

Caso docente



APRENDER EMPRENDIENDO



Oihana Valmaseda Andia

Amaia Lafuente Ruiz de Sabando

Departamento de Economía Financiera II

Universidad del País Vasco UPV/EHU

Cuaderno del estudiante



APRENDER EMPRENDIENDO*

En octubre de 2018, Pablo Ruiz de Gauna –estudiante del último curso del Grado en Administración de Empresas que la UPV/EHU imparte en Vitoria– veía muy próximo el momento de terminar la carrera y comenzaba a plantearse qué haría cuando llegase ese día. Trabajar por cuenta ajena era una opción, pero el tímido escaqueo que él y su amigo Álvaro habían mantenido con el emprendimiento un par de años antes le había cautivado. Por eso, se preguntaba si Viunic – la marca de ropa para jóvenes (de su misma edad) que habían creado con el fin de divertirse y aprender– podría convertirse en un negocio rentable con el que poder ganarse la vida. Habían puesto en marcha el proyecto en 2014, estando ambos cursando el segundo curso de sus respectivas carreras. Sin embargo, lo habían aparcado en enero de 2017 por la dificultad que entrañaba compaginarlo con sus estudios y circunstancias personales, pero también porque demandaba una mayor implicación, envergadura y profesionalización para hacerlo viable. Por eso, estando a un paso de conseguir su título de graduado, Pablo no podía evitar preguntarse: ¿Podría tener Viunic recorrido de futuro? ¿Estaremos a tiempo de retomar el proyecto? ¿Qué deberíamos cambiar para poder vivir de él?

Pablo y Álvaro: dos estudiantes compartiendo aficiones y un espíritu emprendedor



Pablo Ruiz de Gauna y Álvaro Martínez de Baroja, dos jóvenes vitorianos nacidos en 1994, habían crecido juntos y compartían una amistad que se remontaba a sus primeros años de colegio. Fue allí, mientras cursaban el segundo curso de Bachillerato, cuando se vieron tentados por primera vez por la idea de crear una empresa. La profesora de la asignatura optativa de Economía empujó a Pablo y Álvaro, y a sus compañeros/as de clase, a participar en un concurso de ideas empresariales en el que, si bien no fueron premiados por su proyecto, descubrieron que lo de tener una empresa propia podía resultar una aventura

apasionante. Fue así como les entró el “gusanillo” emprendedor.

Lejos de debilitarse, su interés por emprender creció tras iniciar ambos sus respectivas carreras universitarias –en el año 2012. Pablo se había desplazado a San Sebastián para estudiar el Grado

* Las autoras de este Caso Docente agradecen sinceramente a Pablo Ruiz de Gauna y Álvaro Martínez de Baroja su inestimable colaboración durante el proceso de redacción del mismo.

en Administración y Dirección de Empresas (ADE) en la Universidad de Deusto y Álvaro estudiaba el Grado en Publicidad y Relaciones Públicas que la Universidad del País Vasco (UPV/EHU) imparte en Lejona (Vizcaya). Pero, cuando se juntaban, la idea de “montar algo” siempre les rondaba - creían que podía ser divertido y que les serviría para poner en práctica lo que ambos estaban aprendiendo en la Universidad. Sólo les faltaba decidir “el qué”. Y con el objetivo de descubrirlo hacían repaso de cuáles eran las cosas que les gustaban a ambos y con las que disfrutaban. “Nos gusta mucho el deporte, salir, la ropa,...”, coincidían una y otra vez.

VIUNIC... be unic

Así las cosas, una tarde del verano de 2013 quedaron para ir de compras y Pablo recuerda que acabaron decepcionados. Después de varias horas visitando tiendas sin encontrar nada que fuese completamente de su agrado, comentaron: “toda la ropa que nos venden es igual, todos vamos igual y no hay más”. Y fue así como surgió la pregunta: “¿Y si nos hacemos nuestra propia ropa?”.

A partir de ahí se permitieron soñar y pensaron que, si a ellos les gustaban sus propias prendas, quizás a otros jóvenes de su edad -18 o 19 años-, también. Así que, ¿por qué no probar a venderlas? Dar respuesta a esta pregunta era un objetivo ambicioso, pero optaron por intentarlo y decidieron comenzar con sudaderas y camisetas.

Ambos estaban muy ilusionados con la idea de poner en práctica lo que estudiaban en la Universidad y sentían que podían aprender de su propia experiencia. Pero, a todas luces, el camino no iba a ser fácil. La primera realidad que tuvieron que afrontar fue que desconocían absolutamente cómo funcionaba el sector textil. Así que, lo primero que hicieron fue ponerse a investigar. El verano previo a comenzar el segundo curso de sus respectivas carreras lo pasaron buscando proveedores, averiguando aspectos sobre las técnicas de impresión de las prendas, etc.

En paralelo, pensaban en cuál podría ser la marca de sus camisetas. Ellos se encargaron tanto del nombre como del grafismo. Valoraron muchas alternativas hasta encontrar la que mejor reflejaba sus aspiraciones originales con el proyecto: ofrecer camisetas y sudaderas distintas a lo que los jóvenes podían encontrar en las tiendas convencionales. Que, de alguna manera, quienes las vistiesen pudiesen sentirse únicos. Además, creyeron que la gente se identificaría más fácil con la marca si la sentían cercana, próxima, relacionada con su entorno. Y así es como, de la unión del nombre de su ciudad (Vitoria-Gasteiz) con la sensación de sentirse único, nació la marca VIUNIC (en el Anexo 1 se pueden ver los principales hitos de la marca).



Los pilares de VIUNIC

En enero de 2014, mientras estudiaban su segundo curso de la carrera universitaria, comenzaron a vender sus primeras camisetas y sudaderas echando mano de sus contactos. Casi al mismo tiempo, pusieron en marcha la página web –que incluía una tienda online– e iniciaron su actividad en las redes sociales (ver Anexo 2). “Tanto la página web como las redes sociales fueron desde el principio una pata fundamental del proyecto, e intentábamos generar tráfico de un ámbito al otro con constantes llamadas a la acción”, recuerda Álvaro.

Pablo y Álvaro habían decidido dirigir sus productos a jóvenes como ellos, de su misma edad. Tal como señalaba Pablo, era el colectivo que mejor conocían, se identificaban con ellos y les resultaría más fácil entenderles y llegar hasta ellos. Creían que compartían los mismos gustos e intereses y, precisamente por ello, si algo tenían claro era que sus productos debían reunir tres características: diseño exclusivo, calidad y precio ajustado. Y conforme a estos tres pilares continuaron dando forma al proyecto.

El diseño de los motivos gráficos de las prendas era exclusivo de Viunic. Lo diseñaron Pablo y Álvaro. En realidad, lo que hicieron fue utilizar el nombre de la marca como elemento decorativo de los productos que comercializaban, variando exclusivamente la tipografía empleada en cada caso. Su intención era evolucionar en el futuro hacia otros diseños, pero creyeron que en esta primera etapa debían conseguir que la marca fuese conocida por el público. Si esto llegaba a ocurrir, y Viunic comenzaba a estar presente en la mente de los jóvenes, el logotipo perdería cierto protagonismo en favor de nuevas ilustraciones.

Con respecto a la calidad de los tejidos, no querían estampar su marca en las prendas publicitarias que abundaban en el mercado como soporte de impresión de diseños personalizados. Eran artículos muy baratos, pero a Pablo y Álvaro no les convencían. Ellos querían ofrecer prendas de calidad y fabricadas en España. Con esta premisa seleccionaron un proveedor de Barcelona –más adelante se verían obligados a cambiar de empresa– que les proveía de camisetas y sudaderas de algodón de excelente calidad, con un gramaje manifiestamente mejor que el utilizado por otras prendas de la competencia. El hilo de algodón utilizado garantizaba la durabilidad de la prenda después de los lavados. Las prendas les llegaban sin estampar la marca, proceso que llevaba a cabo otra empresa en Bilbao (no esperaban vender grandes cantidades, por lo que descartaron rápidamente invertir en la infraestructura que habrían requerido para imprimir ellos mismos sus diseños). La técnica que eligieron para la estampación –el vinilo– era más cara que otras alternativas como la serigrafía con pintura, pero lograba una mejor integración con la prenda y aseguraba su permanencia. Por último, la etiqueta interior llevaba la marca Viunic.

Otro de los aspectos caracterizadores de los productos de Viunic era su precio ajustado, inferior al de la competencia, con el objetivo de atraer con precios bajos a los jóvenes a los que querían

vender sus productos. Los precios establecidos para los productos generaban un margen para Viunic de unos cinco euros, con independencia del tipo de producto (ya fuesen camisetas o sudaderas o, más adelante, el resto de los artículos que fueron incorporando a su cartera de productos).

Por último, en el caso de la entrega de los productos, preferían realizarla personalmente si ello era posible. Lógicamente, eso evitaba que Viunic o el cliente debieran afrontar los gastos de envío pero, además, ese contacto directo con el cliente les proporcionaba retroalimentación y un trato más cercano.



Tras la buena acogida recibida con los primeros artículos que pusieron a la venta –camisetas y sudaderas–, poco a poco fueron incorporando nuevos productos a su cartera. Así, acabaron vendiendo también chaquetas, mochilas, gorros y viseras. Barajaron alternativas adicionales (como, por ejemplo, alpargatas), pero siempre acababan desechándolas debido a la dificultad que entrañaba para ellos gestionar con sus conocimientos y recursos disponibles el sinfín de actividades que requería la actividad que estaban desarrollando. De vez en cuando

también introducían pequeñas modificaciones en los diseños de los productos que ya tenían a la venta. Sin estas incorporaciones y novedades, los clientes que ya les habían comprado una primera vez no habrían tenido ocasión de adquirir productos adicionales de la marca. También utilizaron el recurso de las ediciones limitadas para ofrecer artículos con algún matiz que los diferenciase de los convencionales.

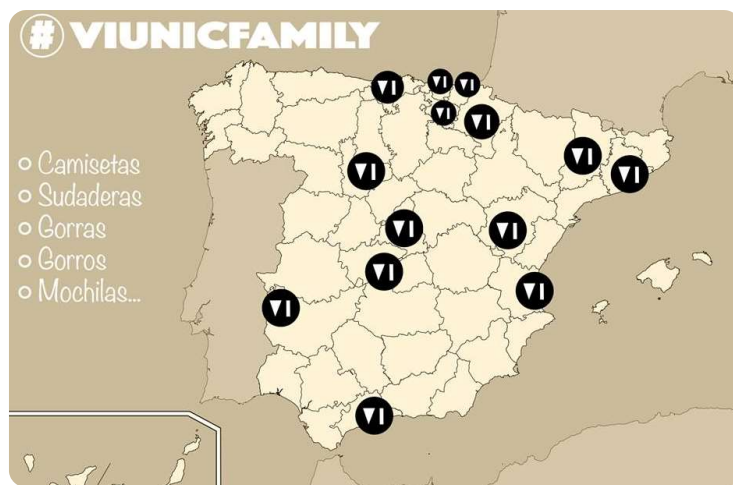
La estructura de VIUNIC

Entre Pablo y Álvaro realizaban prácticamente la totalidad de las tareas que implicaba la elaboración y venta de los productos de Viunic. Aunque a ambos les tocaba hacer de todo, se fueron especializando en determinadas tareas dependiendo de las que eran sus respectivas personalidades y habilidades. Así, Pablo se encargaba en mayor medida de la gestión de los pedidos y Álvaro estaba más volcado en la función comercial (estableciendo contacto directo con potenciales clientes). Adicionalmente, ambos compartían la labor de búsqueda y negociación con proveedores y el control de los resultados económicos.

Sin embargo, crearon también una pequeña red de colaboradores con el fin de lograr una mayor cobertura en el mercado local (el vitoriano) e, incluso, en otros territorios. Llegó un momento en el que Álvaro y Pablo se dieron cuenta de que Viunic les demandaba una dedicación que empezaba a no ser compatible con sus estudios y su vida personal.



Además, algunas de las tareas que implicaba la venta de los productos no podían realizarlas con la agilidad requerida (por ejemplo, la entrega de los pedidos). Fue entonces cuando pensaron que necesitaban contar con algún colaborador en Vitoria, localidad en la que se concentraban la mayor parte de sus ventas, que les ayudase a servir los pedidos. Así que, emulando la fórmula que habían observado que siguen las discotecas en algunas poblaciones de veraneo (cuentan con jóvenes a los que remuneran en función del número de clientes/as que consiguen llevar hasta sus salas), acordaron con un joven de su edad que le regalarían un producto Viunic por cada diez ejemplares que lograra vender. Él se encargaría, además, de entregar esos productos a los compradores. Y replicaron este esquema en otras poblaciones, provincias e incluso en algún que otro país en el que contaban con amigos y conocidos.



Pero, a pesar de la apuesta inicial que Pablo y Álvaro hicieron por la venta personal a través de su red de colaboradores, no dejaron de lado el canal virtual. Y es que, tras un año de actividad (en 2015), la expectación despertada tras publicar una bloguera unas fotos luciendo un jersey de Viunic les hizo constatar la importancia de mantenerse activos en las redes sociales. Así, conscientes de la notoriedad y el impacto que determinadas acciones de comunicación podían generar en los jóvenes a los que dirigían sus productos, decidieron potenciar su actividad en Facebook, Twitter e Instagram con el fin de mantener con ellos una comunicación fluida. Precisamente, para poder hacer diferentes promociones en las redes sociales –y también para



desarrollar un catálogo con el que dotar a la marca de una imagen más profesional–, realizaron varios *shootings* fotográficos durante los años 2015 y 2016. “Utilizamos jóvenes desde 18 a 26 años de edad acompañados de fotógrafos en proceso de darse a conocer”, recuerda Álvaro. Para terminar de acondicionar y “vestir” las fotos, buscaron localizaciones apropiadas para realizar este tipo de actividad e incorporaron artículos de decoración, animales, medios de transporte de moda (como bicicletas *fixie*), etc... “Todo ello para intentar conectar con nuestros seguidores y potenciales clientes”, añade.

Los proyectos frustrados

Cuando Pablo echa la vista atrás recuerda con cierto pesar que casi fueron más los proyectos en los que no pudieron embarcarse que los que llevaron a cabo. Iniciaron su actividad como un pasatiempo para divertirse y aprender. Pero suscitó más interés del inicialmente esperado y comenzó a demandar una implicación y unos recursos superiores a los que ellos habían contemplado dedicar.

Los primeros pedidos y la página web los habían financiado con una pequeña cantidad de dinero procedente de sus propios ahorros. Posteriormente, eran muy precavidos al realizar nuevos pedidos a sus proveedores. Sólo compraban nuevos lotes cuando tenían indicios claros de que podrían vender todas las unidades. Es decir, funcionaban casi bajo pedido.

Pero, pese a sus modestas expectativas iniciales, Viunic tuvo la posibilidad de afrontar proyectos más ambiciosos. Aunque habían dirigido sus productos a jóvenes de su edad y su ciudad (y también a los compañeros que tanto Álvaro como Pablo tenían en sus universidades de Bilbao y San Sebastián), también los compraron gente más joven (creen que por un efecto imitación de lo que veían que vestían jóvenes con unos pocos años más que ellos), gente más mayor (en parte motivados porque se trataba de una iniciativa emprendida por jóvenes de su ciudad) y desde lugares geográficos dispersos. Ello les llevó a mantener contactos con tiendas multimarca interesadas en vender los artículos de Viunic en sus establecimientos, a plantearse abrir ellos mismos un local físico en el que distribuirlos o, al menos, una *pop up store* en el centro de Vitoria, a exhibir sus prendas en un desfile celebrado en el Museo Artium, a plantearse colaboraciones con artistas locales (como un ilustrador de *skates*) y hasta a vender un gran lote de sudaderas a un equipo de hockey canadiense que contaba con 10000 aficionados (la conjunción Vi+Unic encajaba al dedillo con el slogan que buscaban para su formación).

Todos estos –y otros– proyectos llegaron a estar en fases de maduración muy avanzadas pero, sin embargo, ninguno llegó a materializarse. Pablo destacaba que “son más las cosas que no hemos llegado a hacer que las que hemos hecho”. No en vano, siempre acababan recordándose que eran sólo dos estudiantes con ganas de divertirse y aprender que, sin embargo, parecían haber acertado en la fórmula para intentar satisfacer una necesidad que, aparentemente, no estaba siendo adecuadamente cubierta por la oferta accesible en el mercado.

Lecciones aprendidas

Pablo se encontraba muy satisfecho con la experiencia que Álvaro y él habían vivido con Viunic. Aprendió muchas cosas y creía que esta vez lo harían mucho mejor. Aunando las lecciones

extraídas durante los tres años de vida del proyecto con las enseñanzas recibidas en la Universidad, creía que se replantearían algunas decisiones, por ejemplo, la cuestión relacionada con el margen de venta de sus productos. Como ya se ha mencionado, era de unos cinco euros independientemente del producto considerado. Daba igual que se tratase de una sudadera, una mochila o un gorro. Al coste unitario del producto le cargaban alrededor de cinco euros y ese sería el precio de venta del producto. ¿Por qué cinco euros? Porque éramos jóvenes y eso ya nos parecía suficiente. Además, el producto iba dirigido a los jóvenes, que tampoco tienen una gran capacidad adquisitiva.

Sin embargo, a la postre, comprobarían que se trata de una decisión compleja interrelacionada con numerosas variables y de una gran trascendencia. Para empezar, con ese margen –y, teniendo en cuenta su volumen de ventas– Viunic no era un negocio del que se pudiese vivir. Por otra parte, dificultaba muchísimo la posibilidad de vender sus productos en tiendas multimarca. Y es que, tras informarse, vieron que el margen que aplicaban los comercios era muy superior al establecido por ellos. Por lo tanto, los precios a los que ellos vendían los productos en su página web habrían entrado en claro conflicto con los previsibles precios de venta al público marcados por los comercios, algo que a estos últimos no les habría interesado. Y, subir súbitamente el precio en su página web para equiparar ambos niveles de precios no parecía una decisión fácil de trasladar a su público objetivo. Pablo recordaba que se lo plantearon “pero ya era tarde: una vez que te has puesto a vender sudaderas a 23 euros, ponerlas a 60...”. Por lo tanto, la posibilidad de distribuir sus productos a través de intermediarios parecía acabar en una encrucijada. Finalmente, el escaso margen obtenido por la venta de sus productos se reveló como un gran impedimento para regalar artículos a posibles referentes (deportistas, blogueras,...) de su público objetivo que podrían haber contribuido a aumentar la notoriedad de la marca. Lo hicieron en algunas ocasiones, pero acabaron descartando esta forma de actuar: “regalar una sudadera requería vender otras cuatro para compensar el coste derivado de esa acción”, decía Pablo.

Dirigir sus productos a un segmento de más edad también habría podido, cuando menos, ser barajado. Les parecía más difícil, porque no conocían sus gustos ni cómo llegar hasta ellos. Sin embargo, el primer pedido recibido a través de la página web fue de un chico de Zaragoza de unos 35-40 años. No fue el único. La gente de más edad también contactaba frecuentemente con ellos a través de Facebook. Observaron que, en la decisión de compra, pesaban motivos adicionales que los que evidenciaban los jóvenes de su edad. Estos últimos actuaban movidos por la estética y el precio de los productos. Sin embargo, les transmitía su agrado por el hecho de que el proyecto estuviese liderado por personas tan jóvenes y que se hubiese gestado en su ciudad (en el caso de los *gasteiztarras*). Además, Pablo creía que se trataba de un segmento que habría estado dispuesto a pagar un mayor precio por los productos de Viunic.

Despedida de VIUNIC... ¿un adiós o un hasta luego?

Los tres años que duró Viunic pasaron muy rápido para Pablo y Álvaro. Su aventura emprendedora requería la realización de numerosas tareas, por lo que les mantenía muy ocupados. Teniendo en cuenta que todavía eran estudiantes, esta circunstancia tenía una consecuencia importante: les distraía de las exigencias derivadas de sus respectivas carreras universitarias. De hecho, dada la dificultad que entrañaba compatibilizar ambas actividades, a finales de 2014 Pablo decidió tomarse un tiempo y aparcó los estudios. En septiembre de 2016 los retomó de nuevo, esta vez en la Facultad de Economía y Empresa en Vitoria-Gasteiz. Y aunque Álvaro se acababa de graduar, estaba cursando un Máster. Fue entonces cuando los dos amigos comenzaron a plantearse parar el proyecto.

Pablo destacaba que el objetivo principal nunca había sido ganar dinero, sino experimentar con un proyecto propio lo que aprendían en la Universidad y, además, disfrutando. El objetivo estaba cumplido, por lo que creyeron más adecuado focalizar los esfuerzos en la parcela formativa. Pablo y su socio no volvieron a comprar más camisetas ni atendieron nuevos pedidos, pero decidieron mantener la página web de la marca y sus perfiles en redes sociales. Además, dejaban abierta la posibilidad de retomar la actividad de Viunic en otro momento más adecuado: “ya sea un hasta pronto o hasta siempre, un millón de gracias a los que confiasteis en nosotros”, se despedían en las redes sociales (ver Anexo 3).

En octubre de 2018, a punto de terminar el Grado en ADE, Pablo empezaba a pensar en su futuro profesional. Como a tantos compañeros/as, la incertidumbre sobre qué haría tras recibir el tan ansiado título le hacía imaginarse distintos escenarios. El más lógico, siguiendo los pasos de la mayor parte de los recién titulados, era el de trabajar por cuenta ajena. Era una opción atractiva que, salvando las distancias, había podido experimentar en cierto grado mientras realizaba sus prácticas en una entidad financiera. Sin embargo, la experiencia que junto a su amigo Álvaro había vivido al poner en marcha Viunic le había resultado muy enriquecedora.

Por este motivo, se preguntaba si esa actividad que comenzaron para divertirse y aprender –o para aprender divirtiéndose– podría ser retomada y convertida en un negocio viable y competitivo. El proyecto llevaba aparcado más de un año y, tal como estaba concebido, no parecía que se pudiese vivir de él. Pero Pablo contaba con unos conocimientos y un bagaje de los que carecía cuando lo pusieron en marcha en 2014 (se había especializado en el ámbito de las finanzas), y Álvaro contaba incluso con experiencia profesional en una conocida agencia de publicidad. Ambos estaban más preparados. Sin embargo, le asaltaban multitud de preguntas: ¿Qué habría que cambiar para hacer de Viunic un proyecto rentable? ¿Podríamos continuar dirigiéndonos a los mismos clientes o convendría pensar en otro colectivo? ¿Estarían pasados de moda sus diseños? ¿Sería el relanzamiento de la marca una decisión sensata?

Anexo 1. Principales hitos de VIUNIC



Anexo 2. La página web de VIUNIC

The screenshot shows the VIUNIC website interface. At the top, there is a navigation bar with the VIUNIC logo, menu items (Products, Lookbook, General Information), a search icon, and a shopping cart icon showing 0 items for €0.00. The main banner features a group of four people (two men and two women) wearing VIUNIC t-shirts, standing with two blue bicycles and a dog in a park setting. The text 'CLOTHING MASTERPIECES' and 'VIUNIC' is overlaid on the image, along with a 'Shop Now' button.

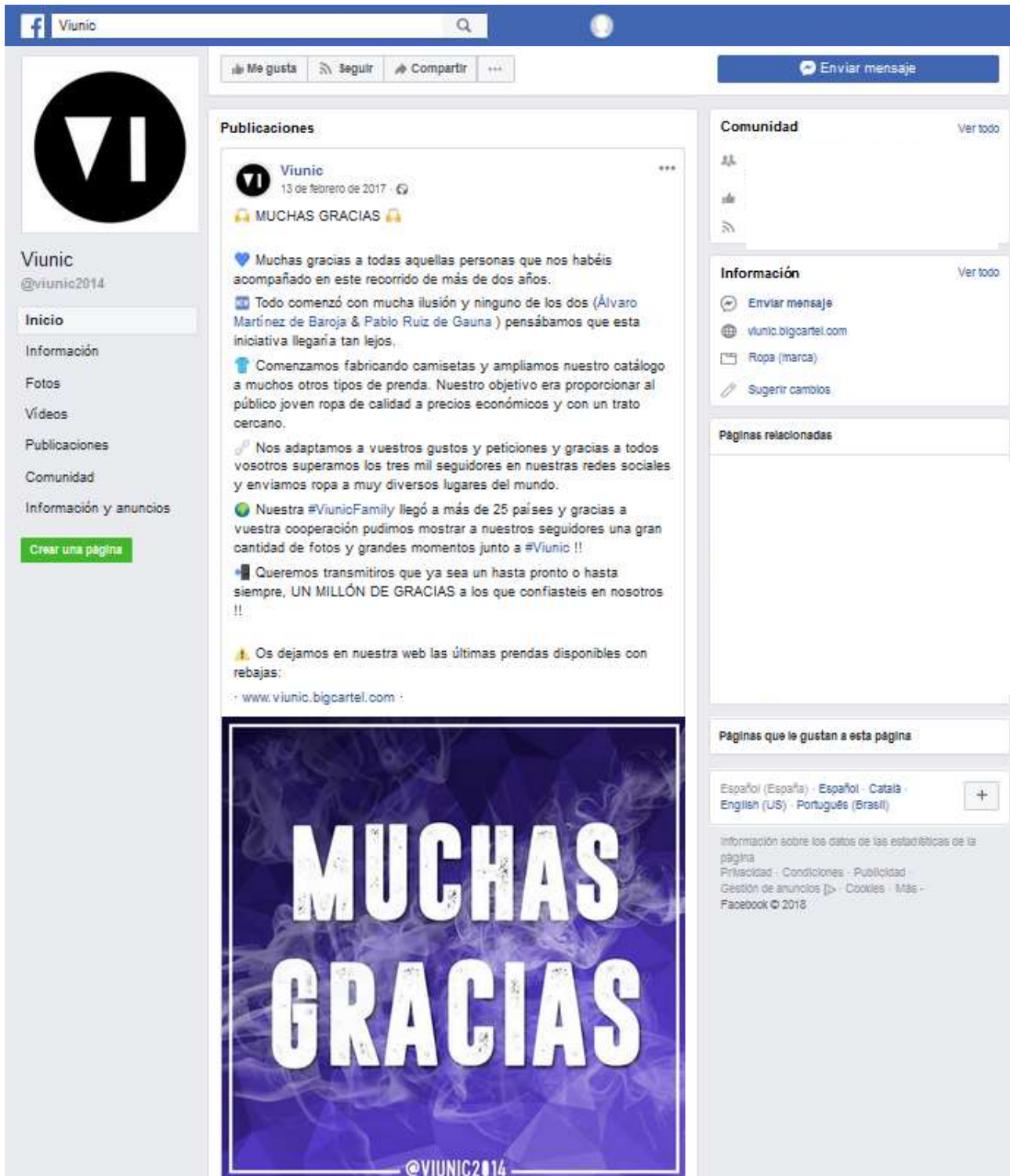
FEATURED

Products

- CAMISETAS**
€12.95
- SUDADERAS**
€23.00
- MOCHILAS**
€25.00
- GORRAS**
€12.95
- GORRO EST.2014**
€15.00

At the bottom of the page, there are social media icons for Bigcartel, Twitter, Facebook, and Instagram, along with 'Home' and 'Contact' links. The Windows taskbar at the very bottom shows the date as 04/10/2018 and the time as 17:54.

Anexo 3. Despedida de VIUNIC



Viunic
@viunic2014

MUCHAS GRACIAS

Muchas gracias a todas aquellas personas que nos habéis acompañado en este recorrido de más de dos años.

Todo comenzó con mucha ilusión y ninguno de los dos (Álvaro Martínez de Baroja & Pablo Ruiz de Gauna) pensábamos que esta iniciativa llegaría tan lejos.

Comenzamos fabricando camisetas y ampliamos nuestro catálogo a muchos otros tipos de prenda. Nuestro objetivo era proporcionar al público joven ropa de calidad a precios económicos y con un trato cercano.

Nos adaptamos a vuestros gustos y peticiones y gracias a todos vosotros superamos los tres mil seguidores en nuestras redes sociales y enviamos ropa a muy diversos lugares del mundo.

Nuestra #ViunicFamily llegó a más de 25 países y gracias a vuestra cooperación pudimos mostrar a nuestros seguidores una gran cantidad de fotos y grandes momentos junto a #Viunic !!

Queremos transmitir que ya sea un hasta pronto o hasta siempre, UN MILLÓN DE GRACIAS a los que confiasteis en nosotros !!

Os dejamos en nuestra web las últimas prendas disponibles con rebajas:

www.viunic.bigcartel.com

MUCHAS GRACIAS

@VIUNIC2014