y permite evaluar con mayor precisión el retorno de cada campaña. Para los *retailers,* representa una oportunidad para monetizar el tráfico y los datos que generan sus plataformas.

SERVICIOS MÉDICOS Y BIENESTAR: AMPLIAR EL ROL DEL *RETAIL* EN LA VIDA COTIDIANA

El desarrollo de servicios adicionales también comienza a extenderse hacia ámbitos que trascienden el consumo tradicional de productos. Un ejemplo relevante es la incorporación de servicios médicos dentro de espacios comerciales.

En México, distintas cadenas de farmacias han integrado consultorios médicos en sus tiendas para ofrecer consultas de bajo costo y servicios básicos de diagnóstico. Este modelo combina acceso a servicios de salud con la proximidad de la infraestructura comercial, generando una interacción más frecuente con los consumidores.

Además de generar ingresos directos por consultas o servicios médicos, estas iniciativas fortalecen el tráfico en tienda y amplían el papel del *retailer* dentro de la vida cotidiana de los clientes.

EL CONSUMIDOR COMO CENTRO DEL ECOSISTEMA *RETAIL*

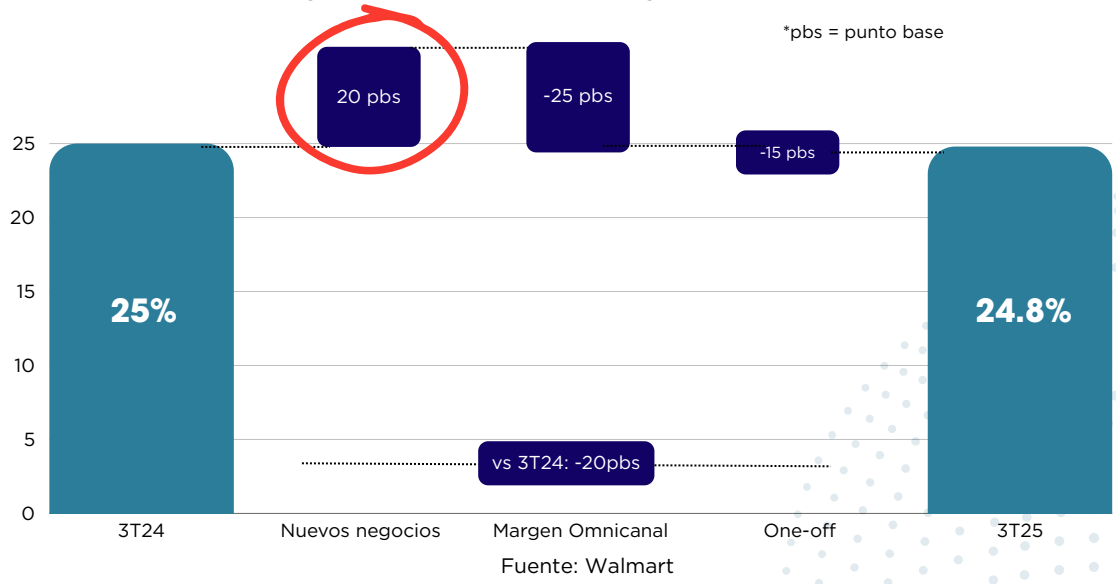
En conjunto, estas iniciativas reflejan una transformación estructural del modelo de negocio del *retail*. La venta de mercancía sigue siendo el núcleo de la actividad comercial, pero ya no constituye la única fuente de valor.

Los programas de lealtad, los servicios financieros y las plataformas de telecomunicaciones permiten identificar al cliente y construir una base de datos robusta sobre su comportamiento. Esa información habilita nuevas oportunidades como el *retail media*, los servicios de investigación de mercado y el desarrollo de servicios adicionales dentro de las tiendas.

El resultado es un ecosistema donde comercio, servicios y datos convergenalrededor del consumidor. Uno de los ejemplos más claros en cómo se generavalor con la construcción de estos ecosistemas es Walmart en México. En sus reportes trimestrales, la compañía señaló que los ingresos provenientes de nuevos negocios han aportado hasta 20 puntos base sobre ventas al margen de la compañía. Esto implica que, en el tercer trimestre, estos ingresos podrían haber representado alrededor de 3.8 mil millones de pesos, recursos que posteriormente son reinvertidos en iniciativas de precio en beneficio del cliente.

Margen Bruto (MX): contribución de nuevos negocios parcialmente compensando inversiones para mejorar inventarios y un one-off

3T25 Margen de Utilidad Bruta % Ingresos Totales - México



Fuente: Walmart

En este nuevo modelo, la relación con el cliente se convierte en el activo más valioso del *retailer.* Cada interacción genera información que puede utilizarse para mejorar la experiencia, optimizar operaciones y desarrollar nuevas avenidas de ingreso. La competencia ya no se limita al margen del producto o al tamaño del surtido. Cada vez más, la ventaja competitiva estará definida por la capacidad del retailer para construir un ecosistema relevante alrededor del consumidor.

06
Conclusión

CONCLUSIÓN

Hacia 2026, el comercio en México no premiará a las empresas que reaccionen a más tendencias, sino a las que sean capaces de convertirlas en una estrategia clara. El avance del *hard discount*, la consolidación de la marca propia, la redefinición de la tienda física dentro de la omnicanalidad, la incorporación de inteligencia artificial y la construcción de ecosistemas de servicios muestran que el sector está entrando en una etapa donde competir mejor será más importante que simplemente crecer más.

Ante este escenario, la recomendación para los *retailers* es tomar decisiones con mayor enfoque y disciplina. En 2026, intentar hacerlo todo representará una desventaja. Las empresas deberán definir con claridad cuál es su propuesta de valor, qué capacidades necesitan fortalecer y dónde pueden construir una diferenciación sostenible. Para algunos, la prioridad será precio, eficiencia operativa y marca propia; para otros, experiencia, conveniencia, servicio y nuevas fuentes de ingreso alrededor del cliente.

En todos los casos, la tienda física seguirá siendo un activo estratégico, y la tecnología solo generará valor si se integra a decisiones concretas relacionadas con operación, surtido, servicio y relación con el consumidor.

El reto para 2026 no será entender que el comercio está cambiando; eso ya es evidente. El verdadero desafío será ejecutar con coherencia. Las empresas que logren alinear su formato, su propuesta comercial, su operación omnicanal y sus capacidades tecnológicas estarán en mejor posición para capturar el crecimiento, defender su rentabilidad y construir una ventaja competitiva relevante en un mercado cada vez más exigente.

07
Referencias

REFERENCIAS

- FIFA & Goaleconomy. (2024). 2026 FIFA World Cup: Socioeconomic Impact Assessment.
- Euromonitor International. (2025). Home Video in Mexico.
- FIFA. (2024). World Cup 2026 Attendance and Tourism Assumptions.
- CONCANACO. (2024). Estimaciones de derrama económica Mundial 2026.
- Mundial y Gen Z. (2024). Consumo y comportamiento durante eventos deportivos.
- Euromonitor International. (2025). The rise of private label packaged food in Latin America. Euromonitor International.
- Euromonitor International. (2024). Retailer corporate strategies in private label. Euromonitor International.
- Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO). (2025). Resultados Hot Sale 2025 [Reporte público]. AMVO.
- Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO). (2025). Resultados El Buen Fin 2025 [Reporte público]. AMVO.
- Grupo Chedraui. (2025). Resultados financieros 3T25 [Reporte trimestral].
- FEMSA. (2025). Resultados financieros 3T25 [Reporte trimestral].
- [Retailers seleccionados]. (2025). Resultados financieros 3T25 y transcripciones de llamadas con analistas [Reportes trimestrales].
- Centro de Comercio Detallista. (2024). La implementación de la inteligencia artificial en el comercio detallista. Escuela de Negocios, Tecnológico de Monterrey.
- Euromonitor International. (2026). Top Five Digital Shopper Trends in 2026. Passport.
- Capgemini Research Institute. (2026). Retail Trends 2026.
- Asociación de Internet MX. (2023). Estudio sobre los hábitos de usuarios de internet en México.
- OpenAI. (2026). ChatGPT (March 9 version)

EGADE Business School
Tecnológico de Monterrey