Pricing bajo presión:

Lo que los retailers españoles deben hacer ya



REVIONICS®
an aptos company

La crisis del costo de la vida no ha terminado; simplemente ha cambiado de forma. Para los directivos del retail en España, esta distinción es fundamental, porque las estrategias que protegieron el margen y la cuota de mercado durante el pico de inflación no son las mismas que funcionarán hoy.

La inflación en España en los últimos años ha sido muy volátil. Impulsada en gran medida por crisis globales y fluctuaciones en los mercados energéticos, la inflación en España ha provocado una importante inestabilidad en los precios al consumidor en los últimos años. Sin embargo, el consumidor que ha salido de este periodo es muy distinto del que entró en él. Años de precios elevados en alimentación, energía y productos esenciales para el hogar han dado lugar a un comprador más atento al precio, más escéptico y más dispuesto a cambiar. En España, los precios relativos de los alimentos aumentaron un 19% entre 2019 y 2024, frente al 13% en la zona euro, mientras que la marca de distribuidor alcanzó en 2025 el 59 % de las unidades y el 52 % del valor en gran consumo.

Para los responsables del retail, la cuestión ya no es si la estrategia de pricing debe evolucionar, sino si la organización está avanzando con la suficiente rapidez.

En este artículo:

- Los consumidores españoles no están volviendo a sus hábitos de gasto anteriores a la crisis: en 2024 el volumen de alimentos comprado por los hogares cayó un 0,2 %, mientras que el gasto aumentó un 2,6 %; en 2025, la MDD alcanzó el 59 % de las unidades de gran consumo.
- Las subidas generalizadas de precios, la igualación automática de precios con la competencia y los recortes indiscriminados de promociones son los tres errores que más erosionan hoy el margen de los retailers.
- Nuevas presiones de costos se están formando: la volatilidad del petróleo, la exposición residual a aranceles y la incertidumbre geopolítica hacen que la próxima disrupción sea una cuestión de cuándo, no de si llegará.
- Los retailers que utilizan pricing con IA están logrando mejoras de entre 5% y 10% en utilidad bruta y crecimientos de ingresos de hasta el 10 %; además, pueden estar operativos en menos de seis meses.
- La oportunidad para construir una ventaja en pricing antes de la próxima perturbación está abierta ahora.



El consumidor ha cambiado. De forma permanente.

Los consumidores españoles se han vuelto extremadamente conscientes del valor. La crisis del costo de vida ha reforzado este comportamiento. Lo que ha cambiado no es solo el grado de sensibilidad al precio, sino también su naturaleza.

Los compradores ya no buscan únicamente el precio más bajo. Evalúan de forma más deliberada sus opciones: compran menos, compran de otra manera y reconsideran fidelidades de marca que antes parecían inamovibles. La marca de distribuidor está ya plenamente consolidada en la alimentación en España: en 2025 representó el 59 % de las unidades y el 52 % del valor en gran consumo, la mayor cuota en unidades entre los seis principales mercados europeos de alimentación.

No se trata de una respuesta temporal a una crisis temporal. Los comportamientos de consumo que se forman durante varios años tienden a perdurar. Los retailers que esperan que los compradores vuelvan a sus hábitos anteriores a la crisis probablemente esperarán indefinidamente.

La implicación estratégica es clara: las decisiones de pricing deben basarse en cómo se comportan hoy los consumidores, no en cómo se comportaban en 2021.

Nuevas presiones de costos estan emergiendo

Aunque la última ola inflacionista esté remitiendo, se perfilan nuevas presiones de costos. La volatilidad del petróleo, la exposición residual a aranceles y la inestabilidad geopolítica —incluida la incertidumbre persistente sobre las rutas de suministro energético y los flujos comerciales— mantienen impredecible el entorno de costos para el retail europeo.

Para los retailers españoles, la exposición es especialmente relevante. Los costos alimentarios son sensibles a la energía, el transporte, las materias primas agrícolas y los fenómenos meteorológicos extremos. El Banco de España identifica los costos energéticos y los eventos climáticos entre los factores que explican el aumento acumulado del 19% de los precios relativos de los alimentos entre 2019 y 2024. Los alimentos frescos representaron el 37,9% de la cesta de los hogares en 2024, lo que hace especialmente importante la volatilidad de las categorías sensibles al clima.

Los retailers mejor posicionados no serán quienes predigan con exactitud qué ocurrirá después, sino quienes hayan construido la infraestructura de pricing necesaria para responder con rapidez cuando llegue el próximo cambio.

Las trampas que erosionan el margen y la cuota de mercado de los retailers

En un entorno de alta presión, las organizaciones suelen volver a reflejos conocidos. En el mercado actual, esos reflejos resultan caros.

Las subidas generalizadas de precios siguen siendo el error más habitual. Cuando aumentan los costos, surge la tentación de trasladarlos de manera uniforme a todo el surtido. Pero los consumidores reaccionan de forma muy distinta a los cambios de precio según el artículo. Subir el precio de un producto básico de alta visibilidad perjudica el tráfico y la confianza. Renunciar a recuperar margen en artículos de menor sensibilidad perjudica la rentabilidad. Un enfoque único provoca ambos efectos a la vez.

Igualar precios con la competencia sin conocer al cliente es igual de peligroso. Saber qué precios aplica la competencia es necesario; seguir automáticamente sus movimientos no es una estrategia. En los ocho primeros meses de 2025, las cadenas de surtido corto rozaron el 40% de cuota de mercado y las cadenas regionales alcanzaron el 18,4%, mientras el hipermercado se situó ligeramente por encima del 10 %. Además, en el 13,6% de las ocasiones de compra, los consumidores combinaron más de un establecimiento en el mismo día. Los competidores relevantes para una base de clientes concreta pueden no ser los mismos que en 2022.

Los recortes indiscriminados de promociones son otro error frecuente. Cuando el margen está bajo presión, el presupuesto promocional es un objetivo fácil. Pero eliminar promociones de forma generalizada suprime una de las herramientas más potentes para construir percepción de valor en un contexto de costo de vida elevado. La decisión correcta es eliminar las promociones ineficaces —las que generan volumen en artículos que se habrían vendido de todos modos— y reinvertir en aquellas que realmente impulsan tráfico y fidelidad.

Tratar este entorno como si fuera 2022 puede ser la trampa más peligrosa. Cuando la inflación alcanzó su máximo, la demanda se mantuvo en gran medida. Los consumidores absorbieron las subidas de precios con frustración, pero siguieron gastando. Hoy la demanda es más débil y los compradores se desplazan activamente hacia opciones más económicas. Una estrategia calibrada para un consumidor resiliente rendirá por debajo de lo esperado en un mercado donde cada decisión de precio tiene mayores consecuencias.

Por qué el pricing necesita precisión quirúrgica

Los retailers que mejor gestionan este entorno no están haciendo algo radicalmente distinto de sus competidores. Simplemente toman decisiones de pricing mejores, más rápidas y más focalizadas.

Esto exige un enfoque fundamentalmente distinto para tomar decisiones de precio: uno basado en la precisión quirúrgica y no en estrategias generalistas.

La precisión quirúrgica implica proteger la imagen de precio en los artículos que determinan cómo percibe el consumidor la propuesta de valor. Estos artículos clave de valor —Key Value Items o KVI— son los productos que los compradores recuerdan, comparan y utilizan para decidir si un retailer merece su fidelidad. Deben identificarse a partir del comportamiento actual del consumidor, no de convenciones históricas. En un mercado donde los patrones de compra han cambiado de forma significativa, las listas de KVI que no se han actualizado en los últimos 12 a 18 meses están, casi con toda seguridad, desfasadas.

La precisión quirúrgica también implica recuperar margen de forma estratégica en los artículos a los que el consumidor es menos sensible, en lugar de aceptar una compresión uniforme del margen en todo el surtido.

Implica diferenciar el pricing por zona y por canal. La capacidad de gasto de los hogares varía considerablemente en España: en 2024, el gasto medio por persona osciló entre 15.504 euros en el País Vasco y 11.398 euros en Extremadura. Las misiones de compra en tienda y online también son distintas. Una estrategia de pricing inteligente refleja estas diferencias en lugar de aplicar un único enfoque nacional.

Implica utilizar la marca de distribuidor como una auténtica palanca competitiva. Con un 59 % de las unidades de gran consumo en España, el objetivo no consiste simplemente en ser más barato. Hay que fijar los precios de la MDD para captar a los compradores que buscan valor, mantener escalas de precio coherentes frente a las marcas de nacionales y proteger la ventaja de margen de productos de marca propia. Los retailers que lo hacen bien no solo protegen el margen: construyen una nueva forma de fidelidad.

Y exige preparar ahora planes de escenarios, antes de que llegue el próximo cambio de costos. Dado el entorno geopolítico y macroeconómico actual, es probable que se produzcan nuevas disrupciones. Los retailers que hayan modelizado de antemano su respuesta a varios escenarios de costos —conservador, moderado y agresivo— podrán actuar en días, no en semanas, cuando llegue la próxima perturbación.

Por qué este nivel de precisión requiere IA

Las estrategias descritas no son conceptualmente complejas. El reto está en ejecutarlas de forma consistente en decenas de miles de SKU, múltiples canales y una base de consumidores que cambia en tiempo real. Ningún equipo de pricing puede gestionar manualmente y con confianza una escala de decisión semejante.

La optimización de precios con IA cambia la ecuación. Procesa cambios de costes, movimientos de la competencia, señales de demanda y datos de elasticidad con una velocidad y una escala que los equipos humanos no pueden igualar. Genera recomendaciones que equilibran simultáneamente la percepción de precio, el margen y el volumen en cada categoría, zona y canal. Y lo hace de forma continua, no solo durante el siguiente ciclo de planificación.

La aparición de la IA agéntica lleva esta capacidad aún más lejos. Mientras que las herramientas tradicionales de pricing con IA presentan recomendaciones para su revisión humana, los sistemas agénticos despliegan varios agentes especializados que trabajan de forma coordinada: identifican la exposición de una categoría, localizan los SKU concretos que generan riesgo, modelizan el impacto financiero y proponen acciones dentro de límites definidos, en segundos en lugar de horas. Para los equipos directivos que gestionan operaciones de retail complejas y multiformato, supone un salto cualitativo en la capacidad de respuesta de la organización.

El argumento de retorno de la inversión es cada vez más claro. Los retailers que implantan pricing basado en IA logran de forma consistente mejoras de entre el 5 % y el 10 % en el beneficio bruto y crecimientos de ingresos de hasta el 10 %. Los sistemas de pricing con IA pueden estar operativos en menos de seis meses. En plena madurez, es posible alcanzar mejoras de entre el 8 % y el 15 % en el beneficio total, uno de los retornos más elevados entre las inversiones tecnológicas disponibles hoy para el retail.

En un mercado definido por la incertidumbre y con un consumidor cada vez más exigente, el coste de no actuar resulta cada vez más difícil de justificar.



El imperativo estratégico para la dirección del retail en España

La crisis del costo de vida ha actuado como catalizador. Ha puesto de manifiesto las limitaciones de un pricing manual y basado en la intuición. Ha acelerado cambios en el comportamiento del consumidor que ya estaban en marcha. Y ha elevado la importancia de cada decisión de precio tomada en el lineal.

Para los directivos del retail, la pregunta no es si la estrategia de pricing funciona hoy, sino si está diseñada para funcionar ante lo que venga después.

Los retailers que salgan reforzados de este entorno no serán quienes se hayan limitado a resistirlo, sino quienes lo hayan aprovechado como catalizador para desarrollar capacidades de pricing más inteligentes, precisas y resilientes.

Las herramientas para hacerlo existen hoy. La oportunidad de crear esa ventaja antes de la próxima disrupción está abierta ahora.

Durante más de dos décadas, Revionics ha ayudado a retailers de alimentación, farmacia, conveniencia, bricolaje y bienes duraderos a gestionar disrupciones de costos y complejidad de pricing en mercados de todo el mundo, incluida Europa. Para hablar con un experto en pricing sobre cómo aplicar estas estrategias a su negocio, póngase en contacto con nosotros.

¿Quiere profundizar?

Descargue nuestra guía completa: Pricing in the Pressure Zone: A Retailer's Guide to the New Cost-of-Living Crisis. Incluye el playbook completo de pricing, estrategias detalladas y recomendaciones prácticas para los retailers que quieran prepararse para lo que venga después..

Nota: la guía completa solo está disponible en inglés.

Descargar ahora