

**Deloitte.**



# El futuro del supermercado

Una conversación sobre las seis fuerzas que están transformando el mercado, modelo y las mecánicas de los supermercados

### ¿Cuál es la combinación adecuada de experiencia de compra, canales, formatos, marcas, modelos de servicio tecnológica que puede funcionar mejor para los clientes y aun así generar ganancias?

La industria de los supermercados es altamente competitiva y cada vez más compleja, han evolucionado hacia grandes cadenas de cientos de supermercados a nivel país, ofreciendo miles de productos de todos los rincones del planeta<sup>1</sup>, atendiendo a millones de hogares a través de múltiples canales—físicos y digitales— todo ello bajo márgenes mucho más bajos que otras industrias.

La industria de supermercados evolucionó de esta manera por una razón. Encontró economías de escala a partir de una base de consumidores en gran medida homogénea, una clase media grande y en crecimiento, y la migración hacia ubicaciones geográficas en expansión. El deseo del consumidor por calidad, economía y variedad fue bien atendido por formatos grandes de marcas de confianza, donde el modelo funcionaba porque la tienda lo tenía todo - era una industria en gran medida impulsada por la oferta<sup>2</sup>.

Sin embargo, el consumidor más bien homogéneo de ayer cambió y hoy su diversidad ha aumentado dramáticamente en muchas dimensiones, haciendo el crecimiento de los supermercados más difícil de lograr a medida que las necesidades y preferencias de los consumidores se vuelven más específicas y diferenciadas. Como se dice el “one size fits all” está desafiado. No obstante, lo anterior, la tecnología y nuevos competidores le dieron a los consumidores más opciones. La industria se ha vuelto cada vez más creativa, a veces ingeniosa, en el intento de satisfacer

esas necesidades mientras se esfuerza por lograr un crecimiento rentable. Sin embargo, el futuro del comercio de alimentos B2C probablemente exigirá aún mayores cambios.

La tecnología exponencialmente más poderosa, por ejemplo, es una de las principales fuerzas que están remodelando la industria. Dark stores con selección y empaquetado robótico, compras guiadas por aplicaciones y realidad virtual y aumentada (VR/AR), contenido personalizado por inteligencia artificial generativa (Gen AI), granjas verticales in situ, carne cultivada en laboratorio, camiones autónomos, seguimiento y trazabilidad avanzados, entrega de última milla y pago sin fricciones son solo algunas de las iniciativas que compiten por revolucionar los supermercados y la experiencia de compra.

### *No confundamos futurista con futuro.*

Es fácil enamorarse de la tecnología y centrarse allí. Sin embargo, además de los desafíos a corto plazo, como la inflación, los cambios en las leyes laborales y las fallas en la cadena de suministro e inventario, puede haber otras fuerzas existenciales que son más difíciles de percibir hoy pero que probablemente se vuelvan igual de materiales. **Estas fuerzas son competitivas, demográficas, culturales, políticas e incluso planetarias en alcance y escala.**

Entonces, considerando estas enormes fuerzas, ¿cuál es la combinación adecuada de experiencia de compra, canales, formatos de tienda, marcas, modelos de servicio y tecnológica que puede funcionar mejor para los clientes y aun así generar ganancias?

Esta no es una pregunta fácil de responder, y la combinación adecuada probablemente variará para cada supermercadista.

Esperamos proporcionar una comprensión más profunda de estos problemas para que los supermercadistas puedan comenzar a dar sentido a las opciones que tienen frente a ellos. Lo que sí sabemos es que el consumidor, como individuo, debe estar en el corazón de un negocio exitoso. A medida que la industria pasa de ser impulsada por la oferta a ser impulsada por la demanda, extrapolar los deseos, necesidades y comportamientos del consumidor debería ser el objetivo estratégico.

Construir el futuro también requiere una imagen más completa del nuevo mundo que emerge. Significa entender el conjunto completo de fuerzas y sus implicaciones en los mercados, modelos y mecánica de la industria. Esas implicaciones pueden ser profundas, ya que las seis fuerzas que hemos identificado, al actuar en combinación, pueden crear cambios no lineales.

En la convergencia de estas fuerzas (y sus derivadas de segundo y tercer orden) es donde probablemente reside la oportunidad. Quizás, lo más fundamental, probablemente requerirá hacer elecciones, incluyendo aquellas que puedan expandir la misma definición de la industria. No hay un futuro de talla única para todos.

Esperamos que esta conversación continua habilite a los supermercados para gestionar el cambio y ganar.



## Seis fuerzas de cambio

Durante los últimos 18 meses, nos hemos relacionado con más de 800 profesionales, expertos de la industria, clientes e influenciadores de la industria del consumidor para explorar el futuro del consumidor. En busca del contexto más amplio, también incorporamos economistas, sociólogos, legisladores y otros con perspectivas únicas y visión a largo plazo. Esos esfuerzos dieron como resultado seis fuerzas que creemos son importantes para comprender la próxima década de cambio, sustentando nuestra perspectiva sobre el futuro de la industria del consumidor.<sup>3</sup>

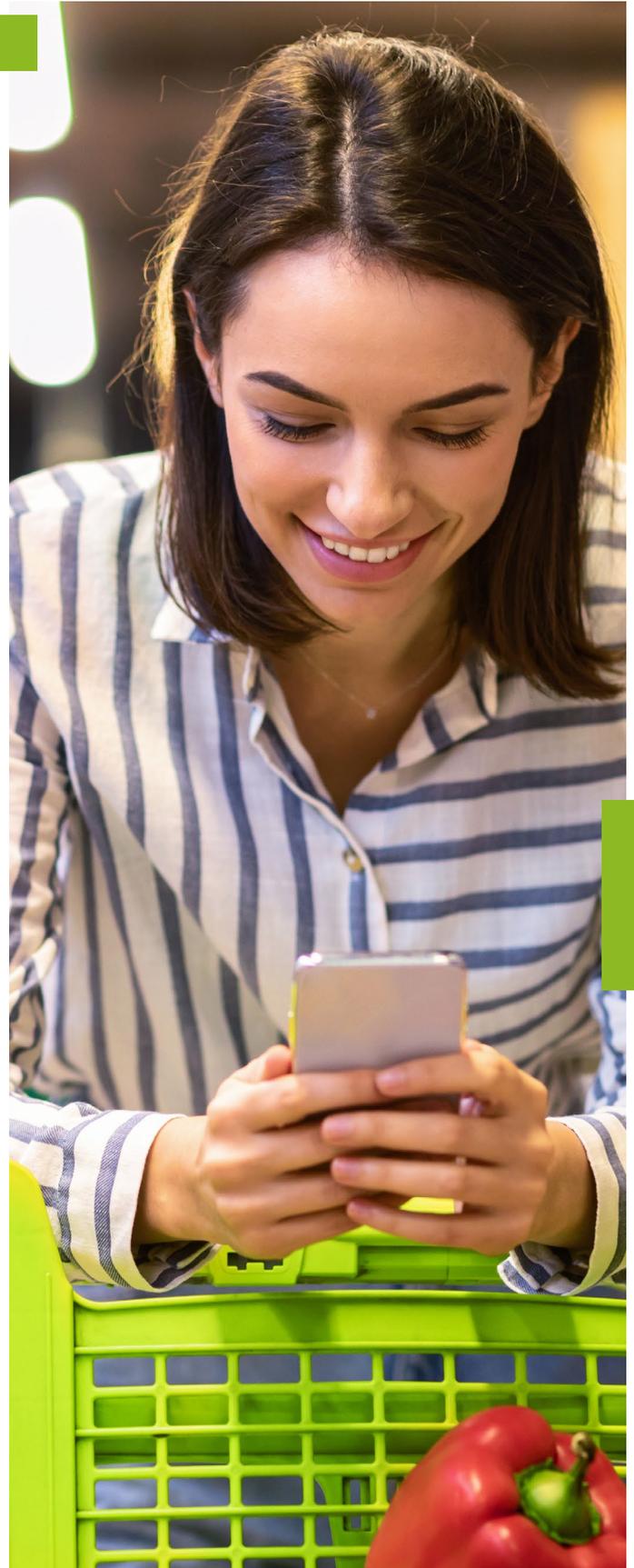


Figura 1:  
Las seis fuerzas que modelarán el futuro de la industria del consumo:



**Consumidor en cambio:** Volviéndose más diverso y transformándose a través de múltiples dimensiones



**Cultura y sociedad en evolución:** Con consumidores liberándose de paradigmas tradicionales.



**Cambios en la economía, políticas y dinámicas del poder:** Provocan incertidumbre y exigen un enfoque de gestión más flexible.



**Planeta y cambio climático:** Y su impacto económico que presionará a la industria en su conjunto a transformarse.



**Tecnología y su crecimiento exponencial:** Avances en tecnología de la información, biotecnología y ciencias de los materiales, superando los progresos de la última década.



**Transformación radical de la industria:** Las dinámicas que moldean la industria se intensifican y aceleran.

*Nota: Los íconos que representan las seis fuerzas fueron creados utilizando indicaciones textuales y generación de imágenes a través de IA.*

**Fuente:** Kasey Lobaugh, Anthony Waelter, Alisa Locricchio, Cole Oman, The six forces: Navigating the world of consumer markets to help shape a better future. Deloitte, 2023.

Estas mismas fuerzas están alterando la naturaleza del negocio de los supermercados. Considere lo siguiente:

### El consumidor cambiante:

Dicen que la demografía es destino.<sup>4</sup> La familia nuclear de mamá, papá y 2-3 hijos viviendo en una comuna cerca del centro, yendo al trabajo y haciendo las compras del supermercado los fines de semana ya no representa a la mayoría de los hogares en Chile o en el Occidente. Somos cada vez más diversos en edad,<sup>5</sup> tamaño de la familia,<sup>6</sup> composición del hogar,<sup>7</sup> herencia étnica,<sup>8</sup> e identidad sexual.<sup>9</sup> El mundo hacia el que nos dirigimos probablemente será más racial y étnicamente diverso, así como más envejecido, debido a la disminución de las tasas de natalidad<sup>10</sup> y el aumento<sup>11</sup> de la longevidad.<sup>12</sup> La disparidad de ingresos está aumentando,<sup>13</sup> al igual que la obesidad.<sup>14</sup> Un formato de supermercado, propuesta de valor y canal no deberían construirse alrededor de servir a un consumidor promedio que en muchos sentidos ya no existe. Comprender y apuntar a un consumidor cuya planificación del consumo de comida es cambiante en ubicación y misiones de compra, probablemente será importante para el crecimiento de la industria de supermercados.

### Evolución de la sociedad y la cultura:

Las personas, no solo en su papel como individuos sino también colectivamente, están experimentando un vasto flujo cultural y social. Uno que puede cambiar no solo la compra de comestibles sino también la fuerza laboral. Los hitos sociales por los cuales muchas personas establecen comportamientos de compra (piense en educación, matrimonio, familia o vivienda) ya no constituyen una progresión predecible. En cambio, estamos viendo emerger un conjunto más complejo de comportamientos, necesidades y trayectorias. La gente, especialmente los más jóvenes, buscan un propósito y abrazan a las empresas que comparten sus creencias y valores.<sup>15</sup> Pero abordan estos temas con escepticismo y

una confianza decreciente en las instituciones. También está cambiando la forma en que las personas están empleadas. El trabajo temporal está en aumento, y los roles de trabajo tradicionales están evolucionando,<sup>16</sup> trayendo más mujeres a la fuerza laboral remunerada, mientras que, al mismo tiempo, se ve a grandes grupos de hombres desvinculándose.<sup>17</sup> Naturalmente, cómo los supermercados organizan las ventas en ocasiones de compra y dónde encuentran las personas y habilidades necesarias para servir esas ocasiones está cambiando.

### Tecnología exponencial xTech:

Cada empresa se está convirtiendo en una empresa de tecnología. El hecho de que hayamos escuchado esto antes no disminuye su importancia o veracidad. En los supermercados, el procesamiento avanzado de lenguaje natural (NLP) y la IA Generativa probablemente cambiarán cómo se desarrolla el contenido de marketing y cómo los compradores buscan ofertas. La analítica predictiva está en acción en los supermercados, desde la gestión de la cadena de suministro hasta la determinación de estrategias de mercadeo efectivas y puntos de precio.<sup>18</sup> Otras tecnologías, como el reconocimiento facial combinado con redes de alta velocidad, traen el mundo digital a la tienda física y habilitan capacidades como el pago sin fricciones. Los camiones autónomos o incluso los drones prometen cerrar la brecha en la última milla, y la agricultura vertical en tienda puede convertir a algunos vendedores de alimentos en productores locales de alimento.

### Disrupción radical de la industria:

Las industrias están convergiendo, y los consumidores tienen una gama más amplia de empresas y ofertas compitiendo por sus limitadas carteras. Los supermercados tienen una ventaja en un sentido, ya que las personas continúan necesitando comer sin importar cuán emocionantes se vuelvan los servicios digitales u otros. Sin embargo, incluso en los supermercados, están emergiendo nuevos competidores debido a las barreras de entrada más

bajas. El aumento de la conveniencia como prioridad, combinado con opciones de entrega, significa que la geografía importa menos, socavando la ventaja tradicional de la ubicación de la tienda. Las plataformas que pueden aprovechar el trabajo temporal para proporcionar nuevas fuentes de mano de obra también pueden permitir que los competidores digitales (por ejemplo, la entrega de comestibles de terceros) compren en sus estantes y construyan sus propios negocios mientras capturan datos de clientes. Mientras que muchos supermercados están encontrando oportunidades y difuminando las líneas de la industria con ofertas de marca propia,<sup>19</sup> las grandes marcas de bienes de consumo empaquetados (CPG) también quieren poseer al consumidor y están vendiendo directamente.<sup>20</sup> Y la situación financiera está enviando a los clientes en diferentes direcciones.<sup>21</sup> Por ejemplo, un conjunto de clientes parece estar enfocado en la experiencia y exige que las cosas sean tan fáciles y omnicanal como lo son para sus negocios digitales favoritos. Mientras tanto, otro conjunto, en declive de salud financiera, puede estar recurriendo a tiendas de descuento y otros formatos para minimizar el precio pagado.

### Clima extremo y planeta:

El mismo entorno está cambiando, y los efectos ya están con nosotros. Julio de 2023 fue el mes más caliente que el mundo ha visto en la historia registrada.<sup>22</sup> El calentamiento global y el aumento del nivel del mar pueden cambiar dónde se cultiva la comida y reducir la tierra arable.<sup>23</sup> La frecuencia creciente de desastres naturales debido a eventos climáticos puede interrumpir el transporte y destruir cultivos enteros; y también podrían hacerlo virus, hongos y plagas que encuentran nuevos hogares en ambientes más cálidos.<sup>24</sup> Gestionar los costos crecientes, la volatilidad y las posibles escaseces puede convertirse en una nueva normalidad. En general, la industria de supermercados y alimentos puede verse obligada a revisar sus contribuciones a la deforestación, el uso de energía y el desperdicio del consumidor y buscar enfoques más sostenibles para el negocio.

### Cambios en la economía, políticas y poder:

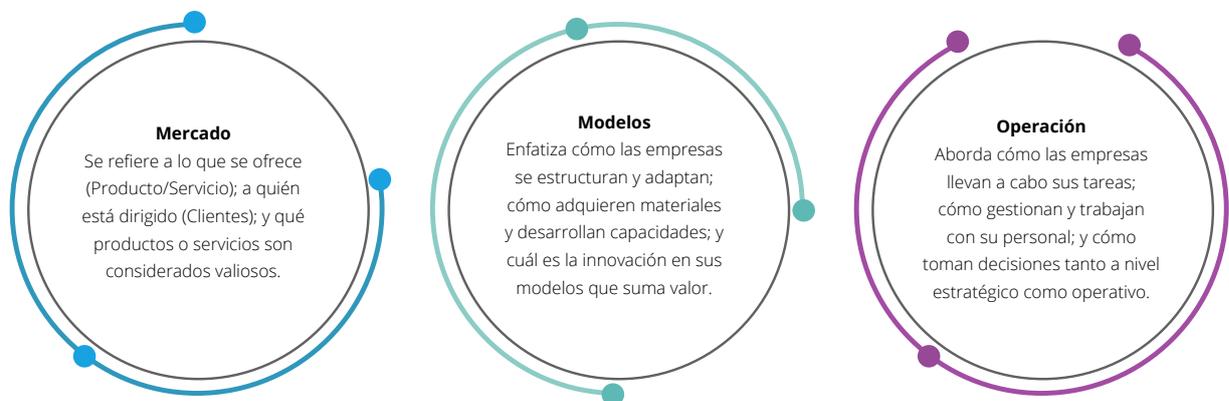
El mundo se está fragmentando de ciertas maneras. Aranceles, restricciones de envío y guerras han interrumpido las cadenas de suministro internacionales de alimentos.<sup>25</sup> El cibercrimen internacional<sup>26</sup> amenaza a los supermercados cuyas operaciones dependen cada vez más de los datos del consumidor para funcionar. Las decisiones de los bancos centrales de todo el mundo pueden señalar el fin de una era de tasas de interés bajas y capital barato.<sup>27</sup> A nivel nacional, algunas empresas están tratando de asumir más responsabilidad corporativa en el contexto de un entorno político estadounidense partidista donde tanto la acción como la inacción pueden traer críticas. Las políticas gubernamentales de EE. UU., como las relacionadas con la inmigración, se cruzan con problemas agrícolas y laborales.

# Implicaciones para el comercio minorista de alimentos

Como la tecnología, cada una de las seis fuerzas descritas anteriormente es bastante poderosa por sí misma. Pero colectivamente, pueden sumar algo más, algo no lineal, que puede tener implicaciones importantes para los mercados, modelos y mecánica de la industria (figura 2).

Figura 2  
Mercado, modelos y operación del retail supermercadista

Para comprender un cambio profundo en el sector, es esencial estructurar nuestra evaluación basada en los aspectos cruciales del negocio. En este contexto, abordamos la transformación observando los mercados donde los supermercados hacen presencia, los patrones que emplean para aportar valor y las estrategias que utilizan para su ejecución.



**Fuente:** Kasey Lobaugh, Anthony Waeter, Alisa Locricchio, Cole Oman, "Buying into better:the future of the consumer industry" Deloitte 2023.

## Mercados

Los supermercados deberían determinar sus futuros mercados: qué se vende, a quién se le vende y qué productos y servicios crean valor. Con una base de consumidores más diversa y diferenciada y las innovaciones tecnológicas para habilitarlo, vemos un futuro de la alimentación que pasa de lo masivo a lo micro. Además, vemos la responsabilidad como un requisito para construir confianza, un sentido de valores compartidos y contribuciones sociales positivas que el mercado exigirá.

### **De lo masivo a lo micro**

Vender a un "consumidor promedio" fue algo así como una "ficción conveniente", pero hasta hace poco, los supermercados tenían pocas otras opciones. Estaban persiguiendo el medio de la curva de campana en un momento en que sus consumidores eran más uniformes y había pocos datos disponibles de esos clientes que en su mayoría pagaban en efectivo. Pero en el futuro de los supermercados, lo promedio puede perder su conveniencia y utilidad. Los consumidores se están distinguiendo unos de otros en quiénes son y qué quieren de los supermercados, impulsando a la industria a considerar cambiar su paradigma de lo masivo a lo micro.

Al "quién" los supermercados deberían vender se está convirtiendo en el individuo. Mientras que las promociones y el marketing se han vuelto cada vez más dirigidos, muchos otros procesos (piense en el proceso de merchandising, distribución, modelos de servicio, caja, etc.) todavía están orientados hacia el enfoque masivo. Considere que los merchants o comerciales han tradicionalmente seleccionado más de 30,000 unidades de producto/inventario (SKUs),<sup>28</sup> mientras que el cliente promedio de supermercados solo compra cerca de 300 productos. Algunos se aferran la idea de que se crea valor manteniendo a los clientes en la tienda por más tiempo. Pero, ¿por qué hacerlos pasar por miles de productos cuando solo quieren unos pocos específicos? Ir a lo micro es crear la experiencia correcta para cada cliente y modo de servicio en cada canal. La expectativa



es que el surtido, entregado en una combinación de experiencia digital y física, coincida más precisamente con las necesidades individuales (y familiares). Pasillos interminables de muchos artículos se pueden proporcionar en un formato de bajo contacto, mientras que las ofertas frescas y más diferenciadas se convierten en el nuevo centro de la experiencia en la tienda. Y la tienda se convierte en una plataforma o escenario destinado a reconfigurarse rápidamente para necesidades y experiencias cambiantes.

**87%** dicen que el marketing de supermercados se volverá hiperpersonalizado de los ejecutivos encuestados

De lo masivo a lo micro también significa que no debería haber solo un formato exitoso. Mezclas de digital y físico, entrega y en tienda, ofertas de nicho y alto volumen se pueden configurar alrededor de máximos



locales para consumidores que priorizan calidad, valor, elección y conveniencia de manera diferente. Algunas pueden, pero no todas las tiendas probablemente parecerán futuristas. Sin embargo, incluso el consumidor de menores ingresos todavía lo quiere todo, en relación con sus circunstancias, y podría ser mejor atendido por su supermercado como individuo.

### **Responsabilidad como requisito**

El cambio climático es una realidad con la que los supermercados deberían lidiar. No se trata solo de establecer objetivos y lidiar con la pérdida de cultivos y las interrupciones. A medida que los efectos del cambio climático se vuelven más pronunciados y la sostenibilidad se convierte en un motor de compra más central, también significa crear un progreso auténtico y reclamos defendibles. La responsabilidad climática continúa pasando de ser una función en gran medida aislada impulsada por relaciones públicas y cumplimiento regulatorio a un imperativo impulsado por constituyentes, accionistas y empleados que debería incorporarse en la toma de decisiones comerciales de extremo a extremo.

Sin embargo, podríamos argumentar que la consecuencia para los mercados de los supermercados es más generalizable. Los consumidores consideran un conjunto más amplio de problemas a medida que piden a las empresas con las que hacen negocios que sean contribuyentes activos en el apoyo a sus valores e identidades. Sus empleados e inversores probablemente sientan lo mismo y pueden ver el silencio y la inacción sobre los problemas como su propia forma de declaración, lo que significa que las empresas no tendrán la opción de permanecer tranquilamente al margen. Independientemente de qué tan silencioso o ruidoso sea el enfoque que tomen para la comunicación, las empresas deben entender y ser fieles a sus valores y sentido de propósito de una manera que esté holísticamente incorporada en todas las funciones.

Evitar la reacción negativa y la pérdida de venta, es parte de las medidas a tomar. Pero si los consumidores creen que usted está velando por ellos y comparte sus

valores, puede abrir nuevas oportunidades, incluyendo competir en aspectos distintos al precio. Existe el muy discutido "premio a la sostenibilidad", pero considere la salud y el bienestar personalizados, incluyendo la comida como medicina.

Tres de cada cuatro consumidores buscan activamente una nutrición más personalizada, un aumento de 13 puntos porcentuales año tras año.<sup>29</sup> Además, el 55% de los consumidores dicen que están dispuestos a pagar un premium por los alimentos adecuados porque contribuyen a su salud y bienestar. La situación parece propicia para que los supermercados involucren a los consumidores a través de aplicaciones digitales que les ayuden a guiarlos hacia decisiones de compra saludables.

Para que un sistema de este tipo funcione, especialmente de manera hiperpersonalizada, los consumidores necesitarían confiar en su supermercado con datos de salud y médicos sensibles (piense en peso, estado de diabetes, alergias, recetas, etc.). Solo los supermercados que se perciban como responsables y confiables, incluyendo en los dominios de privacidad, ciberseguridad y uso ético de tecnologías como la inteligencia artificial (IA), probablemente podrán obtener los datos para ofrecer este tipo de servicio híbrido digital y beneficiarse de un aumento de la lealtad y las ventas.

## Modelos

Los supermercados deben decidir cómo se organizan y configuran sus negocios, determinar cómo se obtendrán sus capacidades y desarrollar nuevos modelos para crear valor. Dada la cambiante demanda de los consumidores y las nuevas presiones competitivas desatadas por la conmoción de la industria, vemos que se avecina una reconfiguración radical de la industria para el comercio minorista de alimentos, ya que se enfrenta a nuevas realidades competitivas y empuja los límites tradicionales del mercado direccionable. Las tensionadas y desacopladas relaciones comerciales globales y el sistema alimentario mundial que sufre por el cambio climático

probablemente implican un cambio sísmico en la cadena de suministro que podría transicionar más de la cadena de suministro a fuentes locales, incluida la producción in situ.

### **Reconfiguración radical de la industria**

Muchas de las barreras competitivas tradicionales en la industria de consumo están cayendo, ya que más capacidades pueden ser entregadas como un servicio. Lo que una vez fue una pregunta de "construir o comprar" probablemente ya no sea la pregunta correcta. Un nuevo competidor de supermercados no necesariamente necesita poseer tiendas o almacenes, ni siquiera necesita tener empleados. La competencia puede venir de forasteros digitales (piense en aplicaciones de compras de terceros) o de cambios en la dinámica dentro de la cadena de valor actual. En la cadena de valor, considere que el modelo predominante de supermercados de hoy fue construido en parte sobre pilares de marcas nacionales, dependiendo en gran medida de las compañías de bienes de consumo empaquetados (CPG) para dar forma y apoyar estrategias de surtido, precios y promociones, con su reconocimiento de nombre y descuentos consistentes impulsando la elección de los consumidores. Pero esa relación puede estar mostrando signos de estrés competitivo. Varias compañías de CPG han realizado incursiones exploratorias en modelos directo al consumidor y están construyendo sus propias aplicaciones de lealtad al cliente o trabajando con aplicaciones de terceros que pasan por alto al minorista.<sup>30</sup>

Los supermercados también están haciendo incursiones en el territorio tradicional de CPG, y en nuestra encuesta a ejecutivos, casi la mitad de los ejecutivos ven que las asociaciones con marcas nacionales de CPG se vuelven menos importantes con el tiempo. Los supermercados están utilizando sus relaciones con los clientes y los datos para agregar más ofertas de marca propia. Estas marcas privadas ayudan a las tiendas a diferenciarse y aumentar la rentabilidad, y el 92% de los ejecutivos de comercio minorista de alimentos en nuestra encuesta piensan que será una fuente de ingresos importante y creciente. Estas

dinámicas y muchas otras probablemente remodelarán cómo los supermercados y las compañías de CPG se asocian para satisfacer las nuevas necesidades de los consumidores y, en última instancia capitalizar sus ganancias a través de toda su cadena de valor.

La reconfiguración también puede abrir nuevas oportunidades. Durante el último siglo, los supermercados han estado compitiendo por la participación de la cartera de los clientes, cesta por cesta. Pero las barreras competitivas más bajas y las capacidades entregadas como un servicio funcionan en ambos sentidos. Pueden ayudar a los supermercados a expandir sus mercados direccionables para perseguir una mayor "participación de la vida".

Pueden agregar nuevas ofertas y ser una especie de centro de soluciones para la vida, prometiendo ahorrar tiempo y dinero a los compradores con un mejor sabor, salud y experiencia, a márgenes de ganancia más altos que el modelo tradicional.

Los supermercados también tienen valor para ofrecer a otros negocios. Mire el auge de los medios de comunicación minoristas, donde la tecnología de supermercados atrae ingresos de marketing dirigidos para acceder a una audiencia muy específica. Algunas visiones de la comida como medicina implican tomar pagos de seguros o subsidios de empleadores para comidas médicamente adaptadas, introduciendo un nuevo ecosistema de socios que las capacidades de los supermercados pueden servir. Los ingresos y ganancias futuros de los supermercados pueden provenir de nuevos cuarteles.

### ***Cambio sísmico en la cadena de suministro***

A los consumidores les encanta tener productos frescos de calidad máxima de todas las variedades, incluyendo productos exóticos, en todo momento del año, sin importar la temporada o la latitud donde viven. También les gusta pagar precios bajos por alimentos envasados y bienes domésticos creados a partir de materias primas obtenidas y fabricadas en los países más económicamente eficientes. Pero el sistema que respalda este enfoque global se está complicando.

Las tensiones políticas y los aranceles a menudo hacen que la obtención global sea más riesgosa y costosa. La pandemia expuso debilidades en el transporte y envío mundial. Y las condiciones de cultivo y las distancias que viajan los alimentos antes de llegar a nuestros platos (con la consiguiente huella de carbono) están bajo un escrutinio cada vez mayor. De hecho, los alimentos pueden viajar mil millas antes de que los consumamos, con todo el carbono que eso conlleva. Tales distancias no son bien vistas por los clientes que están más interesados en comprar local, saber de dónde proviene su comida y cómo llegó a ellos. La hiperpersonalización también significa adaptar lo que se almacena a las preferencias específicas de la comunidad. Siempre habrá una cadena de suministro global de alimentos, pero debería haber un cambio sísmico en cómo funcionará el suministro de supermercados.

Afortunadamente, hay nuevas tecnologías y enfoques para proporcionar más suministro localmente. Por ejemplo, tome la llegada de la agricultura en ambiente controlado (CEA), que puede usar IA para ajustar factores ambientales como temperatura, espectro de luz, H<sub>2</sub>O y CO<sub>2</sub> para impulsar y escalar la innovación de nuevos productos que no es posible en ambientes de cultivo al aire libre. Una mayor fabricación regional puede permitir a los supermercados acceder a cadenas de suministro más rápidas con alimentos más frescos producidos bajo demanda, limitando la distancia recorrida por los alimentos, el desperdicio y los recursos. Siete de cada diez ejecutivos de comercio minorista de alimentos en nuestra encuesta dicen que probablemente cambiarán los suministros de alimentos de globales a más locales. Las carnes a base de plantas

y cultivadas y otras fuentes novedosas de calorías y nutrición pueden alterar aún más el paisaje. Los avances en vehículos autónomos también pueden tener un papel que desempeñar, especialmente dado que más de la mitad de los ejecutivos de supermercados encuestados esperan entregas más frecuentes a las tiendas en los próximos años.

Un sistema alimentario altamente personalizado debería ser un sistema altamente integrado, difuminando las líneas tradicionales entre productor y minorista. Por ejemplo, una granja vertical colocada en un supermercado, podría ser la comida de origen más local hasta ahora, expandiendo lo que es posible en las ofertas de "marca propia". También se necesita más integración para crear más transparencia y trazabilidad en todas las partes de la cadena de suministro, tanto global como local. Las empresas en nuestra perspectiva de la industria de 2023 que están preparadas para un crecimiento rentable tienen el doble de probabilidades de invertir en aumentar el nivel de transparencia proporcionado a los consumidores y otros interesados<sup>31</sup>



## Mecánica

Los supermercados deben elegir cómo ejecutar, emplear mano de obra y priorizar decisiones operativas para crear valor. La tecnología exponencialmente más poderosa puede crear ventajas sustanciales y nuevas oportunidades, suficientes para prever una era de algoritmos y automatización, incluso para la industria de supermercados a veces reacia a la tecnología. Estas tecnologías también pueden cambiar la demanda y la economía del trabajo. Los cambios sociales y culturales están cambiando lo que la mano de obra exigirá a los empleadores. Es probable que se manifiesten nuevos extremos de la fuerza laboral.

### ***La era de los algoritmos y la automatización***

Entender la vida de los consumidores y cómo apoyar mejor sus necesidades es clave para obtener márgenes más altos. Pero pasar de la masa al micro requiere muchos datos, probablemente incluso más de los que las tiendas generan actualmente. Casi ocho de cada diez ejecutivos de supermercados minoristas piensan que se necesitará incorporar más datos de terceros para conocer mejor a sus clientes. Poner todos esos datos en uso requiere análisis avanzados e inteligencia artificial para reducir la complejidad. Incluso entonces, es probable que se necesiten tomar demasiadas decisiones, demasiado rápido para ser realizadas por humanos. Los supermercados deberían operar aspectos de su tienda y trastienda con un enfoque de "manos fuera del volante". En consecuencia, los supermercados necesitarán apoyarse en —y adentrarse en— algoritmos y automatización.

El futuro del comercio minorista de supermercados probablemente utilizará datos, algoritmos y automatización para impulsar negocios nuevos, altamente eficientes, basados en la precisión y ágiles para detectar y responder a señales granulares de cambio en la demanda del consumidor. Lo que esto puede significar para la experiencia de compra y los modelos de tiendas específicos equivale a un cambio de paradigma.

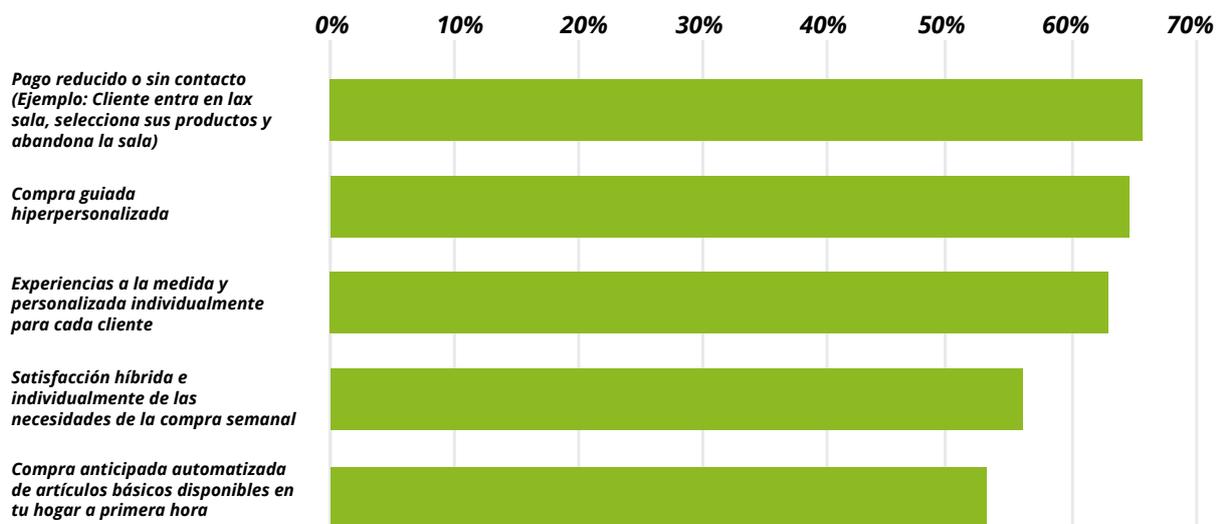
Durante años, los supermercados han pedido a los clientes que hagan más y más por sí mismos: comprar en los estantes, escanear sus artículos, empaclar sus comestibles, etc. Pero con algoritmos y automatización, existe el potencial de hacer que la tecnología sea ubicua y sin fisuras para hacer más en nombre de los consumidores, basado en sus necesidades y preferencias individuales.

Este enfoque podría combinar experiencias en línea o de otro modo habilitadas digitalmente, incluidas aquellas facilitadas por la IA de última generación, con la mejor experiencia de compra táctil del pasado. Los ejecutivos de comercio minorista de supermercados en nuestra encuesta esperan algunos de estos cambios en los próximos 5 a 10 años (figura 3).

Figura 3

### Los cinco principales cambios de tecnologías que se avecinan en la experiencia de compra en supermercados

¿Cómo serán las compras de alimentos para sus clientes dentro de los próximos cinco a diez años?



Los algoritmos y la automatización también tienen un papel detrás de escena. Vienen a la mente tiendas oscuras con operaciones de selección y empaque operadas robóticamente, así como tareas más mundanas como evaluar el stock y la frescura. La mayoría de los ejecutivos de comercio minorista de supermercados en nuestra encuesta ven la tecnología que permite inventario en tiempo real con alta precisión en los próximos 5 a 10 años (77%). También hay ejemplos de minoristas que usan IA para gestionar sus negociaciones con proveedores.<sup>32</sup>

### ***Extremos de la fuerza laboral***

El supermercado del futuro debería tener una fuerza laboral donde todos sean constructores, capaces de habilitar soluciones que apoyen las necesidades de los consumidores en rápida evolución mientras mantienen una entrega de bajo costo y alto margen. Pero las personas con este conjunto de habilidades no necesariamente buscan trabajar en supermercados, a menudo prefieren compañías tecnológicas de renombre. Al mismo tiempo, la industria tiene muchas tareas de menor calificación sujetas, al menos parcialmente, a ser automatizadas o asistidas por tecnología. El supermercado local ha sido históricamente un empleador significativo en la comunidad, por lo que las estrategias de tecnología y empleo deberían considerar los efectos en la buena voluntad de un supermercado en el mercado. Mientras tanto, empleados de todo tipo buscan roles más flexibles y satisfactorios. En consecuencia, es una industria que probablemente enfrentará extremos de la fuerza laboral.

En algunos aspectos, este desafío "futuro" ya está aquí. Los ejecutivos de comercio minorista de supermercados en nuestra encuesta dicen que la disponibilidad de talento (41%), la retención de talento (40%) y la atracción de habilidades emergentes y en demanda (36%) son sus desafíos más significativos en la fuerza laboral. El número de ejecutivos de supermercados que dicen que la obtención y gestión de fuerzas

laborales alternativas (es decir, freelance, gig) fue un desafío importante aumentó casi cuatro veces desde 2021.<sup>33</sup> El desafío también es visible en el cambio en cómo los supermercados valoran las habilidades de su fuerza laboral no gerencial: dicen que las habilidades más propensas a aumentar en valor en tres años son digitales (87%), adaptabilidad (85%), liderazgo (81%) y pensamiento crítico/resolución de problemas complejos (79%). Al mismo tiempo, las habilidades menos propensas a aumentar en valor son las habilidades físicas y manuales.

A medida que los supermercados trabajan para reinventar la experiencia del cliente, también deberían reinventar la experiencia del empleado para ayudar a superar algunos de estos obstáculos. La fuerza laboral quiere que la tecnología apoye su trabajo, lo que probablemente incluye múltiples roles. Por ejemplo, se podría llamar a los asociados de la tienda para ayudar a los consumidores digitales y a los compradores en la tienda a través del cumplimiento omnicanal. La flexibilidad que desea la fuerza laboral puede ser ayudada por sistemas de programación y incentivos más parecidos al trabajo gig. Estos mismos sistemas pueden ayudar a los supermercados a pagar por tareas y productividad en lugar de simplemente horas en el trabajo. Para los trabajadores desplazados, los supermercados deberían tomar parte activa en la capacitación y actualización de habilidades, ya sea para el empleo en sus tiendas o trabajando en otro lugar en la comunidad.

## Implicaciones combinadas: Concepto para la tienda del futuro

Los aproximadamente **30,000 productos** que la gente llama "comestibles" no son todos iguales.<sup>34</sup> Los consumidores quieren algunos de ellos rápido, baratos y convenientes. Para otros artículos, quieren demorarse, probar y reflexionar.

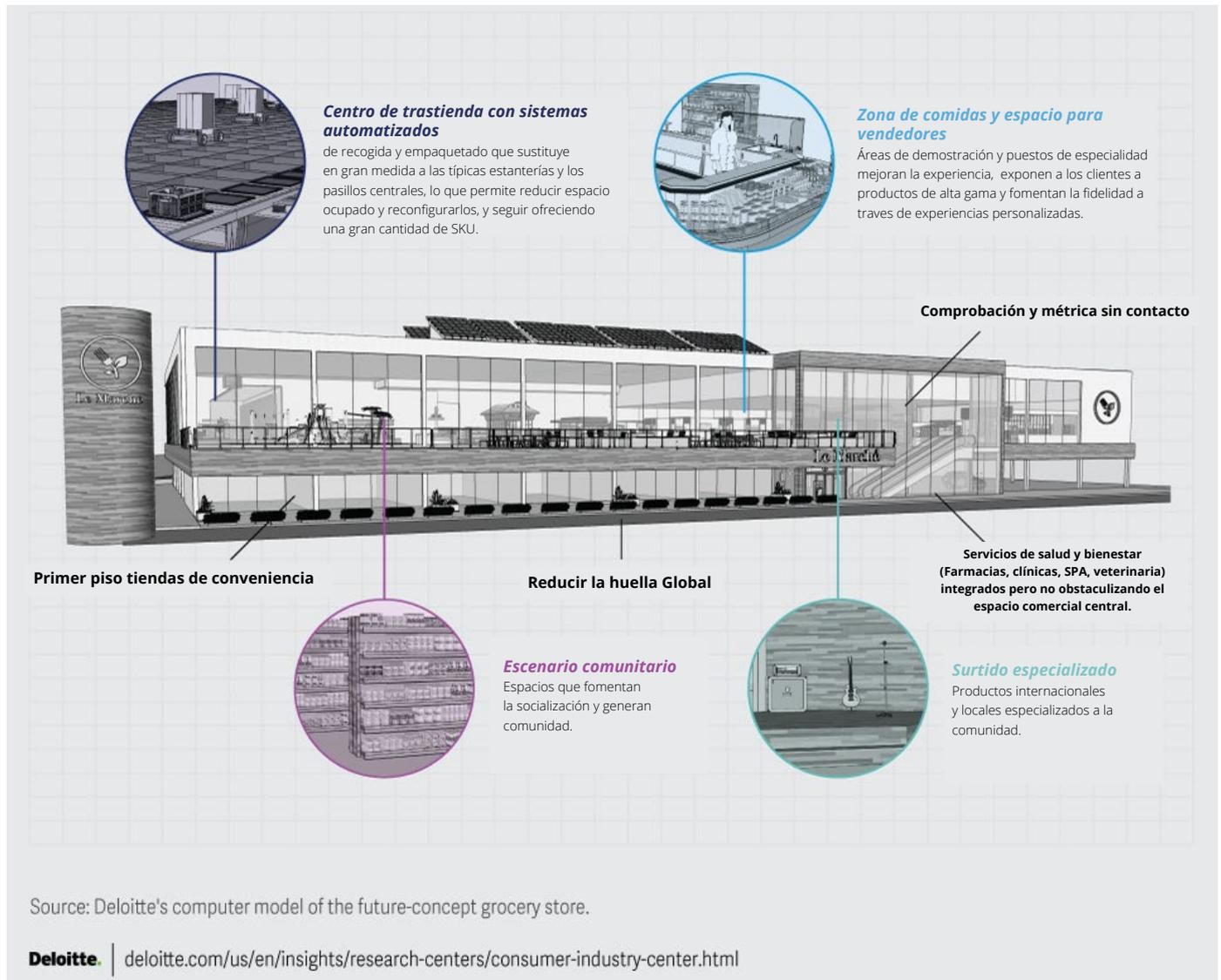
Las seis fuerzas y sus implicaciones para los mercados, modelos y mecánicas de los supermercados minoristas apuntan a una industria muy diferente en los años venideros. Sin embargo, eso no significa que la tienda no sea importante para el futuro de los supermercados. Los supermercados deben escuchar muy de cerca para entender qué artículos quieren ver sus compradores en persona y cuáles pueden ser conseguidos fuera de la tienda, y luego reajustar el espacio físico para servir mejor esas necesidades. Para competir con la inmediatez del mundo en línea, los supermercados deberían usar sus tiendas como activos diferenciadores. La tienda del futuro debería proporcionar novedad, surtidos ampliados y experiencias físicas que no se pueden igualar en el mundo virtual. Debería ser un "destino".

Es probable que haya muchos formatos de tienda exitosos, que contengan combinaciones de productos y ofertas de servicios mejor adaptadas a una comunidad dada. Algunos indudablemente tendrán pocos adornos y precios bajos. Pero a continuación se presenta una visión para la tienda del futuro destinada a demostrar cómo encaja en un nuevo papel. Reúne muchos conceptos relacionados con el futuro del comercio minorista de supermercados, todos los cuales están operando a algún nivel en el mundo hoy (figura 4).



Figura 4

Características de las tiendas de supermercado del futuro (conceptual).



# Endnotes

1. Supermarket News, "[Top 50 food and grocery retailers by sales](#)," July 6, 2021. [View in Article](#)
2. Tevere MacFadyen, "[The rise of the supermarket](#)," *American Heritage* 36, no. 6 (1985): pp. 23–32; Ashley Ross, "[The surprising way a supermarket changed the world](#)," *Time Magazine*, September 9, 2016. [View in Article](#)
3. Deloitte, "[The future of the consumer industry: Buying into better™](#)," accessed August 2023. [View in Article](#)
4. Josep Borrell, "[Demography and Europe in the world](#)," European Union External Action, May 7, 2023. [View in Article](#)
5. United Nations' Department of Economic and Social Affairs Population Division, "[World population prospects 2022](#)," accessed July 20, 2023. [View in Article](#)
6. United States Census Bureau, "[Occupancy characteristics](#)," accessed July 20, 2023. [View in Article](#)
7. Department of Economic and Social Affairs Population Division, "[World population prospects 2022](#)," accessed July 20, 2023. [View in Article](#)
8. United States Census Bureau, "[B02001: Race](#)," accessed July 20, 2023. [View in Article](#)
9. US Census Bureau, "[Measuring household experiences during the coronavirus pandemic](#)," June 7, 2023. [View in Article](#)
10. Department of Economic and Social Affairs Population Division, "[World population prospects 2022](#)," accessed July 20, 2023. [View in Article](#)
11. *Ibid.* [View in Article](#)
12. *Ibid.* [View in Article](#)
13. Board of Governors of the Federal Reserve System, "[Distribution of household wealth in the U.S. since 1989](#)," June 16, 2023. [View in Article](#)
14. Centers for Diseases Control and Prevention, "[Adult obesity facts](#)," May 17, 2022. [View in Article](#)
15. Deloitte, "[2023 Gen Z and Millennial Survey](#)," accessed August 2023. [View in Article](#)
16. Victoria Gregory, Elisabeth Harding, and Joel Steinberg, "[Self-employment grows during COVID-19 pandemic](#)," Federal Reserve Bank of St. Louis, July 5, 2022. [View in Article](#)
17. Monica Anderson, Colleen McClain, Michelle Faverio, and Risa Gelles-Watnick, "[The state of gig work in 2021](#)," Pew Research Center, December 8, 2021; U.S. Bureau of Labor Statistics, [Women in the labor force: A databook](#), April 2021. [View in Article](#)
18. Supermarket Perimeter, "[Data-driven success: Unleashing growth potential in the grocery retail industry](#)," July 17, 2023. [View in Article](#)
19. Catherine Douglas Moran, "[Why more grocers are bringing private label production in-house](#)," *Grocery Dive*, June 13, 2023; Richard Mitchell, "[Private label sales surge](#)," *Supermarket News*, February 17, 2023. [View in Article](#)
20. Sam Ngo, "[The DTC revolution is for consumer goods companies of all shapes and sizes](#)," *Consumer Goods Technology*, January 26, 2023. [View in Article](#)
21. Stephen Rogers, Leon Pieters, and Anthony Waelter, "[The shape of consumer spending](#)," *Deloitte Insights*, August 8, 2022. [View in Article](#)
22. World Meteorological Association, "[July 2023 is set to be the hottest month on record](#)," press release, July 27, 2023. [View in Article](#)
23. World Bank, "[What you need to know about food security and climate change](#)," October 17, 2022. [View in Article](#)
24. Brajesh K. Singh, Manuel Delgado-Baquerizo, Eleonora Egidi, Emilio Guirado, Jan E. Leach, Hongwei Liu, and Pankaj Trivedi, "[Climate change impacts on plant pathogens, food security and paths forward](#)," *Nature Reviews Microbiology* (2023). [View in Article](#)
25. Bjorn Rother et al., "[Tackling the global food crisis: Impact, policy response, and the role of IMF](#)," International Monetary Fund, September 29, 2022. [View in Article](#)
26. Internet Crime Complaint Center, [Federal Bureau of Investigation: Internet crime report, 2022](#). [View in Article](#)
27. Financial Times, "[A new era: the end of cheap money](#)," December 30, 2022. [View in Article](#)
28. Steve Markenson and David Orgel, "[The food retailing industry – SPEAKS 2023](#)," FMI—Food Industry Association, accessed July 15, 2023. [View in Article](#)
29. Daniel Edsall, Ed Johnson, Jay Bhatt, Spencer Young, Adam Almond, and Justin Cook, "[Food as medicine for the heartburn of high prices](#)," *Deloitte Insights*, September 26, 2022. [View in Article](#)
30. Audrey Altmann, "[CPG brands take customer loyalty into their own hands](#)," *SmartBrief*, December 21, 2022. [View in Article](#)
31. Nick Handrinos, Leon Pieters, Justin Cook, Céline Fenech, and Jagadish Upadhyaya, "[2023 consumer products industry outlook](#)," January 13, 2023. [View in Article](#)
32. Remko Van Hoek, Michael DeWitt, Mary Lacity, and Travis Johnson, "[How Walmart automated supplier negotiations](#)," *Harvard Business Review*, November 8, 2022. [View in Article](#)
33. Barb Renner, Kimberly Betts, and Justin Cook, "[Future of work: The state of the food industry](#)," *Deloitte Insights*, July 26, 2021. [View in Article](#)
34. Steve Markenson and David Orgel, "[The food retailing industry – SPEAKS 2023](#)," FMI—Food Industry Association, accessed July 15, 2023. [View in Article](#)

## Contactos

Para mayor información sobre este estudio, comunícate con nuestros expertos:

### **Marcela Cordero**

Socia Líder Retail Transformation  
Deloitte Consulting Chile  
[mcordero@deloitte.com](mailto:mcordero@deloitte.com)

### **Daniel Gallagher**

Senior Manager  
Deloitte Consulting Chile  
[dgallagherb@deloitte.com](mailto:dgallagherb@deloitte.com)



[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

Ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni ninguna de sus firmas miembro será responsable por alguna pérdida sufrida por alguna persona que utilice esta publicación.

Deloitte © se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada limitada por garantía, de Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. Por favor, vea en [www.deloitte.com/cl/acercade](http://www.deloitte.com/cl/acercade) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited es una compañía privada limitada por garantía constituida en Inglaterra & Gales bajo el número 07271800, y su domicilio registrado: Hill House, 1 Little New Street, London, EC4A 3TR, Reino Unido.

© 2024 Deloitte. Todos los derechos reservados.

Rosario Norte 407  
Las Condes, Santiago  
Chile  
Phone: (56) 227 297 000  
Fax: (56) 223 749 177  
[deloittechile@deloitte.com](mailto:deloittechile@deloitte.com)

Av. Grecia 860  
3rd floor  
Antofagasta  
Chile  
Phone: (56) 552 449 660  
Fax: (56) 552 449 662  
[antofagasta@deloitte.com](mailto:antofagasta@deloitte.com)

Alvaros (64) 6232 519 800  
Office 906  
Viña del Mar  
Chile  
Phone: (56) 322 882 026  
Fax: (56) 322 975 625  
[vregionchile@deloitte.com](mailto:vregionchile@deloitte.com)

Chacabuco 485  
7th floor  
Concepción  
Chile  
Fax: (56) 412 914 066  
[concepcionchile@deloitte.com](mailto:concepcionchile@deloitte.com)

Quillota 175  
Office 1107  
Puerto Montt  
Chile  
Phone: (56) 652 268 600  
Fax: (56) 652 288 600  
[puertomontt@deloitte.com](mailto:puertomontt@deloitte.com)