

EL DISEÑADOR PRODUCTOR EN URUGUAY

Líneas de acción para posibles modelos de negocio de diseñadores-productores del área textil-indumentaria que trabajan a pequeña escala en el Uruguay

Tesis | Manuela Clavelli | Moira Palumbo

Autoras: Clavelli García, Manuela | Palumbo Falero, Moira

Tutora: D.I. Silvia Díaz

Tesis de grado de la carrera Diseño Industrial opción Textil-Moda

EUCD | FADU | UDELAR

Montevideo, octubre 2016

ÍNDICE

01

Introducción

| | | |
|---------------------------------------|--|----|
| 1.1 | | 8 |
| Tema y fundamentación de la elección | | 9 |
| 1.2 | | |
| Antecedentes | | 10 |
| 1.3 | | |
| Planteo del problema de investigación | | 11 |
| 1.4 | | |
| Objetivos | | 12 |
| Objetivo general | | 12 |
| Objetivos particulares | | 12 |
| 1.5 | | |
| Metodología | | 13 |
| 1.6 | | |
| Resumen de contenidos | | 14 |

02

Marco teórico

| | | |
|----------------------------------------|--|----|
| 2.1 | | 16 |
| Presentación | | 17 |
| 2.2 | | |
| Pymes en Uruguay | | 18 |
| 2.3 | | |
| Contexto económico local | | 20 |
| Industria textil en Uruguay | | 20 |
| Diseño textil-indumentaria en Uruguay | | 23 |
| 2.4 | | |
| Tendencias socioeconómicas del diseño | | 25 |
| 2.5 | | |
| Apoyo al desarrollo de emprendimientos | | 31 |
| Creación de la Cámara de Diseño | | 33 |
| 2.6 | | |
| Herramienta de análisis | | 35 |
| Modelos de negocio | | 35 |
| Benchmarking | | 39 |

Estudios realizados

3.1

Encuesta a diseñadores productores textil-indumentaria

Proceso y análisis de la información

Conclusión de la encuesta

3.2

Entrevista a diseñadores productores textil-indumentaria

Estudio de casos

Comparación de casos

42

43

45

74

76

78

99

03

Lineamientos para posibles modelos de negocio

103

04

Conclusiones

110

05

06

Bibliografía

112

07

Anexo

116

7.1

Ficha de encuesta

117

7.2

Ficha de entrevista

122

7.3

Desgrabado de entrevista

132

01

Introducción

1.1

Tema y fundamentación de la elección

El tema a tratar en esta tesis es el estudio de líneas de acción para posibles modelos de negocio de diseñadores-productores (DP) del área textil-indumentaria (TI) que trabajan a pequeña escala en el Uruguay.

Por este motivo se resolvió acotar en micro, pequeñas y medianas empresas (pymes)¹ la muestra a estudiar, las mismas son seleccionadas por ser el tamaño de empresa más representativo dentro del área de diseño, y por tener el formato de empresa más vulnerable en el mercado.

La producción de prendas en el Uruguay por diferentes motivos, por ejemplo, los costos de las materias primas, los procesos de elaboración, impuestos, entre otros, resulta en productos con poco margen de ganancia para el DP y de precios muy elevados para el consumidor final. Se hace así muy difícil la competencia con prendas de producción masiva como son las importadas de Asia con precios irrisorios, llegando a ser más cara la compra de materiales para la elaboración de una prenda que su precio de vidriera. Este es el disparador que motiva la investigación de esta temática.

Se considera relevante debido a que no hay investigaciones precedentes que recopilen los aciertos de los emprendimientos uruguayos de diseño TI que sientan bases de referencia para futuros proyectos. Esta investigación pretende brindar herramientas que permitan mejorar las posibilidades laborales del DP.

Se propone trabajar con pequeños productores debido a que "las PYMES (pequeñas y medianas empresas) son la mayor parte de las empresas nacionales, importantes en la generación de empleo y del PBI (Producto Bruto Interno), por lo tanto éstas constituyen un sector clave en la actividad económica del Uruguay"²

¹ La sigla PYMES literalmente significa: pequeñas y medianas empresas, al igual que la DINAPYME tomamos un sentido más amplio de esta incluyendo a las micro empresas.

² Rodríguez Miranda, Claudia. "La innovación como factor diferencial en la competitividad de las empresas de la Industria Textil del Sector de la Vestimenta en el Uruguay" [Tesis]. Montevideo: Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República, 2010. p8.

1.2

Antecedentes

Realizando un relevamiento de antecedentes a este trabajo se encontraron investigaciones que sirvieron de apoyo para el mismo. Estas presentan inquietudes similares sobre las problemáticas antes mencionadas del sector del diseño y de la vestimenta, pero abordadas de manera diferente.

En la tesis de ABREU, Pilar, *Moda fusión: productos competitivos para las empresas de hoy* (2008), la diseñadora realiza un plan de negocio como una posible solución al problema del mercado textil en Uruguay, plantea diseñar en Uruguay pero produciendo en el extranjero, por lo tanto difiere con la población de estudio que se presenta en este caso.

VIDART, Magdalena plantea en su tesis, *Industria de diseño* (2005), que la reactivación de la industria textil es posible a través de una buena gestión y no de la necesidad de grandes capitales. Este trabajo sirvió para contextualizar la situación del diseño 10 años atrás.

En el área económico-administrativa, se encontró la tesis de RODRÍGUEZ MIRANDA, Claudia, *La innovación como factor diferencial en la competitividad de las empresas de la Industria Textil del Sector de la Vestimenta en el Uruguay* (2010), donde analiza las diferentes formas de innovación en una empresa y cómo las mismas ayudan a mejorar su competitividad. Esta investigación trabaja con el sector de la vestimenta y no del diseño, los cuales están estrechamente vinculados, uno influye directamente en el otro, siendo útil para el marco teórico del presente trabajo.

1.3

Planteo del problema de investigación

Hoy en día la supervivencia de proyectos de diseñadores-productores del área textil-indumentaria se ha convertido en una empresa difícil. Esto lleva a plantearse la siguiente interrogante:
¿Cuáles son las características y acciones que hacen que los proyectos sean viables?

1.4

Objetivos

Objetivo general

_Detectar líneas de acción para posibles modelos de negocio que sirvan de referencia para los diseñadores-productores a pequeña escala del área textil-indumentaria en el Uruguay.

Objetivos específicos

- _ Analizar la situación laboral de los diseñadores del área textil-indumentaria con emprendimientos en Uruguay.
- _ Recopilar información sobre tendencias actuales del diseño y comercio, a nivel mundial.
- _ Estudiar las políticas actuales de apoyo a emprendedores y su repercusión.
- _ Recopilar y comparar información sobre emprendimientos del rubro mencionado mediante el proceso de Benchmarking, identificando aspectos a tener en cuenta en posibles modelos de negocio.

1.5

Metodología

Cuando se comenzó a pensar en el presente trabajo y de acuerdo a lo leído en los textos de Umberto Eco y Carlos Sabino, sobre cómo realizar una tesis, se resolvió realizar una investigación del tipo descriptiva adecuada al tema a tratar, ya que esta fue basada en datos y análisis de hechos, no siendo necesario generar una hipótesis a comprobar.

Las investigaciones descriptivas se proponen conocer grupos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. No se ocupan, pues, de la verificación de hipótesis, sino de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente.³

A través de documentos oficiales, encuestas y entrevistas, se realizaron análisis del tipo cuantitativo (para obtener datos numéricos) y cualitativos. También se trabajó con el proceso de Benchmarking y en base a la estructura de nueve módulos para la generación de modelos de negocios propuesta por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur⁴. Mediante estos datos se logró rescatar los aspectos positivos trabajados por las empresas estudiadas para poder desarrollar posibles líneas de acción para nuevos modelos de negocio.

³ Sabino, Carlos. "Cómo hacer una Tesis (Guía para elaborar y redactar trabajos científicos)". Caracas: Editorial PANAPO, 1987. Capítulos 6. p11.

⁴ Osterwalder, A; Pigneur, Y. Generación de modelos de negocio. Barcelona: Deusto, 2011. p.14-119. passim

1.6

Resumen de contenidos

En la primer parte de este texto se presenta el tema y el motivo por el cual se seleccionó, la definición del problema de investigación y los antecedentes que sirvieron de apoyo para este trabajo. Luego de definir el objetivo general y los objetivos específicos se acota el campo de estudio y la manera en la que se aborda el trabajo.

En la segunda parte se desarrolla el marco teórico en el que se ubica esta investigación, explicando la situación actual de la industria del diseño textil-indumentaria en el Uruguay, estudiando las tendencias mundiales en el desarrollo de negocios de diseño. A esto se le suma el estudio también de las características del Conglomerado y la Cámara de diseño y sus estrategias para el sector, así como las políticas gubernamentales de apoyo a emprendimientos, especialmente al desarrollo de las pymes.

En la tercera parte se realiza una encuesta que sirve como herramienta para obtener datos sobre la realidad laboral de los DP - TI, a esto se le suma el estudio cualitativo a través de entrevistas personales con emprendedores del área TI donde se analizan y comparan sus estrategias comerciales. Posteriormente se desarrollan líneas de acción para posibles modelos de negocios que sirvan de ayuda para futuros diseñadores emprendedores y por último se plantean las conclusiones.

02

Marco Teórico

2.1

Presentación

El tema a tratar en esta tesis es el estudio de líneas de acción para posibles modelos de negocio de diseñadores-productores del área textil-indumentaria que trabajan a pequeña escala en el Uruguay.

Se desarrollan a continuación algunos conceptos que se consideran pertinentes para poder entender el abordaje de este trabajo.

Cuando se menciona al DP se refiere al que diseña y produce en el Uruguay, no el que vende servicios. Tampoco corresponden a esta definición los diseñadores que trabajan con una metodología de Trading, que si bien diseñan en el Uruguay, realizan la producción en el exterior. Las Trading "son la reconversión de empresas textiles en intermediarios de diseño: un pool de diseñadores hace colecciones para ser fabricadas en China y vendidas en otras partes del mundo. De esta manera, no hay maquinaria, ni fabricación, ni producción".⁵

La definición que se toma de trabajo a pequeña escala se realiza en función de la clasificación dada por la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME), donde las microempresas son aquellas de no más de 4 integrantes y de un ingreso anual de 2.000.000 de UI, las pequeñas empresas, entre 5 y 19 personas y un ingreso de 10.000.000 de UI, y las medianas son aquellas de entre 20 y 99 personas y un ingreso anual de 75.000.000 de UI.⁶

⁵ Blogcouture [en línea]. [.Mariangela Giaino](http://blogcouture.info/vestidos-para-ganar/6122) [citado <22/06/2015>]. Disponible en Internet: <<http://blogcouture.info/vestidos-para-ganar/6122>>.

⁶ Uruguay. Decreto No 504/07, del 20 de diciembre del año 2007, DINAPYME, MIEM. apud Rodríguez, 2010.

2.2

Pymes en Uruguay⁷

Al comenzar a desarrollar el presente trabajo es imprescindible analizar la situación empresarial del Uruguay donde según datos del Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), la mayor parte de las empresas son pymes, siendo estas un motor fundamental para la economía del país.

Las pymes, como se menciona en la presentación, son definidas por la DINAPYME, en el Decreto No 504/07 del 20 de diciembre del año 2007, según la cantidad de personas que forman parte de las mismas y su ingreso anual. Se puede ver la importancia de las pymes en el país ya que "...las microempresas representan el 85,40%, las pequeñas empresas el 11,52%, las medianas el 2,58% y las grandes el 0,49% de las unidades económicas productivas del sector privado del Uruguay, sobre un total de 117.996 empresas."⁸

A su vez, las pymes emplean al 68,25% del total del personal del sector privado, en total 403.929 personas, cuando las empresas grandes lo hacen solo a 187.947. Las mismas se dividen en tres subgrupos representando la industria el 11,1%, el comercio el 40,2%, y los servicios el 48,1%.⁹

Por estos motivos para promover el desarrollo de las pymes del Uruguay, es que se crea en el año 1990 la DINAPYME dentro del MIEM. En el año 2008, en el marco de las políticas de apoyo a pymes, el MIEM firma un convenio con la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) para fortalecer y mejorar el desarrollo de las mismas en diferentes aspectos, como ser: tecnológicos, de gestión, de capacitación y de financiamiento.

Otra característica de las pymes, además de su importancia en el sentido económico y de desarrollo nacional, es su particular funcionamiento y estructura.

La tradición de micro y pequeña empresa representa un modelo distinto desde el punto de vista productivo al que se desarrolla a partir de la actividad masiva y despersonalizada que representa la gran industria.¹⁰

La dinámica de trabajo que presentan las micro y pequeñas empresas es particular en sí misma y es interesante de observar. Si se estudian puntualmente empresas de diseño TI, se puede apreciar que el vínculo entre las diferentes etapas del proceso (diseño, producción, distribución y comercialización) y de sus integrantes es muy cercano. De esta manera las etapas de producción y sus participantes dejan de ser anónimos, del mismo modo que sus creadores tienen un vínculo reconocible y reconocido. En las microempresas al igual que en un taller artesanal se trabaja de manera integral, donde el acto creativo es muy cercano al de la ejecución del producto, a diferencia de las grandes empresas donde los procesos son fragmentados.¹¹

En Uruguay tienen un peso importante las empresas familiares ya que en las "micro representan un 56% del empleo total, en las pequeñas casi 25% y en las medianas aproximadamente 10%."¹² Las empresas familiares se caracterizan por tener capital perteneciente a varios integrantes de una misma familia

⁷ Rodríguez Miranda, C. "La innovación como factor diferencial en la competitividad de las empresas de la Industria Textil del Sector de la Vestimenta en el Uruguay" [Tesis]. Montevideo: Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República, 2010. p.7-25 *passim*.

⁸ Rodríguez Miranda, C. *op.cit.* p.10.

⁹ Observatorio PYME - División empresas - DINAPYME, elaboración en base a datos extraídos de "Uruguay en Cifras 2008" del INE apud Rodríguez, 2010.

¹⁰ Vidart, Magdalena. "Industria de diseño" [Tesis]. Montevideo: Escuela Universitaria Centro de Diseño, 2005. p.13.

¹¹ *Ibid.*

¹² Rodríguez Miranda, C. *op.cit.* p.26.

y por lo tanto el poder de la empresa radica en la misma así como su continuidad en el tiempo, también esta estructura en algunas ocasiones desdibuja el límite entre lo familiar y lo empresarial repercutiendo tanto de manera positiva como negativa. Por lo tanto este hecho influye en las dinámicas empresariales y eso incide directamente en la capacidad de innovación y de competitividad de una empresa.

La capacidad de adaptación al medio es fundamental para que cualquier empresa de hoy pueda sobrevivir y cada una debe manejar la estrategia adecuada a su entorno. En Uruguay las empresas grandes son las que han mostrado mayor flexibilidad en sus estructuras, a su vez las pymes suelen tener una organización lineal lo cual puede influir negativamente en su capacidad de desarrollo.

2.3

Contexto económico local

Industria textil en Uruguay¹³

Según el trabajo "Vestimenta. Plan de Refuerzo de la Competitividad" del Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas productivas (PACC) realizado en el año 2007, se presentan algunas características reconocibles en las empresas del sector de la vestimenta. En los años 90 después del cierre de empresas exportadoras del área, muchos trabajadores comenzaron a trabajar de forma independiente, por este motivo el aumento de pequeños emprendimientos fue importante predominando en la actualidad en el sector las empresas medianas y pequeñas. Estos talleres trabajan de manera tercerizada para clientes, y generalmente presentan poca experiencia en gestión y capacidad negociadora. Las grandes empresas fabricantes de ropa recurren a ellos para tercerizar producción cuando aumenta la demanda pero no son capaces de asumir formalmente más empleados e inversión en maquinaria.

En este sector, según el mencionado trabajo del PACC 2007, se requiere de capacidades mínimas, la curva de aprendizaje es rápida y las remuneraciones son inferiores respecto a otros sectores industriales. Las características productivas del sector referidas al bajo nivel de calificación de la mano de obra y al reducido monto de la inversión y de la escala de producción explican, en cierto grado, la alta informalidad existente.¹⁴

El sector de la vestimenta en Uruguay, exportó a EEUU y a Europa hasta mediados de los 80', cuando comenzaron a ser muy competitivos los costos y la capacidad de producción de países de Asia, Caribe, Norte de África y algunos de Europa. Esta situación, que hizo difícil la competencia de la industria uruguaya en el exterior, mejoró en los 90' cuando comenzaron a realizarse acuerdos con algunos países de América como Argentina, Brasil, Chile y México, y luego con la creación del Mercosur. Si se observa el flujo de exportaciones del sector, su pico máximo fue a fines de los 90; luego de la crisis del año 2002, donde llegaron a el punto más bajo, el aumento no volvió a ser tan significativo. Las exportaciones de 2005 y 2006 representan el 43% de lo exportado en el año 1997.

¹³ Rodríguez Miranda, C. op.cit. p.27-156 passim

¹⁴ Ibid, p.28.

Dato histórico del flujo de exportaciones del sector textil entre 1996 y 2010, (millones de dólares) por año.¹⁵

EXPORTACIONES

| | | | | |
|---------------|----------------|----------------|---------------|---------------|
| 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
| 88.757 | 106.664 | 102.001 | 73.030 | 70.103 |
| 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
| 50.659 | 25.328 | 32.005 | 42.379 | 46.432 |
| 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| 45.700 | 65.000 | 65.000 | 48.000 | 46.000 |

Desde el año 2011 se incrementa el descenso de las exportaciones de productos, debido principalmente a las políticas proteccionistas de Argentina para la importación, y la crisis en el mercado regional.¹⁶

Las exportaciones del sector de la vestimenta en 2004 significaron ingresos por 60 millones de dólares. Esa cifra cayó a 40 millones en 2010 y a 24 millones en 2013, esperando para el año 2016, ingresos no mayores a 20 millones.¹⁷

Como contrapartida, las importaciones han aumentado vertiginosamente. De 37 millones de dólares en 2004, crecieron a 165 millones en 2013, y se cree que van a superar los 200 millones para el final del año 2016.¹⁸

La misma caída y deterioro de la industria textil se observa en las cantidades de producción y las ventas por año en el mercado local en diferentes ramas de la industria.

Según las empresas, las dificultades (incluidos los obstáculos para exportar) que enfrentan en la actualidad, por orden de importancia son: elevado costo de la mano de obra, difícil acceso a los mercados y colocación de la producción, permisos de importación de Argentina, cotización del dólar, sector informal (contrabando y subfacturación), falta de personal capacitado en el área producción, dificultades financieras.¹⁹

¹⁵ DI.PRO.DE - OPP / BID. Uruguay. p.28. apud Rodríguez Miranda, C, 2010. Exportaciones vs importaciones, 2010, Cámara Industrial de la Vestimenta. p.1

¹⁶ El País [en línea]. Maximiliano Montautti [citado <29/04/2016>]. Disponible en Internet: <http://www.elpais.com.uy/economia/noticias/vestimenta-exportaciones-caida-competitividad-mercados.html>

¹⁷ La Gaceta [en línea]. La Gaceta [citado <29/04/2016>]. Disponible en Internet: <http://lagaceta.com.uy/alertan-por-caida-de-exportaciones-de-textiles-y-aumento-de-importaciones/>

¹⁸ Ibid

¹⁹ Rodríguez Miranda, C. op.cit. p.118.

La evasión de impuestos y la subfacturación hace desleal la competencia interna, existe por parte del gobierno la voluntad de realizar un control más efectivo de esta situación pero la solución no va a ser a corto plazo.

Por otro lado es muy difícil para las empresas afrontar la competencia de productos importados y las más afectadas por esta tendencia son las que trabajan para el mercado local. Además la disminución de hilanderías y tejedurías de Uruguay, proveedoras de materia prima, ha obligado a recurrir a la importación de la misma desde Argentina, Brasil o del Sudeste Asiático, pero para comprar a países como China es necesario hacerlo en gran escala.

Existen tres tipos de empresas en el rubro de la vestimenta, las que solamente exportan (23%), las que solamente venden para el mercado local, que representan el 42% del total, y las que apuntan a ambos mercados (25%). Las que producen para el mercado local se enfrentan a la dificultad de: competir con prendas importadas, conseguir crédito, lidiar con la estructura impositiva y con la informalidad del sector. Según la información del estudio sobre "El Conglomerado Textil / Vestimenta. Informe final" del año 2006, también existen amenazas para el sector como ser, el aumento de la informalidad del mismo, la poca cooperación entre empresas, poco profesionalismo, el mal funcionamiento del Mercosur y las restricciones no arancelarias, y el aumento de la competencia tras la apertura del mismo. Dentro de las oportunidades que se presentan para el sector existen programas del gobierno sobre conglomerados en los cuales las empresas pueden ingresar y participar; en cuanto a las fortalezas se puede observar buena calidad en los productos, cumplimiento de plazos, experiencia exportadora, acceso a nuevas tecnologías y contactos para posibles negocios fuera del Mercosur.²⁰

Si se analizan las características de funcionamiento de las empresas del sector se observan dinámicas que influyen positiva o negativamente en su competitividad. En casi todas, la estructura organizacional es lineal, "esto implica estructuras rígidas de aspecto piramidal donde predomina el principio de unidad de mando con comunicación formal y decisiones centralizadas en el nivel superior"²¹, esta característica también es predominante en la empresa familiar que son abundantes en el sector; por otra parte muy pocas adquieren licencias de marcas y certificados de calidad, y no realizan convenios de cooperación entre ellas ni con otros entes como ser: universidades, centros de investigación, etc. La mayor parte de las innovaciones presentadas por las empresas son de tipo de inversión en maquinaria y/o software, y no innovaciones estructurales a nivel de dinámica de trabajo, o de diseño de producto (los diseños son definidos por el cliente y no propuestos por la empresa).

La innovación por parte de las empresas tiene como objetivo el aumento de la competitividad, ya que permite una mejor adaptación al medio, mejorar la calidad, aumentar la eficiencia en la producción y bajar costos. Para competir en un mercado de exclusividad es importante invertir en innovación, en diseño y calidad, factores de valor en ese medio, aunque es la acción menos frecuente en las empresas del sector industrial de la vestimenta ya que mencionan como algunas de las limitantes para la innovación el tamaño y la estructura del mercado interno. En cuanto a estrategias de comercialización las empresas que trabajan con el mercado local se enfocan en la mejora del servicio al cliente, mientras que las que exportan lo hacen tanto con el servicio como con la calidad del producto.

La mayor parte del capital en el sector es de origen nacional y las empresas además de su propia inversión acuden, algunas pocas a préstamos bancarios, y la mayoría a financiación del MIEM, el 80% recibe su apoyo para la compra de maquinaria industrial.

Como observa Claudia Rodríguez Miranda en su tesis, *La innovación como factor diferencial en la competitividad de las empresas de la Industria Textil del Sector de la Vestimenta en el Uruguay* (2010), en Uruguay la industria de la vestimenta requiere de mano de obra intensiva de costos elevados por lo tanto no se puede competir con el mismo trabajo procedente países asiáticos, y sugiere que la mejora de la industria textil va de la mano de la innovación en diseño y del fortalecimiento de la mano de obra calificada y especializada.

Varios estudios a nivel mundial indican que la innovación es una ventaja fundamental para la competitividad, las innovaciones en procesos apuntan a mejorar la eficiencia y los costos, pero la innovación en los productos se basa en la experiencia del cliente, se basa en la información que este les brinda.²² El diseño es justamente la herramienta que ayuda a crear esa innovación que marca la diferencia en una empresa, tanto en el producto, en el servicio, como en las dinámicas de trabajo.

Según el trabajo de Raúl Richero sobre el conglomerado textil, para la mayoría de las empresas de la industria de la vestimenta, la estrategia comercial siempre ha sido competir por precios, pero esto está vinculado a la coyuntura económica de un momento tanto del país como de la región o del mundo, por lo

²⁰ Richero, R. *El Conglomerado Textil/ Vestimenta. Informe final.* apud Rodríguez, 2010.

²¹ *Ibid.*, p.133.

²² Galende, J. apud Rodríguez Miranda, C, 2010. p.20.

tanto no tiene mucho futuro y no asegura una posición competitiva estable, "...plantea que sería mejor una estrategia que se centre en la diferenciación, de modo de desarrollar productos con un importante valor agregado basándose en diseño, originalidad, calidad y la imagen de marcas propias buscando obtener mayores ganancias."²³ En los hechos se ve que el estado ha brindado diversos apoyos de tipo económico para lograr precios más competitivos en las empresas y sin embargo esto no ha sido suficiente para lograr resultados positivos a largo plazo.

En el sector del diseño TI muchas de las dificultades para su desarrollo son las mismas que las que se presentan para el sector de la vestimenta y las consecuencias de los impactos que sufre este último se ven reflejadas en el sector del diseño.

Diseño textil indumentaria en Uruguay²⁴

La profesionalización de la disciplina de diseño en el Uruguay es relativamente nueva, la creación de la primer escuela de diseño data de 1988, Centro de Diseño Industrial que luego pasó a llamarse Escuela Universitaria Centro de Diseño (EUCD), fue en sus comienzos una escuela de pocos estudiantes y pocos egresados, por lo que generó poca masa crítica y pocos profesionales del diseño que sintieran la necesidad de realizar un registro de la situación del sector. Es recién con la creación del Conglomerado y la Cámara de diseño del Uruguay (CDU), en los años 2008 y 2009 respectivamente, que se comienza a generar bases de datos sobre el tema.

En base al material generado por la CDU, se desarrolla a continuación la situación actual del diseño TI y de los diseñadores en el país. En el año 2013 se llevó a cabo la primer encuesta a egresados de carreras de diseño con la finalidad de contribuir a generar insumos para la promoción del sector de diseño.

Junto a la colaboración de la Mesa de Institutos de Formación que ayudó a acceder a las bases de datos disponibles, lograron definir el alcance de la misma pudiendo relevar datos de 1.626 personas que desde el año 1992 culminaron alguna de las 16 Carreras del área de Diseño brindadas por: EUCD, Instituto Strasser, Instituto Universitario BIOS, Pablo Giménez EID y Universidad ORT. El porcentaje de la muestra a la que se accedió no es estadísticamente representativo, por lo cual es simplemente una referencia estimativa que nos acerca al conocimiento del egresado.

De los resultados obtenidos hay varios datos destacables para esta investigación en cuanto al desarrollo laboral y al carácter emprendedor del diseñador del área TI, este sector (TI) representa el 24% de los suscriptos a la CDU e incluye empresas de diseño de calzado, accesorios, e indumentaria, que brindan servicios de diseño y/o realizan productos con marca propia.²⁵

Dentro del desarrollo laboral la flexibilidad es una característica relevante en el trabajo del diseñador, a la hora de desarrollar su trabajo la transversalidad dentro de las diferentes áreas de diseño es clave para la adaptación a las demandas del mercado, esto se da debido a las características de las empresas que son la mayoría pymes y no tienen recursos suficientes para contratar personal para cada área específica. Además de la transversalidad que se da en las tareas a desempeñar por parte de los diseñadores TI, existe otra que se da con los diferentes sectores de la actividad económica, principalmente con la industria del textil y la vestimenta.

Esta capacidad de adaptación es muy valorada por los egresados de diseño TI y evaluada como uno de los puntos fuertes de su formación junto con la solidez proyectual y los conocimientos técnicos.

Según la encuesta realizada por la CDU el ingreso promedio de los egresados del área TI es de \$U 23.000, estando el 60% de los mismos por debajo de los \$U 20.000, y por encima de \$U 40.000 algo más del 10%.

Se estima que 8 de cada 10 diseñadores TI trabajan en alguna actividad vinculada al diseño, sin embargo sólo para 4 de cada 10, estas significan más del 80% de sus ingresos, y para 4 de cada 10 significan menos del 20% de sus ingresos. Estas cifras no implican disconformidad por parte de los egresados en cuanto a su formación pero sí respecto a sus ingresos, en cuanto al desempeño laboral el 50% del total de egresados se muestra conforme.

Se observa en los datos que la principal forma de trabajo de los diseñadores egresados es estar a cargo de áreas o proyectos, representando un 40% del total de los diseñadores, este rol se desempeña tanto en fábricas textiles como en tradings que se convirtieron en el boom después de la crisis del año 2002²⁶; la segunda actividad más importante es ser dueño ó emprendedor, representando un 30%, el resto de las actividades aparecen en menor porcentaje, como por ejemplo: cargos operativos, etc.

²³ Richero, R. apud Rodríguez Miranda, C, 2010, p.153.

²⁴ CDU, Cámara y Conglomerado de Diseño del Uruguay. Encuesta a egresados de diseño: 1992 - 2013, Montevideo, 2014. p.2-82 passim.

²⁵ CDU, Cámara y Conglomerado de Diseño del Uruguay. Informe: diseño textil/indumentaria de Uruguay, Montevideo, 2012. p.3.

²⁶ Ibid. p.6.

En definitiva llevar a cabo un emprendimiento propio en Uruguay es tarea difícil, solamente 1 de cada 10 egresados lo tiene como trabajo principal, hay muchos que intentan generar un emprendimiento sin demasiado éxito teniéndolo como ingreso secundario, y un 40% de los mismos debe abandonar la actividad. Dadas estas cifras alarmantes es importante señalar las barreras más mencionadas por los diseñadores que impiden la sustentabilidad de un emprendimiento, como ser: costos, acceso a financiamiento, tamaño de mercado, capacidad de gestión empresarial, conseguir buenos proveedores de materia prima y de producción tercerizada, y la colocación del producto en el mercado; estando estos ordenados de mayor a menor importancia. Estos puntos que se acaban de mencionar como dificultades o barreras para la industria de diseño coinciden en gran medida con los mencionados anteriormente para la industria textil.

Dentro de los factores recién mencionados existen algunos que son externos al diseñador, como pueden ser los relacionados al mercado y al tipo de cambio, y hay otros que son inherentes a su formación en los cuales se puede incidir, por ejemplo la escasa formación en gestión empresarial señalada por los propios diseñadores.

La CDU en el *Informe: diseño textil/indumentaria de Uruguay*, menciona las siguientes características como fortalezas del diseño uruguayo:

- Los servicios de diseño uruguayos son competitivos a nivel internacional.
- Las actividades de diseño uruguayo se vinculan transversalmente con los diferentes tipos de industria, siendo un factor relevante dentro de cualquier sector productivo.
- Actualmente, el sector de diseño está conformado por empresas pequeñas y flexibles, capaces de adaptarse con facilidad a los cambios económicos y productivos.
- El diseño uruguayo es de alta calidad y representa una ventaja competitiva cada vez más importante.
- Nuestra cultura, materiales, procesos y solidez profesional fortalecen las expectativas de desarrollo del diseño uruguayo.²⁷

Esta definición hecha por parte de la CDU de las fortalezas del sector es cuestionable; por ejemplo, en cuanto a la competitividad internacional de los servicios de diseño, ¿seguirían siendo competitivos si los sueldos de los diseñadores fueran mayores ya que, como se mencionó anteriormente, el 60% gana menos de \$U20.000?, ¿o será que esta competitividad va en desmedro del reconocimiento del trabajo del diseñador?.

La versatilidad del trabajo del diseñador es enriquecedora para el profesional al expandir sus conocimientos en diferentes áreas, pero esto refleja la necesidad de economizar en recursos humanos (ya sea en pequeños emprendimientos como en empresas), en este caso el diseñador termina cubriendo áreas en las cuales no se formó específicamente existiendo personas idóneas para dichas tareas.

Se comparte la visión de la CDU de que el nivel y la calidad del diseño uruguayo es bueno y eso significa una competitividad cada vez más fuerte, sin embargo existen factores que hacen difícil que sea efectiva esa competitividad a nivel nacional, por ejemplo los precios de los productos importados de Asia.

²⁷ Ibid. p.8.

2.4

Tendencias socioeconómicas del diseño

Ya desde 1999 la Lic. en Sociología Susana Saulquin, analizaba la situación de la moda pronosticando una transición durante los siguientes 25 años para el devenir de la misma en un nuevo sistema de la moda, un sistema general de la indumentaria en el cual su desarticulación estaría guiada por tres ejes fundamentales que tienen que ver con una nueva conciencia y replanteo de la relación del individuo con el vestido y su entorno.²⁸

Estos ejes serían: El nuevo uso de la vestimenta, donde la moda ya no regula la imagen de las personas, ni define su rol y su estatus en la sociedad; las nuevas tecnologías, que van a multiplicar las posibilidades en el uso de los textiles en diferentes áreas pero también en la vestimenta, donde la funcionalidad pasa a ser fundamental tanto en usos específicos (ropa deportiva, vestimenta espacial, vestimenta protectora) como para el uso cotidiano; la conciencia ecológica, tanto en el desarrollo de materiales no nocivos con el medio ambiente, como con la utilización y la producción responsable de la vestimenta.²⁹

Ese salto hacia el futuro que se dará por la creciente complejidad social, hacia el vestido inteligente con adelantos tecnológicos incorporados, transcurrirá con un consecuente salto al pasado, al vestido ritual, estable en su base homogénea pero personalizado porque puede comunicar identidades y descreer de mandatos sociales.(...) El paulatino y previsible reemplazo de la sociedad industrial por una sociedad tecnológicamente dirigida, con redes informáticas que comunican al instante todas las zonas del planeta, condiciona a la vestimenta que personalizada e individualista, evoluciona adaptada a nuevos parámetros. El nuevo diseño deberá responder a requerimientos que sumen la funcionalidad a la practicidad, al cuerpo humano real, a los nuevos materiales y a contemplar la relación entre la naturaleza ambiental y la humana.³⁰

En el año 2015 se ve un estado avanzado de aquella proyección de la moda, aunque podría decirse que en esta etapa aún conviven dos modelos.

Muchas de las personas relacionadas a la industria de la vestimenta tienen una mirada optimista sobre el desarrollo ecológico de esta área para los próximos años. El abordaje que se hace sobre este tema es variado ya que son muchas etapas por las que atraviesa una prenda y todas ellas se vinculan en diferente medida con el medio.

Carmen Artigas (Sustainable Design Consultant) opina que se tiene que empezar a trabajar sobre la toxicidad de los productos químicos utilizados para el desarrollo de fibras y textiles, buscando eliminar o regular el uso de sustancias o procesos peligrosos. Por otro lado también se refiere al aumento del consumo responsable de los diseños, la conciencia de saber que es lo que se está consumiendo y la conciencia en cuanto al respeto cultural y el repudio a las copias. Afirma que el valor volverá a estar en los textiles tradicionales y en los artesanos.³¹

Marci Zaroff (President, Portico Brands; founder and president, Metawear; Executive Producer, Driving Fashion Forward) promueve el consumo de algodón orgánico, con certificación Global Organic Textile Standard, la Asociación de Comercio Orgánico (OTA), está catalizando marcas, minoristas, gobierno y otras organizaciones no gubernamentales (como el Textile Exchange) para proteger y promover los productos de fibra orgánica como parámetro de un nuevo estilo de vida. En Estados Unidos se está buscando cada vez

²⁸ Saulquin, Susana. *La moda, después*. Buenos Aires: ISM, 1999. p.11

²⁹ *Ibid.*, p.11-186 passim

³⁰ *Ibid.*, p. 12-13

³¹ *Ecouterre* [en línea]. Disponible en Internet: <http://www.ecouterre.com/eco-fashion-predictions-for-2016/2016-carmen-artigas/?extend=1> [citado <3/02/2016>].

más que las etiquetas reflejen sostenibilidad y transparencia como factores clave y es en esta área en la que se espera ver un gran progreso.³²

Kirsten Brodde (Campaign Leader, Detox My Fashion, GREENPEACE) indica que la reparación, préstamos, y el intercambio de ropa son tendencias con visión de futuro y tienen el potencial de reducir la velocidad del modelo de la moda desechable.³³

En relación al abandono del "fast Fashion", Livia Firth (Directora Creativa, ECO-AGE; Cofundadora de Green Carpet Challenge) propone la regla de los "30 usos", se trata de comprar prendas que se puedan utilizar un mínimo de 30 veces, afirma que la "moda rápida" está en vías de extinción porque la gente está tomando conciencia del engaño hacia el usuario y del abuso que hay sobre las personas que están al final de la cadena de suministro.³⁴

La conciencia ecológica también está vinculada a la explotación de los animales que proveen cuero y lana utilizados por la industria textil y los procesos contaminantes e inhumanos a los que se someten los trabajadores. Según CHRISTINA SEWELL (Fashion Campaign Coordinator, People for the Ethical Treatment of Animals) son muchas las marcas que están comprometidas con el buen trato animal y están desarrollando diferentes materiales veganos alternativos para sustituir la lana, el cuero, la angora, etc. La tecnología y la alta variedad de materiales ecológicos nobles promueve cada vez más el desarrollo ético de los mismos.³⁵

Para Simone Cipriani (Head and Founder, International Trade Centre's Ethical Fashion Initiative), no va a ser tan fácil poder lograr un cambio ya que requiere de tiempo y una agenda muy definida, pero si hay una buena estrategia se genera una base sólida para lograrlo y hay muchas empresas que están comprometidas con esto.³⁶

Marie-Claire Daveu resume que es primordial reconocer el hecho de que el éxito futuro de una empresa depende de la integración de objetivos sociales y ambientales más amplios³⁷

Todas estas opiniones van alineadas en el mismo sentido, comercio justo, sustentabilidad, ética, ecología, reciclaje, etc. Si bien son temas que hace tiempo resuenan ya que desde la década de los 70 se comienza a tomar conciencia sobre la vulnerabilidad de la tierra y sus recursos, hasta ahora el sistema de consumo no daba lugar para llegar con fuerza a repercutir en la sociedad y la industria, ahora el modelo comenzó agostarse en sí mismo y es cuando empiezan a verse diferentes caminos de acción.

En el año 2015 se gestó el movimiento Fashion Revolution, una comunidad sin fines de lucro que comenzó a exponer la situación real de la industria textil a nivel mundial, esta comunidad incluye a todos los involucrados en la cadena de suministro: agricultores, productores, compradores, diseñadores, minoristas y consumidores. Concientizando a los usuarios y fomentando la demanda de saber qué hay detrás de cada prenda y cómo se hace, se irá motivando la transparencia en la industria.

El 2 de diciembre de 2015 se elaboró un documento (White Book) que establece la necesidad de una mayor transparencia en toda la industria de la moda, desde la semilla hasta la basura. El documento contextualiza los efectos de la revolución de la moda, la filosofía de la organización y cómo el público, la industria, los políticos y otros alrededor del mundo pueden trabajar hacia un futuro más limpio, más seguro y más justo para la moda. ¿Porqué es importante la transparencia?, porque es la manera que hay para asegurarse que las empresas respeten los derechos humanos y las prácticas ambientales sólidas. Lo que promueve el Fashion Revolution es: conocimiento, información, y honestidad.³⁸

Dentro de estas tendencias mundiales de moda sustentable y amigable con el medio ambiente, surgen diversas marcas que promueven diferentes estrategias para lograrlo. Por ejemplo la marca "Reformation" con una propuesta de reciclaje de prendas y confección a pequeña escala lo que le permite mayor transparencia y promueve a su vez el aprovechamiento de los recursos (prendas ya confeccionadas recicladas). El boom del reciclaje se encadena con nuevas propuestas de consumo colaborativo como la "Fashion Library", en Europa ya expandida con mucho éxito, las librerías de ropa ofrecen la posibilidad de renovar el vestuario frecuentemente pero de forma responsable. Estas librerías además promueven diseños de marcas destacadas y de nuevos diseñadores independientes para evitar el consumo en las mega cadenas de ropa como H&M.³⁹

³² Ecouterre [en línea]. Disponible en Internet: <http://www.ecouterre.com/eco-fashion-predictions-for-2016/2016-marci-zaroff/?extend=1> [citado <3/02/2016>].

³³ Ecouterre [en línea]. Disponible en Internet: <http://www.ecouterre.com/eco-fashion-predictions-for-2016/2016-kirsten-brodde/?extend=1> [citado <3/02/2016>].

³⁴ Ecouterre [en línea]. Livia Firth [citado <3/02/2016>]. Disponible en Internet: <http://www.ecouterre.com/eco-fashion-predictions-for-2016/2016-livia-firth/?extend=1>

³⁵ Ecouterre [en línea]. Disponible en Internet: <http://www.ecouterre.com/eco-fashion-predictions-for-2016/2016-christina-sewell/?extend=1> [citado <3/02/2016>].

³⁶ Ecouterre [en línea]. Disponible en Internet: <http://www.ecouterre.com/eco-fashion-predictions-for-2016/2016-simone-cipriani/?extend=1> [citado <3/02/2016>].

³⁷ Ecouterre [en línea]. Disponible en Internet: <http://www.ecouterre.com/eco-fashion-predictions-for-2016/2016-marie-claire-daveu/?extend=1> [citado <3/02/2016>].

³⁸ Ecouterre [en línea]. Disponible en Internet: <http://www.ecouterre.com/eco-fashion-predictions-for-2016/2016-orsola-de-castro/?extend=1> [citado <3/02/2016>].

³⁹ El País [en línea]. Clara Laguna [citado <21/04/2016>]. Disponible en Internet: http://smoda.elpais.com/moda/bibliotecas-de-ropa/?id_externo_rsoc=FB_CM_SM

El público ha cambiado muchísimo, las nuevas generaciones viven con otra velocidad y esa urgencia y ansiedad que existe por todo comienza a hacer mella en la moda. Algunas marcas importantes como Burberry, Mango, y Tom Ford se han dado cuenta que tenían que cambiar algunos hitos de la moda, como son los desfiles de temporada, para adaptarse a la demanda del mercado, la necesidad de acceder al producto inmediatamente, ...“En un mundo que se ha convertido cada vez más inmediato, la forma actual de mostrar una colección cuatro meses antes de que esté disponible para los clientes es anticuado y no tiene sentido”...40

La demanda del nuevo consumidor pasa por varios lados, la necesidad de la inmediatez y de buscar satisfacer las necesidades personales representadas en la individualidad de la persona y ya no en la masa, potencia la búsqueda de que los productos sean cada vez más personalizados, más individuales y reflejen mejor a quien los viste. Se han abierto muchas ramas de la moda donde un producto base es luego intervenido por su usuario, por ejemplo las camisetas intervenidas con cortes que generan novedosos diseños como los que realiza Adam Saaks⁴¹, o prendas con bases de estampados en blanco y negro para colorear con marcadores textiles⁴², La tecnología también acerca al consumidor la posibilidad de generar sus propios diseños, las impresoras 3D, que se convirtieron en una herramienta relativamente accesible, han abierto un nuevo campo de investigación en posibilidades y con el simple acceso a un software se pueden crear infinidad de objetos, en el campo textil se han realizado varios desarrollos interesantes en este sentido con materiales no comúnmente utilizados en esta industria, un ejemplo de esto es el trabajo de la diseñadora Mary Huang, fundadora de Continuum Fashion⁴³, o el vestido realizado por Jessica Rosenkrantz y Jesse Louis-Rosenberg⁴⁴ entre otros.

En Uruguay las marcas de diseño textil e indumentaria también se están alineando con las tendencias internacionales de sustentabilidad, trazabilidad, y ética, así como con los nuevos medios informáticos de comunicación, promoción y venta. Estos medios les permiten, además de mayor visibilidad, ampliar las estrategias de supervivencia en un mercado chico y con una fuerte competencia.

Existen proyectos que desde hace tiempo manejan conceptos que ahora son furor en el mundo de la moda, Manos del Uruguay, por ejemplo, es una organización social sin fines de lucro que desde 1968 trabaja con mujeres rurales en la realización de hilados y tejidos de lana promoviendo la cultura y tradición uruguayas y ampliando las posibilidades de crecimiento de la mujer en el medio rural, cada prenda de Manos del Uruguay cuenta quién la realizó y de dónde proviene.⁴⁵

En el año 2009, tras un largo y exhaustivo proceso de evaluación Manos del Uruguay fue aceptada como miembro de la World Fair Trade Organization - WFTO (Organización Mundial del Comercio Justo), que opera en 70 países, y nuclea más de 350 organizaciones comprometidas 100% con el Comercio Justo.⁴⁶

Manos del Uruguay nuclea diferentes cooperativas de producción artesanal del área rural brindándoles diferentes servicios con los objetivos de crear fuentes de trabajo, fomentar espacios de crecimiento social y valorizar el trabajo artesanal.⁴⁷

La marca Ana Livni, integrada por Ana Livni y Fernando Escuder, precursora del movimiento “Slow Fashion” en el país, se define como una empresa de investigación creativa de vestimenta que fomenta el desarrollo del trabajo sustentable, fusionando arte e industria.⁴⁸ Tratando de alejarse de la vorágine de la moda, las tendencias, y lo efímero, hacen una reformulación de la misma contemplando otros valores, acercándose al arte y al trabajo artesanal, y tomando al diseño de vestimenta como una herramienta identitaria de un país, de una generación, y de una persona, ellos desarrollan el diseño mirando hacia adentro, preguntándose quienes somos y dónde estamos. Se plantean un cuestionamiento ante el sistema actual de la moda, el exceso de consumo, la explotación de los trabajadores y los recursos, y buscan pararse en esa crítica para construir algo nuevo que refleje sus valores. La experimentación, el ensayo y el error, el recrear constantemente, construye su identidad y es lo que le da contenido a la marca. El concepto de moda lenta lo comienzan a emplear para indicar que la marca maneja otros tiempos diferentes a los de la

⁴⁰ Blogcouture [en línea]. Augusta Adriasola [citado <21/04/2016>]. Disponible en Internet: <http://blogcouture.info/un-quebre-en-el-sistema-de-la-moda/43590/>

⁴¹ Youtube [en línea]. Disponible en Internet: <https://www.youtube.com/watch?v=ps9-Y-XxLi4> [citado <21/04/2016>].

⁴² Stylo Urbano [en línea]. Renato Cunha [citado <21/04/2016>]. Disponible en Internet: <http://www.stylourbano.com.br/the-colour-in-dress-o-primeiro-vestido-para-colorir-do-mundo/>

⁴³ Wearable Tech Fashion [en línea]. Disponible en Internet: <http://wearable-tech-fashion.com/portfolio/leaders-in-the-3d-printing-revolution> [citado <20/11/2015>].

⁴⁴ YouTube [en línea]. Disponible en Internet: <https://www.youtube.com/watch?v=wdRswasffl> [citado <22/04/2016>]

⁴⁵ Manos del Uruguay [en línea]. Disponible en Internet: http://www.manos.com.uy/sobre_manos_del_uruguay/ [citado <22/04/2016>]

⁴⁶ Ibid

⁴⁷ Ibid

⁴⁸ Ana Livni [en línea]. Disponible en Internet: http://www.analivni.com/MODAlenta/quienes_somos.html [citado <23/04/2016>]

industria de la moda que se rige por temporadas y liquidaciones. Cuenta Ana Livni que el término “slow” fué utilizado originalmente en el mundo de la gastronomía, contrariamente al fast food, slow food promovía otro acercamiento a la experiencia de comer, en este sentido es que los diseñadores lo toman de manera intuitiva para aplicarlo en sus colecciones.⁴⁹

Otro ejemplo en Uruguay es el emprendimiento Texturable que realiza prendas y accesorios de lana y fieltro. El trabajo personalizado y sustentable es la base de sus productos. Claudia Rosillo (su creadora) comenzó trabajando con el reciclaje de subproductos de la lana para producir fieltro y así fue como se especializó en la producción sustentable. Siguiendo ese rumbo planea a futuro realizar una línea 100% ecológica y certificada de productos utilizando algodón orgánico importado de Argentina.⁵⁰

A través del sitio web Etsy, que comercializa productos artesanales, fue que la diseñadora logró expandirse al mercado internacional que es hoy su mayor fuente de ventas. “Los productos artesanales son más valorados por el público extranjero que por el uruguayo”.⁵¹

Como señala Rosillo, trabajar a través de una plataforma web reconocida internacionalmente brinda muchas ventajas, como por ejemplo la posibilidad de vender 24 horas al día, no tener la responsabilidad de sostener un local de ventas, ni tener a cargo empleados, o tener que lidiar con tiendas intermediarias de los productos. Además de abrir posibilidades de comercialización y de exposición en locales de diferentes partes del mundo.⁵²

Como Etsy existen cada vez más plataformas para la venta online, un ejemplo es el caso de Mercadolibre que sumó una sección dedicada especialmente a la venta de moda brindándole a diferentes marcas de diseño un espacio virtual de venta, las ventajas de esta herramienta para las marcas son: no tiene costos de inversión ni mantenimiento, ofrece una alta exposición a los productos, tiene alcance a todo el Uruguay, y son incluidas en campañas de e-mail marketing y acciones comerciales; Mercadolibre recibe una comisión de entre 7% y 8% por cada venta. La moda es un sector en el cual hasta el momento la empresa no había hecho foco, pero es una de las estrategias que considera fundamental para atraer a las nuevas generaciones y continuar liderando el mercar on line.⁵³

Las estrategias comerciales son un factor determinante para el éxito de un emprendimiento, las empresas también adoptan tendencias en este ámbito, estrategias para adaptarse a los cambios sociales y económicos que repercuten en todas las industrias obligándolas a implementar modificaciones para seguir en la competencia. Lewis Perkins (Interim President, Cradle to Cradle Products Innovation Institute) afirma que el futuro es la colaboración industrial, que la asociación entre las empresas bajo nuevas teorías de cambio van a avanzar positivamente en la industria de la vestimenta proponiendo innovaciones en la cadena de suministros.⁵⁴

En cuanto a las pequeñas escalas productivas Shannon Whitehead (Founder, Factory45) cree que es el momento ideal para el movimiento de diseño independiente ya que nunca había sido tan fácil iniciar una marca, gracias a la financiación colectiva, el comercio electrónico y las redes sociales, quien quiera tener una empresa de diseño no necesita cientos de miles de dólares para invertir.⁵⁵

Estas tendencias comerciales son crecientes y se ven presentes en diferentes industrias, el pasaje a la era de la informática y la digitalización es uno de los factores que han cambiado radicalmente muchos paradigmas en el mundo de los negocios, otros de los motivos para estos cambios son: la competencia global que permite el intercambio de materiales, servicios y productos desde cualquier parte del planeta, y la facilidad que existe para las compañías de acceder a activos sobre una base de costos variables. Esta situación ha puesto en jaque a muchas empresas que se descansaban en su “ventaja competitiva”, ventaja que les jugó en contra porque impidió que se pudieran dar cuenta de la necesidad de realizar un cambio hasta estar en crisis y necesitarlo.⁵⁶

A nivel internacional hace años que la competitividad de una empresa no pasa solamente por abaratar los costos de producción y una situación cambiaria favorable, sin desmedro de estos factores, varios estudios han demostrado que como estrategia a mediano y largo plazo no es suficiente. Innovar en los procesos de organización de la empresa, los procesos productivos, el diseño de los productos con sus prestaciones y el servicio de postventa, la garantía, el control de la calidad, y también cosas que tienen que

⁴⁹ YouTube [en línea]. Disponible en Internet: <https://www.youtube.com/watch?v=El4NfXNjHgc> [citado <19/03/2016>]

⁵⁰ El Observador [en línea]. Valentina Esponda [citado <21/04/2016>]. Disponible en Internet: <http://www.elobservador.com.uy/texturable-impone-sus-tejidos-sustentables-el-exterior-n260612>

⁵¹ Rosillo, C. apud Ibid

⁵² El Observador [en línea]. loc.cit.

⁵³ Blogcouture [en línea]. [citado <09/09/2016>]. Disponible en Internet: <http://blogcouture.info/el-negocio-de-la-moda-segun-mercado-libre/46339/>

⁵⁴ Ecouterre [en línea]. Disponible en Internet: <http://www.ecouterre.com/eco-fashion-predictions-for-2016/2016-lewis-perkins/?extend=1> [citado <3/02/2016>].

⁵⁵ Ecouterre [en línea]. Disponible en Internet: <http://www.ecouterre.com/eco-fashion-predictions-for-2016/2016-shannon-whitehead/?extend=1> [citado <3/02/2016>].

⁵⁶ WOB! [en línea]. Wobi Content Team [citado <2/09/2015>]. Disponible en internet: http://www.wobi.com/es/articles/el-nuevo-libro-de-jugadas?utm_content=buffer7d95e&utm_medium=social&utm_source=facebook.com&utm_campaign=buffer

ver con la logística, la comercialización y el marketing, hoy en día son fundamentales para lograr el posicionamiento de una empresa en el mercado. Otro aspecto importante para el crecimiento de estas, es tener personal capacitado y permanentemente actualizado para adaptarse a los cambios continuos y colaborar con el proceso de innovación.⁵⁷

La innovación se ha vuelto muy importante para la estrategia de una empresa, la capacidad de adaptación y de cambio, poder reconocer cuándo un recurso que fué exitoso deja de serlo y abandonarlo.

Quando un negocio completa su ciclo, o la ventaja que tenía deja de serlo, o un producto empieza a perder vigencia, lo que debe hacer la empresa es desprenderse de esa unidad, de manera que la gente se ponga a trabajar en algo nuevo. Y si no es posible venderla hay que cerrarla, pero de una manera saludable. ¿Qué significa esto? Rescatar las habilidades desarrolladas, tratar de llevarse un beneficio de las inversiones realizadas.⁵⁸

Las empresas hoy en día deben proporcionar al cliente, no solo un producto, sino una experiencia completa que lo satisfaga.⁵⁹

Hay modelos de negocios innovadores que piensan en algo más que vender un producto, piensan en ofrecer un valor y eso es brindar una experiencia de consumo. El consumo colaborativo es el nuevo modelo que acompaña las necesidades de los consumidores hoy y la masificación de la tecnología, que es el soporte necesario para poder ejecutar las plataformas de participación de usuarios. Aunque parece nuevo, este sistema no es tan nuevo, empresas muy conocidas hacen uso de la colaboración de los usuarios día a día aunque no seamos conscientes de ello, tal es el caso de Wikipedia en donde los contenidos son generados y editados por millones de colaboradores de forma gratuita alrededor del mundo. Otro caso son las charlas TED, con 31 años de antigüedad, comenzaron como un modelo de negocio donde las personas pagaban por asistir a una conferencia, en el año 2001 se decidió subir esas charlas a internet y las mismas se traducen de manera colaborativa por el público que accede a ellas a través de la web, en el 2009 las charlas TED se extendieron por diferentes ciudades del mundo, se externalizó el sistema, y eso les permitió tener un crecimiento importantísimo.⁶⁰

Las plataformas Crowdfunding son otra forma de modelo colaborativo, las mismas permiten a los usuarios presentar proyectos en busca de financiación a través de pequeñas inversiones por parte de individuos, empresas, instituciones, etc, interesados en la propuesta. Cada plataforma tiene un perfil de propuestas diferente por ejemplo: Kickstarter que está vinculada a proyectos creativos, Indiegogo también con un perfil creativo acepta además causas sociales y particulares y tiene un espacio especial para emprendedores, Ulule que incorpora proyectos de diferentes perfiles desde deportivos hasta ecológicos, entre otros muchos.⁶¹

Hay toda una filosofía detrás de los modelos de negocios colaborativos, de hecho se ha acuñado un término para el momento que estamos viviendo: **"era colaborativa"**.⁶²

Muchos profesionales de diferentes áreas se han visto afectados por esta tendencia económica, lo ven como una competencia desleal, pero lo que parece desleal en realidad es innovador y diferente, son modelos que supieron adaptarse a los nuevos tiempos y a los nuevos valores que surgieron con ellos.⁶³

Estamos asistiendo a un **cambio en el modelo empresarial**, en el que las plataformas sociales, los smart phones y el aumento de usuarios con acceso a estas tecnologías, posibilitan su **implementación acelerada**.⁶⁴

Esta época, al contrario de lo que muchos piensan, es la época más creativa, con más posibilidades y oportunidades que ha habido en la historia, las empresas que quebraron crecieron en un mundo con otra tecnología y tenían modelos de negocios antiguos, no murieron por causa de la nueva competencia, murieron porque no supieron adaptarse al nuevo sistema.⁶⁵

⁵⁷ Chudnovsky; Porta. apud Rodríguez Miranda, C, 2010. p.44-52 passim

⁵⁸ Vid nota 51

⁵⁹ Ibid

⁶⁰ Contreras H, Felipe. "Mitos y creencias entorno a la innovación". En: Innovación, impulsa tus ideas emprendedoras. 2015, Club de los Industriales, CIU.

⁶¹ Vivus.es [en línea]. Micro Dinero [citado <09/09/2016>]. Disponible en Internet: <https://www.vivus.es/blog/economia-de-hoy/mejores-plataformas-de-crowdfunding/>

⁶² Flat 101 [en línea]. Esther Bermejo [citado <26/04/2016>]. Disponible en Internet: <http://www.flat101.es/blog/estrategia-de-negocios/modelo-de-negocio-colaborativo/>

⁶³ Ibid

⁶⁴ Ibid

⁶⁵ Vid nota 54

Podemos encontrar varias empresas del rubro textil que se han acoplado a este modelo económico, Chicfy⁶⁶, por ejemplo, es una tienda online donde los usuarios venden y compran indumentaria nueva o de segunda mano, Nuptialista⁶⁷ es un sitio donde las mujeres compran y venden vestidos de novia usados, dentro de las anteriormente mencionadas "Fashion Libraries" se encuentra Ropateca⁶⁸, una página de Facebook donde en vez de comprar y vender ropa se realizan préstamos y así se promueve el consumo responsable, entre tantas otras más que se están abriendo camino en esta tendencia del consumo colaborativo, una de las ramas más importantes de la estrategia comercial de la actualidad.

En definitiva lo importante es saber mostrar la filosofía, la propuesta de valor que hay detrás de un negocio, utilizando las nuevas herramientas informáticas así como en formatos comerciales tradicionales, si no se comunica correctamente eso, probablemente se llegue al fracaso.⁶⁹

La importancia de ser estratégico y saber elegir el nicho al que se va a dirigir una marca en función al mercado en el que se encuentra, manejar una comunicación adecuada al producto que se ofrece, así como lograr un equilibrio entre lo creativo y lo comercial es fundamental para las empresas en la actualidad, especialmente cuando el mercado en el que se desarrollan es reducido y existe mucha competencia. En Uruguay, por ejemplo, optar por la diferenciación de los productos tanto en diseño como en la elección del tipo de producto y público objetivo puede ser beneficioso, como se menciona en el punto 2.3 los emprendimientos del rubro TI tienen que enfrentarse a diferentes dificultades por lo que es importante tener en cuenta cuáles son los vacíos en las ofertas del mercado. Existen varios nichos poco explotados que tienen, en mayor y menor medida, alto potencial comercial, como pueden ser: zapatos, vestidos de fiesta, embarazadas, talles grandes, pre-adolescentes, niños, y hombres.⁷⁰ Comenzar a adaptar estas estrategias comerciales así como modelos de negocios innovadores es importante en el desarrollo de emprendimientos con visión de futuro.

⁶⁶ Chicfy [en línea]. Disponible en Internet: <https://www.chicfy.com/> [citado 26/04/2016>]

⁶⁷ Nuptialista [en línea]. Disponible en Internet: <http://nuptialista.com/> [citado 26/04/2016>]

⁶⁸ Facebook [en línea]. Disponible en Internet: <https://www.facebook.com/ropateca/info/?tab=overview> [citado 26/04/2016>]

⁶⁹ Flat 101 [en línea]. Esther Bermejo [citado <26/04/2016>]. Disponible en Internet: <http://www.flat101.es/blog/estrategia-de-negocios/claves-para-lograr-el-exito-de-un-negocio-digital/>

⁷⁰ Chiarino, Tati. "Nichos de mercado para diseñadores emergentes". 2015, Espacio Serratosa.

2.5

Apoyo al desarrollo de emprendimientos

Como se mencionó anteriormente, existen estrategias comerciales que son tendencia a nivel mundial para las empresas que están a la cabeza de las diferentes industrias, para un emprendedor pequeño y en un mercado como el uruguayo muchas veces resulta difícil conocer y saber cómo aplicar esas estrategias en este contexto. Para eso existen varios programas tanto de la órbita pública como de la privada para apoyar emprendimientos brindándoles formación y, en algunos casos, fondos para inversión.

Algunos de ellos están pensados como plataformas de despegue para nuevos emprendimientos, este es el caso de las incubadoras como por ejemplo: Incubadora Idear, Ingenio, y la preincubadora Nexo de la Universidad Católica del Uruguay. Estas ofrecen herramientas, capacitación y asistencia técnica en la etapa de creación de un emprendimiento ayudándolos a acelerar su salida al mercado.

Existen privados que ofrecen apoyos a emprendedores a través de programas sin fines de lucro.

Endeavor Uruguay es una organización sin fines de lucro que identifica y selecciona emprendimientos de alto impacto comercial y los ayuda a crecer. "Su foco es en la etapa de Captación y Motivación procurando difundir la cultura emprendedora, y en la Puesta en Marcha mediante servicios de consultoría y pasantías altamente especializadas."⁷¹

Fundasol es una asociación civil sin fines de lucro que desde 1979 funciona contribuyendo con el desarrollo de las pymes ... "brindando el apoyo necesario para crear, consolidar, desarrollar su empresa y potenciar su capacidad empresarial, a través de la prestación de un servicio integral, eficiente y permanente de: Capacitación, Microcrédito y Asesoramiento Empresarial."⁷²

La Universidad de Montevideo (UM) presenta tres programas diferentes para motivar la actividad emprendedora, cada uno de ellos haciendo énfasis en diferentes enfoques. El Taller de Creatividad e Innovación, el Taller de Iniciativa Emprendedora, y el programa Empresas con sentido. Los mismos promueven la actividad emprendedora haciendo hincapié en el desarrollo creativo y en la importancia de los equipos de trabajo, también ofrecen formación en emprendimientos de impacto social positivo.⁷³

La Universidad ORT, a través del Centro de Innovación y Emprendimientos (CIE), busca fomentar la innovación y la actitud emprendedora, promoviendo el vínculo entre emprendedores, el sector académico y el socio-productivo.⁷⁴

Uruguay XXI: Institución de Promoción de Inversiones y Exportaciones, promueve la capacidad exportadora a nivel nacional para internacionalizar la economía uruguayo y favorecer ... "el posicionamiento del país como un destino estratégico para las inversiones productivas."⁷⁵

La Asociación de Jóvenes Empresarios (AJE), Empretec Uruguay, Fundación Avina, Organización de Mujeres Empresarias del Uruguay (OMEU), Iniciador, y Redes Emprendedores Senior, son otras opciones a tener en cuenta a la hora de pensar en emprender o posicionar un negocio.

El Gobierno también ha estado impulsando desde diferentes entes, planes de apoyo en formación y financiamiento para emprendimientos en diferentes áreas. Estas acciones denotan interés por incrementar el desarrollo de una industria nacional que cuente con la innovación como factor diferenciador y con pymes fortalecidas, como se menciona en el punto 2.2, según datos del Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), la mayor parte de las empresas del Uruguay son pymes por lo cual son fundamentales para la economía del país.

El MIEM a través de Dinapyme y el programa C-Emprendedor impulsa la creación y el desarrollo de nuevas empresas, realizando el seguimiento y evaluación del emprendimiento desde la idea inicial. Consta

⁷¹ MIEM [en línea]. Disponible en Internet: <http://www.dinapyme.gub.uy/web/mipymes/-/programas-e-instituciones-de-apoyo-a-emprendedores> [citado <27/04/2016>]

⁷² Fundasol [en línea]. Disponible en Internet: <http://www.fundasol.org.uy/quienes/Institucion.aspx> [citado <27/04/2016>]

⁷³ UM Inition [en línea]. Disponible en Internet: <http://www.inition.uy/> [citado <27/04/2016>]

⁷⁴ ORT [en línea]. Disponible en Internet: <http://cie.ort.edu.uy/que-es-el-cie> [citado <27/04/2016>]

⁷⁵ Uruguay XXI [en línea]. Disponible en Internet: <http://www.uruguayxxi.gub.uy/es/uruguay-xxi/> [citado <27/04/2016>]

de dos módulos: módulo de validación, donde se estudia la viabilidad del proyecto y se analiza si es una oportunidad de negocio que dé respuesta a necesidades y problemas existentes en el entorno, y el módulo de gestión que brinda capacitación y asesoramiento para el desarrollo del emprendimiento además de facilitar la vinculación con otros emprendedores e instituciones de apoyo.⁷⁶

Además de este programa, Dinapyme organiza diversos talleres y programas específicos. Por ejemplo “Jóvenes Emprendedores” desarrollado junto con la UTU y la Corporación Nacional para el Desarrollo, dirigido a jóvenes estudiantes avanzados de UTU o recién egresados para incentivarlos a realizar proyectos empresariales,⁷⁷ el programa Prodiseno que promueve a las pymes a incorporar diseño en diferentes aspectos de su negocio para aumentar su competitividad trabajando junto con diseñadores afiliados a la Cámara de Diseño del Uruguay (CDU),⁷⁸ así como el de Capacitación para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.⁷⁹

ANII es otro ente gubernamental que brinda apoyo a emprendedores e investigadores para desarrollar innovaciones en el ámbito de la realidad productiva y social del país, poniendo ...“a disposición del público fondos para proyectos de investigación, becas de posgrados nacionales e internacionales y programas de incentivo a la cultura innovadora y del emprendedurismo, tanto en el sector privado como público. [...] Funciona como mecanismo de articulación y coordinación entre los actores involucrados en el desarrollo del conocimiento, la investigación y la innovación.”⁸⁰ Se crea en el año 2006 con el fin de ejecutar los lineamientos político-estratégicos del Estado enfocados hacia el desarrollo de la innovación, y el conocimiento técnico y profesional en el país, incentivando desde el ámbito público el crecimiento de emprendimientos innovadores y/o con alto valor agregado que generen beneficios para toda la población.⁸¹

A través de diferentes programas ofrece acceso a financiación y apoyo, por ejemplo, el fondo para Emprendedores Innovadores ...“está dirigido a la puesta en marcha y despegue de una nueva empresa que desarrolle productos, procesos, servicios o sistemas de comercialización innovadores.”⁸² Los emprendimientos que participan deben contar con una institución que los patrocine para acompañar el proceso de creación, ejecución y cierre del proyecto.⁸³

Otro fondo que se ofrece, tiene como fin acompañar en el proceso de validación de ideas de negocio. Al igual que el anteriormente mencionado, requiere de una institución patrocinadora para ayudar al emprendedor en la elaboración del modelo de negocio y acompañarlo en el desarrollo del mismo.⁸⁴

Softlandings Uruguay está apuntado a emprendedores del exterior y es ejecutado en conjunto con la incubadora de empresas Ingenio, “está destinado a identificar, interesar, apoyar y financiar a emprendedores y empresas de alto potencial, con el objetivo de que se instalen en Uruguay y lo tomen como plataforma para sus negocios globales.”⁸⁵

Por otro lado la ANII a través de convocatorias abiertas, destina fondos para financiar actividades de fomento de emprendedores realizadas en el marco de la Red de Apoyo a Futuros Empresarios (RAFE), estas actividades deben estar apuntadas a la ...“sensibilización de la cultura emprendedora, preincubación, diseño y gestación de negocios.”⁸⁶

La Unidad Mypes es una dependencia de la Intendencia de Montevideo (IM) que apoya el desarrollo de las medianas y pequeñas empresas. Su misión es: generar y ejecutar políticas para la creación, desarrollo, sustento y sostenibilidad de emprendimientos productivos; promover el asociacionismo y las redes para fortalecer el tejido socio productivo; e impulsar el desarrollo socio-económico en pro de la mejora de la calidad de vida.⁸⁷

⁷⁶ C-Emprendedor [en línea]. Disponible en Internet: <http://www.c-emprendedor.gub.uy/programa.php> [citado <25/04/2016>]

⁷⁷ MIEM [en línea]. Disponible en Internet: http://www.dinapyme.gub.uy/eventos-y-cursos/emprendedores/-/asset_publisher/ESJMPn30LJea/content/jovenes-emprendedores-de-utu-reconocimiento-2014-y-convocatoria-2015?redirect=http%3A%2F%2Fwww.dinapyme.gub.uy%2Feventos-y-cursos%2Femprendedores%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_ESJMPn30LJea%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-1%26p_p_col_count%3D1 [citado <25/04/2016>]

⁷⁸ MIEM [en línea]. Disponible en Internet: http://www.dinapyme.gub.uy/programas-y-proyectos/mipymes/-/asset_publisher/oY9RtY6Vnvq8/content/prodiseno-programa-de-diseno-para-mipymes?redirect=http%3A%2F%2Fwww.dinapyme.gub.uy%2Fprogramas-y-proyectos%2Fmipymes%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_oY9RtY6Vnvq8%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-1%26p_p_col_count%3D1 [citado <25/04/2016>]

⁷⁹ Ibid

⁸⁰ ANII[en línea]. Disponible en Internet: <http://www.anii.org.uy/institucional/acerca-de-anii/#/acerca-de-anii> [citado <25/04/2016>]

⁸¹ ANII[en línea]. Disponible en Internet: <http://www.anii.org.uy/institucional/acerca-de-anii/#/mision-vision> [citado <25/04/2016>]

⁸² ANII[en línea]. Disponible en Internet: <http://www.anii.org.uy/apoyos/emprendimientos/49/emprendedores-innovadores/> [citado <25/04/2016>]

⁸³ Ibid

⁸⁴ ANII[en línea]. Disponible en Internet: <http://www.anii.org.uy/apoyos/emprendimientos/51/validacion-de-ideas-de-negocio/> [citado <25/04/2016>]

⁸⁵ ANII[en línea]. Disponible en Internet: <http://www.anii.org.uy/apoyos/emprendimientos/54/softlandings--emprendedores-del-exterior/> [citado <25/04/2016>]

⁸⁶ ANII[en línea]. Disponible en Internet: <http://www.anii.org.uy/apoyos/emprendimientos/56/actividades-de-fomento-rafe/> [citado <25/04/2016>]

⁸⁷ IM [en línea]. Disponible en Internet: <http://www.montevideo.gub.uy/empresas/mypes/unidad-mypes> [citado <28/04/2016>]

La IM cuenta con el programa GAMM (Garantía de Alquiler para Microemprendimientos en Montevideo), perteneciente al Departamento de Desarrollo Económico e Integración Regional junto con Ipru y Cooperativa ACAC. Está dirigido a ayudar a microempresarios a acceder a un lugar estable para realizar su actividad productiva facilitando la obtención de una garantía de alquiler comercial para emprendimientos productivos o de servicios.⁸⁸

Otro programa que se ofrece es el de Potenciamiento del Desarrollo Empresarial Sostenible, con el cual se ...“pretende formar al emprendedor para la elaboración y gestión de su proyecto productivo, mediante la atención y el asesoramiento técnico personalizado.”⁸⁹

La Unidad de Cooperativismo y Asociacionismo ofrece apoyos para las empresas que se estén generando bajo el formato de cooperativas de producción y/o servicios, brindándoles apoyatura técnica en las etapas de constitución, formación empresarial y seguimiento.⁹⁰

También se brindan instancias de aplicación de las herramientas de comercialización adquiridas para empresas que ya tengan un plan de negocios con viabilidad económica y que estén formalizadas ante DGI y BPS, así como cursos en las áreas de gestión empresarial: idiomas, comercio exterior, marketing y diseño, entre otros, creados a partir de alianzas con instituciones del medio.⁹¹

La Udelar creó una red temática de emprendedurismo, EMPRENUR, conformada por las siguientes facultades: Ciencias Económicas y de Administración, Ingeniería, Arquitectura, Química y Ciencias Sociales, junto a la Fundación Julio Ricaldoni. Además, cuenta con el mecenazgo del Banco Santander. En este marco, la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración con el programa de Apoyo a Emprendedores del Centro de Emprendedurismo CCEEmprende ofrece talleres, tutorías, apoyo en las primeras etapas, y pre-incubación para proyectos de negocios.⁹²

Existen también otros recursos del sector público a tener en cuenta para el desarrollo de ideas de negocios o empresas, por ejemplo: Cámara de Industrias del Uruguay / Centro de Gestión Tecnológica (CIU/Cegetec), Centro de Desarrollo Económico Local (CEDEL), Dirección Nacional de Empleo (Dinae), Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (Inefop), Instituto de Promoción Económico y Social del Uruguay (IPRU), Instituto Nacional de la Juventud (INJU), Ministerio de Desarrollo Social (Mides), Programa de Microfinanzas y Articulación Productiva (BID-OPP), y el Sistema Nacional de Garantías para Empresas (SIGA-CND).

Creación de la Cámara de Diseño

La Cámara de Diseño del Uruguay (CDU), creada en el año 2009, está integrada por empresas e institutos de formación del sector diseño. Tiene como objetivos: defender y representar los intereses de los asociados ante cualquier circunstancia; representar, agrupar, coordinar, organizar y difundir las actividades de las empresas asociadas ante los poderes públicos, organismos oficiales y privados; promocionar, favorecer, fomentar, difundir y desarrollar el crecimiento e internacionalización de las empresas vinculadas con la industria del diseño; contribuir al perfeccionamiento técnico y la excelencia en el desarrollo de las empresas de diseño para afianzar el posicionamiento de las empresas a nivel local y mejorar su inserción internacional; promover una cultura empresarial innovadora que tenga al diseño como instrumento fundamental para la competitividad sustentable; contribuir a desarrollar un posicionamiento estratégico de la producción, la cultura y la identidad uruguaya a través del diseño; buscar potenciales clientes para el diseño de Uruguay y facilitación para formar consorcios.⁹³

Desde su conformación se ha comenzado un trabajo de estudio y registro del sector de diseño en el Uruguay a partir del cual se han elaborado planes de acción para fomentar, promover y buscar estrategias para el mismo.

El Conglomerado de Diseño (que se define por ser un conjunto de empresas que comparten un territorio y una cadena de valor) junto con el Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas productivas, han elaborado el Plan de Refuerzo a la Competitividad (PRC), el mismo se realizó en base a un diagnóstico de la competitividad del negocio de diseño y aspectos clave que forman el núcleo conceptual de la intervención propuesta: estrategias de negocio, factores críticos para el sector, y campos de intervención, para finalmente plantear una propuesta de acción para el sector.⁹⁴

⁸⁸ Ibid

⁸⁹ Ibid

⁹⁰ Ibid

⁹¹ Ibid

⁹² FCEA [en línea]. Disponible en Internet: <http://fcea.edu.uy/institucional/comunicacion/convocatorias/1115-programa-de-apoyo-a-emprendedores-2016.html> [citado <28/04/2016>]

⁹³ CDU [en línea]. Disponible en Internet: <http://www.cdu.org.uy/es/Pages/camara> [citado <28/04/2016>]

⁹⁴ CDU [en línea]. Disponible en Internet: <http://www.cdu.org.uy/es/Pages/documentos> [citado <28/04/2016>]

También se realizó desde la Cámara un informe sobre la situación del diseño textil-indumentaria y una Encuesta a Egresados de Diseño.⁹⁵

Además del estudio y análisis que se realiza sobre el sector de diseño, la CDU brinda información sobre recursos de apoyo a la industria de diseño, convenios y asociaciones favorables. A través de su página web promociona y publica diferentes proyectos, concursos, premios obtenidos a nivel nacional e internacional, novedades vinculadas al diseño, cursos, eventos, etc.

⁹⁵ Ibid

2.6

Herramientas de análisis

Modelos de negocio⁹⁶

Teniendo en cuenta el análisis anteriormente realizado sobre la situación del negocio de diseño textil-indumentaria (TI), las tendencias socioeconómicas a nivel local e internacional, las políticas de fomento y las instituciones que brindan apoyos al sector, se considera importante a su vez, realizar el estudio de estructuras para la organización y diseño de modelos de negocio. A continuación se desarrollan la estructura planteada por Osterwalder y Pigneur, los modelos de negocio más utilizados en la actualidad, y el método de Benchmarking (detallado en el punto 2.6.2), herramientas que se aplican en el análisis de los emprendimientos elegidos como campo de estudio, a través del cual se desarrollarán posibles líneas de acción para modelos de negocio del área TI.

En el libro "Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores", Alexander Osterwalder e Yves Pigneur definen el término "modelo de negocio" de la siguiente forma: "Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor".⁹⁷

Los autores consideran que la mejor forma de ilustrar un modelo de negocio es mediante nueve módulos que sintetizan la forma en que funciona un emprendimiento. Estos módulos se clasifican de la siguiente manera: Segmentos de mercado, Propuesta de valor, Canales, Relaciones con clientes, Fuentes de ingresos, Recursos clave, Actividades clave, Asociaciones clave, y Estructura de costos. Los mismos abarcan las cuatro áreas fundamentales de un negocio (viabilidad económica, oferta, infraestructura y clientes).

Seguidamente se detallan las características de los nueve módulos antes mencionados.

1_ Segmentos de mercado:

Son los grupos de personas a los que una empresa se dirige. Los clientes se pueden agrupar en varios segmentos que tienen necesidades, comportamientos, y atributos comunes para así satisfacerlos. Algunos segmentos de mercado se podrían clasificar como:

Mercados masivos: Son los modelos que apuntan al público en general, no hay segmentos, sino necesidades genéricas, como pueden ser los celulares.

Nicho de mercado: Estos son segmentos de mercado con características específicas, especializados en algún aspecto del producto o de la propuesta.

Mercado segmentado: Hay modelos de negocios que apuntan a varios segmentos con características levemente diferentes, pero con cosas en común, podría ser el caso de la empresa SiSi que vende ropa interior pero ofrece diferentes líneas de productos especializadas en diferentes segmentos.

Mercado diversificado: Pertenecen empresas que apuntan a dos segmentos de mercado bien diferentes en cuanto a sus necesidades y problemas.

Mercados multilaterales: Es cuando una empresa trabaja con más de un segmento de mercado totalmente independiente uno del otro, pero que sin uno de ellos el otro no puede funcionar, es el caso de las revistas gratuitas, estas necesitan de un gran público que las consuma para que otro gran segmento que son los publicistas quieran invertir en estas revistas.

⁹⁶ Osterwalder, A; Pigneur, Y. Generación de modelos de negocio. Barcelona: Deusto, 2011. p.14-119. passim

⁹⁷ Ibid, p.14

2_ Propuesta de valor:

Esta se crea a partir del conjunto de productos y servicios que tiene una empresa para un segmento de mercado dado. La propuesta de valor entonces es el conjunto de ventajas que ofrece una empresa frente a otras, las cuales derivan en la inclinación del cliente por la elección de la misma. La propuesta puede ser totalmente innovadora o tener algún detalle diferenciador que atraiga al cliente.

Algunos factores que generan valor son:

La Novedad: Son propuestas de valor que satisfacen necesidades que antes no existían o que el cliente no reconocía.

Mejora del rendimiento: Una forma de crear valor ha sido desde siempre generar aumento del rendimiento de un producto o servicio, actualmente esta ventaja es cuestionada ya que, por ejemplo, en el caso de la informática invertir en ofrecer mayores prestaciones no va de la mano del crecimiento proporcional en la demanda.

Personalización: Es la adaptación de productos y servicios a las necesidades específicas de los clientes. La personalización masiva y la creación compartida las líneas estratégicas que adoptan muchas marcas para ofrecer un producto diferenciado. Un ejemplo es el caso de Nike con algunos modelos de zapatos deportivos que posibilitan al cliente elegir combinación de colores, diseño de grifas, etc.

Solución de problemas o trabajos: El cliente le da valor a las empresas que le solucionan problemas o que le ayudan a realizar determinados trabajos, por ejemplo los negocios que ofrecen servicio post venta, reparación, o mantenimiento.

Diseño: En algunos campos de acción el diseño puede ser un factor diferenciador y capaz de producir valor agregado a la empresa.

Marca/estatus: Algunas marcas transmiten al cliente valores que pueden ser decisivos al momento de obtener un producto o servicio, estos pueden ser estatus, confianza, calidad, etc.

Precio: Muchos segmentos de mercado se rigen por el precio, por lo cual ofrecer un mismo valor a menor precio puede ser el factor determinante para un cliente a la hora de elegir un producto o servicio.

Reducción de costos: Ayudar a los clientes a reducir costos es otra forma de generar valor. Esto puede ser, por ejemplo, facilitando el trabajo al cliente.

Reducción de riesgos: La obtención de productos y servicios genera ciertos riesgos, el cliente se inclina a adquirirlos si de algún modo se reducen los riesgos en la utilización de estos. Un ejemplo de esto son las garantías.

Accesibilidad: Se trata de ofrecer productos y servicios a una población que antes no podía acceder a estos.

Comodidad/utilidad: También puede ser una propuesta de valor hacer las cosas más prácticas y fáciles a los consumidores.

3_ Canales:

Los canales son los medios por los cuales la empresa se comunica con los posibles segmentos de mercado. Estos son comunicación, distribución y venta.

Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos.
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.⁹⁸

4_ Relaciones con clientes:

Hay diferentes tipos de relaciones con los clientes y cada uno tiene diferentes fines, algunos de estos son: captación de clientes, fidelización de clientes, y estimulación de las ventas.

Pueden haber varias formas de relacionamiento con los clientes que convivan en un segmento de mercado dado, por ejemplo:

Asistencia personal: El cliente se vincula con una persona para que lo ayude, ya sea personalmente, por teléfono, o via mail.

Asistencia personal exclusiva: Este tipo de vínculo habla de una relación más cercana entre el cliente y el servicio de atención, la persona encargada se dedica exclusivamente a un cliente determinado, un ejemplo de esto podrían ser los ejecutivos de cuenta en los bancos con ciertos clientes.

Autoservicio: Los clientes se sirven ellos mismos lo que necesitan, la empresa solo se encarga de dejar todo al alcance para que esto suceda de una manera óptima.

⁹⁸ Ibid, p. 27

Servicios automáticos: Es una forma más sofisticada de autoservicio, un ejemplo de esto son los perfiles en línea personales que brindan un trato personalizado llegando en algunos casos a simular relaciones personales.

Comunidades: Las comunidades de usuarios son cada vez más utilizadas por las empresas para tener conocimiento de los clientes y profundizar en la relación proveedor-cliente.

Creación colectiva: La producción colaborativa o colectiva de los clientes es cada vez más usada por empresas para agregar valor a las mismas.

5_ Fuentes de ingresos:

Este módulo se refiere a los flujos de caja de una empresa, tomando en cuenta ingresos y gastos de la misma. Las siguientes son algunas formas de generar fuentes de ingresos:

Venta de activos: Esta es la forma más conocida de generar ingresos mediante la "venta de los derechos de propiedad sobre un objeto físico".⁹⁹

Cuota por uso: Se generan ingresos mediante el uso de un servicio, cuanto más se usa más se paga, un ejemplo de esto es el servicio de telefónico.

Cuota de suscripción: Es la manera de generar ingresos mediante una cuota fija, es el caso de los gimnasios que prestan determinados servicios por una mensualidad.

Préstamo o alquiler: Se generan ingresos a través de la concesión temporal de algo a cambio de una cuota, este es el ejemplo del alquiler de propiedades o autos.

Concesión de licencias: Otra forma obtener ingresos es otorgando permiso, por un monto dado, de usar una licencia de propiedad intelectual.

Gastos de comisión: Son los que se generan por el servicio de intermediación entre dos o más partes, por ejemplo la tarjeta de crédito, el banco que la otorga cobra un porcentaje al comerciante por cada transacción realizada con la misma.

Publicidad: Es otra forma de producir ingresos, hay sectores que obtienen retribuciones sólo mediante esta forma, como puede ser el ejemplo de algunas páginas web.

6_ Recursos clave:

Para que un modelo de negocio funcione es necesario reconocer los activos más importantes o recursos claves, de estos hay de varios tipos: económicos, humanos, físicos e intelectuales. La forma de obtenerlos puede ser: alquilando, mediante propiedad, o adquirirlos de sus socios claves. Algunos ejemplos de estos recursos son:

Físicos: En este ítem se refiere a activos físicos como por ejemplo: edificios, maquinaria, vehículos, etc.

Intelectuales: Estos recursos son cada vez más importantes en las empresas para la competitividad, como son: las patentes, las marcas, y las bases de datos.

Humanos: El capital humano no tiene el mismo peso en todas las empresas pero en el ámbito creativo aún no se ha podido suplantar por la máquina.

Económicos: Otro de los recursos claves son los económicos, tanto para tener capital como crédito en una empresa.

7_ Actividades clave:

Son las acciones más importantes que realiza una empresa para mantenerse en funcionamiento y tener éxito. Diferentes tipos de actividades claves son las que les dan valor agregado a una empresa, por ejemplo:

Producción: Actividad que incluye el diseño, fabricación y entrega del producto.

Resolución de problemas: Muchos modelos de negocio están vinculados a la resolución de problemáticas, un ejemplo de esto son los hospitales.

Plataforma o red: Algunos modelos de negocios están basados en una plataforma o red informática, es el caso de Mercado Libre, donde todas sus actividades claves están relacionadas con la manutención de esta.

8_ Asociaciones clave:

Las asociaciones con proveedores y socios es un punto clave al momento de desarrollar una empresa y son cada vez más importantes para los modelos de negocio. Las asociaciones se pueden clasificar en:

⁹⁹ Ibid, p. 31

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros. 100

Algunos de los intereses para generar una asociación pueden ser:

Optimización y economía de escala: Estas asociaciones por lo general se producen para reducir costos.

Reducción de riesgos e incertidumbre: Muchas veces las alianzas se generan para sobrevivir en un mercado competitivo, reduciendo así los riesgos.

Compra de determinados recursos y actividades: No todas las empresas tienen todos los recursos para su negocio, por lo que muchas recurren a otras empresas para que les brinden lo que ellas no pueden desarrollar, un caso de esto son los fabricantes de cámaras de fotos con los desarrolladores de lentes.

9_ Estructura de costos:

Son los costos que tiene el funcionamiento de un modelo de negocio. Si bien todas las empresas tienen en cuenta la reducción de los mismos, en algunos casos es más importante que en otros, dependiendo de si se clasifica según costos o según valor. Entre estos extremos pueden existir variados modelos de negocio.

Según costos: El fin es reducir gastos en todo lugar donde sea posible, al extremo.

Según valor: En este caso son negocios que se centran en tener un valor agregado fuera del costo, un ejemplo de esto son los hoteles 5 estrellas.

Algunas de las características de la estructura de costos son:

Costos fijos: Son los costos que no varían con la cantidad de producción o servicios.

Costos variables: Son los costos que varían con la cantidad producida de un bien o servicio.

Economías de escala: Este concepto se refiere a la disminución de costos a medida que aumenta la escala.

Economías de campo: Son las ventajas que tiene una empresa cuando amplía su campo de acción y cuando una estrategia puede servir para más de un producto o servicio de la misma.

Lienzo de negocios donde se aplican los 9 ítem antes descritos. 101



Existen patrones que son formas de modelos de negocio que tienen características comunes en los 9 ítems nombrados anteriormente. Los cinco patrones más usados actualmente son: desagregación, larga cola, plataforma multilateral, gratis, y modelo de negocio abierto. Pudiendo haber modelos de negocio que sean una fusión entre mas de uno de estos patrones.

Desagregación de modelos de negocio: “El concepto de empresa «desagregada» sostiene que existen fundamentalmente tres tipos de actividades empresariales diferentes: relaciones con clientes, innovación de productos e infraestructuras. Cada uno de estos tipos tiene diferentes imperativos económicos, competitivos y culturales”. 102

La larga cola: Este modelo de negocio se basa en la venta de muchos productos en pocas cantidades, en vez de pocos productos que generan muchos ingresos. Por lo general para este modelo es

¹⁰⁰ Ibid, p. 38

¹⁰¹ Ibid, p. 44

¹⁰² Ibid, p. 57

necesario una plataforma por donde el cliente puede acceder a esta variedad de productos. Por ejemplo: Mercadolibre, Netflix, etc.

Plataformas multilaterales: Las plataformas multilaterales vinculan a grupos de clientes distintos los cuales no pueden individualmente existir si no existe el otro. Un ejemplo son las tarjetas de crédito que relacionan a el dueño de la tarjeta con el comercio adherido.

Gratis: En este modelo de negocio un segmento del mercado recibe un producto o servicio gratuito, mientras que otro segmento financia al segmento gratis. En este punto tenemos tres tipos de patrones para realizar modelos de negocio: publicidad gratuita, Freemium, y cebo y anzuelo.

Publicidad gratuita, patrón de plataformas multilaterales: Tener productos y servicios gratis aumenta el tráfico en las redes y eso lo hace interesante para los anunciantes de publicidad.

Freemium, lo básico es gratis, los extras tienen un precio: Es un modelo de negocio basado en internet con servicios básicos gratuitos y servicios más completos pagos.

Cebo y anzuelo: Es un patrón de modelo de negocio en el que se regala o vende muy barato un producto porque se sabe que habrán compras futuras, es el caso de las afeitadoras y los cambios de hoja.

Modelos de negocio abiertos: Son modelos de negocio que generan valor mediante la colaboración de adentro hacia afuera o de afuera hacia adentro.

En el primer caso (innovación de fuera hacia adentro), la empresa integra ideas, tecnologías u objetos de propiedad intelectual externos en sus procesos de desarrollo y comercialización [...]. En el modelo de innovación de dentro afuera, la empresa concede licencias o vende sus tecnologías u objetos de propiedad intelectual, los activos que no utiliza.¹⁰³

Benchmarking¹⁰⁴

Habiendo realizado un paneo de los modelos de negocios más usados y sus estructuras, en este punto se explica el modelo de Benchmarking el cual se aplicará en la observación de las buenas prácticas y aspectos destacados en los modelos de negocio de los emprendimientos estudiados.

El Benchmarking se podría definir de la siguiente manera:

Benchmarking: Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.¹⁰⁵

Según Michael Spendolini, existen tres principales tipos de benchmarking, el interno, el competitivo, y el funcional o genérico.

Para las empresas grandes, en donde su organización depende de diferentes sitios, departamentos, divisiones, o incluso de más de un país, el benchmarking interno, que sirve para identificar los estándares de desarrollo de una organización, ayuda a conocer mejor y potenciar el funcionamiento interno; así como incentiva la comunicación entre empleados, superando barreras organizacionales, y promueve la búsqueda de soluciones conjuntas a los problemas. Este tipo de benchmarking no sustituye a los otros, pero es positivo para las empresas aplicarlo como un paso previo a la ejecución de los otros tipos de benchmarking.

El benchmarking competitivo comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de su organización. El objetivo del benchmarking competitivo es identificar información específica acerca de los productos, los procesos, y los resultados comerciales de sus competidores y compararlos con los de su organización.¹⁰⁶

Si bien las empresas no siempre son modelos de las mejores prácticas de mercado, cuando se realiza un análisis de este tipo es bueno tener idea de esa información, ya que las prácticas de la competencia influyen en la percepción de los clientes, los proveedores, los accionistas, los clientes

¹⁰³ Ibid, p. 110

¹⁰⁴ Spendolini, Michael. "Benchmarking". Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1994.

¹⁰⁵ Ibid, p11.

¹⁰⁶ Ibid, p21.

potenciales y los “observadores industriales”. Ellos son los que de una forma u otra afectan el posible éxito del emprendimiento. En algunos casos las empresas se unen para compartir información de sus métodos de trabajo así como para realizar investigaciones conjuntas. Una de las ventajas de estas alianzas es aprender de la competencia para reproducir sus aciertos y evitar sus errores. Otra es realizar investigaciones a grupos que no son competencia directa y luego compartir la información.

El benchmarking genérico o funcional se refiere al análisis de procesos, servicios y productos de organizaciones que no necesariamente son competencia directa pero que demuestran ser muy buenas en el área en el que se les realiza el benchmarking. Lo que se estudia con este tipo de benchmarking es la excelencia en las prácticas comerciales por lo tanto se puede aplicar en cualquier organización de cualquier industria.

El benchmarking se utiliza básicamente como parte de un proceso de mejoras para la organización de una empresa, algunas lo toman como medio para mantenerse actualizadas en las últimas prácticas del negocio, sacando el foco del análisis del producto o servicio y concentrándose en el proceso. El uso de este proceso permite definir aspectos, problemas y oportunidades para medir el desempeño propio y el de otras empresas, de esta manera se pueden plantear cambios y mejoras en la estructura funcional.

El proceso de análisis de benchmarking tiene diversos beneficios, por ejemplo es una excelente herramienta para la planificación estratégica de una empresa, permite proyectar las tendencias en las diferentes áreas de trabajo, promueve la incorporación de nuevas ideas, motiva la comparación de productos y procesos con organizaciones con mejores resultados, y requiere de objetivos claros de desempeños adecuados a las prácticas más modernas.

Son muchas las cosas a las que se les puede aplicar benchmarking, las más relevantes para el análisis de una empresa son: los productos, servicios, procesos de trabajo, áreas de apoyo (ej: recursos humanos, financiamiento, etc), organización, y estrategia.

Normalmente se estructura como un modelo con diferentes pasos o etapas, esto ofrece un marco de acción determinado y un código de lenguaje común que cualquier participante del proceso pueda entender, también permite establecer grupos de actividades o tareas necesarias para cada etapa. El número de etapas varía según la organización pero podrían resumirse en cinco fundamentales: 1_ determinar a qué se le va a hacer benchmarking, 2_ formar un equipo de benchmarking, 3_ identificar a los socios del benchmarking, 4_ recopilar y analizar la información de benchmarking, 5_ actuar.

Cuando se habla de equipo de benchmarking se refiere a los participantes de una misma organización que ejecutan el proceso, los socios de benchmarking son las empresas identificadas como las de las mejores prácticas que acceden al compartir e intercambiar información de utilidad propia o externa y todas las potenciales fuentes de información, y los clientes del benchmarking son los usuarios de la información, tanto quienes la solicitan como quienes pueden hacer usufructo de la misma.

Es imprescindible saber cuáles son las necesidades del usuario para poder definir a qué se le va a realizar el benchmarking, el grado de detalle necesario de la información, y establecer un objetivo claro. Esto, además del tiempo que se dispone y el tamaño del equipo de benchmarking, ayuda a realizar una investigación de escala adecuada, cuanto más específico sea el foco de estudio más fácil y eficiente va a ser el proceso de investigación. La información que se recopile en el proceso debe tener un alto grado de validación y confiabilidad lo que requiere una profunda investigación, múltiples fuentes de información, cruzar datos, realizar entrevistas, etc.

Para comenzar un análisis de este tipo es importante reconocer cuáles factores producen el mayor impacto en el desempeño de una organización (factores críticos de éxito), y así desarrollar ideas para mejorar problemas y aprovechar oportunidades. Los factores críticos de éxito se pueden dividir en tres niveles de especificidad, cuanto más específico sea permite enfocar mejor el análisis, el nivel uno refiere a reconocer un área de investigación (por ejemplo: errores de facturación), el nivel dos define una actividad o proceso dentro del área (por ejemplo: facturas incorrectas o direcciones incorrectas), y el nivel tres acota aún más, puede ser en períodos de tiempo o aplicado a productos específicos (por ejemplo: facturas incorrectas en el último semestre).

Los equipos de benchmarking deben formarse en función de los objetivos planteados con las personas más involucradas o con experiencia en la temática de estudio, el beneficio de formar equipos es facilitar la tarea de investigación y tener entre los integrantes, diferentes formaciones y experiencias. Además de los integrantes del equipo existen diversas figuras externas que pueden ofrecer servicios específicos cuando es necesario, por este motivo la estructura de los equipos debe ser flexible para permitir el flujo de estos actores. Las actividades y tareas a ser realizadas por el equipo deben estar claramente identificadas y comprendidas para evitar la superposición de las mismas y pérdidas de tiempo innecesarias, así como el calendario tentativo de las etapas del proyecto para una correcta planificación y organización previas.

Existen diferentes métodos para recopilar la información en el proceso de benchmarking, investigaciones en archivos, publicaciones e informes de diferentes medios de comunicación, encuestas,

entrevistas personales, y entrevistas telefónicas, son los medios que existen para acercarse a la información, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas, por lo que hay que analizar cuál es el más conveniente según la información que se desea obtener, las fuentes, el tiempo, y los recursos disponibles.

En muchos casos la etapa final del proceso de benchmarking se trata de producir un informe con los resultados del mismo, este informe debe servir: como forma de comunicación de las conclusiones para los clientes del benchmarking y otras personas de la empresa, como resumen de los datos recopilados y analizados, como registro de las organizaciones que fueron estudiadas y de contactos claves del proyecto, y como registro para la base de datos de benchmarking.

Estar expuestos a nuevas ideas durante el proceso es motivante pero puede ser confuso, hay que saber reconocer cuáles son las oportunidades y decidir qué acciones son las adecuadas para mejorar los productos y procesos de una empresa.

03

Estudios Realizados

3.1

Encuesta a diseñadores emprendedores textil-indumentaria ¹⁰⁷

Se resuelve realizar una encuesta como forma de recabar información y así tener un primer acercamiento a la situación laboral del diseñador emprendedor (DP) del área textil-indumentaria (TI).

La población de estudio se limita a diseñadores de la orientación TI con emprendimientos, no siendo necesaria la formación curricular en el área de diseño. Se considera pertinente realizar un estudio amplio de esta la población ya que para esta investigación es importante la información específica relativa a la experiencia en emprendedurismo.

Para esto se plantearon los siguientes objetivos general y específicos.

Objetivos:

Conocer la situación laboral del DP TI detectando aspectos débiles y fuertes de los emprendimientos y así visualizar factores que favorecen el quehacer del emprendedor.

Objetivos específicos:

- 1_ Reconocer características de la población de estudio.
- 2_ Identificar fortalezas y dificultades de los emprendimientos TI
- 3_ Reconocer la permanencia de los emprendimientos en el tiempo.
- 4_ Averiguar si los diseñadores se dedican en exclusividad al emprendimiento
- 5_ Reconocer el interés de los diseñadores en trabajar exclusivamente en el emprendimiento.
- 6_ Localizar factores que colaboran con la dedicación total al emprendimiento.
- 7_ Detectar la importancia del emprendimiento en los ingresos de los diseñadores.
- 8_ Revelar factores que mejoran la generación de ingresos.
- 9_ Identificar si la formación en emprendedurismo ayuda a superar algunas de las dificultades de los diseñadores.

En este marco se plantea el siguiente cuestionario:

1_ Edad

a. 18 - 20, b. 21 - 25, c. 26 - 30, d. 31 - 35, e. 36 - 40, f. 41 - 45, g. 46 - 50, h. 51 - 55, i. 56 - 60, j. 61 o más.

2_ Estudios cursados referentes al diseño (marcar el más alto en la escala educativa).

a. Posgrados, b. Estudios terciarios, c. Carreras cortas, d. Cursos, e. Formación vinculada al arte, f. Formación Técnica, g. Ninguno, h. Otros.

3_ Estudios cursados referentes a la gestión empresarial

a. Posgrados, b. Estudios terciarios, c. Carreras cortas, d. Cursos, e. Formación Técnica, f. Ninguno, g. Otros.

4_ ¿Qué tipo de trabajo tiene? (se puede marcar más de una)

¹⁰⁷ Encuesta de realización propia realizada en junio del 2014, ver ficha de encuesta en Anexo

a. Fabrica, b. Trading, c. Vestuario, d. Publicidad, e. Docencia, f. Emprendedor, g. Alta Costura, h. Otros

5_ Si pudiera cambiar de trabajo, ¿lo haría?

a. No, b. Si

6_ En caso afirmativo ¿Cuál elegiría?

a. Fábrica, b. Trading, c. Vestuario, d. Publicidad, e. Docencia, f. Emprendedor, g. Alta costura, h. Otro

7_ ¿En qué año comenzó con su emprendimiento?

a. 2014, b. 2013, c. 2012, d. 2011, e. 2010, f. 2009, g. 2008, h. 2007, i. 2006, j. 2005, k. 2004, l. 2003, m. 2002, n. 2001, o. 2000, p. 1999, q. 1998, r. 1997, s. 1996, t. 1995, u. 1994, v. antes de 1994.

8_ ¿Es su única actividad laboral?

a. No, b. Si

9_ ¿Qué porcentaje de sus ingresos significa esta tarea?

a. 0 – 25%, b. 25 – 50%, c. 50 – 75%, d. 75 – 100%, e. 100%.

10_ ¿Qué tipo de ayuda económica recibió en su comienzo?

a. Prestamos familiares, b. Prestamos bancarios, c. Apoyo de una institución, d. Otros, f. Ninguna.

11_ ¿Recibió algún tipo de apoyo de formación en emprendedurismo?

a. No, b. Si

12_ ¿Qué lo motivó a desarrollar un emprendimiento? (pregunta abierta)

13_ ¿Cuáles fueron las mayores dificultades que encontró a la hora de desarrollar su emprendimiento? (pregunta abierta)

14_ ¿Cuales son los puntos fuertes de su emprendimiento? (pregunta abierta)

La encuesta se realiza a través de la herramienta Google Forms, específica para la realización de encuestas, y se comparte por medios informáticos como son el Facebook y el correo electrónico para poder acceder a mayor cantidad de población en poco tiempo. Se obtienen así los datos de 55 diseñadores con emprendimientos para su posterior análisis.

Proceso y Análisis de la información¹⁰⁸

A continuación se enuncian los objetivos particulares de esta encuesta y el análisis de las preguntas que se desprenden de estos con sus objetivos correspondientes.

Objetivo 1: Reconocer características de la población de estudio.

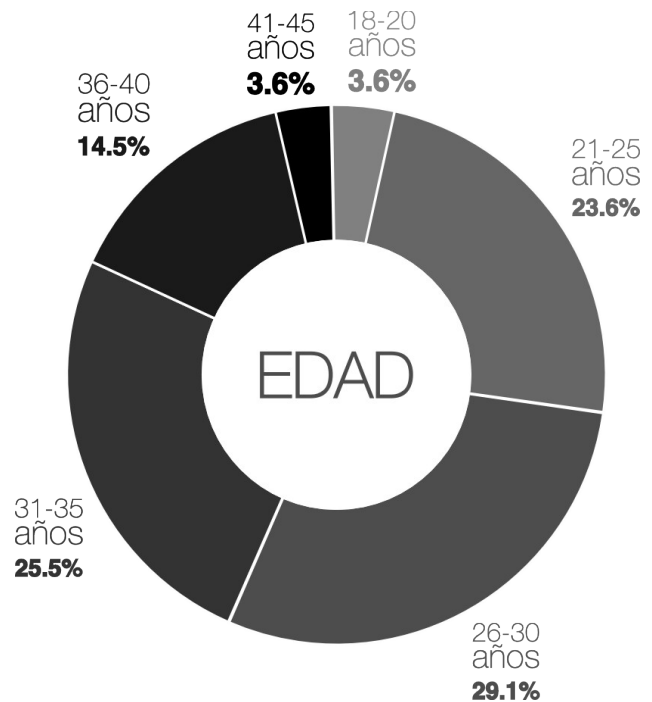
P 1

Pregunta 1

Edad

Objetivo: Reconocer la la edad de la población de estudio.

Se comienza la encuesta relevando la edad de la población estudiada. La mayoría se encuentra en la franja de 26 a 30 años, decreciendo la cantidad gradualmente a medida que avanza o disminuye la edad y no habiendo población mayor a 45 años. Esto último se puede deber a que, como se menciona en el punto 2.3.2, las carreras de diseño tienen pocos años en el país y cuando comenzaron la población de estudiantes era menor que en la actualidad.



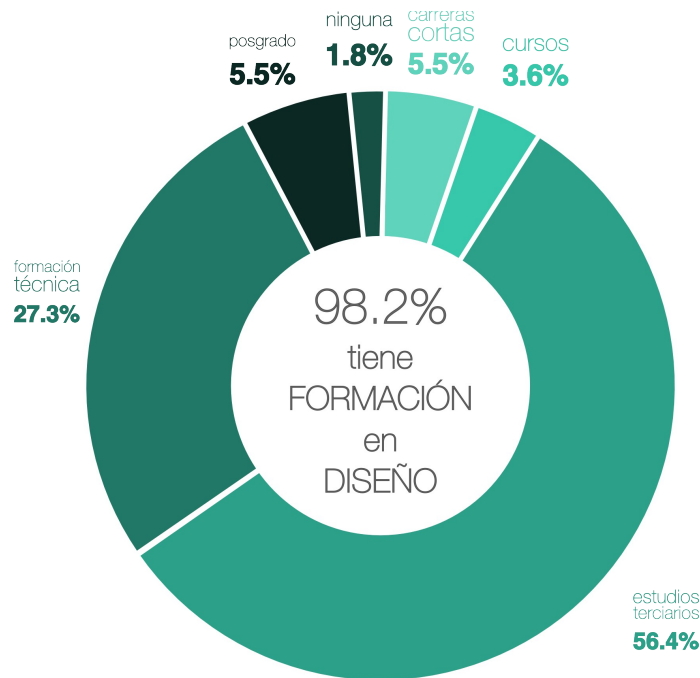
¹⁰⁸ Gráficas realizadas con datos de encuesta de elaboración propia, ver ficha técnica de encuesta en anexo

P 2

Pregunta 2

Estudios cursados referentes al diseño

Objetivo: Saber el grado de formación en diseño del segmento estudiado.



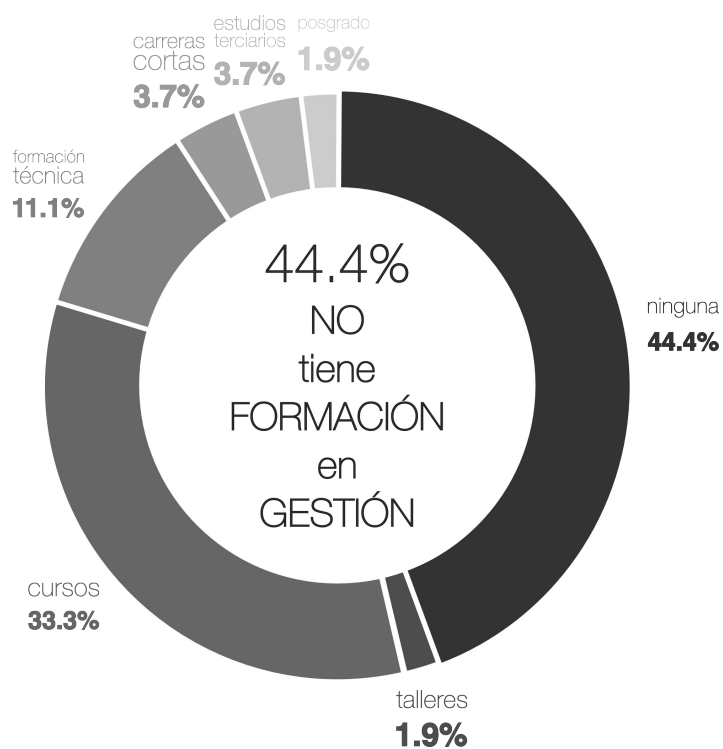
Por lo que se puede observar en la gráfica, la gran mayoría de los encuestados tiene algún tipo de formación en diseño, solo el 1.8% no tiene ninguna. Dentro de los estudios cursados, los más mencionados son, en primer lugar los estudios terciarios, y en segundo lugar la formación técnica. Esto seguramente se debe a que en ambos casos existe formación en el ámbito público, no así en los cursos y carreras cortas que se ofrecen sólo a través de instituciones privadas, ni en posgrados ya que la gran mayoría son pagos y/o en el exterior.

P 3

Pregunta 3

Estudios cursados referentes a la gestión empresarial

Objetivo: Observar el grado de formación en gestión empresarial.



Si bien la mayoría de los emprendedores tiene algún tipo de formación en gestión, casi la mitad de ellos dice no tener ninguna. Entre la población que tiene formación, la mayoría ha realizado solo cursos. Lo observado en las preguntas 2 y 3 evidencia que el foco de formación es en diseño y no en gestión.

P 11

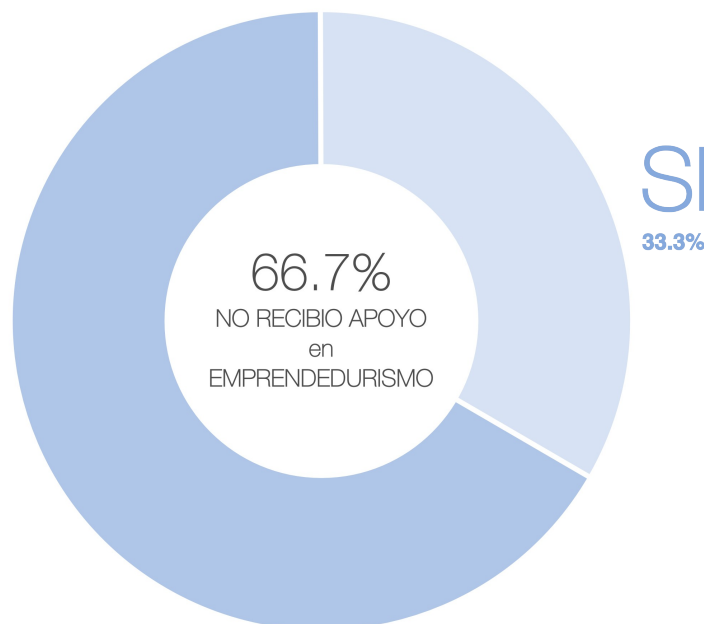
Pregunta 11

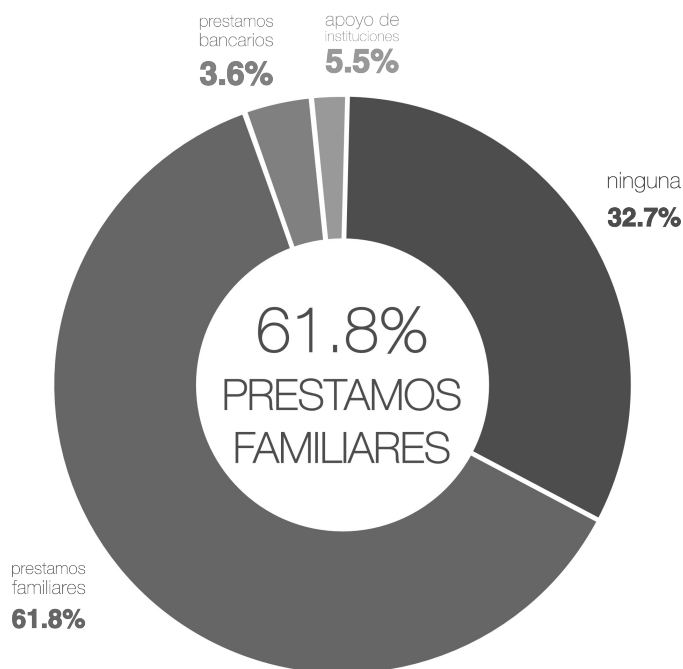
¿Recibió algún tipo de apoyo de formación en emprendedurismo?

Objetivo: Visualizar el porcentaje de diseñadores con formación en emprendedurismo.

La mayoría (66.7%) de los encuestados no ha recibido formación en emprendedurismo. Dada la sabida difusión de talleres de emprendedurismo gratuitos que hay (ver punto 2.5), se podrían hacer dos suposiciones: o hay falta de interés por parte de los emprendedores en formarse en esta área, o carecen de tiempo para asistir a este tipo de actividades.

no
66.7%





P 10

Pregunta 10

¿Qué tipo de ayuda económica recibió en su comienzo?

Objetivo: Conocer el origen del capital semilla.

La mayoría de los diseñadores con emprendimiento en sus comienzos optan por recurrir a préstamos familiares y a ahorros propios, dejando de lado las opciones de préstamos bancarios o apoyo de instituciones.

Más allá de la conveniencia de acudir a préstamos familiares, ya que el emprendedor se exonera de los intereses bancarios, se cuestiona si esta diferencia tan grande se debe a la dificultad de acceder a otro tipo de apoyo de carácter formal.

Objetivo 2: Identificar fortalezas y dificultades de los emprendimientos TI

Las tablas a continuación son el resultado del análisis de preguntas planteadas de forma abierta, las respuestas brindadas fueron agrupadas en temas que encierran conceptualmente lo expresado por los encuestados respecto a fortalezas que tienen sus proyectos y dificultades que enfrentaron a la hora de emprender.

P 13

Pregunta 13

¿Cuáles fueron las mayores dificultades que encontró a la hora de desarrollar su emprendimiento?

Objetivo: detectar dificultades mencionadas por los emprendedores

Seguidamente se desarrollan conceptualmente las dificultades mencionadas por los emprendedores, las cuales posteriormente aparecen en la tabla presentadas por orden de ponderación:

ECONÓMICAS: Se refiere a dificultades para tener un capital inicial o acceder a un préstamo, falta de solvencia económica para cubrir gastos, para invertir, para producir y para crecer como empresa.

MATERIA PRIMA: Esto incluye el costo de la materia prima, la calidad, la variedad, así como la negociación con los proveedores.

MANO DE OBRA: Este ítem se refiere a la calidad del servicio brindado, al cumplimiento de los plazos, a los costos, a la poca oferta de talleres de confección, a el problema de poder producir en pequeñas cantidades, a los tiempos, y a la falta de personal capacitado.

PUNTOS DE VENTA: Estas son el acceso a puntos de venta, saber definir cuál es el canal de venta adecuado para un producto, y la negociación de precios en los locales intermediarios.

ORGANIZACIÓN: Son las dificultades logísticas y de capacidad organizativa de las tareas y el tiempo, planificación y proyección de la empresa, también incluye la falta de tiempo cuando no se trabaja en exclusividad para el emprendimiento.

POSICIONAMIENTO: Este punto se refiere la dificultad de encontrar un segmento de mercado, posicionarse en él y el tiempo que lleva generar una clientela fiel.

FALTA DE FORMACIÓN EN GESTIÓN: Son las dificultades para acceder a apoyos o asesoramiento en la etapa inicial de un emprendimiento, la falta de conocimientos de gestión financiera, organizativa, y de marketing.

DIFICULTADES IMPOSITIVAS: Dificultades económicas para afrontar los impuestos de las empresas y la burocracia que implican los trámites de regularización, de venta a crédito, etc.

PROMOCIÓN: Mejorar la visibilidad del emprendimiento y darlo a conocer.

COMPETENCIA: Competencia interna y con el exterior, como son las importaciones asiáticas.

INFRAESTRUCTURA: Son los problemas para acceder a maquinaria y tecnología que haga más competitiva la empresa.

MULTITAREA: Se refiere al problema de tener que resolver muchas tareas y tomar decisiones una sola persona.

DISEÑO 20.7%

9.9% **VALORES ASOCIADOS
AL PRODUCTO**

CALIDAD 6.6%

6.6% **PRECIO**

ATENCION AL CLIENTE 6.6%

5.8% **NICHO DE MERCADO**

ACTITUD EMPRENDEDORA 5%

5% **TECNICAS**

DINAMICA DE TRABAJO 5%

4.1% **FUNCIONALIDAD**

MATERIA PRIMA 4.1%

4.1% **PERSONALIZACION DE PRODUCTOS**

PROCESO PRODUCTIVO 4.1%

3.3% **IMAGEN DE MARCA**

PUBLICO OBJETIVO 2.5%

2.5% **VENTA**

ORGANIZACION 1.7%

1.7% **DIFUSION**

BIENES 0.8%

Analizando los datos de la tabla que resulta de la pregunta 13, se pueden ver diferentes valoraciones realizadas por parte de los diseñadores respecto a las dificultades encontradas a la hora de comenzar un emprendimiento, entre las más mencionadas están las dificultades económicas y luego las dificultades con la mano de obra y con la materia prima.

En esta tabla se observan algunos datos que se destacan. Entre ellos se encuentra la dificultad en la organización, que fué un aspecto bastante mencionado por los emprendedores (10,9%), sin embargo solo el 5,5% expresan sentir como dificultad la falta de formación en gestión. Esto quizás se debe a que los diseñadores no sienten que les corresponda a ellos encargarse la parte de gestión sino a una tercer persona dentro del emprendimiento, pero que debido al tamaño del mismo, todavía no tienen capacidad económica para contratarla.

Otro dato que llama la atención es el hecho de que solo el 2,2% de los emprendedores plantea como problemática la competencia, siendo que el tema de las importaciones asiáticas es un asunto tratado en la mayoría de los rubros de la industria uruguaya, como se menciona en el punto *Industria textil en Uruguay*, las importaciones textiles se han incrementado en los últimos 10 años de forma exponencial. Por ende se intuye que quizás la consecuencia de esta competencia desleal se ve reflejada en otras dificultades mencionadas como pueden ser el factor económico, donde varios encuestados hablan sobre los altos costos de producción haciendo hincapié en la mano de obra y en la materia prima. Siendo el precio hora de un operario textil de los laudos más bajos del país¹⁰⁹, se cuestiona si es caro el valor de su hora de trabajo o si es elevado comparado con el costo de producir en el exterior.

¹⁰⁹ MTSS [en línea]. Disponible en Internet: http://www.mtss.gub.uy/web/mtss/3-prendas-de-vestir-y-afines/-/asset_publisher/zOO4/content/sexta-ronda-2015-15?redirect=http%3A%2F%2Fwww.mtss.gub.uy%2Fweb%2Fmtss%2F3-prendas-de-vestir-y-afines%3Fp_id%3D101_INSTANCE_zOO4%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-1%26p_p_col_count%3D1 [citado <02/05/2016>]

P 14

Pregunta 14

¿cuales serian los puntos fuertes de su emprendimiento?

Objetivo: Visualizar los puntos fuertes que reconocen los diseñadores de sus emprendimientos.

En la lista siguiente se explica qué implican para los diseñadores los conceptos manejados en la tabla de fortalezas.

EL DISEÑO: Incluye la creatividad de la propuesta, la diferenciación en el mercado, la innovación, y la originalidad.

VALORES ASOCIADOS AL PRODUCTO: Son todos conceptos y valores afectivos que se asocian a una marca o producto como pueden ser: la identidad de una región o una población, la distinción, la actitud, la belleza, la ecología, la calidez, etc.

CALIDAD: La excelencia en la calidad, la prolijidad y en los detalles de los productos.

PRECIO: Se refiere a que el precio final de los productos sean accesibles para los consumidores o competitivo respecto a los precios del mercado.

ATENCIÓN AL CLIENTE: Implica la buena atención al cliente y el servicio personalizado.

NICHO DE MERCADO: Es encontrar el sector de negocio poco explotado o adecuado al producto que se ofrece, por ejemplo: talles especiales, alta costura, productos para el hogar, etc.

ACTITUD EMPRENDEDORA: Son las actitudes que benefician al emprendimiento por ejemplo: la constancia, la perseverancia, la disposición para la superación, el compromiso, la capacidad de adaptación a las diferentes circunstancias, etc.

TÉCNICAS: Es la exclusividad que le aporta a un producto el trabajo de una técnica específica como el teñido, el tejido de punto, el estampado, técnicas artesanales, etc.

DINÁMICA DE TRABAJO: Se refiere a los beneficios del trabajo independiente, por ejemplo: la flexibilidad en los horarios, la calidad del ambiente laboral, y estar en contacto con todas las tareas.

FUNCIONALIDAD: Es cuando un producto se destaca por cumplir eficientemente con su función.

MATERIA PRIMA: Este punto indica la calidad de las materias primas, la nobleza de las mismas o la innovación que significa su utilización.

TRABAJO PERSONALIZADO: Son los trabajos realizados a medida y en función de la demanda del cliente. También se refiere a trabajos únicos que los hace exclusivos.

PROCESO PRODUCTIVO: Es la eficiencia en los procesos de elaboración de los productos, la rapidez y la economía. Contar con los medios para la elaboración de productos en las cantidades necesarias.

IMAGEN DE MARCA: La importancia de lo que se refleja a través de una marca, el profesionalismo tanto conceptual como gráfico.

PÚBLICO OBJETIVO: Es la buena elección del público, adecuado al producto y que ofrezca posibilidades de renovación y crecimiento en la propuesta.

VENTA: Implica elegir el punto de venta adecuado para el producto que se ofrece y la facilitación de acceso al mismo.

ORGANIZACIÓN: La organización de los tiempos, los métodos y las etapas de trabajo.

DIFUSIÓN: Es tener una buena comunicación de la marca hacia el público para promocionarla y difundirla.

SUELDO: Un sueldo acorde al trabajo realizado.

DISEÑO 20.7%

**9.9% VALORES ASOCIADOS
AL PRODUCTO**

CALIDAD 6.6%

6.6% PRECIO

ATENCIÓN AL CLIENTE 6.6%

5.8% NICHO DE MERCADO

ACTITUD EMPRENDEDORA 5%

5% TÉCNICAS

DINÁMICA DE TRABAJO 5%

4.1% FUNCIONALIDAD

MATERIA PRIMA 4.1%

4.1% PERSONALIZACIÓN DE PRODUCTOS

PROCESO PRODUCTIVO 4.1%

3.3% IMAGEN DE MARCA

PÚBLICO OBJETIVO 2.5%

2.5% VENTA

ORGANIZACIÓN 1.7%

1.7% DIFUSIÓN

SUELDO 0.8%

Los aspectos más mencionados por todos los encuestados como fortalezas de sus emprendimientos, en orden de mayor a menor importancia son: el diseño; los valores asociados al producto; y calidad, precio y atención al cliente en igual medida entre sí.

Es llamativo el hecho de que se nombre la calidad dentro de los principales puntos fuertes de los emprendimientos, cuando también se menciona como una dificultad conseguir buenas materias primas y talleres de confección de buen nivel en el mercado local. Siendo el diseño el punto fuerte más mencionado, se cree que esta situación puede verse apaleada por el alto nivel de resolución de diseño que favorece el resultado final del producto.

El mismo cuestionamiento surge respecto al precio, también ubicado entre los principales puntos fuertes, cuando los costos de mano de obra, materia prima e impositivos están mencionados como dificultades que sufren los diseñadores productores a nivel nacional. Pero como se observa en la gráfica de la pregunta 11, la mayoría de los emprendedores no tienen formación en emprendedurismo, y esto podría repercutir en que a la hora de calcular costos y el precio de un producto, no se contemplen todas las variables que implica.

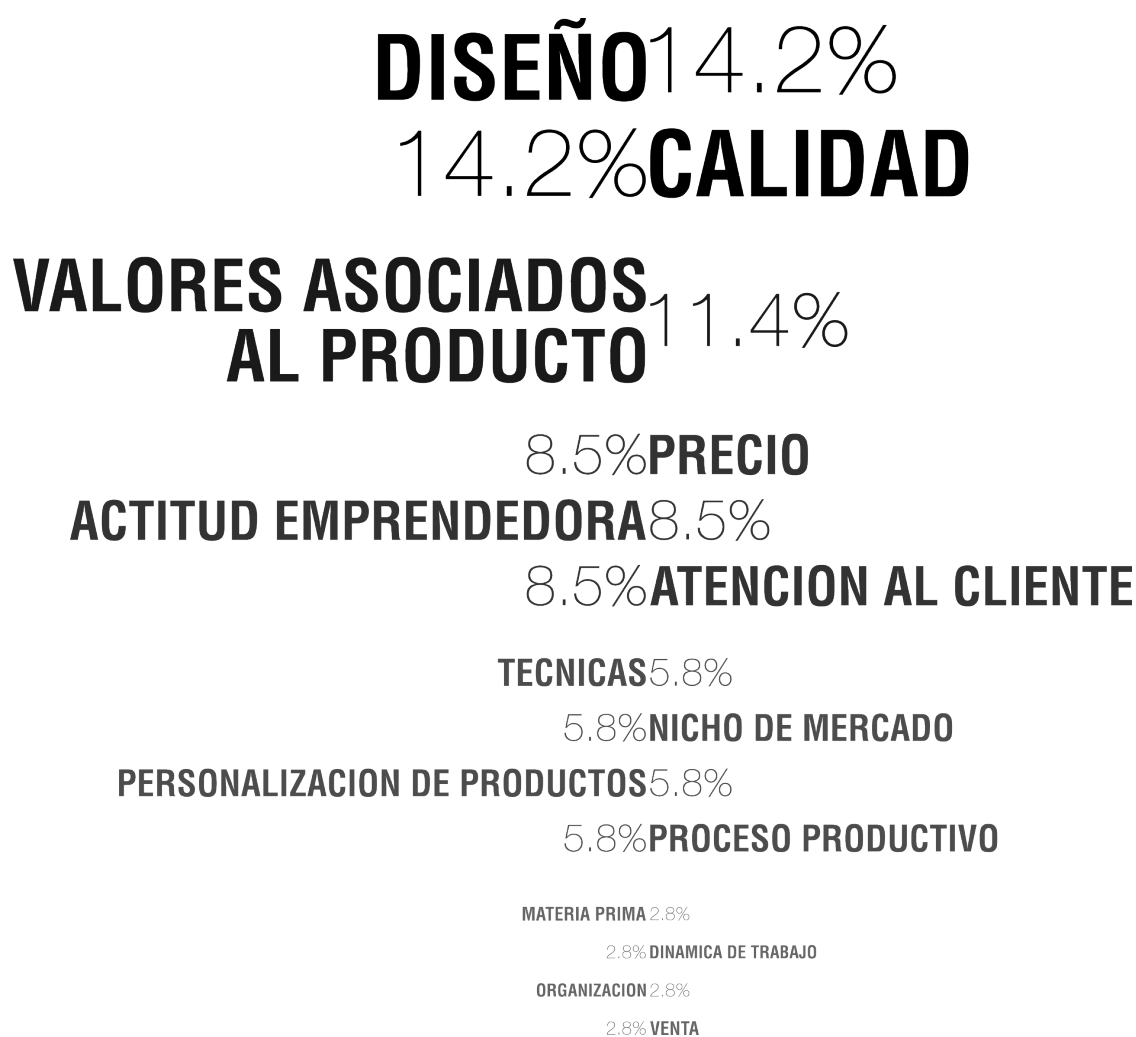
P 9-14

Pregunta 9 y 14

¿cuales serian los puntos fuertes de su emprendimiento,

¿Qué porcentaje de sus ingresos significa esta tarea?

Objetivo: Visualizar fortalezas de los emprendimientos que tienen mayor peso en los ingresos de los diseñadores.



Los diseñadores con emprendimientos cuya ganancia significa más del 75% de los ingresos personales, ponderan de la siguiente manera sus fortalezas:

- _ diseño y calidad
- _ valores asociados al producto
- _ precio, actitud emprendedora, atención al cliente,
- _ técnicas, personalización de producto, proceso productivo, nicho de mercado
- _ dinámica de trabajo, materia prima, organización, venta.

Se observa que no se nombran: el sueldo, el público objetivo, la funcionalidad, la difusión, ni la imagen de marca; aspectos que sí nombraron personas con ingresos inferiores.

P 12

Pregunta 12

¿Qué lo motivó a desarrollar un emprendimiento?

Objetivo: Reconocer las expectativas que hay respecto a la actividad empresarial independiente.

Se pide a los emprendedores mencionar los motivos por los cuales decidieron crear su emprendimiento, los mismos se detallan a continuación ordenados de mayor a menor importancia:



Se cuestiona la idealización del hecho de emprender cuando se cruzan los motivos antes mencionados con las mayores dificultades encontradas a la hora de desarrollar el emprendimiento.

Es de extrañar que se nombre el factor económico como un motivo para emprender siendo que la dificultad más nombrada por los emprendedores es la económica.

Otra motivación para emprender es adaptar el trabajo al estilo de vida, esto también se contradice con las dificultades con la organización que nombran los emprendedores al momento de planificar sus horarios o las tareas a realizar.

Por último se menciona el deseo de ser trabajador independiente cuando esto conlleva algunas de las dificultades mencionadas por los emprendedores como es la multitarea.

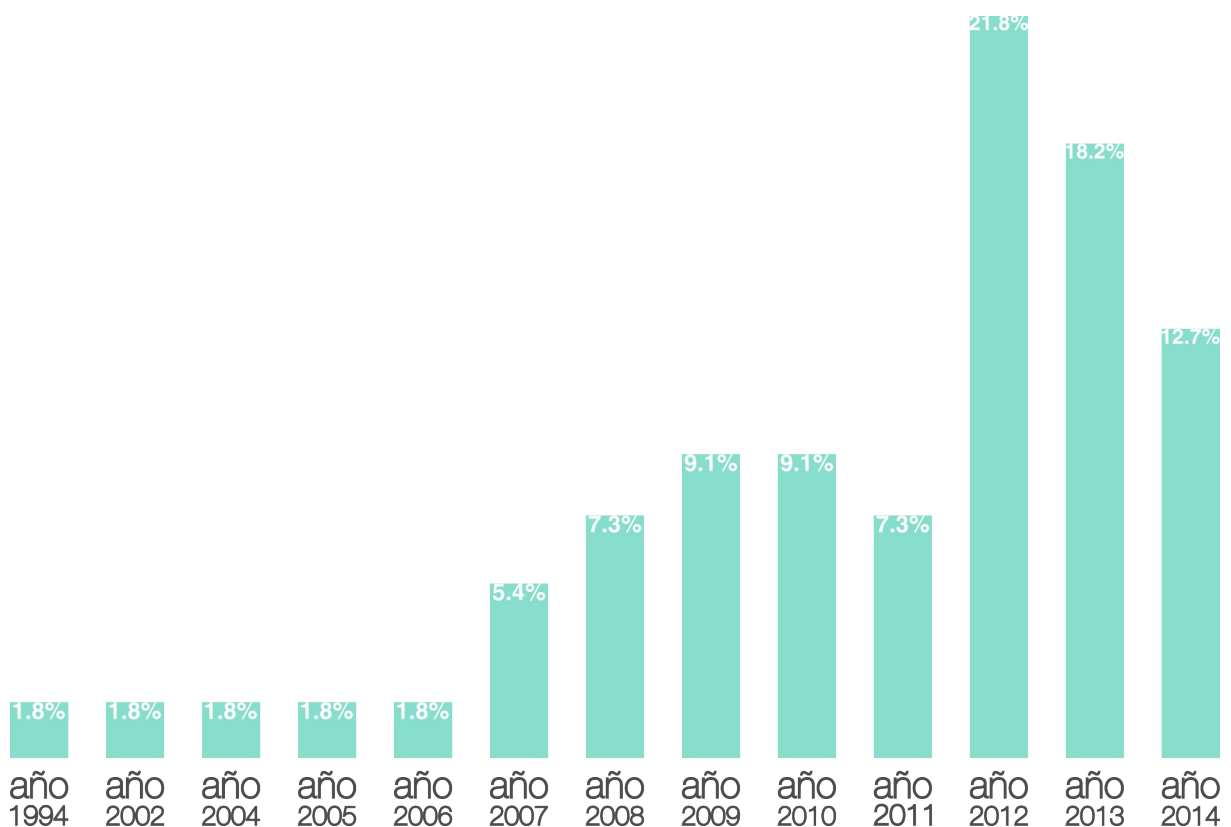
Objetivo 3: Reconocer la permanencia de los emprendimientos en el tiempo.

P 7

Pregunta 7

¿En qué año comenzó con su emprendimiento?

Objetivo: Observar la permanencia de los emprendimientos en el tiempo.



Se puede observar que la mayoría de los emprendimientos tienen menos de 3 años (52.7%), y que la cantidad de emprendimientos que superan los 10 años es de 5.4%, siendo 2012 el año con mayor cantidad de emprendimientos. Más allá de las dificultades económicas que complican sostener los emprendimientos en el tiempo, se cree que estas cifras pueden estar incrementadas por el boom de las carreras de diseño en los últimos años y la carencia de las mismas antes de 1988.

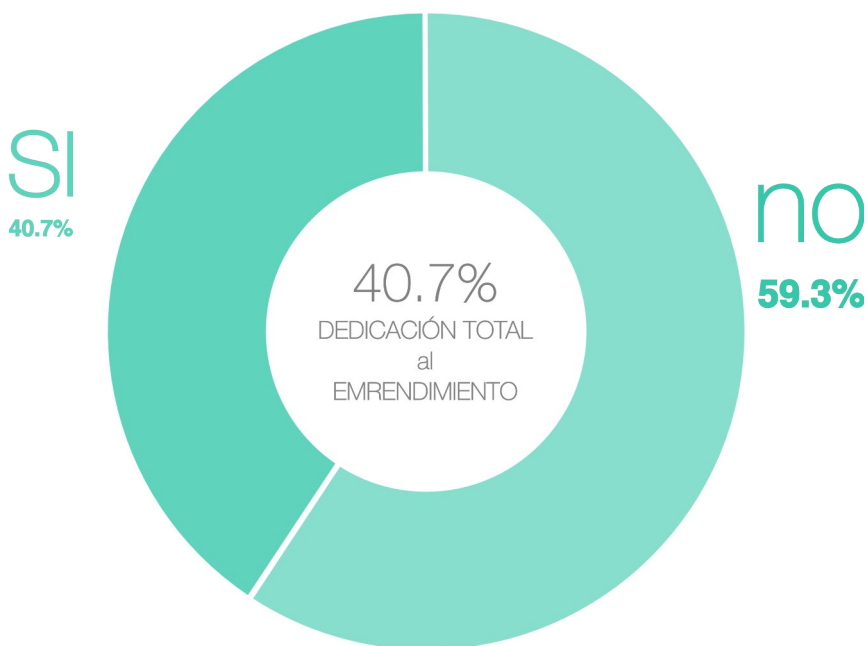
Objetivo 4: Averiguar si los diseñadores se dedican en exclusividad al emprendimiento.

P 8

Pregunta 8

¿Es su única actividad laboral?

Objetivo: Definir qué porcentaje de diseñadores se dedica en exclusividad al emprendimiento.



La mayoría de los encuestados tiene otra actividad laboral además del emprendimiento, esto podría deberse a la poca rentabilidad de dedicarse solo al emprendimiento.

Objetivo 5: Reconocer el interés de los diseñadores en trabajar exclusivamente en el emprendimiento.

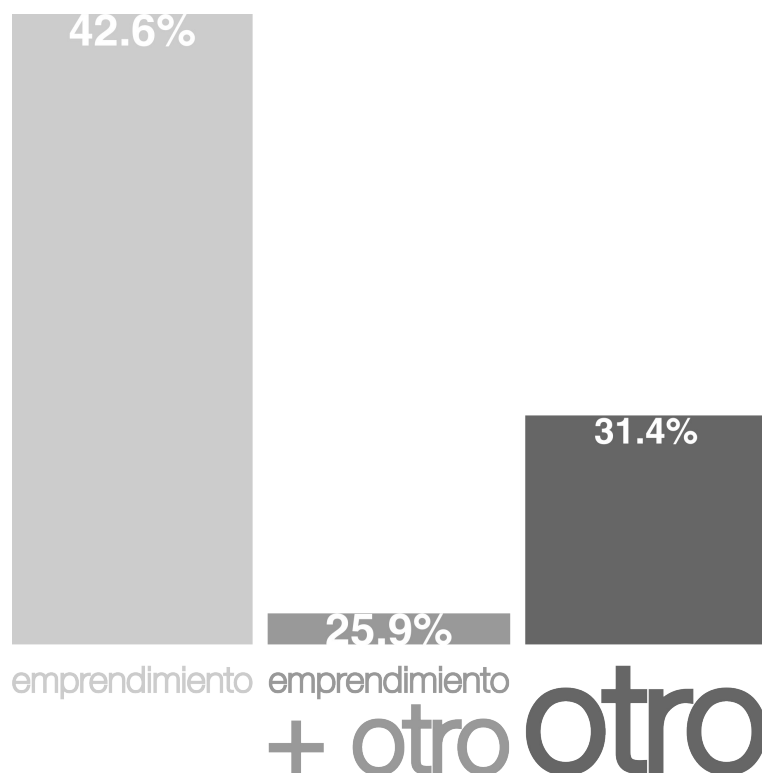
P 5-6

Preguntas 5 Y 6

Si pudiera cambiar de trabajo, ¿lo haría?

En caso afirmativo ¿Cuál elegiría?

Objetivo: Observar qué porcentaje aspira trabajar en exclusividad para el emprendimiento.



Se le pregunta a los diseñadores qué tipo de trabajo les gustaría tener. Clasificando sus respuestas en tres situaciones laborales diferentes: emprendimiento, emprendimiento más otro, y otro; las mismas arrojaron los siguientes datos: el 42% responde querer dedicarse exclusivamente a su emprendimiento, el 25,9% expresa querer dedicarse al emprendimiento y otra actividad, y un alto porcentaje, más del 31%, desea abandonar su emprendimiento y dedicarse a otra actividad.

Surge entonces el cuestionamiento de si esa cifra es el reflejo de una disconformidad con la actividad realizada o con los ingresos percibidos por ella, como se menciona en el apartado *Diseño textil indumentaria en Uruguay*, el 50% de los egresados de diseño textil dicen estar conformes con su actividad laboral pero no así con los ingresos percibidos por la misma, por lo que se inclina a pensar que se debe a la retribución recibida por la tarea.

P 4-6

Pregunta 4 Y 6

¿Qué tipo de trabajo tiene?, Si pudiera cambiar de trabajo, ¿lo haría?

En caso afirmativo ¿Cuál elegiría?

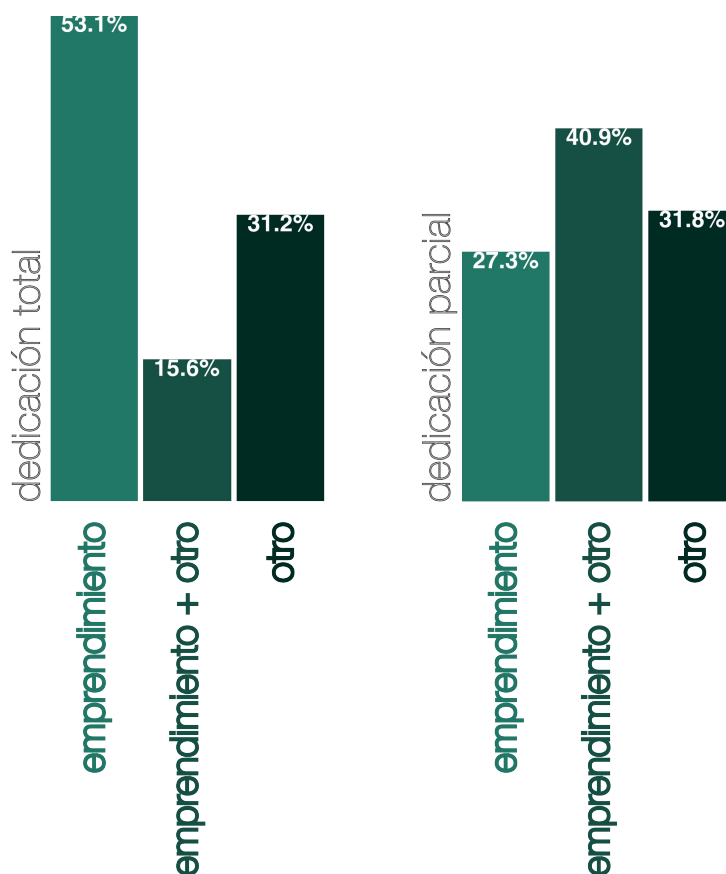
Objetivo: Analizar si la población que tiene multiempleo aspira a dedicarse en exclusividad al emprendimiento.

Cuando se le plantea la pregunta a los diseñadores sobre qué tipo de trabajo tienen, se presentan las respuestas en formato de múltiple opción, dando un abanico de opciones laborales vinculadas a las actividades de diseño textil y la posibilidad de agregar otros trabajos de forma libre. Al analizar los resultados, se creyó innecesario el detalle de las diferentes actividades laborales que tienen los emprendedores además del emprendimiento, ya que la información importante es saber si la dedicación es exclusiva a este o no. Se decidió entonces agrupar las respuestas en: emprendimiento o emprendimiento más otro.

Dentro de los emprendedores que se dedican exclusivamente a su emprendimiento, mas de la mitad (53.1%) desea tener este como su única actividad laboral, un 15.6% desea seguir con el emprendimiento y otra actividad, y sorprende que el 31.2% desea cambiar a otra actividad. Como dijimos anteriormente esta intención de cambio seguramente se debe a la disconformidad con los ingresos percibidos por el emprendimiento.

De los que tienen un emprendimiento y otra actividad, el 27.3% desea tener al emprendimiento como única actividad laboral, el 40.9% desea seguir con el emprendimiento y otro trabajo, y el 31.5% (aprox) desea cambiar a otro trabajo.

En ambos casos la mayoría de los encuestados expresan el deseo de seguir con su situación laboral presente, tanto los que tienen el emprendimiento en exclusividad como los que se dedican al emprendimiento y otro trabajo.



Objetivo 6: Localizar factores que colaboran con la dedicación total al emprendimiento.

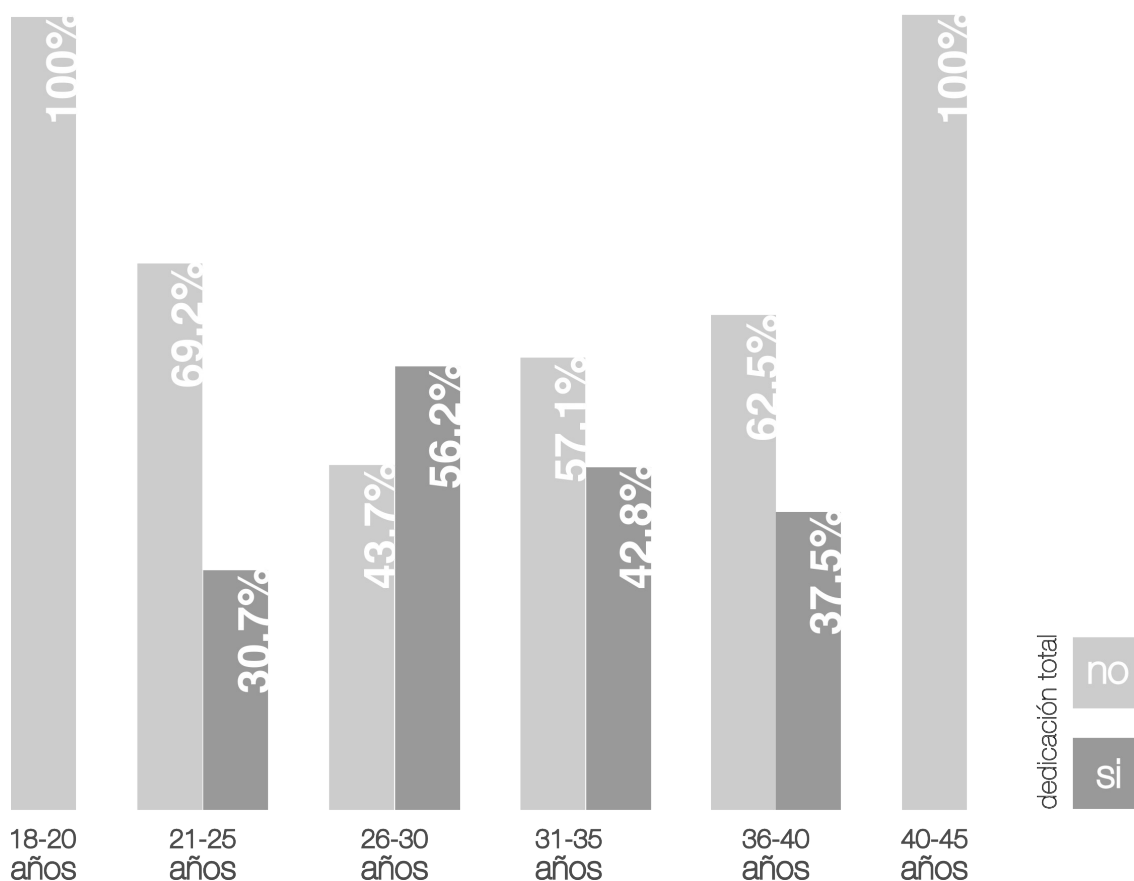
P 1-8

Preguntas 1 y 8

Edad

¿Es su única actividad laboral?

Objetivo: Visualizar si la edad influye en la dedicación exclusiva al emprendimiento.



Se estima una relación entre el aumento en la edad con el aumento del número de población que se dedica en exclusividad al emprendimiento, esta tendencia se puede observar hasta el rango de 26 a 30 años, luego de este decae presentándose en las franjas de mayor edad predominio de población con multiempleo.

Otro dato que se observa relacionado a la gráfica superior es que la única franja en que se observa mayoría de diseñadores que se dedican en exclusividad a su emprendimiento es entre 26 y 30 años.

Estos datos podrían estar dados, quizás, por la evolución natural en los procesos de las personas. Probablemente hasta los 26 años la mayoría se encuentre estudiando y realizando trabajos de emprendedurismo puntuales o de dedicación parcial. Después entre los 26 y 30 años se arriesgan con el

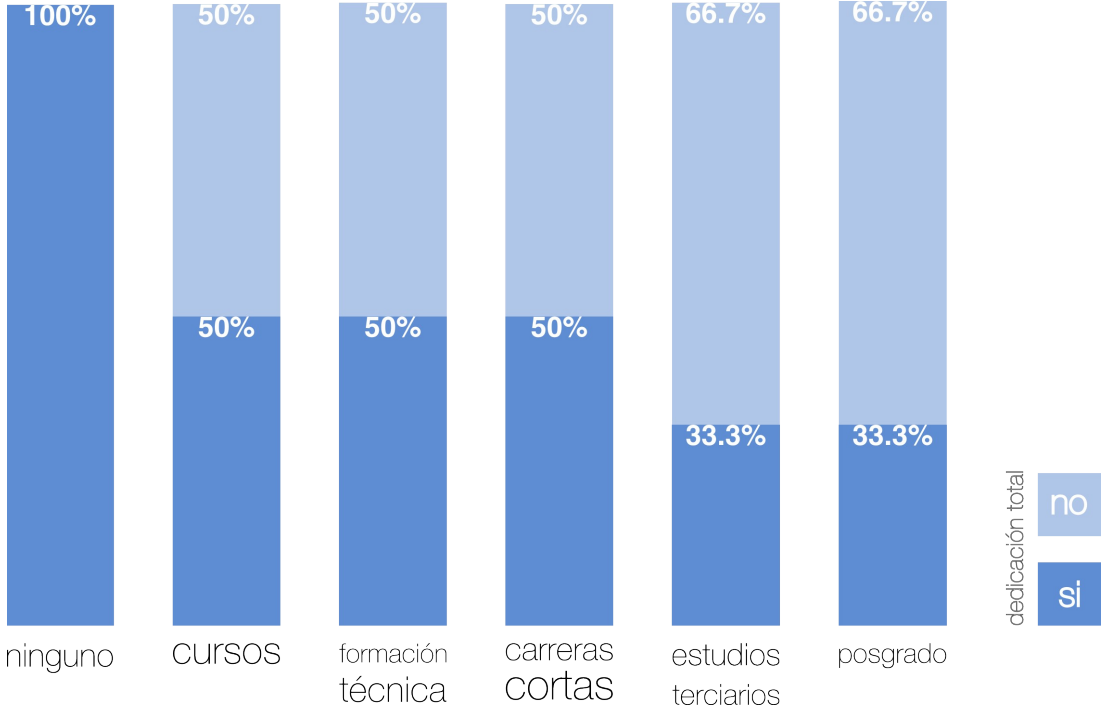
emprendimiento por un tiempo, luego de intentar por un período que funcione y reconociendo que no es redituable, optan por compartir esta tarea con otras actividades laborales que complementen los ingresos.

P 2-8

Preguntas 2 Y 8

Estudios cursados referentes al diseño ¿Es su única actividad laboral?

Objetivo: Identificar si el grado de formación en diseño influye en la dedicación total al emprendimiento.



Otro cuestionamiento que se realiza esta encuesta es si el grado de formación en diseño influye en la dedicación total al emprendimiento. Por lo que se puede observar en la gráfica de la pregunta 2 y 8, cuanto mayor formación en diseño es menor la cantidad de personas que se dedica en exclusividad al mismo. Este resultado se podría deber a que quienes tienen mayor formación, tienen mayores oportunidades laborales.

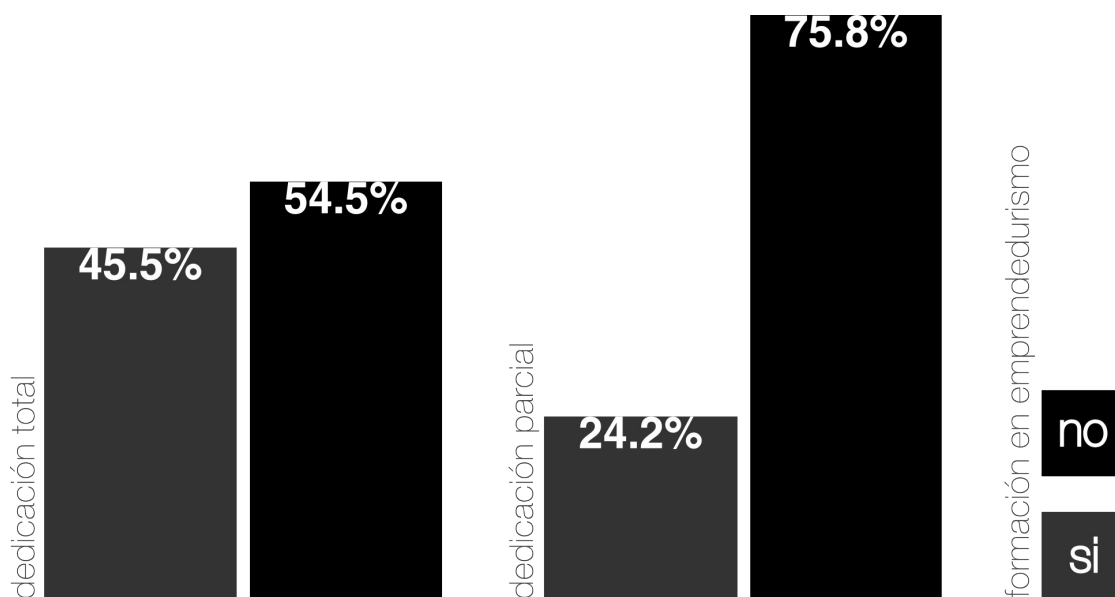
P 8-11

Pregunta 8 Y 11

¿Es su única actividad laboral?

¿Recibió algún tipo de apoyo de formación en emprendedurismo?

Objetivo: Identificar si el apoyo en emprendedurismo influye en la dedicación total al emprendimiento.



Como muestra la gráfica del cruce de la pregunta 8 y 11 tanto los diseñadores que trabajan solamente en su emprendimiento como los que no, la mayoría no reciben ningún tipo de formación en emprendedurismo. Si se comparan ambos casos, vemos que son más los que reciben apoyo en emprendedurismo entre quienes tienen al emprendimiento como único trabajo, y por otro lado son más los que no reciben apoyo entre quienes se dedican a otras actividades laborales además del emprendimiento. Estos datos inducen a creer que la formación en emprendedurismo es un factor que influye positivamente en la posibilidad de dedicarse en exclusividad a esta tarea.

P 8-10

Pregunta 8 Y 10

¿Es su única actividad laboral?

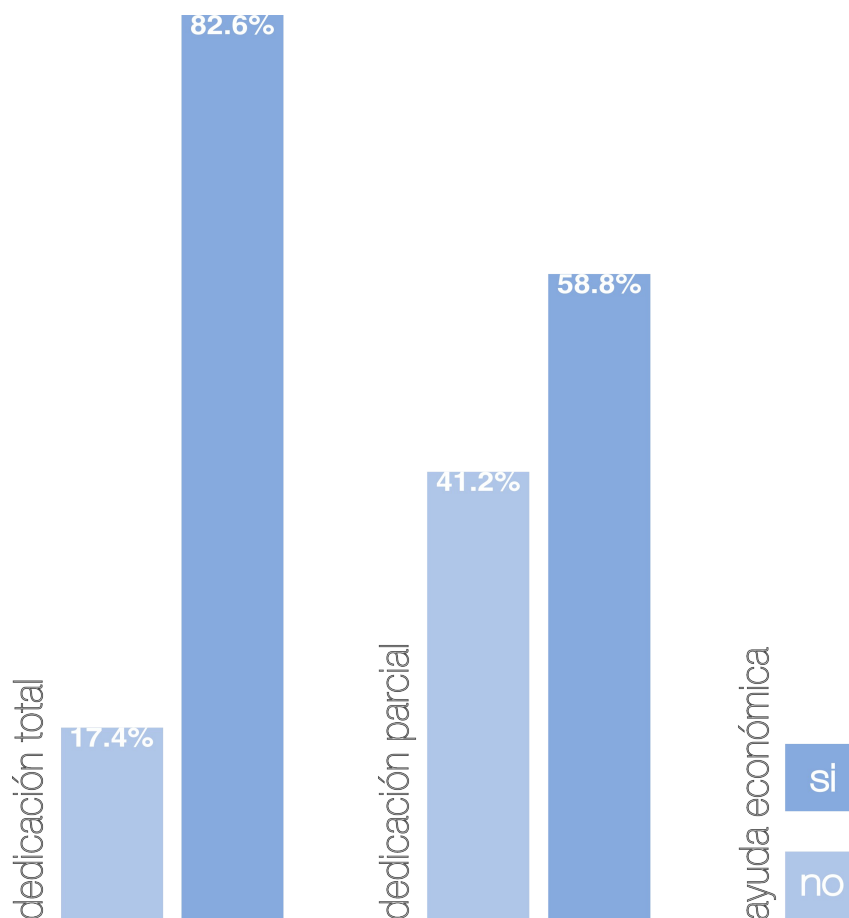
¿Qué tipo de ayuda económica recibió en su comienzo?

Objetivo: Definir si el apoyo económico inicial colabora con la dedicación en exclusividad al emprendimiento.

Cuando se pregunta sobre el apoyo económico recibido por los encuestados, se resuelve agrupar los datos de modo que sea más claro para analizar la situación de los emprendedores.

Observando que no es necesario especificar qué origen tiene ese apoyo, las respuestas se dividen entre quienes recibieron algún tipo de ayuda económica y quienes no.

Tanto las personas que se dedican exclusivamente al emprendimiento como las que no, presentan una mayoría que ha recibido ayuda económica. Sin embargo dentro de los que trabajan exclusivamente en el emprendimiento la diferencia entre quienes han recibido apoyo y los que no, es muy significativa. Por este motivo se podría suponer que acceder a un apoyo económico inicial, podría favorecer a la dedicación en exclusividad al emprendimiento.



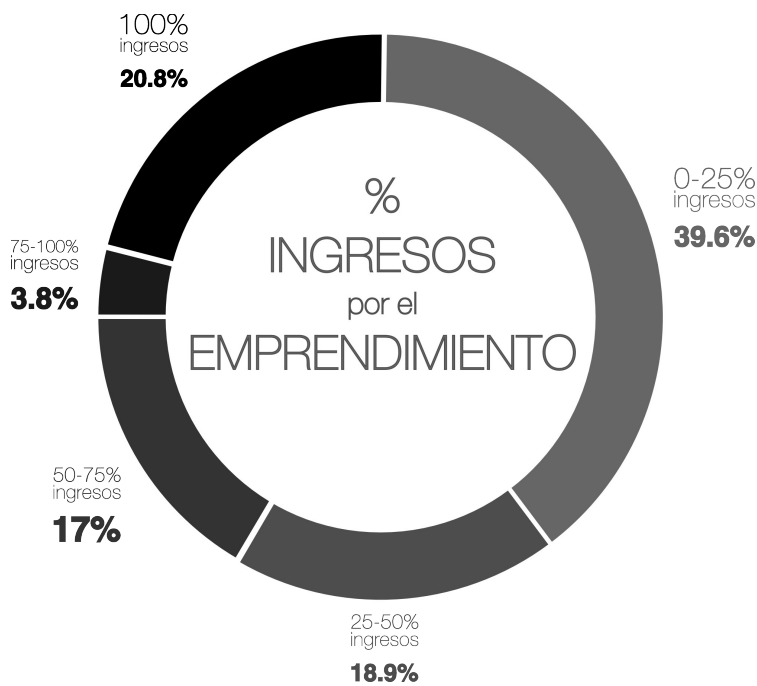
Objetivo 7: Detectar la importancia del emprendimiento en los ingresos de los diseñadores.

P 9

Pregunta 9

¿Qué porcentaje de sus ingresos significa esta tarea?

Objetivo: Visualizar si los diseñadores perciben la mayoría de sus ingresos por el emprendimiento.



Esta gráfica muestra que el 39.6% de los emprendedores perciben por el emprendimiento entre 0 y 25% del total de sus ingresos personales, siendo esta la franja que presenta más población. Si a esto le sumamos la franja que está entre 25 y 50% podemos observar que la mayoría no recibe el mayor porcentaje de sus ingresos del emprendimiento. Quizás esto se debe a que, como se muestra en la pregunta 8, la mayoría de los emprendedores del área de diseño tienen multiempleo.

Objetivo 8: Revelar factores que mejoran la generación de ingresos.

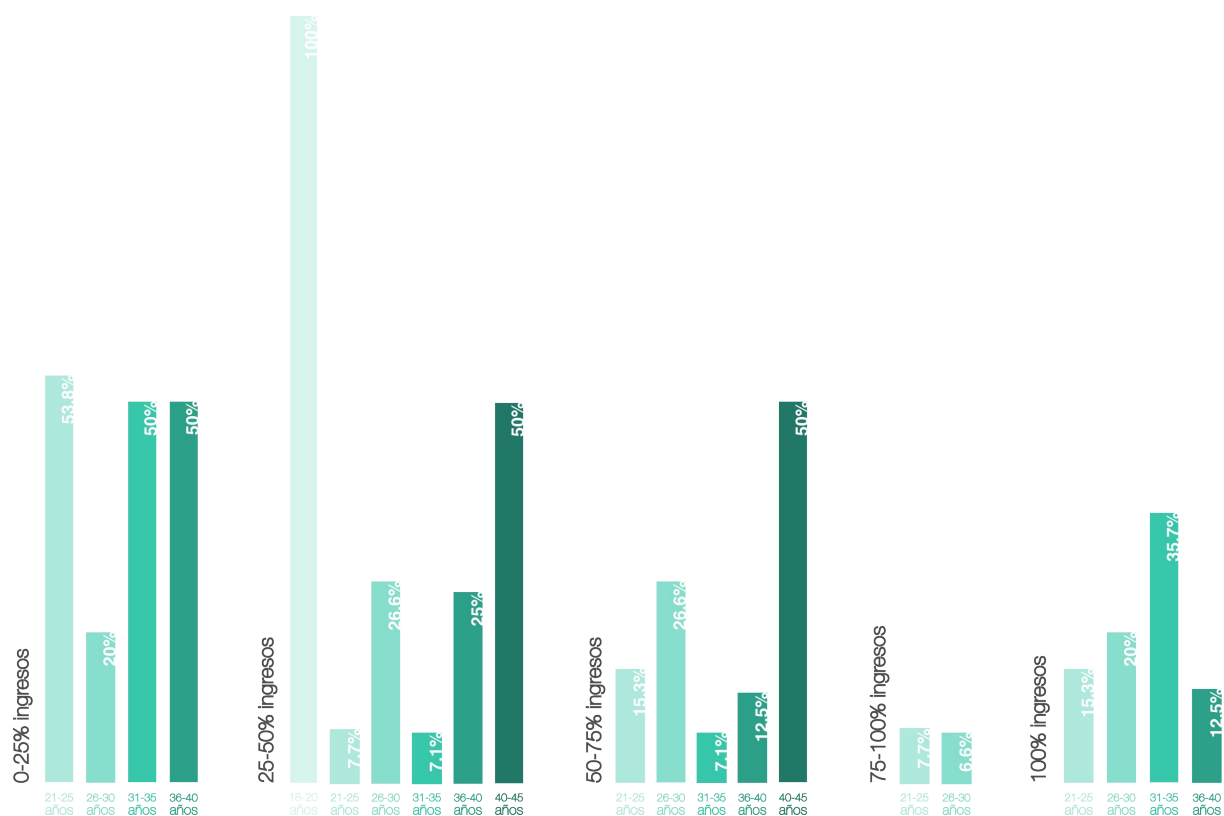
P 1-9

Pregunta 1 y 9

Edad

¿Qué porcentaje de sus ingresos significa esta tarea?

Objetivo: Analizar si la edad influye en los ingresos.



Si se observa la gráfica que resulta del cruce de las preguntas 1 y 9, y se analizan los extremos, se podría suponer que en la franja en que el emprendimiento representa entre 0 y 25% de los ingresos de una persona, se ubicaría en mayor medida la población más joven; y en la que el emprendimiento significa el 100%, se encontraría en mayor porcentaje la población de más edad.

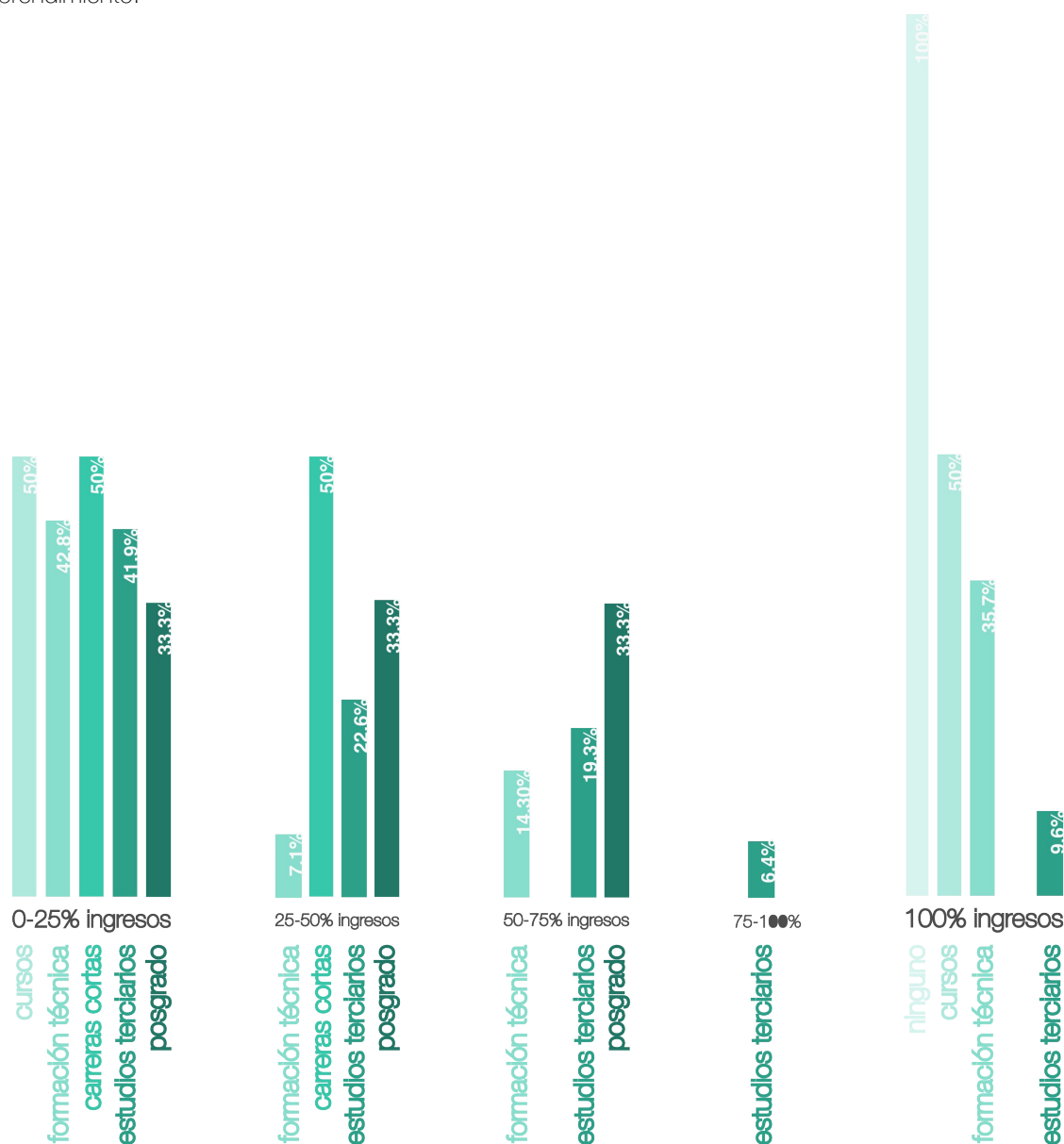
Si bien no hay una relación entre el avance de la edad y el porcentaje de ingresos generado por el emprendimiento, se observa una coherencia entre la gráfica que surge del cruce de la pregunta 1 y 8, y esta gráfica. Si en la población de mayor edad disminuye la cantidad de personas que se dedican en exclusividad al emprendimiento, es lógico que esta actividad no signifique el 100% de los ingresos en la mayoría de los casos.

P 2-9

Preguntas 2 y 9

Estudios cursados referentes al diseño.
¿Qué porcentaje de sus ingresos significa esta tarea?

Objetivo: Observar si el grado de formación en diseño influye en los ingresos percibidos por el emprendimiento.



En la gráfica resultante del cruce de la pregunta 2 y 9 se observa que hay una tendencia que muestra que a mayor formación en diseño, menor es el porcentaje de personas que perciben por su emprendimiento la totalidad de sus ingresos.

Este dato se relaciona con lo que arroja la gráfica que resulta del cruce de la pregunta 2 y 8 que muestra que a medida que aumenta la formación en diseño menor es el porcentaje de personas que se dedican exclusivamente al emprendimiento.

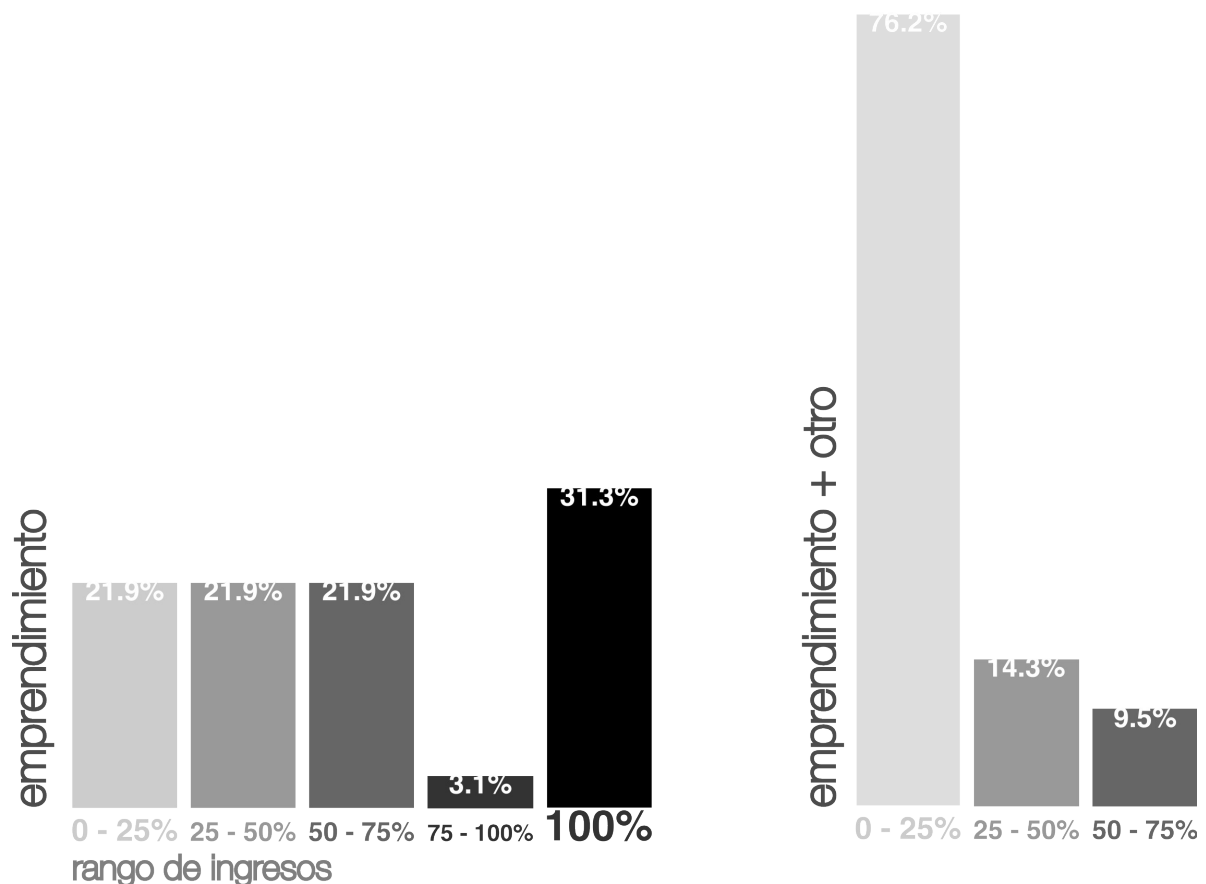
P 4-9

Preguntas 4 y 9

¿Qué tipo de trabajo tiene?

¿Qué porcentaje de sus ingresos significa esta tarea?

Objetivo: Observar si la dedicación total al emprendimiento favorece la generación de ingresos.



La gráfica superior muestra que del total de las personas que se dedican en exclusividad a su emprendimiento, solo el 31,3%, está entre los que significa el 100% de sus ingresos el emprendimiento, por ende el restante porcentaje (68,7%) debe percibir ingresos por otros medios.

De los que se dedican al emprendimiento y a otra actividad, la gran mayoría (76,2%) se encuentra en la franja de 0 a 25% de ingresos por su emprendimiento.

Podemos concluir que tanto los que se dedican al emprendimiento en exclusividad como los que no, les es muy difícil vivir del emprendimiento, ya que la mayoría tiene que acudir a otros capitales, o a otro trabajo.

P 7-9

Preguntas 7 Y 9

¿En qué año comenzó con su emprendimiento?
¿Qué porcentaje de sus ingresos significa esta tarea?

Objetivo: Definir si la antigüedad influye en el porcentaje de ingresos por el emprendimiento.

No hay relación entre el porcentaje de ingresos percibidos por el emprendimiento y la antigüedad del mismo, es decir la antigüedad del proyecto no garantiza mejores ingresos, sino que podría depender de la propuesta de negocio y su modelo empresarial.

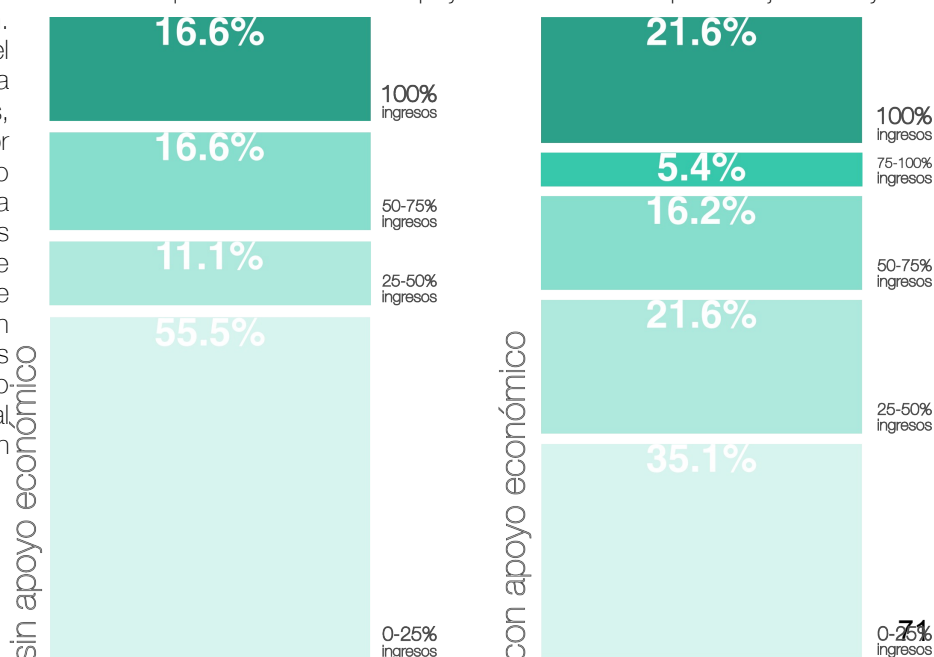
P 9-10

Preguntas 9 Y 10

¿Qué porcentaje de sus ingresos significa esta tarea?
¿Qué tipo de ayuda económica recibió en su comienzo?

Objetivo: Definir si el apoyo económico inicial influye en el porcentaje de ingresos percibidos por el emprendimiento.

Como muestra la gráfica superior, tanto los emprendedores que han recibido algún tipo de ayuda económica como los que no, la mayoría recibe por el emprendimiento entre 0 y 25% de sus ingresos, comparando ambas situaciones, en el caso de los que no han recibido apoyo económico ese porcentaje es mayor a quienes sí lo recibieron. Para aquellos que el emprendimiento significa el 100% de sus ingresos, el porcentaje es mayor entre los que han recibido algún tipo de ayuda económica respecto a los que no. Se intuye entonces que puede haber cierta influencia en la mejora de los ingresos si se accede a algún tipo de ayuda económica al comenzar un emprendimiento.



P 2-10

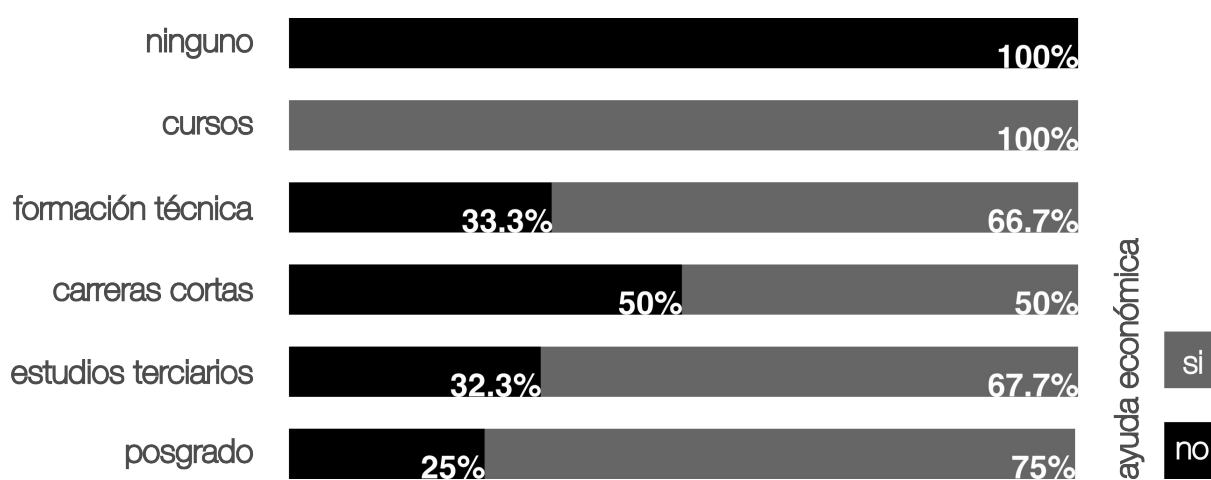
Preguntas 2 Y 10

Estudios cursados referentes al diseño

¿Qué tipo de ayuda económica recibió en su comienzo?

Objetivo: Definir si el grado de formación en diseño ayuda a la obtención de préstamos.

Para el análisis de este cruce se resuelve agrupar las respuestas de la pregunta 10 en si recibió préstamos o no, no siendo necesario saber el origen de ese capital.



En la gráfica superior se puede observar que en la mayoría de los casos los emprendedores con alguna formación en diseño, cualquiera sea su nivel de estudio, declaran haber recibido algún tipo de ayuda económica para comenzar el emprendimiento. Esto indica que no existe una relación entre el nivel de estudio de diseño de los emprendedores, y la necesidad de acudir a un préstamo.

Objetivo 9: Identificar si la formación en emprendedurismo ayuda a superar algunas de las dificultades de los diseñadores.

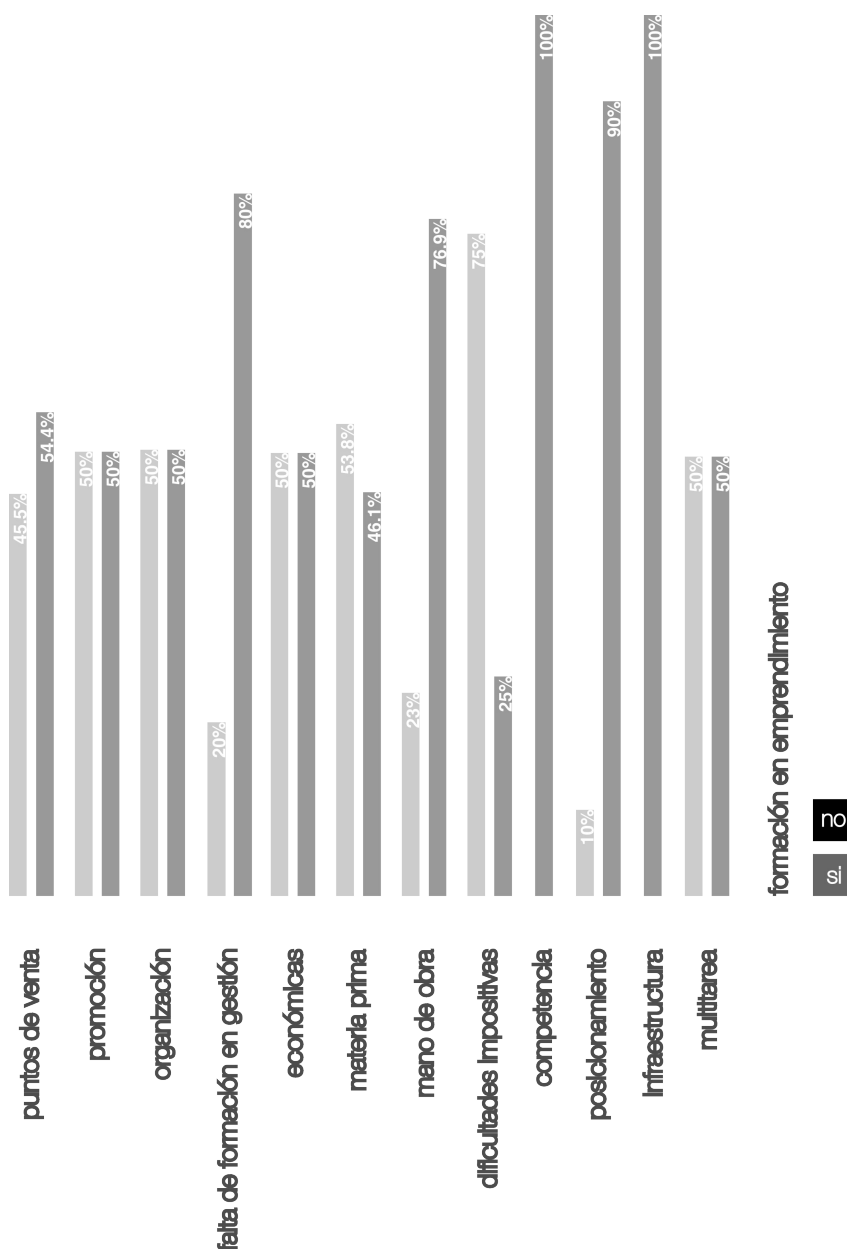
P 11-13

Preguntas 11 Y 13

¿Recibió algún tipo de apoyo de formación en emprendedurismo?
 ¿Cuáles fueron las mayores dificultades que encontró a la hora de desarrollar su emprendimiento?

Objetivo: Observar si el apoyo en emprendedurismo podría influir positivamente en la superación de dificultades.

Si se observa la gráfica superior no se puede concluir que haya una relación entre las dificultades que existen a la hora de iniciar un emprendimiento con haber tenido alguna formación en emprendedurismo, excepto si se analizan las dificultades que van ligadas a las funciones de gestión y marketing. La falta de formación en gestión es mencionada como una dificultad por el 7.7% de los que no han recibido formación en emprendedurismo frente a un 3.1% de los que sí. Las dificultades con el posicionamiento muestran gran diferencia entre los que no tienen formación (17.3%) y los que sí (3.1%). Sin embargo otros ítems como son: puntos de venta, promoción, y organización; que podrían asociarse a la formación en emprendedurismo, son más mencionados como dificultad por quienes sí tienen este tipo de formación, así como las dificultades impositivas, aunque esto último podría deberse al mayor conocimiento de las condiciones legales para tener una empresa.



Conclusiones de la encuesta

Objetivo 1: Reconocer características de la población de estudio.

Se comienza la encuesta tratando de identificar características de la población de estudio, de esto se puede concluir que es una población joven que en su mayoría se encuentra entre los 26 y los 30 años.

En cuanto a la formación, si hablamos del área de diseño casi el total tiene formación en diseño, predominando la población con estudios terciarios y técnicos. Poco más de la mitad tiene formación en gestión empresarial pero en su mayoría cursos cortos, el resto no cuenta con formación en esta área. También se consulta sobre el apoyo formativo en emprendedurismo y es una minoría que tiene formación en esta área.

Por último cuando se pregunta acerca del origen de el capital semilla para comenzar el emprendimiento, la mayor parte de los diseñadores acuden a préstamos familiares.

Objetivo 2: Identificar fortalezas y dificultades de los emprendimientos TI

Esta encuesta permite reconocer factores que dificultan o facilitan en la actualidad a los diseñadores a la hora de comenzar un emprendimiento, según los datos la principal dificultad que enfrentan es la económica, refiriéndose a problemas para conseguir capital inicial o acceder a un préstamo; falta de solvencia económica para cubrir gastos, para invertir, para producir, y para crecer como empresa.

Otras dificultades importantes, y nombradas en igual medida entre sí, son las problemáticas con la materia prima y la mano de obra. El concepto de materia prima incluye el costo de la misma, la calidad, la variedad, así como la negociación con los proveedores. Mano de obra se refiere a la calidad del servicio obtenido, al cumplimiento de los plazos, a los costos, a la poca oferta de talleres de confección, al problema de poder producir en pequeñas cantidades, a los tiempos, y a la falta de personal capacitado.

Entre la opinión de los entrevistados aparecen dificultades como: los puntos de venta, la organización, el posicionamiento, la falta de formación en gestión, las dificultades impositivas, la promoción, la competencia, la infraestructura, y la multitarea; 110 nombrados de mayor a menor importancia.

Si se habla de fortalezas de los emprendimientos en primer lugar se nombra al diseño, esto incluye la creatividad de la propuesta, la diferenciación en el mercado, la innovación, y la originalidad.

En segundo lugar aparecen los valores asociados al producto, esto incluye conceptos y valores afectivos que se relacionan a una marca o producto como puede ser: la identidad de una región o una población, la distinción, la actitud, la belleza, la ecología, la calidez, etc.

En tercer lugar y en igual porcentaje entre sí, son nombrados la calidad, el precio y la atención al cliente. Bajo el concepto de calidad se entiende la excelencia, la prolijidad y el cuidado en los detalles de los productos. El precio refiere a que los productos sean accesibles para los consumidores o competitivos respecto a los precios del mercado. Por último la atención al cliente implica la buena atención y el servicio personalizado.

Estas fortalezas coinciden con las fortalezas nombradas por los diseñadores con emprendimientos que les reportan un alto porcentaje de sus ingresos, pero también suman como fortaleza la actitud emprendedora, estas son las actitudes personales que benefician al emprendimiento por ejemplo: la constancia, la perseverancia, la disposición para la superación, el compromiso, la capacidad de adaptación a las diferentes circunstancias, etc.

Estudiando las fortalezas y dificultades y cruzándolas con los motivos por los que los diseñadores quieren comenzar un emprendimiento, se pudo observar que existe una gran idealización de lo que es el hecho de emprender que contrasta en muchos aspectos con la realidad reflejada en esta investigación.

Las principales motivaciones mencionadas por los encuestados son: la satisfacción personal, realizar una tarea creativa, el trabajo independiente, la motivación económica, y las mejores condiciones laborales. Estas motivaciones son cuestionables si se observa que entre las principales dificultades mencionadas están las económicas, las dificultades con la organización, y la multitarea.¹¹¹

¹¹⁰ Ver detalle en punto 3.1.1, Objetivo 2.

¹¹¹ Ibid

Objetivo 3: Reconocer la permanencia de los emprendimientos en el tiempo.

Investigando sobre la permanencia de los emprendimientos se concluye que más de la mitad tiene menos de tres años y que poco más del 5% tiene más de 10 años de antigüedad, se estima que esto se debe al aumento en la población de diseñadores en los últimos años.¹¹²

Objetivo 4: Averiguar si los diseñadores se dedican en exclusividad al emprendimiento.

La mayoría de los encuestados tiene otra actividad laboral además del emprendimiento

Objetivo 5: Reconocer el interés de los diseñadores en trabajar exclusivamente en el emprendimiento.

La mayoría de los emprendedores encuestados aspiran dedicarse en exclusividad al emprendimiento, pero un tercio de ellos está interesado en cambiar de actividad laboral. Dado los datos que se mencionan en el apartado *Diseño textil indumentaria en Uruguay* es probable que esto se de por una disconformidad con los ingresos percibidos por el emprendimiento.

La mayoría de los encuestados expresan el deseo de seguir con su situación laboral presente, tanto los que tienen el emprendimiento en exclusividad como los que se dedican al emprendimiento y otro trabajo.

Objetivo 6: Localizar factores que colaboran con la dedicación total al emprendimiento.

Al intentar localizar factores que colaboren con la dedicación total al emprendimiento, se pudo concluir que tanto la formación en emprendedurismo como el apoyo económico inicial son factores que podrían influir positivamente. Se comprobó que ni la edad, ni el grado de formación en diseño influyen en este sentido.

Objetivo 7: Detectar la importancia del emprendimiento en los ingresos de los diseñadores.

Se indagó respecto a la procedencia de los ingresos de los emprendedores y se pudo concluir que para la mayoría el emprendimiento no es su principal entrada de dinero.

Objetivo 8: Revelar factores que mejoran la generación de ingresos.

De los factores estudiados que podrían mejorar los ingresos, el único que parece tener cierta influencia positiva, es la obtención de un capital semilla. Otros como la edad, la formación en diseño, y la antigüedad del emprendimiento, no tienen relación con los ingresos percibidos por el emprendimiento.

Casi un 70% de las personas que se dedican en exclusividad al emprendimiento perciben ingresos por otros medios y entre los que tiene otra actividad además del emprendimiento el 76% reciben por este entre el 0-25% de sus ingresos. Estos datos reflejan que dedicarse en exclusividad a la tarea del emprendimiento no favorece en la posibilidad de tener esta actividad como ingreso principal, ya que la mayoría tiene que acudir a otros capitales o a otro trabajo.

Objetivo 9: Identificar si la formación en emprendedurismo ayuda a superar algunas de las dificultades de los diseñadores.

Analizando los datos del estudio se podría ver cierta influencia favorable a la hora de enfrentarse a problemáticas como la falta de formación en gestión y el posicionamiento, entre quienes recibieron formación en emprendedurismo, sin embargo no se ve la misma relación con los problemas de venta, promoción, y organización.

¹¹² Ver punto 2.3.2.

3.2

Entrevista a diseñadores productores textil-indumentaria

Se realiza una entrevista personal a diseñadores con el objetivo de identificar las mejores prácticas en los modelos de negocio de los emprendimientos de diseño del área textil indumentaria que producen a pequeña escala en Uruguay y así conocer los pormenores de sus experiencias. A través de esta se pretende tener un acercamiento real a las dificultades que enfrentan los emprendedores, sus fortalezas y debilidades, sus estrategias de supervivencia, el contexto de los que logran sostener un emprendimiento durante varios años, y su visión sobre la situación de los diseñadores TI en Uruguay.

Para ello se resuelve acotar el campo de estudio a emprendimientos que estén dentro del público objetivo definido al comienzo de este trabajo: diseñadores productores del área textil-indumentaria que trabajan a pequeña escala, asociados a la Cámara de Diseño del Uruguay, que cuentan con empresas formalizadas ante BPS, y con la mayor antigüedad de funcionamiento posible, lo que permite tener una perspectiva real de su funcionamiento y estrategias comerciales.

Se contactaron 14 emprendimientos y se concretaron 6 entrevistas a través de cuales se pretende identificar las características de los modelos de negocio analizándolas en función a los nueve módulos trabajados por Osterwalder y Pigneur.

En este contexto se plantea el siguiente objetivo general y objetivos particulares:

Objetivos

Identificar las mejores prácticas en los modelos de negocio de los emprendimientos de diseño del área textil indumentaria que producen y se desarrollan en Uruguay.

Objetivos específicos

- 1_ Definir el emprendimiento.
- 2_ Saber qué escala tiene el emprendimiento.
- 3_ Reconocer los segmentos de mercado trabajados por los diseñadores.
- 4_ Identificar la propuesta de valor del emprendimiento.
- 5_ Especificar los diferentes canales de comunicación, distribución y venta.
- 6_ Precisar cómo manejan el vínculo con los clientes.
- 7_ Conocer los ingresos de los emprendimientos y sus fuentes.
- 8_ Reconocer los recursos clave del emprendimiento.
- 9_ Determinar las actividades clave de los emprendimientos.
- 10_ Detallar las asociaciones clave de los emprendimientos.
- 11_ Describir la estructura de costos del emprendimiento.

Para esto se plantea el siguiente cuestionario a los emprendedores:

- 1_ ¿Cómo resumiría su emprendimiento?
- 2_ ¿Bajo qué formato de empresa te encuentras?
- 3_ ¿Cuántos años de antigüedad tiene el emprendimiento?
- 4_ ¿Es un emprendimiento que funciona todo el año?
- 5_ ¿Cuántas horas le dedicas?
- 6_ ¿Cuántos integrantes hay en el proyecto? ¿incluye empleados?
- 7_ Para la DINAPYME las pymes se clasifican de la siguiente manera:
 - a_ micro: no más de 4 integrantes y de un ingreso anual (facturación) de \$6.622.600 pesos (por mes \$ 551.883)
 - b_ pequeñas empresas, entre 5 y 19 personas y un ingreso de \$33.113.000 (por mes \$ 2.759.416)
 - c_ medianas son aquellas de entre 20 y 99 personas y un ingreso anual de \$248.347.500 (por mes \$20.695.625)
- 8_ ¿Has tenido experiencias de exportación? ¿con qué mercados trabajaste?
- 9_ El ministerio de trabajo define el sueldo mínimo por 40 horas semanales en \$U11,150, y al laudo del diseñador textil, un sueldo mensual por 40 horas semanales \$U 20852 aprox. Según la encuesta de la Cámara de diseño realizada a egresados, el sueldo promedio es de \$23.000. ¿En qué franjas de salario te encuentras?
 - a_ menos de \$11.150
 - b_ entre \$11.150 y \$20.852
 - c_ entre \$20.852 y \$23.000
 - d_ más de \$23.000
- 10_ ¿Qué porcentaje significa este emprendimiento en el ingreso total del hogar?
- 11_ ¿Qué beneficios te ofrece estar asociado a la cámara de diseño?
- 12_ ¿Hubo algún tipo de apoyo económico o de formación en administración y gestión?
 - a_ SI: ¿a través de qué ente o programa lo has recibido?, ¿en qué aspectos crees que te fortaleció?
 - b_ NO: ¿porque?, ¿crees que este apoyo hubiera repercutido positivamente en tu emprendimiento?
- 13_ ¿Tuviste algún momento de crisis en que hayas tenido que replantearte la estrategia?, ¿cómo lo hicieron?
- 14_ ¿De qué manera utilizas las herramientas informáticas, internet, e-commerce, redes sociales, etc. en la empresa?
- 15_ ¿Has realizado algún cambio tecnológico en la empresa?
- 16_ ¿Qué método utilizas para recoger la opinión de los clientes?
- 17_ ¿Cuáles son las características que hacen al proyecto rentable?
- 18_ Se te va a nombrar diferentes aspectos del emprendimiento (palabras clave) y la idea es que nombres puntos donde se destaca o tiene debilidades tu emprendimiento. 113
 - a_ Diseño / innovación
 - b_ Imagen de marca
 - c_ Valores asociados al producto
 - d_ Trabajo personalizado
 - e_ Público objetivo
 - f_ Nicho de mercado
 - g_ Técnicas
 - h_ Funcionalidad
 - i_ Calidad
 - j_ Materia prima
 - k_ Mano de obra
 - l_ Proceso productivo
 - m_ Infraestructura
 - n_ Variedad de roles en su trabajo
 - o_ Aspectos de tu actitud emprendedora que benefician al proyecto
 - p_ Organización
 - q_ Formación en gestión

¹¹³ Los conceptos manejados en esta pregunta son dificultades y fortalezas que se extraen de la encuesta realizada en el punto 3.1.

r_ Características de la dinámica de trabajo independiente
s_ Venta
t_ Precio
u_ Atención al cliente
v_ Difusión, promoción
w_ Posicionamiento
x_ Competencia
y_ Dificultades económicas
z_ Cargas impositivas
aa_ Sueldo

Estudio de casos

Molto Giusti

Nombre del entrevistado: Flavio Giusti

Puesto del entrevistado: Director de Molto Giusti

OBJETIVO 1: Definir al emprendimiento

El emprendimiento se resumiría como una marca de ropa interior y bañadores para hombres.

OBJETIVO 2: Saber qué escala tiene el emprendimiento.

Es una micro empresa formalizada en formato unipersonal literal E, que tiene 6 años de antigüedad, pero a la que Flavio se dedica en exclusividad a partir del 2016. Funciona todo el año pero su fuerte es el verano.

OBJETIVO 3: Reconocer los segmentos de mercado trabajados por los diseñadores

Trabaja con dos nichos de mercado, el de ropa interior y el de bañadores para hombre, ofreciendo el colorido y la originalidad que no se consiguen en las prendas del mercado local.

Su producto está dirigido a un hombre "atractivo", de aspecto cuidado, interesado por la cultura, el arte, y el diseño.

No realiza trabajos de forma personalizada ya que es complejo y tendría que venderlo a un costo muy elevado, sin embargo manifiesta que podría llegar a hacer una colección exclusiva pensada para el público de alguna tienda puntual si se lo piden.

OBJETIVO 4: Identificar la propuesta de valor del emprendimiento

Flavio plantea como su propuesta de valor el producto que ofrece, dado que no hay en Uruguay variedad en la oferta de ropa interior y bañadores masculinos, se destaca por ofrecer buen diseño, colorido, confort, calidad, además de una línea de lencería para hombre.

Declara también que la imagen de la marca es su fuerte principal, es lo que lo llevó a estar donde está, el producto transmite confianza al hombre que lo usa. Y si bien la comunicación está dirigida al hombre, tiene que tener en cuenta a la mujer ya que es, en la mayoría de los casos, quien compra la ropa.

OBJETIVO 5: Especificar los diferentes canales de comunicación, distribución y venta.

Canales de comunicación:

Las redes sociales son el fuerte del emprendimiento, utiliza facebook, instagram, Twitter, pinterest, tumblr, y behance.

Para evaluar la repercusión de su propuesta de valor realizó encuestas a sus clientes y el dato relevante que obtuvo es que la ropa interior la compran principalmente las mujeres para los hombres, en función a eso él define la comunicación de su emprendimiento que es uno de los aspectos más cuidados de su marca.

Flavio le da mucha importancia a la imagen y a la comunicación de la marca, y eso es lo que la hace atractiva. En parte la utiliza para explicitar algunas características como la de los materiales (algodón), y el respeto con el entorno y los procesos de elaboración.

A través de la exposición de la marca en las redes sociales se ha hecho visible al punto de que ha varios medios lo han buscado para realizarle entrevistas, sin necesidad de hacer gacetilla de prensa, por ejemplo: El Observador diario, Observador TV, La mañana de canal 5, para Dressmix y Paula. Por este motivo él considera que Molto Giusti está bien posicionado.

Canales de distribución:

Además de trabajar con el mercado local, la marca tiene ventas en el exterior, y eso implica un sistema de distribución especial. La plataforma online Shopify, uno de los medios de salida que utiliza la marca, le ofrece la posibilidad de vender con todas las tarjetas de crédito, tiene contratos con algunas redes sociales y algunas aplicaciones, y también tiene delivery internacional y seguimiento online.

Otro medio por el cual se envían los productos al exterior es a través de DHL, esta empresa tiene diferentes servicios, uno para particulares y otro para empresas que tiene diferentes beneficios, por ejemplo: le hacen 25% de descuento, seguimiento de paquete online, levantan el paquete en la empresa, llega a todo el mundo. Etc.

Para las ventas en Montevideo, Flavio va personalmente a la casa de los clientes con la mercadería, ya que no tiene un espacio de showroom.

Canales de venta:

En el comienzo de la marca los productos se dejaban a consignación en locales multimarca, pero eso no le resulta demasiado beneficioso por la poca prioridad que le dan en la venta a los productos consignados dentro de este tipo de locales. Por este motivo Flavio decidió comenzar a vender también a través de las redes sociales facebook, instagram, y Twitter; además de su página web, moltogiusti.com, y la plataforma de ventas online Shopify. Estos medios además de darle alcance internacional, le permiten tener un flujo de ventas constante en el año, dado a que su temporada de venta fuerte es el verano, aumenta la venta en otros países mientras en Uruguay baja.

Además de los canales de venta que maneja en la actualidad, le gustaría poder incorporar algunos puntos físicos y marcas que le compren colecciones especialmente diseñadas para ellas.

OBJETIVO 6: Precisar cómo manejan las relaciones con los clientes.

“hay diferentes comportamientos de mis clientes, en Twitter [...] son más de buscar información, más intelectual la gente [...], en facebook esta todo el mundo, entonces te hacen mucha pregunta para millones que no compran nada, otros que compran pero siempre mucha pregunta, [...] el que es infalible para mi es instagram, yo subo algo y pum, me hacen comentarios, les escribo por privado, les digo para concretar la venta por whatsapp, me escriben, voy a la casa, y se lo vendo, listo, es re directo.”¹¹⁴

La relación con los clientes es personal y mediante redes sociales. Flavio considera fundamental el trato hacia los clientes tanto a través de las redes con una respuesta eficiente, como en el momento de llevar la mercadería; introducirse en el mundo del cliente, preguntar y sacar conversación; de esa forma genera empatía y tiene un acercamiento que le permite conocer cómo fue que descubrió la marca. “Ahí se genera todo una cosa que es una pavada, pero esa pavada hace que la otra persona quede contenta”¹¹⁵. De esta forma se genera un vínculo cercano y leal de parte de sus compradores.

OBJETIVO 7: Conocer los ingresos de los emprendimientos y sus fuentes.

El emprendimiento Molto Giusti funciona en base al ingreso de dinero por medio de la venta de sus productos.

Se clasifica como un micro emprendimiento ya que tiene una facturación mensual menor a 551.883\$U.

Es una empresa que todavía no ha logrado funcionar autónomamente en el aspecto económico, su director, Flavio Giusti, comenta que su ingreso por el emprendimiento es menor a 11.000\$U por mes (que es el salario mínimo), pero no puede contar con un sueldo porque ese dinero lo vuelve a re invertir en la empresa. “Yo lo hago porque lo amo, porque es mi sueño y porque en un futuro quiero tener un sueldo, pero por ahora no tengo un sueldo”¹¹⁶

¹¹⁴ Anexo ficha de entrevista. Flavio Giusti

¹¹⁵ Ibid.

¹¹⁶ Ibid.

Tiene un socio inversionista, y las ganancias de las ventas se reinvierten en su totalidad en la marca, pero como es necesario invertir plata para crecer, cada tanto necesita recurrir nuevamente a la inversión del socio. "Tengo un socio que es mi padre que es el que me da la plata para el proyecto"¹¹⁷

Declara que entre la opción de pedir un préstamo a un banco o pedir un préstamo familiar, prefiere el préstamo familiar, aunque tiene la expectativa de que la marca crezca, y si ese momento llega, sí va a tener la necesidad de recurrir a un banco.

Según Flavio una de las mayores dificultades que ha tenido es llegar a las personas y vender. Aunque ahora con la venta por las redes ese aspecto ha mejorado, el tema económico sigue siendo su gran problema.

OBJETIVO 8: Reconocer los recursos claves del emprendimiento.

Molto Giusti es una micro-empresa que cuenta con recursos limitados, es unipersonal por lo que trabaja tercerizando la confección de las prendas. Esto mismo implica que no sea necesaria una gran infraestructura para su funcionamiento, en la empresa se trabajan únicamente las piezas gráficas, el diseño de los estampados, el diseño gráfico, y la comunicación visual; de todas formas Flavio dice que aún no tiene lo que le interesaría para estar consolidado.

Haber incorporado la página web con carrito de compras fue el último cambio estratégico que realizó en la empresa, previamente contaba con recursos informáticos como las redes sociales, que son clave en su funcionamiento.

Aunque Flavio participó del programa C-Emprendedor, que brinda ayuda para la gestión de empresas, y pese a que no logró adaptar su propuesta debido a que las referen que se plantean en el curso no se adaptan a la escala real de los emprendimientos, hacer hincapié en este tipo de formación, puede ser muy beneficioso para la conducción exitosa de un proyecto.

OBJETIVO 9: Determinar las actividades clave de los emprendimientos.

Cuando Flavio comenzó con el emprendimiento era un hobby, a partir del año 2016 realizó reestructuras y decidió dedicarse 100% a la marca concretando así un proyecto formal.

Parte de esas reestructuras fue decidir utilizar canales informáticos masivos como las redes sociales, la creación de la página web con tarjeta para ventas internacionales, y la utilización de plataformas web de ventas. Este cambio fue clave en el desarrollo del proyecto para superar las dificultades que se le presentaban para el acceso a la venta.

Las plataformas web que ofrecen un espacio pre-armado, tienen la ventaja de que permiten personalizarlo y es más fácil y económico que armar una página de cero, de todas formas requiere tener una noción básica de programación.

La utilización de las redes sociales es el principal medio de promoción y difusión de la marca, por lo tanto es una de las actividades claves en el emprendimiento.

En cuanto al proceso de producción de las prendas, la aplicación de la técnica de estampado es una actividad fundamental que aporta valor y diferenciación al producto final.

OBJETIVO 10: Detallar las asociaciones claves de los emprendimientos.

Al ser una empresa unipersonal su funcionamiento requiere de diferentes tipos de asociaciones, y algunas de ellas son fundamentales. El vínculo con los proveedores de los servicios de confección y estampado, por ejemplo, son alguno de ellos, estos le garantizan la realización de las prendas en tiempo y forma.

En cuanto a los aspectos logísticos de la empresa, haber firmado un contrato con DHL para los envíos al exterior, le facilita y le brinda la seguridad de que sus productos lleguen a las manos del comprador.

Pero para el funcionamiento de todo este sistema la asociación fundamental es con su padre, el inversionista de la marca, sin el sostén económico que representa este socio, la empresa no hubiese podido comenzar ni crecer, y además ofrece beneficios que no da un banco.

OBJETIVO 11: Describir la estructura de costos del emprendimiento.

Es una empresa que se estructura según valor dado que se enfoca en el diseño, la calidad, y la imagen que transmite. El consumidor de este producto no busca precios bajos, busca diferenciarse y paga por eso. De todas formas Flavio declara que apuntar a un público Snob al que le gusta comprar marcas por la marca en sí, que piensan que cuanto más caro mejor porque refleja que es de diseño y es bueno, en el Uruguay no funciona. Por lo tanto los precios de sus producto se encuentran en un rango medio.

¹¹⁷ Ibid.

En cuanto a la estructura formal, la empresa se clasifica como unipersonal, Literal E, sin empleados, por lo tanto los gastos impositivos se encuentran entre los más bajos.

Dentro de los gastos de funcionamiento están el sueldo de Flavio, que como mencionó anteriormente no tiene, y los de la tercerización de la confección y los estampados. Además delega la parte de cálculos de costos legales, que implica otro gasto. En cuanto a las cargas impositivas, aunque no lo tiene muy presente, opina que es un disparate de plata pero que no hay otra que pagarlo.

Javier Ramirez

Nombre del entrevistado: Javier Ramirez

Puesto del entrevistado: Director de la marca homónima

OBJETIVO 1: Definir al emprendimiento

El emprendimiento se caracteriza por la realización vestidos y prendas para fiesta a medida.

OBJETIVO 2: Saber qué escala tiene el emprendimiento.

Es un micro emprendimiento formalizado como Literal E. Javier comenzó en el 2006 pero hizo la empresa en el 2007.

Trabaja todo el año y nunca paró desde que comenzó. Le dedica entre 8 y 10 horas diarias, tomándose un día libre a la semana, las empleadas hacen turnos de 6 horas.

Cuenta con dos empleadas fijas y una zafra, además de su madre que lo ayuda con detalles de terminación en algunas ocasiones. El equipo en total es de 5 personas, pero sólo 3 son fijos.

OBJETIVO 3: Reconocer los segmentos de mercado trabajados por los diseñadores.

Su principal nicho es el de prendas de fiesta hechas a medida, trabajando también novias y quinceañeras. Javier no define su trabajo como alta costura.

A veces tiene la oportunidad de realizar prendas con diseños más personales que deja en tiendas para vender, estos diseños apuntan a un estilo de mujer que le interesa el diseño, femenina, sensual, con mucho carácter y actitud, cosa que, según Javier, no es muy común entre las mujeres uruguayas. El local donde vende estos diseños se encuentra en Pocitos, y comenta que esto es lo que le permite acceder a un público más ávido de lo diferente y de consumir diseño de autor.

Si bien le gustaría dedicarse en exclusividad a vender en tiendas, ya que le permite diseñar libremente, reconoce que no es su especialidad.

Distinguir un público específico en su tarea principal, que es la de diseñar vestidos de fiesta, es difícil, porque así como viste a la novia, viste a la abuela de la novia y a las niñas que llevan el anillo, no está acotado por edad. Pero sí se podría decir que en general trabaja con un público de clase media y media alta.

OBJETIVO 4: Identificar la propuesta de valor del emprendimiento

Su principal propuesta de valor es ofrecer diseños exclusivos y a medida, brindando una atención personalizada.

Este tipo de trabajo implica un trato cercano y un diseño pensado en el cliente, teniendo en cuenta su físico, el uso, y el confort.

A su vez Javier dice que ofrece buena relación precio-calidad.

El diseño es cuidado y limpio, se caracteriza por el uso de colores neutros o colores plenos, no suele mezclar colores.

OBJETIVO 5: Especificar los diferentes canales de comunicación, distribución y venta.

Canales de comunicación:

Javier Ramírez es un proyecto que basa su comunicación en el diálogo con los clientes. Debido a que los trabajos que realiza requieren un proceso largo, el vínculo que se genera con ellos es muy cercano. Este trato personal le ha servido para conocer la opinión sobre su trabajo, además de generar difusión a través de la recomendación boca a boca.

Por otro lado Javier manifiesta que la utilización de las redes sociales, como Facebook e Instagram, también le han sido de gran apoyo en la promoción de su trabajo.

Además participa en eventos conjuntos de diseño como Efecto Cinco, esto atrae a la prensa especializada y ayuda a difundir el trabajo de los diseñadores. Si bien destaca la importancia de estar presente en diferentes tipos de acciones creativas, hace hincapié en la importancia de cuidar la imagen del emprendimiento, eligiendo en donde se muestra y cómo.

A través de la Cámara de Diseño se vinculó a nivel local a la plataforma Proyectarse de Mowweek, que le permitió realizar desfiles y tener más llegada a la prensa. A nivel regional participó de Micsur (Mercado de Industrias Culturales del Sur), que tiene por objetivo crear y consolidar una plataforma para el conocimiento, difusión, promoción, circulación y comercialización de bienes y servicios generados por las industrias culturales y creativas de la región. En este marco ha participado de desfiles y rondas de negocios, dándole la oportunidad de abrir puertas comerciales a futuro, pero principalmente ampliando el campo de alcance de la marca.

Canales de distribución:

Micsur ayuda a generar redes comerciales y facilita el acceso a la región. Aunque no haya podido concretar ninguna venta por el formato de trabajo que maneja la empresa, Javier considera que es una interesante oportunidad para que todos los diseñadores la aprovechen.

Canales de venta:

Por la estructura de su negocio sus principales canales de venta son: su atelier en Montevideo, y un espacio que tiene en Pando, aunque comenta próximamente va a comenzar a trabajar en Maldonado, en estos lugares recibe a las clientas que le piden trabajos por encargo.

Por otro lado vende los diseños que realiza para los desfiles en un local de Pocitos donde deja a consignación, pero este no es su punto de venta principal.

OBJETIVO 6: Precisar cómo manejan el vínculo con los clientes.

Este formato de trabajo demanda mucho contacto con la clienta debido que requiere un proceso, en ocasiones, de meses. Esto implica generar un vínculo bastante cercano con cada persona que permite reconocer la conformidad de las clientas, y manejar opciones para satisfacerlas. Esto es fundamental porque si una se va contenta atrae muchas más.

OBJETIVO 7: Conocer los ingresos de los emprendimientos y sus fuentes.

Este emprendimiento se clasifica como micro ya que su facturación no supera los 551.883\$U por año.

El total de la facturación es a través de la venta de las prendas que se realizan en el atelier, pero próximamente Javier va a ofrecer talleres de diseño en el local multimarca La Loca, donde vende sus diseños, por lo tanto va a ser una nueva fuente de ingresos.

Actualmente Javier se dedica exclusivamente a el emprendimiento, su sueldo está por encima de los 23.000\$U, y es el 100% de los ingresos de su hogar.

Se puede decir entonces que es un emprendimiento que tiene un sistema aceitado de funcionamiento.

OBJETIVO 8: Reconocer los recursos claves del emprendimiento.

La empresa cuenta con un equipo de 5 personas: Javier (el director), dos empleadas fijas, una empleada zafra (de setiembre a diciembre), y la madre que lo ayuda con las terminaciones a mano de los bordados. Para Javier el equipo de trabajo y la formación técnica que tiene es fundamental en su proyecto, por este motivo realizó una fuerte crítica al sistema formativo del área de la vestimenta en Uruguay, de la que dice que no tiene buen nivel.

Por otro lado considera que sería un aporte importante al funcionamiento del emprendimiento, acceder a un espacio de trabajo más grande y cómodo, ya que en la actualidad trabaja en una habitación de su casa.

Las redes sociales también son un recurso importante para él ya que es el medio que utiliza para promocionar el emprendimiento.

OBJETIVO 9: Determinar las actividades clave de los emprendimientos.

Existen varias acciones que son clave en el desarrollo del emprendimiento de Javier Ramírez, desde la organización hasta las estrategias de difusión y venta.

Llevar una agenda ordenada y detallada para Javier es crucial, de esa forma realiza el seguimiento de los trabajos, coordina las citas con las clientas, y sus viajes al interior; de otra forma no podría cumplir con sus trabajos en tiempo y forma.

La importancia del trabajo manual en el proceso de elaboración de los vestidos es una actividad esencial en el valor del producto que se ofrece.

En cuanto a la difusión Javier ha realizado variadas acciones estratégicas, individuales y colectivas, para atraer medios de prensa y así promocionar su marca. Vistió a personajes del medio para los premios Iris, realizó desfiles en Mowweek, participó en el colectivo Efecto (ex Efecto Cinco), y participó en la exposición de Drap Art, organizada por el Observador. Las consecuencias de estas participaciones fueron inmediatas, en las redes sociales, en las críticas de los blogs de moda, y en el alcance a los medios de prensa.

Comenzar a trabajar con clientas de Pando le significó un antes y un después en su emprendimiento, al punto que las ventas allí, llegaron a ser en un momento, su mayor ingreso, actualmente continúa siendo un punto de venta importante.

OBJETIVO 10: Detallar las asociaciones claves de los emprendimientos.

Estar asociado a la Cámara de Diseño para Javier Ramírez es muy importante ya que lo considera una herramienta de asesoramiento y un medio para plantear inquietudes. En su caso concreto le abrió conexiones con Micsur, donde presentó una colección para un desfile y participó de una ronda de negocios.

"Yo creo que la Cámara de Diseño es algo importante para nosotros los diseñadores, ahora por ejemplo se creó lo que es una mesa textil, donde participamos diseñadores de distintos rubros dentro del textil, pero estoy hablando de marcas muy conocidas hasta diseñadores más nuevos, y es interesante lo que eso genera, hay proyectos que están buenos, yo por ejemplo Micsur lo conseguí a través de ser socio de la cámara, [...] tienen instancias por ejemplo cómo proyectarse (que es el desfile de mowweek), y todo lo que son las rondas de negocios..."¹¹⁸

Por otro lado Javier plantea que aprovechar recursos como los que ofrece Uruguay 21 119 podría ser un modo de financiación para participar en eventos como ferias y desfiles en el exterior, donde subvencionan hasta un 50% de los costos.

OBJETIVO 11: Describir los costos de funcionamiento del emprendimiento.

Su propuesta de negocio es de valor, por el diseño que propone, por la calidad que ofrece, y por el trato con el cliente.

La estructura de la empresa está planteada de forma de reducir costos de funcionamiento en la medida de lo posible. No paga alquiler de local porque trabaja en su casa, para trasladarse con la mercadería utiliza ómnibus, participa en el proceso de elaboración de las prendas, y su propuesta comercial en sí le resulta estratégica económicamente. Trabajar por encargo implica no tener la necesidad de realizar stock, no tener que invertir de antemano hace que sus costos se reduzcan en comparación a los de otros emprendimientos. Realizar prendas a medida no es lo mismo que alta costura, lo cual sería inviable por los costos de mano de obra, y en contrapartida de hacer ropa en cantidad para dejar en locales, tiene la ventaja de obtener más ganancia por cada prenda que realiza, un promedio de 10.000\$U por vestido.

En cuanto a los gastos legales y de recursos humanos, paga como microempresa Literal E, y tiene dos empleadas fijas y una zafra.

Javier plantea que le gustaría realizar inversiones estratégicas, por ejemplo; participar en eventos internacionales, como Vancouver Fashion Week, para lo cual no ha contado con el capital necesario; o importar materia prima, cosa que le ha resultado imposible económicamente debido a las cantidades y los costos que esto implica.

Ramona

¹¹⁸ Anexo ficha de entrevista. Javier Ramírez.

¹¹⁹ Ver punto 2.5.

Nombre del entrevistado: Laura Almeida
Puesto del entrevistado: Directora de la marca Ramona

OBJETIVO 1: Definir el emprendimiento

El proyecto intenta revalorizar la técnica antigua del tejido de punto, agregándole una visión contemporánea. Realiza prendas para la venta y talleres de tejido.

OBJETIVO 2: Saber qué escala tiene el emprendimiento

El emprendimiento comenzó como monotributo, después pasó a régimen general, ahora existe la posibilidad de que se genere una sociedad, en ese caso pasaría a ser SRL o SA. Laura comenzó como monotributista en el 2008, en el 2014 dejó de trabajar en empresa pero continuó unos años más dando clases en la escuela I.D. Pablo Giménez. En la actualidad hace contenidos de moda para Punta Carretas Shopping lo que le aporta algunos ingresos extra y de forma freelance realiza trabajos complementarios.

Ramona funciona todo el año aunque, como todo emprendimiento, tiene meses fuertes y meses de baja. Laura le dedica un promedio de 8 diarias.

OBJETIVO 3: Reconocer los segmentos de mercado trabajados por los diseñadores

Trabaja en el nicho de prendas de lana tejidas a mano principalmente para dama. A veces realiza trabajos personalizados en casos especiales, cuando le piden objetos específicos, o modificaciones en el diseño de las prendas, esto, además, lo considera un factor diferencial en su trabajo.

Su público es un público que valora lo artesanal y que sigue las tendencias. "Hay de todo, hombres, niños, mujeres de todas las edades, [...] son personas que saben valorar un producto hecho a mano y que tienen la sensibilidad para poder entenderlo; y también el poder adquisitivo para poder pagarlo..."¹²⁰

OBJETIVO 4: Identificar la propuesta de valor del emprendimiento

Su propuesta de valor se basa en la calidez de las prendas tejidas a mano con lana de producción nacional y con un diseño que le aporta contemporaneidad al producto. Además de retomar una técnica antigua y tradicional, le agrega la importancia social de trabajar con artesanas del tejido a dos agujas.

"El hecho de que sea un producto hecho a mano, con materia prima nacional; todo el tiempo de trabajo que implica, desde el teñido de la lana, el hilado, el tejerlo, [...] para mí todo eso le genera un valor afectivo especial que la gente se siente identificada..."¹²¹

Parte de la importancia de la marca se centra en el diseño, las líneas simples, las texturas que se generan a través del tejido, y la paleta de colores características. Además de ofrecer la posibilidad de realizar diseños especiales a pedido. La imagen que transmite Ramona de diseño y exclusividad le da estatus a la marca, según Laura, la gente la ve como una "marca".¹²²

OBJETIVO 5: Especificar los diferentes canales de comunicación, distribución y venta.

Canales de comunicación:

Utiliza las redes sociales para promocionar la marca, además de realizar campañas fotográficas que las promueve por el mismo medio. A través de mailing se mantiene en contacto con clientes, donde los mantiene al tanto de descuentos, nuevas líneas de productos, etc, además de tener ahí una base de datos que le permite tener atenciones con los mejores clientes. De todas formas el vínculo principal se da en el momento de la venta que es personalizada, esa es su forma conocer el feedback del público.

Canales de distribución:

Cuando trabaja con clientes en el exterior, envía los productos a través de la empresa DHL.

Canales de venta:

Laura vende a través de las redes sociales Facebook e Instagram, los clientes primero se contactan con ella, coordinan, y luego van hasta el showroom que es en su casa. El hecho de no tener un local con un horario fijo le plantea un problema, vender por internet implica estar disponible todo el día a toda hora. Por otro lado declara que no le interesaría tener un local porque no va de la mano con el producto que ella

¹²⁰ Anexo ficha de entrevista. Laura Almeida.

¹²¹ Ibid.

¹²² Ibid.

ofrece, o por lo menos no es lo que le interesa, ahora está enfocada en la venta por e-commerce, y está realizando todas las gestiones necesarias para implementarlo.

“Por cita ha venido mucha gente y se factura re bien, pero no es suficiente para poder llevar adelante este proyecto a gran escala, por eso lo del e-commerce, como que cualquier persona de cualquier parte del interior de Uruguay, que es un mercado que está poco explotado, [...] y que cualquier parte del mundo pueda acceder a través de la computadora o del celular a una prenda de Ramona, creo que eso hace la diferencia, porque ¿cuántas personas podés atender en un showroom con cita?, más cuando yo tengo que hacer un millón de otras cosas a veces, [...] yo siempre me trato de adaptar pero...[...], ta, tiene un tope todo, no?”.¹²³

OBJETIVO 6: Precisar cómo manejan el vínculo con los clientes.

El trato con los clientes es personal, una vez marcada la cita Laura los recibe en el showroom de su casa, el momento de la venta y el asesoramiento es muy cercano, luego mantiene contacto a través de un mailing por donde los mantiene informados de las novedades de la marca. Comenta que le gustaría mejorar la comunicación con sus clientes, especialmente postventa, y utilizar la base de datos para tener alguna atención especial, invitarlos a eventos, etc.

OBJETIVO 7: Conocer los ingresos de los emprendimientos y sus fuentes.

Ramona actualmente genera ingresos mediante la venta de sus productos y los talleres que ofrece de tejido (venta de activos y cuota por uso).

Según Laura el ingreso que recibe por Ramona se encuentra entre 11.150\$U y 20.852\$U (menos que el laudo del diseñador según el Ministerio de Trabajo), y luego aclara que no tiene claro cuánto es su salario y que en el total de los ingresos del hogar podría significar un quinto, o a veces más.

Plantea que es necesario realizar algunos cambios estratégicos para poder vivir del emprendimiento y por ese motivo está gestionando la aplicación del e-commerce.

“Darte cuenta que del mercado local no podés vivir, y que tenes que vivir de afuera que podés usar el tema del e-commerce. [...] ...sabíamos desde el día uno que esto iba a funcionar pero a veces lo querés hacer pero eso implica un montón de cosas prácticas que..., tiempo, plata básicamente, dedicarle para hacerlo”¹²⁴

OBJETIVO 8: Reconocer los recursos clave del emprendimiento.

Ramona cuenta con un equipo humano que es clave en su funcionamiento, además de Laura que es directora del proyecto, están: Elda que es la muestrista y jefa de producción como empleada, y 7 tejedoras más que trabajan de forma tercerizada.

Por otro lado se reconocen recursos que son clave para la marca, primero que nada la materia prima que utiliza, distintiva por la calidad, las cualidades, y el origen. Luego la incorporación de los medios de venta online, como el e-commerce, que le da la posibilidad de tener alcance internacional.

En cuanto a la infraestructura (recursos físicos), Laura declara que para las necesidades actuales de la empresa está conforme

“Por el momento estamos bien, si llegara a crecer la empresa con todo esto que les digo de poder exportar, y poder tener pedidos afuera al por mayor y el e-commerce empieza a funcionar, y todos los días piden cosas y no se que, capaz que la casa quedaría muy chica, [...] pero de momento estamos bárbaro, [...] (Elda) Trabaja acá, trabaja en su casa, [...] y las tejedoras vienen a entregar acá.”¹²⁵

OBJETIVO 9: Determinar las actividades clave de los emprendimientos.

En Ramona se reconocen diferentes actividades que se podrían definir como clave para la propuesta. El tejido a mano, por ejemplo, es una actividad crucial para la marca, y es una dificultad también, pero sin ella no sería posible. “A veces hay dificultades con conseguir tejedoras que cumplan, trabajar con gente es complicado, con máquinas sería más fácil...”¹²⁶

La posibilidad que ofrece a los clientes de realizar trabajos personalizados es un diferenciador, y también es una actividad destacable en la propuesta. Así como haber decidido incorporar los talleres de tejido como parte de la propuesta, fundamental para atenuar las dificultades económicas, además de la

¹²³ Ibid.

¹²⁴ Ibid.

¹²⁵ Ibid

¹²⁶ Ibid.

venta online a través de la cual se espera mejorar las ventas; como la mayoría de los productos de Ramona son de invierno esto permitiría vender en otros países mientras en Uruguay es verano.

OBJETIVO 10: Detallar las asociaciones clave de los emprendimientos.

La asociación fundamental para la marca Ramona es con los proveedores de lana, con la tintorería de hilados, y con las tejedoras artesanales.

OBJETIVO 11: Describir la estructura de costos del emprendimiento.

La marca se estructura según valor. Es un proyecto que intenta revalorizar la técnica del tejido a mano dándole una mirada contemporánea además del valor social que involucra trabajar con tejedoras artesanales, y trabajar con un material noble y de origen nacional como la lana. En el proceso de crecimiento de Ramona, Laura fué reconociendo que hacer prendas únicas y con diseños muy extravagantes no era adecuado para el mercado uruguayo, por lo tanto se fué adaptando a lo que es hoy en día.

Actualmente la empresa está formalizada como Régimen General pero existe una proyección a convertirse en una sociedad, por lo que pasaría a ser SRL o SA. Laura aclara que aunque la empresa no estaba preparada para pasar a Régimen general, tuvo que hacerlo para poder realizar una venta que le exigía facturar con IVA, este cambio le implicó sostener una empresa con aportes bastante altos, y para eso es necesario tener una visión comercial.

La empresa cuenta con una empleada por la que realiza aportes al BPS, el resto de los trabajadores están tercerizados.

El producto que se ofrece es medianamente caro, los buzos rondan en 3500\$U y 5500\$U, los gorros en 1200\$U y 1500\$U, y los guantes cuestan 900\$U. Estos productos chicos de precios más bajos, permiten "democratizar" la accesibilidad a la marca.

Pastiche

Nombre del entrevistado: Lucia Ottonello

Puesto del entrevistado: Co-directora de la marca Pastiche

OBJETIVO 1: Definir el emprendimiento.

Es una marca femenina de estilo urbano y espíritu rebelde, que realiza todo tipo de prendas pero enfatiza su trabajo con denim (pantalones, vestidos, etc).

OBJETIVO 2: Saber qué escala tiene el emprendimiento.

El proyecto Pastiche tuvo dos etapas, cuando arrancó en el 2007 la marca estaba financiada por Uniform, eso le permitió comenzar con impulso y con un respaldo económico que la ayudó a posicionarse. El local de Pastiche en ese momento estuvo por dos años y luego continuó vendiendo un año más en Magma. Hace tres años Lucía junto con su hermana retomaron la marca de forma independiente, y aunque no contaban con el respaldo y la inversión que había tenido en un principio, Lucía sí tenía la experiencia de trabajo, y la marca una trayectoria.

Actualmente es una microempresa formalizada como Régimen General.

Funciona todo el año y Lucía le dedica un promedio de 8 horas diarias.

OBJETIVO 3: Reconocer los segmentos de mercado trabajados por los diseñadores.

Lucía define el nicho de la marca como popurrí, sin embargo hace foco en el trabajo con el denim debido a su experiencia con el trabajo de este material. Realizan lavados especiales de denim y cuidan los detalles en el diseño de las terminaciones. En general se puede resumir a ropa urbana femenina.

El público se caracteriza por ser mujeres jóvenes con poder adquisitivo medio-alto. Lucía comenta que ella se ve como el público objetivo de la marca, ella y la gente de su generación, le cuesta separar la marca de su persona, pero cree que eso puede ser un error porque se está poniendo vieja y tiene miedo de perder de vista a las nuevas generaciones y sus intereses.

El público que más consume la marca se encuentra entre los 25 y 35 años de edad.

OBJETIVO 4: Identificar la propuesta de valor del emprendimiento.

Es una marca que centra su propuesta de valor en el diseño, la calidad, y la imagen. El hecho de tener una historia anterior como marca le aporta estatus, la gente se identifica con ella y ya conoce su espíritu rebelde.

En el diseño se destaca la creatividad, la exclusividad, y la originalidad, buscan en cada prenda dar un toque diferencial, a veces aunque eso implique un desarrollo muy intrincado.

"Yo hay prendas que hago 2, 3, hago todo un desarrollo para hacer 3 prendas, ta, las fajo después obvio, las cobro caras porque no me queda otra, para mi hay que [...] valorizar más el diseño y bueno el que no lo quiera comprar porque le queda elevado, porque le queda caro, lamentablemente ta, que no lo compre."¹²⁷

La imagen de la marca es otro aspecto que le aporta valor, Lucía es muy exigente con la calidad de las cosas que hace, especialmente si se trata de las piezas gráficas. Cuidan cada campaña, cada foto, y cada publicación en Facebook. También cuida la marca en sí, eligiendo en dónde aparece, con quién, y cómo se expone.

"...la primera vez que fuimos al Mowweek [...], primero compartíamos el stand con las chicas de MAmut, con las que compartimos el local, después dijimos; vamos a pagarnos un stand solas para ya agarrar más fuerza de marca, en la segunda instancia, y son pavadas, y que obviamente es dinero, y tiempo, y es pensar, y noseque, [...] la gente no hacía nada, muy pocas personas hacían como [...], en general era una carnica blanca, un ploteo y un perchero, y gracias, algunas ponían alguna foto, [...] nosotras la primera vez que nos mudamos a un stand solas contratamos a las chicas de Corcel que es un estudio [...], y me acuerdo que pagamos un extra y se notó la diferencia, [...] y en eso somos re pesadas, no vamos a estar en un estand re tumbas, no, si estoy voy a estar bien, y en el desfile nos pasó lo mismo, siempre estamos medio atadas con la colección, y nos invitaron una vuelta a hacer el desfile y yo para hacer un desfile quiero hacer un desfile que este bueno, no importa, sean ocho pasadas pero ocho pasadas que revienten, no voy a media tinta, viste?, o por lo menos intento no ir a media tinta, y para mi la suma de todo eso, te hace que la marca se vea o se entienda como algo con una buena imagen."¹²⁸

OBJETIVO 5: Especificar los diferentes canales de comunicación, distribución y venta.

Canales de comunicación:

"La gente hoy en día está como muy obse con esa cosa de seguir a patrones, como que es igual de importante el producto que estás ofreciendo que la comunicación, y te digo más, no se si hoy en día no es más fuerte la parte comunicacional que el producto. [...] a mi me impresiona, todo es imagen, todo pasa a través de la imagen"¹²⁹

La marca se promociona a través de Facebook e Instagram, por estos medio publican las fotos de campaña y los lookbook. El diálogo con los clientes se da principalmente en la tienda, ahí es donde reciben la respuesta de la gente, además de escuchar mucho las críticas y comentarios de sus amigos y conocidos.

"Las marcas para mi acá están cada vez más pro, a veces yo me impresiono de ver como estan todas las marcas, mirás y todas estan re profesionales, en cuanto a comunicación, en cuanto a lo que muestran, cómo lo muestran, en cuanto a la gráfica, en cuanto a propuesta, está todo re pro, y obviamente es porque los medios han hecho que la gente esté mucho más actualizada y esté mucho más exigente, el consumidor está mucho más exigente, ahora con el instagram la gente hace el scroll así y te compara con cosas que antes..., la gente está como mucho más entrenada también"¹³⁰

Lucía comenta que es necesario tener un nivel de comunicación profesional, porque así están trabajando todas las marcas, y porque así lo demandan los consumidores, pero cuestiona hasta qué grado vale la pena hacer el esfuerzo que implica sostener ese profesionalismo en Uruguay, cuando comercialmente no se ve reflejado en los resultados. De todas formas considera importante hacer las campañas porque le funcionan como registro de las temporadas, y esos registros a veces funcionan como llamadores para la prensa y eso también sirve para promocionar la marca y para generar más imagen.

¹²⁷ Anexo ficha de entrevista. Lucía Ottonello.

¹²⁸ Ibid.

¹²⁹ Ibid.

¹³⁰ Ibid

Pastiche ha participado en la Mowweek con un stand, y ese tipo de eventos también son canales de promoción.

Canales de venta:

“Nosotras hoy en día el único medio de venta que tenemos es el local [...], hay cosas que están presentes en el tintero que no las hemos abarcado por un tema puro y exclusivamente de tiempo y dedicación, pero digo, no tenemos ni siquiera página web, patético...”¹³¹

Hoy en día su principal canal de venta es el local que comparten con la marca Mutma, pero tienen en cuenta que a futuro hay que incorporar las ventas por internet a través de página web, han recibido muchas consultas por medio de las redes sociales para realizar envíos al exterior, por lo tanto lo consideran una forma de crecimiento. Han intentado vender por la página Etsy pero no les dio nada de resultado. Otra consideración que están haciendo es tocar puntos de venta en el interior del país, ya que es un mercado grande que está descuidado y al que actualmente les resulta engorroso llegar.

Cuando Lucía reflexiona sobre por qué no funcionó Pastiche en sus comienzos dice:

“Yo creo que pasaron dos cosas, la primera es que el local estaba afuera del shopping y para mí, pensaba 2007 no existía, no existía ni el facebook, no había movida de diseño, no había ni marcas casi locales, y para mí fue como demasiado avanzado para el momento, [...] creo que hoy en día por ejemplo, haber arrancado a todo trapo como se arrancó allá, hoy hubiese sido un éxito, porque hoy hay locales afuera en la calle, son pavaditas pero uno no es consciente, no había locales afuera del shopping, la gente no caminaba por la calle [...] y hoy acá en pocitos por ejemplo hay un montón de locales...”¹³²

OBJETIVO 6: Precisar cómo manejan el vínculo con los clientes.

Más allá de la llegada que tienen a los clientes a través de las redes sociales, el vínculo principal se da en la tienda con el trato personal, de esta forma pueden escuchar la opinión de la gente y generar cercanía. Como el local no es en el shopping el flujo de gente es bastante menor, eso permite ofrecer una atención especializada y asesorar. En ocasiones han realizado instancias con ciertas clientas de donde realizan estilismo para fiestas y cosas por el estilo.

OBJETIVO 7: Conocer los ingresos de los emprendimientos y sus fuentes.

La forma de generar ingresos de Pastiche es a través de la venta de activos.

Por la facturación se clasifica como una microempresa, Lucía no cobra un sueldo por su trabajo en el emprendimiento, todo lo que sacan de ganancia lo reinvierten para que la marca crezca, gracias a eso después de la primera inversión de capital, no han tenido que hacer ninguna nueva inyección de dinero, simplemente se fue retroalimentando.

Según Lucía hay otras marcas que tienen apoyo de capital y que se manejan de una forma mucho más comercial y calculadora, y seguramente eso sea más redituable económicamente. Ella trabaja de forma más intuitiva y en función de lo que va recibiendo, porque ni ella ni la hermana tienen la capacidad para hacerlo de otra forma.

OBJETIVO 8: Reconocer los recursos clave del emprendimiento.

Al hablar de recursos clave de lo primero que se habla es de la materia prima, principalmente de las dificultades que esto plantea. En Uruguay es difícil conseguir variedad, es difícil conseguir calidad, es difícil seguir el paso de las grandes marcas y las temporadas cuando las telas de verano llegan en verano y las telas de invierno llegan cuando ya es invierno, es difícil contar con que los proveedores estén actualizados en las tendencias de color, etc. Con este panorama Lucía plantea que hay que rebuscarse e irse adaptando, hay que resolver con lo que se consigue, y ahí es cuando el ingenio y la creatividad juegan un rol importante, esa situación presenta un desafío que las obliga a estar creando todo el tiempo.

“creo que en eso a nosotras nos sale bastante bien la elección de telas porque la gente me dice: - ¿pero ustedes compran las telas acá?-, [...] compro en Incatex y en andes más nada.”

En cuanto a recursos humanos actualmente están Lucía y la hermana, que son socias y directoras de la empresa; recientemente tomaron a Jimena como empleada, ella ayuda en diferentes cosas en el

¹³¹ Ibid.

¹³² Ibid.

proceso de producción; y en el local tienen 4 empleadas más atendiendo al público. La confección y moldería son tercerizadas.

Lucía expresa que le gustaría contar con alguien que las ayude en la parte administrativa de la empresa porque cree que ayudaría en el funcionamiento y la organización, especialmente ahora que comienzan a manejar cifras de dinero más importantes. Hasta el momento es la hermana quien se encarga del aspecto formal, incluso sin tener formación en esa área.

Por otro lado plantea el interés en incorporar algunas herramientas tecnológicas, por ejemplo, la facturación electrónica y un software de stock electrónico con lector de barras. En el plano de la infraestructura dice que cuenta con muy poco espacio, le gustaría sacar la oficina de la casa y lo ideal sería tener un taller con una mesa de corte, y un sector de serigrafía, todo armado de forma concentrada como para poder generar las muestras en un lugar centralizado y acortar etapas en el proceso.

“...no le recomiendo a nadie que trabaje en su casa, es bastante agobiante, en realidad yo lo hice por los nenes, para estar más por la vuelta, era el equilibrio que encontré mientras que eran chiquitos de trabajar y estar más presente, ahora que ya están más grandes ni bien pueda me voy, porque no te das cuenta y está bueno llegar a un lugar de trabajo...”¹³³

Lucía ha apostado a hacer inversiones en maquinarias y herramientas para los trabajadores, para lograr motivar y obtener buenos resultados pero las veces que lo intentó no obtuvo respuesta de los trabajadores. Crear un espacio de taller ella misma es la única forma que visualiza para que el emprendimiento prospere y no le implique tanto dolor de cabeza.

“...esto es ya delirar, pero me encantaría también que vengan otras personas a laburar ahí, como que sea un coso colectivo de ideas, y que uno esté trabajando en una cosa y otro en otra y compartir e intercambiar, y tirar un problema arriba de la mesa, y que otro pueda opinar, ta ya me fui al futuro, futuro, pero mi sueño es poder tener eso, un espacio multicolor”¹³⁴

OBJETIVO 9: Determinar las actividades clave de los emprendimientos.

Para Pastiche enfocarse en el trabajo con denim es una actividad clave, es el material con el que más se identifica y con el que más se destaca, es un clásico que funciona como caballito de batalla por ser constante, no tener temporada, y no pasar de moda.

El uso de las redes sociales es importante para la marca, es el medio de comunicación por excelencia en la actualidad. Por este motivo continúan haciendo campañas fotográficas con una imagen muy cuidada para promocionarlas a través de las mismas. Además estas campañas atraen otros medios de prensa que colaboran en la difusión.

Estar presentes en eventos de moda y desfiles, hacer lobby, requiere tiempo y energía, algo que Lucía reconoce que no le gusta hacer y no hace demasiado, de todas formas cree que es muy importante especialmente para las marcas que recién están comenzando.

Los aspectos organizativos de una empresa repercuten en el correcto funcionamiento de la misma y en el rendimiento, en ese sentido cree que es algo en lo que tienen que mejorar, para poder seguir el ritmo de las grandes marcas competidoras que se manejan con tiempos vertiginosos se requiere de un calendario muy ajustado y orden.

Otra actividad a futuro que considera clave es el armado de una página web para la venta online para expandir las ventas tanto al exterior como al interior del país.

OBJETIVO 10: Detallar las asociaciones clave de los emprendimientos.

Las asociaciones claves de Pastiche se dan con los diferentes talleres de confección y modelado, y los lavaderos de denim. Así como es esencial, la mano de obra presenta dificultades, según Lucía es difícil encontrar gente que quiera trabajar con responsabilidad y de forma prolija, ella incluso llegó a invertir en maquinaria para motivar a los trabajadores y aún así en muchos casos no obtuvo una respuesta favorable.

De todas formas esa inversión ayudó a mejorar la calidad de los productos y a reducir los tiempos de producción. “A mi me encantaría que alguien diga: ay me muero por poner un taller y centralizar en alguien”¹³⁵

¹³³ Ibid.

¹³⁴ Ibid.

¹³⁵ Ibid.

Es importante para el tipo de producto que realizan y el precio que manejan que la calidad de las prendas sea impecable.

Existen rubros, por ejemplo tejido, que es cada vez más difícil encontrar fábricas que estén trabajando y las que hay tienen una oferta muy limitada.

Las mismas dificultades se le presentan con la materia prima, poca variedad, mala calidad, etc. Ha pensado en importar telas pero son tantas las trabas que le plantean para poder llevarlo a cabo que por el momento no lo ha concretado.

“Cada vez la gente está fabricando menos acá, eso es una realidad, Uniform hace dos años cerró la fábrica, creo que era la única fábrica de jean que quedaba, y no se , fueron de 200 a 100, de 100 a 80, quedaban 80 personas y cerraron, no se sostiene, las industrias no se sostienen, prácticamente viene esto hace años, pero lo poco que hay..., a mi se me caen las lágrimas [...] esas cosas a mi me desmoronan es como que me sacan las ganas de trabajar...”¹³⁶

Más allá de estas dificultades que plantea, cuenta con algunos proveedores; como el del denim que cumple, que es bueno, que es serio; que la motivan a seguir afianzándose en las cosas que salen bien.

Por otra parte también tienen una asociación con las chicas de Mutma con quienes comparten el local, gracias a lo cual reducen gastos.

Lucía comenta el deseo a futuro de asociarse con alguien que le haga el plan de negocio y que la ayude en la parte de administración, o recurrir a alguno de los programas públicos o privados para financiamiento y formación empresarial que se ofrecen en Uruguay. Hasta el momento no lo han concretado por la falta de tiempo pero sí lo tienen presente para más adelante, en un principio concentraron la energía en lo que es el mejoramiento del producto.

OBJETIVO 11: Describir la estructura de costos del emprendimiento.

La propuesta de Pastiche es de valor debido a que ofrece exclusividad, originalidad, calidad, y una imagen asociada a un carácter rebelde.

La empresa paga impuestos como Régimen General, y tiene cinco empleadas en regla además de las dos directoras.

Los gastos de mantenimiento del local son compartidos con la marca Mutma.

El emprendimiento se retro alimenta, después de la inversión inicial de dinero no fue necesario aportar más dinero, todas las ganancias que genera se reinvierten en él.

En cuanto a precios Lucía considera que están bien comparadas con sus marcas competidoras (precio medio-medio alto). No pueden competir con mega marcas como Zara que trabajan a otra escala, no tienen punto de comparación, los impuestos que hay que pagar, los costos de materiales, la mano de obra, la ejecución, la tarjeta, etc.

“...yo que realmente por laburo años viajé a comprar muestras para producir, y realmente investigué otros mercados, tuve la suerte de poder ir a Berlín, poder ir a París, poder ir a España, a Estados Unidos, pero sucesivamente año a año, o sea dos, tres veces por año, ir ver e investigar, comprar, investigar cosas nuevas..., salís del circuito de marcas grandes (...), o marcas más masivas, y no puedes comprarte nada...”¹³⁷

Para mantener a la marca activa y visible, les resulta imprescindible realizar inversiones en producciones fotográficas, estos gastos no bajan de 1000U\$S porque hay que contratar modelo, fotógrafo, conseguir locación, peinador, maquillador, alquilar equipos, postproducción, etc. Lucía comenta que se puede hacer por menos plata pero generalmente eso implica algún canje y el canje es plata igual.

Hay otras muchas inversiones que implican gastos fijos que le gustaría hacer en la empresa, pero las dificultades económicas son justamente las que le impiden tomar acciones por el momento. Por ejemplo, le gustaría invertir en el armado de una página web, pero para eso es necesario pagarle a un programador y los presupuestos para eso son bastante elevados. Pero lo que le resulta más caro es la posibilidad de acceder a contratar gente, Lucía plantea que le encantaría tener personas especializadas en diferentes áreas, pero pagarle a más personas lo que ella considera que sería justo pagarles, sería inviable para la empresa.

¹³⁶ Ibid.

¹³⁷ Ibid.

Sta. Peel

Nombre del entrevistado: Loreley Turielle
Puesto del entrevistado: Directora de Srta. Peel

OBJETIVO 1: Definir al emprendimiento

La marca diseña y produce ropa interior, lencería, ropa de playa, y a su vez es una plataforma para la creación de diferentes proyectos.

OBJETIVO 2: Saber qué escala tiene el emprendimiento.

Es una pequeña empresa formalizada como SRL, que cuenta con 14 años de antigüedad.

OBJETIVO 3: Reconocer los segmentos de mercado trabajados por los diseñadores.

La empresa trabaja con ropa interior femenina, lencería, ropa de playa, y desarrolla líneas específicas como maternal y novias.

Loreley explica que según la línea de producto varía el público, y que las personas que van por un producto pueden terminar comprando otro, en general dice que es un público amplio y diverso porque compran de todos los géneros (porque es un producto ideal para hacer regalos), de diferentes clases sociales (aunque sus precios son bastante elevados) y todas las edades, aunque el fuerte es de 20 a 35 años. Hay gente que capaz no es el público objetivo de la marca pero que puede llegar a ser la compradora. Eso es algo que la hace sentir orgullosa porque siente que ella construyó eso, tener variedad de productos que le permite tener fuertes de venta en diferentes épocas del año. Esta decisión es clave para diferenciarse de la competencia y defenderse en un mercado pequeño.

“en mayo es cuando más natalicios hay en Uruguay, porque ya lo investigué, entonces abril y mayo son las ventas más fuertes de algodón y maternal, las mallas se venden todo el año y el fuerte bueno es en temporada pero vendemos todo el año, la lencería se potencia más a mitad de año, (todo el año se vende) la lencería y la ropa interior porque es más atemporal pero hay momentos fuertes, entonces cuando está uno fuerte suplanta al otro...”¹³⁸

OBJETIVO 4: Identificar la propuesta de valor del emprendimiento.

La antigüedad de la empresa en el mercado se percibe como un valor por parte del consumidor porque le da prestigio y respaldo.

Por otro lado el buen diseño, la variedad, la calidad, y la comodidad de las prendas que realiza, hace que sea una marca que se diferencia de su competencia y que ha generado estatus.

Además del desarrollo de las líneas básicas de prendas, que tienen un montón de variedad de diseños y calces; se hacen colecciones cápsula donde el diseño es más protagonista y jugado, y funcionan como llamadores de la marca y como carta de presentación. Según Loreley la fortaleza de Srta. Peel radica en el ensamble de estos dos mundos.

La cercanía que se genera con el cliente también es un valor planteado por la marca. Esa cercanía la generan a través de la atención en el local, con algunos guiños comerciales para que el cliente se sienta identificado, con diferentes acciones a través de las redes, algunas de participación abierta, por ejemplo cuando convocaron a contar historias de parto, etc. Dice Loreley que atrás de esas acciones no hay una ganancia directa, hay una motivación de estar. Mantienen al cliente despierto, siempre sorprendiéndolo con algo nuevo.

“cuando fue lo del mundial, por ejemplo, nosotros hicimos batas celestes con el nombre de cada jugador, hicimos todo una logística para llevarlas y que se las dieran en la mano, fue el partido que perdieron, al final se las dieron y todos se fueron con sus batas y todo eso lo registramos en las redes, e hicimos unos bodis para las mujeres, que vendimos monotones, que decían soy celeste

¹³⁸ Anexo ficha de entrevista. Loreley Turielle

de espíritu peel, es decir era como un guiño tipo: hacemos eso y estoy desde este lugar y te entiendo y soy tu cómplice; y eso tratamos de hacerlo en distintas cosas..."¹³⁹

Loreley cuenta que si bien la marca siempre tuvo una espiritualidad no tenía una imagen de marca establecida, y eso es algo en lo que ya han evolucionado y continúan trabajando.

OBJETIVO 5: Especificar los diferentes canales de comunicación, distribución y venta.

Canales de comunicación:

La marca utiliza las redes sociales Facebook e Instagram, además de tener su propia página web.

La opinión de los clientes la recogen del trato en la tienda o de los comentarios por Facebook, pero no realizan ninguna acción específica para eso, aunque Loreley lo considera un pendiente, las activaciones de participación como "contar tu historia de parto", también sirven para conocer el feedback del público.

"...cuando hicimos, el año pasado no, el otro, 'contar tu historia de parto', que yo conté mi historia de parto, que fue algo muy lindo para mí dentro de la marca, personalmente que fue la primera vez que hablé y escribí en primera persona; la convocatoria fue un éxito arrasador, hubieron 31 historias de parto muy saladas, estuvieron buenísimas y ahí te das cuenta qué piensa la gente..."¹⁴⁰

Ahora desarrollaron un logo nuevo para la marca por lo cual la comunicación visual de la marca va a mejorar y eso se ve a través de los diferentes canales que utilizan.

Además de los canales de comunicación propios a veces realizan alianzas con algunos medios de comunicación externos.

Canales de distribución:

Cuando tiene pedidos del exterior realiza los envíos a través de DHL.

Canales de venta:

Estar presentes en internet es para Loreley una carta de presentación muy importante, y aunque es un canal de venta, no es el principal. Para darle más fuerza a la venta online, deberían actualizar algunas cosas como hacerlo adaptable a los celulares y facilitar el acceso. Ha probado vender en Etsy pero no considera que sea para el perfil de la marca, la imagen de Srta Peel es de una marca fuerte y Etsy se vincula con algo más artesanal; además implicaría tener a alguien pendiente de esa plataforma, del stock, etc.

El punto de venta por excelencia de Srta. Peel, es la tienda.

OBJETIVO 6: Precisar cómo manejan el vínculo con los clientes.

La captación de los clientes se da a través de los canales de comunicación, especialmente con las campañas. Con las complicitad que se genera y con las propuestas de participación abierta se establece el vínculo, y ese vínculo se termina de afianzar cuando el cliente usa las prendas de Srta. Peel.

OBJETIVO 7: Conocer los ingresos de los emprendimientos y sus fuentes.

Srta. Peel genera ingresos a través de la venta de las prendas que produce (venta de activos).

La empresa se clasifica como pequeña por su facturación (más de 551.883\$U por mes), y Loreley recibe un sueldo por el emprendimiento mayor a 23.000\$U con el cual dice estar contenta. Tiene una empleada para la parte de desarrollo de producto y diseño que cobra de sueldo alrededor de 25.000\$U, y las pasantes que trabajan 4 horas de lunes a viernes ganan menos de 11.000\$U. Para poder sacar ese sueldo, tuvo que contratar a unos contadores y así organizar la parte administrativa de la empresa. "...si no estuviesen ellos yo no sacaría ese sueldo, iría sacando lo que pueda, porque no me hubiese administrado."¹⁴¹

Para Loreley la empresa es el 100% de los ingresos de su hogar.

Srta. Peel recibió un subsidio, al que accedió a través del MIEM, con ese subsidio se compraron máquinas, y en esa oportunidad fue un préstamo sin reembolso. Aunque Loreley dice que no suele presentarse a este tipo de llamados, también recibió apoyos de la ANII y de la Cámara de Diseño, este tipo de apoyos económicos han ayudado al crecimiento de la empresa, ahora tiene intención de volver a presentarse para el subsidio que es para contratar diseñadores para mejoras con la intención de utilizarlo para hacer reformas en la tienda.

Pero la acción decisiva para el salto de Srta. Peel fue cuando decidió dejar la Galería de La Madrileña. En ese momento encontró un socio inversionista que le prestó U\$40.000, gracias a ese dinero

¹³⁹ Ibid.

¹⁴⁰ Ibid.

¹⁴¹ Ibid.

pudo armar el nuevo local y mantener la empresa durante seis meses. Ese préstamo lo fué pagando en cuotas con interés.

Para las expectativas que tiene Loreley con la empresa y personales, está conforme con los resultados que se están obteniendo.

"...la otra vez mi hijo me preguntó: -mamá ¿vos te considerarás una mujer con plata?- ,y yo le dije: -yo me considero una mujer con muchas posibilidades-; y es eso, tener un emprendimiento también es tener muchas posibilidades."¹⁴²

OBJETIVO 8: Reconocer los recursos clave del emprendimiento.

Algunos de los recursos fundamentales en Srta. Peel son las telas para la elaboración de las prendas, y el equipo humano que hay atrás de la marca.

La calidad en la propuesta es uno de los diferenciales y en parte esa calidad la aportan las telas. Por este motivo Loreley resolvió importar la materia prima de Brasil.

En cuanto al equipo de trabajo la empresa cuenta con dos empleadas en la tienda, 4 personas en la oficina, y Loreley que es la directora. Como parte del equipo pero de forma tercerizada están: la modelista, y los contadores.

Haber accedido a subsidios económicos y apoyos formativos en gestión empresarial a través de diferentes entes estatales significó un apoyo muy importante para la empresa, dándole impulso para realizar inversiones, cambios, y mejoras.

Para la mejora de la eficiencia en el trabajo se adquirió un software de producción y facturación que hace reportes de rentabilidad, ranking de clientes, ventas por hora, etc.; y esa información tiene que ser usada de forma estratégica. "...todo lo hacíamos en excel, anotábamos en el cuadernito, ahora tenemos estadísticas de todo."¹⁴³

Loreley plantea que le gustaría tener uno o dos locales más (como máximo) en Montevideo, una oficina más grande que le permita separar la oficina del taller, y un depósito de telas que le quede más cerca del taller.

OBJETIVO 9: Determinar las actividades clave de los emprendimientos.

La marca se caracteriza por realizar acciones que le resultan estratégicas en diferentes aspectos. A veces invitan a diseñadores para proyectar colecciones cápsula, a veces generan alianzas con personalidades reconocidas o marcas, y a veces generan propuestas participativas o que identifican al cliente. "...por ejemplo miradas Peel, que son fotorreportajes en 35mm donde le sacamos fotos a personas famosas, que se yo, en otro lenguaje..."¹⁴⁴

Estas actividades abren puertas que aunque a veces no sean económicas, aportan experiencia, cambian la rutina, generan satisfacción, y sorprenden a la gente.

Como acción estratégica se considera importante mencionar la decisión de realizar producción de diferentes productos que apuntan a diferentes necesidades y usuarios.

Loreley tiene la característica de ser una gran motivadora, tiene la capacidad de comprometer a las personas que la rodean transmitiéndoles entusiasmo por lo que están haciendo. Y logra que todos los que trabajan en Srta. Peel tengan una misma visión de la marca, igualmente ella dice que aún hay que trabajar mucho en la comunicación interna porque eso puede entorpecer el trabajo.

Cuando la empresa comenzó a crecer, se vió en la necesidad de importar telas para diferenciarse de la competencia del mercado local, y para eso fue necesario pasar a SRL. Crecer en un marco formal abre puertas para diferentes tipos de negocios, y para eso, realizar el curso de armado de negocios en Facultad de Economía que ofrecía la ANII, fue muy importante para enfocar la marca y ocupar nichos estratégicos.

Una experiencia que dejó un gran aprendizaje para la empresa fue cuando en el 2014 hicieron una exportación de U\$S 50.000 a El Salvador, gracias a eso ahora tienen un registro del peso de las prendas, del proceso de envío, los impuestos que implica, y conocen el rendimiento del equipo. La exportación la pudieron hacer a través de Exporta Fácil y eso facilitó la gestión.

A futuro plantea la necesidad de actualizar la página web y facilitar algunas cosas para fortalecer la venta online.

¹⁴² Ibid.

¹⁴³ Ibid.

¹⁴⁴ Ibid.

OBJETIVO 10: Detallar las asociaciones clave de los emprendimientos.

Parte del equipo de Srta. Peel son personas asociadas a la empresa pero fundamentales para la misma, como son la modelista y los contadores. Ellos trabajan de forma tercerizada y son piezas clave para su funcionamiento.

La modelista cobra por hora y trabaja con la marca desde el 2007 realizando el desarrollo de los modelos en el taller de la empresa, ella es una parte muy importante del equipo.

Juliana, que actualmente es mano derecha de Loreley, trabaja en el desarrollo de diseño de las prendas, en la última colección cápsula invitaron a una diseñadora egresada de Pablo Giménez que ganó lúmina para realizar el diseño junto con Juliana; ellas se encargan de hacer la bajada del diseño, pero la idea, el tipo de telas, el estilo, y las líneas, son de Loreley.

Además en el equipo siempre hay pasantes, la mayoría son de la Escuela Universitaria Centro de Diseño, y algunos de esos pasantes terminan trabajando fijo para la marca. Ahora incorporaron a dos personas nuevas que eran pasantes como empleadas de medio horario.

Los contadores fueron clave para la administración y proyección de la empresa.

Además existen otras personas que también han colaborado con el proyecto, los coach comerciales de Loreley (que son dueños de otras marcas no competidoras), alianzas que según ella fueron estratégicas para el negocio.

La asociación con la Cámara de Diseño le ha dado respaldo, pero incluso antes de existir la Cámara la empresa se había vinculado a entes como la ANII y el MIEM para acceder a diferentes beneficios económicos y formativos.

OBJETIVO 11: Describir la estructura de costos del emprendimiento.

La empresa tiene una estructura según valor, la imagen de la marca, la calidad, y la trayectoria, además de la cercanía que generan con el cliente, son los aspectos que se destacan.

Realiza aportes como pequeña empresa SRL, cuenta con 5 empleadas por las cuales realiza aportes además de Loreley que es la directora. Las otras personas que trabajan para la marca lo hacen de forma tercerizada por lo tanto se les paga por trabajo. Los pasantes (que generalmente son dos) cobran viáticos.

Tienen gastos de inversión en la importación, que incluye impuestos, en materias primas como telas, y accesorios. Estos gastos pueden repercutir positivamente en la fórmula inversión-eficiencia, pero a veces es necesario medirse.

“estamos importando, que llega el lunes, unas moñitas de Francia, estamos hechas unas chetas, (...) estamos copados, porque las moñitas las hacíamos en el taller (...) y es un trabajo de hormiga y a una bombacha de 200\$ le tenes que hacer 28000 cosas, y encima la gente se enoja porque es caro”¹⁴⁵

Las prendas de Srta. Peel se encuentra en un rango de precios medio - medio alto, posicionarse así es la forma que tienen para competir en el mercado local, ya que por precio no pueden competir por los costos que implica producir en Uruguay un producto bien terminado, bien presentado, con campaña fotográfica, etc.

“...no es que marcamos millones, pero no podemos marcar menos de la base porque sino es una ONG, y no, yo ya no estoy para eso, es decir, venderé menos pero con mayor rentabilidad, entendes?”¹⁴⁶

Loreley comenta que el precio que maneja le permite exportar y mantener los mismos precios.

¹⁴⁵ Ibid.

¹⁴⁶ Ibid.

UYUYUY

Nombre del entrevistado: Nadia Castro
Puesto del entrevistado: Directora de UYUYUY

OBJETIVO 1: Definir al emprendimiento

Realiza indumentaria urbana femenina.

OBJETIVO 2: Saber qué escala tiene el emprendimiento.

Es un microemprendimiento que en la actualidad está formalizado como Régimen general.

Desde el año 2010 Nadia tiene su local en la Galería del Virrey, pero ya fabricaba ropa un par de años antes, vendía por la playa y dejaba a consignación en locales.

Ella le dedica aproximadamente 10 horas diarias al emprendimiento.

OBJETIVO 3: Reconocer los segmentos de mercado trabajados por los diseñadores.

La marca realiza variedad de indumentaria urbana femenina. Esa variedad le permite tener gran alcance de público.

Nadia comenta que al estar el local ubicado en el centro las personas que pasan por ahí son de todas las edades, y de todos los barrios. Eso influye en el tipo de ropa que hace, al conocer su público sabe que tiene que pensar en sus necesidades, además trata de tener variedad de talles para que cualquiera pueda encontrar algo que quede bien.

Sus clientas van desde los 12 años hasta señoras de 80.

"...nosotras tenemos clientas de todas las edades, es más, nuestra primera y mejor clienta tiene 60 años, y vos de repente mirás este local de afuera y decís es re juvenil, y ta, no, es una mujer de 60 que le encanta y viene todos los meses y se lleva de todo"¹⁴⁷

Ofrecen todo tipo de productos todo el año, por ejemplo bikinis, que es una prenda difícil de conseguir en invierno, y esa es una estrategia, porque mucha gente se va de viaje en el invierno y necesita ropa de playa.

Nadia plantea que le gustaría trabajar más algunos nichos como la lencería, los accesorios, y muchas cosas más que siempre tiene en la cabeza, pero que por falta de tiempo no ha podido desarrollar.

OBJETIVO 4: Identificar la propuesta de valor del emprendimiento.

Uyuyuy se caracteriza por ofrecer ropa de diseño original, de realización artesanal, y con buena calidad.

La forma de trabajo de Nadia en la que combina diferentes telas y estampados, es lo que identifica el estilo de la marca.

Abarca un amplio rango de públicos, de edades, y de talles debido a que utiliza telas que ceden. Tiene muy en cuenta la comodidad y la funcionalidad de las prendas.

Maneja precios bastante accesibles y brinda garantía de calidad en caso de fallas.

El hecho de que el producto y toda la cadena que está detrás sean uruguayos aporta un valor fundamental para el comprador.

"yo soy re exigente conmigo misma, soy re perfeccionista, trato de dar lo mejor, si hago algo, quiero hacerlo de la mejor manera posible, a veces no se puede, y cuando no se puede, no se puede, y cuando se puede, dar lo mejor, y la gente se da cuenta de eso también."¹⁴⁸

Otro valor de la marca es la atención cercana y honesta con el público.

¹⁴⁷ Anexo ficha de entrevista. Nadia Castro.

¹⁴⁸ Ibid.

OBJETIVO 5: Especificar los diferentes canales de comunicación, distribución y venta.

Canales de comunicación:

Utilizan Facebook y la página web de la marca como medios de comunicación. Realizan dos campañas o dos lookbook por año que promueven por estos medios. Además a través de Facebook están siempre publicando descuentos y novedades. Nadia considera que, aunque consume mucho tiempo, como herramienta de promoción es bueno utilizarlo, pero la difusión de boca en boca sigue siendo la principal.

Para recoger la opinión de los clientes ella se basa en el diálogo directo que se da en el local, escucha mucho la opinión, las críticas, y lo que la gente necesita.

Canales de venta:

Algunas personas se contactan con la marca para comprar a través de Facebook, pero su punto de venta principal es el local.

Nadia reflexiona que es algo que requiere estudio decidir dónde es el lugar adecuado para vender un producto. Si quisiera proyectar abrir otro local, sabe que en Carrasco se funde, es necesario estar todo el tiempo llamando la atención del público para que vaya hasta ahí. En el centro la gente está, la gente pasa, los turistas llegan fácilmente, y es el lugar ideal para vender el estilo de prendas que ella hace. Además estar en la galería le da seguridad, tema que no es menor para quienes están solos en una tienda. "...me parece que al momento de decir: mi emprendimiento está en tal lugar, es importante, puede ser de las decisiones más importantes que tenés que tomar."¹⁴⁹

A veces se cuestiona la posibilidad de realizar ventas online para llegar a más público, lo piensa como una opción para expandirse como marca sin tener que abrir otro local, pero eso implica tiempo, gestionar el envío de la mercadería, y tener stock siempre. Por el momento elige quedarse sólo con las ventas del local para ganar en tranquilidad.

OBJETIVO 6: Precisar cómo manejan el vínculo con los clientes.

Para Uyuyuy el buen trato hacia los clientes es fundamental, ya sea en la tienda como a través de internet. En Facebook es importante estar presente y contestar todas las solicitudes. En la tienda hacer sentir bien a las personas, hablarles bien, y asesorar. El respaldo que ofrecen en caso de fallas en las prendas también es fundamental para fortalecer el vínculo. A veces con los clientes habituales hay que tener consideraciones especiales, si piden algo especial por ejemplo, aunque eso implique perder más de lo que se gana; también hacer algún descuento, cuidarlos es importante porque repercute directamente en la opinión de otros. Muchos de los compradores de la marca van porque ya la conocen o porque son recomendados por otros. Para recoger la opinión de los clientes se basan en el diálogo directo en el local.

La que se encarga principalmente de la atención al público es la hermana de Nadia, Laura, que según Nadia, es una vendedora nata que logra generar empatía y ganarse al comprador, y para eso hay que tener paciencia y ser sincero.

"Laura siempre lo dijo, ella habla, habla, les cuenta todo, les muestra todo, da toda su energía, toda su simpatía, si te tiene que sacar ochenta y cinco prendas para que te las pruebes te las saca, y probate, y desordena todo y después ordena, y no importa. Osea, lo que queremos es que el cliente se vaya feliz, se vaya contento, realmente la compra le rinda, se quede copado, vuelva y nos recomiende, porque esa es la cadena"¹⁵⁰

OBJETIVO 7: Conocer los ingresos de los emprendimientos y sus fuentes.

El emprendimiento tiene ingresos de dinero únicamente por la venta de sus productos.

Está registrado dentro de Régimen General

Si bien Nadia no tiene claro cuál es el sueldo que obtiene por el emprendimiento, cree que es mayor a 20.000\$ dependiendo del mes. En su hogar este ingreso representa aproximadamente el 50% del total.

Aunque no lleva una constancia de los flujos de dinero, se maneja de forma que los números den a fin de mes, y aunque no tenga un gran sueldo considera que de todas formas gana en bienestar y en tranquilidad.

"...no tiro manteca al techo, porque no, esto no te da para hacerte millonario, nunca, va nose, yo por lo menos no la veo, y es más, a veces cuanto más chiquito te quedas es mejor, porque

¹⁴⁹ Ibid.

¹⁵⁰ Ibid.

hablando de las cargas impositivas, cuanto más crecés, te arrancan las muelas... [...] Y pasa, no todos es color de rosa, [...] como te digo, meses buenos hay que guardar, meses malos pasan, momentos críticos hemos tenido y ahí tenés que levantar la cabeza y seguir para adelante..."¹⁵¹

La primer inversión grande en la empresa Nadia la realizó con plata de un despido con la que decidió abrir el local.

También de vez en cuando acude a préstamos de dinero familiares que luego devuelve, pero sólo en casos límite.

Respecto a las ventas ella declara estar conforme a pesar de la inestabilidad, ya conoce los ciclos de venta, sabe que hay que organizarse bien, para guardar en los buenos momentos y tener holgura en los difíciles.

OBJETIVO 8: Reconocer los recursos clave del emprendimiento.

La materia prima es un recurso básico para la empresa que está siendo bastante problemático. Para Nadia, que compra la mayor parte en Uruguay, es una limitante, porque los precios han subido de forma disparatada, porque hay muchos proveedores que están cerrando, y porque hay muchas cosas que ya no se están importando. Cuando tiene la oportunidad de irse de viaje trae siempre algunas telas que le puedan aportar un toque exótico a la marca.

El emprendimiento cuenta con un equipo de tres personas. Nadia, que es la directora; Laura, que se encarga de la venta; y la modista. Las tres cumplen roles fundamentales para el funcionamiento de la marca. Al principio todas las tareas caían sobre Nadia, hasta que decidió derivar la costura y la atención del local.

Desde que atiende Laura la venta se transformó en un punto fuerte de la marca; además de que al ser la hermana de Nadia tiene toda su confianza, y poder depositar confianza en los vendedores es muy importante.

Tener experiencia previa como gestora le facilitó en cierta medida el trabajo en su empresa, además de haber aprendido mucho en la práctica. De todas formas considera que todo tipo de formación es útil y se define como una autodidacta cuando necesita aprender sobre algo. En cuanto a su formación ella cuenta con cursos técnicos de vestimenta, lencería y soiree; además de haber estudiado en la escuela de diseño Peter Hamers.

Respecto a la infraestructura cree que el local es muy chico, y aunque le gustaría tener uno más grande, por momentos reflexiona sobre sus ambiciones y en este momento prefiere mantenerse en la escala chica que tiene hoy en día, porque sabe que crecer implica más responsabilidades y más gastos.

Las redes sociales son un recurso fundamental para la promoción de la marca

"...me esta rindiendo la ecuación que tengo hoy por hoy; cuando llega diciembre y acá hay veinte personas adentro de este local, y estoy así como una enferma digo: -ay ta ¿porque no tenemos un local más grande?-. Pero ta, en parte a veces está bueno mantenerse chiquito porque en los momentos más difíciles te salva, entendes?, porque vos cuanto más grande estás más pagas en todo, mas caro es el alquiler, más te viene de luz, osea..."¹⁵²

OBJETIVO 9: Determinar las actividades clave de los emprendimientos.

La marca siempre trata de mantenerse activa para captar la atención de su público. Continuamente ingresan mercadería nueva en el local, realizan campañas fotográficas o lookbook, y promocionan novedades por las redes sociales, herramienta fundamental para tener gran alcance. Hoy en día es importante generar imagen y para eso es necesario invertir tiempo y dinero. "...si doy una imagen, me gusta dar una imagen buena, prefiero poco pero bueno."¹⁵³

Nadia comenta que le gustaría mejorar la parte gráfica de la empresa y para eso piensa contratar a un diseñador gráfico.

Participar en eventos cuando surgen convocatorias como Proyectarse, es otra buena herramienta para la promoción, pero también significa mucho esfuerzo, y para los emprendimientos compatibilizarlo con los tiempos reales de su trabajo es muy difícil.

En el desarrollo del producto Nadia se caracteriza por la combinación de telas y estampados, y el uso de retazos de telas. En parte eso se debe a la filosofía que ella maneja de aprovechamiento de los materiales y el ahorro.

¹⁵¹ Ibid.

¹⁵² Ibid.

¹⁵³ Ibid.

La organización de la empresa también es clave, conocer los ciclos de las ventas, saber cuándo hay que guardar, y hasta dónde se puede invertir; tener en cuenta el contexto económico, y calcular todos los gastos de la producción. También apostar a la eficiencia en los procesos y en las decisiones de producto, considerando a los clientes y sus necesidades, y los réditos económicos y personales que dejan. Invertir en beneficios personales a Nadia la reporta beneficios para el emprendimiento, en parte porque a ella le resulta difícil separar Uyuyuy de su persona.

"...hasta hace unos días teníamos bikinis, y ta, vino una clienta que se había llevado como 4 piezas ya, y me dice: -necesito una negra-, y ya no había, porque obvio quedaba lo que quedaba, entonces me dice: -yo te compré tres, pero con una negra, parte de arriba, talle tal- [aparte ella ya sabía lo que quería], y Laura me dice: -dale hacela-; -y bueno decile que si-, pero son excepciones."154

Dar respaldo con la garantía de calidad del producto, tener oferta de prendas que no son de temporada (como es el caso de los bikinis que venden todo el año), o reconocer las prendas que funcionan como caballito de batalla y las que ya no hay que hacer más, son algunas de las estrategias de la marca.

Económicamente Nadia apuesta a reinvertir en la empresa casi toda la plata que ingresa, y eso le ha dado buen resultado.

OBJETIVO 10: Detallar las asociaciones clave de los emprendimientos.

Nadia tiene como socios clave a los proveedores de las materias primas (telas, accesorios, y avíos), a la modista, y a el contador.

Los proveedores a los que recurre son importadores pequeños, evita comprar en grandes cadenas como La Casa de las Telas.

La modista con la que trabaja es tercerizada pero es parte fundamental del equipo, con ella tienen buen entendimiento, y un acuerdo laboral de dependencia en la que Nadia le asegura trabajo constante, y ella le responde con calidad y eficiencia. Asegura que es muy importante cuidar esos vínculos y valorar el trabajo de otro, por eso cuando a la marca le va bien, le paga mejor.

Después de estar mucho tiempo haciéndose cargo de la parte administrativa y de gestión del emprendimiento decidió contratar a un contador y delegar esa tarea.

Estar asociada a la Cámara de Diseño es una acción de apoyo al sector principalmente.

OBJETIVO 11: Describir los costos de funcionamiento del emprendimiento.

Uyuyuy se puede clasificar como una propuesta por costos y por valor. Por costos porque tiene precios accesibles dentro del segmento de mercado que maneja, y por valor porque ofrece calidad, diseño, buena atención, y un producto 100% nacional y artesanal.

La empresa está formalizada como Régimen general por lo que tiene que pagar IVA, que anteriormente no pagaba. Nadia opina que eso es algo que está mal hecho porque ella tuvo que cambiar de formato porque una vez se pasó de facturación, pero en general no le sirve, cree que es desigual y que el salto de una escala a la otra es muy grande, haría falta un punto medio, para el que se tiene que pasar de pequeña empresa a régimen general el cambio económico es muy fuerte.

"contraté un contador, [...] cuando yo le conté mi situación, me dice: -me quiero morir!, claro, vos te pasaste de facturación pero en diciembre-; y en diciembre todo el mundo vende por las fiestas, por el aguinaldo, nosotras justo hacemos bikinis que es un producto que se re vende en verano, -pero tu realidad es que el resto de los meses no sos régimen general, seguís siendo pequeña empresa-."155

Las personas que están trabajando en Uyuyuy de forma regularizada son dos, Nadia y su hermana, el resto trabajan tercerizados y son la modista, que cobra por prenda, y el contador.

El local es de Nadia por lo tanto no paga alquiler, sólo el mantenimiento.

Para el funcionamiento necesita realizar inversiones en materia prima y eso es un punto delicado porque comprar todo en Uruguay tiene un costo bastante elevado. Además de los gastos que implican las producciones fotográficas.

Todos estos gastos influyen en el precio final del producto que, para el que no valora todo lo que hay detrás, le puede resultar caro. De todas formas el precio que maneja es equiparable al de las marcas que compiten con ella.

¹⁵⁴ Ibid.

¹⁵⁵ Ibid.

Comparación de casos

En función de las entrevistas realizadas a emprendedores del área TI, se realiza el análisis y cruce de la información arrojada, la misma se clasifica en base a los nueve módulos en los que se organizan los modelos de negocio, y utilizando el método de Benchmarking se rescatan las estrategias y mejores prácticas observadas.

Segmentos de mercado

Para las empresas definir el segmento de mercado con el que van a trabajar es fundamental para decidir qué estrategias comerciales van a utilizar. Cómo se van a mostrar, cuánto pueden cobrar, cuánto pueden invertir, dónde se van a mostrar, etc., son cosas que dependen de esto.

Según Tati Chiarino (directora de Indira Trading), reconocer los nichos de mercado poco explotados puede ser clave para el éxito de un emprendimiento. Ese es el caso de Flavio Giusti que reconoció la falta de oferta de ropa interior y de baño para hombre. Aunque quizás trabajar con ese nicho le signifique una ventaja competitiva, tuvo la necesidad de ampliarse al mercado internacional porque en Uruguay es muy difícil enfocarse a un campo tan reducido.

Por otra parte se reconoce que los emprendimientos con mayor éxito económico trabajan con público femenino y con nichos no tan exclusivos, su estrategia principal es ampliar el segmento, apuntar a diversos rubros y captar diversidad de clientes. Para Loreley Turielle, de Srta. Peel, la mezcla de productos es una estrategia para competir en el mercado pequeño porque que le permite tener estabilidad en las ventas sin importar la época del año y diferenciarse de las marcas competidoras.

En general los emprendimientos entrevistados tienen en común que trabajan con un público que aprecia el carácter estético de una propuesta, valora la cadena que hay detrás de un proyecto de pequeña escala y paga por ello.

Propuesta de valor

Los emprendimientos entrevistados expresan de forma unánime que su valor está en el diseño y la imagen de la marca, esta última es fundamental, y según Lucía Ottonello (Pastiche) incluso puede ser más importante que el producto en sí.

La comodidad y funcionalidad en las prendas que realizan son aspectos tenidos muy en cuenta por la mayoría de estos emprendimientos, así como el vínculo que se genera con el cliente, a través del trato y la cercanía que generan.

Los que tienen mayor éxito económico se caracterizan por ofrecer un amplio abanico de productos que permiten cubrir diferentes públicos y necesidades. Javier Ramirez, por ejemplo, por su propuesta de trabajo que es personalizada, tiene en cuenta el estilo de la clienta, el gusto, y resuelve una prenda adecuada al cuerpo y que destaca sus mejores cualidades. Este tipo de ofertas representan un valor para muchos consumidores.

Se observa que los diseñadores que tienen precios más competitivos dentro del segmento en el que trabajan, son los que intervienen más en el proceso de realización de los productos.

La marca Molto Giusti es la única que tiene como propuesta de valor la novedad en el mercado, sin embargo no ha sido suficiente para ser económicamente redituable.

Canales

Todos los emprendimientos coinciden en el uso de las herramientas informáticas como un canal importante de promoción y difusión, especialmente las redes sociales Facebook e Instagram, sin perjuicio del boca a boca que continúa siendo muy efectivo.

Quienes han tenido experiencias de ventas internacionales recurrieron como canal de distribución a la empresa DHL que ofrece servicio de retiro de paquetes, seguimiento de los mismos y alcance a todo el mundo.

El principal canal de venta para los emprendimientos entrevistados es el físico, ya sea local o atelier, esto refleja la necesidad que tiene el consumidor de ver y vivenciar los productos y la marca antes de realizar la compra.

A través de las redes también se realizan ventas pero son casos puntuales, al igual que las ventas que se realizan en ferias como Moweek

En cuanto a la utilización de tiendas online, la mayoría opina que es una muy buena herramienta para ampliarse y acceder a nuevos mercados a nivel nacional e internacional, sin embargo el único emprendimiento que cuenta con venta online es Srta Peel y no representa un canal importante en su

facturación. La tienda online de Molto Giusti es muy reciente, por lo que no hay datos destacables del impacto de esta tecnología.

Referido al alcance de las marcas, varios diseñadores manifiestan el interés de llegar al interior del país. El único que trabaja con ese público es Javier Ramírez y es un canal muy importante de ingresos.

El medio que utilizan los emprendimientos para recabar la opinión de los clientes principalmente es el trato personal en los locales de venta o showrooms, no hay una intención de generar un registro de esta información, de todos modos la mayoría de los emprendedores lo siente como una deuda del proyecto.

Relaciones con clientes

Los emprendimientos tienen como formas de captación del público el uso de las redes sociales, generar empatía con la propuesta, y el trato personal que se da en el momento de la venta. Buscan transmitir cercanía ya sea a través de alguna atención singular, como hace Uyuyuy con descuentos para clientes o compras especiales; o con propuestas participativas, como las de Srta. Peel, donde el cliente se siente identificado o parte de la marca.

Estas acciones y cuidados en la atención son también canales que conducen a la fidelización de los consumidores. Por ejemplo la propuesta de Pastiche "Pastiche Club", en la que las clientas comparten en las redes sociales fotos con las prendas de la marca; o las activaciones de Srta. Peel con convocatorias como "Relatos de parto".

Sea con el fin que sea, el trato personal se considera muy importante en la relación con el cliente.

Fuentes de ingresos

Todos los casos estudiados basan su economía en la venta de activos, o sea la venta de los productos que realizan. Ramona suma a su propuesta la realización de talleres de tejido (cuota por uso) como fuente de ingreso, estrategia que Javier Ramírez también está proyectando utilizar.

Si bien los emprendimientos entrevistados son los que tienen mayor antigüedad entre los que están asociados a la Cámara de Diseño del Uruguay, sólo el 50% lo tiene como principal o única fuente de ingresos, esos casos son: Uyuyuy, Javier Ramírez, y Srta. Peel.

Se observa que Srta. Peel es el único emprendimiento que ha recibido apoyo económico de diferentes procedencias, obtuvo un préstamo del MIEM para la compra de maquinaria, una subvención para mejoras a través de la Cámara de Diseño, y un préstamo de un inversor particular que le permitió abrir la nueva tienda de la marca. Es interesante este dato ya que es la empresa que ha escalado más, y la única que se clasifica como pequeña empresa, el resto son micro.

Recursos clave

Estudiando los recursos clave mencionados por los emprendedores se observaron algunos datos comunes entre ellos y otros que vale la pena destacar.

La utilización de las redes sociales para la difusión de los proyectos, por ejemplo, es algo mencionado por la totalidad de los diseñadores.

Los emprendedores que tienen mayor éxito económico con sus marcas, han necesitado delegar algunas actividades a empleados, de esta manera cada tarea de la empresa se desarrolla de forma eficiente por personas especializadas en los diferentes rubros, por ejemplo modelistas, muestristas, vendedores, etc. Esto permite a los directores enfocarse en menos tareas favoreciendo al crecimiento de la marca.

Contar con formación técnica en el rubro textil, como es el caso de Nadia Castro de Uyuyuy, o con personal capacitado en esta área, es parte de los recursos clave de los emprendimientos. Esto asegura desarrollar productos con buen calce, buena calidad, y buenas terminaciones.

La materia prima es en todos los casos un recurso necesario y se plantea de forma unánime la disconformidad con la variedad, la calidad, el precio, y el desfase con las temporadas de producción. Srta. Peel es la única que trabaja con telas de importación y es la empresa de mayor tamaño entre las entrevistadas.

En cuanto a los recursos físicos, contar con un local o showroom es fundamental para desarrollar el vínculo con los clientes y como medio para concretar ventas. A pesar de tener tienda online, Loreley Turielle (de Srta. Peel) asegura que el local continúa siendo el mayor punto de venta.

Srta. Peel cuenta con recursos que se diferencian de los otros casos y es importante destacar por ser la empresa con mayor crecimiento. Ha accedido a diversos recursos económicos presentándose a convocatorias para apoyos, e introdujo un software que realiza registro de facturación, de stock, de ventas, y otros datos importantes para la organización de la empresa.

Actividades clave

Se puede concluir que utilizar las redes sociales como forma de difusión es una actividad clave para todos los emprendimientos, por ejemplo Nadia Castro comenta asombrada el impacto que tiene pagar publicidad en Facebook. Pero no se puede realizar una buena promoción sin realizar buenas producciones fotográficas, y para eso se requiere un trabajo profesional, contratar modelo, fotógrafo, maquillador, locación, etc. En todo lo que se muestra es fundamental cuidar la imagen, y en eso todos los entrevistados concuerdan.

Para Srta. Peel importar la materia prima representa una actividad clave que le permite acceder a telas de mejor calidad y mayor variedad, y diferenciarse de la competencia. Otros de los diseñadores entrevistados muestran interés en incorporar esta actividad pero por el momento les resulta inviable por las cantidades que tendrían que importar.

Vender en el interior es otra actividad que la mayoría señala de interés, Javier Ramírez es el único que trabaja con ese mercado y destaca que le ha dado muy buenos resultados.

Dentro de las actividades clave también se reconoce la realización de acciones para la promoción o fidelización de la clientela, que si bien no dan un rédito económico directo, ayudan a mantener la atención de los compradores y a lograr una identificación con la marca. Además funcionan como llamadores para los medios de prensa. Javier Ramírez, por ejemplo, participa en convocatorias como Drap Art, o del colectivo Efecto 5; además ha vestido a celebridades para eventos como los premios Iris; Srta. Peel ha realizado alianzas con personalidades o diseñadores para diferentes proyectos, además de propuestas de participación abierta; y Pastiche generó una propuesta, llamada Pastiche Club, para que sus clientas participen compartiendo fotos en las que estén utilizando las prendas de la marca.

Otra actividad estratégica para muchos de los emprendimientos es generar variedad de productos que les permita tener alcance a público de diferentes edades o que sirvan para diferentes usos, contemplando la necesidad de tener prendas básicas (caballitos de batalla) y llamadores.

Asociaciones clave

Todos los emprendimientos entrevistados están asociados a la Cámara de Diseño del Uruguay, si bien esto les ofrece una ventaja para acceder a diferentes beneficios y actividades, la mayoría no ha recurrido a estas herramientas por diferentes motivos. Algunos como Loreley Turielle, Nadia Castro, y Javier Ramírez, declaran la importancia de participar como apoyo estratégico al sector.

Una asociación clave para quienes tienen al emprendimiento como principal fuente de ingresos, es con el contador, como sucede en el caso de Uyuyuy y Srta. Peel, Loreley afirma que sin la figura de los contadores la empresa no sería lo que es en la actualidad, y ella no tendría un sueldo. En su caso se hacen cargo de la contabilidad y la asesoran con la gestión del dinero. En el caso de Javier Ramírez no trabaja con contador pero se entiende que no es tan necesario debido a las características de su emprendimiento, la administración de su emprendimiento no tiene tantas aristas y no necesita realizar inversiones previas para tener mercadería.

Para todos los proyectos la principal asociación se da con los proveedores de servicios, como modistas, tejedoras, lavaderos de denim, etc; y de materia prima, es clave tener buen vínculo con estos para garantizar la fiabilidad de los suministros.

La familia es para muchos de los emprendimientos una sociedad clave, ya sea como prestamista con o sin reembolso, o como ayuda en la mano de obra, como es el caso de Javier.

Estructura de costos

La mayoría de los emprendimientos tienen una estructura de costos según valor. Las personas que consumen los productos de estas marcas entienden el valor de un buen diseño y la cadena que hay detrás, y consideran que vale la pena pagar un poco más. Estructurarse de esta manera les permite a las empresas manejarse con más holgura sin tener que llegar a extremos de recortes económicos. Los precios que manejan son medios y medio-altos.

De estos proyectos sólo Srta. Peel es pequeña empresa, el resto son micro.

Respecto a los gastos fijos de las empresas un tema clave es el espacio físico para la atención al público. Algunos de los diseñadores han resuelto generar un espacio en su propia casa para reducir costos, como es el caso de Javier Ramírez y Laura Almeida (Ramona), Pastiche, por ejemplo, comparte el local con otra marca.

Es importante destacar el proyecto de Javier Ramírez ya que su modelo de negocio, al trabajar por pedido, no requiere una inversión inicial en materia prima, ni tener producción de stock.

04

**lineamientos para
modelos de negocio**

Lineamientos para posibles modelos de negocios

Partiendo del objetivo principal formulado que es la detección de líneas de acción para posibles modelos de negocio que sirvan de referencia para los diseñadores-productores a pequeña escala del área textil-indumentaria en el Uruguay, se plantean objetivos particulares que sirven de medio para lograr el cometido.

A través de los datos registrados en el marco teórico y en la encuesta a emprendedores, se obtiene información sobre el panorama laboral actual de los diseñadores del área TI con emprendimientos. La misma sirve como forma de conocimiento del ámbito en el que se centra esta investigación, ya que es imposible visualizar caminos de acción, sin conocer la realidad donde se está inmerso.

En Uruguay los diseñadores TI ganan en promedio \$U 23.000, estando el 60% de los mismos por debajo del laudo del diseñador textil, solamente 1 de cada 10 tiene al emprendimiento como trabajo principal y 4 de cada 10 de los mismos deben abandonar la actividad. Dentro de los emprendedores solo el 40.7% se dedica en exclusividad a esta tarea y de estos el 68.7% percibe ingresos por otros medios. A esto se le suma, la poca formación en emprendedurismo, solo el 33.3% declara haber tenido formación en esta área, dato que se plasma como una necesidad por parte de los emprendedores.

Estos datos reflejan que los DP se encuentran con grandes inconvenientes a la hora de comenzar emprendimientos y sostenerlos en el tiempo.

En este marco se reconocen las dificultades de los emprendedores para, a través del estudio de las tendencias de diseño y negocios a nivel global, las políticas de apoyo a emprendimientos, y el análisis de las entrevistas a emprendedores; plantear posibles líneas de acción para facilitar el posterior desarrollo de diferentes modelos de negocio.

Para realizar el análisis de la información recabada se trabaja en base a los nueve módulos para el desarrollo del plan de negocio planteados por Osterwalder y Pigneur. Se reconocen para cada uno las fortalezas actuales de los emprendimientos y las debilidades, y se señalan además estrategias reconocidas en las prácticas de los emprendimientos TI entrevistados (recogidas con el método de Benchmarking), en los recursos de apoyo a emprendimientos, y en las tendencias sociales y comerciales.

Segmentos de mercado

Las empresas a la hora de comenzar un emprendimiento tienen que tener en cuenta el segmento de mercado adecuado al producto que se ofrece, de esto depende en gran parte la estrategia comercial utilizada. Para muchos de los emprendedores definirlo, y posicionarse en el mercado, es una dificultad, especialmente por el tiempo que requiere llegar al público, hacerse visible, y generar una clientela fiel. En parte las decisiones relativas al segmento tienen que tener en cuenta a la competencia y buscar el valor diferencial en la propuesta.

Es importante considerar que pueden existir nichos que sean una oportunidad comercial poco explotada, o sea nichos donde hay demanda y no hay mucha oferta, como podrían ser: niños, embarazadas, talles especiales, hombres, adultos mayores, alta costura, productos para el hogar, etc. Algunos de los emprendedores encuestados lo mencionaron como una fortaleza entre otras como son: el diferencial dado por las técnicas que se aplican o por cómo se utilizan, la funcionalidad, ofrecer un producto personalizado y exclusivo, y el vínculo que generan con los clientes tanto con la atención como con el respaldo que brindan.

A nivel mundial las tendencias del diseño están alineadas con una nueva visión de la moda y una filosofía de vida. El comercio justo, la sustentabilidad, la ética, la ecología, la valorización de las técnicas artesanales, etc; son las palabras que más se escuchan. Tener en cuenta esto puede ser útil para captar un público que se identifica con esos valores y generar un lazo emocional con él.

Por otro lado es importante tener en cuenta que los consumidores han cambiado y tienen otras necesidades, el vínculo con la tecnología es otro y eso ha repercutido en la velocidad y en la forma de consumo y de relacionamiento. El público es cada vez más exigente, busca la individualización y el reflejo de su identidad en todas sus acciones.

En este sentido aparecen nuevos segmentos a explotar, relacionados con esta nueva población ávida de llevar un estilo de vida más ecológica o de consumir productos amigables con el medio ambiente. También con las nuevas tecnologías surge todo un mundo para los amantes de DIY, que facilita al usuario a ser parte del desarrollo de un producto.

Una de las maneras que han encontrado los emprendimientos en Uruguay para subsistir, es no apuntar a un único segmento o nicho sino a varios, pudiendo así abrir el abanico y cubrir más gente, recurso estratégico en este mercado pequeño. Este es el caso de Srta. Peel que realiza prendas para diferentes usos por ejemplo: embarazo, playa, boda, etc.

Propuesta de valor

La propuesta de valor de una marca es el diferencial por el cual el cliente la elige frente a otras opciones.

El valor asociado al producto es cada vez más apreciado por los consumidores actuales que además de un producto buscan satisfacción a través de la experiencia de consumo. Productos a medida o personalizados, servicios online, exclusividad en los diseños y materiales, el cuidado en las terminaciones y la calidad, el desarrollo de técnicas artesanales, etc, son aspectos de una marca o producto que lo vuelven fuerte competitivamente. El valor también está vinculado a la ética, sustentabilidad, transparencia, e identidad de la marca.

Los diseñadores en Uruguay se enfrentan a la dificultad de salir adelante en un mercado muy pequeño y con la desventaja de competir con empresas de gran escala u otras pequeñas que también se destacan por su valor.

Debido a esto los emprendimientos uruguayos han desarrollado algunas características similares entre sí que son sus fortalezas. La mayoría se destaca por la creatividad de la propuesta, la innovación y el diseño, por la utilización de técnicas y materiales exclusivos o identitarios del país, por generar vínculos afectivos con los clientes, y por el cuidado de la imagen de la marca y el profesionalismo que hay detrás.

El planteo de proyectos con valores éticos además de estéticos es algo que está sucediendo a escala global y que va muy de la mano de empresas de escala pequeña, por eso en Uruguay hace años que existen emprendimientos que trabajan desde ese lugar, poniendo en valor el trabajo artesanal, técnico, y en la materia prima. Como se menciona en el apartado 2.4 algunas tendencias que también aportan valor son: el desarrollo de materiales con procesos no nocivos para el medio ambiente y el hombre, orgánicos y veganos; propuestas que fomentan el consumo responsable, como pueden ser las fashion library; el reciclaje de prendas o materiales; la personalización e individualización de productos, hechos a medida o intervenidos por el usuario; la facilitación del acceso a los productos por canales informáticos; y ofrecer experiencias de consumo novedosas.

Para esto los diseñadores uruguayos hoy en día creen fundamental el cuidado y profesionalización de la marca y su imagen, siendo esta última a veces más importante que el propio producto.

Si bien ser industria nacional en este país no es sinónimo de precios bajos debido a diversos factores, se pudo observar que para los emprendedores participar de la mayor cantidad de etapas en el proceso de producción puede favorecer la baja de los costos y por ende el precio final de los productos.

Otro aspecto a tener en cuenta al momento de planificar un emprendimiento respecto a la propuesta de valor, son los productos que la marca ofrece, en Uruguay coincide que las marcas que han crecido más, son las que ofrecen al público un amplio espectro de productos en algún sentido, ya sea por el rango de edad que alcanzan, por la variedad de usos que cubren, etc.

Continuando con los valores que hay que tener en consideración, algo que es muy apreciado por el público local en estos pequeños emprendimientos, es el vínculo cercano con la propuesta y las personas que la llevan a cabo.

Por último, se pudo observar que si bien la novedad es algo que le aporta valor a un producto, a veces esto no alcanza, este es el caso de la marca Molto Giusti que detectó un nicho no explotado en Uruguay de bañadores para hombres con estampados coloridos, pero esto no es suficiente para que su negocio sea redituable trabajando únicamente con el público nacional, Flavio Giusti, director de la marca, espera que expandiéndose al exterior éstas dificultades las pueda superar.

Canales

Cuando se mencionan los canales, se hace referencia a los medios por los cuales la empresa comunica, distribuye y vende la propuesta de valor.

En este punto se observa que a nivel nacional existen diversas problemáticas, ya sea con lograr la visibilidad de los emprendimientos y darlos a conocer; como con las ventas, sabiendo cómo acceder a los puntos de venta y como optar por el canal adecuado.

Si de problemas con los canales de venta y comunicación se habla, varias son las vías por las que se puede indagar. Hoy en día la venta online es un recurso que permite estar visible las 24hs, sin necesidad de tener un local a cargo, ni empleados, y que abre posibilidades de exposición y venta a todo el mundo; además permite tener acceso a mayor cantidad de gente lo que colabora con la dificultad del tamaño del mercado. Para eso se encontraron algunas plataformas web como Etsy, a nivel internacional, que ofrece un espacio de venta de productos artesanales y de diseño; o Mercado Libre que ha mejorado últimamente el sector de la vestimenta, sumándole a la apuesta un espacio para tiendas de diferentes marcas nacionales e internacionales. Sin ser las plataformas preestablecidas, hay una tendencia al uso de la tienda online en las

redes o en las páginas web de las marcas. Si bien la mayoría de los diseñadores entrevistados cree que es un factor que hará mejorar sus ventas, Loreley, directora de Srta. Peel, plantea que el punto principal de ventas sigue siendo la tienda y que la venta online no representa una cifra significativa en los ingresos de su empresa.

Sin embargo en Uruguay los canales más elegidos por los emprendimientos de indumentaria para la difusión y venta son Facebook e Instagram ya que permiten hacer publicidad a bajo costo, de todas formas comentan que el boca a boca sigue siendo infalible para llegar al público.

Cuando se trata de ventas al exterior, DHL es el canal de distribución elegido por excelencia entre los diseñadores uruguayos, porque ofrece descuentos para empresas, seguimiento de paquetes online, retiro de paquetes en la empresa, y alcance internacional.

Otro canal de difusión que plantean los emprendedores, es la participación en actividades que generan repercusión en la marca, por ejemplo en colectivos como Efecto 5, o en Moweeek a través de la plataforma proyectarse. Este tipo de acciones atraen prensa especializada y ayudan a promocionar los trabajos.

A nivel regional esta Micsur que tiene como objetivo crear y consolidar una plataforma para el conocimiento, difusión, promoción, circulación y comercialización de bienes y servicios generados por las industrias culturales y creativas de la región.

Es llamativo cómo los diseñadores de Montevideo manifiestan interés en vender en el interior del país que es un mercado que aún no ha sido explotado, el único de los entrevistados que sí lo ha llevado a cabo es Javier Ramírez y comenta que para él es un punto fuerte de ventas, y que hasta no hace mucho tiempo era el principal.

Relaciones con clientes

Existen diferentes fines por lo cuales una empresa se vincula con el público, estos pueden ser para captar clientes, para fidelizarlos, o para estimularlos a que compren. En cuanto a la captación de clientes en Uruguay la mayoría lo hace mediante las redes sociales Facebook e Instagram, pero el trato personal sigue siendo el más importante. Es fundamental lograr cercanía y empatía con el público objetivo, esto se logra mediante diferentes gestos con el cliente; Uyuuy, por ejemplo, lo hace ofreciendo descuentos especiales cuando la compra es importante, o Srta. Peel con propuestas participativas en donde las clientas se identifican con la marca. Para lograr la fidelización de los clientes es importante que el trato sea personal, este modo es el más efectivo, pero hay propuestas que si bien no son personales también involucran al comprador y fortalecen el vínculo. Es el caso de Pastiche con su #Pasticheclub, Srta. Peel con la propuesta "Relatos de Parto", o de marcas a nivel internacional que hacen partícipe al usuario de el proceso de diseño, como Nike que pone un par de zapatos deportivos a disposición del cliente en su web, para que éste realice la combinación personal de colores.

Sea con el fin que sea y por el medio que sea, es importante cuidar el trato y la comunicación con el cliente. Hoy en día no es suficiente con brindar un producto, sino que éste debe venir acompañado de una experiencia completa de consumo que los satisfaga.

Fuentes de ingresos

Varias son las formas de generar ingresos para las empresas, entre ellas se encuentra la venta de activos, la cuota por uso, la cuota por suscripción, los préstamos o alquileres, la concesión de licencias, los ingresos por comisiones y la publicidad. Pero la principal entre los emprendimiento de diseño es la venta de activos.

Durante esta investigación se han detectado varias dificultades en este sentido, las económicas fueron las mas mencionadas en la encuesta a diseñadores realizada en este trabajo, y se refieren a la insuficiencia en el capital percibido por el emprendimiento, atribuida al mercado reducido de Uruguay; y a los inconvenientes para conseguir un capital semilla o acceder a un préstamo.

Se observan algunas posibles soluciones a estas problemáticas planteadas en base a la tendencias comerciales estudiadas. Por ejemplo dejar de utilizar la venta de activos como medio de ingresos en exclusividad, y comenzar a pensar en otros medios como son la cuota por suscripción o cuota por uso como complemento; estos son los casos de las "Fashion Library" o de "Ropateca", donde se paga por el préstamo de prendas o se abona una cuota mensual para adquirir prendas por un tiempo dado. Otro ejemplo de esta estrategia es la marca Ramona que resuelve diversificar su propuesta entre venta de activos y cuota por uso, osea la marca ofrece venta de indumentaria pero suma a la propuesta el dictado de talleres de tejido.

Otra forma de percibir ingresos enmarcada en el trabajo colaborativo son las plataformas Crowdfunding donde el diseñador puede plantear un proyecto en busca de financiación captando a personas, empresas, instituciones interesados en este.

Por último se pueden nombrar algunos entes que han colaborado económicamente con los emprendimientos de diferentes diseñadores, algunos para acciones puntuales, y otros en el acompañamiento en un periodo de tiempo, estos son la ANII que da apoyo económico sin reembolso por un año a emprendimientos para que se desarrollen, y el MIEM con sus préstamos para mejora de infraestructura, también sin reembolso. Para acceder a los mismos hay que cumplir con ciertas exigencias, muchas de las cuales se refieren a la formación en emprendedurismo y planes de negocios viables, entre otras. Estas instituciones también brindan asesoramiento para solucionar las gestiones relativas al armado de una empresa, formación en emprendedurismo, y gestión.

Si bien es muy importante el dinero que ingresa, es fundamental la buena administración de estos recursos y contar con el apoyo de personas calificadas en esta área, Loreley Turielle cuenta lo importante que es esto para su empresa, y cómo sin este apoyo no podría haber logrado un sueldo estable.

Recursos clave

Los recursos clave son los activos más importantes de una empresa, pueden ser recursos físicos, intelectuales, humanos, económicos, entre otros. Estos se pueden obtener mediante alquiler, siendo el propietario, o a través de socios clave.

Un recurso clave que es indispensable hoy en día para la venta, la visibilidad, y la difusión de las marcas, es estar presente en las redes sociales.

Respecto a los recursos los diseñadores TI con emprendimientos en Uruguay plantean varias problemáticas cruciales en el desarrollo de los mismos.

En primer lugar los problemas con la materia prima: su costo, la calidad, la variedad, así como la negociación con los proveedores. Sobre este tema a nivel global la tendencia en cuanto a materiales es a la utilización de textiles amigables con el medio ambiente, el desarrollo de materiales con procesos artesanales y no nocivos, o la utilización de la tecnología para la creación de nuevos textiles que no requieran de la explotación de animales o recursos naturales, esto abre líneas que se pueden desarrollar cada vez más. Si bien en Uruguay se están tomando medidas con este fin utilizando materiales naturales y que se producen en el país, como la lana, es difícil aún acceder al desarrollo de otros con procesos industriales o tecnológicos más complejos que respeten el ecosistema.

Un camino por el que han optado los diseñadores uruguayos para diferenciarse y darle un valor agregado a los materiales de no muy buena calidad, es la intervención por diferentes técnicas pero esto repercute en el aumento en los costos del producto, por lo que es difícil lograr precios competitivos.

Es por este motivo que las empresas de porte más grande optan por importar las materias primas, es el caso de Srta. Peel, que siendo pequeña empresa puede permitiárselo. No así el resto de los emprendimientos que al tener un formato de microempresa, las cantidades que necesitan de materia prima son pocas y no vale la pena ni la inversión realizar una importación. Un camino a investigar podría ser el asociacionismo para la realización de importaciones o para el intercambio de recursos.

Otros proyectos como el de Nadia Castro de Uyuyuy optan por usar la combinación de telas como forma de optimizar los recursos y así bajar costos.

En segundo lugar la dificultades con la mano de obra: la calidad del servicio brindado, el cumplimiento de los plazos, los costos, la poca oferta de talleres de confección, el problema de poder producir en pequeñas cantidades, los tiempos, y la falta de personal capacitado. En este sentido se ha observado que los emprendimientos que han podido crecer y ser autosuficientes son los que cuentan con un equipo con formación técnica, ya sean los directores u otras personas que forman parte del mismo.

Otro camino para evitar los problemas con la mano de obra es generar proyectos que reduzcan la necesidad de tercerización, por ejemplo reciclando prendas, o a través del alquiler, esto último reduce la necesidad de producción ya que no es necesario renovar el stock de mercadería con tanta frecuencia.

En tercer lugar están los inconvenientes con la infraestructura: problemas para acceder a maquinaria, tecnología que haga más competitiva la empresa, y espacio físico. Una posibilidad para afrontar los problemas económicos para acceder a maquinaria son los subsidios que ofrece el MIEM. Por otro lado, al igual que para los inconvenientes con la mano de obra, se podría reducir la necesidad de acceder a maquinaria planteando negocios que funcionen a partir del reciclaje, el alquiler, o el préstamo.

Si bien la tendencia a nivel global es el de la venta online, contar con un local o showroom en Uruguay aún sigue siendo clave para desarrollar el contacto y la cercanía con el cliente, y el principal punto de venta. Es importante de todas formas contar con la herramienta si se quiere ampliar el negocio al mercado internacional, y darle un carácter profesional a la empresa.

Por último se encuentra la falta de formación en gestión: son las dificultades para acceder a apoyos o asesoramiento en la etapa inicial de un emprendimiento, la falta de conocimientos de gestión financiera, organizativa, y de marketing.

Como se nombra anteriormente en el capítulo 2.5, son muchos los entes a los que se puede acudir para solicitar apoyo en el desarrollo inicial de un emprendimiento. Estos se ofrecen de forma gratuita para asesoramiento en organización, gestión financiera, y marketing. Para empresas que superan cierto nivel de venta lo fundamental es contratar a una persona formada en esta área, varios de los diseñadores hacen hincapié en el apoyo de este profesional para el crecimiento de su empresa.

El software para el registro de facturación, ventas, etc., es un recurso con el que cuenta la marca Srta. Peel, es una herramienta que facilita el trabajo de las empresas y brinda información que sirve para tomar decisiones y realizar acciones estratégicas para la misma

Actividades clave

Las actividades claves son las acciones que realiza una empresa para funcionar y tener éxito, estas actividades pueden tener que ver con la producción, la resolución de problemas o con una red o plataforma.

Hoy en día es impensable un emprendimiento sin la utilización de las redes sociales para la difusión y promoción, como dice Lucía Ottonello es imprescindible hacer publicaciones una vez al día y más. Pero la generación de contenidos para estas publicaciones debe ser muy cuidada y con un grado de profesionalismo extremo. Para esto es fundamental realizar un registro fotográfico de los trabajos realizados por la empresa. Además del bombardeo visual existen otras acciones clave que favorecen la difusión de las marcas y el estatus de las marcas, participar en convocatorias para desfiles como Proyectarse, generar alianzas con otros diseñadores como el colectivo Efecto 5, o generar propuestas para la participación del cliente; generan repercusiones inmediatas en las redes y en los medios de prensa. También, como dice Lucía Ottonello es importante estar presente en todos los eventos, "hacer lobby".

Importar materia prima puede ser una actividad clave para algunos emprendimientos dependiendo de su escala, esto puede influir positivamente en la calidad del producto final y en la diferenciación con la competencia, como le sucede a Srta. Peel.

Incorporar las ventas en el interior de país puede ser una actividad clave ya que es un mercado poco explotado. Javier Ramírez trabaja con ese público con muy buenos resultados, y el resto de los entrevistados demuestran interés en indagar en él.

Es importante tener en cuenta al momento de planificar la línea de productos tener un abanico lo suficientemente amplio como para abarcar mayor cantidad de población, por ejemplo, Srta. Peel realiza ropa de playa, ropa interior para la noche de boda, ropa interior para embarazadas, línea de algodón orgánico, etc. Con prendas que funcionan como llamadores se conquista la atención de los compradores, y con prendas básicas se concretan las ventas.

Entre las tendencias a nivel mundial se han observado actividades clave que se replican en Uruguay, por ejemplo la incorporación del trabajo artesanal en el proceso de producción lo que permite generar un producto diferencial a los masivos y representar mejor la identidad de quien lo usa. Otra tendencia va de la mano de lo ecológico y sustentable, actividades como la reparación, el reciclaje, el préstamo y el intercambio de ropa, la marca Uyuyuy va alineada con estas ideas, parte de su filosofía de trabajo es el aprovechamiento del material, por eso su estilo que combina diferentes telas, optimiza recursos y reduce desechos.

Todas estas pueden ser líneas de acción para que los emprendimientos las utilicen como estrategia para salir adelante, pero no se debe olvidar estar atento a lo que dice el cliente y tenerlo en cuenta, esto debe ser una herramienta fundamental a la hora de diseñar.

Algunas problemáticas planteadas por los emprendedores en cuanto a las actividades clave son con la organización y con la multitarea en el trabajo del emprendedor.

Los problemas de organización incluyen las dificultades logísticas, de capacidad organizativa de las tareas y el tiempo, de planificación y proyección de la empresa, y también la falta de tiempo cuando no se trabaja en exclusividad para el emprendimiento. Un posible camino a explorar para la mejora de estas dificultades, es la participación en una incubadora, estas facilitan una tutoría muy cercana y apoyo en la parte de gestión y organización de la empresa, en el apartado 2.5 se desarrollan varias de ellas, pero vale mencionar a la incubadora Ingenio debido a que tiene bastante experiencia con emprendimientos de diseño.

En caso de no poder acceder a una incubadora, bastantes son los apoyos que hay para estas áreas, por ejemplo CCEEmprende en el que también han participado diseñadores y depende de la Facultad de Economía.

En cuanto a la gestión de exportaciones se destaca Exporta Fácil como una plataforma que facilita y asesora la ejecución de las mismas.

Asociaciones clave

Las asociaciones clave son las que se dan con agentes externos a la empresa y son necesarias para que esta salga adelante, algunos motivos por los cual se generan las asociaciones son: la optimización

de recursos o procesos, la reducción de riesgos e incertidumbre, y para el acceso a determinados recursos y actividades.

Se puede observar que hay una inclinación a la utilización de textiles tradicionales y a la realización de productos artesanales, es aquí donde el diseñador puede actuar revalorizando estas técnicas con una visión más contemporánea asociándose con personas que manejan estos oficios para un mejor provecho y beneficio de todas las partes.

Asociarse con diferentes plataformas digitales para diferentes fines es crucial, ya que dan mayor visibilidad a las empresas en todo el mundo, plataformas como crowdfunding que sirven para recolectar inversiones, Etsy para acceder a espacios de venta online, o las redes sociales para la venta y difusión de la propuesta, son algunos ejemplos.

Otras asociaciones pueden surgir como forma de facilitar tareas, es el caso de DHL que facilita los envíos al exterior, o Uruguay 21 que brinda un subsidio del 50% a las empresas para que puedan salir al exterior para mostrarse y generar negocios.

La asociación con terceros que faciliten y mejoren el rendimiento de la empresa puede ser muy importante, trabajar con la figura de un contador que realice seguimiento de la contabilidad y asesore al momento de invertir. Si no está dentro de las posibilidades del emprendimiento contratar a uno, se puede acceder a formación básica sobre estos temas en los diferentes lugares nombrados en el punto sobre apoyo a emprendimientos.

Pero la asociación más importante para todo emprendimiento es con los proveedores de materia prima y mano de obra, con los cuales se debe generar un buen vínculo para asegurar compromiso. A la hora de recurrir a estos servicios se presentan diferentes dificultades, algunas referidas a la mano de obra como: la calidad del servicio brindado, el cumplimiento de los plazos, los costos, la poca oferta de talleres de confección, el problema de poder producir en pequeñas cantidades, los tiempos, y la falta de personal capacitado.

Para estas problemáticas el futuro es trabajar desde un lugar más colaborativo entre empresas, generando redes cooperativas donde se compartan recursos, o generando asociaciones con personas con diferentes talentos, por ejemplo un técnico con un diseñador y un contador. El trabajo colaborativo también se puede incorporar como forma de acceder a materiales, recursos, y promoción; que de forma individual es muy difícil de lograr, por ejemplo juntándose con varios diseñadores se podrían realizar importaciones a gran escala de materia prima.

Estructura de costos

Este módulo se refiere a los costos que tiene el funcionamiento de un emprendimiento. Si bien todos los emprendimientos tratan de reducirlos, hay casos donde la propuesta de valor es muy importante y se puede dar el lugar a generar propuestas de precios más elevados porque su cliente aprecia estas virtudes y está dispuesto a pagar por ello.

Dentro de los costos de una empresa se encuentran los fijos y los variables. Para recortar estos costos hay una tendencia a sustituir la tienda física por el espacio de venta online, esto permite disminuir los gastos en locación así como en personal para la atención al público. Esto puede ser un buen camino para acceder a un canal de venta en el comienzo de un emprendimiento, sin embargo es importante tener un lugar físico, dado que es aún el medio principal de ventas para los emprendimientos que cuentan ambas herramientas. Por este motivo, para reducir costos, algunos diseñadores aman su atelier o showroom en su casa, o deciden compartir local con otras marcas.

Algo que se puede apreciar a nivel global y nacional, es la tendencia a los negocios de servicios, esto se puede tomar como una estrategia para evitar lidiar con gastos de materia prima y de tercerización de servicios en la realización de la producción. Un caso que se alinea con esta idea es el emprendimiento de Javier Ramírez, que al trabajar prendas a medida, no tiene la necesidad de realizar una inversión previa en material, ni en mano de obra, ni disponer de capital para tener stock. Además de esta forma obtiene mayor rentabilidad por prenda ya que apunta a un nicho que aprecia el valor agregado que ofrece en sus propuestas.

Otra forma que encuentra Nadia Castro para recortar costos en cuanto a la materia prima, que es un problema planteado por los diseñadores a nivel nacional, es aprovechando al máximo el material y utilizando retazos de letas lo que le da además un resultado estético personal.

Para Loreley Turielle tomar pasantes le resulta estratégico porque adquiere personal a bajo costo (sólo paga viáticos), y el estudiante a cambio se lleva la experiencia y el aprendizaje de trabajar en un emprendimiento uruguayo en el que puede ver todo el proceso muy de cerca.

En cuanto a las dificultades impositivas, la tendencia es a tratar de mantenerse lo más pequeño posible, porque a veces el crecimiento y los impuestos que eso implica, no es proporcional a los ingresos percibidos.

05

Conclusiones

Conclusiones.

En función a los objetivos y la pregunta de investigación planteados al comienzo de este trabajo, se realizan las conclusiones planteadas a continuación.

El trabajo realizado logró un acercamiento a la realidad laboral de los diseñadores con emprendimientos TI en Uruguay, ya que la muestra que se pudo estudiar no es un porcentaje representativo de toda la población de emprendedores. De todas formas sirvió para tener una visión clara de la situación y no una simple percepción subjetiva de la realidad donde se enmarca la investigación.

Este estudio permite concluir que vivir de un emprendimiento de pequeña escala en Uruguay es difícil, la mayoría de quienes logran sostener en el tiempo su proyecto necesitan ingresos complementarios, sólo tres de los casos estudiados lo tienen como principal fuente de ingresos.

Además se pudo generar un registro puntual sobre la situación del sector textil. Los estudios anteriores, realizados por la Cámara de Diseño, tenían datos generales sobre los diseñadores, pero casi nada específico de los diseñadores textiles.

Esta investigación permitió tener una visión general de lo que está sucediendo en el mundo de los negocios de diseño, reconociendo tres grandes tendencias sociales que se interconectan entre sí. Las mismas son: la incorporación de la tecnología, en la comunicación, en los vínculos, en los negocios, en el desarrollo de materiales, etc; la conciencia ética, en la sustentabilidad, ecología, los valores, la revalorización de las tradiciones, etc; y la individualización de las personas, dejando atrás los modelos de masas.

Los negocios de diseño presentan una inclinación a ofrecer servicios en lugar de productos, o de forma complementaria a estos.

Las tendencias sirven para conocer qué están haciendo otros en otras partes del mundo, y qué intereses están teniendo las personas, de este modo se pueden reconocer nuevas líneas de trabajo a investigar que pueden servir como diferenciales para los emprendimientos. Si bien se pueden tomar modelos que funcionan en otras partes del mundo, la adaptación al mercado local puede ser compleja debido a la idiosincrasia y a la realidad uruguayas.

Se pudo comprobar que entre los emprendedores consultados, son pocos quienes han acudido a apoyos tanto de formación como económicos. La mayoría plantea que sería beneficioso acercarse a estos recursos, pero les resulta difícil compatibilizar el trabajo con estas actividades.

Si bien existen apoyos de diferentes tipos, es difícil que el diseñador se forme en el área de emprendedurismo. La escala de las referencias planteadas en los cursos no contempla la realidad de los microemprendimientos, además los diseñadores no se sienten cómodos con las actividades que implica la contabilidad, la administración, etc. La mayoría de las personas se muestran reacias a asumir estas tareas, pero esto es fundamental cuando no se cuenta con recursos para contratar a personas especializadas para cada área. Los que tienen la posibilidad optan por contratar un contador y tercerizar la tarea de gestión y administración de la empresa.

Sobre los aspectos que tienen en común los emprendimientos rentables, se concluye que si bien hay una inquietud por parte del diseñador de estar actualizado y seguir las tendencias en cuanto a modelos de negocio (por ejemplo la adquisición de tiendas de e-commerce), les resulta difícil salir de los formatos tradicionales (segmento apuntado a la mujer, la tienda como canal principal de venta, vínculo personal con el cliente, fuente de ingresos por venta de activos, actividad clave la producción, asociaciones clave con proveedores), debido a que el mercado nacional aún no está preparado para las nuevas formas de consumo. Por el momento el único cambio que el público ha aceptado es en la incorporación de las redes sociales como canales de comunicación.

Por lo tanto es importante hoy en día conservar las características de un formato clásico de negocio, pero sin olvidarse estar actualizado para poder sobrevivir en un mercado que está sufriendo una migración a los cambios que conllevan los avances tecnológicos.

De este estudio surgen varias líneas de acción planteadas en el apartado 4, que fueron estructuradas en base a los nueve módulos para el armado de modelos de negocio. Según como se vinculen estos lineamientos se pueden generar infinidad de modelos de negocios nuevos.

Se pudieron observar diferentes acciones estratégicas a nivel nacional e internacional. Algunas de ellas son difíciles de implementar en el mercado nacional, o si se implementan, los resultados no son inmediatos, esto se da debido a que el público aún no ha incorporado algunos de los nuevos hábitos de consumo. Por lo tanto es importante mantener un pie en los modelos clásicos de comercialización, y otro en las últimas actualizaciones, esto es un valor muy importante para el consumidor porque le da confianza y le transmite seriedad y profesionalismo. Quizás si la población de Uruguay fuese mayor, sólo con que el 1% de los consumidores se adapte sería suficiente para repercutir sensiblemente en un emprendimiento, pero este no es el caso.

Con este trabajo se logró recabar las características y acciones que hacen que los emprendimientos sean viables económicamente y son las que se describen a continuación:

- _ La diversificación de segmentos.
- _ Trabajar con el público femenino
- _ Realizar publicidad apuntada a un público más amplio (hombres, mujeres, rango de edad amplio, etc.).
- _ Enfocar a un público que valora el carácter estético sobre el precio además del trabajo que hay detrás de un producto.
- _ El cuidado de la marca e imagen, tanto como el producto.
- _ Realizar la mayor cantidad de las etapas de producción dentro de el emprendimiento repercute en la baja de los costos.
- _ Generar cercanía y empatía con el cliente.
- _ Utilizar los canales de comunicación online (web, y redes sociales)
- _ Incorporar el trabajo con el público del interior del país.
- _ Contar con un canal de venta físico.
- _ Realizar acciones de intercambio e identificación con el público para que se involucre con la marca.
- _ Trabajar con un formato de negocio en base a la venta de activos.
- _ Contar con formación o personal capacitado en el área técnica.
- _ Realizar producciones fotográficas profesionales.
- _ Asociarse a la Cámara de Diseño como forma de apoyo al sector.
- _ Trabajar con un contador para la contabilidad y asesoramiento en la administración de la empresa.
- _ Generar asociaciones y vínculos positivos de intercambio con proveedores de materia prima y mano de obra.
- _ Trabajar por encargo para evitar riesgos de inversión.

Se considera relevante la difusión de la información descrita en esta tesis dado que revela la realidad del sector y sus dificultades planteando herramientas útiles a tener en cuenta a la hora de armar un proyecto de trabajo. Se observó que dista mucho el imaginario de los diseñadores sobre el trabajo independiente(plasmado en la pregunta 12 de la encuesta a diseñadores productores), de lo que sucede con la realidad. Por este motivo se cree que es importante exponerlo en los primeros años de las carreras de diseño para que los estudiantes proyecten posibles caminos de trabajo pero con un acercamiento real a las problemáticas que hay que enfrentar.

En lo personal sirvió para tener un primer acercamiento a lo que es el armado y escritura de un trabajo de investigación académica, aunque aún queda mucho por aprender. Tener más formación en esta área es una importante consideración para fortalecer la formación del diseñador.

Se aprendió a trabajar en equipo, a pesar de haber trabajado anteriormente de forma conjunta, se logró distribuir las tareas aprovechando el potencial de cada una y complementandose.

Fundamentalmente este trabajo es importante para cerrar una etapa.

06

Bibliografía

Bibliografía

Ana Livni [en línea]. Disponible en Internet: http://www.analivni.com/MODAlenta/quienes_somos.html [citado <23/04/2016>]

ABREU, Pilar. "Moda fusión: productos competitivos para las empresas de hoy". [Tesis]. Montevideo: Escuela Universitaria Centro de diseño, 2008.

Blogcouture [en línea]. Mariangela Giaimo [citado <22/06/2015>]. Disponible en Internet: <<http://blogcouture.info/vestidos-para-ganar/6122/>>

Blogcouture [en línea]. Augusta Adriasola [citado <21/04/2016>]. Disponible en Internet: <http://blogcouture.info/un-quiebre-en-el-sistema-de-la-moda/43590/>

Blogcouture [en línea]. [citado <09/09/2016>]. Disponible en Internet: <http://blogcouture.info/el-negocio-de-la-moda-segun-mercado-libre/46339/>

CDU, Cámara y Conglomerado de Diseño del Uruguay. Encuesta a egresados de diseño: 1992 - 2013 [en línea]. TRONCOSO, Carlos. [citado <30.07.15>]. Disponible en internet: <<http://www.cdu.org.uy/es/Pages/documentos>>.

CDU, Cámara y Conglomerado de Diseño del Uruguay. Informe: diseño textil/indumentaria de Uruguay [en línea]. CDU. [citado <05.10.15>]. Disponible en internet: <<http://www.cdu.org.uy/es/Pages/documentos>>.

Chicfy [en línea]. Disponible en Internet: <https://www.chicfy.com/> [citado 26/04/2016>]

CHIARINO, Tati. "Nichos de mercado para diseñadores de moda emergentes". 2015, Espacio Serratosa.

CONTRERAS HAYE, Felipe. "Mitos y creencias entorno a la innovación". En: Innovación, impulsa tus ideas emprendedoras. 2015, Club de los Industriales, CIU.

ECO, Umberto. Cómo se hace una tesis: Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura N° de edición. Ciudad de edición: Editorial, Año de edición.

Ecouterre [en línea]. Disponible en Internet: <http://www.ecouterre.com/eco-fashion-predictions-for-2016/2016-carmen-artigas/?extend=1> [citado <3/02/2016>].

El Observador [en línea]. Valentina Esponda [citado <21/04/2016>]. Disponible en Internet: <http://www.elobservador.com.uy/texturable-impone-sus-tejidos-sustentables-el-exterior-n260612>

El País [en línea]. Clara Laguna [citado <21/04/2016>]. Disponible en Internet: http://smoda.elpais.com/moda/bibliotecas-de-ropa/?id_externo_rsoc=FB_CM_SM

El País [en línea]. Maximilano Montautti [citado <29/04/2016>]. Disponible en Internet: <http://www.elpais.com.uy/economia/noticias/vestimenta-exportaciones-caida-competitividad-mercados.html>

Exportaciones vs importaciones, 2010, Cámara Industrial de la Vestimenta. p.1

Facebook [en línea]. Disponible en Internet: <https://www.facebook.com/ropateca/info/?tab=overview> [citado 26/04/2016>]

Flat 101 [en línea]. Esther Bermejo [citado <26/04/2016>]. Disponible en Internet: <http://www.flat101.es/blog/estrategia-de-negocios/modelo-de-negocio-colaborativo/>

Flat 101 [en línea]. Esther Bermejo [citado <26/04/2016>]. Disponible en Internet: <http://www.flat101.es/blog/estrategia-de-negocios/claves-para-lograr-el-exito-de-un-negocio-digital/>

La Gaceta [en línea]. La Gaceta [citado <29/04/2016>]. Disponible en Internet: <http://lagaceta.com.uy/alertan-por-caida-de-exportaciones-de-textiles-y-aumento-de-importaciones/>

Manos del Uruguay [en línea]. Disponible en Internet: http://www.manos.com.uy/sobre_manos_del_uruguay/ [citado <22/04/2016>]

Nuptialista [en línea]. Disponible en Internet: <http://nuptialista.com/> [citado 26/04/2016>]

ORT [en línea]. Disponible en Internet: <http://cie.ort.edu.uy/que-es-el-cie> [citado <27/04/2016>]

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. Generación de un modelos de negocio (Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores). Barcelona: Editorial DEUSTO, 2011.

RODRÍGUEZ MIRANDA, Claudia. "La innovación como factor diferencial en la competitividad de las empresas de la Industria Textil del Sector de la Vestimenta en el Uruguay" [Tesis]. Montevideo: Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República , 2010.

SABINO, Carlos. Cómo hacer una Tesis (Guía para elaborar y redactar trabajos científicos). Caracas: Editorial PANAPO, 1987. Capítulos 6.

SAULQUIN, Susana. La moda, después. Buenos Aires: ISM, 1999.

SPENDOLINI, Michael. Benchmarking. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1994.

Stylo Urbano [en línea]._Renato Cunha [citado <21/04/2016>]. Disponible en Internet: <http://www.stylourbano.com.br/the-colour-in-dress-o-primeiro-vestido-para-colorir-do-mundo/>

UM Initium [en línea]. Disponible en Internet: <http://www.initium.uy/> [citado <27/04/2016>]

Uruguay XXI [en línea]. Disponible en Internet: <http://www.uruguayxxi.gub.uy/es/uruguay-xxi/> [citado <27/04/2016>]

VIDART, Magdalena. "Industria de diseño" [Tesis]. Montevideo: Escuela Universitaria Centro de diseño, 2005.

WOBI [en línea]. Wobi Content Team [citado <2/09/2015>]. Disponible en internet: http://www.wobi.com/es/articles/el-nuevo-libro-de-jugadas?utm_content=buffer7d95e&utm_medium=social&utm_source=facebook.com&utm_campaign=buffer

You Tube [en línea]. Disponible en Internet: <https://www.youtube.com/watch?v=El4NfXNJhGc> [citado <19/03/2016>]

YouTube [en línea]. Disponible en Internet: <https://www.youtube.com/watch?v=wdRswasftfl> [citado <22/04/2016>]

Youtube [en línea]. Disponible en Internet: <https://www.youtube.com/watch?v=ps9-Y-XxLi4> [citado <21/04/2016>].

07

Anexo

7.1

Ficha Técnica de la encuesta

Objetivos

Conocer la situación laboral del diseñador productor (DP) textil-indumentaria (TI) detectando aspectos débiles y fuertes de los emprendimientos y así visualizar factores que favorecen el quehacer del emprendedor.

Objetivos específicos

- 1_ Reconocer características de la población de estudio.
- 2_ Identificar fortalezas y dificultades de los emprendimientos TI.
- 3_ Reconocer la permanencia de los emprendimientos en el tiempo.
- 4_ Averiguar si los diseñadores se dedican en exclusividad al emprendimiento.
- 5_ Reconocer el interés de los diseñadores en trabajar exclusivamente en el emprendimiento.
- 6_ Localizar factores que colaboran con la dedicación total al emprendimiento.
- 7_ Detectar la importancia del emprendimiento en los ingresos de los diseñadores.
- 8_ Revelar factores que mejoran la generación de ingresos.
- 9_ Identificar si la formación en emprendedurismo ayuda a superar algunas de las dificultades de los diseñadores.

Diseño muestral

Ámbito y Universo: Diseñadores uruguayos de la orientación TI con emprendimientos, no siendo necesaria la formación curricular en el área de diseño.

Tamaño de la muestra: 55 personas

Nivel de confianza: Los datos que arroja esta encuesta son un acercamiento a la realidad laboral de diseñador productor, no se pretende realizar un estudio estadístico ya que no se conoce la población total de diseñadores, sino tener un acercamiento cualitativo a la población.

Trabajo de campo

Instrumento de recolección de datos: Encuesta con preguntas abiertas y cerradas formuladas online. Se realiza a través de la herramienta Google Forms, específica para la realización de encuestas, y se comparte por medios informáticos como son el Facebook y el correo electrónico, para poder acceder a mayor cantidad de población en poco tiempo.

Fecha de realización: Entre el 6.6.14 hasta el 2.7.14

En este marco se plantea el siguiente cuestionario:

1_ Edad

a. 18 - 20, b. 21 - 25, c. 26 - 30, d. 31 - 35, e. 36 - 40, f. 41 - 45, g. 46 - 50, h. 51 - 55, i. 56 - 60, j. 61 o más.

2_ Estudios cursados referentes al diseño (marcar el más alto en la escala educativa).

a. Posgrados, b. Estudios terciarios, c. Carreras cortas, d. Cursos, e. Formación vinculada al arte, f. Formación Técnica, g. Ninguno, h. Otros.

3_ Estudios cursados referentes a la gestión empresarial

a. Posgrados, b. Estudios terciarios, c. Carreras cortas, d. Cursos, e. Formación Técnica, f. Ninguno, g. Otros.

4_ ¿Qué tipo de trabajo tiene? (se puede marcar más de una)

a. Fábrica, b. Trading, c. Vestuario, d. Publicidad, e. Docencia, f. Emprendedor, g. Alta Costura, h. Otros

5_ Si pudiera cambiar de trabajo, ¿lo haría?

a. No, b. Si

6_ En caso afirmativo ¿Cuál elegiría?

a. Fábrica b. Trading c. Vestuario d. Publicidad e. Docencia f. Emprendedor g. Alta costura h. Otro

7_ ¿En qué año comenzó con su emprendimiento?

a. 2014, b. 2013, c. 2012, d. 2011, e. 2010, f. 2009, g. 2008, h. 2007, i. 2006, j. 2005, k. 2004, l. 2003, m. 2002, n. 2001, o. 2000, p. 1999, q. 1998, r. 1997, s. 1996, t. 1995, u. 1994, v. antes de 1994.

8_ ¿Es su única actividad laboral?

a. No, b. Si

9_ ¿Qué porcentaje de sus ingresos significa esta tarea?

a. 0 - 25%, b. 25 - 50%, c. 50 - 75%, d. 75 - 100%, e. 100%.

10_ ¿Qué tipo de ayuda económica recibió en su comienzo?

a. Prestamos familiares, b. Prestamos bancarios, c. Apoyo de una institución, d. Otros, f. Ninguna.

11_ ¿Recibió algún tipo de apoyo de formación en emprendedurismo?

a. No, b. Si

12_ ¿Qué lo motivó a desarrollar un emprendimiento? (pregunta abierta)

13_ ¿Cuáles fueron las mayores dificultades que encontró a la hora de desarrollar su emprendimiento? (pregunta abierta)

14_ ¿Cuáles son los puntos fuertes de su emprendimiento? (pregunta abierta)

Diseño del cuestionario

A continuación se enuncian los objetivos particulares y las preguntas que se desprenden de estos con sus objetivos específicos.

Objetivo 1: Reconocer características de la población de estudio.

Pregunta 1:

1_Edad

Objetivo: Reconocer las la edad de la población a estudio

Pregunta 2:

2_ Estudios cursados referentes al diseño

Objetivo: Saber el grado de formación en diseño del segmento estudiado.

Pregunta 3:

3_ Estudios cursados referentes a la gestión empresarial

Objetivo: Observar el grado de formación en gestión empresarial.

Pregunta 11:

11_¿Recibió algún tipo de apoyo de formación en emprendedurismo?

Objetivo: Visualizar el porcentaje de diseñadores con formación en emprendedurismo.

Pregunta 10:

10_¿Qué tipo de ayuda económica recibió en su comienzo?

Objetivo: Conocer el origen del capital semilla.

Objetivo 2: Identificar fortalezas y dificultades de los emprendimientos TI

Pregunta 13:

11_¿Cuáles fueron las mayores dificultades que encontró a la hora de desarrollar su emprendimiento?

Objetivo: detectar dificultades mencionadas por los emprendedores

Pregunta 14:

12_ ¿cuales serian los puntos fuertes de su emprendimiento?

Objetivo: Visualizar los puntos fuertes que reconocen los diseñadores de sus emprendimientos.

Preguntas 9 Y 14:

14_ ¿cuales serian los puntos fuertes de su emprendimiento?

9_¿Qué porcentaje de sus ingresos significa esta tarea?

Objetivo: Visualizar fortalezas de los emprendimientos que tienen mayor peso en los ingresos de los diseñadores.

Pregunta 12:

12_¿Qué lo motivó a desarrollar un emprendimiento?

Objetivo: Reconocer las expectativas que hay respecto a la actividad empresarial independiente.

Objetivo 3: Reconocer la permanencia de los emprendimientos en el tiempo.

Pregunta 7:

7_ ¿En qué año comenzó con su emprendimiento?

Objetivo: Observar la permanencia de los emprendimientos en el tiempo.

Objetivo 4: Averiguar si los diseñadores se dedican en exclusividad al emprendimiento.

Pregunta 8:

8_¿Es su única actividad laboral?

Objetivo: Definir qué porcentaje de diseñadores se dedica en exclusividad al emprendimiento.

Objetivo 5: Reconocer el interés de los diseñadores en trabajar exclusivamente en el emprendimiento.

Preguntas 5 Y 6:

5_ ¿Si pudiera cambiar de trabajo, lo haría?

6_ En caso afirmativo ¿Cuál elegiría?

Objetivo: Observar qué porcentaje aspira trabajar en exclusividad para el emprendimiento.

Preguntas 4 Y 6:

4_¿Qué tipo de trabajo tiene?

5_ ¿Si pudiera cambiar de trabajo, lo haría?

6_ En caso afirmativo ¿Cuál elegiría?

Objetivo: Analizar si la población que tiene multiempleo aspira a dedicarse en exclusividad al emprendimiento.

Objetivo 6: Localizar factores que colaboran con la dedicación total al emprendimiento.

Preguntas 1 y 8:

8_¿Es su única actividad laboral?

1_ Edad

Objetivo: Visualizar si la edad influye en la dedicación exclusiva al emprendimiento.

Preguntas 2 Y 8:

2_ Estudios cursados referentes al diseño (marcar el más alto en la escala educativa).

8_¿Es su única actividad laboral?

Objetivo: Identificar si el grado de formación en diseño influye en la dedicación total al emprendimiento.

Preguntas 8 Y 11:

8_¿Recibió algún tipo de apoyo de formación en emprendedurismo?

11_¿Es su única actividad laboral?

Objetivo: Identificar si el apoyo en emprendedurismo influye en la dedicación total al emprendimiento.

Preguntas 8 Y 10:

10_¿Qué tipo de ayuda económica recibió en su comienzo?

8_¿Es su única actividad laboral?

Objetivo: Definir si el apoyo económico inicial colabora con la dedicación en exclusividad al emprendimiento.

Objetivo 7: Detectar si los emprendedores perciben la mayoría de sus ingresos del emprendimiento.

Pregunta 9:

9_¿Qué porcentaje de sus ingresos significa esta tarea?

Objetivo: Visualizar si los diseñadores perciben la mayoría de sus ingresos por el emprendimiento.

Objetivo 8: Revelar factores que mejoran la generación de ingresos.

Preguntas 9 Y 1:

9_¿Qué porcentaje de sus ingresos significa esta tarea?

1_ Edad

Objetivo: Analizar si la edad influye en los ingresos.

Pregunta 2 y 9:

2_ Estudios cursados referentes al diseño

9_¿Qué porcentaje de sus ingresos significa esta tarea?

Objetivo: Observar si el grado de formación en diseño influye en los ingresos percibidos por el emprendimiento.

Preguntas 4 y 9:

4_¿Qué tipo de trabajo tiene? (se puede marcar más de una)

9_¿Qué porcentaje de sus ingresos significa esta tarea?

Objetivo: Observar si la dedicación total al emprendimiento favorece la generación de ingresos.

Preguntas 7 Y 9:

7_ ¿En qué año comenzó con su emprendimiento?

9_¿Qué porcentaje de sus ingresos significa esta tarea?

Objetivo: Definir si la antigüedad influye en el porcentaje de ingresos por el emprendimiento.

Preguntas 9 Y 10:

9_¿Qué porcentaje de sus ingresos significa esta tarea?

10_¿Qué tipo de ayuda económica recibió en su comienzo?

Objetivo: Definir si el apoyo económico inicial influye en el porcentaje de ingresos percibidos por el emprendimiento.

Preguntas 2 Y 10:

2_ Estudios cursados referentes al diseño

10_¿Qué tipo de ayuda económica recibió en su comienzo?

Objetivo: Definir si el grado de formación en diseño ayuda a la obtención de préstamos.

Objetivo 9: Identificar si la formación en emprendedurismo ayuda a superar algunas de las dificultades de los diseñadores.

Preguntas 11 Y 13:

13_¿Cuáles fueron las mayores dificultades que encontró a la hora de desarrollar su emprendimiento?

11_¿Recibió algún tipo de apoyo de formación en emprendedurismo?

Objetivo: Observar si el apoyo en emprendedurismo podría influir positivamente en la superación de dificultades.

7.2

Ficha de entrevista

Objetivos

Identificar las mejores prácticas en los modelos de negocio de los emprendimientos de diseño del área textil indumentaria que producen y se desarrollan en Uruguay.

Objetivos específicos

- 1_ Definir el emprendimiento.
- 2_ Saber qué escala tiene el emprendimiento.
- 3_ Reconocer los segmentos de mercado trabajados por los diseñadores.
- 4_ Identificar la propuesta de valor del emprendimiento.
- 5_ Especificar los diferentes canales de comunicación, distribución y venta.
- 6_ Precisar cómo manejan el vínculo con los clientes.
- 7_ Conocer los ingresos de los emprendimientos y sus fuentes.
- 8_ Reconocer los recursos clave del emprendimiento.
- 9_ Determinar las actividades clave de los emprendimientos.
- 10_ Detallar las asociaciones clave de los emprendimientos.
- 11_ Describir la estructura de costos del emprendimiento.

Ámbito y Universo

Pymes uruguayas de diseñadores productores del área textil-indumentaria, formalizados ante BPS, que estén asociados a la Cámara de Diseño del Uruguay, y que tengan mayor antigüedad de inicio.

Tamaño de la muestra: 6 emprendedores

Tasa de respuestas respecto a solicitudes de respuesta: 6 respuestas / 14 solicitudes = 0.428%

Nivel de confianza

Los datos que se arrojan en las entrevistas son un acercamiento a la información deseada, no sirven como datos representativos ya que no se maneja la cifra real de diseñadores que hay en Uruguay, por ende, no se puede saber cuál sería el número exacto de la muestra representativa.

Fecha de realización: 23.03.16 al 9.04.16

En este marco se plantea el siguiente cuestionario a presentar a los emprendedores:

- 1_ ¿Cómo resumiría su emprendimiento?
- 2_ ¿Bajo qué formato de empresa te encuentras?
- 3_ ¿Cuántos años de antigüedad tiene el emprendimiento?
- 4_ ¿Es un emprendimiento que funciona todo el año?
- 5_ ¿Cuántas horas le dedicas?
- 6_ ¿Cuántos integrantes hay en el proyecto? ¿incluye empleados?
- 7_ Para la DINAPYME las pymes se clasifican de la siguiente manera:

- a_ micro: no más de 4 integrantes y de un ingreso anual (facturación) de \$6.622.600 pesos (por mes \$ 551.883)
- b_ pequeñas empresas, entre 5 y 19 personas y un ingreso de \$33.113.000 (por mes \$ 2.759.416)
- c_ medianas son aquellas de entre 20 y 99 personas y un ingreso anual de \$248.347.500 (por mes \$20.695.625)
- 8_ ¿Has tenido experiencias de exportación? con qué mercados trabajaste?
- 9_ El ministerio de trabajo define el sueldo mínimo por 40 horas semanales en \$U11,150, y al laudo del diseñador textil, un sueldo mensual por 40 horas semanales \$U 20852 aprox. Según la encuesta de la Cámara de diseño realizada a egresados, el sueldo promedio es de \$23.000. ¿En qué franjas de salario te encuentras?
- a_ menos de \$11.150
- b_ entre \$11.150 y \$20.852
- c_ entre \$20.852 y \$23.000
- d_ más de \$23.000
- 10_ ¿Qué porcentaje significa este emprendimiento en el ingreso total del hogar?
- 11_ ¿Qué beneficios le ofrece estar asociado a la cámara de diseño?
- 12_ ¿Hubo algún tipo de apoyo económico o de formación en administración y gestión?
- a_ SI: ¿a través de qué ente o programa lo has recibido?, ¿en qué aspectos crees que te fortaleció?
- b_ NO: ¿porque? crees que este apoyo hubiera repercutido positivamente en tu emprendimiento?
- 13_ ¿Tuviste algún momento de crisis en que has tenido que replantearse la estrategia? cómo lo hicieron?
- 14_ ¿De qué manera utilizas las herramientas informáticas, internet, e-commerce, redes sociales, etc. en la empresa?
- 15_ ¿Has realizado algún cambio tecnológico en la empresa?
- 16_ ¿Qué método utilizas para recoger la opinión de los clientes?
- 17_ ¿Cuáles son las características que hacen al proyecto rentable?
- 18_ Se te va a nombrar diferentes aspectos del emprendimiento (palabras claves) y la idea es que nombres puntos en que se destaca o tiene debilidades con respecto a otros emprendimientos. 156
- a_ Diseño / innovación
- b_ Imagen de marca
- c_ Valores asociados al producto
- d_ Trabajo personalizado
- e_ Público objetivo
- f_ Nicho de mercado
- g_ Técnicas
- h_ Funcionalidad
- i_ Calidad
- j_ Materia prima
- k_ Mano de obra
- l_ Proceso productivo
- m_ Infraestructura
- n_ Variedad de roles en su trabajo
- o_ Aspectos de tu actitud emprendedora que benefician al proyecto
- p_ Organización
- q_ Formación en gestión
- r_ Características de la dinámica de trabajo independiente
- s_ Venta
- t_ Precio
- u_ Atención al cliente
- v_ Difusión, promoción
- w_ Posicionamiento
- x_ Competencia
- y_ Dificultades económicas
- z_ Cargas impositivas
- aa_ Sueldo

¹⁵⁶ Los conceptos manejados en esta pregunta son dificultades y fortalezas que se extraen de la encuesta realizada en el punto 3.1.

Diseño de Ficha de Entrevista

Nombre del entrevistado: ...

Puesto del entrevistado: ...

Fecha y hora: ...

Tipo de entrevista: personal

OBJETIVO 1: Definir el emprendimiento.

1_ ¿Cómo resumiría su emprendimiento?

Objetivo: Definir el emprendimiento.

OBJETIVO 2: Saber qué escala tiene el emprendimiento.

2_ ¿Bajo qué formato de empresa te encuentras?

Objetivo: Saber si el emprendimiento está formalizado y que tamaño tiene.

3_ ¿Cuántos años de antigüedad tiene el emprendimiento?

Objetivo: Reconocer la trayectoria del emprendimiento.

4_ ¿Es un emprendimiento que funciona todo el año?

Objetivo: Conocer el grado de dedicación al emprendimiento.

5_ ¿Cuántas horas le dedicas?

Objetivo: Tener conocimiento de si hay una dedicación total, tomando como referencia de dedicación total 40hs semanales.

7_ Para la DINAPYME las pymes se clasifican de la siguiente manera:

- a. micro: no más de 4 integrantes y de un ingreso anual (facturación) de \$6.622.600 pesos (por mes \$ 551.883)
- b. pequeñas empresas, entre 5 y 19 personas y un ingreso de \$33.113.000 (por mes \$ 2.759.416)
- c. medianas son aquellas de entre 20 y 99 personas y un ingreso anual de \$248.347.500 (por mes \$20.695.625)

Objetivo: Saber qué tamaño tiene la empresa.

OBJETIVO 3: Reconocer los segmentos de mercado trabajados por los diseñadores.

1_ ¿Cómo resumiría su emprendimiento?

Objetivo: Reconocer los segmentos de mercado del emprendimiento (mercados masivos, nicho de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado, mercados multilaterales)

18_ Se te va a nombrar diferentes aspectos del emprendimiento (palabras claves), y la idea es que nombres puntos en que se destaca o tiene debilidades con respecto a otros emprendimientos.

f_ Nicho de Mercado

Objetivo: Identificar nuevos segmentos de mercado especializados en algún aspecto.

e_ Publico Objetivo

Objetivo: Reconocer los segmentos de mercado, qué tienen en común entre los diferentes entrevistados.

d_ Trabajo Personalizado

Objetivo: Observar si el emprendimiento está dentro del nicho de los objetos o servicios personalizados.

W_ Posicionamiento

Objetivo: Conocer la relación del segmento con el posicionamiento de la marca.

OBJETIVO 4: Identificar la propuesta de valor del emprendimiento.

1_ ¿Cómo resumiría su emprendimiento?

Objetivo: Detectar la propuesta de valor del proyecto.

3_ ¿Cuántos años de antigüedad tiene el emprendimiento?

Objetivo: Observar si la trayectoria del emprendimiento es una propuesta de valor.

14_ ¿De qué manera utilizas las herramientas informáticas, internet, e-commerce, redes sociales, etc. en la empresa?

Objetivos: Visualizar si el uso de las herramientas informáticas es parte de una propuesta de valor.

17_ ¿Cuáles son las características que hacen al proyecto rentable?

Objetivo: Reconocer si las propuesta de valor representan una ventaja en la rentabilidad de los proyectos (la Novedad, mejora del rendimiento, personalización, solución de problemas o trabajos, diseño, marca/estatus, precio, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad, comodidad/utilidad)

18_ Se te va a nombrar diferentes aspectos del emprendimiento (palabras claves) y la idea es que nombres puntos en que se destaca o tiene debilidades con respecto a otros emprendimientos.

a_ Diseño / Innovación

Objetivo: Visualizar si el diseño y la innovación son parte de las propuestas de valor del emprendimiento

c_ Valores Asociados al Producto

Objetivo: Reconocer los valores y conceptos que transmiten los proyectos.

i_ Calidad

Objetivo: Definir si la calidad es parte de la propuesta de valor.

g_ Técnicas

Objetivo: Observar si hay una técnica asociada al proyecto como propuesta de valor.

h_ Funcionalidad

Objetivo: Especificar si la funcionalidad es parte de su propuesta de valor.

j_ Materia Prima

Objetivo: Analizar si la materia prima constituye una propuesta de valor en sí misma.

d_ Trabajo Personalizado

Objetivo: Percibir si el trabajo personalizado es parte de la propuesta de valor.

b_ Imagen de Marca

Objetivo: Ver si la imagen de marca es parte importante de la propuesta de valor del emprendimiento.

OBJETIVO 5: Especificar los diferentes canales de comunicación, distribución y venta.

11_ ¿Qué beneficios le ofrece estar asociado a la cámara de diseño?

Objetivos: Saber las herramientas que otorga la Cámara en cuanto a canales de comunicación, distribución y venta.

14_ ¿De qué manera utilizas las herramientas informáticas, internet, e-commerce, redes sociales, etc. en la empresa?

Objetivos: Recabar información sobre usos de las herramientas informáticas para la comunicación, distribución y venta del emprendimiento.

16_ ¿Qué método utilizas para recoger la opinión de los clientes?

Objetivo: Observar los canales que utiliza el emprendimiento para evaluar la propuesta de valor.

18_ Se te va a nombrar diferentes aspectos del emprendimiento (palabras claves) y la idea es que nombres puntos en que se destaca o tiene debilidades con respecto a otros emprendimientos.

b_ Imagen de marca

Objetivo: Reconocer la importancia de la imagen de la marca en la comunicación de la propuesta.

s_ Venta

Objetivo: Reconocer canales de venta utilizados por los emprendedores.

v_ Difusión / Promoción

Objetivo: Reconocer canales comunicación del proyecto.

OBJETIVO 6: Precisar cómo manejan el vínculo con los clientes.

14_ ¿De qué manera utilizas las herramientas informáticas, internet, e-commerce, redes sociales, etc. en la empresa?

Objetivos: Recabar información sobre buenos usos de las herramientas informáticas en relación con los clientes (captación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de las ventas).

16_ ¿Qué método utilizas para recoger la opinión de los clientes?

Objetivo: Saber si realizan alguna acción para recabar la opinión y para fortalecer el vínculo con los clientes

18_ Se te va a nombrar diferentes aspectos del emprendimiento (palabras claves) y la idea es que nombres puntos en que se destaca o tiene debilidades con respecto a otros emprendimientos.

u_ Atención al cliente

Objetivo: Reconocer si la relación con los clientes es personal, personal exclusiva, autoservicio, servicio automático o mediante comunidades.

d_ Trabajo Personalizado

Objetivo: Definir si la relación con los clientes es personalizada.

OBJETIVO 7: Conocer los ingresos de los emprendimientos y sus fuentes.

7_ Para la DINAPYME las pymes se clasifican de la siguiente manera:

- a. micro: no más de 4 integrantes y de un ingreso anual (facturación) de \$6.622.600 pesos (por mes \$ 551.883)
- b. pequeñas empresas, entre 5 y 19 personas y un ingreso de \$33.113.000 (por mes \$ 2.759.416)
- c. medianas son aquellas de entre 20 y 99 personas y un ingreso anual de \$248.347.500 (por mes \$20.695.625)

Objetivo: Conocer la franja de ingresos de los emprendimientos.

9_ El ministerio de trabajo define el sueldo mínimo por 40 horas semanales en \$U11,150, y al laudo del diseñador textil, un sueldo mensual por 40 horas semanales \$U 20852 aprox. Según la encuesta de la Cámara de diseño realizada a egresados, el sueldo promedio es de \$23.000. ¿En qué franjas de salario te encuentras?

- a. menos de \$11.150
- b. entre \$11.150 y \$20.852
- c. entre \$20.852 y \$23.000
- d. más de \$23.000

Objetivo: Identificar si los diseñadores tiene ingresos por encima de los mínimos.

10_ ¿Qué porcentaje significa este emprendimiento en el ingreso total del hogar?

Objetivo: Observar si son ingresos significativos.

12_ ¿Hubo algún tipo de apoyo económico o de formación en administración y gestión?

- a. SI: ¿a través de qué ente o programa lo has recibido?, ¿en qué aspectos crees que te fortaleció?
- b. NO: ¿porque? crees que este apoyo hubiera repercutido positivamente en tu emprendimiento?

Objetivos: Relevar los entes que dieron apoyo al emprendimiento.

13_ ¿Tuviste algún momento de crisis en que has tenido que replantearse la estrategia? cómo lo hicieron?

Objetivos: Visualizar cambios de estrategia para la mejora de ingresos.

18_ Se te va a nombrar diferentes aspectos del emprendimiento (palabras claves) y la idea es que nombres puntos en que se destaca o tiene debilidades con respecto a otros emprendimientos.

aa_ Sueldo

Objetivo: Observar si los ingresos cubren las necesidades básicas según los diseñadores

y_ Dificultades económicas

Objetivo: Averiguar cuáles son las estrategias que utiliza para superar las dificultades económicas, con qué recursos cuenta, y cuáles podría utilizar.

OBJETIVO 8: Reconocer los recursos clave del emprendimiento.

7_ Para la DINAPYME las pymes se clasifican de la siguiente manera:

- a. micro: no más de 4 integrantes y de un ingreso anual (facturación) de \$6.622.600 pesos (por mes \$ 551.883)
- b. pequeñas empresas, entre 5 y 19 personas y un ingreso de \$33.113.000 (por mes \$ 2.759.416)
- c. medianas son aquellas de entre 20 y 99 personas y un ingreso anual de \$248.347.500 (por mes \$20.695.625)

Objetivo: Saber con qué recurso humano y económico se cuenta.

6_ ¿Cuántos integrantes hay en el proyecto? ¿incluye empleados?

Objetivo: Definir con qué recursos humanos se cuenta.

12_ ¿Hubo algún tipo de apoyo económico o de formación en administración y gestión?

- a. SI: ¿a través de qué ente o programa lo has recibido?, ¿en qué aspectos crees que te fortaleció?
- b. NO: ¿porque? crees que este apoyo hubiera repercutido positivamente en tu emprendimiento?

Objetivo: Recabar información sobre los entes que brindan recursos económicos o intelectuales a los emprendimientos.

15_ ¿Has realizado algún cambio tecnológico en la empresa?

Objetivo: Observar si es un recurso clave hoy en la empresa.

18_ Se te va a nombrar diferentes aspectos del emprendimiento (palabras claves) y la idea es que nombres puntos en que se destaca o tiene debilidades con respecto a otros emprendimientos.

j_ Materia Prima

Objetivo: Reconocer si la materia prima es un recurso clave.

q_ Formación en Gestión

Objetivo: Observar si se cuenta con el recurso intelectual y humano con formación en gestión.

m_ Infraestructura

Objetivo: Saber si se cuenta con los recurso físicos necesarios.

OBJETIVO 9: Determinar las actividades clave de los emprendimientos.

1_ ¿Cómo resumiría su emprendimiento?

Objetivo: Reconocer cuales son sus actividades claves (producción, resolución de problemas, plataforma o red).

8_ ¿Has tenido experiencias de exportación? con qué mercados trabajaste?

Objetivo: Reconocer si las exportaciones son una actividad clave.

11_ ¿Qué beneficios le ofrece estar asociado a la cámara de diseño?

Objetivo: Saber si el estar vinculado a la Cámara de Diseño es una actividad clave.

13_ ¿Tuviste algún momento de crisis en que has tenido que replantearse la estrategia? cómo lo hiciste?

Objetivos: Reconocer cuales son las actividades claves que hicieron que un emprendimiento saliera adelante frente a una crisis.

14_ ¿De qué manera utilizas las herramientas informáticas, internet, e-commerce, redes sociales, etc. en la empresa?

Objetivo: Definir cuáles son las actividades clave relacionadas con las plataformas utilizadas.

18_ Se te va a nombrar diferentes aspectos del emprendimiento (palabras claves) y la idea es que nombres puntos en que se destaca o tiene debilidades con respecto a otros emprendimientos.

o_ Aspectos de tu actitud emprendedora que benefician al proyecto

Objetivo: Visualizar si hay tareas vinculadas a la actitud emprendedora que pueden ser actividades claves.

g_ Técnicas

Objetivo: Observar si la realización de una técnica es una actividad clave.

r_ Características de la dinámica de trabajo independiente

Objetivos: Visualizar si el trabajo independiente genera alguna actividad clave propia de esta dinámica.

d_ Trabajo Personalizado

Objetivo: Definir si es el trabajo personalizado es una actividad clave.

l_ Proceso Productivo

Objetivo: Observar si hay alguna actividad en el proceso productivo que sea clave.

p_ Organización

Objetivo: Reconocer si hay alguna actividad clave referida a la organización.

v_ Difusión / promoción

Objetivo: Analizar si la difusión es una actividad clave.

k_ Mano de Obra

Objetivo: Saber si la mano de obra es una actividad clave.

OBJETIVO 10: Detallar las asociaciones clave de los emprendimientos.

6_ ¿Cuántos integrantes hay en el proyecto? ¿incluye empleados?

Objetivo: visualizar si hay alguna asociación clave con algún socio.

11_ ¿Qué beneficios le ofrece estar asociado a la cámara de diseño?

Objetivo: Observar si es una asociación clave para el emprendimiento.

12_ ¿Hubo algún tipo de apoyo económico o de formación en administración y gestión?

- a. SI: ¿a través de qué ente o programa lo has recibido?, ¿en qué aspectos crees que te fortaleció?
- b. NO: ¿porque? crees que este apoyo hubiera repercutido positivamente en tu emprendimiento?

Objetivo: Relevar los entes con los que se generaron asociaciones claves para conseguir ingresos o formación.

18_ Se te va a nombrar diferentes aspectos del emprendimiento (palabras claves) y la idea es que nombres puntos en que se destaca o tiene debilidades con respecto a otros emprendimientos.

j_ Materia Prima

Objetivo: Reconocer si existe algún tipo de asociación clave relacionado con la materia prima.

k_ Mano de Obra

Objetivo: Identificar si existe algún tipo de asociación clave relacionada con la mano de obra.

OBJETIVO 11: Describir la estructura de costos del emprendimiento.

1_ ¿Cómo resumiría su emprendimiento?

Objetivo: Observar si el emprendimiento tiene una estructura según costos o según valor

2_ ¿Bajo qué formato de empresa te encuentras?

Objetivo: Saber el costo de manutención de ese tipo de empresa.

6_ ¿Cuántos integrantes hay en el proyecto? ¿incluye empleados?

Objetivo: Calcular los gastos aproximados en personal del emprendimiento

13_ ¿Tuviste algún momento de crisis en que has tenido que replantearse la estrategia? cómo lo hicieron?

Objetivos: Saber si se plantea alguna estrategia de reducción de costos para afrontar las dificultades.

17_ ¿Cuáles son las características que hacen al proyecto rentable?

Objetivo: Visualizar si alguna de estas características involucran los costos del emprendimiento.

18_ Se te va a nombrar diferentes aspectos del emprendimiento (palabras claves) y la idea es que nombres puntos en que se destaca o tiene debilidades con respecto a otros emprendimientos.

f_ nicho de mercado

Objetivo: definir si maneja una estructura de costos según valor o según costos.

t_ precio

Objetivo: Saber si los costos son muy elevados respecto al precio final, y que rango de precios maneja.

x_ competencia

Objetivo: Observar si influyen los costos en la competitividad del proyecto.

y_ dificultades economicas.

Objetivo: Visualizar si son los costos parte de las dificultades económicas.

z_ cargas impositivas

Objetivo: Definir si los costos impositivos son un gran porcentaje de los gastos del emprendimiento.

aa_ sueldo

Objetivo: Observar si la empresa cubre los costos y permite obtener un sueldo mayor al laudo mínimo.

7.3

Desgravado de entrevistas

FLAVIO GIUSTI

1_¿Cómo resumirías tu emprendimiento?

Marca de ropa interior y bañadores para hombres.

2_¿Bajo qué formato de empresa te encuentras?

Unipersonal literal E

3_¿Cuántos años de antigüedad tiene el emprendimiento?

6 años

4_¿Es un emprendimiento que funciona todo el año?

Funciona todo el año, el fuerte es en el verano.

5_¿Cuántas horas le dedicas?

Dedicación total a partir del 2016, antes trabajaba free lance en diferentes actividades de diseño gráfico. Sin la dedicación total la marca no funciona al 100%, al principio fue un hobby y después se fue concretando en un proyecto formal.

6_¿Cuántos integrantes hay en el proyecto? ¿incluye empleados?

Un integrante y terceriza la confección

7_ Para la DINAPYME las pymes se clasifican de la siguiente manera:

a_ micro: no más de 4 integrantes y de un ingreso anual (facturación) de \$6.622.600 pesos (por mes \$ 551.883)

b_ pequeñas empresas, entre 5 y 19 personas y un ingreso de \$33.113.000 (por mes \$ 2.759.416)

c_ medianas son aquellas de entre 20 y 99 personas y un ingreso anual de \$248.347.500 (por mes \$20.695.625)

Se clasifica como micro emprendimiento

8_ ¿Has tenido experiencias de exportación? ¿con qué mercados trabajaste?

Ha tenido interesados en importar sus mercaderías pero nunca se concretó.

9_ El ministerio de trabajo define el sueldo mínimo por 40 horas semanales en \$U11,150, y al laudo del diseñador textil, un sueldo mensual por 40 horas semanales \$U20852 aprox. Según la encuesta de la Cámara de diseño realizada a egresados, el sueldo promedio es de \$U23.000. ¿En qué franjas de salario te encuentras?

a_ menos de \$11.150

b_ entre \$11.150 y \$20.852

c_ entre \$20.852 y \$23.000

d_ más de \$23.000

Se encuentra en la franja de ingresos de menos de \$U11.000

10_ ¿Qué porcentaje significa este emprendimiento en el ingreso total del hogar?

El emprendimiento significa un 25% de los ingresos del hogar (aprox).

11_ ¿Qué beneficios te ofrece estar asociado a la cámara de diseño?

"en realidad en teoría son trillones de beneficios, a mi hoy en día no siento que me de mucha cosa, siento como que si estoy asociado a la Cámara de Diseño, me invitan a las reuniones, a los cofeebrake, y a todas esas cosas que nos presenta; diferentes charlas y cosas que todas son geniales pero que después llevadas a la práctica es como que..., igual yo no lo he sacado mucho provecho todavía porque quiero seguir testeando mis productos para después ir a los viajes de negocios..."

12_ ¿Hubo algún tipo de apoyo económico o de formación en administración y gestión?

a_ SI: ¿a través de qué ente o programa lo has recibido?, ¿en qué aspectos crees que te fortaleció?

b_ NO: ¿porque?, ¿crees que este apoyo hubiera repercutido positivamente en tu emprendimiento?

Tuvo un experiencia de formación en CCEEmprendedor; a través de dinapyme, el estado contrata a diferentes empresas para que den las diferentes materias. Los cursos son "teóricamente de cómo llevar a cabo tu empresas, los números [...], los ejemplos que nos daban eran como para tener en cuenta, eran empresas multinacionales multimillonarias, entonces yo no puedo hacer lo mismo que esa empresa, en el sentido del control de calidad, de la distribución, de los aliados, y alianzas estratégicas y todo eso, eran todo mega empresas multimillonarias que obviamente con la plata que tienen pueden hacer todo eso [...], pero no lo bajaban a tierra a nosotros.". No se adaptaba la propuesta a la realidad y a la filosofía de su emprendimiento, e imponen estrategias pensadas en otra escala. Entonces terminan cambiando la idea original radicalmente para adaptarla a los requisitos del curso. Este curso no da financiación, ayuda a organizar a las empresas desde el lugar empresarial y de gestión.

13_ ¿Tuviste algún momento de crisis en que hayas tenido que replantearte la estrategia?, ¿cómo lo hicieron?

"A mi lo que me pasa, y pasaba, es el tema de cómo vender, cómo llegar a las personas y que me compren, mi crisis más que nada era esa, porque en cuanto al diseño estoy bastante confiado en lo que hago, soy bastante detallista así que cambie varias veces de taller hasta que llegue a uno que me gustó, después una de las patas son los estampados, entonces yo hago el estampado y ta, toda esa parte lo que es la comunicación y el diseño estoy confiado, no tengo tema ni crisis ni nada de eso, el tema es la venta. Ahora con la página web , después cuando empecé a comunicar de forma más puntual como en las redes y eso, empecé a ver que se vendió, y al final se terminó vendiendo, [...] y después ta la parte económica, qué necesito plata, pero creo que todo el mundo, eso es un mal de todos"

14_ ¿De qué manera utilizas las herramientas informáticas, internet, e-commerce, redes sociales, etc. en la empresa?

En 2016 habilitó la página web con tarjeta para las compras internacionales y publicitar en otros países mientras en Uruguay es invierno.

Las redes son el fuerte del emprendimiento, las usa de todas las formas posibles "básicamente vendo por ahí", usa Facebook, Instagram, Twitter, pinterest, tumblr, Behance, "las que me sirvieron como canales de venta fueron Facebook, Twitter e instagram y de las tres hay diferentes comportamientos de mis clientes, en Twitter [...] se han concretado algunas ventas pero pocas, son más de buscar información más intelectual la gente [...], en Facebook esta todo el mundo, entonces te hacen mucha pregunta para millones que no compran nada, otros que compran pero siempre mucha pregunta,[...] el que es infalible para mi es instagram, yo subo algo y pum, me hacen comentarios, les escribo por privado, les digo para concretar la venta por whatsapp, me escriben voy a la casa y se lo vendo, listo, es re directo."

Tiene su página web personal, moltogusti.com, a través de la cual vende con tarjeta de credito, tambien una pagina que se llama shopify, que el beneficio que tiene es el carrito de compras con todas las tarjetas de crédito, y tiene además contratos son algunas redes sociales y algunas aplicaciones, también tiene delivery internacional y seguimiento online, "son todos como aplicaciones que hay que ir metiendole, algunas son gratis y otras hay que pagar, y tiene templates para los diferentes diseños que vos quieras elegir, y que a la vez los podés tunear con el HTML entonces termina siendo mucho más fácil y más barato hacerlo con esa

página web, que vos hacerlo de cero...” Hay que pagar algo mensual (U\$S 23) y tener una idea básica de programación, pero igual es más fácil que hacer una pagina de cero.

A través de DHL hay diferentes servicios uno para particulares y hay otro para empresas que tiene diferentes beneficios, tiene 25% de descuento, seguimiento de paquete online, te levantan el paquete en tu casa, llega a todo el mundo etc, por eso va a firmar un contrato con ellos.

15_ ¿Has realizado algún cambio tecnológico en la empresa?

“Soy realista, acá como cosen todavía no está al nivel de si vas a Europa...”. “No hay las máquinas adecuadas”, “ hay una fábrica [...] que en teoría tiene esas máquinas, pero te cobra en dolares, el minimo son 100 prendas de cada modelo...”

La incorporación de la empresa es la página web con el carrito de compra, ese sería el cambio tecnológico

16_ ¿Qué método utilizas para recoger la opinión de los clientes?

Como método para recoger la opinión de los clientes hizo unas encuestas, y los datos que sacó fue que la ropa interior la compran principalmente las mujeres para los hombres, en función a eso se define la comunicación, tiene que estar dirigida al hombre, pero tiene que tener en cuenta a la mujer que le compra al hombre.

17_ ¿Cuáles son las características que hacen al proyecto rentable?

No hay mucha oferta en el mercado ni variedad, no hay lencería para hombre.

18_ Se te va a nombrar diferentes aspectos del emprendimiento (palabras clave) y la idea es que nombres puntos donde se destaca o tiene debilidades tu emprendimiento.

a_ Diseño / innovación

“Yo siento que (la innovación) es un punto fuerte, porque no agarro el básico y típico molde de ropa interior de short y hago eso, y hice un mini estudio de formas, porque a mi lo que me gusta es que resalta la sensualidad natural del hombre, sin lo obvio de andar mostrando y todo eso, eso es más o menos mi concepto, entonces lo que hice con los shores y las sungas es que sean slim fit pero no porque quede reventando, sino porque el molde está hecho para que acompañe la forma del cuerpo sin quedar apretado.”

b_ Imagen de marca

La imagen de la marca es el fuerte más fuerte, es lo que lo llevó a donde esta, le da mucha importancia a la imagen y a la comunicación de la marca.

La comunicación que se maneja lo hace atractivo, se explicitan algunas características como la de los materiales (algodón), que es respetuoso con el entorno y la elaboración.

Como método para recoger la opinión de los clientes hizo unas encuestas y los datos que sacó fue que la ropa interior la compran principalmente las mujeres para los hombres, en función a eso se define la comunicación, tiene que estar dirigida al hombre pero tiene que tener en cuenta a la mujer que le compra al hombre.

c_ Valores asociados al producto

Los valores son calidad, transmite confianza al hombre que lo usa, es para el hombre que le gusta gustar.

d_ Trabajo personalizado

No trabaja de forma personalizada, es complejo y tendría que venderlo a un costo elevado, puede llegar a hacer una colección pensada para el público de alguna tienda puntual.

e_ Publico objetivo

Apunta a un hombre que entre dentro del esquema de belleza que a él le gusta, el hombre que le resulta atractivo, de aspecto cuidado, interesado por la cultura, el arte y el diseño.

f_ Nicho de mercado

No hace talles especiales por la complejidad que implicaría ejecutarlo y la demanda de la propuesta en general es de un público que no reclama talles xl, pero lo ve como una dificultad.

Comenzó la idea de la marca con una necesidad de él, de poder conseguir bañadores con diseño originales y coloridos, que en el mercado uruguayo no se consiguen. A partir del cobro de un trabajo tomó impulso

para comenzar a ejecutar la idea, al principio solo realizaba sungas, pero en ese momento no había competencia entonces consiguió un público que se entusiasmó enseguida con la idea.

Por otro lado en el mundo de la indumentaria masculina, no hay mucha variedad de nada, menos de ropa interior. En verano hay una explosión de nuevas marcas que hacen shorts de baño para la playa pero esas marcas no duran en el tiempo.

"Estoy haciendo algo que nose porque no lo hacen y no es nada del otro mundo, pero yo le incorporo todo mi gusto, mi estética [...], lo que yo hago, buscás en internet, en instagram y todo, y hay millones de marcas que hacen lo mismo que yo hago, solo que acá no se hace mucho".

g_ Técnicas

Utiliza para estampar sublimación o serigrafía

h_ Funcionalidad

"Es ropa interior y son shorts, si no son funcionales nadie se los pone [...] lo más importante sobre todo en los shorts es el suspensor, porque si te aprieta la pierna o algo, es incómodo muy incómodo, [...] y en las sungas el molde en sí tiene que ser cómodo más que funcional."

i_ Calidad

"Dentro de lo que hay aca en Uruguay yo trato de comprar la mejor calidad, si hay mejor calidad no me enteré, así que creo que compro lo mejor, le doy mucha importancia a la calidad porque en sí no quiero que sea algo de mala calidad y después que termine teniendo una comunicación negativa.

j_ Materia prima

Es algodón del mejor que se encuentra acá, "es algodón, en teoría es primium, hay mejores pero ta, son peruanos o esa onda, pero yo no voy a importar ese algodón que me saldría a mi muy caro, para destinarlo a ropa interior que terminaría saliendo muy caro para lo que es la cabeza y la mentalidad del uruguayo en cuanto a cuanto esta dispuesto a gastar en esto." "Igual [...] todo es importado"

Problemas con la calidad de la materia prima que no es la más adecuada para la estampación por sublimación, esto provoca pérdida de clientes o gastos en sustituir el producto fallado o inversiones extra en nuevas telas. Por este motivo realizó una importación de telas de brasil adecuada para la sublimación.

La marca realiza seguimientos del producto para evaluar la calidad y la conformidad de los clientes, es de esta manera que descubrió fallas en los estampados por causa de los componentes de las telas que se venden como aptas para la sublimación

k_ Mano de obra

"A mí me interesa que sea calificada, en el sentido de que confeccionen bien, que no quede mal hecho, que cuando yo les pida algo lo entiendan y lo hagan bien, no que me empiecen a decir: -ay no eso no se puede-, no es que no se puede, es que no sabés.." "pasé como por 3 talleres [...] les digo, me gustaría que se mejore nose que.., sí ya veo que no está encarando bueno ta, cambio de taller, [...]" hasta que llegó a un taller que es lo mejor que él pudo encontrar

"El tema es cuando sale de mí, cuando lo deposito en la otra persona, en la que tercerizo, ahí ya no tengo mucho control, hay temas de fechas que no se cumplen, [...] igual hacen bien todo, a lo que me refiero es que tendrían que ser..., como que tendrían que prestar más atención en lo que hacen, pero me parece que los talleres son todos medio más o menos así..."

l_ Proceso productivo

"El tema es cuando sale de mí, cuando lo deposito en la otra persona, en la que tercerizo, ahí ya no tengo mucho control, hay temas de fechas que no se cumplen, [...] igual hacen bien todo, a lo que me refiero es que tendrían que ser..., como que tendrían que prestar más atención en lo que hacen, pero me parece que los talleres son todos medio más o menos así..."

Flavio hace el diseño gráfico, los estampados, despues va al taller donde cortan, confeccionan, y se lo entregan devuelta "sí, yo hago el diseño gráfico, la comunicación, los moldes, corto, estampado, confecciono, y vendo, no se cuando estaría pronto."

m_ Infraestructura

"(En infraestructura) siento que en eso estoy todavía empezando, como que no tengo lo que a mi me interesaría llegar a tener para estar consolidado"

n_ Variedad de roles en su trabajo

En cuanto a la variedad de roles preferiría cambiar, aunque le gusta, desearía poder tercerizar algunas cosas como por ejemplo la venta, siente que si tuviera más tiempo para la parte de diseño y comunicación sería mucho mejor de lo que es ahora.

o_ Aspectos de tu actitud emprendedora que benefician al proyecto

"Soy perseverante, creo que alguien quiere ser emprendedor una de las cosas que tiene que ser es perseverante porque va a probar una cosa, va a probar otra, otra, otra y otra, y por allá en la 5ta o en la vigésima cosa que pruebe, capaz que tiene suerte y le va bien, pero en todo lo anterior se va a dar contra la pared [...], millones de cosas que van a desembocar en que si no estás seguro en lo que vos querés, si no confiás en lo que vos haces, y todo eso, obviamente terminas desertando, porque es un proceso que durante ese proceso hay mucha incertidumbre en no saber si lo estás haciendo bien o mal hasta que llegas a eso, entonces si no sos perseverante, si no confiás en vos, y si no , sobretodo, seguís esa voz que te hace ir para adelante, si no haces eso como que ta..."

p_ Organización

"Tengo que ser más organizado.. [...] para poder cumplir mejor con los tiempos y con las cosas, estoy trabajando en eso, pero todavía no lo he terminado de llevar a cabo"

q_ Formación en gestión

En el sentido de la formación en gestión si bien no tiene muchas experiencias formativas formales, confía mucho en su criterio y su sentido común para gestionar el emprendimiento.

r_ Características de la dinámica de trabajo independiente

"Todo el tema empresarial y de plan de negocios y todo lo del marketing y todo eso, siento que no se, entonces como no se, ahí me vienen inseguridades, y más que inseguridades son dudas, [...] si tenés idea de marketing, de negocio y todo eso, no tenes que probar mucha cosa, no tenes que ir a la prueba y error, sino que ya sabes que tal cosa debe funcionar, tampoco que tengas la bola de cristal, pero por lo menos sabes que es lo que tenés que hacer."

s_ Venta

Cuando arrancó era a consignación, comenzó en un local en la Barra, y después se fue ampliando a otros locales. "Lo que a mi no me gusta de la consignación y la enseñanza que me dejó es que [...] los locales, siendo multimarcas sobre todo, compran su mercadería y arman el local, en el interin que van comprando, generalmente cuando ya tienen todo, ahí tienen como espacios, el rinconcito, la mesa, el escaparate o lo que sea, ahí es cuando abren las puertas a la consignación (esto es muy general, no es que sea así), y de repente buscan cosas de diseño que esten buenas y llamen la atención y sean como disparadores [...] y después terminan llevando otra cosa, entonces yo dejaba a consignación, se vendía muy poco y no me terminaba sirviendo... sobre todo cuando ellos compran sus colecciones les interesa que se venda eso, se tiene que vender literalmente todo, lo demás está de adorno ahí como para que quede lindo, eso es lo que yo veo con la consignación, a no ser que sea un local 100% a consignación, entonces ahí es diferente..."

"El tema es cuando las marcas que son ya como más grandes compran y despues abren las puertas a la consignación"

"yo en los locales que dejé son todos chiquitos, después quise ir a unos más grandes y vi medio ese estilo, porque aparte como ya habían pasado algunos años ya tenía más conocidos y amigos diseñadores entonces siempre escuchaba todo lo que comentaban ellos y después cuando me toco a mi como que lo vivi y dije: ta consignación no. Aparte si vos vas a un empresario de esos y le plateas que ya sabés cómo es eso... a mi me lo terminaron comprando..."

Le gustaría llegar a vender a través de venta online, puntos físicos, a consignación, y clientes ya como marcas que compran colecciones, algunas ya son los puntos de venta actuales y otras que le gustaría tener. Local tipo showroom, marcas que le pidan que desarrolle colecciones para ellas, otras que compren de la colección, y algún lugar que pueda ser interesante dejar a consignación, a parte de la venta on line.

En 2016 habilitó la página web con tarjeta para las compras internacionales y publicitar en países que es verano.

Las redes son el fuerte del emprendimiento, las usa de todas las formas posibles "básicamente vendo por ahí" usa facebook, instagram, twitter, pinterest, tumblr, behance, "las que me sirvieron como canales de venta fueron facebook, twitter, e instagram y de las tres hay diferentes comportamientos de mis clientes, en twitter [...] se han concretado algunas ventas pero pocas, son más de buscar información más intelectual la

gente [...], en facebook esta todo el mundo, entonces te hacen mucha pregunta para millones que no compran nada, otros que compran pero siempre mucha pregunta,(...) el que es infalible para mi es instagram, yo subo algo y pum, me hacen comentarios, les escribo por privado, les digo para concretar la venta por whatsapp, me escriben voy a la casa y se lo vendo, listo, es re directo.”

Flavio va a la casa de los clientes estilo delivery, pero no lleva a los clientes a su casa porque no la tiene en condiciones para showroom, aunque le gustaría tener algo así, lindo bueno, por otro lado le gusta ir a la casa de los clientes para conocerlos. “Sobre todo [...] confirme y comprobé que al público al que yo quiero apuntar es el que me está comprando..”

Tiene su pagina web personal, moltogiusti.com a traves de la cual vende con tarjeta de credito, tambien una pagina que se llama shopyfy, que el beneficio que tiene es que tiene carrito de compras con todas las tarjetas de crédito, y tiene además contratos son algunas redes sociales y algunas aplicaciones, también tiene delivery internacional y seguimiento online, “son todos como aplicaciones que hay que ir metiendole algunas son gratis y otras hay que pagar y tiene templates para los diferentes diseños que vos quieras elegir y que a la vez los puedes tunear con el HTML entonces termina siendo mucho más fácil y más barato hacerlo con esa página web, que vos hacerlo de cero...” hay que pagar algo mensual (US\$ 23) y tener una idea básica de programación pero igual es más fácil que hacer una pagina de cero.

t_ Precio

“Yo creo que lo podría vender más caro pero me comprarían menos personas, confeccionar aca en Uruguay es caro [...] nunca me gusto cuando siento que me roban con algo, [...] los que están acostumbrados al lujo pagan US\$ 500 un short D&G, Armani, Louis Vuitton, todo eso, que son de nose que colección con nylon italiano y millones de cosas que acá no hay, te terminan vendiendo un short a trillones de dólares pero vale todo lo que te están diciendo aparte de lo que vale la marca en sí, pero una marca nueva...” Dice flavio giusti que apuntar a un público Snob al que le gusta comprar marcas por la marca y cuanto más caro mejor porque refleja que es de diseño y es bueno, en el Uruguay no funciona, capaz si en Argentina y Brasil.

u_ Atención al cliente

La marca realiza seguimientos del producto para evaluar la calidad y la conformidad de los clientes, es de esta manera que descubrió fallas en los estampados por causa de los componentes de las telas que se venden como aptas para la sublimación

“Me gusta el tema de la experiencia de venta...”

Considera fundamental el trato a los clientes en el momento de llevar la mercadería, introducirse en el mundo del cliente, preguntar y sacar conversación, entonces de esa forma genera una empatía, además de tener un acercamiento para saber cómo fue que el cliente descubrió la marca.

“Ahí se genera todo una cosa que es una pavada, pero esa pavada hace que la otra persona quede contenta”

v_ Difusión, promoción

Más que nada se mueve a través de las redes sociales y ahí es donde hace mayor publicidad.

w_ Posicionamiento

“Creo que estoy bien posicionado porque me hicieron notas para: El Observador diario, Observador TV, Lara La mañana de canal 5, para Dressmix, para Paula, y alguna que otra cosa más, pero todos me llamaron a mí, no tuve que hacer gacetilla de prensa y mandar a todo el mundo y llamar [...], entonces supongo que estoy bien posicionado”

x_ Competencia

“y hay competencia pero el tema radical es la comunicación, cómo comunicás tu marca.” Si bien existe competencia, según flavio muchas de las marcas nuevas que están haciendo shorts y ropa interior masculina, están fallando en la comunicación, cree que eso se da por la falta de experiencia y terminan transmitiendo poco profesionalismo y confianza en el producto. Recomienda, especialmente si se está comenzando con una marca, asociaciones con personas que puedan mejorar aspectos comunicativos, diseñadores gráficos, fotógrafos, etc. Hay otras marcas que si bien realizan el mismo tipo de producto, tienen un nicho muy marcado y reducido, se manejan dentro de un circuito muy cerrado de personas que cuentan con otro flujo económico.

y_ Dificultades economicas

Las dificultades económicas son muchas. "Tengo un socio que es mi padre que es el que me da la plata para el proyecto"

Tiene un socio inversionista, y las ganancias de las ventas se reinvierten en su totalidad en la marca, pero como es necesaria más plata para crecer, cada tanto necesita recurrir nuevamente a la inversión del socio. Dice que entre la opción de pedir un préstamo a un banco o pedir un préstamo familiar, prefiere quedarse con el préstamo familiar, aunque tiene la expectativa de que la marca crezca y en ese momento si va a tener la necesidad de recurrir a un banco

z_ Cargas impositivas

En la parte de números y gastos legales delega la tarea de los cálculos "si se va plata pero tampoco es..., creo que esta bien para lo que es el Uruguay y los impuestos que hay que pagar y todo eso, ta obvio que es un disparate de plata pero ta, no hay otra."

aa_ Sueldo

"Yo lo hago porque lo amo, porque es mi sueño y porque en un futuro quiero tener un sueldo, pero por ahora no tengo un sueldo"

Javier Ramirez

1_ ¿Cómo resumiría su emprendimiento?

Prendas a medida.

2_ ¿Bajo qué formato de empresa te encuentras?

Pequeña empresa literal E "tengo empresa, tengo empleada, y bueno, hago mis aportes mensualmente que me cuestan bastante"

3_ ¿Cuántos años de antigüedad tiene el emprendimiento?

Comenzó en el 2006 pero se hizo la empresa en el 2007 para poder vender en tiendas.

4_ ¿Es un emprendimiento que funciona todo el año?

Trabaja todo el año y de continuo desde que comenzó

5_ ¿Cuántas horas le dedicas?

"Nuestros horarios de trabajo son de 6 horas con las chicas que trabajan conmigo, pero yo generalmente le dedico más tiempo, porque por ejemplo, cuando las clientas te llaman, a veces te llaman un domingo a las 3 de la tarde y vos las tenés que atender y eso es trabajo, [...] no tengo un horario fijo pero le dedico entre 8 y 10 horas diarias en promedio" "...un día a la semana me lo tomo para mí."

6_ ¿Cuántos integrantes hay en el proyecto? ¿incluye empleados?

"Son dos personas que trabajan fijas conmigo, más yo, y tengo una zafral que es para los meses de mucho trabajo, generalmente la contratamos a partir de setiembre, setiembre, octubre, noviembre, diciembre, [...] y después mi madre que me ayuda pila en todo lo que es las terminaciones a mano de los bordados [...], somos 5 en total el equipo, pero fijos somos 3, [...] yo soy vamos a decir el jefe, soy el diseñador, osea yo diseño, hago toda la moldería, corto todo, intervengo en el proceso y superviso el proceso de confección de las prendas, no me gusta coser y considero que no lo hago bien, entonces me gusta todo lo que es el trabajo manual, todo lo que es el trabajo manual lo hago, pero sentarme en la máquina a coser trato de derivarlo, para eso contrate a dos personas que son las operarias maquinistas"

7_ Para la DINAPYME las pymes se clasifican de la siguiente manera:

a_ micro: no más de 4 integrantes y de un ingreso anual (facturación) de \$6.622.600 pesos (por mes \$ 551.883)

b_ pequeñas empresas, entre 5 y 19 personas y un ingreso de \$33.113.000 (por mes \$ 2.759.416)

c_ medianas son aquellas de entre 20 y 99 personas y un ingreso anual de \$248.347.500 (por mes \$20.695.625)

Se encuentra dentro de las microempresas

8_ ¿Has tenido experiencias de exportación? ¿con qué mercados trabajaste?

No ha tenido experiencias de exportación y su producto en la actualidad no es exportable porque es a medida, si bien ha tenido posibilidades de hacerlo, Javier dice haberse dado cuenta de que no era su camino. Participó en Micsur junto con otros 3 diseñadores, donde realizó un desfile de una mini colección y participó en una ronda de negocios pero, aunque lo tomo como una experiencia interesantísima y lo considera como una de las formas para salir adelante con un emprendimiento de diseño, ya que el mercado interno es muy pequeño, no es adecuado para comercializar su producto. Trabajar con clientas extranjeras dice que es difícil, porque necesita trabajar en base a pruebas, y encima no se consigue maquinaria como para poder competir afuera “yo esto la hago porque me gusta basicamente, lo que me motiva es el gusto por lo que hago, entonces cuando eso me genera una situación como de stress ya no me interesa”

9_ El ministerio de trabajo define el sueldo mínimo por 40 horas semanales en \$U11,150, y al laudo del diseñador textil, un sueldo mensual por 40 horas semanales \$U 20852 aprox. Según la encuesta de la Cámara de diseño realizada a egresados, el sueldo promedio es de \$23.000. ¿En qué franjas de salario te encuentras?

- a_ menos de \$11.150
- b_ entre \$11.150 y \$20.852
- c_ entre \$20.852 y \$23.000
- d_ más de \$23.000

Se encuentra en el rango de sueldo de más de \$U 23.000

10_ ¿Qué porcentaje significa este emprendimiento en el ingreso total del hogar?

El emprendimiento significa el 100% del ingreso del hogar.

11_ ¿Qué beneficios te ofrece estar asociado a la cámara de diseño?

“Yo creo que la Cámara de Diseño es algo importante para nosotros los diseñadores, ahora por ejemplo se creó lo que es una mesa textil, donde participamos diseñadores de distintos rubros dentro del textil, pero estoy hablando de marcas muy conocidas hasta diseñadores más nuevos y es interesante lo que eso genera, hay proyectos que están buenos, yo por ejemplo Micsur lo conseguí a través de ser socio de la cámara, [...] tienen instancias por ejemplo cómo proyectarse [que es el desfile de Mowweek], todo lo que son las rondas de negocios, todas esas cosas que en definitiva todavía creo que no dan un resultado enorme pero se está haciendo el camino, entonces [...] estoy seguro que la Cámara trabaja para nosotros, que se puede mejorar y que pueden cambiar las cosas, sin duda alguna, pero antes no teníamos nada” “yo soy socio hace cuatro años [...] me parece interesante que se haga y hay que trabajar, considero que nosotros todos tenemos que trabajar juntos, los diseñadores para que esto sea realmente un negocio, y que el gobierno lo entienda y que podamos conseguir cosas entre todos.”

Javier menciona como una herramienta de asesoramiento a la Cámara de Diseño y como medio para plantear inquietudes.

12_ ¿Hubo algún tipo de apoyo económico o de formación en administración y gestión?

- a_ SI: ¿a través de qué ente o programa lo has recibido?, ¿en qué aspectos crees que te fortaleció?
- b_ NO: ¿porque?, ¿crees que este apoyo hubiera repercutido positivamente en tu emprendimiento?

No ha tenido formación en emprendedurismo ni apoyo económico, si bien todo lo que es incorporar aprendizaje considera que aporta, tampoco ha sentido la necesidad de formarse en esa área por el momento.

13_ ¿Tuviste algún momento de crisis en que hayas tenido que replantearte la estrategia?, ¿cómo lo hicieron?

“Vos permanentemente estas haciendo estrategias para crecer y mantenerte, son dos cosas que son bastante tremendas, no?”, “permanentemente estoy pensando que hacer para seguir adelante y crecer pero no he tenido una crisis [...], me he replanteado cosas como por ejemplo el hecho de cuando vendía en las tiendas, en un punto dije no, esto no va porque no me quiero sentar a esperar a que se vendan las cosas, y si no se venden ¿despues que hago con ellas?, [...] pero no se ha dado desde un lugar de que me fue horrible porque perdí toda mi inversión, o cosas así, no he tenido una crisis por suerte hasta el momento no, si he tenido replanteos de cosas si he tenido [...] fue paulatino, no tuve un punto de decir: bueno llego hasta

acá, no, fui como pensando, bueno esto me funciona, no me funciona ¿que hago?, y bueno [...] la toma de decisiones va a estar permanente siempre.”

“Mi mayor crisis, el local (de Pando) lo vendieron conmigo adentro, pero la persona que compró, el local era relativamente chico, entonces cuando venían mis clientas les decía, no mirá no te quedes aca adentro del local porque sino la gente no puede entrar, cuando se paraban en la vidriera las corría de la vidriera, y obviamente me tuve que ir, entonces me mude para al lado, [...] donde tengo un espacio en donde yo voy a atender mis clientas [...], yo hago una comisión sobre los vestidos que se hacen, no alquilo...” “a veces todo esto no es tan glamoroso y tan estupendo como la gente cree, yo tengo clientas que son de barros blancos [...] y son las personas que nunca te regatean te puedo asegurar, te pagan lo que le pedís, eso sí cuando no pueden no pueden, son otros precios también, yo lo que he hecho ha sido buscar mi lugar y poder hacer que esto sea un negocio para mí, nada de cosas locas [...], para mí el interior ha sido fuente de mis ingresos, claro yo ya venía con una clientela heredada, y eso fue lo que me permitió dar el paso de pasar de ser empleado a jugarmela, [...] cuando arranque fué un 3 de agosto y me dijeron: bueno mirá que tenemos como 20 vestidos de aquí a fin de año..., cuando me pasaron la lista no eran 20, eran 29, y terminé haciendo ese año 56 vestidos en Pando, 56 vestidos de agosto a fin de año [...], económicamente me re sirvió, y ahí pude independizarme, después con mis clientas de acá y que se yo, bueno ahí fui haciendo todo el..., pero fue un trabajo de hormiga y de mucha seriedad y mucho cansancio, yo por ejemplo no tengo auto, entonces yo me voy a la terminal de ómnibus de Río Branco con mis bolsitas, con mis vestidos, desde hace 8 años cargando, y bueno obviamente estoy trabajando para juntar dinero y poder cumplir mis deseos de poder tener mi casa y mi auto y mis cosas, pero yo estoy re contento con lo que estoy haciendo y lo que estoy buscando porque veo que es un efecto bola de nieve, cada vez va en crecimiento porque no me meto en cosas que no puedo, ni gasto mi energía, ni mi tiempo, ni mi plata en delirios, soy como bastante realista.”

14_ ¿De qué manera utilizas las herramientas informáticas, internet, e-commerce, redes sociales, etc. en la empresa?

“Las redes sociales para mí particularmente son de gran apoyo, no tengo página web por el momento, es algo que me interesaría tener, no trabajo con tipo e-commerce, no vendo en ninguna pagina online, me han hablado pila de veces de hacer como una línea por ejemplo como de novias express, por decirlo de alguna manera, [...] ponele en etsy que [...] el modelo puede ser [...] un modelo único con unas determinadas medidas y demás, no?, pero es algo que todavía no manejo y no siento que yo tenga que ir por ahí por el momento, [...] lo he pensado muchas veces, muchas veces me he entusiasmado con la posibilidad de vender para afuera, es más ahora arranco un curso [...] voy a hacer carteras que nunca hice, porque creo que una cartera es un producto exportable, [...] pero lo mio, en el momento, vestidos de fiesta y de novia y todo eso, no lo veo...”

15_ ¿Has realizado algún cambio tecnológico en la empresa?

Trabaja con maquinas familiares y cree que la velocidad de las maquinas industriales para las costuras delicadas y las telas que trabajan no es la adecuada, por lo tanto no ha hecho cambios tecnológicos en su emprendimiento.

16_ ¿Qué método utilizas para recoger la opinión de los clientes?

Debido a su trabajo que demanda mucho contacto con el cliente ya que es un proceso de meses , genera un vínculo con cada persona bastante cercano, donde la comunicación es bastante clara, eso permite reconocer la conformidad de la clienta, manejar opciones para satisfacerlas, y eso es fundamental porque si se van contentas eso trae más clientas.

17_ ¿Cuáles son las características que hacen al proyecto rentable?

“Que lo hago yo mismo, yo soy el generador de eso, que tengo dos personas que me sostienen, pueden ayudar a que mi proyecto se efectue, que no tengo que invertir, creo que eso es una de las cosas más importantes. [...] Cuando te vas manteniendo con el correr de los años vos vas generando automáticamente una trayectoria que hace que la gente te vaya conociendo y vaya valorando tu trabajo de alguna manera, hay personas que vienen ya pensando que yo les voy a cobrar un determinado dinero, entonces eso está bueno porque vos no tenés que entrar a negociar que antes por ahí no me pasaba eso, [...] yo igual manejo precios razonables creo que eso es otra característica que me ayuda, incluso vienen personas que han ido con otros diseñadores previamente antes de tener la entrevista conmigo, y les han pedido un dinero demasiado para la posibilidad de esa persona, y bueno entonces eso te ayuda también a captar clientes el hecho de tener una buena relación entre calidad y precios, eso tambien es una característica que me ayuda.”

18_ Se te va a nombrar diferentes aspectos del emprendimiento (palabras clave) y la idea es que nombres puntos donde se destaca o tiene debilidades tu emprendimiento.

a_ Diseño / innovación

"Yo particularmente me esfuerzo con el diseño porque dentro de mi trabajo no tenés grandes posibilidades de demasiada creación porque estas muy limitado por el cuerpo de la persona, por la situación donde va a lucir la prenda y demás, entonces [...] el diseño lo trato de adaptar a lo funcional, la innovación, dentro de lo que es la parte más de costura, tampoco es demasiado viable, si me gusta cuando hago algún proyecto paralelo, ahí sí obviamente trato de..., igual yo soy como más artesanal, la innovación de lo que son por ejemplo tecnologías o texturas tecnológicas no es una cosa que yo aborde por el momento."

b_ Imagen de marca

"Eso es una cosa que me preocupa, yo creo que es importante el hecho de conseguir como una identidad, tanto desde tu logo, la forma cuando te presentas en algún evento, [...] es importante que las personas puedan ver tu identidad como diseñador, yo trato de cuidar dónde me presento, osea que si es en un evento que sea un evento de calidad, [...] a veces uno trata de no quedar como antipático, pero trato de cuidar dónde muestro lo que hago, con el tema de las redes por ejemplo, también, trato de cuidar mis cosas personales, mi facebook por ejemplo personal, trato de siempre que lo que más se muestre siempre sea mi trabajo, en la fan page lo mismo, trato de cuidar que fotos pongo que no..., con el tema del logo también lo fui trabajando con un diseñador, para que fuera lo mejor posible, osea que trato de cuidar la imagen, y también la imagen propia que creo que eso es importante en las personas que trabajamos tan en contacto con los demás, me parece que eso también es importante, cuando tenés una entrevista con una clienta tratar de darle seguridad, de mostrarle que sos una persona seria, todo ese tipo de cosas, como que si me importa el tema de la imagen global de la marca aunque considero que si la tengo que seguir trabajando, y bastante."

c_ Valores asociados al producto

"Trato de tener calidad, funcionalidad, [...] tratar de tener una buena relación con el cliente."

d_ Trabajo personalizado

La dificultad del trabajo de Javier es romper el molde de las ideas que traen las clientas, cosas que generalmente son muy básicas, la propuesta de él es intervenir las telas y rearmar algo nuevo a partir de los materiales. "Hay veces que para mostrarles un trabajo artesanal, vos tenés que mostrárselo en una foto o en vivo, y generalmente la gente no lo acepta mucho, en cambio cuando vos haces una prenda para vender en tienda, yo ahí sí soy como un poco más libre y la persona lo recibe de otra manera, es raro pero es así, a medida es una cosa y para las tiendas es otra." "todo lo que tiene que ver con trabajo artesanal, como alguna transformación textil, alguna cosa así, para las clientas es casi inviable, cuando lo hacés para una tienda bueno ahí si, yo por ejemplo hice una colección 2014-2015 que la presenté en Moweeek y la vendí en tienda [...] porque era una cosa diferente, pero aca en el atelier raro que se lo vendiera a alguien." "Hay personas que vienen y te dicen, por ejemplo: yo quiero algo exclusivo [...], y le mostrás algo bien diferente y les cuesta aceptarlo, siendo que no soy un diseñador que se caracterice por hacer cosas loquísimas, [...] a mí me interesa que la persona se pueda poner lo que yo hago" "a veces con un artista si podes [...] jugar de otra manera, pero con las clientas la innovación y la personalización suele ser difícil"

e_ Publico objetivo

Es difícil definir un público objetivo de Javier Ramirez, porque así como viste a la novia, viste a la abuela de la novia y a las niñas que llevan el anillo, no está acotado por edad. En general trabaja con gente de clase media y media alta, aunque le gustaría trabajar con gente de alto poder objetivo porque eso significaría más ganancias para él, "no es que deje de atender a una persona porque viene del cerro, yo atiendo gente de todos los barrios..." cree que plantearse un público al comenzar un emprendimiento no tiene mucho sentido, considera que todo tiene un ritmo que se va dando naturalmente. "En general como yo trabajo básicamente con vestidos de fiesta y de novia, y de 15, en realidad la persona que viene ya sabe que yo hago vestidos de fiesta, entonces sí he tenido momentos donde he intentado con otra cosas, con una cosa más urbana, cuando vendía en las tiendas por ejemplo, y ta llegue a la conclusión de que lo mío es esto [...] entonces le doy a eso."

Respecto al público que compra las líneas de vestidos que realiza para locales, Javier dice que su público es muy específico, con mucho carácter y actitud, que no es lo común entre la mujer uruguaya, dice que

vender en barrios como Pocitos le permite acceder a un público más ávido de lo diferente y de consumir diseño de autor.

f_ Nicho de mercado

"Mi nicho de mercado son vestidos de fiesta, de novia y de quince" "yo no considero que hago alta costura, [...] la verdadera alta costura todos sabemos que acá es inviable, porque no tengo 50 personas trabajando diez horas en un vestido, bordando cada florcita, acá eso no existe [...] la intervención de la máquina es el 80%, el 20% pueden ser en mi caso los trabajos artesanales de bordado, que hoy por hoy hay personas que no pueden pagarse que vos hagas un bordado en hilo o un bordado en pedrería, entonces compran directamente el tul bordado, y uno ahí lo aplica [...] mi nicho de mercado tiene que ver con fiesta básicamente, cuando vendo en las tiendas sí apunto a un estilo de mujer que tiene una relación con el diseño, que le interesa el diseño, generalmente es una mujer que le gusta un estilo femenino, sensual, y la diferencia con otros colegas es, ponele, que yo uso muchos colores neutros, no soy el diseñador más colorido y cuando uso colores los uso plenos, [...] no soy un diseñador que habitualmente combine muchos colores ni muchas texturas, soy más bien limpio, clásico, [...] por interés mío, incluso las clientas me han pedido los colores más aterradores, [...]"

"Yo vivo de esto, es mi medio de vida, yo no tengo esa posibilidad de jugar con eso de decir: a bueno no me gusta no lo hago y pierdo la clienta, cuando tenés muchas clientas por ahí sí, yo me he dado el lujo varias veces de decir no, pero no puedo hacerlo con todas porque no tendría trabajo, [...] le he dicho que no a clientas que veo de entrada que son muy complicadas, personas que son muy cambiantes [...], y cuando el vestido es muy tremendo, muy horrible y veo que no puedo cambiar, bueno en ese caso le digo que yo no soy el diseñador apropiado para el estilo que ella está buscando, pero obviamente trato de no hacerlo y he hecho vestidos que no me gustan y he atendido a clientas que no me gustan, pero bueno es parte de mi trabajo" "yo me he tragado mi orgullo muchas veces" "esa es una de las falencias que hay en el mercado, y que vos quizás con los años cuando vas teniendo un volumen de clientas que te permite darte ese lujo de decir no..."

"A veces me ha pasado de pensar, me encantaría dedicarme solo a vender en tiendas, porque hago lo que tengo ganas, pero bueno ahí me baja la realidad y me dice que: si yo a una clienta le gano \$U15.000 por su vestido de ganancia, yo por ahí para una tienda tengo que hacer 10 vestidos para poder ganar \$U15.000, estoy diciendo un ejemplo muy gráfico" "yo lo que hago en tienda generalmente es ese vestido, no hay otro ni igual ni de otro talle, son piezas únicas".

g_ Técnicas

Utiliza básicamente técnicas de bordado, drapping, moulage, algunas pocas cosas de teñido y estampado por sublimación, y está pensando en incorporar macramé.

h_ Funcionalidad

"Me importa, una de las cosas que más me interesa es que la persona se sienta cómoda con lo que lleva, [...] me pasa con quinceañeras que todavía se piden corset, [...] y bueno como hacer que el corset no se te mueva en toda la noche, eso es una de las cosas en las que hemos trabajado para lograr una buena moldería, un buen calce, y que la chica este bárbara, este cómoda y no se le mueva, con todas las clientas me interesa. Estudió mucho el tema de los largos, la mujer uruguaya tiene un problema con su cuerpo en general [...], entonces ayudarlas a que ellas se sientan cómodas con lo que llevan y que esas partes que no les gustan estén disimuladas, eso creo que forma parte de la funcionalidad también."

i_ Calidad

"Acá por ejemplo con el tema de los materiales a nosotros se nos complica pila sobre todo cuando hablamos de lo de la calidad, los materiales que vienen acá a Uruguay de por sí no son en general materiales de gran calidad, entonces a veces eso hace de que vos tengas que esforzarte en el corte de la prenda o en la confección para lograr entregarle a la persona un vestido de calidad, no?"
Cuida las terminaciones de los vestidos por fuera y por dentro para generar además una buena impresión con los clientes

j_ Materia prima

"Eso es tremendo acá, [...] los materiales son los mismos en todos lados, de mala calidad generalmente, si son de buena calidad son de costos tremendos, entonces a veces es inviable hacer una producción para vender en una tienda, acá estamos re mal de materiales, de avíos, no está habiendo entretela de acrocel de pegar, que para mí es un material vital para mis corsets por ejemplo, entonces eso me implica que yo voy a tener que inventar otra técnica porque me mata lo que yo hago habitualmente..."

Eventualmente necesita ir a Buenos Aires a traer materiales, aunque trata de comprar todo acá, eso implica traer los materiales de contrabando, porque siendo realistas es inviable hacer una importación para la escala de producción que maneja.

k_ Mano de obra

Considera que tiene la suerte de trabajar con personas que saben coser, pero en Uruguay la mano de obra especializada es escasa, los talleres son complicados porque no cumplen con los tiempos ni con la calidad, considera que hay un gran problema con la formación, específicamente referido a la costura y la moldería, dice que los lugares de formación son muy pobres en contenido y los docentes que están formando no tienen una inspección que evalúe el nivel de las clases. "Eso creo que es una falla enorme y en definitiva la mano de obra nacional se pierde porque los lugares donde enseñan no lo hacen como deberían, [...] si no hay buenos docentes obviamente los alumnos van a aprender lo que el docente les enseña, si el docente no es bueno el alumno va a recibir una formación a medias." "El diseñador más allá de la creatividad que pueda tener, [...] cuando vos trabajás realmente de esto te das cuenta que es mucho más técnico a veces que creativo, son como ambas cosas, pero hay una parte técnica que es fundamental y que si no la manejas no puedes progresar...."

"siempre encaré con alguien el proyecto, nunca trabajé solo solo, tuve una sociedad que duró 5 años, antes de encarar este proyecto mío, [...] me asocié con otro diseñador más y fue la peor experiencia de mi vida, nos fué muy mal, muy mal, yo había renunciado a un trabajo que tenía en ese momento para dedicarme a esto, perdí todo mi ahorro, bueno fue tremendo, y esa decepción hizo que yo me alejara 9 años del tema, entonces cuando tenía 29 obviamente mi cabeza seguía pensando en ser diseñador, trabajé de mil cosas relacionadas a la moda, y cuando tenía 29 años ya para 30, surgió un evento en el Inju, que se llamaba codicia, donde participamos, se elegían 20 diseñadores independientes, les presentábamos nuestros trabajos, y bueno yo quedé como uno de los 20, y ahí dije: esto de ahora en más es lo que yo voy a hacer, voy a trabajar de.."

"Una vez tercerice y fue una mala experiencia, me hicieron unos tapados con las mangas al revés"

l_ Proceso productivo

"El manejo de los tiempos dentro de mis procesos productivos es una cosa que tengo que trabajarla mejor, con respecto por ejemplo... nosotros somos pocos, pero necesitaríamos ser más para poder generar otros proyectos y otras cosas que en el momento no puedo hacerlo, entonces para eso estaría bueno poder tener algún subsidio de algún tipo como para poder invertir en eso, pero bueno se que hay algunas posibilidades que son complicadas, entonces bueno, yo tengo ya como un sistema armado dentro de mi proceso que es cada uno hace los suyos entonces funciona, pero creo que sí aspiro a un crecimiento necesito otras cosas y entre ellas necesito mano de obra, pero es todo una cadena" "a mí me interesa crecer en esto, pero soy conciente que para eso necesito una inversión, y sino tengo que seguir haciendo el camino más largo, es decir trabajando, que me vengán cada vez más clientas, trabajando bien, para ahí generar yo mismo un dinero..."

m_ Infraestructura

"Mi taller es una habitación donde trabajamos con poca comodidad y que en realidad eso es otro proyecto, de poder mudarme a otro lugar un poco más grande para trabajar cómodamente, el tema es que cuando vos no tenes un apoyo económico es difícil, si no tenés un sostén económico atrás y necesitás un apoyo extra, siempre es complejo que tu proyecto justo encaje en la idea [...], tu proyecto tiene que cumplir determinadas características y qué sé yo [...] sé de casos de gente que ha armado proyectos y que terminan no saliendo"

n_ Variedad de roles en su trabajo

"Me doy cuenta de que..., eso lo fui aprendiendo con el tiempo, de que este es un trabajo que es bastante especial que te genera un montón de cosas, y que vos tenes que buscar que todo sea con armonía, no tratar de hacer cosas que despues no vas a poder, que te van a terminar estresado, osea, me gusta el trabajo de taller, me gusta el trabajo de comunicación con la clienta, me gusta meterme yo en todo lo que puedo." "Nosotros nos acostumbamos acá en Uruguay, todos los diseñadores me parece, a ser multifuncionales, es decir: nosotros somos los que... yo por ejemplo atiendo la clienta, voy con ella a ver telas, le corto el vestido, voy a comprar la tela, me siento en la máquina a manejar las redes sociales, soy el que llama para las entrevistas, soy...., hacemos todo, eso es complejo, pero cuando tenés un negocio tan pequeño no tenés otra, porque cada puesto de trabajo implica un montón de dinero que es a veces inviable, pero sí estaría buenísimo trabajar con un equipo de personas que te hagan más fácil tu vida, pero yo creo

que a esta altura, yo particularmente lo tomo como algo disfrutable, no me pesa, lo tomo como parte de esto, obviamente a veces te cansa, no debería ser así pero es así.”

o_ Aspectos de tu actitud emprendedora que benefician al proyecto

“Todo, mi proyecto ha salido por mi actitud emprendedora, osea yo he creído en mí, soy autodidacta, yo nunca pase por una escuela de diseño, yo he hecho el camino más largo, de ir aprendiendo distintas cosas a través de pequeños cursos, de workshops, de seminarios, de todo..., y creo que eso fue enriquecedor también, porque no fui a una escuela donde aprendí con un sistema y con un determinado grupo de docentes, osea yo aprendí con mucha gente relacionada a la moda, desde personas que hace años que trabajan en la costura, personas que trabajan en el diseño basicamente, o que trabajan en ilustración o que se yo, entonces yo he sido como mi principal motor, yo dije yo puedo con esto y esto va a ser mi futuro y vamo arriba, me considero un emprendedor desde siempre, desde chico.”

p_ Organización

“Exige una organización, exige ser organizado para todo, por un tema que yo manejo fechas y compromisos reales, entonces es fundamental la organización, también por ejemplo del taller, del funcionamiento del taller, [...] yo todas las semanas el sábado yo me siento con mi cuaderno y soy mucho de escribir cosas entonces empiezo: esta semana se trabaja en tal y tal clienta, generalmente son alrededor de 10 personas que se trabajan en la semana, se trabajan en un promedio de 10 vestidos por semana, no significa que yo tenga 10 vestido por semana, se trabaja en esos 10 vestidos, entonces ahí voy viendo quien va a hacer de las chicas cada cosa, en que se va a trabajar de ese vestido, cuando voy a hacer la prueba, cuando voy a ir a pando, que clientas voy a atender en pando, que clientas voy a atender acá, me armo toda mi agenda, me manejo por agenda hasta para ducharme, me agendo que de tal hora a tal hora yo tengo mi tiempo libre o mis cosas, osea yo me manejo organizadamente sino sería imposible.”

q_ Formación en gestión

r_ Características de la dinámica de trabajo independiente

“El tema económico es una de que vos tenés que cumplir con determinados plazos para pagar sueldos, para pagar las cargas impositivas, para comprar materiales, el tema económico es una de las cosas... como que el trabajo independiente te exige mucho control y mucha dedicación a eso, el hecho de trabajar yo en mi propia casa eso para mi es bueno, de manejar mis tiempos, de que si un día estoy enfermo y no puedo levantarme ya se que tengo dos personas que me vana a reemplazar ese día y que ya está, si un día viene un amigo de no se donde a visitarme yo me puedo tomar el día, después claro también está que por ahí es un domingo y yo estoy trabajando porque tengo que hacer una entrega, porque estoy en un proyecto que me interesa y que el día que tengo libre es el domingo, por ejemplo las dos veces que estuve en Moweek yo me pase encerrado un montón de días trabajando para eso y lo produje prácticamente 100% yo, entonces es como que tiene sus pro y sus contra el trabajo independiente y la dinámica en sí... vos tenés que tener una disciplina.”

s_ Venta

Si bien tiene algunos pocos vestidos en una tienda en pocitos, en general su venta es por clientas, no le da mayor atención a la venta al público por la falta de tiempo. Anteriormente en el correr de 10 años, vendió en diferentes locales en Montevideo, en Rivera, en Punta del Este y en la barra. “En realidad me encanta pero la venta es muy lenta y el monto que ganas es muy poco, porque es a consignación y eso implica que el otro le pone el 100% y que vos te tenés que bajar y es complicado” “Yo trabajo también en el interior [...] ahora arranco en Maldonado, ahí voy una vez por semana [...] y hace 8 años que trabajo en pando, [...] en un momento pando era mi mayor medio económico, [...] y fue lo que a mi me ayudó a independizarme, hay una tienda que se dedica a ofrecerle el servicio de medidas de quinceañeras, novias y de fiestas, yo entré a hacerle el reemplazo de una persona que se había enfermado que era lo que estaba haciendo todo eso, la persona finalmente fallece y quedo yo, durante mucho tiempo mi mayor ingreso era pando.” “para mi fué una de mis grandes ayudas, y hoy por hoy obviamente Montevideo le ganó a pando en cuanto (por un tema de población básicamente) a mis ingresos, pero estamos ahí, no es tampoco que gano muchísimo más acá que allá”

t_ Precio

“Manejo una relación calidad precio que es buena, no tengo precios altos y creo que es por eso que tengo trabajo, tengo un promedio de ganancia por vestido de unos \$U10.000, obviamente las novias es más plata, y los vestidos de fiesta es menos, pero en promedio, más o menos es como que no es una cosa ni mucho ni poco pero en la cantidad me resulta”

u_ Atención al cliente

"Personalizada [...], generalmente la gente te llama para contarte cómo le fue o lo ves por las redes o te agradecen o a veces nunca más los ves" "después de que el vestido salió de acá, yo se lo entregué impecable, la persona lo vió, y no he tenido problemas tampoco." "Cuido, le doy todas las indicaciones e incluso en muchos casos voy a vestir a la novia al lugar, después que terminó, ta"

v_ Difusión, promoción

"Actualmente redes sociales y boca a boca, y también he salido en alguna revista [...] dedicadas básicamente a novias"

Se promociona a través de facebook, instagram, también con la participación en eventos como Efecto Cinco.

"Me paso de haber vestido a dos personas para los iris entonces automáticamente te empiezan a caer solicitudes para el facebook, te agregan a instagram, y eso está bueno, la ultima vez que estuve en Mowweek me pasó que en 24hs a partir de que terminó mi desfile [...], me agregaron unas 160 personas en instagram en cuestión de un día, [...] ahí te das cuenta que repercusión y que es inmediato..." "yo creo que las redes son fundamentales, yo por ejemplo no tengo ni fan page, no tengo mucha cantidad de gente pero tengo respuesta, [...] con facebook me va bien en eso, es más consigo clientas por facebook [...] a mi me ayudan las redes [...] y vas generando como tu imagen de alguna manera, como que vos estás trabajando, vos mostrás eso, movimiento [...], no me gusta tampoco atomizar, el autobombo lo tenés que hacer, es parte de esto, pero que no sea desmedido y que sea real también." "generás cosas que son muy lindas a veces dentro de las redes, si las sabés manejar, a veces no tenés ni idea de cuanta llegada puede llegar a tener tu voz, lo que escribís o lo que ponés..." "yo trabajo tambien con un grupo de diseñadores en un proyecto independiente que se llama Efecto 5, ahora se llama Efecto, y hacemos acciones todos los años de promoción de nuestro trabajo porque sino no existe la prensa para nosotros, [...] nosotros este año pasado con Efecto 5 logramos una cobertura de prensa de alrededor de 60 medios nacionales e internacionales, lo cual no es poca cosa, que 60 medios levanten tu noticia, y eso se logra porque trabajamos en conjunto y pagamos nosotros, lo organizamos y estamos desde febrero trabajando hasta junio. Este año estamos con 2 proyectos, ahora vamos a hacer uno con El Observador que es Drap Art, que es ahí en la intendencia ,Drap Art es una movida que se está haciendo que se hace en España se ha hecho en Francia, en estados unidos, que es todo sobre reciclaje, en realidad son muestras de arte y ahí va a incluir lo que es diseño, nosotros vamos a trabajar con El Observador donde vamos a utilizar el diario como materia prima para crear las cosas osea es una mezcla de lo artístico [...] es conceptual, pero esta bueno porque eso lo que te da es primero la posibilidad de salir de tu mundo [...], te da la posibilidad de explorar tu parte artística y además todo lo que generan los contactos y la prensa, y después tenemos otro proyecto que va a ser más adelante este año, y la idea es trabajar en conjunto con varios diseñadores provenientes de todas las escuelas de todas las áreas porque consideramos que la unión es lo que nos ayuda"

"en cuanto al tema del apoyo de la prensa, si, lamentablemente [...], aca en Uruguay hay todo un tema de amiguismo que es complicado, y hay como grupos, grupos en lo que vos, si no perteneces a ese grupo, no existís, [...] y es bravo eso, es difícil y es injusto. Yo he tenido la suerte de que [...] sin pertenecer a esos grupos, de que hayan valorado mi trabajo en más de una oportunidad, que me hayan invitado para participar en publicaciones, o me hayan dedicado un espacio en su blog o en su página, pero es por un tema de que me lo gané desde otro lugar, en cambio tengo compañeros que son re talentosos y que sin embargo nunca les dedicaron una nota, ni los llamaron para poner un vestido en una revista ni nada, y eso es injusto en realidad, porque a veces no se valora el trabajo real del otro, eso es una falencia que tenemos aca en Uruguay, lo bueno que tiene [...] es que vos acá te podés dar a conocer mucho más rápidamente que en otra parte del mundo, porque nos conocemos todos, entonces si vos encarás bien un proyecto tenés más posibilidades, en otras partes para llegar a una revista es imposible, acá no es imposible, tenés que moverte, pero bueno."

w_ Posicionamiento

"Obviamente he tratado de posicionarme, pero empecé a posicionarme en el 2013, osea estamos hablando que hace tres años que yo me hice conocer como diseñador, [...] fue una decisión que tomamos cuando arrancamos con Efecto 5 porque necesitábamos prensa, necesitábamos mostrarnos, a mi al principio como que...., tenía mis clientas y vivía de eso...., y en un momento me empezó a picar ese bichito de decir bueno yo quiero que esto sea más, y hablando con varios colegas llegamos a la conclusión de que había que unirse para lograr, y [...] a partir de ahí, primero hice Efecto Cinco en junio de 2013 y después hice casi enseguida dos días después hice lo del DUY de los vestidos de papel, y ahí yo generé contactos con personas que vieron mi trabajo y que empezaron como a apoyarme y bueno eso me sirvió para cuando

Absolut estaba buscando cinco diseñadores para presentar su desfile en Mowweek, entonces ahí fue que me recomendaron, [...] y entré a Absolut [...] la primera vez que estuve en Mowweek fue como que se dio una cosa como el momento que yo esperaba, porque yo siempre quise hacerlo pero era como que no se daba, de ahí levantaron la noticia de varios lugares portales latinoamericanos, salimos como en pila de lugares y como que mi trabajo particularmente fué muy bien recibido, ahí fue que yo tuve como un despegue, y seguí y no paré de hacer cosas."

Efecto 5 fue organizado por un grupo de diseñadores a partir de su inquietud de moverse y mostrar su trabajo, comenzaron cinco diseñadores y año a año fueron incorporándose más personas, el último año fueron 15 los que participaron de la movida de Efecto.

x_ Competencia

"Desde el momento que haces algo sos competencia de los demás, y los demás son tu competencia, me parece que en esto la competencia tiene que ser el hecho de que vos tenés que tratar de que tu producto sea bueno y de que te busquen y demás, yo particularmente no pienso: a fulano le está yendo bárbaro, nose..., es más me alegra cuando a una persona le va bien, a un colega, pienso que cada uno se va ganando su lugarcito y se lo gana y si no te lo ganaste por algo es. Ha bajado el comercio en general a causa de todo eso de que pueden entrar sin problema (los productos importados) y todo eso, es bravísimo. (en su área es más complejo) [...] Hay personas que no encuentran (vestidos) por un tema de cuerpo, de su cuerpo, no encuentran ni traído, ni acá, ni nada, entonces se tienen que mandar a hacer a medida, entonces esas personas son las que quedan, la novia, es un riesgo traerse un vestido de novia y bueno ha habido casos, [...] obviamente eso es una cosa complicada, el tema de que vengan de china todos los vestidos hechos a tres pesos, porque además no compras ni la tela con lo que te sale un vestido de esos en China, una competencia como muy desleal pero bueno el mundo es así [...], son las reglas de juego, entonces vos tenés que ... en esto se trata de adaptarse todo el tiempo, cuando no te viene una cosa te va a venir otra, entonces hay un tema de adaptación que nosotros tenemos que ser como conscientes y ta no hay otra, adaptarse. Yo creo que tengo una cabeza comercial muy mala, entonces yo ni siquiera me he puesto a evaluar eso (la competencia local), porque trato de poner mi energía en hacer el trabajo lo mejor posible para conseguir más clientas, tal vez por mi modelo de negocio, quizás si tengo una tienda mía me mato, pero, yo en lo mío particularmente, tengo claro que sí es una competencia, pero trato de que eso no me afecte, osea yo no he sentido que mi volumen de clientas haya disminuido, osea mi trabajo en pando disminuyó, por un tema de cambio de lugar y que hubo todo un tema de cambios, de tiempos, de cosas que fue como que yo tuve que empezar de nuevo, es más hay gente que pensaba que yo me había ido, que por ahí despues se enteran de que yo sigo y van, pero bueno, a mi en montevideo me subió el trabajo, osea en ese sentido quede equilibrado"

y_ Dificultades economicas

"A mi me invitan de vancouver hace 6 temporadas, pero lo que te cuesta es tremendo, [...] te pueden llegar a pagar la mitad a través de Uruguay 21, que está bueno, pero vos tenés que disponer de un montón de plata [...], yo necesitaba para ir, en la mano, lo tenía que pagar todo, unos U\$S 10.000, y ellos me pagaban U\$S 5.000, pero me lo pagaban cuando yo volvía..." "hay personas que tienen la posibilidad de tener un sostén detrás que te permite..., pero otros no, es así."

El tema de las cargas impositivas, de tener que importar grandes volúmenes para que sea rentable, es algo que se vuelve inviable para los diseñadores.

"Bueno que no tengo un sostén económico detrás, soy yo mismo el generador de todo, yo particularmente en mi caso personal, la economía siempre me ha influido, porque todo lo que hice lo hice de cero, yo me vine de Minas con una mano atrás y una adelante, cuando tenía 18 años, literalmente con una mano atrás y una adelante, y fue empezar de cero, entonces cuando vos no tenés un sostén detrás es complicado, porque todo es a fuerza de sacrificio, entonces en mi caso sí ha influido, influido en todo, en mi formación, en mi desarrollo, me paso por ejemplo en un desfile una bloguera, la rubia mala de la moda, dijo: que yo era muy creativo, que no había cuestionamiento de mí como diseñador, pero sí de los materiales que usaba, obviamente para mi fue un golpe [...], fue la primera vez que yo tenía una crítica de ese tipo, y ahí obviamente me di cuenta que en realidad tenía razón, ¿porqué?, porque a mi me habían llamado 15 días antes para participar de mowweek, del último que hice, y mi presupuesto eran \$U 5.000, yo no tenía más en ese momento, osea con \$U5000 yo tenía que hacer 10 looks, obviamente alguna telita que yo tenía acá y alguna cosa, [...] grandes telas no podía tener, entonces bueno ahí está como yo, como diseñador traté de disfrazar todo eso para poder estar porque no quería decir que no, y fue la colección de cierre. Yo tuve buena repercusión incluso vendí prácticamente todo de esa colección, pero eso fué como un llamado de atención, fue como que me cimbró y bueno ta ahí es donde vos te das cuenta que desde el momento que

vos presentas algo, vos estás expuesto a todo, [...] entonces un día tuve la posibilidad de hablar con ella, y me dijo: vos lo que tenés que conseguir es un esponsor de telas, pero bueno ta eso tampoco es tan fácil. [...] Igual fue como que a mi me sirvió eso, y ahora me fijo qué es lo que hago y cómo lo presento...”

z_ Cargas impositivas

“Es tremendo, [...] nosotros como pequeña empresa yo ponele, pago un fijo de DGI, pago el BPS obviamente, pero se hace cuesta arriba para lo que ganamos en definitiva, [...] yo creo que las cargas impositivas tienen que ser re- vistas para los diseñadores independientes, no se puede, llega un momento en que realmente es muy difícil, [...] es que mucha gente (trae de buenos aires) [...], tenés que traerlo de contrabando porque sino, y no esta bueno eso en realidad, porque además te arriesgas, [...] yo creo que hay que hacer todo un replanteo a nivel Gobierno de la parte impositiva y de la parte de educación, son dos cosas que hay que trabajar referido al tema diseño y confección, y los apoyos también, [...] no lo toman como una industria, no lo toman como un generador de divisas de alguna manera, como en otras partes del mundo.... [...], yo considero que hay mucho monopolio, estamos mejor, estamos mejorando, la Cámara está haciendo un buen trabajo, pero falta muchísimo todavía”

aa_ Sueldo

“Estoy conforme obviamente quisiera poder ganar más, pero eso tiene que ver con un tema de trabajo, de que tengo que seguir esforzándome y buscándole la vuelta para llegar a lo que quiero, ahora por ejemplo voy a dictar como una especie de taller de todo lo referido al diseño , a la confección todo eso, (en el multiespacio en el que vende en pocitos) [...], lo voy a hacer básicamente porque me interesa conectarme con otras generaciones, porque me interesa poder transmitir un poco lo que yo en estos 10 años he tenido que aprender para poder yo sostener mi negocio y [...] por una entrada económica extra que creo que esta bueno poder hacer cosas dentro de tu rubro que te permitan mejorar económicamente, estoy como abierto a esas cosas mientras se haga seriamente, si mi objetivo es seguir creciendo en todo sentido, en lo profesional y en lo económico.”

Laura Almeida

1_ ¿Cómo resumiría su emprendimiento?

“Es un proyecto que intenta revalorizar una técnica antigua como es el tejido de punto, con todos los valores que eso implica, pero también adaptándolo, asociándola a una visión más contemporánea [...], todo lo que implica hacer las cosas a mano osea trabajar con las tejedoras, para mi tiene un valor social agregado al producto que hace que sea especial, por decirlo de alguna forma” Ella además de realizar colecciones de prendas para la venta, realiza talleres de enseñanza de tejido de punto, junto con su muestrista Elda.

2_ ¿Bajo qué formato de empresa te encuentras?

“Empezamos con Monotributo, después pasamos a Régimen General y ahora hay una posibilidad de que haya una sociedad, entonces ahí tendríamos que pasar a SRL o a SA”

3_ ¿Cuántos años de antigüedad tiene el emprendimiento?

Comenzó como Monotributista en el 2008, en el 2014 dejó de trabajar en empresa pero daba clases en la escuela Pablo Giménez, ahora hace contenidos de moda para Punta Carretas Shopping lo que le aporta algunos ingresos extra y de forma freelance agarra trabajos complementarios.

4_ ¿Es un emprendimiento que funciona todo el año?

“Si, en realidad tiene sus meses de baja pero la idea ahora, vamos a sacar el e-commerce y la idea es justamente eso, aca en Uruguay..., en todos lados pasa, yo trabajaba en SiSi como diseñadora de mallas y bikinis, y me acuerdo que [...] un día hacía frío y todo el mundo corría a comprarse medias, cuando hace calor, nadie compra medias, como que la gente acá es así [...] todo depende del clima, entonces la idea del e-commerce justamente es eso, que si acá hace 40° en diciembre, capaz que en Dinamarca hace un frío de morirse y alguien necesita un buzo y eso le va a permitir también a una tejedora tener su trabajo, como que tambien un poco es eso, poderle dar trabajo a esta gente constantemente durante todo el año y que en este momento no esta sucediendo,...”

5_ ¿Cuántas horas le dedicas?

"De lunes a lunes, nose, 14 hs por día"

"Hace tres semanas que estoy con el e-commerce que no tengo ni sábados ni domingos, capaz esto empieza a funcionar y tengo que contratar a una persona que se encargue de eso, pero de momento hay muchas cosas que soy yo la que me encargo de..., nose, tomar un ómnibus pasar una hora arriba del ómnibus, ir a buscar la lana, cargarla, no te puedo decir que le dedico tantas horas al día porque no sabría decirte, [...] ponele 8 horas por día"

6_ ¿Cuántos integrantes hay en el proyecto? ¿incluye empleados?

"Elda que es la muestrista y después serán, ahora ponele que serán 7 tejedoras una cosa así. [...] (elda) es muestrista y jefa de producción como empleada, [...] las otras personas son tercerizadas."

7_ Para la DINAPYME las pymes se clasifican de la siguiente manera:

a_ micro: no más de 4 integrantes y de un ingreso anual (facturación) de \$6.622.600 pesos (por mes \$ 551.883)

b_ pequeñas empresas, entre 5 y 19 personas y un ingreso de \$33.113.000 (por mes \$ 2.759.416)

c_ medianas son aquellas de entre 20 y 99 personas y un ingreso anual de \$248.347.500 (por mes \$20.695.625)

Esta dentro de las empresas micro.

8_ ¿Has tenido experiencias de exportación? ¿con qué mercados trabajaste?

No han realizado exportaciones dentro del marco legal de la exportación, han hecho envíos medianos (50 prendas mas o menos), al Libano y a Estados Unidos por medio de DHL y cosas así.

9_ El ministerio de trabajo define el sueldo mínimo por 40 horas semanales en \$U11,150, y al laudo del diseñador textil, un sueldo mensual por 40 horas semanales \$U20.852 aprox. Según la encuesta de la Cámara de diseño realizada a egresados, el sueldo promedio es de \$23.000. ¿En qué franjas de salario te encuentras?

a_ menos de \$11.150

b_ entre \$11.150 y \$20.852

c_ entre \$20.852 y \$23.000

d_ más de \$23.000

Su sueldo se encuentra entre \$11.150 y \$20.852.

10_ ¿Qué porcentaje significa este emprendimiento en el ingreso total del hogar?

No sabe el porcentaje de su ingreso en el hogar con claridad, "hay meses que podría significar $\frac{1}{5}$ y hay meses que no..." por lo que dice hay meses que no llega ni a $\frac{1}{5}$ y hay veces que es más.

11_ ¿Qué beneficios te ofrece estar asociado a la cámara de diseño?

"La información, [...] Te hacen mantener informado sobre todas las becas, los fondos concursables, esas cosas que a veces uno como esta en la máquina todo el día, no puede, o no sabe, o no se entera, [...] más allá de que puedas participar de charlas y esas cosas que están buenísimas también..."

12_ ¿Hubo algún tipo de apoyo económico o de formación en administración y gestión?

a_ SI: ¿a través de qué ente o programa lo has recibido?, ¿en qué aspectos crees que te fortaleció?

b_ NO: ¿porque?, ¿crees que este apoyo hubiera repercutido positivamente en tu emprendimiento?

No ha tenido apoyo económico ni de formación, pero si cree que le hubiese ayudado.

13_ ¿Tuviste algún momento de crisis en que hayas tenido que replantearte la estrategia?, ¿cómo lo hicieron?

"Darte cuenta que del mercado local no podés vivir, y que tenes que vivir de afuera que puedes usar el tema del e-commerce." "sabíamos desde el día uno que esto iba a funcionar pero a veces lo querés hacer pero eso implica un montón de cosas prácticas que, tiempo, plata básicamente, dedicarle para hacerlo" Ella anteriormente realizó un cambio de estrategia al pasar de realizar prendas exclusivamente a dar talleres de enseñanza de tejido como forma de obtener un ingreso extra.

14_ ¿De qué manera utilizas las herramientas informáticas, internet, e-commerce, redes sociales, etc. en la empresa?

"Se vende por Facebook, por Instagram, la gente coordina y viene hasta acá, no es que está venta al público puerta abierta con una vendedora todo el día, coordinan vienen y eso es una limitante claramente que hace que se tomen de la venta por internet, es a toda hora a todos lados, y ta tenés que estar dependiendo de coordinar, pero ta la idea tampoco es poner un local en 21 y Ellauri, si tuviera la plata no lo haría tampoco, porque no va de la mano del producto, o por lo menos no es lo que yo quiero, siempre lo tuve clarísimo. [...] el e-commerce es lo que estamos haciendo ahora."

15_ ¿Has realizado algún cambio tecnológico en la empresa?

"Más que adaptarme a esto del e-commerce, que es como todo una movida, entre que tenes que hacer el shipping por una compañía y hablas con la compañía y la cuenta del banco y el nose que, y todas esas cosas que es todo nuevo y ta no hubo otra."

16_ ¿Qué método utilizas para recoger la opinión de los clientes?

"El feedback,(...) no hay ningún tipo de encuesta ni nada formal hecho."

17_ ¿Cuáles son las características que hacen al proyecto rentable?

"El hecho de que sea un producto hecho a mano, con materia prima nacional, todo el tiempo de trabajo que implica, desde el teñido de la lana, el hilado, el tejerlo, [...] para mi todo eso le genera un valor afectivo especial que la gente se siente identificada, [...] eso llevarlo a mediana escala, como que al principio Ramona era como muy prenda única, y la realidad es que el diseñador no puede vivir de hacer obras de arte, por lo menos acá."

18_ Se te va a nombrar diferentes aspectos del emprendimiento (palabras clave) y la idea es que nombres puntos donde se destaca o tiene debilidades tu emprendimiento.

a_ Diseño / innovación

"Creo que tiene una propuesta innovadora en el tema del tejido de punto, que revaloriza un poco, mucho esa cosa de los puntos que tejía tu abuela, el trabajo artesanal y todo eso, [...] eso lleva a que sea un producto atemporal que tenga algo de clásico, pero que..., por ejemplo, la paleta de colores que se utiliza o lo que sea, hace que ese producto sea contemporáneo, que es como la dualidad de eso, de atemporal, contemporáneo, [...] conjugar un poco esas dos cosas, que sea una prenda que con lo que te sale, la puedas usar por los años de los años."

b_ Imagen de marca

"Tiene una estética re particular, que la gente ya la reconoce, es una estética limpia, creo que impacta por el diseño de los productos más que otra cosa, si tengo que pensarla es una estética limpia, minimalista, y no recargada rococó, como que ya el trabajo del punto hace todo lo suyo, y bueno habiendo un rubro económico más alto para poder dedicarle a esto se podrían hacer un millón de otras cosas más que hoy queda muy limitado a lo que es la campaña, las redes sociales y nos quedamos por ahí, pero si yo tuviese más plata se podrían hacer muchas más cosas" dice que lo maneja todo ella."

c_ Valores asociados al producto

"Atemporal, moderno pero clásico, tejido a mano, diseño nacional, hecho en Uruguay."

d_ Trabajo personalizado

Trabaja de forma personalizada, en casos especiales en los que le hacen pedidos, objetos especiales, o modificaciones en el diseño de las prendas, además lo considera uno de sus factores diferenciales.

e_ Publico objetivo

Ella además de realizar colecciones de prendas para la venta, realiza talleres de enseñanza de tejido de punto, junto con su muestrista Elda. Si bien tenía cierta expectativa de que podía funcionar la propuesta se sorprendió al ver el interés que se despertó en el público. El público de diferentes edades y de diferentes niveles socioeconómicos, así que la gente puede comprar un producto ya hecho o realizar un producto con sus propias manos.

"Hay de todo, hombres, niños, mujeres de todas las edades, [...] son personas que saben valorar un producto hecho a mano y que tienen la sensibilidad para poder entenderlo y también el poder adquisitivo para poder pagarlo,..."

f_ Nicho de mercado

g_ Tecnicas

"Creo que es la conjunción del diseño característico de Ramona, me parece que ya tiene como una línea marcada, que ta que se hace a mano que otra marca lo puede hacer igual, pero no lo va a hacer igual, a no ser que sea un plagio, [...] el color, las formas simples, y las texturas, son re características de Ramona." Básicamente la técnica por la que se destaca es el tejido de punto artesanal y el teñido de los hilados que le dan su característica paleta de colores.

h_ Funcionalidad

"Super funcional, [...] si bien al principio era todo mucho más complejo porque uno sale de la facultad con esa cabeza de que tiene que ser innovador y no se que, [...] lo que más busco hoy es eso, una prenda cómoda que la podes usar todo el día,(..) eso es como un sello que fui encontrando en el caminar"

i_ Calidad

"Para mi esta demás, es 100% lana merino, y las terminaciones [...] son re buenas."

j_ Materia prima

"Los precios son en dólares, la mejor lana se exporta, la lana hace pilling, eso es una contra, se estira, la gente tiene que tener cuidado con el producto, yo siempre les aclaro a los que llevan el producto que se va a hacer bolita, que hay que cuidarlo, que no hay que lavarlo en la lavadora, que le podes pasar la gillette para como esquilarlo de alguna forma, que si quieren algo que no haga peeling está el acrílico, pero no tenés la misma suavidad, trato de no venderle gato por liebre a nadie. [...] Capaz que hasta Manos del Uruguay ha invertido mucha plata en tecnología para ver si eso se puede contrarrestar y no ha podido, entonces hay que culturizar a las personas de lo que es el uso de la lana, están muy acostumbrados a usar todo el tiempo acrílico o mezcla..."

k_ Mano de obra

"A veces hay dificultades con conseguir tejedoras que cumplan, trabajar con gente es complicado, con máquinas sería más fácil..."

l_ Proceso productivo

Si bien le gustaría que la empresa creciera y poder tercerizar actividades, el haber pasado por esta experiencia de hacer todo ella le da el conocimiento adecuado como para posteriormente poder delegar las diferentes actividades, cree que llegó el momento de crecer, delegar y poder dedicarle más tiempo a otras cosas.

"se hila, se tiñe, se teje, después se le hace el control de calidad, se le hace todas las etiquetas, grifas..., [...] estoy en el título del hilado, me junto con el tintorero, todo ese proceso."

m_ Infraestructura

"Por el momento estamos bien, si llegara a crecer la empresa con todo esto que les digo de poder exportar, y poder tener pedidos afuera al por mayor y el e-commerce empieza a funcionar, y todos los días piden cosas y no se que, capaz que la casa quedaría muy chica, [...] pero de momento estamos bárbaro, [...] (la mujer que trabaja con ella) Trabaja acá, trabaja en su casa,[...] y las tejedoras vienen a entregar acá."

n_ Variedad de roles en su trabajo

o_ Aspectos de tu actitud emprendedora que benefician al proyecto

"La perseverancia, la constancia día a día, el seguir creyendo, aunque a veces los factores externos hacen que vos digas: voy a dejar todo y me voy a ir a la mierda, creo que es eso, el creer, tener confianza y trabajar todos los días."

p_ Organización

"Soy bastante organizada, pero ta, hay cosas que a veces no dependen de uno, eso es lo que más complica, por ejemplo ahora con el e-commerce mi parte ya la hice pero hay un montón de factores externos técnicos que al tercerizarlo un diseñador ya no depende de vos, te moves por la lana, armás todos los pedidos etc., pero cuando a la tejedora de repente se le cayó el mate arriba de la prenda, por ejemplo, o

lo que sea [...] entonces llegamos en tiempo, pero también unos tiempos medio justos a veces, [...] si hay un pedido para el Líbano, que ahora estamos en eso, yo que se... no me mandaron la seña, ya te dije, las tejedoras están paradas, hay cosas que no dependen de vos y por otro lado sacar la colección antes que otra marca o después la verdad que no me cambia, como que en ese sentido... nosotros tenemos proyectado sacar la colección para mayo y capaz que la gente está vendiendo el 1° de marzo cuando hacen 50° de calor, como que en ese sentido no me estreso, siento que los ritmos estos son otros, hacer un jean te puede llevar una hora y hacer una prenda (de tejido a mano) te lleva 6 días, [...] no tengo ritmos comerciales estipulados, capaz que el día de mañana hay una exportación y sabés que si no entregas ese día y embarcas, se cancela todo y ya ahí es distinto, de momento es una organización más amateur."

q_ Formación en gestión

No tiene formación en gestión, sin embargo no siente la necesidad de formarse, aunque si considera que podría perfeccionarse, de todas formas, por la falta de respaldo económico no podría desarrollar sus ideas comerciales aunque las tenga presentes, "desde el 2012 sabía que el e-commerce iba a ser un éxito y recién hoy en 2016 lo puedo concretar porque no tenía ni la plata ni el tiempo suficiente y tenía que trabajar de un millón de cosas extra para poder presentar esto." "más adelante capaz que tengo el tiempo y aparece un curso de lo que sea..., pero de momento con mi carrera de 4 años de diseño de modas en la ORT y mi año de comunicación de moda en Barcelona, con eso me manejé bastante bien."

r_ Características de la dinámica de trabajo independiente

"Trabajas para vos, entonces manejas tus ritmos, tus ritmos implican muchas veces que tenés que trabajar sábados y domingo, pero capaz que no te perdés el bautismo de tu sobrino o esas cosas de la vida que podés cortar y decir, ta, me hago un lugarcito, me acuerdo cuando era más chica me aburría estar sola, quería tener mis compañeros de trabajo, llegar y tener mi escritorio, como que estar muy sola, en contacto con la tejedora o el de la lana, era como que me aburría, después me di cuenta que estar en una oficina 9 horas no es lo mío y estaba presa, [...] trabajé 2 años en Sisi, 1 año en Bellmur, y 1 en Gladis T, 4 fueron suficientes para darme cuenta de que eso no era lo mío"

s_ Venta

"Por cita ha venido mucha gente y se factura re bien, pero no es suficiente para poder llevar adelante este proyecto a gran escala, por eso lo del e-commerce, como que cualquier persona de cualquier parte del interior de Uruguay que es un mercado que está poco explotado, [...] y que cualquier parte del mundo pueda acceder a través de la computadora o del celular a una prenda de Ramona, creo que eso hace la diferencia, porque cuántas personas podés atender en un showroom con cita?, más cuando yo tengo que hacer un millón de otras cosas a veces y las personas no pueden en ese horario, yo siempre me trato de adaptar pero...[...], ta tiene un tope todo, no?."

t_ Precio

"Es un producto medianamente caro, no lo llamaría de lujo porque he visto buzos de Stella McCartney en U\$S1.200, pero si es un producto..., no es de la canasta básica digamos, intermedio, que ronda entre \$3.500 y \$5.500, [...] los gorros y los accesorios también han hecho de alguna forma, democratizar más la marca, capaz que si no se puede comprar un buzo, se puede comprar un gorrito por \$1.200, \$1.500, y es lana natural y todo lo que sea, o unos guantes por \$900, y eso hace que la gente que no pueda comprar una prenda tan cara pueda llegar a este tipo de productos."

u_ Atención al cliente

"Antes la cita, durante hasta me he llegado a tomar un té con alguna, y post en realidad no es que hay un seguimiento, si capaz que con una base de datos tipo un mailing para tener más informado lo que sea, pero no es que directamente tenga que haber un feedback de esa persona, puede ser que le mande el mail y ta, y eso es todo una parte que claramente con el tiempo si estaría demás tener la base de datos con los cumpleaños para poder mandarle un regalito para su cumple, si trato de que estén esas personas en la lista de la base de datos para poderlas invitar a un evento o lo que sea, [...] en general no siento la necesidad de volverme a comunicar con la persona hasta que la persona vuelva al año siguiente o más adelante por otra cosa."

v_ Difusión, promoción

"Redes sociales, mailing y ta"

w_ Posicionamiento

“Creo que logró tremendo posicionamiento, creo que por afuera la gente debe pensar que es una mega marca y eso está buenísimo, como que acá estamos hurgando en números y en un montón de cosas que la gente desde afuera eso no lo ve y justamente el posicionamiento es eso, no?, no es lo que se refleja en números, sino la imagen que das...”

x_ Competencia

“Competencia directa..., creo que esta ésta marca que se llama Moncloa, que no se si sigue o no sigue, que era como una marca de diseño con tejido de punto, ya después todo el resto de las otras marcas como “puro Punto”, [...] no tienen esa cuota de diseño, es más como comercial, más de tendencia, entonces como que lo consideraría como una competencia indirecta, igualmente no conozco un producto que sea literalmente igual, [...] Si bien Moncloa su estética es nada que ver a Ramona, es producto hecho a mano, con lana merino, con diseño, esos tres factores iguales, [...] y Manos (del Uruguay) hasta ahí nomás, y después también por ejemplo Rotunda sacó algunas líneas con prendas de merino, pero ya si te vas al resto, Zara, Black and Liberty, por decir algunas marcas, son acrílicos y también es indirecta, porque una persona puede elegir comprarse un buzo acrílico antes que un buzo de Ramona de lana. [...] Paolo Casalini que se vende en Magma, sale tipo \$10.000 un buzo, es otro tipo de tejido más industrial, más finito, pero capaz que usa baby alpaca o baby merino...”

y_ Dificultades económicas

“Todas, levantarse en el Uruguay es una dificultad económica”

z_ Cargas impositivas

“Me tuve que pasar a ser un Régimen General cuando la empresa todavía no estaba preparada para hacerlo, cuando tuve que hacer la venta al por mayor a Magma, tuve que facturarles con IVA, entonces como que creo que sí que es complicado, no se te hace fácil, pero ta de a poco una se va empapando del tema y le va encontrando la vuelta, (...) y en esa parte si por ejemplo, yo necesito una cabeza más comercial, a veces me cuesta querer tener esa cabeza, pero la tengo que empezar a tener si quiero que esto empiece a crecer...”

aa_ Sueldo

“Lo que pasa es que estoy en un plan sobrevivir hasta que esto empiece a funcionar y ahí empezar a vivir, si mi vida va a ser básicamente así, no la quiero, pero creo que uno apuesta a algo y cree en algo que va a cambiar seguro, pero que depende de uno.”

Pastiche

1_ ¿Cómo resumiría su emprendimiento?

“Marca femenina, principalmente, tiene proyectos a ser otra cosa, pero hoy en día es femenina, le tratamos de dar fuerza a todo lo que es la parte del jean, [...] Pastiche arrancó con capitales ajenos, de una empresa que dijo: queremos formar esta marca, eso fue cuando arrancó la marca como con una idea apuntando a cierto público, después cerró la dejamos medio stand by y ahora la retomamos devuelta con mi hermana hace tres años, entonces en realidad la vuelta ahora es como que estamos visualizando [...] en que nicho metemos, no tenemos todavía muy claro a que estamos apuntando hoy, si queremos darle fuerza a todo lo que es la parte del jean porque es algo que yo tengo bastante experiencia en el tema y dijo trabajé mucho tiempo con el jean y aparte nos pasa de que el jean es un producto que sale bastante, viste?, todo el mundo se compra un jean, es como un clásico, un básico, te da para todo, da para el día, para la noche, para la tarde, para todo, [...] la prenda y el material, las dos cosas, en realidad apuntar a vender el jean, pantalón jean, el clásico jean, pero a su vez tener todo lo que está en jean, poder tener camisas, vestiditos, camperas, como ofrecer diferentes cosas en el jean.” “creo que el espíritu lo sigue teniendo, como un espíritu así bastante rebelde, como asociado a la música al arte, eso sí.”

2_ ¿Bajo qué formato de empresa te encuentras?

Una más arriba que el literal E, por el tipo de facturación que tienen.

3_ ¿Cuántos años de antigüedad tiene el emprendimiento?

Tuvo dos etapas, inicialmente arrancó en el 2007, tuvieron local 2 años y un año más vendieron en Magma, y hace 3 años arrancaron nuevamente, tres años con local nuevo.

4_ ¿Es un emprendimiento que funciona todo el año?

Funciona todo el año.

5_ ¿Cuántas horas le dedicas?

"Le dedico todos los días 8 horas seguro."

6_ ¿Cuántos integrantes hay en el proyecto? ¿incluye empleados?

"Mi hermana y yo, somos socias, en el local tenemos chicas que atienden el local, pero no en la parte de realización, (...) nosotras hacemos todo, yo tercerizo, no confecciono yo las prendas, las confeccionan diferentes talleres, pero todo lo que es armar colección o sea todo lo que engloba desarrollo, todo lo vinculado a comunicación, todo lo que engloba administración, lo hacemos mi hermana y yo, ahora hace una semana tengo una chica, arrancó, para ser auxiliar de producto, (ella está formalizada). En el local, es un local que compartimos con otra marca, que no es nuestro solamente, que compartimos con las chicas de Mamut, que está en 21 y Coronel Mora, y ahí hay 4 chicas." (son 7 en total trabajando para la marca)

7_ Para la DINAPYME las pymes se clasifican de la siguiente manera:

a_ micro: no más de 4 integrantes y de un ingreso anual (facturación) de \$6.622.600 pesos (por mes \$ 551.883)

b_ pequeñas empresas, entre 5 y 19 personas y un ingreso de \$33.113.000 (por mes \$ 2.759.416)

c_ medianas son aquellas de entre 20 y 99 personas y un ingreso anual de \$248.347.500 (por mes \$20.695.625)

Son microempresa.

8_ ¿Has tenido experiencias de exportación? ¿con qué mercados trabajaste?

"Por el momento no, nos han contactado pero nunca concretamos nada. Por precio o por logística de entrega, ponele que lo necesitaban el producto tal fecha, y tal fecha no se llegaba, y que el precio quedaba caro y quedó en la nada..."

9_ El ministerio de trabajo define el sueldo mínimo por 40 horas semanales en \$U11,150, y al laudo del diseñador textil, un sueldo mensual por 40 horas semanales \$U 20852 aprox. Según la encuesta de la Cámara de diseño realizada a egresados, el sueldo promedio es de \$23.000. ¿En qué franjas de salario te encuentras?

a_ menos de \$11.150

b_ entre \$11.150 y \$20.852

c_ entre \$20.852 y \$23.000

d_ más de \$23.000

"Si voy a la base de que no me estoy retirando un sueldo, no incide en este momento."

10_ ¿Qué porcentaje significa este emprendimiento en el ingreso total del hogar?

11_ ¿Qué beneficios te ofrece estar asociado a la cámara de diseño?

"Por el momento ninguno porque estamos hace re poco, (en la cámara de diseño)."

12_ ¿Hubo algún tipo de apoyo económico o de formación en administración y gestión?

a_ SI: ¿a través de qué ente o programa lo has recibido?, ¿en qué aspectos crees que te fortaleció?

b_ NO: ¿porque?, ¿crees que este apoyo hubiera repercutido positivamente en tu emprendimiento?

"No, me encantaría tener alguien que nos apoye en la administración la verdad, [...] que otra persona esté con la cabeza en la parte números." si cree que hubiese influido positivamente en su emprendimiento "a mi no es algo que me motive mucho ahondar mucho en el tema, me gusta tener idea, me gusta estar al tanto, me parece que es re necesario, pero como que me re embola, mi hermana se encarga más, pero tampoco tiene formación administrativa ni empresarial, ni nada, lo hace a huevo, intuitivo y con sentido común y

metiendole.” “Sobre todo cuando las cosas se empiezan como a agrandar y empezas a manejar cifras de dinero que te ponen más nerviosa, porque al principio bueno, es como 5.000-\$6.000, pero ya cuando son 8.000, 10.000, 20.000, U\$S30.000, cómo que cuando empezas a mover guita [...] necesitás como esa parte más empresarial administrativa.”

En la primer parte de la empresa si recibieron el apoyo económico de una empresa, y ese apoyo y el impacto que tuvo en aquel momento en los clientes la marca, es un respaldo fuerte para la nueva etapa de Pastiche, tanto así que muchas clientas se pusieron muy contentas al enterarse que volvía, para Lucía Ottonello fue un cambio en su rol, ya que en un principio ella se encargó de desarrollar la marca y los diseños, estando totalmente por fuera del asunto empresarial y de los números. La marca original murió y si nos preguntamos porque?, hay que contextualizar otro momento histórico del diseño en la cultura montevideana, “yo creo que pasaron dos cosas, la primera es que el local estaba afuera del shopping y para mí, pensaba 2007 no existía, no existía ni el Facebook, no había movida de diseño, no había ni marcas casi locales, y para mi fué como demasiado avanzado para el momento”, “la facturación no estaba acorde a lo que se estaba invirtiendo, [...] yo si hubiese sido mío, yo hubiese aguantado la toma por lo menos 5 años, yo, pero en el momento no era una marca que era mía y yo no podía decidir ese tipo de cosas.” “creo que hoy en día por ejemplo, haber arrancado a todo trapo como se arrancó allá, hoy hubiese sido un éxito, porque hoy hay locales afuera en la calle, son pavadas pero uno no es consciente, no había locales afuera del shopping, la gente no caminaba por la calle [...] y hoy aca en pocitos por ejemplo hay un montón de locales...” “ahora por lo menos tenes la figura de un blog, tenes la figura de gente vinculada a la moda, tenés producciones de moda!, te digo que yo trabajé en eso 8 años, cuando yo entré a trabajar, realmente no había industria, de lo que hoy es un universo,[...] no había cabida de la moda, no había la pavada de la Mowweek, (...) no había movida de moda.” hoy hay fotógrafos, hoy hay gente que se dedica a hacer producciones de moda, todo eso no existía.

“Se que hay otras marcas que tienen apoyo de capital, que tienen a la marca en un plano mucho más... de plan de negocio, y que lo piensan desde ese lugar, hay una inversión, que saben que no va a dar hasta como en 5 años, se pide un préstamo, se invierte por cantidad de plata, y se inyecta al otro año por cantidad de plata, se inyecta otra cantidad de plata, y como que..., obviamente, lo nuestro es como re almacenero, vengo en función a la intuición y a lo que voy recibiendo, yo se que hay marcas que están generadas desde un lugar mucho más formal y profesional en cuanto a un negocio, formalmente dicho como negocio, ta, no es el caso nuestro porque ninguna de las dos tenemos esa capacidad, en algún momento voy a tener un socio que me haga un plan de negocio [...], también se que hay bastantes..., que no sé si son un poco fantasía o un poco real, todos esos apoyos que hay para pymes, lo de la ANII, la nose que, la nose cuanto, ta, sé que hay plata que te dan, sé que hay cosas a las que podríamos ir, la verdad es que estamos siempre por ir y no vamos, porque en lo inmediato te comen otras cosas, pero si lo tenemos presente eso para hacer algo, por lo menos para presentarnos en algo, hubo una vuelta que habíamos averiguado y no cumplíamos con los requisitos, como para algo que era para exterior básico, tener una página web, ta, tendríamos que invertir en una página web, ta, me pasaron presupuestos de página web también bastante altos, porque tiene que ser un programador y porque nose qué, y para tener venta online..., todo millones de cosas que bueno, como que siempre lo vamos dejando total., (...) en principio nos recontra concentramos en todo lo que era plata meterla ahí en el producto, en mejorar el producto, en conseguir mejores talleres, mejores proveedores, comprar maquinaria...” El hecho de invertir en maquinaria las ayudó a mejorar la calidad de los productos y a reducir los tiempos de producción, esa inversión podría ser tomada como un cambio de estrategia para mejorar.

13_ ¿Tuviste algún momento de crisis en que hayas tenido que replantearte la estrategia?, ¿cómo lo hicieron?

“Momentos de crisis hemos tenido -que seguimos teniendo hasta el día de hoy- con la gente que trabajamos, con los talleres, todos tienen problemas.” “no encontré forma, es como que cada vez hay menos gente que haga cosas, [...] las personas aparte también están cada vez más exigentes, [...] nosotras vendemos a precios caros, osea que intentá de lo que estás vendiendo, que esté bien terminado [...], osea como que esté acorde al precio de lo que lo estás vendiendo, y me cuesta horrible conseguir gente que sea prolija, que te haga buenas terminaciones, después ni que hablar de rubros generales, nose, tejido ponele, [...] la empresa con la que trabajamos el año pasado cerró, quedan dos más de las cuales una, vas a hablar con ella, que es la que estoy trabajando ahora, y el material solamente trabaja acrílico porque ya no importa a Lansur porque [...] lo que importó ya lo tiene todo vendido para argentina, y los colores, vas a elegir una carta de colores y tenés tres colores para elegir de hilados, y como así es en todo, viste?, es como que estás todo el tiempo dentro de lo que hay, a ver qué hacemos con lo que hay?, y vas a comprar tela y te vas al centro y estamos..., calendario mundial la gente ya tiene el invierno colgado, y a veces te dicen: no, es que las telas de invierno no nos entraron, porque estamos en marzo, hace calor; [...] y

después vas a Incantex y te pasa lo mismo [...], estamos en marzo, estamos terminando marzo, estamos pisando abril, entiendes que yo tengo que tener la prenda colgada a principio de marzo? Que la gente ya quiere tener...., viste? Como que la cabeza acá viene a un slow motion que a veces te desespera, con la materia prima es una complicación, con los proveedores es una complicación..." "Cada vez la gente está fabricando menos acá, eso es una realidad, Uniform hace dos años cerró la fábrica, creo que era la única fábrica de jean que quedaba, y nose , fueron de 200 a 100, de 100 a 80, quedaban 80 personas y cerraron, no se sostiene, las industrias no se sostienen, prácticamente viene esto hace años, pero lo poco que hay..., a mi se me caen las lagrimas [...] esas cosas a mi me desmoronan es como que me sacan las ganas de trabajar..." "El mayor desafío que tenemos , sin lugar a dudas diario, es generar un producto diferente, por decir de alguna manera, a un precio razonable en tiempo y forma, porque la verdad, es impresionante la cantidad de gente que está..., lo del tejido ponele este año a mi me mató [...] tres fábricas, una cerró quedan dos, la otra me chusmeó del otro que está haciendo todo para cerrar, [...] a veces yo pienso: cuál es entonces?, tengo que dejar de hacer?, no, obviamente no apostar a cantidad, no puedo apostar a cantidad viendo el panorama porque no tiene ningún tipo de sentido, porque a parte estoy en una realidad que la gente en el momento de consumir, mucha gente sí, y por algo nos va bien, busca todavía esa cosa más exclusiva, por decir de alguna manera, [...] los dos problemas que tengo es la fabricación del producto, y para mi el otro es visualizar o intentar ver que vamos a hacer, porque es raro, porque por un lado es como que no quiero entrar en hacer cantidad porque claramente si hago cantidad tampoco es exclusivo, entonces tampoco lo puedo cobrar tanto, y te complica mucho más, pero por otro lado los clientes [...] (que van al local), quieren variedad [...] como que quieren liquidar como quien dice, se creen que están entrando a Zara, [...] pero tengo 7 camisas diferentes, tengo 4 modelos de jean, tengo 2 tejidos, tengo 3 modelos de campera de cuero, tengo 10 remeritas diferentes, tengo toda estas cosas de fiesta que tengo por lo menos 2 vestidos, 2 pantalones, y 2 top, osea capas lo que es después la logística de de todos esos rubros, pero la gente no..." Si se plantean enfocarse en un rubro único, se dan cuenta que todo se vende bastante parejo, aunque el jean podría decirse que es su caballito de batalla por ser constante, no tener temporada, y no pasar de moda.

14_ ¿De qué manera utilizas las herramientas informáticas, internet, e-commerce, redes sociales, etc. en la empresa?

"El Facebook, el Instagram, y más nada, esos dos, [...] a futuro tenemos pensado [...] si hacer ventas por internet a través de pagina web, me parece que esta bueno sobre todo para esa gente del interior que nos pregunta, y para tratar de abrir puertas también para el exterior, en instagram nos ha caído gente que nos pregunta: hacen envíos a Chile?, o hacen envíos a...?, [...] vemos que es una manera de crecimiento el tema de estar, de venta online, no se después que tanto vendés online, [...] probamos una vez en Etsy pero no vendimos nada, nada, pero nada, [...] la verdad que no nos funcionó nada Etsy, no se porque, porque pila de gente le funciona, y después no se que otro medio."

15_ ¿Has realizado algún cambio tecnológico en la empresa?

"Tecnológico no, pero tengo varios que me gustaría, la facturación electrónica que no lo tenemos como sistema, también [...] el stock también en plan electrónico, con lector, que cada prenda salga con su código de barra, [...] y ya el stock se te mueve, [...] es un software que compras en función a tu empresa que te lo arman, hay diferentes empresas que te lo arman, pero ta, sale una guita, eso, creo que en tecnología eso, y idealmente tener un espacio, un taller con una mesa de corte, un sector de serigrafía y una persona trabajando haciendo muestras."

16_ ¿Qué método utilizas para recoger la opinión de los clientes?

"El diálogo en la tienda directo con el cliente, y somos bastante de preguntar, pero ta la gente que le preguntamos por lo general es gente amiga, pero como que la crítica que tengo es o gente amiga cercana, conocidos, y la gente que va a la tienda..."

17_ ¿Cuáles son las características que hacen al proyecto rentable?

"Me parece [...] hay pila de cosas que capaz hay que replantearse, yo me considero que todas nos recontra ingeniamos, intentamos meterla a cada prenda, bueno buscar dentro de los mecanismos que haya por la vuelta para destacarlas y que queden..., viste? Como que con creatividad también puedes generar cosas y bueno [...] yo hay prendas que hago 2, 3, hago todo un desarrollo para hacer 3 prendas, ta, las fajo después obvio, las cobro caras porque no me queda otra, para mi hay que [...] valorizar más el diseño y bueno el que no lo quiera comprar porque le queda elevado, porque le queda caro, lamentablemente ta, que no lo compre."

"Para mi que este creciendo, es primero, que creo que le estamos dando de bomba al Facebook y al Instagram, como que estamos generando más contenido puntualizado a la venta, que antes no lo hacíamos

tanto, era como que hacíamos la campaña, después hacíamos un lookbook y nos quedamos medio por ahí, todo por un tema de plata, plata, plata, plata, ahora estamos haciendo más instancias entre medio para mostrar más el producto, y eso es directo, [...] hay que publicar todos los días, y te diré, lo ideal, todos los días dos o tres veces por día, [...] todo el tiempo estar generando contenido, [...] llega un momento que el tema de generar contenido es re saturante, [...] si, creo que es un poco darle más de bomba a las redes, estar permanentemente dándole más importancia a eso, y otra cosa que nos ha ayudado a crecer es el boca a boca, como que la gente..., me pasa que pila de personas vienen al local y dicen: se lo ví a menganita, se lo ví a fulanita; van y compran jean o compran noseque..., es como que empezás a notar que las cosas cada vez se venden más pero también es porque gente trae a gente, esa gente trae a gente, y esa gente trae a gente, y lo notás porque mucha gente que viene es porque le dijo menganita, o le dijo sulanito, o lo vi en tal lado, ta creo que todo es producto de estar subiendo más cosas capaz, es como que tenes que estar todo el tiempo ahí, y nos pasa también que la verdad que generamos una idea de marca que la gente se copa, mucha gente, por lo menos nuestro público, es como que se siente re reflejado, yo me doy cuenta que se re copan de ponerse una prenda de Pastiche, eso está buenísimo, las veo en el local, viste?, [...] eso está buenísimo porque vos como creador decís que bueno que la gente esté tan copada!, [...] generamos un hashtag pasticheclub como para que la gente comparta fotos, y la gente comparte fotos!, y a mi me llama la atención, porque yo no sé de qué marca yo haría eso, [...] yo ahora estoy más moderna ¿porque sabés lo que pasa?, es como que todo el embalón te lleva a ponerte más vigente en un punto, entendes?, ta hay que estar, o como marca, o en plan diseñadora, o en plan empresaria, o como..., la gente hoy en día está como muy obse con esa cosa de seguir a patrones, como que es igual de importante el producto que estás ofreciendo que la comunicación, y te digo más, no se si hoy en día no es más fuerte la parte comunicacional que el producto. [...] La imagen hoy en día pesa..., no te digo hoy hoy, te hablo de la última era, no se como llamarlo, pero es impresionante, impresionante, a mi me impresiona, todo es imagen, todo pasa a través de la imagen, [...] a mi por momentos me dan ganas de romper la computadora, te juro, el Facebook por ejemplo me enferma, me enferma ver el scroll de información, el exceso de información de todo, desde la vida privada, que me importa un carajo [...] a igual tener alcance de todo lo que pasa [...] es como que te enloquece..." "A mi me pasa un poco eso que en realidad creo que nosotras somos de terror en ese aspecto, somos un desastre haciendo lobby, a mi hermana se le cae un poco un huevo y ella está medio que en otra con el tema del lobby, me pincha a mi más para ir, pero la realidad es que yo estoy en otra etapa de mi vida también, tengo dos nenes chicos, uno de dos y otro de cinco, ósea, la realidad que el momento de lobby, ta todo bien, pero el momento que tengo lobby me tomo el lobby con mis amigas tomando una birra, no me voy a meter face a ningún lado, [...] y yo eso es algo que lo tengo re claro, como que a la parte lobby no llego, se que es importante y si me preguntas lo re aconsejo para todo el mundo que empiece un emprendimiento, meter lobby, concurrir a los eventos, sacarse la fotito, [...] osea eso me parece que es re importante, hoy yo reconozco que no hago nada de eso porque ta, [...] también como tengo el negocio con mi hermana como que pila de cosas que priorizamos son desde el lugar también de lo que queremos nosotras, como lugar humano [...], y la verdad que esforzarme a hacer eso (lobby) y gastar energía en eso a mi hoy no me rinde."

18_ Se te va a nombrar diferentes aspectos del emprendimiento (palabras clave) y la idea es que nombres puntos donde se destaca o tiene debilidades tu emprendimiento.

a_ Diseño / innovación

"Para mi es un punto fuerte porque creo que nosotras en cuanto al desarrollo le metemos bastante creatividad, como buscar diferentes ..., trato que cada prenda tenga su diferencial, no me descansa y por más que sea una transa voy y hago el desarrollo de una matriz para hacer un bordado nuevo, o uso bastante la técnica de láser, y mando a lavar las prendas primero para que genere no se que, osea, hay prendas que no sabés la ruta que tienen de trabajo, cualquier persona te dice ta esto es un divague, [...] por ejemplo esto, es una pavada, esta prenda la mando..., la minas que me las confeccionan no corta, [...] entonces agarro la tela la mando a cortar a cortador, me demora ponele, 2 -3 días, [...] de ahí va al armado, las minas la arman, después que las minas no tienen ojaladora, porque no tienen la maquina ojaladora, que no tiene nadie, osea que hay que mandar todas las cosas a ojar, sale de ahí y se va al lavadero, en el lavadero pasa otros 10 días en el lavadero, porque acá es todo a las risas una semana, 10 días, después de ahí va al tipo del bordado láser, que generamos estos parches, que obviamente hay que desarrollar matriz, hacer el diseño, mandarlo, después mandarlo a recortar, para pegarselo acá en la prenda [...], en realidad iban a ir bordados en la prenda pero ahora para adelantar tiempos lo voy a pegar sobre la prenda y hacerlo parche, [...] después vuelve del lavadero, del lavadero yo la tengo que levantar, se manda ojar, después de ojar, se lleva devuelta al taller para terminar que le cosen la grifa atrás, le hacen las terminaciones nose que, recién ahí llega al local, un mes tiene casi de proceso esto, no se cuanta gente se

gasta en hacer un producto, algo tan simple como esto [...], obviamente no puedo hacer este proceso con todos los productos porque es incosteable...” “y me olvidé del primer detalle, que yo no hago la moldería, tengo que mandar a hacer la moldería, porque yo hago la moldería de algunas cosas muy básicas pero yo la verdad que no lo se hacer, que es otro debe, que quería este año empezar a trabajar con la moldería porque es un divague, estoy mandando a gente que me haga la moldería y entonces ahí suma..., es lo más caro y más allá de lo caro, es tiempo que perdés.....” Después de hacer la muestra y aprobarla, se tiene que hacer el escalado para recién después mandar a hacer la producción.

b_ Imagen de marca

La imagen de la marca es uno de los puntos fuertes de la empresa, según Lucía debido a la exigencia que tienen en la calidad de lo que hacen, especialmente si se trata de las piezas visuales. “todas las fotos que subimos son fotos que estan re cuidadas a nivel estético siempre, siempre, cada campaña la re pensamos, y nos termina saliendo bastante caro en realidad y es algo que subís al Facebook un día o dos y después esas fotos crick crick., quedaron, pero seguimos haciendo fotos de campaña, [...] no subimos cualquier cosa al Facebook, es que de hecho justamente ahora una de las razones por las que empezamos a subir más cosas es por que dijimos: ta vamos a dejar de joder un poco y empezar a subir más y no importa si queda repetitivo y no importa si es la misma jeta de la mina porque claramente no vamos a contratar a 5 minas para estar haciendo fotos permanentemente, como que bajar un poco la exigencia esa que teníamos a veces y también cuidando la marca, nos han ofrecido puntos de venta diferentes, o dar en consignación en diferentes lados, o ir a ciertas ferias, o ciertas cosas, y es como que re elegimos también, dónde estamos, cómo estamos, con quien estamos. [...] la primera vez que fuimos al Mooweek [...], primero compartíamos el stand con las chicas de Mamut, con las que compartimos el local, después dijimos; vamos a pagarnos un stand solas para ya agarrar más fuerza de marca, en la segunda instancia, y son pavadas, y que obviamente es dinero, y tiempo, y es pensar , y noseque, [...] la gente no hacía nada, muy pocas personas hacían como [...], en general era una carnica blanca, un ploteo y un perchero, y gracias, algunas ponían alguna foto, [...] nosotras la primera vez que nos mudamos a un stand solas contratamos a las chicas de Corcel que es un estudio [...], y me acuerdo que pagamos un extra y se notó la diferencia, osea, pusimos un piso, forramos todo el estante de madera, armamos unos percheros especializados con todo unos tubo luz, el ploteo, todo como una cosa pero ya pensada como un local o como una imagen de algo mini, y la gente quedó re de cara, [...] eso nos hizo a nosotras, a la otra temporada le hizo a 5 marcas, Corcel, [...] y en eso somos re pesadas, no vamos a estar en un estand re tumbas, no, si estoy voy a estar bien, y en el desfile nos pasó lo mismo, siempre estamos medio atadas con la colección, y nos invitaron una vuelta a hacer el desfile y yo para hacer un desfile quiero hacer un desfile que este bueno, no importa, sean ocho pasadas pero ocho pasadas que revienten, no voy a media tinta, viste?, o por lo menos intento no ir a media tinta, y para mi la suma de todo eso, te hace que la marca se vea o se entienda como algo con una buena imagen.”

c_ Valores asociados al producto

Los valores de la marca son la calidad y la imagen.

d_ Trabajo personalizado

No han trabajado a pedido, no se sienten a gusto trabajando de forma personal y es algo que hay que cobrar muy bien.

e_ Publico objetivo

“Yo siempre pienso que el público objetivo soy yo y mi generación, a veces me cuesta marcarle, ta, la marca está en esto, la siento tan personal, y como siempre termino haciendo cosas que entiendo que a mi me gustaría ponerme y que a veces es ese el error porque yo me estoy poniendo vieja, entonces como que tenes que salir de eso y decir: bueno ta, y las de 18 y 20, ¿en qué andan?; (el público) que más nos compra es de 25 a 35 años...”

f_ Nicho de mercado

“Nuestro nicho es popurri [...], no tengo nada que diga tipo esto despegado me hace la facturación, si empezamos a visualizar que el jean viene como el favorito [...], por eso estamos insistiendo más con el jean, haciendo más fotos de jean, la temporada pasada hicimos una campaña solamente de jean con diferentes personalidades, como que tratamos de reforzar eso, no nos está saliendo tan bien porque la verdad que la gente no se está dando mucho cuenta, pero la idea es seguir reforzando el jean, y aparte también porque en el jean tengo un proveedor que es bueno, que me cumple, que es serio, que es bueno, y entonces también, como que me quiero afianzar en cosas que se que salen bien, que me quedo tranquila.”

g_ Técnicas

Aplican bastante el bordado, aunque es engorroso, y algunas cosas con cortes láser, ellas dividen la colección son prendas continuadas que se venden siempre y los llamadores, prendas más llamativas que son las que utilizan para las campañas, mantener el equilibrio entre esos dos tipos de prenda es la clave para atraer clientes y la venta.

h_ Funcionalidad

“En funcionalidad lo que yo veo que nos pasa, no se si es algo que lo pensamos de arranque, pero después lo plasmamos en los armados de los looks muchas veces, es como que re congeniamos cosas más de fiesta con cosas sport, como que generamos un look medio intermedio, como funcionalidad de que, por ejemplo, hicimos unos top cruzados [...] de fiesta, como de satén, de tafeta como metalizada, y ta lo planteamos ese mismo top como con una falda y quedaba re tipo plan casamiento y con una chaqueta nose qué, re fiesta, pero ese mismo top lo planteabamos con un jean de tiro alto y un lazo nose que y unos championes y una campera de jean, y quedaba otro universo por completo.”

i_ Calidad

“La calidad creo que buena, por lo menos hacemos el esfuerzo de que todo salga lo mejor posible, esta pavada [...] de envivar costuras, [...] las cosas de fiesta hacerlas con costura francesa, [...] esos detallitos para mi te hacen también un poco la diferencia de la calidad del producto.”

j_ Materia prima

“Nefasta la materia prima en Uruguay, la materia prima es absolutamente toda nacional, mentira, los jeans los compro acá de ley importados todos, pero se que son de brasil, pero compro todo acá, de hecho habíamos hecho una instancia, cuando empezamos la línea de fiesta, hicimos una instancia de traernos telas de fiesta de Buenos Aires, nunca más, me fui con mi hermana porque acá no podíamos encontrar mucha cosa diferenciada para hacer vestidos de fiesta, fuimos, compramos, noseque, y la verdad que yo estaba negada porque no estoy ni ahí con el contrabando, me embola tener esa cabeza, me embola entrar en esa transa, me embola ser injusta con la gente que compra acá, me embola ese tema de irte y traerle valijas con telas, me saca de quicio, no lo quiero apoyar ni ahí, la verdad que estoy averiguando para importar telas y no es tan simple y los volúmenes para que te valga la pena son grandes, papeleo, coso, coso, que el puerto, que el despachante, que..., ay loco, simplifícame algo..., es como raro también eso de la materia prima, porque el país no te lo ofrece, porque no hay nada, es lamentable la oferta que hay de tela, pero por otro lado para traer también te la re complican. Nefasta en variedad, [...] por ejemplo vas a comprar un terciopelo y sin ser el terciopelo stretch que hay en todos lados, conseguís tres colores, tres!, [...] todo es poco, y hay muy poca variedad, muy poca variedad de colorido, el colorido que hay es nefasto muchas veces porque es como que los lugares de telas del centro obviamente tienen actualidad nula, entonces te venden como que está de “moda” el color, nose, el color púrpura, [...] es el furor del color mostaza o del color habano y no encontras una tela en el mercado de ese color, y te cansas de verlo en internet, por ejemplo, o en verlo en las marcas referentes, o de verlo en tendencias, te cansas de verlo, pero lo vas a comprar y te miran como diciendo: mmmhh, de qué hablás?. Me parece que los que traen las telas tampoco están tan actualizados, entonces es como un problema que ya viene de la compra de la tela, y bueno la variedad también es otro clavo, y el otro clavo es cuando entran las telas al mercado, las temporadas, que vas en enero queriendo comprar telas para hacer cosas de invierno y te dicen que hasta fines de febrero-marzo no tienen, me paso mil veces, ¿entonces qué haces? Con lo que hay te vas rescatando, ta y te pasa lo mismo, planteas toda una colección divina, todo una idea, no se que, y me pasa siempre lo mismo, cuando voy a comprar la materia prima despues vuelvo a casa y digo ¿que compre?, ¿que hago con esto?, un cambalache, todo lo que tenías armado se te desmorona en tres minutos porque tuviste que pilotear y como que siempre estás... bueno de lo que hay a ver, ¿qué colores tenés?, y bueno con los hilados lo mismo, no hay nada de hilados y cuando vas a elegir una carta, te muestran una carta de 6 colores,[...] es tremendo, pero ta te la rebuscas como digo siempre con creatividad, con ingenio, te la vas rebuscando, a veces está bueno porque como que te exige también otro desafío y no sos conciente y en realidad estas como creando permanentemente y creo que en eso a nosotras nos sale bastante bien la elección de telas porque la gente me dice: ¿pero ustedes compran las telas acá??. [...] compro en Incatex y en andes más nada.”

k_ Mano de obra

“Es complicada también, la gente acá es re informal, hay pocos talleres que son profesionales en cuanto a las entregas sobre todo, no captan que si hay que entregar una fecha, hay que entregar una fecha, no me

sirve un mes más tarde, y también falta de profesionalismo en la confección y en maquinaria, yo estuve investigando pila sobre envivadores o de pretinadores o de nose que, y vas a pretinar un pantalón y no, hay solo pretina para tres y para cuatro, o el elástico ¿por qué te queda todo chingudo? -Porque no tengo pretinadora de elástico-, ¿pero quién tiene pretinadora de elástico?... cri cri, buscás y nadie tiene pretinadora de elástico y la que tiene te hace solo bombachas, o te pasa de ver prendas de otros lados que están terminadas de cierta manera y cuando entras a investigar están hechas con otras máquinas o con otra tecnología, con otro conocimiento de la prenda, y en la mayoría de los talleres en lo que yo trabajo son personas que son trabajadoras de máquina [...] no es como una cosa más como familiar, como de oficio, [...] yo por ahora me topé con muy pocos talleres que sean profesionales, que tengan cabeza profesional, muy pocos” Lucia plantea que ha intentado y ha apostado a hacer inversiones en maquinarias y herramientas para los trabajadores, para lograr motivar y obtener buenos resultados pero las veces que lo intentó no obtuvo respuesta de los trabajadores. “A mi me encantaría que alguien diga: ay me muero por poner un taller y centralizar en alguien [...], el día de mañana si puedo me encantaría hacerlo yo, pero la realidad es que ta, hoy no me da el tiempo, pero como tener centralizado, [...] por lo menos tener dos personas en un lugar donde suceda todo, que se corte, que se arme, todo e invertir en un lugar que funcione, comprar lo que se tenga que comprar, o pedir un préstamo y comprar las maquinarias, es la única manera que estoy visualizando para que esto prospere y no sea tanto dolor de cabeza”

L_ Proceso productivo

m_ Infraestructura

“Hoy infraestructura no, la verdad que estoy chica de infraestructura, me gustaría sacar la oficina de mi casa, que es mi próxima meta, trabajar acá es un divague, no le recomiendo a nadie que trabaje en su casa, es bastante agobiante, en realidad yo lo hice por los nenes, para estar más por la vuelta, era el equilibrio que encontré mientras que eran chiquitos de trabajar y estar más presente, ahora que ya están más grandes ni bien pueda me voy, porque no te das cuenta y está bueno llegar a un lugar de trabajo, y por más que yo paso la puerta y cierro la puerta y me olvido que tengo la casa atrás, no dejás de estar en tu casa, viste?, no deja de ser el día de invierno de lluvia y paso de pijama, levanto el mate y sigo derecho y me siento, [...] para mi es muy bueno a nivel de organización, tener un lugar de trabajo, un ambiente de trabajo. [...] Lo ideal ideal es tener un espacio grande con una mesa grande de trabajo, con buena iluminación, dos escritorios, tener la mesa de corte divina, tener a alguien que trabaje conmigo que esta Jimena trabajando conmigo, tenerla al lado mío, tener una persona que me haga las muestras, cosa de ya ahí cortar, ya ahí armar, me encantaría hacerlo yo pero estoy lejos de tener los conocimientos, pero por lo menos tener a una persona que lo pueda hacer al lado mío, y estar ahí, [...] e idealmente tener otra persona más con un taller de serigrafía y sublimado, una plancha de sublimación, que sea como en plan más gráfica... , ese sería mi sueño, tener un espacio de laburo en que suceda todo ahí, viste?, y me encantaría, esto es ya delirar, pero me encantaría también que vengan otras personas a laburar ahí, como que sea un coso colectivo de ideas, y que uno esté trabajando en una cosa y otro en otra y compartir e intercambiar, y tirar un problema arriba de la mesa y que otro pueda opinar, ta ya me fui al futuro, futuro, pero mi sueño es poder tener eso, un espacio multitud”

n_ Variedad de roles en su trabajo

“Me atomiza un poco el hecho del multi tasking del emprendedor micro, como que tenes que hacer todo, eso me atomiza un poco, porque es la típica, no tenés guita para contratar gente que haga las otras cosas entonces terminás haciendo todo, terminás haciendo gráfico, terminás haciendo el diseño del producto, terminás haciendo el seguimiento del producto, terminás metiendo cuchara en la parte comercial, planeando el futuro..., entendes?, tenés que hacer todo porque si te ponés a contratar a cada persona que es necesaria para cumplir ese rol se te va...” “A mi (me gusta) de todas las partes, el armado de la colección, o el diseño de las prendas, y si el seguimiento de la producción acompañada por alguien, que ahora tengo a Jime para eso, ahora sería como el ideal del desarrollo, y la parte de comunicación también me gusta, no ejecutarla pero me re cuelgo en pensar las cosas, de hecho hoy también lo hago, pero entiendo que estaría bueno tener una persona que esté pura y exclusivamente en eso, en medios..., osea hablar las ideas pero que alguien más lo ejecute”

o_ Aspectos de tu actitud emprendedora que benefician al proyecto

“la creatividad capaz, [...] soy contra laboradora, no me da pereza las cosas, [...] soy bastante constante y reconozco que me gusta el desafío de..., más allá de todos lo problemas que hay con los talleres y todo, como que me estreso pero también me gusta, me da placer absoluto ver que esto entra en producción y

verlo colgado en el local y que sea divino, como que lo veo y me pongo orgullosa de eso, entonces en el fondo como que me gusta también el desafío, si soy bastante perseverante, por decirlo de alguna manera.”

p_ Organización

Dicen ser pésimas en la organización tanto ella como su hermana, y piensa que sería importante incorporar a alguien al equipo para organizar la empresa, al crecer como empresa la necesidad y urgencia de estar organizadas se siente y repercute en el rendimiento de la misma. Seguir el ritmo de las grandes marcas competidoras que entran colecciones y las liquidan en tiempos vertiginosos, requiere de un calendario muy ajustado y orden.

q_ Formación en gestión

Ni ella ni su hermana tienen formación en gestión.

r_ Características de la dinámica de trabajo independiente

“Lo que tiene bueno también ser tu propio dueño en algún punto es que vos sabés el tiempo, digo te vas como organizando vos tus tiempos, yo a veces hay momentos que estoy como loca porque estoy por entrar la colección pero después bajo un poco porque ya paso esa primer parte y bueno entonces después bajo un poco y ya me dedico a hacer otras cositas, [...] un día me fui de mañana y me tomé la mañana, yo tengo dos nenes, [...] pero bueno después le metí igual denoche no se cuantas horas, [...] si me tengo que poner así pasando raya le dedico un montón de horas...”

“La libertad por un lado, pero es una libertad medio falsa, porque vos asumís un montón de responsabilidades que no te las sacás de la cabeza, que si sos empleado vos vas trabajas tu horario y después... tu culo un pito, más allá de que puedas estar involucrado o no con el laburo, la realidad es que no estás sumergida en toda esa otra parte de responsabilidades, ta a mi obviamente me pesa el hecho de irme a dormir y pensar de que tengo que pagar cantidad de plata en sueldo, el local, el coso, el BPS, el impuesto, la empresa, la factura..., no me desligo de eso, creo que eso es lo peor, pero por la otra partida sos mucho más libre, manejas tus horarios, es como la eterna discusión de ser jefe o empleado, yo fui años empleada y es un embole por un lado porque tenes eso de que tenés que cumplir un horario y tenés veinte días de vacaciones, y siempre pensas que tenés que ganar más de lo que ganas, y siempre pensas de que tu jefe se la lleva toda, pero ahora que me toca estar del otro lado me doy cuenta que tampoco es tan así, porque ponele yo estoy trabajando hace 3 años sin ver un mango [...] y pase picos de estrés, y pase noseque, y me estoy sumergiendo cada vez en más compromisos y cada vez en más responsabilidades y me re cuesta a mi también saber hasta qué punto quiero yo ser empresaria [...], entre pros y contras hay que buscar como un equilibrio.”

s_ Venta

“la ventas en crecimiento siempre” “nosotras hoy en día el único medio de venta que tenemos es el local [...], hay cosas que estan re presentes en el tintero que no las hemos abarcado por un tema pura y exclusivamente de tiempo y dedicación, pero digo, no tenemos ni siquiera página web, patético, [...] como que por momentos digo ta ¿para facturar más que tengo que hacer?... empiezo a hacer la lista y tengo claro que falta esto, falta esto, falta esto, falta esto, ... tocar puntos de venta en el interior del país, hay un proyecto de expandirse al interior que también es un mercado grande, hay pila para hacer y para crecer también, [...] nos pasa pila que personas del interior nos piden que les mandemos, hemos mandado alguna encomienda, pero ta termina siendo como medio engorroso, [...] hay como que llevarlo a algo más..., que sea como de otra manera, que puedan ellos elegir el producto directo, hacer como todo una política de devolución en caso de que quieran devolver porque son prendas que no se prueban, hacer diferentes cosas...”

t_ Precio

“Yo creo que el precio del producto esta bien, me parece que es un precio caro para el mercado, pero ta, es como el público que apuntamos también, se me comparo con las marcas caras estoy bien de precio, no me parece que esté elevada, estoy bien de precio, nuestros jeans salen lo mismo que los jeans de Levis, o de Black & Liberty, o de ni idea..”

u_ Atención al cliente

“Es bastante especializada la atención, digo, el local no es como un local del shopping, el flujo de gente es menor, entonces te da esa cosa de que puedes tener un diálogo con la clienta, la asesoras, hemos hecho instancias como de ciertas clientas que han venido y les hemos hecho una atención especializada, o las ayudamos, tienen un casamiento y le hacemos el estilismo o cosas así”

v_ Difusión, promoción

"Las marcas para mi acá están cada vez más pro, a veces yo me impresiono de ver como estan todas las marcas, mirás y todas estan re profesionales, en cuanto a comunicación, en cuanto a lo que muestran, cómo lo muestran, en cuanto a la gráfica, en cuanto a propuesta, está todo re pro, y obviamente es porque los medios han hecho que la gente esté mucho más actualizada y esté mucho más exigente, el consumidor está mucho más exigente, ahora con el instagram la gente hace el scroll así y te compara con cosas que antes... , la gente está como mucho más entrenada también, [...] la gente no sabe lo que es el trabajo que hay atrás de una foto tan pavada, de una cosa tan pedorra de tener a una mina parada, ¿entendes?, es un buen fotógrafo, un estudio, los equipos, maquilladora, peinadora, si vos estas mirando que está haciendo la modelo, tenés que tener una persona que medianamente este también mirando cómo está la ropa y como se está viendo la ropa, que son detalles que parecen boludos pero en el momento tenes que estar en todos los detalles, porque despues te sale todo chingudo, esto para acá, esto para allá, el pelo le quedó así, una mina que peine que esté mirando el peinado permanentemente, osea son pavadas pero todo es parte también de un nivel profesional, que necesitas un equipo de personas para que te quede de esa manera, vos ves la foto de Zara que suben divina, todo el tiempo permanentemente, es un grupo de gente que está haciendo eso, son mínimo 5 personas, [...] ni que hablar que después las tenes que retocar [...], todo todo es a unos niveles que a mi a veces me da la sensación de que no garpa en este país, no garpa, [...] sin embargo todas las marcas lo están haciendo, no hay ninguna que esté descuidada en esto o aquello. [...] Nosotras cada vez que hacemos las campañas, que no las queremos dejar de hacer, porque para mi es como el único registro que me queda más real de la temporada, [...] en realidad lo ve la gente de la moda y allegados y más nadie, nadie repara en eso, si tenes suerte te lo publica alguna revista, la Bla te saca algo con tus cosas, lo que fuera, o algún otro medio y lo podes mover, [...] ta son cosas que estan buenas, si tenés una lindas fotos y una buena imagen te pasan estas cosas que te garpa en eso, más como para hacer imagen, pero en realidad hacer fotos a veces no te sale menos de U\$S1000, una modelo hoy en día no te esta bajando de 200, U\$S300, como económica, [...] un fotógrafo, yo por suerte trabajo con fotógrafos que son amigos y les termino, casi todos la verdad, Uruguay, Uruguay!, [...] y claro les tiro un gamulán, no importa en una prenda que sale al público U\$S470, por más que sea canje no deja de ser dinero, ningún fotógrafo te cobra menos de U\$S200 para hacerte unas fotos de campaña, [...] una mina que te haga maquillaje te cobra \$2.500, \$3.000, ta capaz que podés conseguir más barato, pero desde el momento que sos marca son los cachet que te cobran, y vas sumando, y los \$2.000 que te gastaste en los pebetes que compraste para amenizar la tarde, porque tenés que comer algo, [...] la peinadora ya te digo , \$2.000, \$3.000, la modelo 200, U\$S300, el fotógrafo 400, U\$S500, ni que hablar si tenés que retocar algo, ni que hablar si tenes que alquilar algún equipo extra que el fotógrafo no tiene [...], ni que hablar si tenés que alquilar una locación, [...] comprar un sin fin no te baja de los U\$S100, [...] ¿cuánto estás? A las risas, 4 o 5 fotos que si vos no las moves te quedan en un scroll de Facebook, ¿y cuánto amortigua una campaña de fotos una temporada?, incide muchísimo en tu venta una campaña, entendes?, yo miro y digo: ¿pero haré campaña?, pero al final la hacemos porque nos da cosa no tener la campaña, y te da imagen, y tenés esa cosa de que la necesitas porque también para el exterior, y para acá, y si el día de mañana sale una venta para afuera y tenés que tener material, y es el book de tu trabajo, a ver, no digo que no se pueda hacer más económico, con ingenio y con todo se puede hacer más económico, pero mirá que me las traté de ingeniar muchas veces y ponele que no son U\$S1000 ni U\$S800, pero terminan siendo U\$S500 igual..."

w_ Posicionamiento

" para mi está bien posicionada la marca, es como que a lo que se le podría llamar prensa especializada siempre nos dan re para adelante, y después en cuanto a nuestras clientas en general también"

x_ Competencia

"Como me vas a comparar que en Zara... , viene gente y me dice: pero en Zara me compré esta chaqueta a \$4.000 o \$3.000 y vos la vendés a \$6.000; pero es Zara! Con qué me estás comparando??, [...] yo que realmente por laburo años viajé a comprar muestras para producir, y realmente investigué otros mercados, tuve la suerte de poder ir a Berlin, poder ir a París, poder ir a España, a Estados Unidos, pero sucesivamente año a año, osea dos, tres veces por año, ir ver e investigar, comprar, investigar cosas nuevas..., salís del circuito de marcas grandes [...], o marcas más masivas, y no podes comprarte nada, no te podes comprar nada, entras a un localcito de esos con gran diseño que tienen las prenditas colgadas que son un jamón, viste?, en un perchero divino, asi todo minimalista, cinco prendas colgaditas con todo un colgante increíble, toda una terminación perfecta, handmade poronga, nose que... , la mina divina atendiendo, la música

soñada....., todo ese escenario, todas las prendas..., nada te baja de 100 euros, pero nada, ni una remera blanca, entiendes?, osea es así, y acá pasa que la gente no capta eso, se engañan...”

Hablando de las multinacionales que están llegando al país, si bien las considera las marcas que lideran el mercado a nivel mundial, no cree que sean su competencia y de hecho hasta cree que le puede favorecer la llegada de este tipo de marcas ya que al ofrecer prendas de consumo masivo, la gente que quiere tener prendas originales y diferentes no les va a quedar otra que consumir diseño local.

“Rotunda, Black&Liberty, esos dos seguro porque son los que me parece que están manejando marcas como..., las dos tienen jeans [...], las dos hacen también de todo un poco, las dos hacen cuero, las dos hacen tejido, las dos hacen remeras, y bueno después competencia si, las marcas que maneja Magma vienen a ser competencia nuestra también, porque son marcas caras...” . La mayoría de las marcas de Magma son de Argentina y también algunas de EEUU y Europa. “yo creo que nuestros competidores directos son esas marcas que están posicionadas como para nuestro público, que es un público de nivel adquisitivo alto, que busca exclusividad, que paga..., de hecho Black&Liberty creo que no es tan cara como nosotras, pero sí en plan de perfil se nos pega bastante, es más básica y nosotras también creo que tenemos un público más adulto, ellas más teenager, pero como en esencia en algún lugar nos pegamos también, porque tiene ese espíritu rockero, porque tiene como esa cosa de street wear, porque tiene como esa cosa más como “under”, por llamarlo de alguna manera....”

y_ Dificultades economicas

De lo que se cobra una prenda al facturar un tercio hay que dejárselo al estado, y a eso hay que sumarle el costo de los materiales, la mano de obra, la ejecución, la tarjeta, etc. “Y la tarjeta?, todo el mundo te paga con tarjeta de crédito en 6 cuotas, después cuando ves la lista, [...] ¿te van pagando en cuotas?, osea no entedés..., lo que pasa que si no vendés con tarjeta no vendés, porque hoy en día no vender con tarjetas es como..., en ningún lado, [...] para mi [...] viene a ser como un consumo medio elitista en realidad el de diseño, el que se puede dar el lujo de comprar piezas de diseño, Pastiche ni en pedo es una pieza de diseño en plan Elite, yo no considero que sea eso.”

“la dificultad económica más grande es acceder a contratar gente, la falta de plata para contratar más gente, y a ver, yo siempre apuesto a tener un grupo humano de gente que cada uno sea especializado en lo que hace y no que haya una persona ridículamente multi todo, [...] me encantaría tener gente especializada para cada área que entienda que es necesario, ese sería el ideal, la realidad es que tener gente especializada profesional para cada área es muy costoso, voy priorizando lo que ya no puedo más, viste?, ahora tomé a Jime que está hace menos de un mes, hace 15 días que está trabajando y es un placer, [...] ahora estamos en proceso de producción entonces me ayuda con los talleres, yo voy para un lado y ella va para el otro, controla, manda estampar, me ha hecho alguna cosita gráfica [...], pavadas, pero me ayuda a hacer cositas, ahora hay unas prendas que les quiero generar unos accesorios, y ya se colgó a hacer los accesorios para esas prendas...” “Lo difícil es pagarle a esa persona, es como que siempre me termina dando cosa el tema de..., digo de contratar a alguien y es como que siento que nunca está acorde lo que le puedo pagar con las tareas que le estoy exigiendo realizar, entonces es como que me lo re cuestiono, [...] a mi como empresa me sale casi el doble, no llega al doble exacto, pero me sale bastante más tener una persona, y la responsabilidad que es tener una persona, [...] rápidamente si pienso a mi me gustaría tener una persona en producto, una persona en medios, y, alguien administrativo que sería como lo ideal, ¿cuánto le pagás a las personas, mínimo?, hoy en día cuánto debe ser, \$23.000 promedio que se paga, para mí cada \$23.000 con impuestos y ainda mais, son casi \$40.000, o \$35.000 por 3, ya estoy en 100 palos, 200 palos casi en un abrir y cerrar de ojos, que tengo que poner de sueldo, es como inabarcable, tengo que facturar, cien veces más de lo que facturo hoy, eso a mi a veces me desespera, porque lo veo tan lejano.”

z_ Cargas impositivas

“No estoy muy al tanto de las incidencias de las cargas impositivas en el negocio, [...] la escucho a veces hablar como que ta , está todo medio mal, pero nose, me siento medio atrevida hablando de algo que no manejo y no tengo mucha idea, [...] el otro día nos multaron en el local por no tener los precios en la vidriera, [...] y nos multaron, otra vez nos cayeron y justo una partida de jeans el tipo se olvidó de poner la grifa de composición, se olvidó, y también tuvimos problemas con eso, que al final quedó en la nada, pero ta, transas” El problema de los formalismos legales es en muchos casos la lentitud de los procesos y las vueltas que hay que dar para poder resolver algunas cosas que podrían ser mucho más sencillas.

aa_ Sueldo

“Otra cosa de mi emprendimiento que es un lujo que me puedo dar es que yo a la fecha no me estoy haciendo un retiro fijo de dinero, osea no tengo un sueldo, estoy invirtiendo, osea en realidad cuando pusimos el local como que invertimos un capital y después la empresa sobre su mismo capital se fue

retroalimentando que eso está bueno, nunca más se hizo una inyección de dinero para crecer ni para nada, y hoy ya estamos vendiendo el doble del año pasado y el año pasado ganamos el doble del anterior, pero no estamos retirando para sueldos porque yo a su vez tengo otro trabajo, entonces no tengo la necesidad de exigirle eso a la empresa.”

Srta. Peel

1_ ¿Cómo resumiría su emprendimiento?

“Tengo una marca que diseña y produce ropa interior, lencería, ropa de playa, y es una plataforma, a la vez, que permite ir desarrollando algunas cosas, ya sean... , a veces no se pueden desarrollar cosas como hacer un vestuario de teatro porque no es nuestro palo, nuestro oficio, entonces nos llevaría tiempo aprender todo eso que no se lo podemos dar porque la marca al tener tantas líneas, como maternal, lencería, novias, que se yo.., cada una tiene un diálogo y una profundidad [...] que necesitas estar, siempre hay pila de cosas para mejorar, desde la comunicación, el marketing, la moldería, el orden interno, la comunicación interna, pila de cosas, el grupo humano, montón de cosas, viste? Actualizar las cosas tecnológicas, entonces igual esta plataforma al tener cierta autonomía, madurez, permite que funcione parcialmente sin mí, digamos yo soy el eje de todo y el espíritu y cuando estoy yo como que conducís la energía de otro modo, pero en los procesos que se organizan bien también podés salir y la idea es cada vez poder salir un poquito más y que también intervengan otros talentos para de repente tener otros proyectos personales o utilizar el know how para hacer otras cosas, alianzas con personalidades o con otras marcas, cosas así, que te abren puertas que tal vez no son 100% económicas, pero te dan como un rédito, te dan experiencia, te dan un cambio de ritmo de lo cotidiano, esta bueno, es eso que vos decías de estar todo el día en la vuelta con una dinámica demasiado intensa, si podés lograr que la rueda gire, vos también podés salir para tener otros ritmos y otras cosas que te nutran desde otro lugar, porque ser director de una empresa implica manejar muchas cosas, en mi caso encima también la parte creativa, entonces como que es lo comercial, lo financiero, lo humano, ventas [...], la comunicación, y el ensamblar todo eso y que muchas cosas pasen por uno desgasta, te agota, entonces está bueno poder tomarse esos respiros, [...] lleva un proceso llegar a ese lugar donde vos podés salir y tenés que estar atento porque a veces en el proceso tenés resistencias, no?, a dejar de hacer todo vos, (...) uno va creciendo también y te vas dando cuenta, antes [...] la frustración hacía que... , esto nadie lo hace mejor, pero está buenísimo cuando aprendés a delegar y también cuando estás con gente que está entusiasmada, que también te hace sentir muy bien porque digo bueno, yo estoy transmitiendo algo que el otro está viajando, esta yendo en un viaje que en principio era mío, pero después es como el viaje del otro, y estimular a la gente, para mí, es una de las claves mías y yo creo que es un fuerte que tengo, comprometo al otro, por eso saco las cosas, comprometo desde los proveedores, a... a todos, pero desde el entusiasmo, tengo una forma de transmitir así.., de cómo trabajo yo, soy bastante guerrera en mi forma entonces también la gente como que... , no todos, pero han ido personas, otras personas han vuelto, otras personas han venido y han dejado algo, en el proceso de mejora han puesto algo y se han ido, otras personas han abierto caminos nuevos. Ahora por ejemplo en este momento me siento como... , tengo 40 años, hace 14 años que estoy con la marca, siento como un momento como de impulso, como de mucha más seguridad, como que las personas que están en peel, son personas que quieren estar en peel, y estamos trabajando con menos ruido, todavía tenemos que trabajar más en la comunicación interna, pero para mí el foco en este momento es la visión de marca la tengo yo, y el que está tiene que ir a esa visión, no trabajar para sí mismo, es muy importante, a veces uno no se da cuenta, porque a veces tenés personas que dan y uno se siente, inseguro, cansado, desbordado, entonces das tu poder, que no es lo mismo que delegar, entonces la persona ayuda pero transforma las cosas a su modo y decís: pero esa no es la identidad; y cuando querés acordar se solucionó pero capaz que se desvió un poco la... , nada, [...] como que siempre uno puede crecer desde lo que es genuinamente, cuando pensás esto también, te desgasta mucho emocionalmente y a la larga no llegás al lugar, bueno ahora estamos como en esto, probemos este viaje y el que no lo quiera probar ta, que no lo pruebe, pero en el buen sentido te digo, probar un viaje quiere decir, si creés en esto le aportás tu talento, no quiere decir que las cosas son vamos a hacerlo tipo 2x2=4, no, sino peel no sería lo que es, sin el talento de los gurises y de todos”

2_ ¿Bajo qué formato de empresa te encuentras?

Son SRL.

3_ ¿Cuántos años de antigüedad tiene el emprendimiento?

La empresa tiene 14 años de antigüedad.

4_ ¿Es un emprendimiento que funciona todo el año?

Si.

5_ ¿Cuántas horas le dedicas?

"Depende, si estamos como ahora en la previa del lanzamiento anual, le dedico muchísimas horas, nose, no tengo límites porque las horas no son tan tangibles muchas veces, porque con las redes, estas mirando redes, mirás instagram, nose que, mirás una película, como que peel forma parte de mi vida, ahora estoy mucho mejor y puedo desconectarme más rápido, sin embargo siempre está presente, es como que yo se cuando viene un disparador lo anoto, trato de nose que, pero no es que lo anoto y lo dejo, es como que eso sigue trabajando y seguís trabajando, y a veces necesito escribir algo o hacer algo porque se que me lo tengo que sacar de la mente ya porque sino después me voy a olvidar, entonces eso es relativo, porque cuando estás en un momento así de ebullición las cosas se van sucediendo, lo que sí tengo como ahora, las chicas si tienen horario de oficina, los talleres, los cadetes, entonces eso te pone un marco de que determinadas cosas pasan de 9 a 5, pero no necesariamente mi trabajo, a veces no voy a la oficina, a veces si, a veces estoy mucho en casa, y me he encontrado en la previa trabajando como medio, oh, no estoy haciendo nada, no estoy haciendo nada, viste? Que te pone un poco intranquila, pero eso son como a veces las antesalas para que después hagas algo que tiene una proyección de dos meses de trabajo para los demás y eso es parte del trabajo también, entonces es como extraño porque es un proyecto que está dirigido por mí por muchos lugares digamos."

6_ ¿Cuántos integrantes hay en el proyecto? ¿incluye empleados?

"Hay dos personas en la tienda, en la oficina somos [...] 4, somos 4 más en la oficina, después estoy yo, y después está por ejemplo la persona de moldería, nos cobra por hora y viene hace montón de tiempo, desde el 2007, no es del equipo porque trabaja para otras marcas, pero es del equipo, es decir, vos entrás a su perfil y dice solo que trabaja para nosotras, porque es parte muy importante de la empresa, es tercerizada pero viene acá para desarrollar cosas, [...] como nosotras desarrollamos las cosas, hay que..., depende de que sea, y armamos en el momento, depende, ahora por ejemplo estamos armando una colección cápsula e invitamos a una diseñadora egresada de Pablo Giménez que ganó lúmina para diseñar en conjunto conmigo y con Juliana, pero en realidad el proyecto de diseño, la parte de diseño de bajada es de ellas, el impulso y el qué telas, que estilo, que siluetas es mío, el disparador y para donde, y el que digo si, no, no, si, y es algo distinto, es como un mix distinto, y a ella en realidad la invitamos para venir pero todo el proceso lo esta viviendo adentro de la empresa, le pagamos por proyecto, pero a la vez ella esta como consumiendo todo lo que puede y no es que viene y le digo: este es el proyecto; no, [...] y esta bastante bien porque el grupo son chicas super responsables, esta buenísimo, esta demás, y después trabajamos siempre con pasantes, del CDI es la cama caliente del pasante, vienen siempre de a dos, y las dos que se van recomiendan a dos más, [...] después me di cuenta, hay muchas personas que dicen que hicieron pasantía en peel y nunca hicieron, ni vinieron. [...] (Los pasantes trabajan) tres meses, cuatro horas por semana, nosotros les pagamos un viático. [...] (esta buenísima la experiencia en pasantía) y más en peel que es un lugar tan dinámico, es súper dinámico y las chicas están muy en contacto, me ven trabajar, ven cómo lo hago, no es que les cuento, ven cómo resolvemos emergencias, ven cómo sacamos no se qué, y cómo hacemos la foto, y ven cómo se cocinan las cosas posta, [...] por ejemplo Juli, que es mano derecha, fue pasante de peel, Eugenia que ya no está más, que ahora está en Black & Liberty fue pasante de peel y trabajó un año y algo, es decir, [...] las personas que conforman., ahora por ejemplo hay dos personas que entraron nuevas que fueron pasantes, y después de la pasantía les dije si querían venir a trabajar, tipo 4 horas, perfecto, es decir, de todo el equipo estable, menos las vendedoras..., hay una vendedora que fué pasante, que era de marketing, que yo le dije: pero vos no tenés nada que hacer; y me dijo, -no importa pero yo quiero...- , pero mirá que es pasante para ayudarnos en las ventas; terminó y le dije: te querés quedar a trabajar?; y es la vendedora de la mañana, y después hay otras que van y vienen y otras que ni te acordás, pero en realidad más del 80% del personal de peel fueron pasantes."

7_ Para la DINAPYME las pymes se clasifican de la siguiente manera:

a_ micro: no más de 4 integrantes y de un ingreso anual (facturación) de \$6.622.600 pesos (por mes \$ 551.883)

b_ pequeñas empresas, entre 5 y 19 personas y un ingreso de \$33.113.000 (por mes \$ 2.759.416)

c_ medianas son aquellas de entre 20 y 99 personas y un ingreso anual de \$248.347.500 (por mes \$20.695.625)

La empresa se clasifica como pequeña.

8_ ¿Has tenido experiencias de exportación? ¿con qué mercados trabajaste?

"Sí, así como exportación tipo Exporta Fácil, he hecho envíos en DHL un montón, va, montón tampoco, pero fue en el 2014 a El Salvador, hice una exportación de 50.000 U\$S, que para nosotros era como fuaa, estuvo buenísimo porque aprendimos pila, pesamos las prendas, ya tenemos un registro de peso de prendas, el proceso, toda la movida del envío, en cuanto llegaba, cómo eran los impuestos que se yo, nos medimos como equipo a ver en cuánto tiempo podíamos entregar esas prendas, porque a la vez el mercado interno lo teníamos que seguir abasteciendo y nosotros trabajamos de modo bastante artesanal, es decir, no trabajamos con megafábricas, la parte de verano es más con fábrica, pero lo demás son con personas que trabajan individualmente y hay que gestionar mucho, hacer trabajo de mano, empaquetar, etiquetar, un montón de cosas además de diseñar. También nosotros por ejemplo todavía trabajamos con el sistema, que en la fábrica se ríen porque ya nadie trabaja así, con el sistema de moldería de cartón, escala, corte, con el señor que corta, [...] entonces también, tenemos como un modo de trabajo que de algún modo es como el veterano que tiene ese auto que le hace un poco de ruido pero le encanta ese auto y le conoce las mañas, y bueno tengo un proceso con el trabajo que es así, entonces mi emprendimiento crece pero a un nivel que pueda sostener el modelo que tengo, en un momento en que yo me planteo bueno: ¿a dónde vamos? ¿qué es lo que queremos crecer? ¿cuánto querés facturar?; sabemos que el plan no es este, hay que fabricar en el exterior, y por ahora eso no está dentro de mis objetivos, por ahora no porque todavía tengo un montón de cosas para desarrollar que me entusiasman, se podría hacer todo paralelamente pero no tengo claro que eso sea lo que quiero, que quiera tener 5 locales por todo el shopping, me gusta el modo y cada vez estoy logrando mejor calidad de vida personal, y logré tener un lugar de trabajo con compromiso con el personal y la gente que labura tiene libertades, es un ambiente muy lindo, y todo ese ambiente fue creado por mí, y por la gente también, no?, pero es decir, yo estoy logrando un modelo de empresa, capaz que es a mi medida, hablas con otro diseñador y te dice -¿pero cuanto facturarás?- onda, no me importa lo que estás diciendo, pero a mi es parte de mi paga también, generar como un modelo de empresa que la gente que se va diga -bo, yo estuve ahí-, todos tienen un cariño especial la gente que pasa por peel, viste?, o lo dicen con orgullo." En cuanto a la dificultad de la gestión para exportar Loreley dice que no fue tan dificultoso "a mi me cuesta bastante todo lo que es técnico porque soy bastante negada a eso y se encargó una de las chiquilinas de hacer todo..., yo le decía: bueno vamos a pesar las prendas, vamos a no se que; yo hablaba con el cliente, ya estaba todo diseñado, ya estaba todo armado, negociaba el tema del dinero, porque aparte tuvimos que firmar con un abogado por si nos atrasábamos y ese tipo de cosas, pero no, a mi me cuesta pero [...] aparte entra dentro de mercado Exporta Fácil entonces creo que la gestión era como sencilla en ese sentido, porque te ayudan bastante con algunas cosas, por ejemplo tienen un despacho interno, te unifican algunas nomenclaturas, cosa que una vez hicimos una exportación por DHL a Chile y eso fué mucho más engorroso, porque teníamos que sacar certificado de origen y eso era mucho más engorroso, nosotros todos nuestros productos son importados, nada es fabricado en Uruguay, sí lo nuestro, pero nada, el resto es brasilero..., entonces tener certificados es que la empresa lo tenga y que le compraste..., eso sí a mi me resultaba mucho más engorroso, pero por Exporta Fácil no, me pareció que..., ta tenés [...] que sentarte y hacerlo como cualquier software, pero..."

9_ El ministerio de trabajo define el sueldo mínimo por 40 horas semanales en \$U11,150, y al laudo del diseñador textil, un sueldo mensual por 40 horas semanales \$U 20852 aprox. Según la encuesta de la Cámara de diseño realizada a egresados, el sueldo promedio es de \$23.000. ¿En qué franjas de salario te encuentras?

a_ menos de \$11.150

b_ entre \$11.150 y \$20.852

c_ entre \$20.852 y \$23.000

d_ más de \$23.000

"Gano más que los más grande, las chiquilinas ganan \$23.000, la idea de Juli este año es llegar a octubre con 25, [...] Juli (trabaja) 8 horas de lunes a viernes, las chicas que eran pasantes que entraron por 4 (horas diarias), ellas si ganan menos de \$11.000 y trabajan de lunes a viernes 4 horas. [...] Yo hace 14 años que estoy haciendo lo mismo, yo pago \$17.000 de alquiler, porque no tengo capacidad de ahorro por ahora, alquilo, no tengo auto, [...] si yo no hubiese podido mantenerme, digo no siempre estuve igual, pasó mucho tiempo que yo no venía a comer una cosa, o a desayunar, siempre andaba con 20 pesos en el bolsillo, entonces es como que son todas situaciones que se fueron dando y además yo trabajo con unos contadores también, que son parte de la empresa, que yo les pago además de la parte de los sueldos, nose que, les pago parte de la administración que la hacen ellos, y ellos organizaron de tal modo para que yo pudiese sacar ese sueldo, si no estuviesen ellos yo no sacaría ese sueldo, iría sacando lo que pueda,

porque no me hubiese administrado, también tiene que ver cómo empezás a: bueno ok, ¿porqué te fuiste al carajo comprando telas en vez de...?; porque claro a uno le encanta comprar tela, comprar tela, tela, tela..., entonces las prioridades de uno., a veces no te focalizás, ok yo tengo que dividir mejor, [...] a veces uno se embala, se embala, se embala, guarda stock, stock, por falta de seguridad muchas veces, entonces a veces empezar a tener a otro que te..., porque a mi, yo a los contadores..., medio que nos enfrentamos, porque en realidad yo siempre quiero gastar, siempre quiero nose qué, y siempre quiero la foto, [...] y siempre voy a tener una idea, entonces ellos me dicen: - ta vos viví al límite con la empresa, ok, pero yo no te puedo decir nada, porque si fuese por mí yo no hubiese salido de la galería La Madrileña-; también este impulso hace que..., pero bueno es un equilibrio, sino, ósea cuando empezás a tener un sueldo fijo, que emocionalmente te sentís mejor, que te podés organizar, ahí te das cuenta de lo importante de las prioridades, que a veces no lo ves porque te entreverás tanto.”

10_ ¿Qué porcentaje significa este emprendimiento en el ingreso total del hogar?

Es el 100% de los ingresos del hogar, ella vive sola con su hijo, el padre del hijo le paga las actividades, pero ella paga todo lo demás, comida, luz, alquiler.

11_ ¿Qué beneficios te ofrece estar asociado a la cámara de diseño?

“Yo estoy afiliada a la cámara más que nada por una..., como políticamente, como alineamiento, como decir: yo creo en esto y estoy construyendo esto, lo voy a hacer tangible con mi afiliación, nada más, porque los apoyos los tenés estés en la cámara o no estés en la cámara, (...) pero en general esta bueno saberte par de otros...”

12_ ¿Hubo algún tipo de apoyo económico o de formación en administración y gestión?

a_ SI: ¿a través de qué ente o programa lo has recibido?, ¿en qué aspectos crees que te fortaleció?

b_ NO: ¿porque?, ¿crees que este apoyo hubiera repercutido positivamente en tu emprendimiento?

“Uno de los beneficios fué el subsidio, que me voy a presentar de nuevo, que están otorgando para contratar diseñadores para mejoras, tipo podés hacer diseño de web, yo que se, [...] renovar el diseño de la empresa.... gráfico, en mi caso ahora quería hacer para una reforma en la tienda, ese tipo de cosas me parece interesante y [...] es una herramienta, vos decís soy de la cámara y es como que [...] tenés cierto aval, pero bueno ta nosotras fuimos apoyados por la ANII, el MIEM, por la cámara de diseño, por varios lugares, no suelo presentarme a muchas cosas igual, porque también, para eso tenés que hacer gestión, [...] y no es mi fuerte, les dije que todo lo técnico..., veo un papel y lloro, [...] porque sino me hubiese presentado a más cosas supongo, pero también pasa, por ejemplo en el tema del mundo de los emprendedores, hay algunos emprendedores que se dedican solo a obtener subsidios pero no desarrollo, terminan, hacen dos años una cosa, después hacen dos años otra, si son muy buenos en armar planes de negocio, entendés?, es super diverso el mundo de los subsidios, yo creo que también lo bueno es estar en el mercado ya el respeto que nos tienen, porque te puede gustar o no la empresa, o podés decir: yo lo haría mil veces mejor; o lo que sea, pero una persona, una empresa que esté tantos años, con el mercado que todos conocemos, o en cualquier mercado igual, porque todos los mercados tienen sus características, con constancia y con determinado criterio, me parece que eso ya te esta diciendo, [...] te da también credibilidad, cuando te ven que vas siempre como en una búsqueda, esta bueno”

“Si con la ANII hicimos [...] consultoría para un estudio de mercado, hicimos en el 2008, 2009 por ahí, y administrativo. Si, si, si, (le ayudó) fué muy duro pero si, super, gracias a eso me mudé a aca a 21 y Ellauri y ahí empezó como otra historia de Señorita Peel en el 2011, como empezar a establecer otros parámetros para pensar en avanzar, porque llegó un momento en que decía dejo o..., digamos, como que le ha pasado a todo el mundo el dejo, y en mi caso como no tenía posibilidad de dejar, yo desde muy joven me mantengo sola, y ya hacía mucho tiempo que no trabajaba para otra persona, entonces como que no se cómo es eso mucho, [...] soy como siempre empresa, no soy empleada, aunque esté trabajando en algún proyecto, entonces en ese momento de tipo dejo todo, como que no estaba ese plan, no podía hacerlo, yo creo que también porque en un montón de momentos lo hubiera dejado, lo hubiera dejado mil veces, [...] pero viste cuando decís: pero yo esto lo conozco, lo sé, bueno ta...; y cuando te vuelve el amor..., y así, esas fueron como las épocas más críticas, haber plasmado lo de la tienda me dió otra fuerza, y apoyo económico no, eh..., bueno en el 2008, del MIEM, compré máquinas, un préstamo sin reembolso”

13_ ¿Tuviste algún momento de crisis en que hayas tenido que replantearte la estrategia?, ¿cómo lo hicieron?

“Bueno, fueron siempre muchos momentos de crisis, siempre hay momentos de crisis, el tema de cambiar la estrategia no siempre es tan tangible [...], porque uno también es humano y te sentís solo, y te sentís que no podés, y te sentís desbordado y capaz que comés mal, o no hacés gimnasia, o no tenés novio, o no..., yo que se, o estás desbordado, entonces como que si uno no está bien..., entonces el primer paso en un montón de cosas fue como empezar a trabajar conmigo misma, pero también eso lo pude hacer cuando surgieron determinadas colaboraciones, de todos modos, cuando estas muy muy muy en crisis, las colaboraciones no las sabés aprovechar, porque estás desbordado y necesitas en realidad alguien que te contenga o que te abrace, no que te diga: -bueno ahora ponete a leer...- , no puedo leer!; entonces como que hay un montón de herramientas, pero [...] esta todo muy estandarizado para que funcione como si fueses un robot, y ta, somos humanos, pero tampoco vas a tener un psicólogo que a la vez sea consultor de marketing, y a la vez financista, entonces es complejo, entonces como que el emprendedor a veces quiero todo del otro, todo de un ente, poco más que lo despierte y le diga: -dale levántate que hoy podés, vamos, vamos!-; entendés?, y como que los lugares te piden -demostrá que vos podés, demostralo- , a veces los momentos más críticos son cuando decís: ta esto tiene que seguir girando, yo tengo que seguir comiendo, pero a la vez yo se que mi objetivo no es estar en la feria de Tristán Narvaja con ropa, mi objetivo en la marca, que crezca que evolucione, siempre mi objetivo fué la marca, y a través de ese objetivo la mejora de los productos y la búsqueda de otras cosas, pero siempre para mí lo más importante fué la marca, es muy importante, la adoro a la marca aparte, eso también es importante, querer lo que es de uno, y fue más o menos (...) en el 2009 aproximadamente, que fué un cambio bastante importante, el 2008 terminó y yo como necesitaba seguir comiendo, como todos, sabía que me quería ir de la galería de La Madrileña, pero no tenía forma de dejar la galería, pero sabía que si seguía en la galería no iba a poder avanzar, entonces por dos años cedí la administración de la tienda y yo le vendía a consignación a mi propia tienda, con mi marca, lo administraban otros, [...] cedí el nombre de la tienda sólo para mi tienda, estaba toda la tienda armada, me pagaron una llave para los muebles y que se yo, y yo les cedí el uso de marca para mi tienda sólo, entonces la marca seguía, para el de afuera, seguía siendo la tienda de siempre, pero en realidad yo no estaba más vinculada a la tienda, eso lo hicimos por dos años, después de dos años empecé a trabajar con los consultores y no se qué, en ese momento me fuí de la tienda, de la parte de arriba donde tenía el taller, y me lo llevé a mi casa, entonces yo en mi cuarto tenía el taller y yo dormía en el living, en el cuarto de mi hijo, y mi hijo era un niño chico, eso fué todo muy intenso, entonces todo el mundo venía, los pasantes venían a mi casa, ahí empecé a tener pasantes, el perro se te escapaba y venía el de la tela y salía corriendo al perro, [...] y esas cosas que hasta hoy lo ves al proveedor y lo abrazás, porque decís ta, [...] pero siempre con mucho amor, entonces esa etapa fue muy difícil, emocionalmente, económicamente, psicológicamente, fue muy difícil empezar a desprenderte y decir, ese lugar de pertenencia que es la galería ya no es mío, yo creo que entré una vez sola después de ahí, nunca más entré, y en ese momento..., no importaba telas, no era SRL, era Literal E, fue todo como ese cambio, entonces yo traía las telas de Argentina y veía quién me las podía pasar y quien no se qué, [...] uno a veces se ata a esas cosas engorrosas para decir ¿cuál es el camino?, hasta que llamé a una fábrica de Brasil y me pasaron con el representante, el representante me vino a ver, y ahí me dijo: -para esto tenés que hacer todo esto en regla-; y ahí empecé, me hice SRL, para poder empezar a hacer importación, [...] antes las contrabandeaba, [...] en la fábrica de Incatex compro algunos básicos de cosas, pero [...] empezas a diferenciarte aún más eligiendo tus productos afuera y así, por ejemplo ahora estamos importando, que llega el lunes, unas moñitas de Francia, estamos hechas unas chetas, [...] estamos copados, porque las moñitas las hacíamos en el taller [...] y es un trabajo de hormiga y a una bombacha de \$200 le tenes que hacer 28000 cosas, y encima la gente se enoja porque es caro, porque..., entonces dijimos ta, aparte los colores que quieras, y ahora vamos a evaluar si es rentable, si no, pero la cuestión es siempre ir metiendo una pastillita para mejorar, entonces cuando vas a hablar con el contador siempre te dice: -pero y ¿porqué la moña?- yo sé que lo hacen también para que yo me cuestione, -¿esa es la prioridad esto Lore, esto es?, [...] no pueden surgir gastos-, me dicen, -no pueden seguir surgiendo gastos, sino...-, entonces ta me obligan a decir: pero mirá, yo tengo un plan, tengo esto, esto,....; -bueno ok, focalizate en eso, hablamos en 15 días-, y está buenísimo, entonces hice eso, con Erick y Santiago, que eran estos consultores de la ANII, [...] conocí a la ANII porque hice en el 2009 como el armado del plan de negocios en la Facultad de Economía, que también me fué como el traste, me fui llorando, porque ta yo no era buena armando negocios, yo fui a hacer algo y no tenía idea de otras cosas de mi misma ni de la empresa, entonces fué todo una idea, porque a todo el mundo le meten en la cabeza que hay que exportar, y que hay que hacer..., como que es el único objetivo, como que hay que ir a Europa..., como que se deja de ver..., hay como que...¿porqué?, [...] como un jugador que un día se da cuenta que no va a ir a Italia, bueno yo me di cuenta que no voy a ir a Italia y estoy trabajando mucho mejor, porque no quiere decir que no vaya a Italia, tal vez, pero no es mi objetivo hacer esto para ir a Italia, entendés?, y entonces podés ver más claramente porque también uno está: porque si el otro lo tiene, porque si el otro...; el otro capaz que factura y va al exterior,

pero nunca sabés la realidad, y seguro que si estas yendo al exterior no estas, digo con la medida que somos nosotros, chiquitos te estoy hablando como empresa, no estás atendiendo fuertemente, o con la versatilidad que yo lo hago el mercado local, o sí, pero no crecés en diversificar tus áreas, no sé...es decir, uno tiene que ver otras cosas también, entonces todo ese fué como un momento de mucha crisis, [...] Srta. peel fué la primer marca en lencería y siempre fui como en los primeros años la mimada total, después vino Majo Rey y vinieron otras, pero majo Rey fue como la fuerte, [...] y en ese momento, cuando empezó a tener alianzas y más visibilidad, yo dije: perdón!, ¿que onda?, yo era la única marca; después pasó que eso mismo me hizo a mí diferenciarme y empezar a trabajar en otras cosas, como ahora que estoy muy fuerte en mayas, tengo mucha referencia para novias, mucha referencia para maternal, [...] y después pasa el tiempo y también hay otras pequeñas crisis, te estancaste ¿qué pasa con las nuevas generaciones que no saben ni quién sos?, y ahí el tema comunicación, entonces siempre hay crisis, pero la personal fue esa la de ese año cuando dejé una cosa y terminé con este local, para abrir este local, el que me pagaba, los que me pagaban un subsidio, creo que de las máquinas el reembolso, [...] un día me dijo:-que bueno saber algo de ti-, porque siempre le mandaba los mailing, -¿en qué andás?-, y le puse: buscando inversor; y me dijo:- me interesaría hablar contigo-, uno del Banco de Desarrollo, y él, Franco, me prestó 40.000 U\$S, con eso armé el local y mantuve 6 meses la empresa aproximadamente, y yo pagaba en cuotas con interés, [...] en un momento él entró como para ganar ahí, y en un momento le dije: nunca vas a ganar plata en la tienda, porque claro no vas a ser socio de Peel, vas a ser de la tienda y es complicado que... ta , tus expectativas, capaz que es mejor que seas prestamista; entonces ta pasó a ser prestamista pero a un bajo precio y ta."

14_ ¿De qué manera utilizas las herramientas informáticas, internet, e-commerce, redes sociales, etc. en la empresa?

"fuerte instagram y facebook, twittter solo reenviamos lo que pasa en facebook, y bueno, el e-commerce y la web." "Vendo (por internet) pero no tanto, es una carta de presentación muy importante y vendemos, pero no tanto..., también a nivel internacional pero tenemos que actualizar algunas cosas, hacerlo adaptable a los celulares y que se yo, y facilitar algunas cosas para que la venta sea fuerte ahí, lo vamos a hacer, este año y el año que viene va a ser el camino ir para ahí. (Etsy) no, probé en algún momento pero no, [...] no somos artesanales, es decir, somos artesanales para adentro, para afuera somos una gran marca, y nos presentamos como marca, no soy yo, [...] si vos googleas [...] por lo general es Srta. Peel, y hay gente que me ha preguntado: -¿es Argentina?-, y eso me gusta a mí, la marca que va a trascender, no se si me explico, no quiere decir que sería genial hay gente que [...] le va increíble vendiendo en Etsy, pero como que todo no podés, osea tendría que tener alguien que me administre Etsy, y el stock de Etsy, no podés hacer que te compren y que no haya stock porque se vendió en la tienda, y no podés hacer todo web."

15_ ¿Has realizado algún cambio tecnológico en la empresa?

"El software fue en la época de crisis, ahí empezé, yo tengo como mis coach empresariales, que son amigos hasta el día de hoy, que son los dueños de Lemon, siempre me ayudan, entonces el software que tiene Lemon lo tengo yo porque me pasaron a su..., me ayudan un montón, me han ayudado hasta en las crisis que, mismo este verano yo llorando, buaa los talleres, no se que..., a pensar en cosas, -rentabilidad, pensá en esto, pensá en lo otro, [...] sacá tal informes del software...- bueno el software es de producción y facturación entonces te saca reportes de rentabilidad, ósea de los clientes, ranking de clientes, ventas por hora., te saca de todo, lo que pasa que después tenés que saber que hacer con eso, no?, podés [...] hacer promociones para obras específicas, pero ahí tenés que ensamblar todo bien comunicativamente, después otro coach que tengo, un amigo que es el dueño de Musitelli, que siempre lo he llamado [...], fue una de las personas que me dijo: -mirá Lore, tu trabajo implica eso, personal, finanza, comercial, si no estás de acuerdo con eso buscate otra cosa.-, [...] entonces bueno, hoy es esto, si realmente lo querés..." "todo lo hacíamos en excel, anotábamos en el cuadernito, ahora tenemos estadísticas de todo."

16_ ¿Qué método utilizas para recoger la opinión de los clientes?

"No, no tenemos opiniones, es la tienda, facebook, mail. Pero no tenemos algo tipo Zara que dice: -¿qué te pareció la experiencia?-, no, es un debe ese, no tenemos, también muchas veces cuando generás alguna activación sabés también que feedback tenés, por ejemplo cuando hicimos, el año pasado no, el otro, "contar tu historia de parto", que yo conté mi historia de parto que fue algo muy lindo para mí dentro de la marca, personalmente que fue la primera vez que hablé y escribí en primera persona, la convocatoria fue un éxito arrasador, hubieron 31 historias de parto muy saladas, estuvieron buenisimas y ahí te das cuenta que piensa la gente, seguro que si lo hiciese Dove no hubiese recibido, como que las marcas muy, muy, muy, muy grandes pierden credibilidad, [...] pero bueno siempre hay cosas para mejorar y es un pendiente."

17_ ¿Cuáles son las características que hacen al proyecto rentable?

“Primero que tengo claro cuáles son los básicos, ósea cuales son las cosas que más se venden y que me dejan más rentabilidad, entonces los trabajo de modo separado a las colecciones cápsula o las prendas que son supuestamente más exclusivas o llamadores, entonces si bien los trabajo [...] a veces en el mismo lenguaje de colección, los sé diferenciar para ver qué se va a hacer antes, qué sale antes, cómo voy a marcar uno y otro, he tenido bastantes errores en algunas cosas de esas pero cada vez voy afinando más el ojo en eso, a veces cuando estamos, por ejemplo ahora que estamos haciendo la colección cápsula las chicas dicen: -no,. Porque hoy no puedo porque estoy haciendo esto-, le dije, no, se van a hacer las dos cosas, se hacen las dos cosas porque de acá comemos y esto nos da el prestigio, [...] se hace, vemos como hacemos [...]; y ta lo sacás, eso a mi me requiere un esfuerzo..., me voy agotada después que hago eso, viste?, cuando le decías a la tropa: dale, dale!, vamos, vamos; pero con calidad, [...] bueno ese es un factor muy importante, y también atender lo que pide la gente, [...] después también estar dentro de un rango de precios, es decir, no somos baratos, no somos los más caros pero no somos baratos, no nos interesa ser baratos, podemos después generar acciones y cosas que permitan sacarnos mercadería con baja rentabilidad, pero en principio no, porque nos cuesta..., no es que marcamos millones, pero no podemos marcar menos de la base porque sino es una ONG, y no yo ya no estoy para eso, es decir, venderé menos pero con mayor rentabilidad, entiendes?, hay muchas ofertas para vender más barato, y ta, que compren en otro lugar, no se, no puedo hacerlo, ¿porque voy a creer que puedo hacerlo?, ¿con qué herramientas?, no podría, ahora teníamos unos broches de metal que conseguir, fuimos a Metalar para conseguir broches, \$12 la unidad, mínimo 1000, los compramos en una mercería, ni siquiera en una fábrica, en Argentina, nos salió \$1,30 los mil, \$1,30 contra \$12 pesos, tenía que pagar \$12.000 contra \$1.300, [...] ta es eso, y la gente quiere packaging, y quiere ir a la tienda y que cada vez esté mejor, y que las fotos no se que, y bueno el mercado te da lo que te da, yo no puedo hacer esto por menos de tanto, sino las chiquillinas no cobrarían..., Juli no va a llegar este año a los 25 (mil pesos), y es una gurisa super formada, salió del CDI, sabe manejar bien los idiomas, que voy a una ronda de negocios y ella traduce no se que, es decir [...] tenés gente al lado que estudió..., se merece poderse ir de vacaciones, comer, y con todo lo que sale aca en Uruguay, ¿qué menos?..., entiendes?”

18_ Se te va a nombrar diferentes aspectos del emprendimiento (palabras clave) y la idea es que nombres puntos donde se destaca o tiene debilidades tu emprendimiento.

a_ Diseño / innovación

“Bueno, depende a que le llames diseño e innovación porque puede ser heterogéneo, por ejemplo nosotros ahora en la colección cápsula vamos a estar muy despegados en lo que hacíamos, porque es una colección cápsula donde el foco va a estar en el diseño duro, vamos a hacer campaña especial, lanzamiento especial enfocado a los 14 años, y después por otro lado tenemos como la colección genéricos, que son todos divinos no se que, pero es la ropa interior que tiene..., los soutienes de arriba tienen 7 calces, las partes de abajo tiene otras no se que..., dos body's, un camisón, y todo eso en distintos colores, y en eso también desarrollás, diseñás, pero es como otro lenguaje, yo creo que la fortaleza está en el ensamble de esos dos mundos, el primero es este, el genérico no se que, que cuando lo llegás a aceitar, no es fácil porque tiene mucho más producción, tiene que estar todo mucho más aceitado y hay que intentar bajar los costos (...), podés trabajar mejor en el otro, recién ahora siento que vamos a poder trabajar más en pastillitas de diseño, que además de ser rentable cotizar más en el sentido de que la marca se está innovando, no se cuál es el fuerte, yo creo que te lo podría decir después, en 6 meses, creo que vamos a estar fuertes, pero ta nose.”

b_ Imagen de marca

“Un 8 creo, no?, un 8 está bien, [...] con el tema de la imagen de marca, por ejemplo gráfica nosotros como que haces 2 años, 3 años, empezamos a evolucionar porque entró una chica a la [...] marca que empezó a meterle más cabeza a eso, antes como que empezó a ser como medio disgregado, no había una identidad de marca, y si bien había una espiritualidad de marca que todo el mundo entendía, muchas veces esa espiritualidad no estaba reflejada para el nuevo cliente gráficamente, hacia afuera, y como que en 2 o 3 años mejoramos un montón pero la fuimos remando en algunos aspectos, por ejemplo sacamos la marca con letra cursiva y metimos el logo que teníamos de la web pero que iba como sufriendo la necesidad de tener un logo, y en realidad estuvimos 3 años sin logo, la gente no sabía pero eso que decía Srta. Peel no era el logo, (...) y nos funcionó mientras podíamos porque estábamos resolviendo y mejorando otras áreas, dijimos por acá la vamos llevando, la vamos llevando, la vamos llevando, y ahora con esta cápsula también estamos haciendo la identidad de la marca, y ya tenemos el logo nuevo, tamos re copados, así que ahora va a mejorar, después yo creo que una de las fortalezas de Peel es que siempre estamos metiendo una pastillita, si no es esto, puede ser otra cosa, y en el fondo siempre está mi mirada y que se yo, viendo..., ta, tenemos que ser rentables también, digo porque hemos tenido cosas también que decís: acá no, la pifiamos; [...]

ahora cuando hicimos esto lo de la cápsula fue como: ok, volemós [...] vamos por todo, chicas esto lo vamos a poder presentar internacionalmente, es como una carta de comunicación, vamos a trabajar en nuestra carta de comunicación acá, entonces a veces no se puede hacer todo [...], ser artístico, y comercial, y no se qué, entonces vos podés generar una estructura que te permita tener esos nichos.”

c_ Valores asociados al producto

“Mirá la cercanía con el cliente yo creo que es un gran valor, la gente percibe cercanía y calidad, en principio, eso es un valor importante.” “(se acercan a las personas) en la forma que hablamos, en la forma que atendemos, en tener siempre un guiño en lo que pasa también en lo comercial, acompañar, que se yo, cuando fue lo del mundial, por ejemplo, nosotros hicimos batas celestes con el nombre de cada jugador, hicimos todo una logística para llevarlas y que se las dieran en la mano, fue el partido que perdieron, al final se las dieron y todos se fueron con sus batas y todo eso lo registramos en las redes, e hicimos unos bodis para las mujeres, que vendimos monotones, que decían soy celeste de espíritu Peel, es decir era como un guiño tipo: hacemos eso y estoy desde este lugar y te entiendo y soy tu cómplice; y eso tratamos de hacerlo en distintas cosas, por ejemplo, la cosa de parto, [...] después por ejemplo miradas Peel, que son fotoreportajes en 35mm donde le sacamos fotos a personas famosas que se yo, en otro lenguaje, entonces eso, esa preocupación que vos sabés que atrás de eso no hay ganancia, atrás de eso hay como una motivación de estar.., [...] digamos ganancia si hay, porque eso vale mucho”

d_ Trabajo personalizado

“No, hemos hecho y terminas no cumpliendo o haciéndolo mal, porque nuestra estructura no lo permite, es como lo que te decía del vestuario, el que hace eso se dedica a eso, el que hace a medias es probable que queden disconformes las personas, lo probamos montón de veces”

e_ Público objetivo

“Nuestro público objetivo es bastante amplio, el foco fuerte, el fuerte, es de 20 a 35 años, es el porcentaje mayor, hay un porcentaje menor de hombres en el total de las personas, y nos compran como hasta 60 años, 50 y pico, 60, nos compran algunas personas que son más grandes pero son muy puntuales, algunas personas que son más chicas de 20 pero es muy puntual, una cosa así, mayoría mujeres, va mucha gente grande, 50 años van pila, bastante, como el hecho este de que vos podés regalar Peel también, una marca que se presta para despedida de soltera, para cuando estás embarazada, entonces capaz que vos no sos el público objetivo pero sí sos el comprador.”

f_ Nicho de mercado

“Nosotros tenemos varias líneas, entonces según las líneas es nuestro nicho, porque si hacés las novias, por ejemplo nosotros ahora estamos trabajando eso, si hacemos novias, contarle a las novias que también pueden renovar toda su ropa interior, y también pueden comprarse la malla para la luna de miel, pero en realidad el nicho es las novias y las despedidas de soltera, ese es el zoom, después tenemos lo maternal, que es mucho más amplio, nos compran todos los géneros, todas las clases sociales, todas... , no todas las clases sociales no creo, porque un camión sale mil y pico, no creo que eso todos puedan, pero.., y después el target de las mallas son más pendejas pero también de las grande, es diverso, es muy diverso, [...] y eso también fué algo construido después de esa crisis, me siento muy orgullosa de eso porque cuando hace frío vendés nose que, entendés?, vendés el algodón, y en mayo es cuando más natalicios hay en Uruguay, porque ya lo investigué, entonces abril y mayo son las ventas más fuertes de algodón y maternal, las mallas se venden todo el año y el fuerte bueno es en temporada pero vendemos todo el año, la lencería se potencia más a mitad de año, (todo el año se vende) la lencería y la ropa interior porque es más atemporal pero hay momentos fuertes, entonces cuando está uno fuerte suplanta al otro, es decir, porque si fuese sólo lencería capaz que tendríamos dos meses fuertes y después la vas sosteniendo, cuando baja la lencería tenemos otros fuertes.”

g_ Técnicas

“No, tengo una muy buena modelista, esa es nuestra técnica, tengo muy buenos calces y mucho oficio en la moltería, en el uso de los materiales en esas cosas, entonces como un standard de calidad sostenido.”

h_ Funcionalidad

“Re, si, hay para todo tipo, siempre estamos mejorando pero... , [...] generamos esos básicos que está el soutiën Halter, el que tiene más capacidad, el más pendejo, el no se qué.., y entonces pienso todo esto

hasta la bombacha alta, la más finita, la que se vende montón, entendés?, si intentamos que haya para todos, siempre nos falta alguna cosa, siempre, que tiene que ver con lo tecnológico, tipo la tecnología que aplicaba Victoria Secret en los soutienes ponele, o ese tipo de cosas que ta, que a veces acá no hay aros, tendríamos que empezar a importar aros, hay aros hasta 105, entendes?"

i_ Calidad

"Ta, es bien, es buena, no se si es la infalible, pero es buena y dura, no se, no uso ropa interior de otra marca, entonces...., me dura."

j_ Materia prima

"La importo, la problemática es el caso de que no tengas la plata, es la única, y tiene una calidad buena, tiene un respaldo importante esa empresa, es una característica distinta, esta buena, tipo, un encaje de Peel, no es un encaje de La Opera, que calza, que no se que y que tenés 28 millones de cosas a \$400, que son divinos y lo que sea, pero si te gusta ver las diferencias lo notás, los encajes son distintos, todo, la textura, la suavidad, eso son cosas que también, por eso, va en la experiencia, yo ahora he usado, que hicimos una colección de algodón orgánico, que la verdad que nunca había usado algo de algodón orgánico, me lo puse y notás la diferencia, pero hasta que no lo vivís, no lo notás, y después ya todo lo sintético, cuando conocés eso, empieza a sentirse distinto, y en esto pasa lo mismo, hasta que no descubris la cercanía de lo que es Peel o un soutien o lo que te depara internamente y con vos mismo, no lo experimentas, entonces ta, sos feliz con SiSi, y está bien también, lo que te quiero decir es que es como un lenguaje y es como cuando decís: ¿sabés qué? Voy a hacer un poco más de decorar mi casa o, sí ¿sabés qué? desayuno afuera un día, es como otra cosa, o me voy a comprar un cuadro, no una foto, me voy a hacer un cuadro de Pepe que lo hace original, aunque sea de Pepe; entendés?, pero ya es un estadio donde uno dice: ok elijo determinadas cosas; hay gente que lo puede hacer desde chico y siempre tuvo lo mejor, y a veces no se da cuenta también en diferenciar porque siempre conoció como...., pero en las telas y en todo eso es importante, yo que se, a mi me encantan los tejidos, un buen tejido suave y que se yo, hay mil variantes."

k_ Mano de obra

"Lo mismo, la manos de obra es uno de los puntos así delicados, porque creo que en la ropa interior los oficios están como bastante escasos, porque las nuevas generaciones no quieren coser, no quieren aprender a coser porque ta, es algo que te requiere paciencia, tiempo, tenés que amarlo, te tiene que gustar, y eso estaría buenísimo que se pueda transmitir mejor, porque vos me decías que las pasantías..., que ibas a las fábricas, yo no lo veo mal, porque si se une la intención con el diseño y saber cómo se hacen los procesos..., a mi me costó un montón entender, le pedía a la gente cosas que eran imposibles de hacer al principio, me frustraba, me enojaba, [...] y ahí empezás a trabajar en todo, desde las fichas, como le calzan las cosas a las personas, y siempre hay para ajustar millón, pero es un tema que cuando encontrás y ensamblás con los que llegan a la calidad que vos querés y cumplen, después te ves limitado con la capacidad de producción, pero está buenísimo las cosas que se van dando, siempre, [...] digo a este nivel que les decía."

l_ Proceso productivo

"Que lleva logística y que hay que prestar mucha atención, y trabajar mucho la parte de comunicación interna que es siempre lo que hay que seguir avanzando en eso porque..., un detalle que -ah no, lo hago mañana-, o -ah, me olvidé-, ese 'ah, me olvidé' puede ser un grave problema porque, un detalle que lleva una persona que está en otro lugar que no sabés con qué humor está, que le paso en el día, y le llevé una pieza incompleta, o me olvidé de decirle al cortador que era no se qué, o me olvidé de este moldecito acá, todo ese tipo de cosas puede trastocar toda una presentación, una campaña, o que entre el dinero porque el pedido entraba en tal..., entendés?."

m_ Infraestructura

"Pequeña, me gustaría tener otro local acá en Montevideo, o capaz que dos más como máximo, y tener una oficina más grande pero por ahora estoy bien, una oficina más grande para separar más la parte de taller y de oficina, y que el depósito de telas esté más cerca, ahora el depósito de telas está en la tienda, atrás"

n_ Variedad de roles en su trabajo

"Voy saliendo, me siento a gusto y a veces me agobio, me gusta un poco saber un poco de todo, [...] si me siento orgullosa de eso en realidad, de la capacidad de visualizar muchas cosas a la vez, tal vez es la gestión, que lo demás funcione sin mi aunque yo lo tenga que introducir y estar, como yo además tengo que

hacer el seguimiento de si la persona principalmente o de su tarea, y intervenir nose que, ahí es cuando me desgasto, pero si la pata sigue esta bueno, es lindo, a mi me gusta.”

o_ Aspectos de tu actitud emprendedora que benefician al proyecto

“Lo que te decía, comprometer a los demás, soy buena en eso”

p_ Organización

“Está organizado pero gracias, básicamente, a personas que han ayudado al proyecto, al software, a los contadores, a pasantes o empleadas que han [...] podido seguir procedimientos que a mi me costaban más, pero si esto es re ordenado” Ella las considera alianzas que fueron super estratégicas para su negocio.

q_ Formación en gestión

“En realidad no, hice [...] (lo de la facultad de economía), en realidad me ayudó a ver que estaba en pañales, que no podía exportar, que no sabía ni cuales eran mis costos, yo llegué en ese plan.”

r_ Características de la dinámica de trabajo independiente

“Está bien, nose, me gusta tener flexibilidad en el horario, pero también eso es el arma de doble filo que podés trabajar muchísimo más, ese es el tema, así que es relativo, que todas las responsabilidades caigan en mi es una cosa que me pesa, aunque también me mantiene activa y me genera como endorfinas, entonces es una contradicción, yo creo que el foco estaría en estar bien uno, estar bien uno sería poder compartir la vida, también, que es un tema, yo soy bastante solitaria y estoy mucho en el laburo, entonces es como que ahí hay un tema a trabajar, es como que ambas cosas pueden ser positivas y negativas a la vez, todas las características, pero creo que como todo en la vida,

s_ Venta

y eso también fué algo construido después de esa crisis, me siento muy orgullosa de eso porque cuando hace frío vendés nose que, entendés?, vendés el algodón, y en mayo es cuando más natalicios hay en Uruguay, porque ya lo investigué, entonces abril y mayo son las ventas más fuertes de algodón y maternal, las mallas se venden todo el año y el fuerte bueno es en temporada pero vendemos todo el año, la lencería se potencia más a mitad de año, (todo el año se vende) la lencería y la ropa interior porque es más atemporal pero hay momentos fuertes, entonces cuando está uno fuerte suplanta al otro, es decir, porque si fuese sólo lencería capaz que tendríamos dos meses fuertes y después la vas sosteniendo, cuando baja la lencería tenemos otros fuertes.”

“Bien , re bien, [...] digamos, este mes fue más flojo pero es una característica de que todavía no lanzamos y que se yo. (Los puntos de venta) son la tienda y on line.”

t_ Precio

“Es un precio de medio a medio-alto, yo cuando empecé vendía 2X \$100 las bombachas, y un día me dijeron:-bueno, vendeme al por mayor-, yo no tenía margen para vender al por mayor, me decían: -¿cómo vas a vender una bombacha \$50?¿vos hiciste los costos?, no puede ser, ¿te tomaste un ómnibus para ir a llevar...?¿qué hiciste?-, entonces también el precio que tengo me posibilita exportar al mismo precio, es decir, el precio que tengo acá, lo pueden vender en otro país al mismo precio, eh, lo puedo vender al por mayor a ese precio, es como que manejas otras posibilidades, vendo tambien al por mayor al interior a algunos lugares puntuales.”

u_ Atención al cliente

“No, intentamos hacer seguimientos, ser cercanos de algún modo, hay cosas para mejorar en ese aspecto, pero hay cercanía cuando se atiende, sería como esa la característica.”

v_ Difusión, promoción

“Tenemos medio y medio-alto, pero ahora estamos en el medio hasta que no lancemos, pero no se si somos lo más conocido en Uruguay ni ahí, pero dentro del circuito que nos movemos si, también hay como algunas marcas que están en boga y Srta. Peel siempre está dentro de esas marcas, entonces como que el impulso de una llama a la otra y así, al menos eso creo yo, capaz que no es así. (Usamos) Más que nada lo digital y algunas alianzas con algunos medios de comunicación.”

w_ Posicionamiento

“Es bueno, no se si es muy bueno pero es bueno, bueno para arriba”

x_ Competencia

"No se porque la competencia son todos, por ejemplo ahora está Forever 21, que es competencia de todos, digamos, aunque no sea directa compite, el montón de marcas que salieron haciendo mallas este año que en dos años capaz que no hacen más pero en el momento te compiten, es otra opción, eh... las establecidas, Majo Rey es una establecida pero no es competencia en muchas aristas, porque hacemos cosas distintas, en muchos aspectos nos dirigimos distinto al público, en otras cosas si competimos, pero me parece también que somos complementarias, hay muchas marcas que son complementarias, nadie se viste todo de una marca, [...] por ejemplo nosotros tenemos personas que estoy casi segura que se visten en SiSi pero si tienen que regalar regalan en Srta. Peel, entonces la trama es más compleja, [...] o capaz que yo creo eso, creo que la gente le compra a Majo o le compra a SiSi y en realidad le están comprando a un tercero que hace en su barrio, no lo sé exactamente, hay que ver si es competencia de compra o competencia de imagen, hay un montón de diferencias y a veces no son directas las personas que hacen ropa interior, a veces son como posicionamientos de competencia y ese tipo de cosas que esta bueno, te hacen medir [...] y te motiva."

y_ Dificultades economicas

"Y.., nose, como que hay que medirse [...] y proyectar para organizarse, a veces uno quisiera hacer todo a la vez, y a veces bueno los tiempos financieros."

z_ Cargas impositivas

"Trato de no hacer foco en eso, la verdad que trato de no pensar en las cargas impositivas y pago y punto, no lo quiero tomar como en un discurso interno de peso porque me voy a quedar anclada ahí, y no lo voy a poder cambiar yo, entonces no me interesa, lo pago y lo pago, me hace sentir bien no deber, me siento como empresa fuerte, [...] antes las chicas decían: -bueno entrás y estas tres meses y después te pongo en caja-, en algún momento lo hice, entendes?, y ahora es un placer, entrás y estás en caja... y tener como ya ese sistema, entrás en el sistema, entrás y te empezás a sentir como con otra jerarquía, está bueno, después bueno, las cargas es montón, [...] tratás de no pensar en eso sino ¿cuál es el camino?."

aa_ Sueldo

"Si este año llegamos a un sueldo que quería, y re bien, re bien, entiendo a veces cuando tengo que cobrarlo en dos veces y que se yo, pero re bien, estoy re contenta, digamos, esto se tiene que estabilizar y seguir así para que yo pueda proyectar y decir: bueno junto para esto, junto para lo otro; es decir, lo que planteamos este año tiene que dar todo el año para después sacar un resultado y decir: ok, lo mido así, esto me reporta; también mis aspiraciones son como simples, también puede ser por eso, [...] nos esas de vacaciones, puedo proyectar comprarme un auto, ta ahora la casa todavía no es, la otra vez mi hijo me preguntó: -mamá ¿vos te considerarás una mujer con plata?- y yo le dije: yo me considero una mujer con muchas posibilidades; y es eso, tener un emprendimiento también es tener muchas posibilidades, y es buena frase para cerrar."

Uyuyuy

1_ ¿Cómo resumiría su emprendimiento?

"Yo cuando me preguntan qué hago yo les digo que ropa, porque moda me parece que es más viajado y en verdad yo hago cosas más comerciales, que es lo primero que te pasa cuando empezas un emprendimiento y por lo menos a mi me pasó, que me di cuenta, y dije fa, no, cuando abrí acá por ejemplo hice unas prendas re locas y fué una transa venderlas, osea era algo más moda más viajado más de, como que te diga más de pasarela, que es para mi la diferencia la diferencia entre decirte..., [...] yo hago esa diferencia, para mi moda es más viajado y ropa es más comercial, entonces ahí cuando me di cuenta que no vendía nada, o que me costaba más vender. [...] Hago ropa más urbana, ropa para usar todos los días, no hago ropa de fiesta, otra cosa que intenté en algún momento, alta costura no existe en Uruguay, alta costura es otra cosa, la gente piensa que es alta costura, pero nada es alta costura, pero sí intenté hacer algo de ropa de fiesta o algo más lindo como para salir..., me di cuenta que no me resultaba, que no era mi público, que no era el lugar para venderlo, ta?, porque esa es otra cosa, vos tenés que ver donde estas parado, que público tenés, que eso también lo empezás a conocer con el tiempo, si yo acá pongo una cosa

de lentejuelas no te la vendo nunca, como que la gente viene a buscar otro tipo de prendas, yo creo que el estilo de un diseñador es medio innato y se va desarrollando con los años, entonces ¿qué estilo de ropa hago? Yo que se, pero se que tengo mi estilo, reconozco mi estilo, sé cuando me estoy yendo de mi estilo y cuando no, y también cuando uno quiere evolucionar su estilo, porque llega un momento que también, más cuando tenés una tienda tenés que estar ofreciendo cosas diferentes, no podés hacer siempre lo mismo, entonces ahí también vos tenés que ir como evolucionando pero mantenerte dentro de tu onda pero también ir cambiando.."

2_ ¿Bajo qué formato de empresa te encuentras?

"Régimen general ahora, arranque como pequeña empresa y nos cambiamos el año pasado. Lo que pasa que nos pasamos de facturación, con pequeña empresa vos podés facturar hasta un límite, \$800.000 por año, nosotras nos pasamos de eso y te tenés que cambiar si o si, ta te podés hacer el boludo pero..., cuando yo me di cuenta de que me pasé, dije ta me tengo que cambiar, me cambié, y en verdad no te sirve porque pagás mucho más, pasás a pagar IVA, otros impuestos, osea eso es algo que está mal hecho por ejemplo, porque es muy desigual, osea el salto está salado te cambia y es muy radical, no hay un punto medio [...], yo cuando me pasé fui a hablar con un contador porque hasta ese momento no tenía un contador, lo hacía todo yo, yo trabajé antes de gestora, antes de tener el local, entonces más o menos me manejaba un poco, y sino consultaba, [...] entonces dije ta, esta parte la quiero delegar, contraté un contador, nose qué, y el loco claro, cuando yo le conté mi situación, me dice: me quiero morir, claro vos te pasaste de facturación pero en diciembre, y en diciembre todo el mundo vende por las fiestas, por el aguinaldo, nosotras justo hacemos bikinis que es un producto que se re vende en verano, - pero tu realidad es que el resto de los meses no sos régimen general, seguís siendo pequeña empresa-, es el promedio anual, a ellos no le importa, ah no porque un mes te fué bien y el resto..., (...) claro nosotras en diciembre vendemos 25 veces más que el resto del año, [...] y ta igual te tenés que cambiar, a ellos no les importa, a ellos, le importa lo que vendés en el año, punto, y eso en verdad es algo que no está bien hecho, para nosotros rubro textil o el que sea, la persona que se tiene que cambiar de una pequeña empresa a un régimen general es muy grande el cambio económico, pero bueno ta, cosas que tenés que afrontar y ta no te queda otra."

3_ ¿Cuántos años de antigüedad tiene el emprendimiento?

Desde el 2010 tiene su local en la galería del Virrey pero desde antes, 2, 3 años antes, ya fabricaba ropa, vendía bikinis por la playa, y dejaba en locales a consignación.

"6 años porque en verdad como les decía, hacía cosas de antes pero la empresa la abrimos cuando abrimos acá"

"Hice el básico, después hice moltería y pret a porter, hice lencería y soireé, y ta después hice Peter, después quería hacer el Centro, pero claro, no había terminado el liceo, entonces ta, terminé el liceo y no se qué, y cuando terminé el liceo que me podía anotar en el centro medio que abrí acá, porque terminé el liceo grande, como me colgué de chica con todo esto otro, hacía las dos cosas a la vez pero no rendía. [...] Después de un despido, mande a cagar a mi jefe, y con eso junte guita y abrí aca, osea el despido, pum, lo metí acá y abrí."

4_ ¿Es un emprendimiento que funciona todo el año?

Es un emprendimiento que funciona todo el año

5_ ¿Cuántas horas le dedicas?

"Acá en el local [...] son de 10 a 20 hs, osea son 10hs por día [...], y yo le dedico más o menos lo mismo, [...] yo trabajo en mi casa, antes trabajaba acá arriba, ahora me arme el taller en mi casa, y ta, ¿viste como es trabajar en tu casa?, parás te haces un mate, parás comes, ta nose que, pero si más o menos, lo mínimo que trabajo por día son 8 horas, 10 horas, depende de lo que tenga que hacer porque a veces estoy todo el día cortando, a veces estoy todo el día haciendo moldes, a veces tengo que salir a dar vueltas, a comprar cosas, ir a la modista, esto, lo otro, entonces ta, es relativo, pero ta lo que no trabajo son los fines de semana, eso ya hace un par de años es una cosa que dije ta no, para un poco quiero vivir, pero si, y a veces más, tengo días que puedo trabajar 16 horas, cuando es temporada que se viene diciembre, que sabés que tenés que trabajar, tener mercadería, o si me re cuelgo me quedo hasta las 3 de la mañana me quedo, también a veces uno en estas cosas trabajas por inspiración, entonces a veces estás re colgado, viste?, y querés seguir y es el momento que..., yo que se yo me he quedado toda una noche de repente diseñando una colección, porque ta se me prendió la lamparita y tipo ahí no apagues la lamparita, cuando se te prende dale, y ta te pasa eso, [...], es medio relativo, pero sí muchas horas, osea la vida"

6_ ¿Cuántos integrantes hay en el proyecto? ¿incluye empleados?

Cuántos integrantes hay en el proyecto? incluye empleados?

"En verdad somos 3, osea personas que trabajamos como más fijo somos 3", Nadia es la dueña y los otros son empleados, la hermana de ella es vendedora y esta en caja, la modista con la que trabaja es tercerizada, aunque la considera parte del equipo por ser fundamental para la empresa. En los comienzos ella se encargaba de diseñar, cortar, coser, atender la tienda, por lo que decidí derivar la costura y la atención del local.

7_ Para la DINAPYME las pymes se clasifican de la siguiente manera:

a_ micro: no más de 4 integrantes y de un ingreso anual (facturación) de \$6.622.600 pesos (por mes \$ 551.883)

b_ pequeñas empresas, entre 5 y 19 personas y un ingreso de \$33.113.000 (por mes \$ 2.759.416)

c_ medianas son aquellas de entre 20 y 99 personas y un ingreso anual de \$248.347.500 (por mes \$20.695.625)

Son una microempresa.

8_ ¿Has tenido experiencias de exportación? ¿con qué mercados trabajaste?

Nunca realizaron exportaciones.

9_ El ministerio de trabajo define el sueldo mínimo por 40 horas semanales en \$U11,150, y al laudo del diseñador textil, un sueldo mensual por 40 horas semanales \$U 20852 aprox. Según la encuesta de la Cámara de diseño realizada a egresados, el sueldo promedio es de \$23.000. ¿En qué franjas de salario te encuentras?

a_ menos de \$11.150

b_ entre \$11.150 y \$20.852

c_ entre \$20.852 y \$23.000

d_ más de \$23.000

"Yo soy un desastre, porque me chupa un huevo la plata, entonces nunca hago números, ósea también como eso lo manejo con mi hermana es todos los días: ¿cuánto vendiste? 5, 10, 20 palos?, \$2.000, 200\$ una bombacha, osea como que en el día a día hacemos eso, [...] después Laura pasa las ventas, vemos cuánto vendemos por mes mas o menos, pero nunca estoy todo el día haciendo números porque es una cosa que también te lleva tiempo, a parte como el IVA y todo eso lo calcula el contador [...] me llama todos los meses y me dice: mirá tenés que pagar tanto de DGI, ta voy y lo pago, no estoy controlando por ejemplo los ingresos y los egresos todo el tiempo [...], yo agarro plata la utilizo, voy compro, vendo, traigo, llevo, osea no estoy todo el tiempo haciendo números, pero supongo que debo andar arriba de los 20 (\$20.000), más o menos, ponelo entre 20 y 23 porque hay meses más y meses menos, [...] no tengo ni idea con cuanto plata me quedo yo"

10_ ¿Qué porcentaje significa este emprendimiento en el ingreso total del hogar?

Nadia vive con su pareja y dice que su ingreso por el emprendimiento (que es su único ingreso) es aproximadamente la mitad de los ingresos totales del hogar.

11_ ¿Qué beneficios te ofrece estar asociado a la cámara de diseño?

"Mirá, me hice socia de la cámara ahora, hace re poquito, el año pasado y en verdad todavía no usé ningún beneficio, me asocié en verdad si queriendo enterarme un poco más de cosas y como que tenemos un producto que me gustaría tratar de exportarlo en algún momento pero también eso requiere como más pilas más que también no se si todavía estoy, y también me hice socia de la cámara para aportar, para ayudar al sector, osea porque eso también nos sirve a todos, [...] si igual no es tanta plata y un poquito uno puede colaborar y sabes que si le va bien al sector nos va bien a todos, ta como veo que ellos siempre también están como generando cosas y oportunidades, y viendo, y acuerdos, y esto y lo otro, lo pensé un poco por ese lado y un poco para enterarme de cosas pero ta como que también te consume esto, entonces ta, a veces hay diez mil cosas, ahora ponele estaba lo de Moweek, proyectarse y no se que, y lo pensé dos veces pero dije ta no, [...] no me puedo enloquecer con esto, [...] yo por lo menos no estoy pudiendo abarcar todo, viste? Y a veces meterte en decir: ay quiero exportar, bueno también, requiere que vos metas mucho más a otra cosa, entonces ta como que en verdad no he utilizado nada todavía, pero me parece que esta bueno todo lo que hacen, que esta demás, que están dando pila de oportunidades y que hay que aprovecharlas, [...] yo pienso que estoy a full y que no me da el tiempo para hacer cosas que ellos generan pero para la gente, osea los estudiantes que no están trabajando..., tienen diez mil cosas, les re sirve estar

ahí, me parece que te enterás de todo lo que pasa en la vuelta, las becas y cosas, los concursos, esta bueno”

12_ ¿Hubo algún tipo de apoyo económico o de formación en administración y gestión?

a_ SI: ¿a través de qué ente o programa lo has recibido?, ¿en qué aspectos crees que te fortaleció?

b_ NO: ¿porque?, ¿crees que este apoyo hubiera repercutido positivamente en tu emprendimiento?

Nunca tuvo apoyo ni económico ni de formación, “todo lo que aprendas te sirve, yo aprendí a los golpes, [...] pero si obvio todo lo que estudies y aprendas siempre de alguna manera lo utilizas, como te digo, yo antes por ejemplo trabajé de gestora, es una boludez, pero tenía manejo de bancos, tenía manejo de DGI, tenía manejo de BPS..., cosas que cuando vos tenés una empresa tenés que [...] entender, [...] soy bastante autodidacta yo, leo, investigo, me compro abundantes libros, leo mucho, investigo en internet, osea estoy más para cosas así, por mi cuenta investigo bastante, pero no he hecho ningún curso”

13_ ¿Tuviste algún momento de crisis en que hayas tenido que replantearte la estrategia?, ¿cómo lo hicieron?

“Todos los días te replanteas las cosas que estás haciendo bien y mal, y estas 24hs pensando en cómo mejorar el emprendimiento. [...] crisis así no, pero el principio fue re difícil, estabas una semana sin hacer caja y decias pa, ¿cómo pago las cuentas?, y el otro día mirábamos con Laura los números, viste?, y es como te digo, yo no le doy mucha bola a los números porque ta, no se como hago para llegar a fin de mes a veces, pero llego, pero mirábamos febrero del primer año y bo [...], era haber vendido \$15.000, y Laura me dice: ¿y cómo hiciste?; no sé!, yo que se que hice, no se si le pedí plata a mi vieja... ¡por favor! No pago la luz!, osea no me acuerdo porque ta fué hace 6 años, pero nos reíamos porque \$13.000 capaz que los vendemos hoy en un día, [...] pero si me acuerdo que el primer año fue heavy, es como te digo, ni siquiera había nadie que me ayudara, era yo sola con todo, y si lloraba, estaba todo el día acá y capaz que no me compraba ni una coca cola, trágico, después te reís de esas cosas, pero no es fácil tener un emprendimiento, [...] vas probando cosas y te vas dando cuenta, yo en un momento quise hacer ropa un poquito más linda como para salir y me di cuenta que no se vendía, vas sondeando, es medio así [...], todo fue medio prueba y error, lanzar un producto y ver, se re vendió, bueno, hago el doble, no se vendió, no lo hago más, [...] crisis de no poder pagar las cuentas por 3, 4 meses, que eso me parece que es ya cuando empieza a estar bravo, no, nunca nos pasó por suerte, pero si tener meses malos, o semanas malas. [...] El principio fue lo peor pero después la empresa siempre fue como para arriba, nosotras vamos comparando año con año y siempre es más, nunca fué menos, osea la empresa siempre estuvo en crecimiento, pero te pasa, como tenés un mes buenísimo, tenés un mes malísimo y ahí aprendés también, que cuando tenés, tenés que guardar, cosa que yo no, pero es un buen consejo”

14_ ¿De qué manera utilizas las herramientas informáticas, internet, e-commerce, redes sociales, etc. en la empresa?

“Solo Facebook, Facebook y tenemos una web también, y ta la verdad no, gileando pero no le doy mucha bola. [...] Para publicidad y para vender y mostrar lo que hacemos, y bueno ta, hacemos dos colecciones al año, una de verano, una de invierno, [...] después igual entra, osea aca siempre está entrando mercadería nueva, pero hacemos fotos, hacemos como dos campañas o dos lookbook, vamos viendo, lo mostramos y después siempre agitamos: estamos haciendo descuentos, etc., me gustaría moverlo más. [...] Yo en verdad no estoy muy ahí con el Facebook, viste?, ni siquiera tengo yo mío, en verdad no estoy ni ahí, pero ta, sé que es una herramienta que está bueno utilizarla, loque pasa que también te lleva tiempo el facebook, porque vos cualquier cosa que publiques, más cuando pagás, se te dispara de una manera tan viral que capaz que estas 5 horas contestando mensajes, porque después que la mandaste no podés no contestar 150 mensajes que te mandan las chiquilinas de: ¿que talle tenés?, ¿cuánto sale?... , y tenés que contestar, y contestar bien, y eso te lleva tiempo. Yo las veces que he pagado, estoy 3 horas por día en el Facebook, y a veces no puedo estar 3 horas por día en el Facebook, venía en cada momentito que tenía libre y lo hago hasta el día de hoy, a veces estoy en un bondi y voy contestando, también para publicitar por todo lo que sea así, instagram, esto, pa pa pa, vos tenés que generar imagen, generar imagen es tiempo, es plata, entendes? A mi no me copa mucho la de poner una percha así y sacarle una foto, hay gente que lo hace, a mi ta, si doy una imagen, me gusta dar una imagen buena, prefiero poco pero bueno, pero ta, vos cuando haces una campaña tenés que pagar un fotógrafo, tenés que pagar una modelo, porque no va la de una amiga que..., no, es una modelo, es una maquilladora, es esto lo otro y se te fueron 20 palitos fácil, y aparte que lo tenés que pensar antes, ah necesito un sin fin negro, bueno conseguir un sin fin, a quien le pido, dónde lo consigo, lo compro no lo compro, que hago, osea lleva también todo un laburo [...], el espacio, la

locación, pensar qué querés hacer, si querés hacer exterior, si es interior, la luces, si el fotógrafo tienen o no tiene, todo, no?, entonces ta, me gustaría generar un poquito más, por ejemplo yo no hago nada de diseño gráfico, soy cero, me gustaría hacer algo, pero también a la vez es agregarme más laburo, ahora por ejemplo estoy hablando con un diseñador gráfico porque hay un montón de cosas que queremos hacer, de a poco empezar a trabajar y generar un poco más de contenido para eso, y otras cosas que necesito un diseñador gráfico que me haga muchas cosas, pero ta, a veces tenés que medirte también, [...] cuando no tenés guita tenés que..., bueno tengo esto, ¿en que lo utilizo?, primero lo primero, después vemos, cuando te sobra si, te das el lujo de jugar con el marketing como quieras”

15_ ¿Has realizado algún cambio tecnológico en la empresa?

No han realizado cambios tecnológicos.

16_ ¿Qué método utilizas para recoger la opinión de los clientes?

Se basan en el diálogo directo con los clientes en el local.

17_ ¿Cuáles son las características que hacen al proyecto rentable?

“Que mal o bien hacemos algo diferente, hacemos un producto uruguayo, que eso vende, a la gente le gusta que sea uruguayo, que vienen que ven que lo haces vos, cuando esta Laura acá dice: mi hermana diseña todo, la gente creo que valora de donde proviene el trabajo, le interesa que sea hecho acá, osea hay todo una cadena detrás, porque como yo te puedo decir, acá trabajamos mi hermana y yo nada más, pero yo le compro tela a aquel, le compro en la mercería a fulano, osea siempre hay gente atrás, entonces todo eso genera trabajo uruguayo, y a la gente le gusta eso; que es artesanal, que es diferente, que son prendas únicas, la calidad, porque tratamos, dentro de lo que podemos, hacer lo mejor posible siempre, yo soy re exigente conmigo misma, soy re perfeccionista, trato de dar lo mejor, si hago algo, quiero hacerlo de la mejor manera posible, a veces no se puede, y cuando no se puede, no se puede, y cuando se puede, dar lo mejor, y la gente se da cuenta de eso también, ven la evolución creó; la buena onda también, yo que se, pila de gente acá por lo menos nos dice eso, la atención, a mi las chiquilinas me escriben por el Facebook, y cuando vengo, como ahora que vengo hace una semana, todo el mundo me dice: ¿y Lali? ¿y tu hermana?, ay es divina, tremenda vendedora tu hermana, osea todo el mundo así, [...] a veces te dicen: la verdad no iba a comprar nada, pero te voy a comprar porque me atendiste tan bien, entonces ta, la atención es otra cosa que para nosotras es re importante, que nos gusta atender bien, [...] tratamos de asesorar, [...] si veo que no te queda bien algo, no te voy a decir que no te queda bien, te voy a mostrar otra cosa, [...] y Laura es igual porque ha aprendido, porque empezas a tener cancha en otras cosas, y yo creo que por eso eligen también el producto, porque es diferente, diferente a todo lo chino que ves en la vuelta, creo que es un poco por eso.”

18_ Se te va a nombrar diferentes aspectos del emprendimiento (palabras clave) y la idea es que nombres puntos donde se destaca o tiene debilidades tu emprendimiento.

a_ Diseño / innovación

“(diseño) me parece que es un punto más fuerte que débil,(...) porque siempre estamos investigando, tratamos de hacer cosas diferentes, obviamente, vendemos productos básicos también, pero siempre hay cosas de diseño y cosas que se van perfeccionando, la idea es que el producto se vaya perfeccionando y me parece que eso es un punto fuerte.”

b_ Imagen de marca

“En la imagen depende en qué sentido, no?, osea, sería un punto más débil que habría que reforzarlo en la parte gráfica, [...] después como te digo, nosotros tratamos de cuidar bastante eso, no pongo un maniquí con la prenda torcida, yo que se, tratamos de dar, dentro de lo que podemos, una linda imagen, entonces creo que la ven bien, aparte sino ni vendrían, hay mucha gente que ha llegado, por ejemplo, por el Facebook, cantidad, sobre todo cuando pagamos, cuando pagamos viene todo el mundo, porque ta, lo ven más, entonces gente que no lo conocía lo ve y viene, entonces me parece que le llegó algo bueno, sino ni vendrían, [...] la mayoría de la gente igual viene recomendada.”

c_ Valores asociados al producto

“Eso creo que es otro punto fuerte, y por eso mismo, porque es trabajo uruguayo, porque la gente ve que es un emprendimiento, osea vos valoras [...] yo creo que a todos nos pasa, que preferís comprarle a alguien que haga ropa acá que ir al Indian, yo que sé, o preferís comprarle al del almacén que en Tienda Inglesa, o preferís comprarle al que vende queso en la feria..., nose, yo por lo menos soy así, creo que la gente

también es un poco así, ta, que ven eso, el trabajo, que es artesanal, que es diferente, la buena onda, también es un valor agregado, eso creo que es un punto fuerte.”

d_ Trabajo personalizado

No trabajan de forma personalizada, “en un principio hacíamos cosas, por ejemplo, nos pedían, las hacíamos, nunca venían a buscarla, era un clavo, no le gustaba como quedaba, no nos rendía el tiempo de lo que te lleva hacer una prenda a medida para lo que la cobras, [...] entonces no, pero por ejemplo si viene una chiquilina y me dice: me queda larga la calza, ta se la corto, o yo que se, ahora por ejemplo [...] hasta hace unos días teníamos bikinis, y ta, vino una clienta que se había llevado como 4 piezas ya, y me dice: necesito una negra; y ya no había porque obvio quedaba lo que quedaba, entonces me dice: yo te compré 3, pero con una negra parte de arriba, talle tal; aparte ella ya sabía lo que quería, y Laura me dice: dale hacecela; y bueno decile que si, pero son excepciones, depende mucho del día en que me lo pidas, y si estoy con mucho trabajo o no, si estoy con esa colección o no, [...] es muy relativo, pero prefiero no hacerlo, y trato de decir que no, que me cuesta!, pero trato de decir que no, porque después andas re quemado, no te rinde el tiempo, no te rinde la plata, a veces lo hacés por no perder un cliente, que eso también es valioso, la clientela uno trata de cuidarla, aparte ganarte un cliente es ganar 10 más, y perder un cliente es perder 10, o más, [...] y la repercusión buena es real, mirá que acá la mayoría de las personas que entran no entran de casualidad, entran o porque ya nos conocen, y los que no nos conocen que entran por primera vez, te dicen: vengo recomendada, me mandó mi tía, me mandó mi hermana, me mandó mi madre, me dijo mi novio...; quien sea, alguien le dijo, andá para ahí que..., entonces es importante la reputación, en todo sentido, hablarle bien a la gente, tratarla bien, responderle un mensaje en el Facebook, la gente es susceptible, se calienta por cualquier pavada que le digas, yo que se, te pasan cosas que tenés que tener mucho cuidado con todo, y responder con el producto también, porque a veces te pasa que ..., si está mal hecho te tenés que hacer cargo, por ejemplo, y te pasa, porque un hilo se rompe y se descose la prenda, entendés? y te pasa, no mucho, pero a veces ni te enterás que te pasa, porque no vienen a reclamarte, pero cuando me vienen a reclamar, obvio, te lo mando para taller, se lo entregás nuevo devuelta, como que tenes que responder en esas cosas, [...] también me ha pasado cuando vendo una prenda decir: no se te ocurra meter esto en el lavarropas, es lana, y ta, lo meten en el lavarropas [...], si me venís a reclamar te digo no, lo metiste en el lavarropas” “Siempre que terminan las temporadas hacemos liquidaciones y después por ejemplo en el caso de los bikinis, que es algo que nosotras vendemos todo el año, en la mayoría de los locales sacan de stock y no tienen, osea llega invierno que todo el mundo se va de viaje, y las chiquilinas necesitan porque se van a Cancún, se van a la rívera Maya, nose, playas en pleno invierno, y no hay en ningún lado, viste?, por ejemplo Sisi que es una de las marcas más conocidas, las mandan para acá, [...] por más que no lo tengamos acá a la vista, los vendemos igual, y vendemos todo el año y ta, es como más transa porque tenés todo guardado y no se qué, pero ta, si lo tenés lo vendés.”

e_ Publico objetivo

“Yo el público trato de que sea lo más amplio posible, y en eso va el tipo de ropa que hacés, trato de tener todos los talles, como hay muchas prendas que son diferentes, a veces que no repetí justo en esa tela ese talle, pero dentro de todo, que venga una persona chiquitita o una persona más gordita y q tenga algo que se pueda llevar de la tienda, eso es algo que para mi es primordial, yo cuando elijo una tela las rígidas las odio, no me gustan, [...] todo lo que sea elastizado me gusta, y me gusta por eso, porque se adapta, porque no se raja, por como queda en el cuerpo también, [...] y después en edades también, nosotras tenemos clientes..., nenas de 12 años que vienen con la mamá, hasta veteranas de 80 que se llevan las cosas más jugadas de la tienda que no lo podés creer, [...] nosotras tenemos clientas de todas las edades, es más, nuestra primera y mejor clienta tiene 60 años, y vos de repente miras este local de afuera y decís es re juvenil, y ta no, es una mujer de 60 que le encanta y viene todos los meses y se lleva de todo, [...] yo trato de tener cosas, variedad, talles, y también cuando haces ropa pensás, ¿que hacen? ¿de que trabajan?, como que después empezas a conocer tu público, yo que se, nosotras tenemos abundantes profesionales, doctoras, abogadas, escribanas, y siempre tratás de tener, alguna camisita, alguna falda, (...) o algún vestidito pero que le sirva para trabajar, algo más sobrio, o que no sea tan corto, que sea más larguito, que no sea tan escotado, tratás de imaginarte para qué van a usar esa prenda, entendés?, osea como que es re variado, o tenemos ponele pila de gente del ISEF, equipos enteros de jugadoras de handball que vienen acá y se llevan las calzas, entonces tratás de pensar en las actividades que tienen las personas que te compran.”

f_ Nicho de mercado

“Aca hay de todo, están todas las edades, todos los tipos de personas de todos los barrios, vienen de Villa Española, vienen de Carrasco, osea, viene una chiquilina que vive en el cerro como viene la hija de un

diputado, es re amplio, estas en el centro, acá sucede todo, en verdad es tremendo punto el centro, [...] lo vas desarrollando, va con tu estilo, lo vas probando, yo que se, yo no tenía ni idea ni de que tenía un estilo hasta que una amiga me dijo: ay boluda re tenés tu estilo... [...]; y a veces uno no capta tanto eso, uno mismo, [...] si hay millones que me gustaría hacer, siempre quiero hacer cosas, no tengo tanto espacio acá tampoco, pero me gustaría desarrollar un poco más la línea de lencería, que estoy un poco más en eso, ahora por ejemplo tenemos solo bombachas, me gustaría empezar a hacer corpiños, me gustaría hacer bolsos y carteras, osea, en cuanto a productos siempre tengo ganas de desarrollar pila de cosas que a veces, es lo mismo, no me da la vida [...], desarrollar productos lleva un tiempo, te lleva un trabajo de muestras, de probar también con el público, si ese producto rinde o no rinde hacerlo, [...] y también vas perfeccionandolo”

g_ Tecnicas

“Tengo como una fórmula y en verdad trabajo de esa manera y ta, no le he cambiado mucho [...], y en verdad también, trabajo pila por intuición, investigo bastante antes de tendencia, más o menos qué se usa, tampoco me gusta seguir estrictamente una tendencia, me aburre, aparte es lo que hace todo el mundo, entonces al final haces lo mismo que todo el mundo, tampoco me alejo mucho de eso, porque también no vas a hacer algo que no se usa ni ahí, como que capto algo de ahí, trato de meterle mi onda y nada, trabajo mucho por instinto, [...] como que investigo un poco qué es lo que hay, pero después no estoy un mes diseñando, no, es como que ta ¿y hoy que puedo hacer?, o vengo un día para acá y digo: ¿que hay? ¿que no hay?, tengo re pocas remeras, me voy a colgar y diseñar un par de remeras; escucho también lo que dice la gente y a partir de ahí voy haciendo algo. [...] Soy medio retacera, me gusta combinar, por más que a veces no quiero hacerlo, lo termino haciendo, también un poco esa técnica viene del ahorro, uno trata de aprovechar todo el material, no solo por un tema económico, sino por un tema medio ambiental [...], imaginate que yo en mi casa reciclo todo, tengo hasta un compost, tengo una huerta, tengo hasta lombrices californianas, soy medio loca con eso, no me gusta tirar todo, osea como que sufro cada vez que tiro cosas porque digo: esto demora millones de años en desintegrarse y es verdad, entonces trato de reutilizar todo lo que consumo, entonces también un poco por eso el retacerío que a veces aburre un poco pero ta, es parte del estilo”

“Es que es eso un poco, tratar de cuidar todos los recursos, es imposible igual, vos sabes que la tela que comprás viene de China, acá tampoco hay tantas telas naturales, si hay salen un huevo, [...] como que hay cosas de las que no podés escapar, pero trato, cuando compro [...] capaz que no voy a la casa de las telas, por decirte algo que son como los más grandes, trato de comprarle a uno más chico, y cosas así”

h_ Funcionalidad

“Me re fijo, es una de las primeras cosas que me fijo cuando hago ropa, que sea cómoda y que sea funcional, yo que se, si tiene bolsillos que el bolsillo sea grande, no una cosa donde no podes meter la mano, si es una capucha que te cubra la cabeza, osea si, la prenda tiene que funcionar, eso es fundamental, y que sea cómoda también, por eso creo que parte del estilo es así más urbano y que se yo, porque me gusta eso, me parece que se nota cuando uno está incómodo con una prenda, [...] me parece fundamental, incluso cuando se prueban ropa acá, le miro la cara y le digo: ¿estás cómoda?, [...] a la hora de diseñar me re fijo en eso, una de las primeras características es que sea funcional y cómoda la prenda.”

i_ Calidad

“Siempre tratás de dar lo mejor, de elegir buenas telas, si ves una tela medio trucha por más que te sale dos mangos decís no, sabés que la persona la va a lavar y le va a durar dos días la prenda, no rinde, ta a veces le erras, te pasa, es imposible saber, a veces parecía una cosa y termina siendo otra cosa la tela y ta, cagaste, ¿que vas hacer?, los gajes del oficio; lo mismo que la confección, eso nos re preocupamos, [...] ya en el corte yo soy re obsesiva, mi modista me ama me dice: sos una divina, me cortas todo re prolijo, hay una diferencia entre vos y tantos otros diseñadores a los que les he hecho prendas, en tus prendas encaja todo con todo; yo soy medio maniática, le facilito el trabajo de una forma que ella después no diga: ay no no me coincide un costado con el otro, un hombro con el otro, ¿que hago aca?; no, viste?, le facilito ahí y después cuando viene la prenda hecha, a todo le hacemos control de calidad, de eso se encarga Laura acá, es la que recibe la mercadería y revisa prenda por prenda, si algo esta mal, vuelve a taller, [...] si algo falla, una costura falla, que a veces pasa, no es lo ideal pero pasa, y la trae la cliente, vuelve al taller se le trae arreglado, ta nada, es fundamental la calidad, para mi si haces las cosas las tenés que hacer bien, eso de mas o menos no, para eso no hago nada, yo soy re exigente, perfeccionista, [...] enferma de la cabeza, que algo hasta trastornada de la exigencia a uno mismo, [...] creo que esta bueno también poder perfeccionarse, también creo que estar en la cima debe ser lo más embolante del mundo, porque después que estas allá arriba ¿que haces?, solo te resta bajar, pero ta, como ir subiendo escaloncitos y mejorando en

los aspectos que uno puede, de a poco, paso a paso, nada de enloquecerse la mente, pero si esta bueno, dar lo mejor, creo que el mediocre no llega a ningún lado.” Nadia es muy celosa de su trabajo y trata que sus diseños no sean copiados aunque sabe que es inevitable “a mi me ha pasado de gente que viene acá y me dice: pa vi cosas re parecidas a las tuyas en no se donde; a mi me ha pasado de preguntar: ¿dónde te compraste eso?, y miro digo ese corte es re mío; y te calienta...”

j_ Materia prima

“Y ta viste, Uruguay Uruguay, no es fácil, es lo que hay, y con lo que hay hace lo que puedas, no hay muchas opciones, eso creo que le pasa a todos los diseñadores, a todos lo estudiantes, a toda la gente..., y cada vez hay menos, porque de los pocos locales de telas ahora cerraron unos cuantos, [...] y eso es la inflación y lo que está sucediendo, yo hablo con [...] todos los que venden telas, [...] con todos proveedores, porque soy re amiga y hace 10 años que les compro y aparte siempre le compras las cosas a los mismos, y ta generás un vínculo con los vendedores, [...] y están todos en el horno, estan todos re quemados, hay de cosas que ya no las traen, [...] y también te limita, ponele nosotros que hacemos bikinis, la lycra subió casi un 100%, chan, este año yo tenía en mi cabeza ganas de hacer mallas enteras que obviamente te lleva el doble de tela, y cuando vi los costos, dije no ni en pedo, tengo que hacer una malla y venderla ¿a cuanto?, ya el precio que me daba que la tenía que vender dije no, osea te limita a desarrollar un producto a veces la materia prima, porque es tan elevado el costo que decís: pa no me rinde porque después ¿a cuanto lo tengo que vender?, o no le gano nada, o lo tengo que vender carísimo y no lo voy a vender, entonces ta a veces las materias primas en nuestro país, lamentablemente te limitan un poco” Ella compra la mayor parte de la materia prima en Uruguay pero cuando hace algún viaje se trae telas de los diferentes lugares para aplicar en sus diseños.

k_ Mano de obra

“También re difícil, bueno ta la mano de obra la mitad soy yo, [...] yo hago los moldes y corto, bueno capaz que no 50 y 50, lo divido entre tres, como les digo este emprendimiento somos tres más o menos, a Laura también la voy a contar porque como vendedora es una parte fundamental de la mano de obra, hace una parte importante que es la venta y re encara la verdad que es lo de ella y se luce, es que lo hace con tremendas ganas, tiene puesta la camiseta, es mi hermana, eso es un privilegio, a veces no te pasa lo mismo con un empleado cualquiera, lo tenés que tener sobre estimulado sino no les importa, no van a dar el cuore por vos, ni poner todo en la cancha si les pagas un sueldo de mierda, no, entonces también hay que jugársela un poco y si la cosa anda bien tratar de repartir un poco, no ser un ortiba [...], yo a medida que la empresa va creciendo trato también de repartir, subirle el sueldo a mi hermana, subirle a la modista, osea que estemos todas contentas porque sino la cosa no funciona, por la plata baila el mono también, no?, entonces eso es importante, despues ta, es difícil lograr que la gente te cumpla, en cuanto a las modistas está salado, lamentablemente Uruguay creo que en un momento fuimos un país recontra textil re zarpado, y eso fué, fueron cerrando las fábricas, y es un oficio que fué desapareciendo, porque ahora como que las camadas salimos de diseñadores, no?, [...] al principio empecé a coser yo pero en un momento tuve que tercerizarlo, a parte a mi no es lo que más me gusta coser, sinceramente, me saca de quicio, cortar me apasiona y me desestresa, me encanta, hasta lo necesito, [...] entonces nada, y he trabajado con mucha gente, la verdad que he pasado por varias modistas y no es fácil, ni que te cumplan, ni que trabajen bien, a veces te hacen cualquier mamarracho, o te quieren cobrar un disparate, o te roban prendas, te puede pasar cualquier cosa, a mi me ha pasado de todo, [...] he sufrido, me he estresado, igual tuve suerte de que ponele desde que arranqué, al principio trabajé con una que la amo, es como si fuera mi vieja, después lamentablemente por terceros no pudimos trabajar más juntas, me peleé con el marido de ella que es un ogro, un imbécil, y ta ella me dijo: no voy a poder trabajar más con vos; y bueno ta que vamos a hacer, años trabajando con ella, [...] y bueno ahí se nos cortó, y ahora hace tiempo que trabajo con otra persona que conocí así buscando, y ta re bien con ella, trabajo solo con ella y nos llevamos re bien, tenemos tremendo entendimiento, ella cumple yo cumplo, tratamos las dos no dejamos mutuamente sin trabajo, yo le digo, yo dependo de vos y vos dependes de mi, yo necesito que vos me hagas la ropa y yo a vos nunca te voy a dejar sin trabajo, yo que se, yo mañana me voy de vacaciones dos semanas, ta antes de irme de vacaciones a ella le dejó una torta de cosas para hacer, no es tipo me voy no me importa nada, no, tratar de cuidar esas cosas, de pensar un poco en el otro, pero esta salado, conseguir una modista, si conseguiste una buena, generá vínculo, cuidala, yo por lo menos es lo que he tratado de hacer, [...] cuando arrancamos a trabajar ella trabajaba para bastantes otros diseñadores y ahora trabaja solo conmigo, pero llegamos al acuerdo de que primero yo le pago mucho mejor de lo que le pagaban todos los demás, entonces claro, a ella le sirve porque por prenda, le rinde mucho más, yo le pago por prenda, y a parte darle siempre trabajo, osea nunca dejarla sin trabajo, y generar ese compromiso, yo me comprometo a que a vos no te va a faltar, y ta, y cumplirlo, [...] vos sabés que venís y

esta la plata, entiendes?, a veces los comerciantes juegan mucho a la calesita, con los proveedores o con la gente con la que trabajan, yo no, yo respeto y recontra valoro el trabajo del otro, y capaz que yo no me compro nose que, pero tu plata esta”

l_ Proceso productivo

“Creo que ya lo contamos un poco de cómo es, un poco por instinto, estudiar un poco primero la tendencia, ver que hay, ver que es lo que yo quiero hacer, mis intereses también, o ver lo que falta, que me piden, escuchar a la gente”

m_ Infraestructura

“Es muy pequeño, igual como que una siempre quiere más, siempre quieres tener un local más grande, un taller más grande, todo más grande, pero también yo por lo menos paso por diferentes momentos de más ambición o menos, ahora por ejemplo estoy en un momento como de menos ambición, y que prefiero mantenerme así chiquita con mi localcito de tres por tres, y mi tallercito en mi casa tranqui, y no tener más empleados de los que hay, me esta rindiendo la ecuación que tengo hoy por hoy, cuando llega diciembre y acá hay 20 personas adentro de este local y estoy así como una enferma digo: ay ta ¿porque no tenemos un local más grande?; Pero ta, en parte a veces está bueno mantenerse chiquito porque en los momentos más difíciles te salva, entiendes?, porque vos cuanto más grande estás más pagas en todo, mas caro es el alquiler, más te viene de luz, osea...”

n_ Variedad de roles en su trabajo

“a mi me encanta, lo que hago me encanta, cuando me dan ganas de mandar todo a cagar, vuelvo para atrás y digo no, porque pienso ¿qué haría, qué otra cosa haría?, y digo no ni en pedo, no haría otra cosa, tampoco podría trabajar para alguien porque yo soy muy difícil, ya trabajé para otras personas y lo odié, no sirvo para tener jefe, born to be wild, osea no, no me gusta que me manduqueen, nunca llego en hora, llego tarde a todos lados, como que no rindo para marcar tarjeta, viste?, entonces ta, a mi me gusta hacer lo que hago, aparte ya es como una necesidad crear, es parte de la personalidad, como no me gusta la rutina y mi trabajo no es tan rutinario, osea el afrontar los diferentes roles del día a día me hace que mi trabajo no sea todos los días estar por ejemplo en una oficina, por ejemplo hoy estoy acá atendiendo el local porque Lali no pudo venir porque esta enferma, mañana me voy todo el día a dar vueltas por el centro a comprar telas, cierres, etc, pasado estoy re tranqui en casa, tomando unos mates, haciendo moldes, cortando, que se yo..., te da libertad también de que vos te organizás tus tiempos, tus movidas, si quiero dormir hasta tarde, si me quiero quedar hasta las 3 de la mañana trabajando, como que ta, el organizarte vos mismo, ser tu propio jefe está alucinante, yo por lo menos es lo que siempre quise, yo siempre quise ser independiente y en el momento que me anoté en la UTU cuando tenía 16 años era por eso.”

o_ Aspectos de tu actitud emprendedora que benefician al proyecto

“Ser perfeccionista, eso es fundamental, querer hacer todos los días las cosas mejor, después la constancia, he sido bastante constante, y trato de serlo, me puedo boludear un día pero no dos, tres, una semana, no, osea el ser constante también, el trabajo de hormiga, todos los días un poquito, todos los días un poquito, y ta el amor, cuando uno hace las cosas con amor creo que se nota también, no es lo mismo cuando trabajás obligado que cuando lo haces por vos, para vos, para tu hermana, sabés que es un emprendimiento...,ta la familia, como que eso se nota, lo valoras más, que querés cuidarlo, yo que se, hacer lo que te gusta es fundamental”

p_ Organización

“En verdad vos podés planificar mucho, pero después las cosas no son como parecía que iban a ser, son tantas cosas las que te influyen, por ejemplo ahora la economía, vos ves que hay una recesión, yo trato de no hablar, trato de igual seguir consumiendo [...], pero vos ves que la gente está apretando la gaita y no la quiere soltar, entonces eso a los comerciantes les recontra influye, si la gente no quiere largar un mango te afecta, quieras o no, entonces vos también ahí tenés que estar pensando, si tanto están hablando que la cosa se viene brava para este año, bueno, voy a achicar, capaz que no invierto tanto en esto, achico un poquito de acá, entendés? Vos también tratás de achicarte un poquito en ciertas cosas, [...] como esto es día a día, igual esta bueno planificar, yo la verdad no lo hice, pero me parece interesante, [...] a veces uno no calcula bien [...], yo calculo mucho en la mente, no es que me siento y empiezo..., a veces si, con producciones grandes ponele los bikinis y eso, me siento y trato de calcular un poquito más afinado, pero sino lo tengo medio en mi cabeza [...], lo hago como automático [...], lo redondeo, porque después tené pila de gastos imprevistos que también se los tendrías que sumar al costo y no lo sumás, yo si vendo con tarjeta

ya se que vendo el 10%, el 22% del iva, ta ya le descuento el 30% se lo sumo, pim pum pam, como que lo haces más así, yo por lo menos, pero a mi una cosa que me funcionó, y por más que yo no soy de hacer números, es que yo cada peso lo reinvierto, para mi es como un juego, viste?, no es tipo, hoy vendo \$2.000 y voy y me los gasto en el shopping, no, yo hoy hago \$5.000 y mañana voy y compro \$5.000 pesos de telas, entonces yo ya re invertí, y con esos \$5.000 los transformo en 10, 15, 20, depende lo que haga o como lo lleve, [...] no estoy pensando en que me voy a quedar con tanto sueldo para mí, cuando tenés un emprendimiento ya no pensás como empleado, que cuando vas y hablas con tu patrón decís: mirá yo para vivir necesito 20 palos porque sino no me sirve venir a laburar todos los días, ya no pensás así, dejás todo aca, yo dejo todo acá, antes de darme un gusto nose que..., después si puedo me doy un gusto, y aparte me cuesta mucho separar mi persona del emprendimiento, porque para mi es todo medio junto, lo mismo que las horas de trabajo, lo mismo que..., y en definitiva cosas que consumís para vos, siempre te sirven para el trabajo, yo que se, yo si me hago un viaje, se que eso me despierta un millón de cosas que después me sirven para trabajar, parece que no, pero para un diseñador viajar te suma como loco, toda la mente abierta que te volvéis y todo lo que despertaste, eso te rinde abundante, yo que sé, un gusto que me di este año me compré un auto, ponele porque ya no podía más de andar así arriba de un bondi con 500m de tela arriba como una enferma, entonces ta me compré un auto, un gusto que me di para mí, también me fui a vivir a solymar, trasladé el taller allá [...], me cambió la calidad de vida, fue un gusto para mí, pero también fue algo para la empresa, porque yo gano mucho mas tiempo, descanso más, [...] te da otra movilidad para lo que sea, si me quiero ir mañana a hacer una campaña de fotos a punta del este subo a todo el mundo adentro del auto y me voy, osea te cuesta mucho separar una cosa de la otra, como que a veces las inversiones que haces, o en qué te gastas la plata por más que es para vos, también rinde para el emprendimiento. [...] Tenés meses que son malos y tenés meses que son re bueno y también con los años, parece joda pero es siempre igual, yo ponele lo tengo re estudiado [...], tal mes siempre es malo y tal mes ya sabés que es bueno, [...] siempre los cambios de temporada como febrero-marzo, son medio bajos porque la gente incluso no saben que carajo comprar, o aprovechan la liquidación y te compran una musculosa y te dicen: ay no pero hace frío ¿cuando me la voy a poner la musculosa; y tampoco se quieren comprar la campera porque: ay nose la voy a usar recién el mes que viene, entonces para que me la voy a comprar ahora si me la puedo comprar el mes que viene.; entonces ta, como que los cambios de temporada siempre son medio bajos de ventas, después que vos empezas a conocer, al principio sufrís porque no sabés, pero después que empezas a conocerte, después ya sabes que esos meses son bajos pero con otros mejores te manejas y guardas y que se yo”.

“Me gustaría ser un poco más organizada y trato de organizarme mejor, no es fácil, lo que hablamos, sos el dueño del circo terminás haciendo todo, tenés un millón de cosas para hacer, esta bueno, es difícil organizarse y bueno ta, trato de hacerlo de la mejor manera que puedo siempre, todo siempre se complica también, pero bueno ta, creo que también te vas organizando, con el tiempo vas generando una fórmula que es tuya y ta, más o menos rinde, pero siempre hay cosas para mejorar y más como soy yo nunca voy a estar 100% conforme con mi trabajo, [...] yo al trabajo lo divido como en 6 meses, por colecciones, tipo verano, invierno, lo bueno es como que siempre tenés la oportunidad, como que volvéis a empezar, en cada colección, en cada temporada volvéis a empezar y ta ahí tenés la oportunidad de hacer todo lo que no hiciste la vez pasada, o ver bueno, ¿en que falle?, ¿qué no me gustó de la colección pasada? ¿qué mejoraría?, y ta, vos preguntarte y responderte esas cosas y escuchar también a los demás, es importante no ser orgulloso, las críticas verlas como constructivas, a veces duele la crítica, más cuando vos estás dejando todo en la cancha, te estás matando y la gente a veces no ve el sobre esfuerzo que uno hace, y te critican, te dan ganas de mandarlos a cagar, pero después decís: ta no, me lo están diciendo en una buena, en verdad tienen razón, y ta nadie es perfecto.”

q_ Formación en gestión

“Lo que les conté, trabajé un poco para esta empresa que tenía como algo, de alguna manera, de contable, ta me manejaba quieras o no con BPS, DGI, cuando abrí la empresa la abrí yo, recién ahora tengo un contador después de 6 años, y después como viene, a los porrazos, ta ¿que hay que hacer?, esto lo otro, ir viendo, no planifico mucho, es más el día a día y lo que va sucediendo y como se van dando las cosas, [...] si surge un problema buscarle la solución”

r_ Características de la dinámica de trabajo independiente

s_ Venta

“En cuanto a puntos de venta por ejemplo, no es fácil eso sí me parece que hay estudiarlo ponele, [...] abrir un lugar en otro lugar eso si lo tenes que estudiar y ver, yo pienso personalmente, no se como sobreviven esos locales en punta carretas y en pocitos, nunca entendí, [...] de hecho viví muchos años en carrasco, en portones al lado del parque Rivera, y nunca me fui a comprar algo a carrasco a arocena, ni ahora, ni se me ocurre, capaz que vivo en Solymar y estoy más cerca de ir a carrasco, [...] son barrios muy específicos, ¿que le compra? La gente del barrio, ¿pero la gente de otros barrios realmente se mueve hasta ese barrio a comprarte algo a vos?, entonces ponele yo estoy re por fuera de un mundo así, ni en pedo podría decir: este año voy a abrir un local en carrasco, me fundo a los dos días, son mundos, por eso te digo, a veces me lo cuestiono [...] porque digo que salado!, debe ser más difícil, hay también creo que se ve reflejado en manejos de Facebook y cosas mucho más, porque claro tenés que recontra atraer a la gente, acá por ejemplo al ser un lugar, que todo el mundo viene a trabajar, a estudiar, igual te venís a comprar un repuesto para el auto, osea cualquier cosa que vos quieras esta aca, [...] esta es la calle principal de montevideo, si te ponés a pensar 18 de Julio, por más que estemos adentro de una galería, no?, tiene un pasaje de gente, de turistas, de..., nosotras acá seguro una vez por mes le vendemos a un turista, [...] los turistas acá cuando llegan los cruceros agarrás ese público también, no se si el turista llega a carrasco, llega a Punta Carretas, son como puntos más específicos, [...] aca tenés otra afluencia de público [...], lo que tiene el centro es eso, que acá viene gente de todos lo barrios, [...] por eso te digo esa del nicho de mercado hay que pensarla bien y es fundamental, osea, me parece que al momento de decir mi emprendimiento está en tal lugar es importante, puede ser de las decisiones más importantes que tenés que tomar. [...] Vos ponés por decirte un nombre x, que se que está en carrasco, Caro Criado que tiene prendas de \$5.000 o más, yo creo que no le rendiría tanto acá en el centro, porque la gente busca otra cosa, incluso fijate los locales que están en el centro, tenés marcas grandes más masivas entonces son más económicas, ponele Lemon, Daniel Cassin, etc, son tremendas marcas pero vos ves los precios y son módicos, yo que se, ninguna tiene precios más de \$3.000, y si tienen es tremenda campera que decis bueno, es tremenda campera me la compro. [...] Yo cuando abrí aca una de las cosas era la Ciudad Vieja, [...] aparte era donde estaban los locales más baratos para alquilar porque cuando arrancás no podes arrancar pagando un alquiler de \$30.000, [...] claro, como yo arranque hace muchos años había otra movida por donde esta Ana Livni, que creo que fue la única que sobrevivió de esa camada, cuando yo arranqué a estudiar diseño y a diseñar había pila de gente, estaba Sol Alonso, había como otro mundito ahí, y habían localcitos baratos, conseguias locales por \$10.000, no baratos pero más baratos de lo que te sale acá un local en 18, un local en Carrasco, [...] pero Ciudad Vieja una cosa que yo pensé, en la galería yo acá ponele me siento re cuidada, primero por los vecinos, y segundo porque tenemos cuidador, Ciudad Vieja tenes que trabajar todo a puerta cerrada o tener 3 empleados por lo menos, porque viene una plancha y en 2,5 te afanó, [...] nosotras estamos ahora cerrando antes, estábamos hasta las 8 y mi hermana me dijo el otro día: yo no puedo quedarme hasta las 8, te juro, vienen una caraS..., cierra todo el mundo 7, 7:30, y yo no quiero quedarme última, todavía me arriesgo a que me roben la plata que hice en todo el día, o que me afanen unas pilchas, o que me pongan un chumbo en la cabeza y no tengo ganas; entonces le dije, obvio cerrá antes...”

“Nosotras vendemos por acá, osea por momentos a veces me cuestiono venta online, esto lo otro, también es abarcar otro nicho de mercado que está buenísimo pero también te requiere pila de tiempo, a veces lo he pensado, osea, si me quiero expandir capaz que en vez de abrir otro local me pongo a vender por Etsy, yo que se, me lo he cuestionado, pero también te lleva un montón de tiempo de ir hacer una encomienda, ver el stock, porque también lo tenés que tener todo..., ta me parece que en cuanto a ventas tenés un montón de posibilidades y abanicos, y diferentes formas de hacerlo, tenés que ver cuál es la mejor para vos y cual es la que realmente vas a encarar, como te digo yo ahora no estoy tan ambiciosa y prefiero laburar un poquito menos, estar más tranquila, no estresarme tanto, porque también es eso, soy tan autoexigente que me vuelvo loca, como que me quedé solo con las ventas acá, de hecho me pasa que a veces me piden, nose, de Artigas, mandame un bikini, pa, lo que pasa que después..., viste? Yo que sé, es una prenda que si no te la probás, después te queda mal, ¿que vas a hacer? me la vas a mandar devuelta por encomienda para que yo te la cambie y ¿cuántas encomiendas te voy a hacer hasta que te quede bien un bikini?, entonces tuve que tomar una decisión de decir no, vendo acá en la tienda, no quiero estar en pleno diciembre que estoy al palo, como loca, que no tengo tiempo ni para comer, estar yendo y viniendo, estresandome porque ay no le envié a tal cliente la encomienda, el tres cruces falló..., no, dije ta, ¿que es lo que puedo hacer? ¿qué es lo que voy a hacer bien?, entendés?, eso, el que abarca mucho aprieta poco, no, vamos a encarar aca el local, bueno ¿qué hay que hacer?, ponele diciembre que es una locura que es cuando estalla todo, la miré a laura y le dije: ¿contratamos a una persona más? -no, ¿te parece?, nosotras dos podemos-; dije no, vamos a contratar a una persona más, llamé a una amiga, la contraté, [...] y eramos tres y estábamos como locas aca, noviembre y diciembre trabajó ella, noviembre trabajaron ellas dos, yo me quedé produciendo todavía, y diciembre estuvimos las tres acá trabajando, entonces es como que tenés que ver qué es lo que vas a hacer, yo estoy conforme, la venta siempre es inestable, tenés que aprender a

no volverte bipolar, viste?, que pasa, la gente se vuelve bipolar por la venta, cuando venden estan re contentos y felices, y la vida es maravillosa, y cuando no venden no tienen un mango, un bajón, todo es una mierda, [...] yo le huyo a la gente, no me contagies la mala onda loco..., [...] la venta es así, cuesta pero tenés que aprenderlo, sabés que un día no vendés nada y al otro día vendés 15 palos, después de que aprendés que es tan relativo, si más o menos te organizas y te guardás plata, cuando ganás 10 no te la desbundás y encarás con los 10 y las cosas que tenés que hacer que es ir a pagar las cuentas primero que nada, te organizás de una manera que después no te importa, [...] también para vender tenés que encarar vos, osea el que quiera tienda, que la atienda, tratar de ser lo más abierto que puedas, cumplir con el horario, tener mercadería, vos no podés pretender vender si no tenés mercadería, o si tenés la misma mercadería que hace tres años, no, cuando hay que liquidar hay que liquidar, si hay que regalar prácticamente la ropa, ta, entendés? Tenés que renovarte, ofrecer siempre algo nuevo, si hace 6 años que tenés el local y vendés la misma prenda, ta vos podés mantener la base de la campera porque sabés que a la gente le queda bien y le gusta, pero también algo le tenés que cambiar, algún producto nuevo le tenés que ofrecer, porque aparte tu clientela llega un momento que te dice: ya tengo esa campera, ese buzo, ese vestido, ese vestido, esa remera la tengo, entendés?, ya tienen una prenda de cada una, y si vos no le ofreces algo nuevo, ya no te va a comprar mas nada porque ya lo tiene. También tenés que reconocer las cosas que no podés cambiar, el ejemplo más claro: Levi's el jean 505, no lo puede dejar de hacer, parece un bolazo, pero mi viejo mañana se va a comprar un jean a Levi's y se va a comprar el 505 porque es el que usó toda su juventud, por decirte una cosa, acá vienen y me dicen: culote talle M; ya te piden la prenda con el talle porque ya saben que talle son, entonces no vayas a cambiar el talle, no vayas a cambiar el modelo porque te linchan, no pierdas los caballitos de batalla, no pierdas lo que sabés que es una venta segura, y saber reconocer cuando un producto ya fué, ya no hay que hacerlo más, ya pasó de moda, ya no se usa, ya..., ya está, lo hiciste tres temporadas, fue un clásico, pero ahora ya no se está vendiendo tanto y no rinde tanto hacerlo entonces..., y eso es como un sexto sentido que lo terminás desarrollando ahí...”

t_ Precio

“A mi por ejemplo me pasa que yo sé que tengo un margen de precios, tener un local en el centro no es lo mismo que tener un local en Punta Carretas, en un Shopping, en Carrasco, son públicos diferentes, si vos ponés una prenda acá a \$6.000, [...] acá eso no lo vendés ni loco, [...] vas reconociendo en qué lugar estás parado. Yo estoy acá de casualidad en verdad, porque un día pasé por acá y decía se alquila y dije ta, y terminé comprando este local, no alquilandolo, osea que de acá no me saca nadie, aparte ya soy conocida acá, viene pila de gente, osea de aca no me iría nunca, si me voy de acá pierdo gente, [...] abriría otro local, pero como no me quiero estresar, [...] tener un local está heavy, [...] tener otro local es otro estrés, es hacer más mercadería, es tener más empleados, tenés que tener otro control, es más plata, y más estrés porque ponele, yo acá estoy re relajada porque trabajo con mi hermana, pero no es fácil trabajar con gente, tenés que estar controlando todo el tiempo la mercadería, y yo aca ta, yo que se, yo no tengo ni stock, entendés?, no me quemo la cabeza..., osea hacemos un stock cada tanto, pero más para saber el valor de mercadería que tenemos o cosas así, no porque desconfíe de mi hermana, pero cuando tenes un empleado..., (...) yo se de empleados que le roban a..., como que tenés que tener todo un control y es un stress que no tengo ganas.”

“Vas viendo, tenés que calcular los costos, no solo de lo que te sale hacer la prenda, a veces la gente te dice: que caro esto! La tela te sale dos mangos; ta si pero no es la tela, es la tela, es mi laburo, el laburo de la modista, el sueldo de mi hermana, el alquiler, entendés? No es lo que me llevó hacer una remerita, no, yo con la remerita tengo que cubrir el IVA, que si lo vendí con tarjeta ya perdí el 10%, que..., entendés?, entonces en el precio tenés que calcular mas o menos un costo..., siempre tenés gastos imprevistos, que no te imaginabas que los ibas a tener y te querés matar, [...] siempre tenés un gasto que no te lo tenías previsto y ta te aparece y tenés que cubrir, y a veces con una cosa cubrís otra, a veces tratás de tener algún producto más barato, con otro que lo podés vender más caro cubrís el que vendés más barato, como que eso vas viendo, y también con el país real, ahora subió todo...”

u_ Atención al cliente

“De la atención al cliente más que nada se ocupa aquella, a veces estoy yo, que hablando de mi personalmente [...] Laura a veces me dice: te saqué buena.; [...] porque claro yo era un bambi, no encaraba nada, me costaba pila decir esta prenda está buena, [...] como que la humildad me jugaba en contra, ahora no, me saqué., no se donde la puse la careta, y digo: esta prenda está demás y te hago toda la cabeza para que te la llesves; yo aparte parece que no pero soy vergonzosa, y fué algo que también un poco perdí la vergüenza acá, porque era mucho más tímida, me costaba más hablarle a la gente, porque también para vender hay un mundo de competencia, y ahí en frente te están haciendo un 70% off, osea vos la tenés que pelear y la tenés que luchar para que en vez de comprarle a aquel te compren a vos, y al principio me re

costaba, cuando vino Laura esta empresa hizo así porque es una vendedora nata, y aparte como ella no hace las cosas es mucho más fácil decir: mi hermana diseña todo; entonces ta, ella le da tremendo color a todo, le encanta, ella disfruta vender, ella fué vendedora muchos años, trabajó en todos los shoppings, en pila de lugares, tiene cancha para eso, viste?, y a parte la loca es miss simpatía, ella se baja del bondi, y viene saludando todo 18 a todos los puesteros, no sabés, [...] entonces claro, ella al lado mío miss simpatía, yo una cara de ojete, pero la verdad que aca fue lo mejor que me pasó, tener una persona así que le guste vender, te tiene que gustar vender, tenés que saber vender, tenés que tener paciencia, corazón para vender, ser sincero también, en eso las dos somos así, no te vamos a decir: hay te queda divino!; no porque ta, te vendo cualquier cagada y después llegas a tu casa y te dicen: quien fue la hija de puta que te vendió eso; tratamos que se lleven cosas que les queda bien, que realmente les favorezcan, que les queden lindas, [...] algo que realmente se luzcan, que queden lindas, que les favorezcan, que estén cómodas, que este bueno, y es fundamental tratar bien al cliente [...], el cliente es el que te da de comer todos los días, ya está, y vuelven, osea la unica forma de que vuelvan es también trabajo de hormiga, Laura siempre lo dijo, ella habla, habla, les cuenta todo, les muestra todo, da toda su energía, toda su simpatía, si te tiene que sacar 85 prendas para que te las pruebes te las saca, y probate, y desordena todo y después ordena, y no importa, osea lo que queremos es que el cliente se vaya feliz, se vaya contento, realmente la compra le rinda, se quede copado, vuelva y nos recomiende, porque esa es la cadena, y esa es la cadena que hemos generado, y eso es por lo que nos va bien también, porque te empieza a ir bien cuando vos haces tu clientela, entonces ta, a ellos los tenés que cuidar, los tenés que mimar, hacerles un descuentito, a una re clienta que te compra siempre, que te compra todos los meses siempre le haces un poquito menos, o si es tremenda venta, una venta grande, se llevó varias prendas también te la jugás, [...] como una forma de mimarlos, de estimularlos a que se copen [...], hacerte cargo cuando corresponde, cuando no corresponde, soy sincera, me he peleado con un par de personas y las he mandado a cagar, y no me importa, porque una cosa es una cosa y otra cosa es otra cosa, uno también tiene su carácter y un par me han hecho explotar...”

v_ Difusión, promoción

“Nos manejamos web, Facebook, campañas dos veces al año, ahora yo quiero tratar de eso, como un punto débil, tratar de mejorar un poco con eso, mucho boca en boca, esa es nuestra mejor difusión, es increíble pero [...] la mayoría de la gente viene recomendada, [...] -me mandaron para acá- ese es el comentario de la mayoría de la gente que está demás, osea funcionamos a la vieja escuela, nos rinde más el boca en boca que el Facebook.”

w_ Posicionamiento

“Y el posicionamiento de la marca yo que se, cada uno trata de dar lo mejor, como te digo, yo siempre trato de dar lo mejor y que la empresa crezca, que se yo, tampoco estoy para caretearla, no me pinta, [...] yo supongo que todo el mundo (la percibe la marca) de una forma diferente, supongo que hay gente que le encanta, hay gente que viene y que dice: pa esto es el paraíso; uno llega a escuchar cosas así que te llenan el cuore, ta la puta madre, que divino!, unas expresiones ves a veces acá, que decis ta, supongo que esa gente se va encantadísima, y hay gente que no le gusta [...], eso es relativo, es muy personal, creo que a cada persona le genera algo diferente, no se, yo trato de dar lo mejor y que la marca esté bien, y ta, lo que me interesa es poder vivir de esto, no mucho más que esto, no aspiro a ganar millones de dólares y ser una capitalista, no me interesa, después como ven la marca me parece re relativo, [...] depende del día, el momento, el lugar, la prenda que se llevó, yo que sé, tantas cosas.”

x_ Competencia

“Si nos vamos a comparar con grandes cadenas la diferencia..., la primera es que no tenés 25.000 prendas iguales, es un poco más exclusivo, no?, tenés una prenda diferente, una prenda artesanal, y no la hizo un niño en la India, eso creo que juega a favor, que hay una tendencia a consumir un poquito más de diseño, yo por ejemplo no estoy ni ahí, no te voy a decir que no tengo ninguna prenda de Zara pero trato de no consumirlo, después de que vi un par de documentales dije pa no, The True Cost terminé llorando, dije: pa ni en pedo, no, nunca más ¿cómo cuando fuí a Nueva York me compré todo ahí?, nunca más; ni entro a Zara, entonces ta, creo que eso también, la gente que es consciente de esas cosas, si sos un consumidor un poquito más consciente tratar de consumir en este tipo de marcas, como nosotros, diseñadores independientes y que se yo, eso es con lo que podés competir con lo internacional, lo que tenes a favor, y después acá en Uruguay creo que competís con todos, todos son competencia, porque cualquier persona puede ir a comprar a cualquier tienda acá en el centro, cualquier otro diseñador que esté en todos estos barrios, Carrasco, Pocitos, [...] osea cualquiera es competencia, igual la competencia está demás, es necesaria, tiene que existir, la competencia te hace ser cada día mejor, porque lo dice la palabra, estás

compitiendo, y es un juego, [...] la competencia real es que uno se esfuerza todos los días por ser mejor, por ofrecer algo diferente... [...] Para mí hay dos cosas de competencia desleal, una, si ponele, Indian Outlet, que antes era una porquería y ahora te trae tremendas cosas a dos mangos, tres por dos, y los diez mil millones de descuentos que te pueden hacer, porque para ellos es todo ganancia, ósea son de los más millonarios de este país, yo que se, ¿que te puedo decir? Sí, obvio; y después otra cosa que me parece que es competencia desleal, y que no digo que me pase a mí, creo que les pasa a todos, pasa entre todos, que se copia mucho, sobre todo estoy diciendo entre los diseñadores independientes, vas a Mowweek, ¿no te parece que es todo igual? [...], por decirte una cosa, por ponerte un ejemplo, a mí me pasó en Mowweek [...] que fuimos como clientas objetivas, no?, a mirar a chusmear, [...] miraba los stands bo, todos iguales, [...] acá también pasa, a mí acá a veces me pasa que me molesta, y lo que te decía, a veces ves cosas que decís: bo ta re copiado; y cosas que te copian a vos, porque vos reconocés lo que vos diseñás y lo que vos haces hace mil años, y como lo hacés y qué tela usás, y capaz que es medio arrogante que lo diga, pero ta, vos te das cuenta cuando hicieron un vestido que es igual al tuyo [...], y cuando te pasa adentro de la galería ni te cuento [...], y te re pasa, [...] me parece que está bueno tratar de diferenciarse y a veces te obligan a diferenciarte más, porque cuando empiezan a hacer las mismas cosas a vos, a parecerse a lo que hacés vos es medio embole, es medio embole porque vos capaz que te rompiste el cráneo pensando 25.000 horas qué carajo hacer, nadie inventó nada, yo no te voy a decir inventé la pólvora, pero me pasó de que hago bikinis hace 10 años y que de repente, la desesperación de no vender, los lleva a que la galería se llenara de bikinis del barrio de los judíos, entendés?, porque claro ven, los locos ven de afuera dicen: pa esta mina vende bikinis a cara de perro; porque se ve, no es muy difícil verlo, entonces ta, esas cosas te pegan un poco, para serte sincera te molestan, pero bueno ¿que vas a hacer?. [...] La copia nunca es igual, el original siempre es mejor, pero no está bueno, a mí me ha pasado de hacer cosas que vos pensás que son más tuyas, y de repente ves que en la feria de Villa Biarritz están vendiendo un buzo de estos así con los cuatro cuadrados de plush, los colores..., entonces vos decís: es joda?; no te cae bien, tragás saliva y te duele la garganta, si obvio, te mordes la lengua y decís: bancatela; no me voy a ir a pelear con nadie, con ningún vecino ni a decirle: ay no mirá hiciste la misma...; no, pero en verdad te rompe un poco las bolas, porque detrás de ese producto vos estuviste horas pensando, horas haciéndolo, entonces que vengan con impunidad total a hacer lo mismo..., y re pasa, como ese ejemplo [...] de las materas de Enanas de Jardín, [...] yo a las primeras que se las vi la verdad fue a las Enanas, y ahora acá en la galería nomás hay como tres, cuatro locales que tienen el mismo coso, está demás, es tremenda idea la matera, pero hacete algo, copate, entendés, sos diseñador, osea metele onda, ¿porque hacés lo mismo?, porque eso hace una diferencia también, [...] el tema es, cuando estas así en locales y eso, que hacés lo mismo, en el mismo tiempo, en el mismo momento, en el mismo lugar, y estás en el mismo circuito, eso te re perjudica, te recontra perjudica, y te recontra pasa, [...] no les podés decir no lo hagas, pero a mí me rompe las bolas, porque está el trabajo de uno, por más que vos me digas: pero ese vestido es re básico; sí pero mirá que en los detalles..., los detalles hacen la prenda, y los detalles son de uno, porque uno tiene técnicas, tiene formas de hacer las cosas, y cuándo las ves en la vidriera de enfrente decís: ta no, me estas jodiendo; a parte descaradamente te lo hacen, y a mí eso es como las cosas que me rompen las bolas, y pasa eso, no lo ven mal, a veces ni se dan cuenta, [...] pero entonces no digas que sos diseñador, porque no se que jugo le sacás, [...] no te podés ir tampoco de tema con lo que se está usando y todo, pero ta, me gusta ponerle mi onda, ese detallcito que es lo que te digo, ta capaz que soy re patchwork, pero es como la onda, y la seguís y la estirás, y la llevás para acá y la llevás para allá, y la vas transformando, y es como la gracia, a mí me aburre hacer siempre lo mismo, y yo que se..., es cada uno, hay gente que solo le importa el dinero y hacer, y supongo que la conclusión debe ser: como lo venden yo voy a hacer lo mismo así lo vendo; y a mí la verdad me sacan las ganas, osea, de consumir esos productos, veo esas materas y las veo por todos lados [...], ahora fuí para Yuyo (Brothers) y las tenía, pasas por Tía Jey y sé que las tienen, eh nosé, ya te estoy diciendo dos locales en la misma galería, [...] ta capaz que es diferente la tela, pero ¿cuál es la gracia de hacer eso?, a mí no me gusta, evito esas cosas, evito hacerlo, y no te gusta que te las hagan.”

y_ Dificultades economicas

“Y pasa, no todos es color de rosa, (...) como te digo, meses buenos hay que guardar, meses malos pasan, momentos críticos hemos tenido y ahí tenés que levantar la cabeza y seguir para adelante, bueno, este mes no me da para pagar las cuentas, no las pago, las pago el mes que viene, y se me juntan, y me quiero matar pero bueno, ya voy a poder salir de esa situación, y ta, así lo he llevado, también he pedido plata prestada, no?, siempre devolviendo tengo una chequera habilitada con mi vieja, que es ya cuando estoy con la soga al cuello, no?, porque lo evito, porque soy re orgullosa, entonces no me gusta pedir plata prestada, viste soy medio así, pero ta, cuando he tenido la necesidad..., si acudo ahí, está bueno, tengo la suerte y agradezco porque es el apoyo de mis viejos, y esta bueno porque es un préstamo sin intereses, [...] ahora estoy en cero, cero deuda, acabo de devolverles platales que había acumulado de deuda, entre otras

cosas [...], no eran solo del negocio, eran del auto, ponele, les debía U\$S3000, yo que se, cosas así, y cosas que se iban sumando, cosas que he comprado para mi casa, tengo una tarjeta de crédito que en verdad es una extensión, [...] y había comprado un par de cosas que nunca las había pagado, y ahora ponele, que pasó diciembre, repunté, junté, fui y le dije: tome señor muchas gracias por todo; quedé en cero devuelta, [...] siempre me joden: tenés la chequera abierta porque sabemos que pagás; osea, nada es gratis en la vida, no es que me regalan, mis viejos nunca me regalaron nada, siempre me apoyaron, me ayudaron, nunca me faltó nada, nunca me faltó un plato de comida, [...] me re dejaron estudiar, me la dieron re para adelante, tambien trabajo re de chica, siempre me apoyaron, también porque saben que encaro, sino creo que me dirían no, saben que es para laburar, saben que es para encarar, [...] con Laura también, Laura es como una bendición para mi, porque a veces no he podido pagar un sueldo y es tipo..., si hay que elegir entre pagarle a la modista y a ella se le paga a la modista, entendes?, y todo eso es hablado, [...] la libertad y la suerte de que ella también entienda, aparte sabe que no la estoy jodiendo porque es la que está acá, es la que sabe como es, entonces le digo: bo te molesta si en vez, siempre trato de pagarle los primeros días, este mes no puedo, te molesta?, [...]; y ella: no dale dale, invertí; ta porque digo: o te pago el sueldo o compro la tela para terminar..., -comprá la tela-, ella es re así, y me ha prestado también plata de sus ahorros, y ta, porque si, porque no es fácil, está salado también, y a parte yo como que soy medio penal, que no es que [...] estoy re organizada, a veces el ser tan desorganizada, me hace que a veces no encaro, [...] por eso no hago números porque cuando los veo: ¿qué hice con la plata?; seguro fui y compré telas de más, pero ta si, las cuestiones económicas..., ta si, no tenés un sueldo fijo, no, tenés que manejarte con lo que hay y más o menos encarar ahí, te digo la verdad, tengo momento en que no encaro, yo de boluda, pero no se por donde va el despilfarro, no me doy cuenta, trato siempre de todo lo que entra re invertir, para que. Justamente, genere más, genere más, genere más, siempre haya mercadería, siempre haya ropa, sino te la vas quemando la guita y es una cagada, ahí estás en el horno, pagar las cuentas siempre primero, antes que nada, antes que darte los gustos, primero lo primero, los sueldos, las cuentas, las cosas, después si sobró, ahora si, vamos a damos un gusto.”

z_ Cargas impositivas

“a veces cuanto más chiquito te quedas es mejor, porque hablando de las cargas impositivas, cuanto más crecés, te arrancan las muelas...”

aa_ Sueldo

“No tengo muy claro porque no separo, pero si, me parece que ganó más de lo que ganaría en cualquier otro trabajo, aparte no solo en plata, ganás también en bienestar, en estar tranquilo, en estar bien, en me gusta dormir hasta tarde..., entendes? [...], eso no tiene precio, [...] creo que por más que hemos pasado momentos difíciles, [...] problemas, quilombos normales como tiene todo el mundo, Uruguay, Uruguay, claro es eso, es que es la del país, la economía no ayuda, no es que es uno tampoco, es el mundo en el que vivimos, no es fácil, pero creo que esta bien, creo que como están las cosas, que están difíciles, y valoro [...] haber logrado lo que mal o bien hemos logrado, [...] uno valora y cuida, y te digo, no tiro manteca al techo, porque no, esto no te da para hacerte millonario, nunca, va nose, yo por lo menos no la veo, y es más, a veces cuanto más chiquito te quedas es mejor, porque hablando de las cargas impositivas, cuanto más crecés, te arrancan las muelas...”

fin