

# Kukuxumusu<sup>1</sup>

YOLANDA CHICA PÁEZ  
AINHIZE GILSANZ LÓPEZ  
AITZIBER LERTXUNDI LERTXUNDI  
UNAI TAMAYO ORBEGOZO

*Universidad del País Vasco - Euskal Herriko Unibertsitatea*

Recibido en julio de 2003

## Resumen:

*Kukuxumusu S.L. es una organización que se dedica a la comercialización de dibujos que cuentan cosas en diferentes soportes de calidad para que sean comprados, usados y disfrutados por personas de toda edad, sexo y condición, que buscan en una camiseta, una taza, un llavero, etc., mensajes divertidos, originales y diferentes. Kukuxumusu desarrolla su actividad en los mercados del souvenir y del regalo. En el caso se analiza la estrategia global de comercialización seguida por Kukuxumusu en relación a su gama de productos, los canales de distribución y los instrumentos de comunicación que utiliza. Desde sus inicios en el año 1989 con la venta callejera de camisetas en las fiestas de San Fermín, Kukuxumusu se ha ido consolidando como una empresa con una sólida cultura corporativa, que ha ido creciendo aprovechando las oportunidades ofrecidas por las nuevas tecnologías y que tiene como bazas más importantes su gestión de marca y la diferenciación basada en aspectos intangibles.*

## Sector:

*Souvenir y regalo*

## Áreas de aplicación:

*Marketing estratégico y Marketing operativo*

## Palabras clave:

*Producto, Marca, Diferenciación, Distribución y Comunicación*

## Abstract:

*Kukuxumusu, S.L. is an organization that commercializes draws in different quality supports to be bought, used and enjoyed by people of any age, sex and condition, who expect amusing, original and different messages of a T-shirt, a cup, a key-ring,... Kukuxumusu develops its activity in the souvenir and gift's markets. The article analyzes the global market strategy adopted by Kukuxumusu related to its portfolio, distribution channels and communication instruments. Since 1989, the year they sold their first T-shirt in San Fermin feasts,*

---

<sup>1</sup> Agradecemos la colaboración de Koldo Aiestaran, responsable de Dirección, y de Ramón Arellano, responsable del departamento de Comunicación de Kukuxumusu.

*Kukuxumusu has become a firm with a strong corporate culture, which has grown making use of the new technologies. Both the brand management and the differentiation based on intangible attributes, are key factors in Kukuxumusu's marketing strategy.*

**Sector:**

*Souvenir and gift's market*

**Application areas:**

*Strategic marketing and Tactical marketing*

**Key words:**

*Product, Brand, Differentiation, Placement, Promotion*

## INTRODUCCIÓN

Corría el año 1989 y las Fiestas de San Fermín acababan de empezar. En esas mismas fechas, tres jóvenes amigos: Koldo Aiestaran, diseñador industrial, Gonzalo Domínguez de Bidaurreta, economista, y Mikel Urmeneta, dibujante, venden su primera camiseta con dibujos de Kukuxumusu. Nada hacía prever a estos tres jóvenes, que lo que empezó como una simple aventura vendiendo camisetas por las calles, terminaría convirtiéndose en lo que hoy es una sólida apuesta empresarial.



Kukuxumusu se ha consolidado como una industria que ha sido capaz de vender más de un millón de camisetas en Europa y América<sup>2</sup>, y facturar más de 6 millones de euros. Su facturación crece una media anual del 30%, que en el caso de la tienda Online ascien-

<sup>2</sup> En este último caso la repercusión de la Tienda Online ha sido fundamental.

de a un 200%. En cuanto a empleo, la firma tiene contratados directamente a unos 60 trabajadores<sup>3</sup> y genera más de 200 puestos de trabajo indirectos.

Para conocer un poco mejor a la firma, hay que decir que Kukuxumusu ha ido creciendo poco a poco, al tiempo que se ha ido extendiendo por Europa. Su evolución ha sido lenta pero sin pausa, y como nos dice Koldo Aiestaran, meditando detenidamente cada uno de los pasos que han ido dando, dejándose llevar en más de una ocasión por su intuición, pero siempre manteniéndose fieles a su filosofía empresarial. Actualmente, disponen de más de 15 establecimientos exclusivos localizados en España, y de una red de más de 1000 puntos de venta autorizados en tiendas de regalos y recuerdos distribuidos a lo largo de España y parte de Europa (Francia, Reino Unido y Alemania, principalmente).

## **ACTIVIDAD DE KUKUXUMUSU**

En palabras de sus fundadores, «Kukuxumusu es la Fábrica de Dibujos, la organización con la que comercializan dibujos que cuentan cosas en diferentes soportes de calidad para que sean comprados, usados y disfrutados por personas de toda edad, sexo y condición, que buscan en una camiseta, una taza, un vestido, un llavero, etc., mensajes divertidos, originales y diferentes».

En Kukuxumusu se fabrican dibujos, se crean dibujos. Dibujos, eso sí, con un estilo muy personal y fuertemente identificados con la figura de su principal dibujante, Mikel Urmeneta, que hace que los diferentes soportes que los contienen tengan un carácter claramente identificado y diferenciado del resto de productos del mercado.

En concreto, Kukuxumusu desarrolla su actividad en los mercados del souvenir y del regalo de Europa, si bien también están abiertos a nuevos mercados —tanto geográficos como sectoriales— a través de una estrategia global de comercialización y de diferentes estrategias de investigación y desarrollo de productos y mercados.

Asimismo, la firma mantiene una estrategia de diversificación que inició ya hace unos años con la estampación de sus dibujos en soportes como tazas, postales, o llaveros. Una apuesta que no pretende de ninguna manera desterrar a su producto estelar, las típicas camisetas de Kukuxumusu. Con esta estrategia de diversificación, Kukuxumusu quiere llevar su filosofía de vida allí donde sus clientes la puedan necesitar, cubriendo así un amplio espectro de posibles necesidades.

## **LA MARCA KUKUXUMUSU**

Tal y como afirman sus creadores, Kukuxumusu, que en euskera significa beso de pulga, es un nombre tan difícil de pronunciar como de olvidar.

La marca Kukuxumusu intenta expresar una forma diferente de ver la vida. Esta diferenciación se centra en aspectos como la diversión, el sentido del humor, y cierto grado de ironía que incita a la reflexión, sin hacer distinciones de sexo, edad o condición. Como ellos dicen, «sus diseños son para que la gente se divierta, nos gusta gustar a la

---

<sup>3</sup> Esta cifra es orientativa ya que, debido al carácter estacional del producto, varía a lo largo del año.

gente de todos los sexos, edades, rincones, alturas, tallas, colores, a la gente de todo tipo de pieles,... a cualquiera que necesite divertirse».

Asimismo, Kukuxumusu se posiciona como una marca de carácter popular, dirigida al público en general, queriendo así desvincularse de posibles estereotipos exclusivistas o modas. Es más, insisten en señalar que Kukuxumusu no se dedica a diseñar moda, y que su principal objetivo son los mercados del souvenir y del regalo.

De esta forma, no cabe duda de que la clave fundamental del éxito de los productos de Kukuxumusu han sido y son sus dibujos. Dibujos en los que con un característico trazo infantil, Mikel Urmeneta hace que a menudo aparezcan animales en situaciones humanas, rozando el ridículo.

Por tanto, hay que tener en cuenta que cuando alguien compra un producto de Kukuxumusu, más que el producto en sí lo que está comprando es un dibujo, que habrá escogido porque le divierte, le hace pensar,... o si es para otra persona, simplemente porque no quiere hacer un regalo convencional.

Está claro que esta forma de entender la vida es una actitud inherente a las personas, y que por lo tanto, no entiende de nacionalidades, edad, sexo o cualquier otra condición, con lo cual, Kukuxumusu ofrece un producto universal.

En este punto se centra otra de las claves del éxito de Kukuxumusu, y esta no es más que la adaptación del enfoque universal que les ha caracterizado desde sus inicios, a las particularidades de los diferentes lugares en los que están presentes. Así, además de la colección general, se pueden encontrar modelos de regiones concretas de Europa, como Sevilla, Cataluña o Lisboa. En este sentido, hay que decir que una de las premisas de la firma ha sido siempre el respeto en su peculiar homenaje a la cultura y tradiciones de los lugares en los que comercializan sus productos. De hecho, su particular repaso a la cultura y tradiciones de regiones europeas empezó para Kukuxumusu por ellos mismos, con los productos inspirados en las fiestas de San Fermín.

## GAMA DE PRODUCTOS KUKUXUMUSU

La marca Kukuxumusu genera tres colecciones (de verano, invierno y San Fermín) y más de 500 dibujos al año que aplica a diferentes soportes, como gorras, jerseys, postales, llaveros, pins, pañuelos, tazas,... entre los que el producto estrella es, claro está, sus ya famosas camisetas.

En su última colección han puesto en marcha mejoras técnicas que aumentan la calidad de sus prendas a través de nuevos procesos de tintado y de tratamiento técnico de los tejidos. En concreto, todas sus prendas son sometidas a controles de calidad y a unos procesos (antipeeling y permalose) que consiguen que no les salgan bolas, que el sol no les coma el color y como dice uno de sus lemas «*Duren más que tú*». De esta forma, se consigue que las prendas tengan una vida más larga y que los colores no pierdan su intensidad.

De hecho, tal y como nos cuentan, cuando decidieron introducirse en la industria del dibujo se dieron cuenta de lo importante que es el soporte, y por tanto, lo esencial que resulta escoger adecuadamente las prendas y demás soportes que llevarán sus dibujos.

Asimismo, en esta última colección han introducido nuevos colores que refuerzan el poder de atracción de sus dibujos. En concreto, son colores llamativos y fuertes que, ajenos a modas, lo que pretenden es mantener la imagen distintiva de los productos Kukuxumusu.

## LA DISTRIBUCIÓN EN KUKUXUMUSU

Kukuxumusu emplea tres canales para la comercialización de sus productos que se complementan y crean sinergias entre sí: las Tiendas Oficiales, Tiendas Multimarca y la Tienda Online. Cada uno de los canales, por sus propias características, pretende responder y satisfacer de la mejor manera posible las distintas necesidades de los clientes que se acercan a sus establecimientos y a su Tienda Online. Tal como se puede observar en el cuadro que se muestra a continuación, la accesibilidad 24 horas la consiguen a través de su Tienda Online; la amplia disponibilidad, con la presencia de sus productos en las Tiendas Multimarca; y el prestigio social o la fiabilidad, con las Tiendas Propias.

A modo ilustrativo, en la siguiente tabla se muestran los objetivos que se pretenden satisfacer con cada uno de los canales:

<b>Estructura comercial</b>		
Tiendas oficiales	Tiendas multimarca	Tienda on line
—Prestigio social	—Disponibilidad geográfica	—Accesibilidad 24 horas
—Fiabilidad de la marca	—Productos - souvenir	—Información sobre la marca y los productos
—Calidad	—Productos - regalo	—Rapidez en la compra
—Novedades	—Seña de identidad regional	—Interactividad con la marca
—Amplitud de la oferta		
—Fidelización		

### Tiendas oficiales

Su primera tienda la abrieron en el año 1996 y eligieron la parte vieja de Donostia como ciudad de lanzamiento, establecimiento que posteriormente decidieron cerrar debido al escaso tránsito en la zona. A ella, le siguieron las tiendas de Baiona e Iruñea en el mismo año. El siguiente año inauguraron la primera tienda en Madrid y en 1999 en Bilbao. Desde ese momento, la escalada de aperturas es una constante.

En cualquiera de los establecimientos oficiales (tanto de plena propiedad, coparticipadas con otros socios, como en régimen de franquicia), podemos encontrar además de las colecciones que se comercializan por medio del resto de las tiendas, productos de mayor calidad y diseño más cuidado que se renuevan de forma estacional. Con esta fórmula de distribución pretenden ofrecer una imagen de prestigio, de fiabilidad, que esperan se traduzca en una mayor fidelidad por parte de sus clientes.

### Tiendas multimarca

Posee más de mil puntos de venta especializados en el souvenir y el regalo que se extienden a lo largo del Estado y por otros países de Europa. Su primer salto al mercado exterior fue en el año 1997 al introducirse en Francia, etapa internacional que ha culminado con puntos de venta en Francia, Portugal, Inglaterra y Alemania.

Para ellos, se prepara una colección anual «Catálogo Universal», con los productos que mejor han funcionado en las tiendas propias, además de un catálogo local personali-

zado que le confiere una seña de identidad regional al potencial comprador, en línea con su filosofía de respeto y homenaje a la diversidad cultural.

Los productos de Kukuxumusu se diferencian por un estilo propio en su diseño, acorde con su espíritu desenfadado y juvenil, y en cuanto a su presentación en la tienda, se disponen verticalmente en las paredes formando un mosaico lleno de color, ocupando el papel protagonista.

### Tienda on line - Kukuxumusu Online Shop [www.kukuxumusu.com](http://www.kukuxumusu.com)

El mismo año en el que se abre la primera tienda oficial de la marca, en 1996, los dibujos llegan a Internet con la creación de las páginas web [www.kukuxumusu.com](http://www.kukuxumusu.com) y [www.sanfermin.com](http://www.sanfermin.com). Dos años más tarde, se abren las puertas de la tienda con clientela más internacional: Kukuxumusu Online Shop ([www.kukuxumusu.com](http://www.kukuxumusu.com)). De esta manera, Kukuxumusu consiguió ampliar mercados a través de su web. Inconformistas por naturaleza, continuaron invirtiendo hasta que en el año 2001 iniciaron una nueva etapa en Internet con la presentación de sus nuevos proyectos [www.kukuxumusu.com](http://www.kukuxumusu.com) y [www.sanfermin.com](http://www.sanfermin.com). Todas sus iniciativas, al igual que esta, denotan una íntima unión entre Kukuxumusu y San Fermín.

Como resultado del proyecto «Kukuxumusu Online 2001», se recibieron más de 3.000.000 de visitantes ese mismo año, y la guía sobre San Fermín de la Fábrica de Di-



bujos se renovó transformándose en una «Fiesta Online» de más de 4.000 páginas. Esto fue en el año 2001. Este año, ha estrenado una nueva versión de su tienda ([www.kukuxumusu.com/tienda](http://www.kukuxumusu.com/tienda), en castellano e inglés) para afrontar la creciente demanda que tienen sus camisetas entre sus internautas de todo el mundo. El incremento del 200% que han obtenido en la facturación con la tienda virtual, no hace más que consolidar el éxito de este canal, cifra que se sitúa muy por encima de la media del B2C en España, el 157%. De hecho, se observa una creciente importancia de su Tienda Online en las ventas totales. Como canal de distribución directo, Internet ha facilitado la eliminación de barreras geográficas de tal forma que el 35% de las ventas se realiza a clientes extranjeros (la mitad a Estados Unidos y el resto a distintos países de Europa, y en menor medida a Australia, Canadá, México y Argentina).

Respecto a las condiciones de entrega, los clientes europeos de la Kukuxumusu Online Shop reciben sus camisetas en un plazo de tres días y los restantes, en 10 días.

Como indica Koldo Aiestaran, «a medida que se vaya asumiendo que la calidad percibida en la web es igual que en una tienda física, la ropa y otros artículos cuya compra es por impulso ganarán cuota de mercado en Internet». En este sentido, afirma Koldo, que «la camiseta es un producto ideal para Internet. Sin ir más lejos, es un estándar de confección. Además, las camisetas de Kukuxumusu incorporan el valor añadido del dibujo».

Por otro lado, en Kukuxumusu tienen claro lo importante que es la seguridad en comercio electrónico. Según ellos, la seguridad tiene que ir más allá de la protección de datos y su confidencialidad. De esta forma, la seguridad debe considerarse en todos los aspectos que rodean al cliente, y más concretamente, a la compra.

Internet para Kukuxumusu, se está erigiendo poco a poco en mucho más que un canal de distribución y comunicación, ya que mediante sus páginas se está formando una importante comunidad de amigos de Kukuxumusu, una verdadera comunidad de fieles.

## LA COMUNICACIÓN EN KUKUXUMUSU

Si ya en sus inicios Internet puede considerarse el escaparate de entrada para Kukuxumusu, ahora que están en plena ebullición sigue siendo un medio vital. Internet posibilita que la filosofía de universalidad que distingue a Kukuxumusu, se reconozca y se propague sin límites por todo el globo.

De esta manera, sus web así como las numerosas notas de prensa que se pueden encontrar en la red que hacen referencia al mundo del beso de la pulga, siguen conformando el mejor de los escaparates. A través de Internet se puede acceder a la información que se ofrece a un amplio abanico de público, ilimitado en cuanto a número y diversidad, desde potenciales compradores hasta potenciales distribuidores interesados, pasando por personas que aportan nuevas ideas o critican la forma de hacer de Kukuxumusu.

Por otra parte, el carácter peculiar y llamativo de todos sus productos hace que no pasen inadvertidos. Todos sus productos, desde las típicas camisetas hasta los pañuelos o tazas, de un vistazo se identifican con la marca a la primera. En palabras de los responsables de la enseña, «qué sentimiento provoca la identificación de la marca es lo mismo, sea bueno o malo. Lo que importa es que va a provocar unas sensaciones. Cualquier producto Kukuxumusu no deja indiferente a nadie».

En numerosas ocasiones, personajes televisivos aparecen vistiendo camisetas Kukuxumusu, lo cuál beneficia a la imagen de marca. Sin embargo, este tipo de acciones publicitarias no son premeditadas.

En general, en Kukuxumusu no recurren a publicidad de ningún tipo. En este sentido, las únicas acciones publicitarias que se han hecho han sido puntuales para San Fermín, para promocionar la marca y la página web sanfermín.com. De igual forma, no son partidarios de ofrecer descuentos o de cualquier otra acción de promoción de ventas para sus colecciones de verano, la de invierno o la específica de San Fermín.

En Kukuxumusu fabrican dibujos que se estampan en soportes que van más allá de lo textil. Esta andadura lenta pero imparable en la aplicación de las creaciones, continua en su última colección. En esta ocasión, la marca ha ampliado su gama de productos con la introducción de relojes de pulsera y también han creado una línea de vestidos de verano y ropa de bebés. Todo ello atendiendo a las necesidades de sus clientes.

Sin embargo, en Kukuxumusu, en todo momento se han mantenido fieles a las motivaciones fundacionales. San Fermín va a seguir apareciendo como uno de los motivos principales en sus creaciones. Asimismo, los creadores quieren mostrar sus intereses y gustos, y es por ello que en los dibujos se rinde homenaje a la montaña, al deporte, etc. . .

Como muestra de sus inquietudes está su colaboración para la colección de camisetas de montaña con Barrabés.com, un referente internacional en la distribución por comercio electrónico de artículos de montaña. En esta misma línea, también crearon en el año 2001 la camiseta oficial del programa «Al filo de lo imposible» de TVE. Dos años antes, ya habían realizado un diseño con la ayuda de Edmund Hillary, el primer montañero que hizo cima en el Everest. Se puede afirmar que hasta el día de hoy la empresa de Iruñea ha colaborado con más de 40 expediciones que se han subvencionado en parte con la venta de camisetas diseñadas específicamente para cada iniciativa. Otra de sus colaboraciones ha sido la creación de la imagen gráfica del Mundial de Pelota Pamploña 2002, y más recientemente, el diseño de una camiseta para apoyar al grupo ciclista Euskatel en el Tour 2003.

Es evidente el compromiso que Kukuxumusu ha ido adquiriendo con el mundo deportivo, aunque no es único, ya que logotipos que se han utilizado en diversas citas culturales a favor del uso del euskera como pueden ser Nafarroa Oinez, Araba Euskaraz o Herri Urrats, han salido de la Fábrica de Dibujos. Más concretamente, de Mikel Urmeneta, el responsable del área creativa de Kukuxumusu. Él es el artífice del 90% de los dibujos. El resto, son fruto de su hermano Asisko y de Txema Sanz. Aún así, Mikel reconoce que Kukuxumusu es un proyecto de grupo. «La creatividad necesita información. Esa información llega a través de los vendedores y directores comerciales. Ellos aportan ideas, y luego soy yo quien decide qué hacer y qué descartar». Por ejemplo, en Bilbao, solicitan camisetas cuyo motivo sea el Guggenheim.

Mikel Urmeneta, que se reconoce a sí mismo como dibujante, fotógrafo y pintor, está de acuerdo con el resto de socios de Kukuxumusu en afirmar que no desean entrar en el revuelo del mundo de la moda. Sin embargo, hay que estar atentos y seguir muy de cerca, qué tipo de camisetas se llevan, la tendencias en cuanto a colores y también de dibujos, las propuestas de los vendedores, etc.,... Se conjugan una gran variedad de elementos que provocan que Kukuxumusu se vaya introduciendo en la vorágine artística del mundo empresarial. «Entonces, haces lo que te pide el mercado, pero sin prostituírte, siempre con filosofía y estilo propios».

En definitiva, la comunicación es mucho más que un instrumento para conseguir los objetivos de la empresa. Bien es cierto que, en el caso de Kukuxumusu, entienden la comunicación como una forma de asegurar los valores intangibles de la empresa. Ese valor no tangible, es lo que decididamente diferencia a Kukuxumusu de sus competidores.

## PREGUNTAS REFERIDAS AL CASO

1. En relación a los productos comercializados por Kukuxumusu, ¿dirías que se trata de una empresa que centra su estrategia comercial en la venta de tangibles o de intangibles?
2. ¿Qué segmento o segmentos de la población constituyen el público objetivo de Kukuxumusu? Por lo tanto, ¿cómo definirías el mercado-meta de Kukuxumusu?
3. En relación al nombre de la marca, ¿qué características dirías que cumple la misma?
4. ¿En Kukuxumusu fabrican los dibujos que les gustan a sus creadores, o más bien, los que demandan las ventas? En este sentido, ¿qué tipo de orientación al marketing sigue la fábrica de dibujos?
5. ¿Qué sistema de distribución emplea Kukuxumusu?
6. Respecto a los instrumentos de comunicación utilizados por Kukuxumusu, ¿a cuál o cuáles recurren con mayor frecuencia?
7. ¿Cómo se desarrolla e implementa el enfoque de universalidad seguido por Kukuxumusu en la creación, venta y comercialización de sus productos?
8. Pregunta de reflexión/debate: ¿En qué aspectos consideras que debería basar Kukuxumusu su estrategia de diferenciación ante la posible amenaza de nuevos competidores en el segmento del souvenir?