

Resumen Imprimible

Curso Marketing y Costos en el Negocio de la Moda

Módulo 7

Contenidos:

- justificación de la variación de precios
- Definición y cálculo del Punto de equilibrio
- Márgenes de rentabilidad y rentabilidad esperada
- Tendencias en la fijación de precios en el campo de la moda

¿Cuál es la mejor manera de justificar la disminución de precios sin perder credibilidad?

Es posible decir que puede hacerse asociándola a un argumento lógico y válido para el cliente. De esta manera, al no estar dadas las condiciones lógicas, tampoco lo estará el precio con el que se relaciona. La venta se convierte así en una verdadera negociación donde el vendedor accede a realizar el descuento a cambio de algo, y no porque simplemente el cliente dijo que el producto estaba muy caro.

¿Por qué es estratégico pedir algo a cambio para dar un descuento? Porque mantiene la percepción de valor y la integridad del ofrecimiento inicial. Cuando un cliente se empeña en obtener un descuento, es difícil eludir el tema. Sin embargo, el otorgarlo con una contraprestación le brinda a la empresa otros elementos de negociación.

Ejemplos de contraprestaciones:

- Disminución del precio a mayor volumen de compra, es evidente pero no se hace con la suficiente frecuencia. La lógica sería: bajo un 10% el precio si el cliente compra un 20% más.
- Similar al anterior se puede disminuir el precio a un mayor tiempo de compra, así se condiciona la venta a un mayor periodo de tiempo como ser trimestral, semestral o anual, asegurando la transacción en el largo plazo.
- En el caso del llamado pronto pago, se le da el descuento al cliente si este paga antes, por ejemplo, 30 o 60 días en vez de los habituales 90, o en vez de pagar en 6 cuotas paga en 2.
- Se puede disminuir beneficios, aunque no aplica en todos los casos, un cliente puede pedir descuento porque percibe que el producto que le brinda la marca está sobre dimensionado. En este caso, una oferta más pequeña y con menos funcionalidades encajará muy bien. Sería ofrecer el producto básico en vez del premium.

- También se pueden solicitar referidos. En este caso, se condiciona el descuento a los referidos que el cliente envíe. El producto cuesta \$100, pero se le descuentan \$20 por cada cliente efectivo que recomiende.
- En el caso de generar venta cruzada, se le da al cliente el 10% de descuento en el Producto X si además compra el producto Y, debe ser un producto que sea complementario o que el cliente también necesite, a precio de lista.
- Es posible pedir mejores exhibiciones, si la marca comercializa a través de minoristas, el solicitar exhibiciones especiales adicionales incrementa la rotación y de paso el volumen necesario para surtir o hacer el cargue de inventario.
- Por otra parte, obtener publicidad gratuita es otra alternativa. Algunos compradores pueden tener sus propios medios de comunicación, como una revista o un boletín que envían a sus propios clientes. Obtener una pauta publicitaria sin costo a cambio del descuento es una buena alternativa para generar visibilidad y rotación.
- Y, finalmente, documentar casos de éxito es una contraprestación especialmente interesante para negocios que están comenzando. Obtener testimonios y poder construir casos de éxito puede ser de gran ayuda, sobre todo en relación a las redes sociales.

Cuando nos hemos esforzado por crear valor alrededor de una marca y hacer que no sea una más entre la multitud, subir el precio de nuestros productos puede ser una cuestión no tan complicada de digerir por parte de los clientes. Sin embargo, sabiendo que la mayoría de las veces este no es el caso y que, por el contrario, son muchos los flancos que hacen ver débiles a las marcas, especialmente en términos de diferenciación, el hecho de que no construyan un posicionamiento claro que las haga ver lo suficientemente relevantes para un grupo de personas es algo que suele complicarles la situación a la hora de subir los precios y hacer que los clientes estén dispuestos a aceptarlo. Si una marca quiere dejar de competir en precio y destacarse entre sus competidores, debe diferenciarse y buscar la manera de ocupar un lugar especial en la mente de un grupo determinado de personas.

Empezar a diferenciarse en un mercado puede no ser una cuestión fácil, pero animarse a dar el primer paso es una manera de comenzar a darle a la marca un lugar de mayor altura en él y poder manejar de la manera adecuada la presentación de un incremento de precios a un cliente.

Algunas de las mejores maneras de comunicar un incremento de precios

- Informar el incremento con suficiente antelación. Cuando se lleva adelante un incremento de precios, nada es peor que tomar al cliente por sorpresa y decirle de un momento para otro que los precios han cambiado. Sin importar lo diferente y relevante que sea la marca para un grupo de personas, toda alza se debe comunicar con la suficiente antelación.
- Comunicar y justificar específicamente las razones del alza, aunque el incremento en los precios obedezca a situaciones generalizadas que afectan no sólo a la industria sino a gran parte de la economía, no se debe asumir que los clientes ya están enterados de la situación ni que conocen en detalle lo que está ocurriendo.

Si bien ese tipo de coyunturas generalizadas son una buena excusa para realizar un incremento de precios y pueden ayudar a mitigar el impacto que tenga en los clientes, en cualquier caso, se debe tratar de argumentar muy bien las razones por las cuales se debe llevar a cabo el aumento de precios y si es posible presentar datos de los competidores, de los proveedores, e incluso reportes sectoriales o noticias que estén relacionadas con la forma en que los costos se están viendo afectados.

- Tratar de impresionar a los clientes antes de realizar una suba de precios. Un buen tiempo antes de anunciar el aumento es aconsejable empezar a generar un mayor valor de marca que pueda ser apreciado por los clientes, implementando iniciativas que puedan aumentar el valor percibido del producto comercializado. Se puede realizar un rediseño del packaging del producto, crear un boletín especial para clientes que incluya información relevante y de valor para él, o implementar mejoras en la misma esencia del

producto. Independientemente de que sea aquello que se decida realizar, se debe tener en cuenta si realmente mejora los problemas o necesidades de los clientes, además de comprobar que sea algo que ellos realmente aprecien: si un valor agregado es irrelevante terminará siendo un costo agregado.

- Otra manera de comunicar un aumento de precios es comunicar también mejoras en los productos. Esta estrategia se relaciona con la anterior, es una buena forma de presentar un incremento de precios, más sabiendo que es algo que debe hacerse con una cierta periodicidad. En la mayoría de los casos lo que suele ocurrir es lo contrario, dado que lo que hacen muchas empresas es restarle calidad al producto una vez que lo han posicionado, para mantener el mismo margen de ganancia y evitar subir el precio, a pesar de que esta costumbre va en contra del posicionamiento y la imagen de la marca. Siempre y cuando exista una clara razón de preferencia hacia un producto o servicio y la gente esté dispuesta a pagar por él, restarle calidad es lo último que se debería hacer.

En lugar de esto lo que deben hacer las empresas es tratar de seguir en la misma línea y apostar por mejorar lo que han hecho comunicando efectivamente esas mejoras en sus diferentes puntos de contacto con los clientes y en cada uno de los vehículos de comunicación con que cuenten.

Partiendo del packaging, que es en este sentido el vehículo más evidente para comunicar las mejoras y cambios positivos que se realicen, se debe hacer notar que el producto está en constante evolución, buscando solucionar en una mejor forma los deseos y necesidades de sus clientes. También se puede pensar en hacer relanzamientos periódicos del producto invitando a los mejores clientes de la marca para comunicar de una manera más eficaz las mejoras.

- También, algo a tener en cuenta a la hora de comunicar un aumento de precios es evitar que el cliente piense que la marca desea tener un mejor margen de ganancia. Esta es una de las claves a la hora de presentar un aumento de precios ya que al cliente ni se le debe pasar por la mente que se

está buscando obtener una mejor rentabilidad, mucho menos si, además, eso no lleva implícita una promesa de aumentar el valor de la oferta de la marca.

- Por otra parte, es importante aprender a vender los incrementos de precios. Sin desconocer que presentar un incremento de precios es una tarea desafiante, aún para quienes han logrado construir un posicionamiento claro y diferenciarse de la competencia, entender que hay que saberlo vender y comunicar, es uno de los primeros pasos para hacer que pueda ser asimilado por los clientes minimizando las repercusiones negativas que el aumento podría llegar a generar. Sin embargo, a menos que la empresa empiece a hacer esfuerzos por alejarse de la competencia, dejando de ser una más entre la gran cantidad de competidores que la rodean, a la hora de llevar a cabo esta difícil tarea deberá enfrentarse siempre con el miedo de que el cliente pueda reemplazarla por otra más barata. La solución más clara es tratar de elevar siempre la percepción de valor hacia nuestro producto.

Punto de equilibrio de la empresa

Todas las decisiones relacionadas al precio de sus productos, que una marca debe tomar, y que hemos estado desarrollando, se facilitan si se conoce de antemano cuál es el punto de equilibrio de la empresa. El punto de equilibrio, también conocido como break-even point o umbral de rentabilidad, es aquel nivel de ventas a partir del cual obtendremos beneficios. El mismo se calcula para saber si estamos en una situación de riesgo o, por el contrario, si la empresa se encuentra en una situación de rentabilidad. El **cálculo del punto de equilibrio** no implica que dicho nivel de ventas sea relevante en el plan de negocio, es posible que las ventas previstas en nuestro plan superen ampliamente las ventas del punto de equilibrio. En general, se lo considera una herramienta clave de análisis financiero utilizada para saber en qué momento una empresa ni gana ni pierde dinero, esto quiere decir que su beneficio es cero.

Es decir que conocer el punto de equilibrio le ayudará a todo empresario a saber cuánto tiene que vender para no perder dinero, y a partir de qué número de unidades

ventas su empresa empieza a ganar dinero. El punto de equilibrio sirve para determinar el volumen mínimo de ventas que la empresa debe realizar para no perder, ni ganar, porque en el punto de equilibrio de un negocio las ventas son iguales a los costos y los gastos. Al aumentar el nivel de ventas se obtiene utilidad, y al bajar se produce pérdida.

El cálculo del punto de equilibrio nos ayuda a contestar preguntas claves para el manejo económico de nuestra marca, tales como: ¿Cuántas unidades tendremos que vender para poder cubrir los costos totales de nuestra empresa? ¿Cuál es el valor en ventas que debemos alcanzar para poder cubrir nuestros costos operativos?

Por lo general, solemos tener en cuenta y más en claro los costos variables de nuestros productos, pero a menudo perdemos el foco de equilibrio o balance en la empresa, dejando de seguirle el rastro a los costos totales y no teniendo muy en claro a partir de qué momento ganamos realmente dinero o empezamos a perder en la línea de tiempo y el ciclo de vida de nuestros productos. Esto se profundiza en las empresas que se ven afectadas por la estacionalidad o que tienen una variabilidad importante en el flujo o caudal de ventas durante el año, porque suele ocurrir que se gane dinero durante algunos meses del año y que se pierda en los denominados meses de temporada baja. En estos casos la pregunta deberá apuntar a revelar cuál fue la ganancia real durante el año o bien cuál es el punto de equilibrio mensual diferenciado de la ganancia / utilidad anual.

Algunos de los beneficios de calcular el punto de equilibrio son:

- Poder realizar un análisis por producto, o familia de productos, para identificar cuáles son los más rentables o bien los que me generan una mejor contribución marginal a fin de darles mayor promoción y/o impulso. Por el contrario, aquellos productos que no me generan una buena contribución pueden ser discontinuados o sometidos a una política específica que baje sus costos.

- Poder visualizar las variaciones en los flujos económicos durante el año dándome la oportunidad de tomar decisiones mediante un adecuado diagnóstico financiero.
- Contribuir a diseñar una política de producción y ventas equilibrada. Es decir, que puedo realizar una valoración estratégica del mix de productos, en su composición.
- Proponer planes de corto, mediano y largo plazo que me permitan el desarrollo sustentable de mi marca o empresa.
- Ayudarme a pensar y diseñar planes de contingencia.

El punto de equilibrio que se puede representar tanto de manera algebraica como gráfica, es el momento o el punto, medido en unidades o en pesos, en que nuestra empresa no gana ni pierde dinero, en otras palabras, que se encuentra en equilibrio o en el punto cero de beneficios. También se puede decir que es el volumen mínimo de ventas que tiene que generar la empresa para no tener pérdidas. Matemáticamente aparecería cuando los ingresos totales, las ventas, son iguales a los costos totales, recordemos que los costos totales equivalen a los costos fijos + los costos variables. Por lo que podemos concluir en que el punto de equilibrio se logra cuando los ingresos totales son iguales a los costos totales.

Cálculo del punto de equilibrio

Se puede hacer en cuatro simples pasos:

- Paso número uno, definir los costos en la empresa.
Debemos definir todos los costos y clasificarlos. En principio deberíamos considerar como costos a todos los desembolsos, gastos o erogaciones que realizamos incluyendo los gastos de administración, sueldos y de comercialización, aunque excluyendo para dicho análisis los gastos financieros e impositivos.
- Paso número dos, clasificar los costos.
Recordemos que los costos no tienen el mismo tratamiento en un caso u otro. Por tanto, debemos diferenciar e identificarlos en costos variables y fijos.

- Paso número tres, determinar el Costo Variable Unitario (CVu)
El mismo se obtiene de dividir los Costos Variables Totales (CVT) con el número de unidades vendidas o proyectadas durante un período, es decir, el Costo Variable Unitario es igual los Costos Variables Totales sobre las unidades vendidas.
- Paso número cuatro, aplicar la fórmula de punto de equilibrio.
El punto de equilibrio es igual a los Costos Fijos Totales sobre el total que resulta de restar el Costo Variable unitario al Precio.

Por ejemplo, si mis costos fijos totales sumaran \$20.000, mi precio de venta fuera de \$100 y mi costo variable unitario de \$50, mi punto de equilibrio por unidad sería igual a 400 unidades.

Es decir, que debo vender y cobrar 400 unidades para no ganar ni perder plata, y recién comenzaría a percibir una ganancia al vender la unidad 401.

En este caso, el punto de equilibrio fue calculado en unidades. En caso que se quisiera calcular el punto de equilibrio en pesos habría que multiplicar la cantidad de unidades por el precio de venta.

Si al precio de venta le restamos los costos variables de un producto, obtendremos lo que se llama la contribución marginal o margen de contribución, que no es otra cosa que el aporte que hace ese producto para solventar los costos fijos y el mantenimiento del negocio. Si tenemos productos de baja contribución marginal, tendremos que vender mucho o generarle una alta rotación para poder cubrir esos costos fijos. Por ejemplo, en un quiosco, ¿cuántos caramelos tenemos que vender para poder pagar el alquiler? Claramente es un ejemplo de un producto con baja contribución marginal y, en el mejor de los casos, de alta rotación. En cambio, en una concesionaria u otro tipo de negocio semejante, la venta de un solo auto o producto, podría implicar el pago del alquiler de todo el mes.

En los casos de que la marca trabaje una familia o gama de productos, lo usual es tomar un lapso de tiempo representativo para poder estimar la composición de la facturación y la participación de cada producto a fin de calcular la contribución ponderada. Por otro lado, si sumamos toda la facturación por ventas y le restamos

todas las materias primas e insumos, mano de obra directa y costos directos, obtendremos la contribución marginal total.

Una vez calculado el punto de equilibrio podemos volcar y comprobar sus resultados mediante un estado de resultados proyectado que es una herramienta financiera que nos permite ver los ingresos y los gastos con el correspondiente beneficio o pérdida en un determinado periodo. En el mismo podremos identificar el punto de equilibrio mensual para saber y tener un objetivo de mínima en la cantidad de unidades a vender para no tener pérdidas.

Esto da cuenta del estado dinámico del cálculo del punto de equilibrio permitiéndonos proyectar y planificar con antelación como va a variar el mismo en función de las unidades vendidas o proyectas a lo largo del año y, también de la composición de estas ventas en caso que fluctúen. Podría suceder que, en una época del año o período comercial, se vendan más productos de una contribución marginal baja, por lo que debemos planificar la estrategia necesaria para compensar las deficiencias mencionadas y no caer por debajo del punto de equilibrio, ya que los costos de alquiler, sueldos y otros costos fijos se deben afrontar independientemente de las ventas.

Teniendo en claro el punto de equilibrio, se puede generar una previsión con antelación separando parte de las ganancias de los periodos positivos para el momento en que se sabe que el negocio va a disminuir en ingresos.

Por ejemplo, si con las negociaciones paritarias anuales, el gremio acuerda un aumento de un 30% para determinada época del año o me anuncian un aumento en el alquiler, uno debería estar en condiciones de poder preverlo con antelación aumentando las ventas; mejorando los márgenes o bien disminuyendo los costos para que esto no impacte de manera negativa en las finanzas.

Todas las personas que emprenden un nuevo negocio se marcan determinados objetivos. En el plan de negocios se especifica cuáles serán las ventas esperadas. Muchas veces la previsión de ventas es claramente optimista. En otras ocasiones, es poco ambiciosa. El cálculo del punto de equilibrio es una de las

técnicas que nos permitirán afinar la previsión de ventas que presentamos en el plan de negocios y, sobre todo, nos ayudarán a establecer controles para prevenir pérdidas.

Rentabilidad

Es la capacidad que tiene un producto o servicio para generar suficiente utilidad o ganancia; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera mayores ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos. Una definición más precisa de la rentabilidad es la de un índice que mide la relación entre la utilidad o la ganancia obtenida, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerla. El margen de rentabilidad es la diferencia entre el precio de venta y el costo del bien o servicio vendido. Generalmente, se expresa en porcentaje. Este porcentaje puede calcularse sobre el precio de venta, o sobre el valor de costo.

Para **calcular la rentabilidad sobre el valor de costo** se debe dividir la utilidad o la ganancia obtenida por la inversión realizada, y al resultado multiplicarlo por 100 para expresarlo en términos porcentuales:

Por ejemplo, si invertimos 100 pesos y luego de un año la inversión nos generó utilidades o ganancias por 300 pesos, aplicando la fórmula, podemos decir que la inversión nos dio una rentabilidad de 300% o, dicho en otras palabras, la inversión o capital tuvo un crecimiento del 300%, o más aún, las utilidades de la empresa representaron el 300% de las ventas.

Para **calcular la rentabilidad sobre el precio de venta** debe usarse la denominada fórmula de rentabilidad. La fórmula para calcular la rentabilidad de un producto que ven en la pantalla tiene en cuenta dos variables: el costo y el precio de venta. $R = ((P - C) / P) \times 100$

En donde:

- R es la rentabilidad que queremos calcular y nos referiremos a ella en términos de porcentaje.
- P es el precio al que se está vendiendo el producto a los clientes.
- C es el costo, es decir el gasto de producción del producto que se está ofreciendo a la venta.

Un ejemplo claro: si el costo de fabricación de un perfume es de 80 dólares y su precio de venta es de 120 dólares, ¿qué rentabilidad se obtiene al vender un perfume?

Aplicando la fórmula:

$$R = ((120 - 80) / 120) \times 100$$

$$R = (40 / 120) \times 100$$

$$R = 0.3333 \times 100$$

$$R = 33.33 \%$$

Esto quiere decir que la rentabilidad de un perfume es del 33.33%, o dicho en otras palabras que la inversión nos da una rentabilidad del 33.33% por unidad.

Aprendida la fórmula de rentabilidad para un producto, será fácil determinar cuál es la rentabilidad total de un negocio en un mes. Lo que se debe hacer es sumar todos los costos y gastos del negocio como pago de alquileres, pago de salarios a empleados, costo de los productos, pago de factura de servicios, etc., para obtener de esta manera un gran costo total. Por otro lado, todos los ingresos de dinero que ha obtenido el negocio en el período de tiempo analizado, pongamos como ejemplo un mes, representarán el precio de venta. Teniendo ambos valores y aplicando la fórmula se podrá obtener el margen de rentabilidad que nuestro negocio ha conseguido en el plazo de un mes calendario.

Por ejemplo, un negocio cuyo costo total en un mes fue de 16.000 dólares y tuvo ingresos por 21.000, habrá obteniendo una rentabilidad cercana al 24%, algo que puede considerarse como un buen margen de utilidad global.

$$R = ((P - C) / P) \times 100$$

$$R = ((21.000 - 16.000) / 21.000) \times 100$$

$$R = (5.000 / 21.000) \times 100$$

$$R = 0,2380 \times 100$$

$$R = 23,80 \%$$

En este caso, el margen de rentabilidad fue positivo, pero a veces pueden generarse márgenes de rentabilidad negativos, lo cual quiere decir que el negocio está dando pérdidas y, analizando la fórmula, podemos deducir que esto ocurre porque el costo es superior al precio de venta. Se deberá encontrar entonces una manera adecuada de bajar los costos de producción, buscar un distribuidor más económico, o enfocarse en la otra variable subiendo el precio de venta brindando a los clientes un producto de alta calidad y valor agregado.

¿Es posible esperar generar una rentabilidad del 100% en una prenda de vestir?

Si hacemos un rápido análisis sobre la fórmula de rentabilidad nos damos cuenta que la única manera de que la rentabilidad sea igual a 100 es que el costo sea igual a cero.

$$R = ((P - C) / P) \times 100$$

$$R = ((120 - 0) / 120) \times 100$$

$$R = (120 / 120) \times 100$$

$$R = 1 \times 100$$

$$R = 100 \%$$

¿Puede un producto tener un costo igual a cero? Eso no ocurre de forma normal en el mundo de los negocios y mucho menos en el negocio de la indumentaria. Este ejemplo utópico nos brinda, sin embargo, un dato interesante para tener en cuenta: si el costo es cero la rentabilidad es igual a cien, independientemente del precio al que se venda el producto. Daría lo mismo si vendemos el producto a un céntimo de dólar o si lo vendemos a mil dólares la rentabilidad en ambos casos sería del 100%. Por ende, vemos que con un costo igual a cero no tiene mayor sentido aplicar la fórmula de la rentabilidad.

Sin embargo, una manera de acercarnos al 100% en la rentabilidad se puede lograr subiendo el precio de venta de manera exagerada y logrando que el precio y el costo se distancien mucho. En teoría, obtendríamos una rentabilidad cercana a cien; pero en la práctica no sería rentable porque lo único que lograríamos es espantar a los clientes. Podemos deducir entonces que para que la rentabilidad sea un hecho palpable se debe concretar la venta en base a la experiencia, a los conocimientos, y a los análisis de mercado realizados por el emprendedor o el dueño de la marca en cuestión. De nada servirá proyectar rentabilidades del 80% y crearse falsas expectativas de ganancias si la realidad va a marcar que la rentabilidad será igual a cero debido a que no se logró vender el producto por causa de un desmesurado precio de venta.

Principales tendencias en la fijación de precios

No es un secreto que **en Argentina** la indumentaria es un producto caro y que, como en el resto de los productos, los momentos de crisis económicas disparan aún más los valores debido al aumento de los costos a lo largo de toda la cadena de producción y distribución. Las razones de que una prenda o un accesorio cuesten más del doble en tierras argentinas son bastantes complejas, como veremos a continuación.

En una nota publicada en el diario Clarín de Argentina, Andrea Lippi, Gerenta de Emitex, Simatex y Confemaq, explica detalladamente, y de manera sencilla, estas razones aclarando algunas cuestiones importantes.

En primer lugar, desde hace unos años y debido al proceso de globalización, es decir, el desarrollo de tecnologías de la información, economías abiertas, ingreso de China al mercado mundial, etc., el mundo de la moda diferencia tres tipos de países. Los A, en su mayoría son europeos, tienen un excelente nivel de diseño, son referentes de la moda a nivel mundial, crean las colecciones y las mandan a fabricar a los países C. Los países C se caracterizan por tener un costo de mano de obra para la confección que ronda en promedio los US\$ 200 por mes. Recordemos

que detrás de cada máquina de coser hay un solo operario, no como ocurre en la mayoría de las industrias donde una misma persona atiende veinte equipos.

En dichos países, entre los que destacan China, India, Sri Lanka, se fabrica la ropa que Europa consume, lo que ha permitido el crecimiento de grandes marcas internacionales de ropa como H&M o Zara, con precios de venta al público muy accesibles. Por último, están los países B, aquí es donde se encuentra la Argentina, los mismos están orientados al mercado interno y dependen en gran medida de lo que se consuma en ellos para tener mayor o menor producción.

Por lo tanto, la capacidad de crecimiento de su industria está limitada y el menor volumen de producción genera costos más altos, hacer un metro de tela nunca costará lo mismo que fabricar miles de metros.

En general, los países C han comenzado también como mercados cerrados, pero poseen una población mucho mayor que la de Argentina, por lo que el hecho de producir sólo para su gran mercado interno ya le daba una ventaja competitiva superior a la argentina. Si a ello le sumamos que la industria argentina está actualmente en un 57% de uso de capacidad instalada, es decir, que hace 57 metros de tela pudiendo fabricar 100 por día. Por ende, los costos de esos 57 metros se elevan aún más.

Esto ocurre solamente en la industria textil, o sea en la que fabrica las telas. Pero si en tercer lugar incluimos en la ecuación a la confección, la diferencia se estira aún más.

Analizándolo detenidamente, un operario de costura en la industria de la confección argentina le cuesta a la empresa por mes unos US\$1700, entre sueldo, cargas sociales, ausentismo, entre otros. Y no estamos hablando de grandes salarios, porque en realidad a ese trabajador le están quedando en mano unos US\$1100, que en este país no es mucho si tenemos en cuenta el valor de la canasta básica. Sin embargo, recordemos que en los países C, estamos en el otro extremo con un promedio de valor de salario de US\$200, algo que explica en gran parte la diferencia

de precios entre las prendas del exterior y las de Argentina. Queda claro entonces que el problema no es sólo la industria textil nacional, o la importación, sino que producir en Argentina es estructuralmente caro.

Si avanzamos en la cadena de valor hasta llegar a la comercialización, debemos agregar la alta carga impositiva de casi el 50%, los precios de los alquileres y los gastos de las campañas publicitarias, entre muchos otros. Según Lippi, algo que también es importante considerar es el rango de marcas que se toma en cuenta, porque siempre se mide y se compara a las denominadas marcas de shopping, es decir, a las más reconocidas. Sin embargo, existe en el mercado de la ropa, uno más informal y de calidad menor y otro intermedio. Estos últimos manejan grandes volúmenes de producción, tienen una calidad y un diseño que han ido mejorando con el paso de los años y a nivel precios compiten con la ropa importada casi en condiciones iguales. Estos fabricantes son proveedores de muchos locales del interior del país, por lo que en ese segmento en particular se evidencia que no hay falta de competitividad.

Otra parte del problema se encuentra además en las variables económicas y de consumo propias de este país en estos momentos, a saber: un mercado interno en retracción, menor consumo, alta carga impositiva, inflación y dólar en alza.

Andrea Lippi afirma además que los precios en el sector de la moda no van a bajar si se abre la importación sin ningún tipo de limitación porque los valores terminan siendo los mismos para la gente, y sólo se provocaría desempleo y menor consumo. Veamos un claro ejemplo de esto. Un estudio de la consultora Invecq asegura que, contrariamente a lo que se supone, más de la mitad de la ropa que se vende en Argentina es de origen importado, un 61% en el 2016, según reciente informe de la Fundación Pro-Tejer y que de ese total el 42% proviene de China.

Sin embargo, aunque lo parezca, esto no significa una ganancia directa para textiles y comerciantes porque lejos de tener márgenes extraordinarios, las marcas de ropa están con una utilidad neta promedio del 5% y los comercios apenas superan el 2%.

Los impuestos propios de la cadena de valor, de manera directa representan el 41% del valor de la prenda. Los mismos incluyen IVA, derechos de importación, ingresos brutos, débitos y créditos, impuestos a las ganancias y cargas sociales. Para colmo determinados impuestos, como ingresos brutos y el impuesto al cheque, que se dan en cascada, cuantos más eslabones tenga la cadena, más incidencia tienen.

En conclusión, todos resultan perjudicados en esta encrucijada, los empresarios, porque pierden dinero; los comerciantes porque no venden; los consumidores porque pagan muy caro; y el Estado porque, debido a la evasión, deja de recaudar.

A **nivel internacional** los expertos han llegado a la conclusión de que el espiral de crecimiento del mundo de la moda es, desde todo punto de vista, insostenible. El crecimiento en los beneficios de las grandes marcas requiere que hoy compremos un 60% más de ropa de lo que se compraba en el año 2000. Casi el 60% de toda la ropa acaba incinerada o en un basurero, apenas un 1% se recicla, antes de transcurrido un año desde su producción. La obsolescencia programada también se ha instalado en la industria textil, ya que hoy en día las prendas no son de buena calidad, tienen malos acabados, soportan poco los lavados y se estropean o rompen mucho antes. La rueda gira sin parar puesto que se consume y se descarta debido también a la denominada obsolescencia percibida cuyo grado es también altísimo, las tendencias cambian a una velocidad de vértigo y son cada vez más tiranas.

La denominada moda rápida o **fast fashion** es una suerte de fastfood de la ropa y sus consecuencias son desastrosas tanto a nivel social como ecológico. El concepto se refiere a un fenómeno de producción y consumo masivo que se incrementa a la misma velocidad a la que las tendencias van sufriendo modificaciones. En este modelo de consumo se adquieren colecciones de ropa que imitan las tendencias actuales a bajo costo, por lo que las marcas que ofrecen este tipo de beneficios cambian sus artículos con mucha frecuencia. Se trata de un modelo en el que el tiempo de vida de cada prenda es realmente corto. De acuerdo con un estudio realizado por la American Apparel y la Footwear Associations tan

solo en Estados Unidos un consumidor promedio adquiere aproximadamente ocho pares de zapatos y 68 prendas de ropa por año, dando a cada una un tiempo de vida máximo de tres meses.

Uno de los falsos paradigmas que se maneja en el mundo de la moda rápida es pensar que los grandes retailers internacionales venden barato porque son caritativos. También se habla erróneamente de la democratización de la moda. La realidad es que el fast fashion entretiene como el fast food, pero a casi nadie se le ocurre comer todos los días comida chatarra.

Es importante ver con claridad que en Europa o Estados Unidos muchos pueden renovar su guardarropa por pocos euros gracias a que las prendas se producen en condiciones ambientales y sociales pésimas en terceros países.

Al comprar una prenda de ropa, no se tiene en cuenta la cantidad de energía, agua, tierra y otros materiales, que han sido necesarios para producirla. Tampoco se ve la mochila de explotación y sufrimiento humano que lleva asociada. Las auténticas fashion victims son los costureros de Bangladesh, de China o de Centroamérica. Duplicar los salarios de un trabajador de China, Camboya o Bangladesh sólo supondría para las grandes multinacionales de la moda un incremento de entre un 0,5-3% del precio final del producto, unos 10 centavos para una remera de 20 euros.

El comercio mundial ha sufrido una amplia expansión a lo largo de las décadas pasadas, alimentado por una rueda imparable de producción y consumo. Según el Panel Internacional de los Recursos, un organismo dependiente del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente, entre 1980 y 2010 el volumen comercial se duplicó, y su valor económico se multiplicó por seis.

Un vistazo a la balanza física del comercio, nos muestra un absoluto desequilibrio en el uso de recurso, existen grandes regiones exportadoras de materias primas y grandes regiones importadoras. Así, sólo hay dos grandes regiones importadoras netas de materiales, la Unión Europea y Norteamérica. Asia, África y Latinoamérica

son exportadoras netas de materias primas. Existen contextos económicos muy diferentes en las regiones importadoras y exportadoras, condicionados por un reparto geográfico de los distintos procesos en las cadenas de valor. El objetivo de maximizar la creación de valor agregado mientras se minimizan los costos traslada los pasos productivos más intensivos en consumo de materiales y energía –y por tanto los pasos también más contaminantes– a países del Sur, donde se puede encontrar un marco laboral, económico y ambiental de escasa protección.

Mientras tanto, los pasos de la cadena que aportan mayor valor añadido, como el diseño, se llevan a cabo en los países ricos, destino de esos productos, que pueden permitirse así mantener un precio acorde con las altas posibilidades de gasto de gran parte de su población. Hay pocas alternativas para hacerle frente a esta devastación que está sufriendo el sistema de la moda en su conjunto, pero existen algunas iniciativas interesantes que promueven la moda sostenible, el slow fashion, o la compra de prendas usadas o recicladas. Podemos concluir que, como en casi todo lo que consumimos, en lo que atañe a la ropa y accesorios, comprar mejor es comprar menos, aunque su precio sea altamente tentador.

Vivimos actualmente en una sociedad cuyos valores respaldan el capitalismo, la competitividad y el consumismo; y que además vive a una velocidad de vértigo. A las actuales sociedades desarrolladas nada les resulta suficiente porque, aunque compren productos que las satisfagan, al poco tiempo las marcas ofrecen nuevas alternativas a un precio más accesible.

Estas sociedades viven en un círculo vicioso en el cual se necesita tener siempre más y más cosas, porque se presume que, al postergar las compras, se pierde la oportunidad de obtener el producto que constantemente se desea. El nuevo espíritu competitivo nos alecciona a ser mejores y, por tanto, a querer tener lo mejor. Pero: ¿qué es lo mejor? Lo mejor para una persona de un país desarrollado es obtener aquello que desea, con rapidez, a un precio muy asequible y de forma casi ilimitada gracias a las rebajas y a las maratones de compras como los black days.

Esto es lo que transmiten la publicidad y los medios de comunicación, aún en países como Argentina que, como vimos anteriormente, tienen grandes desventajas en cuanto a la fijación de los precios.

La otra cara de esta moneda está representada por la denominada moda lenta o **slow fashion**. El término fue acuñado en el año 2007 por Kate Fletcher, profesora de Sustentabilidad, Diseño y Moda en el Centre for Sustainable Fashion de Londres. Es la antítesis de lo conocido como fast fashion o moda industrializada y promueve una filosofía de consumo responsable basada en la transparencia de los procesos de producción, introduciendo la trazabilidad de las prendas; los procesos artesanales y ecológicos; la producción de prendas de mayor calidad, durabilidad y exclusividad; y un precio que, aunque más alto, sea justo y coherente con el valor agregado del producto que se comercializa.

El diseño de autor y las prendas que rescatan y suman la identidad nacional, como las que actualmente están comercializando países como Perú, tienen precios mucho más elevados y que a primera vista no suelen ser tentadores. Pero teniendo en cuenta que esas prendas son atemporales, de altísima calidad y con una durabilidad que puede llegar a superar los 20 años, el gasto está ampliamente justificado. En realidad, la alta rotación y la compra compulsiva termina afectado de la misma manera o aún más los bolsillos de los clientes.

Contrariamente a lo que sucede en Argentina, vemos que, a nivel internacional, y en los países catalogados como A la ecuación cierra de manera perfecta tanto para el mercado de la moda como para los consumidores del fast fashion. Sin embargo, las cuentas no estarían tan claras para algunos sectores sociales de esos países, para los países subdesarrollados y, por sobre todo, para el futuro de nuestro planeta y nuestra sociedad en su conjunto. Por suerte ya vimos que nuevas tendencias como el slow fashion se han comenzado a desarrollar en los últimos años generando cambios cualitativos en el comportamiento y en las elecciones de los consumidores. Ahora más que nunca se considera que la consigna a respetar es

“sé fiel a ti mismo”, lo que, en términos empresariales, significa proporcionar al consumidor que así lo exige un valor concreto por un precio determinado.

Un **consumidor independiente, responsable y que racionaliza cada compra**, esté o no en crisis su bolsillo, se avizora en el horizonte. Un consumidor que sea capaz de dejar de lado una marca de su preferencia al saber que la misma es denunciada por trabajo esclavo. Un consumidor que no compre de más, ni compulsivamente. Un consumidor que esté dispuesto a pagar lo que realmente vale una prenda artesanal, personalizada y de calidad, sea o no el último grito de la moda, y que también adquiera prendas básicas para determinadas ocasiones de uso. Un consumidor que compre on-line. La revolución digital del siglo XXI ha afectado considerablemente al modo en el que las empresas fijan los precios: ahora las compañías pueden adaptarlos al comportamiento de los individuos en los sitios web. Los precios pueden ajustarse de forma dinámica en momentos diferentes para aprovechar los timings de la oferta y la demanda.

La manera en la que los consumidores encuentran y utilizan la información para comparar precios en las páginas web ha tenido un enorme impacto en las tiendas físicas minoristas. La multiplicación de las búsquedas en dispositivos móviles o tabletas ha dado lugar a un nuevo término: el showrooming. Con este sistema, los consumidores examinan los productos en las tiendas de su ciudad y los adquieren al mejor precio en internet. Cada vez se venden más artículos de moda online. Según algunos expertos, el importe actual de las ventas de lujo que utilizan este canal ronda el 10 % y sigue en aumento. La firma italiana Prada ha anunciado que está potenciando el comercio electrónico, en particular, en su línea de zapatos. Los sitios de ventas flash, como Gilt y Rue La La, son populares entre los seguidores de la moda que buscan ofertas. De acuerdo con Statista, empresa líder en estadísticas de comercio electrónico, casi el 60% de los usuarios de internet de todo el mundo ha comprado productos de moda en la red; la tasa de penetración más alta de cualquier categoría estudiada.

En las firmas de moda de gama alta, la fijación de los precios no se atiene a los principios generales del denominado taburete de tres patas, ya que no incluye los costos y, muchas veces, tampoco a los competidores. En el caso de muchos artículos de moda, el criterio principal es solamente el valor para el cliente y, en especial, el valor que el consumidor otorga a la marca. Como ya sabemos la primera clave para fijar precios basados en el cliente es medir lo que está dispuesto a pagar, algo que se ha generalizado gracias a los experimentos online que ya constituyen una tendencia más que interesante. En ellos, las empresas aplican precios diferentes a consumidores individuales en función de lo que estarían dispuestos a pagar, o varían los importes a lo largo del día o de la semana, dependiendo de la demanda.

Amazon cree en estos enfoques, y las aerolíneas llevan años utilizando los precios dinámicos, que ahora han llegado a las ventas on-line de las principales marcas de lujo. A su vez, fortalecidos por la amplia selección que ofrece la web y la posibilidad de comparar productos y precios, los compradores actuales son mucho más experimentados y exigentes que antes. También están mucho más centrados en el valor y el ahorro, aunque es cada vez más probable que busquen productos que estén adaptados a sus necesidades inmediatas y gustos personales. La revolución digital no sólo ha brindado nuevas vidrieras y experiencias de compra, sino que ha elevado notablemente las expectativas de los consumidores que con sus diferentes dispositivos logran crear una experiencia continua de información/compra. Si las pantallas están siempre encendidas, entonces también lo deben estar las propuestas de marketing de las marcas y de los comercios.

Hoy los consumidores digitales esperan personalización y disponibilidad a un clic de los productos que desean adquirir, diferenciándolos en dos categorías: los productos de inversión o de larga duración y los productos de batalla o básicos. Esto no es una conducta pasajera sino una clara racionalización del acto de compra. Los consumidores ahora no se fijan simplemente en el precio, sino que equilibran la ecuación de compra. En este sentido, todas las fórmulas de marketing en relación

a la fijación del precio se ven afectadas, desde las de los productos de masas, a las del mercado del lujo, pasando por las de la moda rápida.