

PUNTO DE VISTA

Oportunidades en la gestión de precios e ingresos en Chile 2026



—por Gonzalo Larraguibel y Boris Miranda—

La inflación se ha ido normalizando y el consumo se estabiliza en Chile. Ese doble movimiento reordena la competencia en el consumo masivo. La demanda ya no avanza de forma pareja: conviven compras de conveniencia, de reposición y de ahorro, cada una con distinta sensibilidad a precio, formato y beneficio percibido. A esto se suman metas ambientales más exigentes y mayor control sobre promociones y prácticas comerciales, factores que mueven el costo total y los límites de ejecución. Este escenario no cierra el crecimiento; lo redefine. La Gestión de Crecimiento de Ingresos (RGM) se vuelve un método analítico fundamental para capturarlo a partir de datos confiables, reglas claras y una ejecución consistente entre categorías y canales.

¿Dónde aparecen oportunidades concretas? Arquitectura precio-formato. Con una inflación más contenida, subir precios de manera general ya no crea tanto valor; sí alinear formatos a cada misión de compra. Diseñar “tamaños ancla” por categoría —unidad pequeña para prueba y pack valor para reposición— y calibrar escalones de precio según la sensibilidad de cada canal permite maximizar la contribución y reducir la canibalización entre presentaciones. El consumidor compara dentro de su misión, no contra un promedio abstracto del mercado; la tarea es mover el mix hacia configuraciones que sostengan el precio psicológico y mejoren el margen por transacción, sin sacrificar rotación.

Mix rentable por canal. E-commerce, despacho rápido y tiendas de conveniencia traen costos y tasas de conversión muy distintas. El surtido y los pisos de precio deben reflejar esa realidad. Priorizar productos con mejor retorno por espacio de exhibición y por ola de demanda, ajustar mínimos por punto de venta y definir reglas de disponibilidad según rotación y contribución permite proteger el margen alineando costo total, nivel de servicio y disposición a pagar en cada entorno, físico o digital.

Promoción con retorno medido. La regulación y un consumidor más atento desincentivan los descuentos planos. No se trata de

“promocionar menos”, sino mejor: beneficios ligados a canastas objetivo, mecánicas no lineales (2x o 3x) y gatillos que empujen el mix buscado por misión. Así el incentivo se concentra donde el aumento de ventas es verdadero y se evita erosionar el precio base por rutina de calendario. La métrica central deja de ser el volumen activado y pasa a ser el margen incremental, descontando canibalización y subsidios.

Portafolio bajo nuevas reglas ambientales. La Responsabilidad Extendida del Productor (REP) obliga a recuperar y valorizar envases y embalajes. Eso encarece ciertos materiales y empuja cambios de sustrato y diseño. Rediseñar envases y ajustar porciones ayuda a mantener el precio psicológico y el margen porque reequilibra costo y valor, baja riesgos de multas y evita que el consumidor migre a sustitutos.

La IA tiene un futuro importante en este ámbito. Modelos de elasticidad que integran ventas al canal, ventas al consumidor, quiebres de stock, tiempos de entrega y señales digitales explican mejor la demanda y evitan atribuir todo al precio. Optimizadores con restricciones maximizan margen respetando inventarios, metas ambientales y acuerdos comerciales, llevando la teoría a lo que realmente se puede ejecutar en sala y en vitrina digital. Y la IA agéntica acelerará el día a día: toma de microdecisiones dentro de bandas de precio definidas, testeo de mecánicas A/B, ajuste de presupuestos de publicidad en retail y derivar a los equipos los casos fuera de norma. Con automatización se decide, se prueba y se aprende más rápido, sin perder control.

El 2026 premiará a las compañías que conviertan esta gestión en disciplina directiva: una sola versión de los números, bandas respetadas y pruebas rápidas. La pregunta es directa: ¿cómo generar valor hoy —precio, formato, mix, promoción o ejecución— y cómo gestionar y decidir, con qué datos y cada cuánto? Responder con hechos abre espacio; no hacerlo sigue dejando el resultado al azar.

**Gonzalo Larraguibel y Boris Miranda son socios de Monitor Deloitte*