



“¿Kukuxu... qué?: Emprendedores contra corriente”

Yolanda Chica

Cuaderno del estudiante

IKD baliabideak 1 (2011)

“¿Kukuxu... qué?: Emprendedores contra corriente”

Caso de enseñanza

Bilbao, 14 abril de 2011

“¿Kukuxu... qué?: Emprendedores contra corriente”¹

Era julio de 1989 en Pamplona; tres amigos: Gonzalo Domínguez de Bidaurreta, Koldo Aiestarán y Mikel Urmeneta, con veintitantos años, se preparaban para el gran acontecimiento del año en Pamplona: las fiestas de San Fermín. Tras días buscando por diferentes tiendas una camiseta para las fiestas, y sin encontrar ninguna que les gustara, Gonzalo tuvo la idea de hacer sus propias camisetas para Sanfermines. Se lo propuso a Mikel y a Koldo, y el 6 de julio, cuando el chupinazo² acababa de explotar, los tres amigos se colocaban tras una tabla que les servía de mostrador para vender su producto: unas camisetas con un dibujo del encierro. La idea fue un éxito. ¿Por qué no tomarlo en serio? ¿Era posible que aquella aventura que empezó con la única pretensión de hacer algo divertido y sacar dinero para las fiestas se pudiera convertir en una sólida apuesta empresarial?, pero,... ¿cómo hacerlo? La ilusión y las dudas embargaban a los tres amigos.

Sanfermines: El detonante de una idea

Uno de los mayores atractivos turísticos de Pamplona, sino el que más, eran las fiestas de San Fermín, popularmente conocidas como “Sanfermines”. Los orígenes de estas fiestas, que databan de la Edad Media, estaban relacionados con celebraciones religiosas en honor a San Fermín (primer obispo de Pamplona y co-patrono de Navarra junto a San Francisco Javier, siendo el patrono de Pamplona, San Saturnino), las ferias comerciales y las corridas de toros. Sin embargo, con el paso del tiempo, los Sanfermines, fiestas que se celebraban todos los años entre el 6 y el 14 de julio, habían perdido importancia como celebración religiosa y eran conocidos, sobre todo, por sus encierros (carreras populares de unos 800 metros delante de unos toros que culminaban en la plaza de toros).

Las fiestas de San Fermín lograron una gran popularidad a nivel mundial a principios del siglo XX, en gran parte, gracias a las referencias que sobre las mismas recogió el

¹ Expresar nuestro más sincero agradecimiento a Kukuxumusu, S.L., y en especial, a Koldo Aiestarán, por su colaboración en la elaboración de este Caso.

² *Chupinazo*: Disparo hecho con un cohete que señala el comienzo de un festejo.

autor Ernest Hemingway³ en sus crónicas periodísticas y en su novela *The sun also rises* (traducida como “Fiesta”), escrita en 1926.

Así, los Sanfermines estaban considerados como una de las mejores celebraciones del mundo, entre otras, junto con los Carnavales de Río de Janeiro. De esta forma, Pamplona recibía todos los años durante sus fiestas una gran afluencia de turistas procedentes de todo el mundo (norteamericanos, franceses, ingleses, alemanes, suecos, italianos, australianos y latinoamericanos, principalmente) (ver Anexo 1); de hecho, con una población de cerca de 200.000 habitantes, durante los días en que se celebraban los Sanfermines, los turistas eran tantos como pamploneses residían en la ciudad. (Gobierno de Navarra, 2010)

Los protagonistas de la historia

Era junio de 1989 en Pamplona y las fiestas de San Fermín estaban próximas a celebrarse. Como todos los años por esas fechas, Pamplona se preparaba para hacer frente a la oleada de turistas que en pocos días inundaría la ciudad.

Gonzalo Domínguez de Bidaurreta, Koldo Aiestarán y Mikel Urmeneta, eran tres amigos pamploneses que por aquel entonces rondaban los veintitantos años, y que como cualquier grupo de jóvenes, afrontaban la llegada de las fiestas de su ciudad con ilusión y ganas de pasarlo bien.

Mikel (nacido en 1963), vivía en Pamplona. Era dibujante. Tras realizar sus estudios de bachiller, decidió replantearse la vida y dedicarse a lo que realmente le gustaba, dibujar, de hecho, llevaba toda la vida dibujando, desde niño. Así, de forma independiente y por su cuenta, había comenzado a realizar trabajos en el mundo del dibujo y la maquetación. Según el propio Mikel, él era un tipo muy extrovertido, que sentía curiosidad por todo tipo de cosas. Sobre todo le encantaba viajar (una de sus grandes pasiones), la juerga y la fotografía (su otra gran pasión).

Koldo (nacido en 1966), vivía en Barcelona. Tras terminar sus estudios de bachiller decidió trasladarse a esta ciudad para estudiar Diseño Industrial, pero como siempre por el mes de julio, fiel a su cita con San Fermín, había regresado a Pamplona. Koldo era un tipo más bien reservado, al que le gustaba todo lo relacionado con la naturaleza (especialmente, ir al monte y pescar). De entre los tres destacaba por ser el más organizado y el que en muchas ocasiones ponía un poquito de cordura y orden ante las ocurrencias de los demás.

Gonzalo (nacido en 1964), vivía en Pamplona, y entre sus amigos también era conocido como Txomin. Gonzalo había finalizado sus estudios de bachiller hacía unos años y llevaba un tiempo trabajando en una entidad bancaria; sin embargo, se mostraba aburrido del trabajo rutinario que desempeñaba en su terminal del banco. Gonzalo era un tipo reservado y tímido, al que le gustaban los deportes (sobre todo, el fútbol) y viajar.

³Ernest Miller Hemingway (1899–1961); escritor y periodista estadounidense, Premio Nobel de Literatura en 1954.

Como hacían muchas cuadrillas de jóvenes en las fechas próximas al comienzo de unas fiestas, los tres amigos decidieron comprarse una misma camiseta que les identificara como grupo y, en este caso, les diferenciara de la oleada de camisetas blancas y pañuelos rojos (indumentaria típica en Sanfermines), que inundaría Pamplona durante la celebración de sus fiestas.

Tras buscar por diferentes tiendas una camiseta alusiva a los Sanfermines, pero con un estilo informal y desenfadado, se dieron cuenta de que no existía en el mercado el estilo de camiseta que ellos buscan, o al menos, ellos no habían dado con él. Sólo encontraron las camisetas típicas para turistas, con imágenes clásicas del encierro junto con alguna alusión o referencia al nombre de Pamplona y/o de los Sanfermines. Fue entonces cuando Gonzalo y Mikel empezaron a recordar su estancia en Australia.

Gonzalo y Mikel habían pasado el verano anterior en Australia, y recordaban como les llamó enormemente la atención la gran variedad de camisetas, con dibujos diferentes y colores llamativos, que se llevaban allí y que se podían encontrar en cualquier tienda de *souvenirs*. “Los turistas que compran estas camisetas de Sanfermines lo hacen sólo como regalo para sus familiares o amigos, o como recuerdo de su estancia en Pamplona, pero no para ponérselas uno mismo”, empezaron a comentar.

En ese momento, fue Gonzalo quien tuvo la idea de realizar sus propias camisetas: “¿Por qué no diseñar nuestras propias camisetas? Es más, ¿por qué no diseñar y vender unas camisetas diferentes para Sanfermines?”. Gonzalo y Mikel ya se habían planteado esa idea durante su estancia en Australia, pero no la tomaron en serio hasta ese preciso momento, en que volvieron a recordar su viaje a aquel país. Decidieron compartir su idea con varios amigos, de los cuales Koldo fue el único que no dudó un solo instante en aceptar la propuesta, de hecho, parecía que los tres al unísono estuvieran pensando en lo mismo: no sólo diseñarían sus propias camisetas para las fiestas sino que se arriesgarían y probarían suerte vendiéndolas a turistas y a residentes, a los que como a ellos, les apeteciera llevar unas camisetas diferentes.

Poco a poco, de forma intuitiva y casi improvisada, según lo expresaron ellos mismos, empezaron a perfilar cómo pondrían en marcha su idea.

Venta de camisetas: ¿Aventura empresarial más allá de Sanfermín?

Desde un primer momento, ni Mikel, ni Koldo, dudaron de que Gonzalo había tenido una gran idea y de que tenían que llevarla a cabo: diseñarían y venderían sus propias camisetas para las fiestas de San Fermín. Tenían claro que las camisetas que se vendían no les gustaban, y como meros consumidores del producto habían detectado un vacío en el mercado del *souvenir*.

El comienzo de las fiestas estaba próximo y no tenían tiempo que perder. Su producto estaba claro, unas camisetas diferentes para Sanfermines, basándose esa diferenciación no tanto en las camisetas (como atributo tangible) sino en lo que las mismas iban a transmitir, en su dibujo.

Querían que sus camisetas fueran diferentes, con un dibujo impactante, transgresor, que transmitiera su forma divertida, irónica y provocativa de ver la vida. Asimismo, querían que el dibujo reflejara la esencia de los Sanfermines, lo que más identificaba a estas fiestas y razón por la cual miles de personas acudían o deseaban acudir a las mismas, y eso eran sus encierros: la imagen de miles de personas corriendo por las calles de Pamplona delante de los toros. Por otro lado, siendo Mikel dibujante, él sería el encargado de realizar el dibujo que llevarían sus camisetas.

Mikel no era un dibujante cualquiera, de hecho, su especialidad era la provocación. Sus dibujos se caracterizaban por la expresividad de un trazo infantil y por contener imágenes que mostraban animales en situaciones humanas, en muchas ocasiones rozando el ridículo (ver Anexo 2). Siendo así, Mikel era el dibujante ideal para su producto, ya que en definitiva lo que pretendían era dar un giro radical al mercado del *souvenir*. Partiendo de esa idea, fue Mikel quien se encargó desde un principio y por completo del diseño de su producto. Finalmente, sus camisetas llevarían la imagen de un toro y un agujero ensangrentado que simulaba una cornada a media espalda (ver Anexo 3). A Koldo y a Gonzalo les entusiasmó el diseño.

Tenían el dibujo, la imagen que llevaría su producto, pero necesitaban las camisetas; esto es, ellos no se iban a dedicar a fabricar camisetas, sino dibujos, que una vez estampados en las mismas, se dedicarían a vender. Querían que las camisetas fueran de calidad, al tiempo que el tejido permitiera realizar el agujero que Mikel había diseñado para las mismas. Koldo, que por aquel entonces estudiaba diseño industrial en Barcelona, era conocedor de la competitividad del sector textil catalán. Así, fue él quien llevó a cabo las tareas de contactar y negociar con diversos proveedores de la zona. Al final, decidieron contratar la fabricación de las camisetas a una empresa catalana que les vendería éstas con el agujero ya realizado y el dibujo estampado.

Su idea iba tomando forma al tiempo que se aproximaba la fecha del comienzo de las fiestas. Había llegado el momento de hacer el pedido a su proveedor. “¿Cuántas camisetas compramos? ¿Cuántas camisetas podemos vender?”, se preguntaban. Finalmente la cuestión fue: “¿Cuánto dinero tenemos?”. Los tres amigos se habían dejado arrastrar por la ilusión y por las ganas de poner en marcha su idea, y habían pasado por alto un tema clave sin el cual, llegado ese momento, su proyecto no podía avanzar: el dinero. Tenían que pagar al proveedor o no habría camisetas. “¿Cuánto dinero necesitamos? ¿De cuánto dinero podemos disponer? ¿Cómo lo podemos conseguir?” se empezaron a cuestionar.

Tras barajar diferentes opciones, sin un criterio fijo y más bien de forma intuitiva, haciendo números en función del dinero del que pensaban podían disponer (estimaban que cada uno podía aportar al proyecto un millón de pesetas⁴), decidieron redondear una cifra: pondrían a la venta 5.000 camisetas, una cantidad que no les parecía muy elevada dada la cifra de miles de turistas, tanto nacionales como internacionales, que año tras año acudían a Pamplona durante los Sanfermines. Para hacer frente a la compra de las 5.000 camisetas y de la estampación del dibujo necesitaban tres millones de pesetas.

⁴ *Peseta*: Moneda de curso legal en España, desde 1868 hasta 2002, año en que se instauró de forma plena el euro. Un euro equivale a 166,386 pesetas. Para un tipo de cambio euro/dólar a 11/10/2010 de 1,39 un dólar equivaldría a 119,702 pesetas.

Siendo tres los miembros partícipes del proyecto, decidieron poner los tres la misma cantidad, y desde ese momento, ser socios a partes iguales en la aventura que acababan de emprender. Dado que por aquel entonces ninguno de los tres disponía de esa cantidad de dinero, decidieron pedir cada uno por su cuenta, y de forma personal, un préstamo bancario por un millón de pesetas.

La celebración de las fiestas de San Fermín era inminente y tenían que pensar cómo harían llegar su producto al mercado. El tiempo se les había echado encima; las tiendas de *souvenirs* y de regalo de Pamplona habían realizado sus pedidos con antelación y tenían *stocks* de camisetas suficientes como para hacer frente a la demanda adicional que suponía la llegada de las fiestas. No tenían tiempo para buscar más comercios donde vender su producto o de negociar acuerdos con distribuidores para hacerlo llegar al mercado. Tenían que tomar una decisión, y sin ver otra salida para hacer frente a la distribución de su producto, decidieron que serían ellos mismos quienes venderían las camisetas por las calles de Pamplona. Para ello, procedieron a solicitar el correspondiente permiso para la venta ambulante (ver Anexo 4).

6 de julio de 1989 en Pamplona; el chupinazo acababa de explotar, y en la calle Estafeta (centro neurálgico de los Sanfermines) los tres amigos se colocaban tras una tabla que les servía de mostrador para vender su producto: unas camisetas con un dibujo del encierro. Durante los nueve días en que se celebraron las fiestas se dedicaron a vender las camisetas por las calles de Pamplona. La idea fue un éxito. De las 5.000 camisetas que adquirieron se habían vendido algo más de la mitad, y lo que era mejor, no sólo no habían tenido pérdidas, sino que con el dinero obtenido habían recuperado lo invertido y aún les había quedado algo para repartirse. ¿Por qué no tomarlo en serio? ¿Era posible que aquella aventura que empezó con la única pretensión de hacer algo divertido y sacar dinero para las fiestas se pudiera convertir en una sólida apuesta empresarial?, se preguntaban Gonzalo, Koldo y Mikel. Así, empezaron a barajar la idea de que su proyecto no se limitara, ni geográfica, ni temporalmente, a las fiestas de San Fermín.

Los tres amigos, casi por casualidad, y como meros consumidores de un producto, habían detectado un vacío en el mercado del *souvenir*. El diseño de las camisetas destinadas a los turistas como artículo de recuerdo o para regalo, estaba limitado a un único modelo de dibujos, clásico y lineal. Habían percibido la falta de diseños alternativos, basados en dibujos innovadores y novedosos, y esto no sólo era así en Pamplona, sino que constataron que se daba de forma generalizada en el mercado del *souvenir* de otras ciudades colindantes. Siendo así, su estrategia consistiría en llevar su visión original y divertida de la vida, un tanto irónica y provocativa, y que en ocasiones pudiera incitar a la reflexión, allí donde sus clientes la pudieran “necesitar”, y eso lo harían a través de sus dibujos. “Si esta vez lo hemos hecho sin ninguna planificación, sin realizar previsiones, sin ningún conocimiento del mercado, careciendo de distribución,... y no nos ha salido tan mal, imaginaros si lo hiciéramos bien”, dijo Koldo a Mikel y a Gonzalo. “Es más, si la idea tiene éxito, más adelante podríamos estampar los dibujos además de en camisetas, en otro tipo de productos”, empezaron a comentar los tres amigos.

En definitiva, su propuesta de mercado no se basaría en vender camisetas, sino dibujos, que estampados en las mismas transmitirían una forma diferente de ver la vida.

Además, tanto Gonzalo como Koldo pensaban que teniendo a Mikel como dibujante la innovación en el mercado del *souvenir* era posible, al tiempo que si sus dibujos gustaban, podía constituirse en una ventaja competitiva sólida y duradera. Así, decidieron que su proyecto consistiría en crear una *Fabrica de Dibujos*, una empresa en la que realizar dibujos para después estamparlos en camisetas y posteriormente venderlas, y quien sabe, si con el tiempo, y si las cosas iban bien, hacerlo también a través de otro tipo de soportes típicos del mercado del *souvenir* como relojes, gorras o tazas.

Los tres amigos también tenían claro qué rol o función asumiría cada uno de ellos dentro del proyecto si finalmente lo llevaban a cabo; cada uno se dedicaría a realizar aquella actividad o tarea que más le gustaba y para la cual mejor cualificado estaba. De esta forma, Mikel, se encargaría de la parte creativa, Gonzalo, de la parte financiera, y Koldo, de la organización y coordinación de todas las áreas del proyecto.

“Si finalmente ponemos en marcha nuestra idea, tendremos que crear una empresa,... ¿Qué nombre le pondremos? ¿Cómo nos vamos a dar a conocer? ¿Cuál será el nombre de nuestros productos?”, se cuestionaban los tres amigos. Así, empezaron a debatir sobre cuál sería el nombre idóneo no sólo de sus productos, sino también de su empresa, ya que todos pensaban que tenía que ser el mismo, querían dar una imagen única e inequívoca de la vinculación de la empresa con sus productos. Asimismo estaban de acuerdo en que el nombre que les iba a identificar tenía que ser coherente con la filosofía que querían transmitir a través de sus dibujos. También estaban de acuerdo en que tenía que ser un nombre vasco, que pusiera de manifiesto sus orígenes y su cultura.

Acorde con la imagen divertida y provocativa que querían transmitir con sus dibujos, los tres amigos empezaron a decir nombres en euskera y a hacer juegos de palabras, hasta que uno dijo: “Kukuxumusu”. “¿Kukuxu... qué?”, fue la reacción de los demás, “Ku-ku-xu-mu-su⁵”, repitió. Era un nombre que contradecía todos los consejos de los manuales de creación de marcas, y casi un trabalenguas internacional, pero ellos, fieles a su visión irónica y divertida de ver la vida, le habían dado la vuelta a esta interpretación: era un nombre tan difícil de pronunciar como seguramente lo sería de olvidar. Los tres amigos sonrieron, era el nombre perfecto para identificar su filosofía de negocio.

Desde que pusieran a la venta sus camisetas durante las fiestas de San Fermín habían pasado varios días, y durante ninguno de ellos Mikel, Gonzalo y Koldo, habían dejado de barajar la posibilidad de que su aventura como vendedores ambulantes se pudiera convertir en una sólida apuesta empresarial; no obstante, las dudas embargaban a los tres amigos.

La decisión final

Finales de julio; Gonzalo, Koldo y Mikel, se habían vuelto a reunir. Reflexionaban sobre todo lo acontecido durante las Fiestas de San Fermín. Llevaban varios días hablando sobre la posibilidad de montar su propio negocio y había llegado el momento

⁵ Kukuxumusu quiere decir en euskera “beso de pulga” (Kukuxu significa pulga y musu, beso).

de tomar la decisión final. Pensaban que tenían una buena idea y que los dibujos de Mikel podían revolucionar el mercado del *souvenir*. Sin embargo, era cierto, como decía Koldo, que pusieron a la venta 5.000 camisetas de las cuales solo se vendieron la mitad. “¿Qué aspectos debemos considerar a la hora de evaluar la viabilidad de nuestro proyecto? Y si decidimos llevarlo a cabo,... ¿Cómo?”, se preguntaban los tres amigos.

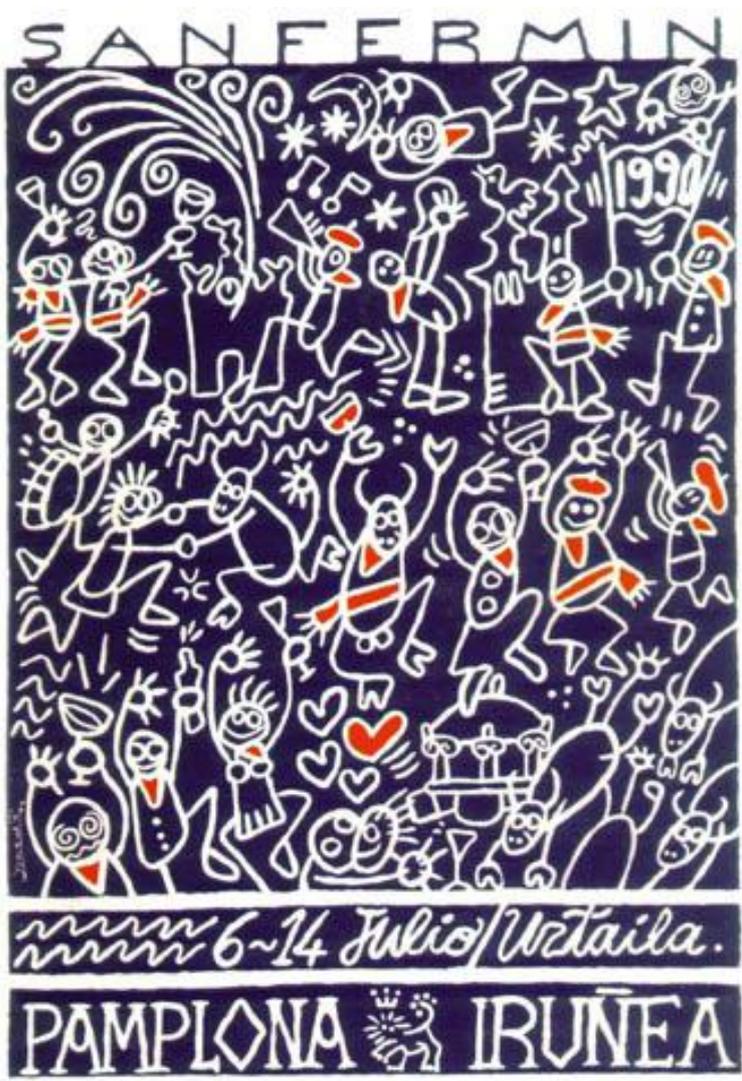
Bibliografía

- Chica, Y., Gilsanz, A., Lertxundi, A. y Tamayo, U. (2003). Kukuxumusu. *Revista Cuadernos de Gestión*, Vol.3; Nº 1 y 2, pp. 171-179.
- Fernández Pérez, J. (2009). Kukuxumusu, innovación en el mundo del souvenir. *MK Marketing+Ventas*, Nº 246 Mayo 2009. pp. 08.
- Kukuxumusu, S.L. (n.d). Imágenes incorporadas al documento. Obtenida el 1 de junio de 2010, de [http:// www.sanfermin.com /](http://www.sanfermin.com/)
- Kukuxumusu, S.L. (n.d). Información sobre la creación de la empresa. Obtenida el 1 de junio de 2010, de <http://www.kukuxumusu.com/>
- Navarra. Oficina de turismo y Servicio de Marketing Turístico del Gobierno de Navarra. (1989). *Informe referente al número de consultas recibidas en la oficina de Turismo de Pamplona*.
- Gobierno de Navarra. (n.d.) Historia de los Sanfermines. Obtenida el 1 de junio de 2010, de [http:// www.turismo.navarra.es/esp/propuestas/san-fermines](http://www.turismo.navarra.es/esp/propuestas/san-fermines).

Anexo 1. Demandas en la oficina de turismo de Pamplona en el año 1989.

	OT DUQUE DE AHUMADA											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ALEMANES	16	16										
ARGELINOS									1			
ARGENTINOS	31	26	57	31	52	34	82	53	37	57	38	13
AUSTRALIA	11	6	7	7	18	27	233	44	13	3	7	
AUSTRIACOS				2	12	20	31	22	1	1		1
BELGAS			4	2	11	17	96	46	22	12	2	2
BRASILEÑOS	1		7		4	7	25	14	6	4		
CANADIENSES		2		4	27	5	73	16	12	4	1	1
COLOMBIA	7	4	3	7	18	9	24	11	3	4	4	5
CHILENOS	4	2	7	16	17	6	23	14	10	3	5	5
DANESES	2			5			17	101	12	6		
EGIPCIO							1					
ESPAÑOLES	1432	1809	4771	2304	2811	3878	6051	9914	3641	2574	1746	1388
FILIPINOS			1	1			6			2		
FILANDESES		1		2		3	4		2			
FRANCESES	38	70	184	495	534	436	1986	4167	443	78	66	28
GRIEGOS	1			1			2	3				
HOLANDESES	4	6	7	28	60	177	572	853	81	18	5	
INGLESES	36	26	113	160	154	372	1383	1480	574	103	33	15
IRLANDESES			5	1		1	18	8	3	3		
ISRAELITAS		1					3	3	8	6		
ITALIANOS	21	6	15	43	38	57	420	1688	111	16	2	
JAPONESES	3	12	24	7	10	23	23	47	15	18	7	8
LUXEMBURGO							8					
MARRUECOS					2	2	2		1			
MEXICANOS	6		7	7	5	3	23	25	15	12	3	
NORTEAMER	30	40	84	53	103	156	3773	186	32	101	45	8
NORUEGOS						4	57	33		4		1
P. DEL ESTE	2		27			2	9	8		1		9
PERUANOS	2			1	1	3	10	7				
PORTORRIQ					2	1	7	4	1			
PORTUGUESES	1	1	1	7	15	5	35	67	24	3		
SUDAFRICAN					1		23			3		
SUECOS	1		3	5	7	19	434	54	8	2	2	
SUIZOS	1	2	1	3	16	3	58	13	11	8		
VENEZUELA	4	1	2	2	4	5	23	18	4	1	3	
UN. SOVIETC												
OTR. PAISES	4	10	3	3	8	28	385	40	21	14	12	5
TOTALES	1658	2041	5462	3298	4139	5596	17054	20026	5522	3139	2005	1435

Anexo 2. Dibujo clásico de Mikel Urmeneta (1989-90).



Anexo 3. Camiseta puesta a la venta en los Sanfermines de 1989.



Anexo 4. Permiso de vendedor ambulante de Gonzalo Domínguez de Bidaurreta.

AYUNTAMIENTO
DE
PAMPLONA

PERMISO DE VENTA AMBULANTE
SAN FERMIN 1.989

Nº _____

TITULAR D. GONZALO MARIO DOMINGUEZ
DE BIDAURRETA D.N.I. _____

Domiciliado en PAMPLONA

CALLE Y NUMERO CHARITELA,

PRODUCTO DE VENTA PAÑUELAS, PAJAS,
SOMBREROS, BARAJAS CAMISITAS

Foto 34



Chica, Y. (2011). "¿Kukuxu... qué?: Emprendedores contra corriente". <http://www.ikd-baliabideak/ik/Chica-04-2011-ik.pdf>



Reconocimiento - NoComercial - CompartirIgual (by-nc-sa): No se permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.