

# Uso de datos grandes para tomar mejores decisiones sobre precios

Por Walter Baker, Dieter Kiewell y Georg Winkler  
Junio 2014

*Aprovechar la inundación de datos disponibles de las interacciones con los clientes permite a las compañías cotizar adecuadamente y cosechar los beneficios.*

**Es difícil exagerar** la importancia de conseguir la fijación de precios derecha. En promedio, un aumento del precio del 1 por ciento se traduce en un aumento del 8,7 por ciento en los beneficios de explotación (suponiendo que no hay pérdida de volumen, por supuesto). Sin embargo, estimamos que hasta el 30 por ciento de las miles de decisiones de precios que toman las empresas cada año no ofrecen el mejor precio. Eso es un montón de ingresos perdidos. Y es particularmente preocupante teniendo en cuenta que la inundación de datos ahora disponibles ofrece a las empresas la oportunidad de tomar decisiones de precios significativamente mejores. Para aquellos capaces de poner orden a la complejidad de los grandes datos, el valor es sustancial.

No estamos sugiriendo que sea fácil: el número de puntos de contacto de los clientes sigue explotando a medida que la digitalización aumenta la complejidad multicanal. Sin embargo, los puntos de precio necesitan mantener el ritmo. Sin descubrir y actuar sobre las oportunidades que presentan grandes datos, muchas empresas están dejando millones de dólares de ganancias en la mesa. El secreto para aumentar los márgenes de ganancia es aprovechar grandes datos para encontrar el mejor precio en el producto, no en el nivel de categoría, en lugar de ahogarse en los números de inundación.

## Demasiado grande para tener éxito

Para cada producto, las empresas deben ser capaces de encontrar el precio óptimo que un cliente está dispuesto a pagar. Lo ideal sería que tuvieran en cuenta ideas muy específicas que influirían en el precio -el costo del próximo mejor producto competitivo en comparación con el valor del producto para el cliente, por ejemplo- y luego llegarían al mejor precio. De hecho, para una empresa con un puñado de productos, este tipo de enfoque de precios es sencillo.

Es más problemático cuando los números de producto globo. Alrededor del 75 por ciento de los ingresos de una empresa típica proviene de sus productos estándar, que a menudo se cuentan en miles. Prácticas largas y manuales para fijar los precios hacen virtualmente imposible ver los patrones de precios que pueden desbloquear el valor. Es demasiado abrumador para las grandes empresas obtener granular y administrar la complejidad de estas variables de precios, que cambian constantemente, para miles de productos. En su núcleo, este es un gran problema de datos (exposición).

## Exposición

Los patrones en el análisis ponen de relieve las oportunidades de precios diferenciados en un nivel de cliente-producto, basado en la disposición a pagar.

Product discount per customer (1 dot represents 1 customer)

● Cluster of homogeneous customers



Source: multinational energy company (disguised example); McKinsey analysis

Muchos vendedores terminan simplemente enterrando sus cabezas en la arena. Desarrollan precios basados en factores simplistas como el costo de producir el producto, los márgenes estándar, los precios de productos similares, los descuentos por volumen, etc. Recurren a viejas prácticas para administrar los productos como siempre lo han hecho o citan los “precios de mercado” como una excusa para no atacar los problemas. Tal vez lo peor de todo, se basan en métodos históricos “probados”, como un alza universal de 10 por ciento en todo.

“Lo que pasó en la práctica fue que cada año teníamos aumentos de precios basados en la escala y el volumen, pero no en la ciencia”, dice el jefe de operaciones de ventas de una compañía multinacional de energía. “Nuestra gente simplemente no creía que fuera posible hacerlo de otra manera. Y francamente, nuestra gente no estaba bien preparada para convencer a nuestros clientes de la necesidad de aumentar los precios”.

## Cuatro pasos para convertir los datos en beneficios

La clave para un mejor precio es entender completamente los datos ahora a disposición de una empresa. Tom O'Brien, vicepresidente del grupo y gerente general de marketing y ventas de Sasol, dijo que "los equipos [de ventas] conocían sus precios, podían haber conocido sus volúmenes, Pero esto era algo más: datos extremadamente granulares, literalmente de cada factura, por producto, por cliente, por empaquetado".

De hecho, algunos de los ejemplos más emocionantes del uso de datos grandes en un contexto B2B realmente trascienden los precios y tocar otros aspectos del motor comercial de una empresa. Por ejemplo, el "puntaje dinámico de operaciones" proporciona orientación de precios a nivel de acuerdos individuales, puntos de escalamiento de decisiones, incentivos, puntaje de desempeño y más, basados en un conjunto de ofertas de ganancia / pérdida similares. El uso de muestras de transacciones más pequeñas y relevantes es esencial, ya que los factores vinculados a cualquier acuerdo varían, lo que hace que un conjunto general de acuerdos sea inútil como punto de referencia. Hemos visto esto aplicado en el sector de la tecnología con gran éxito-rendimiento aumentos de cuatro a ocho puntos porcentuales en el retorno de las ventas (frente a grupos de control de la misma compañía).

Para conseguir suficientemente granular, las compañías necesitan hacer cuatro cosas.

*Escuchar a los datos* Configuración de los mejores precios no es un desafío de datos (empresas en general ya se sientan en un tesoro de *datos*).; Es un desafío de análisis. Las mejores empresas B2C saben cómo interpretar y actuar sobre la riqueza de datos que tienen, pero las empresas B2B tienden a gestionar los datos en lugar de utilizarlo para impulsar las decisiones. Una buena analítica puede ayudar a las compañías a identificar cómo factores que a menudo se pasan por alto -como la situación económica más amplia, las preferencias de los productos y las negociaciones de representantes de ventas- revelan lo que impulsa los precios de cada segmento de cliente y producto.

*Automatizar.* Es demasiado caro y requiere mucho tiempo para analizar miles de productos de forma manual. Los sistemas automatizados pueden identificar segmentos estrechos, determinar qué unidades de valor para cada uno, y coincidir con los datos transaccionales históricos. Esto permite a las empresas fijar los precios de los clusters de productos y segmentos basados en datos. La automatización también hace que sea mucho más fácil replicar y ajustar los análisis por lo que no es necesario empezar desde cero cada vez.

*Construir habilidades y la confianza.* La implementación de nuevos precios es tanto un desafío como una comunicación operativa. Las empresas exitosas invierten en exceso en programas de cambio pensativo para ayudar a sus fuerzas de ventas a entender y adoptar nuevos enfoques de precios. Las empresas necesitan trabajar en estrecha colaboración con los representantes de ventas para explicar las razones de las recomendaciones de precios y cómo funciona el sistema para que confíen en los precios lo suficiente para vender a sus clientes. Igualmente importante es desarrollar

un conjunto claro de comunicaciones para proporcionar una justificación de los precios con el fin de resaltar el valor, y luego adaptar estos argumentos al cliente. Entrenamiento intensivo de negociación también es fundamental para dar a los representantes de ventas la confianza y las herramientas para hacer argumentos convincentes al hablar con los clientes. Los mejores líderes acompañan a los representantes de ventas a los clientes más difíciles y se concentran en obtener ganancias rápidas para que los representantes de ventas desarrollen la confianza necesaria para adoptar el nuevo enfoque de precios. “Fue fundamental demostrar que el liderazgo estaba detrás de este nuevo enfoque”, dice el director gerente de una compañía multinacional de energía. “Y lo hicimos al unir visitas a clientes difíciles. Hemos sido capaces de no sólo ayudar a nuestros representantes de ventas, sino también mostrar cómo funcionó la argumentación “.

*Gestionar activamente el rendimiento.* Para mejorar la gestión del rendimiento, las empresas tienen que apoyar a la fuerza de ventas con objetivos útiles. El mayor impacto proviene de asegurar que la línea de frente tiene una visión transparente de la rentabilidad por parte del cliente y que la organización de ventas y marketing tiene las habilidades analíticas adecuadas para reconocer y aprovechar la oportunidad. La fuerza de ventas también tiene que estar facultada para ajustar los precios en lugar de confiar en un equipo centralizado. Esto requiere un grado de creatividad en la elaboración de una estrategia de precios específicos del cliente, así como una mentalidad emprendedora. Los incentivos también pueden necesitar ser cambiados junto con políticas de precios y mediciones de desempeño.

---

Hemos visto a compañías en industrias tan diversas como software, productos químicos, materiales de construcción y telecomunicaciones lograr resultados impresionantes usando datos grandes para informar mejores decisiones de precios. Todos tenían números enormes de SKUs y transacciones, así como una cartera fragmentada de clientes; Todos vieron un aumento del margen de beneficio de entre 3 y 8 por ciento de fijar precios en niveles mucho más granulares del producto. En un caso, una empresa europea de materiales de construcción fijó precios que aumentaron los márgenes en hasta un 20 por ciento para determinados productos. Para obtener el precio adecuado, las empresas deben aprovechar los grandes datos e invertir suficientes recursos en el apoyo a sus representantes de ventas, o pueden encontrarse pagando el alto precio de los beneficios perdidos.

*Para más de McKinsey sobre el tema de marketing y ventas, visite el [McKinsey en marketing y ventas](#) sitio web.*

**Sobre los autores:**

**Walter Baker** es un director de la oficina de McKinsey en Atlanta, **Dieter Kiewell** es director de la oficina de Londres, y **Georg Winkler** es un director de la oficina de Berlín.

[Enlace al artículo en inglés.](#)