

MANUAL DE MODA

¿CÓMO CALCULAR LOS PRECIOS DE MANERA CORRECTA?

CONTENIDO:

1. La estructura de la empresa y el posicionamiento de la marca
2. El estudio de mercado
3. La estructura de los precios y los factores multiplicadores
4. ¿Cómo calcular los precios internacionales?



El cálculo real de los precios, el balance de los costos directos, indirectos y gastos de la empresa y la relación con el mercado, son clave para el éxito de un negocio.

¿Vendes bien, tu producto es bueno y gusta pero ‘no ves la plata’? Este es un caso clásico de la industria, o ¿debes invertir constantemente en apalancamiento financiero porque la empresa no se sostiene sola? Éstas y más preguntas las responderemos en el curso con ejemplos y explicaciones amplias sobre las diferentes categorías de productos y los componentes de los precios.

¿No quieres o no puedes subir tus precios? Aprenderemos también a ‘balancear ecuaciones’, aunque traiga recuerdos amargos del colegio, pero con una fórmula especial que te permite evaluar con conciencia y en torno a la estética, la moda y el mercado los precios de tus productos.

¿Estarás gastando de más? ¿Estás sobre endeudando tu marca? Ó ¿estás perdiendo caja por los malos cálculos?

1. La estructura de la empresa y el posicionamiento de la marca

La fijación de los precios empieza por la construcción del modelo, la creación de valor y la claridad del entorno. ¿Cómo es el universo de la marca? ¿Cuál es su valor real? ¿Quién es el cliente? ¿Cuál es la ventaja competitiva? Las marcas deben mirar su panorama, con el cliente en el centro.

La estructura de la empresa y el posicionamiento de la marca, son dos factores claves que inciden de manera directa en el precio. Los precios de una marca se calculan teniendo en cuenta, entre otros, el sistema de producción y venta.

Si tengo una marca de consumo masivo, con una producción masificada, no puedo marginar de la misma manera que si tengo una marca de producción reducida, aún si están en el mismo segmento. Puede que los precios finales sean semejantes pero los márgenes difieren; los costos administrativos y financieros no se asemejan en nada, ni los factores de riesgo. Igualmente si la empresa cuenta con un modelo de venta directa o de venta mixta, también se calcula de manera diferente.

A mayor producción mayor riesgo, es un simple cálculo matemático. Si tengo que producir 3000 unidades corro 3000 riesgos, si hago 10, tengo 10 riesgos y ese riesgo cuenta.

Ahora bien, en el formato de venta directa, podríamos partir de la base que el factor multiplicador inicia en 3, mientras en la venta mixta o venta al por mayor debo pensar mínimo en un factor multiplicador de 4, lo que sube los precios, obliga a repensar el posicionamiento de la marca o bien, a producir a precios inferiores. Eso lo veremos en detalle más adelante.

Y después llega el segundo factor: el posicionamiento de la marca, esto parece un poco la teoría del huevo y la gallina, pero el posicionamiento actual y proyectado de la marca influye ampliamente en los precios. Una marca se posiciona en base a sus precios, su imagen y su conexión. Si bien el posicionamiento evalúa, el potencial se mide desde el nacimiento de la marca.

Si yo quiero tener una marca premium, no puedo empezar con precios y calidad de fast fashion. Los productos, la exhibición, la presencia digital, las fotos y la

comunicación, entre otros, son factores que deben dictar desde el primer día, el posicionamiento real y el posicionamiento potencial de la marca.

“Vístete para el trabajo que deseas no para el que tienes”

Ejercicio: Utiliza estas preguntas para ubicar tu negocio:

1. ¿Cómo es tu modelo de negocio? Venta directa o mixta
2. ¿Cuál es tu formato de producción? Masivo o reducido
3. ¿Cómo está el posicionamiento de la marca?

Con base en tu modelo de negocio y los factores mencionados, pasamos a la siguiente etapa: La imagen.

1. ¿Cómo es la imagen de tu marca?
2. ¿Cuánto te cuesta la imagen de tu marca? (se ve de más o menos valor)
3. ¿Es viable para tu marca (financieramente) mantener esa imagen?
4. ¿Cuánto inviertes anualmente en imagen? (fotos de campaña, artes, etc.)
5. ¿Haces publicidades?
6. ¿Cuál es el presupuesto de mercadeo?

Anécdota: Hace un tiempo conocí una marca de vestidos de baño que facturaba cerca de \$300.000 dólares al año y se gastaba \$20.000 dólares en publicidad e imagen por cada colección (dos veces al año). La marca estaba sacrificando su margen por la imagen, pero porque la imagen era la que le daba el prestigio de marca. Es una decisión extremadamente riesgosa, pero si se tiene claro que así

es la estructura del negocio, está bien, los precios se plantean en ese orden de ideas, lo que está mal es no saberlo o no aceptarlo.

Son muchas preguntas, pero así de complejo es entender y descifrar los factores del precio.

“De los 28 millones de pequeños negocios que existen en Estados Unidos 21 millones pierden plata. ¿Por qué tantos negocios pierden en este juego? La razón número uno por la que los negocios fallan es sencillamente porque sus precios son muy bajos. Operan con márgenes tan bajas que no hay cabida para la expansión”.

Partiendo de esta base entendemos la importancia de incluir todos los aspectos, gastos e inversiones de una empresa y su marca en el precio. El precio es el único canal de ingresos de la empresa, un mal cálculo puede afectar el funcionamiento total del ecosistema financiero propio. Entonces ¿Cómo balanceamos los costos y los gastos?

Una vez tenemos claro el modelo de negocio de la empresa, su sistema productivo y sus inversiones en imagen y publicidad, que a decir verdad actualmente son los rubros más elevados, tenemos un entendimiento un poco mejor de una parte de los factores que componen un precio además del costo y su utilidad.

Pero antes de avanzar, debemos entrar en una última etapa inicial y es ¿qué tan ligera es tu empresa? ¿cuánto cuesta el manejo mensual de tu empresa? ¿los salarios, cargas básicas, alquileres, servicios, impuestos y si a lugar, los gastos financieros?

Muchas empresas “sin darse cuenta” acuden a apalancamientos financieros bancarios, préstamos, etc, dándole poca importancia a los “bajos porcentajes” de interés y aquí hacemos un pequeño paréntesis aclaratorio:

Actualmente, en Colombia, los intereses para préstamos de producción se encuentran entre el 1,5% y el 2% mensual, es decir que anualmente estamos hablando de más de un 18% de intereses, cuando impactamos esto en el precio es un incremento global del 18% D-I-E-Z-Y-O-C-H-O-P-O-R-C-I-E-N-T-O es casi una cuarta parte de los ingresos.

Así como hay estas “fugas” de dinero, hay otras: salarios mal calculados, horas de trabajo sin prestaciones, estructuras muy pesadas (salarios muy altos), muchos freelancers y cargas mensuales, etc.

2. El estudio de mercado

“Las marcas deben ser consistentes con sus estrategias de precios pues los clientes, particularmente los Millennials y Centennials que piden transparencia y confianza, ahora pueden comparar los precios globalmente. El internet acabó con las fronteras y ojalá con la ignorancia, para siempre”. Esta es la razón por la que muchas marcas con precios burbuja (ojo, no quiere decir que no generen y entreguen valor o productos de calidad e importancia, sino que tienen precios más allá de su alcance, categoría, mercado y posicionamiento, etc.), han fracasado en la pandemia.

¿Has visto cómo han bajado los precios de los diseñadores latinos en el mundo desde marzo? Es abismal.

El Benchmark o la evaluación comparativa de los precios y el posicionamiento de mercado, es una ayuda que tienen las marcas para obtener un análisis en profundidad de cómo el mercado evoluciona con el tiempo. Estos resultados se suman con las estrategias propias de proyección. Más allá de “solo” poner un precio, el precio debe ir ligado a la estrategia de marca y el plan a 1, 2, 3 y 5 años de la marca. ¿Ahora entiendes por qué no es tan sencillo poner un precio o verificarlo?

Muchas personas piden ayuda con sus precios, buscan saber cuál es el rango correcto del mercado y sobre todo si sus factores de multiplicación están bien o mal, pero los precios no son un electrón libre que puede auto regirse, son el cinturón que amarra todo el proceso de la marca y su esencia, y se presenta al mercado en forma de producto.

Es imperativo incluir en el Benchmark, evaluación o estudio de precios la geografía. ¿Qué significa un precio X en un país Y? ¿Sabes del índice del Big Mac?

Este es un punto crucial a la hora de poner los precios en el mercado internacional. ¿Cuál es el mercado a donde más le quieres apuntar? ¿Quién va a comprar en ese mercado?

Ejemplo:

Desde hace unos años y hasta antes de la pandemia, el mercado de República Dominicana tomó un importante vuelo en el continente. Todas las marcas vendían o querían vender en los hoteles de lujo, en La Romana y las playas más cotizadas.

Gracias a su auge económico, República Dominicana tiene un PIB per capita promedio anual mayor de 9000 dólares, casi 50% más que Colombia, Perú, Ecuador y otros países de la región, PERO su salario mínimo mensual vigente es

de 190 dólares. un poco más bajo que los de Colombia, Perú, Ecuador, etc. ¿Entonces? Es una economía que se alimenta del turismo, entonces aumenta su PIB por las propinas, la inversión, la atracción de personas con divisas extranjeras y su propia economía. En español esto quiere decir que buena parte de las ventas se hacen por turistas, entonces, sí el país tiene una economía sólida con ingresos per cápita similares a los de Brasil y México, pero porcentualmente tiene un consumo en bienes y bienes de lujo más elevado, ¿por qué? El turismo.

Entonces ¿A qué mercado le apuntas y cómo se comporta tu producto en ese mercado?

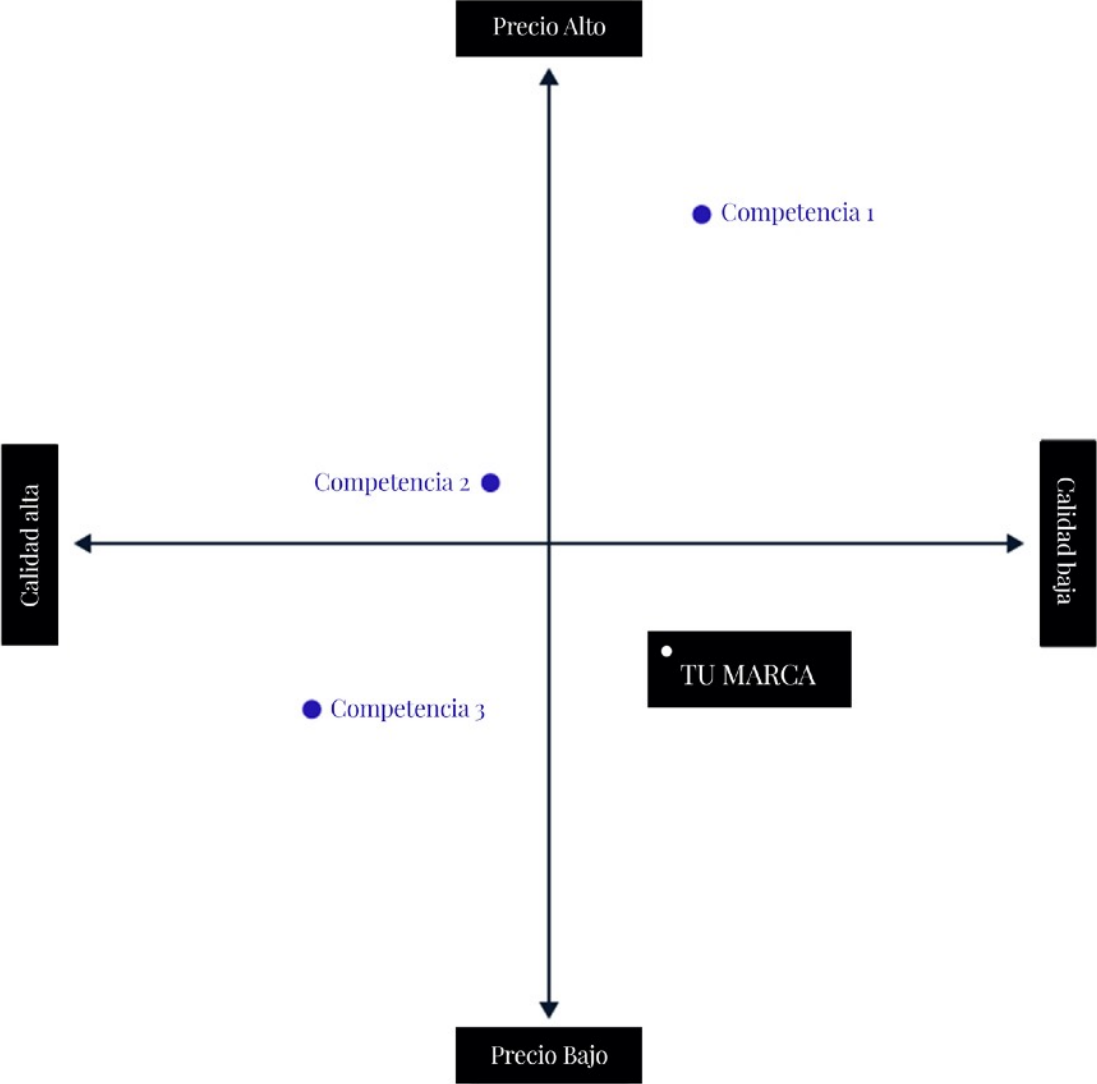
Hasta este punto pareciera que son demasiados los factores a considerar y puede que a primera vista si es demasiado, pero todo esto es para poder entender mejor cómo calcular los precios, más allá del simple costo, los indirectos y el factor multiplicador.

¿Cómo se hace un estudio de mercado?

Idealmente lo que mide un estudio de mercado son:

- Precios
- Posicionamiento
- Geografía
- Servicios
- Producto
- Estrategia

Hay muchas formas de hacerlo, se pueden ubicar diferentes marcas en un plano cartesiano para saber dónde están los competidores según los 4 valores que le adjudiquemos al estudio.



Otra posibilidad es con listas y cuadros de excel o gráficas especializadas, incluso con un papel y un lápiz, a mano, con valores para cada una de las categorías.

	MI MARCA	COMPETENCIA 1	COMPETENCIA 2	COMPETENCIA 3	COMPETENCIA 4
PRECIO	\$\$	\$\$\$	\$\$	\$\$-	\$\$+
POSICIONAMIENTO	3	4	3	2	5
SERVICIOS	2	5	3	3	4
PRODUCTO					
ESTRATEGIA					

Hay muchas formas de hacer estudios de mercado, desde los más tradicionales hasta los más modernos, con enfoque especial o amplio, con un punto particular o con la evaluación global, también se pueden hacer por países, por sujeto, etc.

En este caso, necesitamos conocer el precio de “la competencia” y que “justifica” este precio, lo tanto nuestro enfoque principal, según los productos debe ser en calidad, precio, posicionamiento de marca, tamaño del mercado, presencia de marca (geografía), servicios, incluso podemos inspeccionar su tienda en línea, pasar por cliente fantasma en su canal de ventas digital, mirar su estrategia de redes, etc. No con el objeto de copiar, sino de analizar, de dónde viene su valor.

Antiguamente las marcas compraban las muestras de la competencia, hoy en día está todo online. ¿Qué necesitas evaluar? Así debes hacer tu estudio de mercado.

Es importante tener en cuenta el clima económico en el estudio de mercado. (Ver la economía de los países).

Cuando observamos las marcas que más están sufriendo en la pandemia, tienen un patrón: son marcas poco diferenciadas con una narrativa de marca débil que se cotizan a sí mismas en el medio del paquete de marcas. Es lo que se considera “ruido”, no se destacan del montón.

Dentro de los equipos creativos de las marcas, dada la cercanía absoluta con el cliente es muy fácil caer en vanidades, pensando que el cliente conoce todo lo que hay detrás del producto y la marca, lo que incide en una falta de comunicación y una percepción errada del precio. Esta es la importancia de los estudios de mercado, no solo para ver los precios y la geografía, sino también los aspectos de posicionamiento.

Los equipos internos conocen y aman todo sobre la marca, lo que crea la falsa impresión de que la visión externa de la marca es tan positiva como la visión interna. Entonces, en la mente de los gerentes de marca, su marca parece ser mucho más fuerte de lo que es, este fenómeno se llama miopía de marketing, y fue descrito por primera vez por el profesor de Harvard Business School Theodore Levitt en 1960.

Como dice Silvia Tcherassi, hay que soñar con los pies bien puestos sobre la tierra. ¿Cómo se ponen los pies en la tierra? con un estudio de mercado y mucha empatía.

Otro error que comenten las marcas es subestimar los efectos de los precios. Los cambios son naturales, inherentes a la evolución de las marcas, pero si son

mal manejados, o si son hacia la baja (como las promociones) pueden traer efectos colaterales muy dañinos para las marcas.

Si nos imaginamos la marca como una casa, los clientes fieles a la marca, los clientes de siempre son los cimientos, son el piso, las paredes y el techo, lo que nos protege y nos da abrigo, y los clientes nuevos, los clientes “pop-up” o de una sola vez, son los que nos permiten decorar nuestro espacio, acceder a lujos y tener más de que necesitamos, pero no son realmente vitales. Esto es un poco controversial, pues en realidad TODOS los clientes son vitales para una marca, pero dejémoslo en este formato para el beneficio del ejercicio.

Al crear promociones constantes o escandalosas, los clientes de siempre se dan cuenta que están perdiendo plata, se sienten engañados y frustrados, su marca amada está perdiendo valor, todo lo vende más económico, ahora todo el mundo puede acceder a ella, etc. ¿Qué pasa? “ganamos” nuevos clientes pop-up o de oportunidad a costa de perder nuestra base de clientes, estamos cambiando un pedazo del techo de nuestra casa por un cuadro, o un sofá. ¿Te parece lógico? La investigación sobre la señalización del mercado competitivo ha demostrado que los precios que cambian activamente crean el mayor efecto adverso, y algunos lo comparan con una bomba nuclear en el comercio. Cambiar un precio siempre tiene un efecto de elevación a corto plazo, pero las consecuencias a largo plazo son casi siempre catastróficas.

Si una marca pudo vender un artículo específico a precio completo a cientos de sus mejores y más leales clientes, pero luego, debido a una crisis o un período lento, decidió detonar una caída de precio atómica, lo único que está haciendo es consumiéndose. Está atendiendo y recompensando a un grupo de clientes que no se van a fidelizar, que solo compran una vez, mientras genera malestares en sus demás clientes. Cualquier cliente leal de la marca a precio completo que vea que los artículos que una vez compraron tienen un descuento significativo,

seguramente se alejará. Nada hace que los clientes leales se vayan más rápido que grandes descuentos.

En lugar de bajar los precios o hacer descuentos, estudia la posibilidad de dar cada vez más por el mismo precio. Más valor, más detalles, más exclusividad, más universo, más emoción. MÁS. Es exactamente por esta teoría que las marcas de lujo suben los precios en las crisis en lugar de bajarlos, para aumentar el valor percibido y el posicionamiento de marca. A mayor escasez, mayor costo, esto hace que su base de clientes compre, casi toda, por impulso, miedo, o deseo.

3. La estructura de los precios y los factores multiplicadores

¿Qué compone un precio?

Los precios, tradicionalmente se componen de:

- Diseño y desarrollo de productos
- Materiales
- Mano de obra
- CIF (costos indirectos de fabricación)
- Cargos básicos
- Empaque
- Transporte
- Expansión
- Publicidad e imagen
- Cargas administrativas
- Varios

Estos componentes deben ir impactados en el precio de las prendas o piezas, bien sea en el 100% o en un porcentaje superior al 50%.

En el caso de los diseñadores independientes o emprendedores, el cálculo de diseño y desarrollo de productos es de seguido obviado. Este rubro hay que calcularlo obligatoriamente.

Todos los rubros que no se ingresen aún si es potencial o imaginativamente en los precios, se convierten en pérdidas.

Si yo empiezo un negocio con un precio X porque no estoy cobrando mi trabajo, cuando deba contratar a alguien ese precio X me va a dar pérdida o me va a tocar aumentarlo sustancialmente a riesgo de perder esfuerzos de posicionamiento y la imagen.

Usualmente todos estos factores se suman, y después se multiplican por el “Factor multiplicador”.

¿Cómo se calcula el factor multiplicador?

El factor multiplicador se rige por dos grandes corrientes: El público y el modelo de negocio.

- Para un modelo de negocio de venta directa al consumidor, el factor multiplicador puede ir de manera “sana” entre el 2,5 y el 5. Esto quiere decir:

Costo X 2,5 (o una cifra entre 2,5 y 5) = Precio de venta al público.

OJO, en este cálculo está incluido el IVA.

¿Cómo saber cual es el número exacto que necesita tu marca entre 2,5 y 5? con base en el costo y el estudio de mercado.

*Ejemplo:

Producto: Camisetas

Marca: Gama media

Posicionamiento: en construcción (menos de 2 años en el mercado)

Precio promedio del mercado: \$30 dólares

Costo: \$10 dólares

Con base en la estadística de posicionamiento, el potencial de mercado y el precio de la competencia, se podría trabajar sobre un factor multiplicador de entre 2,8 y 3,2. Esto ya es inherente a la estrategia de marca. Si quiero estar por encima o por debajo del precio promedio del mercado.

- Para un modelo de negocio de venta directa al consumidor, el factor multiplicador puede ir de manera “sana” entre el 3,5 y el 5,5. Esto quiere decir:

Costo X 1,5 (o una cifra entre 1,5 y 2,5) = Precio por mayor

Precio por mayor X 2 (o una cifra entre 2 y 3) = Precio de venta al público

OJO, en este cálculo no está incluido el IVA.

¿Cómo saber cuál es el número exacto que necesita tu marca entre? con base en el costo, el estudio de mercado y la necesidad de las tiendas a donde vas a vender.

En Latinoamérica, usualmente las tiendas piden un margen de entre el 30% y el 50% + IVA, mientras en el extranjero el margen empieza en 100%. Si una tienda internacional no puede multiplicar el precio al por mayor X 2, MINIMO, no considerará la marca.

*Ejemplo:

Producto: Camisetas

Marca: Gama media

Posicionamiento: en construcción (menos de 2 años en el mercado)

Precio promedio del mercado: \$30 dólares

Costo: \$10 dólares

Costo (\$10) X 2 = \$20 (Precio por mayor)

Precio por mayor (\$20) X 2,2 = \$44 (precio de venta al público) + IVA

NOTA: El precio de sale del promedio del mercado, ¿entonces? Hay cuatro opciones:

1. Cambiar el posicionamiento de la marca.
2. Optar por el mercado latino únicamente en dónde las márgenes son diferentes y su funcionaría el producto.
3. Optar por un modelo de venta directa.
4. Balancear la ecuación.

¿Cómo se ajustan los precios al mercado? : El balance de la ecuación

	OPCION 1 Multiplicación	OPCION 2 Multiplicación	OPCION 2 Sumatoria
Diseño y desarrollo de productos	\$ 5	\$ 5	
Materiales	\$ 8	\$ 8	
Mano de obra	\$ 10	\$ 10	
CIF	\$4.17	\$4.17	
Empaque	\$1.0	\$1.0	
Transporte	\$ 2		\$ 2
Expansión	\$ 5		\$ 5
Publicidad e imagen	\$ 5		\$ 5
Cargas administrativas	\$ 10		\$ 10
Varios	\$ 2		\$ 2
SUBTOTAL 1	\$ 47	\$ 23	\$ 24
F. MULTIPLICADOR X MAYOR	2,2	2,2	
F. MULTIPLICADOR X PVP	2,5	2,5	
Precio por mayor	\$ 103		
Precio venta público	\$ 258		
FACTOR 1 X MAYOR		\$50.6	
SUMATORIA		\$ 24	
Precio por mayor		\$74.6	
Precio venta público		\$ 185	

Una vez se haga el balance de la ecuación se debe trabajar para lograr aumentos de precio sustanciales año a año y equilibrar la ecuación. Lo ideal es alcanzar la opción 1 lo antes posible.

Con esta balanceada de la ecuación ya estamos haciendo un “sacrificio en la utilidad operacional”, lo que hace que sea más sensible la marca a los descuentos. Los aumentos de precio deben ir justificados por una nueva colección, colaboración, producto, año, etc.

Estrategia: Si el producto no se paga a sí mismo y permite una inversión mayor, la empresa jamás podrá crecer.

Si me cuesta 10 y lo vendo a 15, no tengo cabida para el crecimiento! Mínimo me tienen que quedar 12, o 15, idealmente 18 o 20 para poder crecer exponencialmente. Por eso dicen que los negocios avanzan a la velocidad del dinero, no es a la velocidad que les inyectemos dinero de nuestro bolsillo, sino a la velocidad que el negocio mismo se pueda regenerar y ampliar.

4. ¿Cómo calcular los precios internacionales?

*Esta sección aplica solo para países en Latinoamérica.

¿Qué influye en el cambio de precios? La percepción de valor y el mercado. PERO también el factor multiplicador, el posicionamiento de la marca y la divisa inicial.

Vivimos en un continente en donde si bien algunos mercados están dolarizados, la mayoría tenemos monedas propias. Esto se le suma a la diferencia

anteriormente mencionada de los valores multiplicadores y nos puede incluso llegar a generar un conflicto.

¿Por qué es más caro vender en el extranjero? ¿recuerdas al principio del curso que hablamos de los factores de riesgo y cómo estos influyen en los precios? El riesgo de trabajar en el mercado local y en el extranjero no es igual. Eventualmente vas a necesitar una persona especializada, con idiomas que se dedique a este rubro, esto es un cargo adicional a esta categoría puntual. Igualmente los términos de venta son muy exigentes y hay que proteger a la marca, hacer registros locales, posiblemente asumir impuestos e imprevistos, etc.

Esto se debe minimizar al máximo y es la labor diaria de una persona comercial pero ¿y cuándo no se cumple?

1. En el extranjero el margen mínimo que exigen las tiendas es del 2,2 y puede ir hasta el 3 y en algunos casos.
2. En el extranjero las tiendas exigen fotografía de altísima calidad (si no la tienes es una inversión adicional).
3. En el extranjero las tiendas exigen que las marcas aliadas tengan una presencia digital impecable (esto implica subir el nivel de tu cuenta, e incluso tener que traducirla toda en dos idiomas: contratar un profesional. No hay nada peor que las traducciones textuales sin sentido).
4. Las monedas latinas, usualmente fluctúan entre un 5% y hasta un 10% a la semana en las economías sanas, es un riesgo alto.
5. Se puede incurrir en multas por incumplimiento.
6. Pueden haber sobre costos en el envío incluso después de haberlo cotizado por temas de volumen, peso y/o condiciones.

¿Entonces?

Vender al por mayor en el mercado internacional requiere una serie de nuevos compromisos y requisitos que pueden incurrir en sobre costos, que aún si el país de origen es dolarizado como Ecuador, debe hacer un cálculo diferente.

Países con alta volatilidad en el precio de la divisa:

Se resta un 30% al valor oficial de la divisa y esa es la tasa de conversión ideal. Colombia es uno de estos países.

Países con baja volatilidad en el precio de la divisa:

Se resta un 15% a un 20% al valor oficial de la divisa y esa es la tasa de conversión ideal.

Países dolarizados:

Se recomienda adicionarle a los precios FOB entre un 10% y un 15% adicional para “cubrir” la marca.

Es importante verificar los precios convertidos, con los indicadores del numeral 1: Estudio de mercado internacional y posicionamiento de marca en el mercado de destino. En algunas ocasiones es mejor empezar con una cierta categoría de productos que permita una mayor flexibilidad en los precios antes de incursionar en el mercado nuevo de destino con la totalidad de las referencias.

Se recomienda siempre calcular todos los precios en dólares para el mercado internacional y de ahí convertir a la divisa de cada cliente a la tasa oficial del día del pago. Muchos países asiáticos cuentan con alta volatilidad como en Latinoamérica y a veces prefieren esperar a que bajen las divisas.



Material exclusivo de Manual de moda
Todos los derechos reservados 2020
Prohibida su reproducción sin previa autorización
www.manualdemoda.com
Colombia