

Universidad Iberoamericana

Estudios con reconocimiento de validez oficial por decreto presidencial del 3 de abril de 1981.



**Chulel, innovación en diseño de marroquinería
basada en el rescate de las culturas indígenas mexicanas: los
desafíos de una MPYME para su crecimiento.**

Estudio de caso

que para obtener el grado de

Maestra en Diseño Estratégico e Innovación

Presenta

Norma Greta Sánchez Muñoz

México, D.F. 2012

Director de tesis:

Maestro Manuel Tonatiuh Navarro Mastache

Lectores:

Maestro Edward Bermúdez

Maestra Georgina Durán Quezada

ÍNDICE

1. Introducción, 6
2. Antecedentes del caso, 8
 - 2.1 Objetivo general, 8
 - 2.2 Objetivos específicos, 8
 - 2.3 Supuesto, 8
 - 2.4 Presentación, 9
3. Marco referencial, 13
 - 3.1 Diversidad cultural y lingüística en México y Latinoamérica, 13
 - 3.2 Factores social, tecnológico, económico y político (STEP), 16
 - 3.2.1 La crisis social en México y una fotografía de la escena política, 16
 - 3.2.2 De lo tecnológico: Steve Jobs, *tablets* y redes sociales, 20
 - 3.2.3 La crisis económica global de 2011, 24
 - 3.2.4 Cómo la política determina las innovaciones tecnológicas, 26
4. Marco teórico, 29
 - 4.1 Qué es creatividad, 29
 - 4.2 Diferencia entre creatividad e innovación, 32
 - 4.3 Sobre el perfil del innovador, 34
 - 4.4 Tipos de innovación, 40
 - 4.5 Factores clave en el proceso de innovación, 42
 - 4.6 Proceso de innovación, 43
 - 4.7 Diseño centrado en el usuario para la innovación, 46
 - 4.8 Algunas herramientas etnográficas para la investigación cualitativa, 48
 - 4.9 Análisis de la información recabada, 55
 - 4.10 La innovación como constructo social. El marco sociotécnico, 61
 - 4.11 Estrategia del océano azul, 63
 - 4.12 Pensamiento de diseño, 66
 - 4.13 Diseño estratégico, 69
5. Caso de estudio Chulel, 73

- 5.1 Nacimiento del concepto Chulel, 73
- 5.2 Finalmente montan su taller, 77
- 5.3 Proceso creativo para el diseño de piezas, 79
- 5.4 Perfil de emprendedoras, 84
- 5.5 La producción en taller, 95
- 5.6 Benchmarking, branding y marketing, 98
- 5.7 Financiamiento y stakeholders, 104
- 5.8 Perspectivas de crecimiento y diversificación, 107
6. Conclusiones y recomendaciones, 112
 - 6.1 Cómo ha intervenido el design thinking en Chulel, 112
 - 6.2 ¿Qué hacía a Chulel una innovación de producto?, 113
 - 6.3 Recomendaciones en relación con el diseño, 114
 - 6.4 Recomendaciones en relación con la producción, 115
 - 6.5 Recomendaciones en relación con la mercado, 116
7. Propuestas de solución para áreas de oportunidad detectadas, 119
8. Notas para el profesor(a), 123
9. Bibliografía, 131
10. Anexos. Entrevistas y visitas de campo, 135
 - I. Guía de entrevista a Cintia Vallejo Valle y Gabriela Castilla Salazar, 136
 - II. Reporte de entrevista a Cintia Vallejo y Gabriela Castilla, 138
 - III. Guía de entrevista a empleados del taller, 149
 - IV. Reporte de visita de campo a taller, 150
 - V. Guía de entrevista a José de Jesús Olvera y Manola Martín, profesores de la UIA, 166
 - VI. Reporte de entrevista a José de Jesús Olvera, 167
 - VII. Reporte de entrevista a Manola Martín, 177
 - VIII. Reporte de visita de campo a tienda Ibero, 185
 - IX. Reporte de visita de campo a tienda ¡Ay caray!, 188
 - X. Reporte de visita a programa de radio Gran estación central, 190
 - XI. Guía de entrevistas a profundidad, semiestructuradas, a Cintia Vallejo y Gabriela Castilla realizadas por separado, 202
 - XII. Reporte de entrevista a profundidad a Cintia Vallejo Valle, 205
 - XIII. Reporte de entrevista a profundidad a Gabriela Castilla, 224

“Los diseñadores son expertos en utilizar el poder de la observación.

La observación tiene el poder de inspirar e informar.

En mi experiencia, la mejor fuente de conocimientos especializados,

donde surgen observaciones orientadas hacia la innovación,

es la comunidad del diseño.”

Tom Kelley. IDEO, 1999

A mi madre.

1 Introducción

A finales del 2011, Cintia Vallejo y Gabriela Castilla se encontraban en un momento clave, cinco años atrás habían creado Chulel, una firma de diseño en marroquinería basado en la cultura visual indígena, aprovechando la gran riqueza cultural de México. Emprendedoras autodidactas, habían sorteado varios obstáculos, desde iniciar sin capital, hasta la incertidumbre: “me daba pavor salirme de mi trabajo porque no sabía si nos iba a ir bien o no...” recuerda Gabriela. Habían vivido sucesos afortunados, producto no de la casualidad sino de la perseverancia y el trabajo intenso, hasta el momento se podía hablar de un proyecto exitoso y estable: “lo más lindo para mí, es que hasta ahora seguimos dando empleo a los muchachos. No les hemos dicho: “hoy no hay dinero, les pagamos el lunes”. De hecho, ellos son prioridad.”.

Sin embargo, se encontraban en un momento de definiciones y de toma de decisiones que las llevara a solucionar varios retos. Era claro que necesitaban crecer y mejorar en algunos aspectos de su operación, desde aquellos como la productividad, hasta el posicionamiento de marca.

Otro reto importante relacionado con la productividad, tenía que ver con la gestión de los recursos humanos. Ellas no estaban encontrando las claves para lograr la motivación de algunos empleados y eso en parte era el motivo de sus niveles de productividad.

Este estudio de caso describe el proceso de emprendimiento basado en el diseño y la innovación de producto. No pretende juzgar favorable o desfavorablemente la gestión de la empresa, sino poner a disposición de los lectores una herramienta didáctica. Este trabajo tiene un enfoque etnográfico, tanto en el abordaje de la investigación, como en la propuesta metodológica para la innovación que se plantea en el marco teórico. Su propósito principal es que los lectores puedan formular alternativas a las problemáticas ya referidas: búsqueda de crecimiento, diseño de mejoras en la operación, incremento de la productividad y búsqueda de las claves para motivar a sus recursos humanos.

2 Antecedentes del caso

2.1 Objetivo general:

Examinar y documentar el caso de emprendimiento Chulel, accesorios con alma, en tanto un ciclo completo de innovación en sus distintas fases: investigación, análisis, proceso creativo, producción, lanzamiento, distribución y evaluación.

2.2 Objetivos específicos:

- Revisar el concepto de innovación, sus tipos y procesos, identificando y explicando, en el caso Chulel, el tipo de innovación al cual está adscrito.
- Identificar áreas de oportunidad en el proceso de innovación en el caso Chulel y realizar recomendaciones.
- Documentar el caso para contribuir a la difusión de la innovación en México, en el ramo de los accesorios de indumentaria.

2.3 Supuesto

El *design thinking*, –aún y cuando esa formación no sea proporcionada de manera formal–, dota de herramientas creativas a los procesos de innovación, (puesto que el *design thinking* puede existir en el proceso creativo, estemos concientes de ello o no), lo cual aunado a una vocación y visión emprendedoras, puede dar lugar a casos de innovación exitosos.

El análisis del caso Chulel, de cara a los conceptos teóricos sobre la innovación y el diseño estratégico, permitirán identificar las particularidades a las que se enfrenta el creativo-emprendedor, y cómo su formación en pensamiento de diseño permiten superar con creatividad los escollos que supone un proceso de innovación en tanto constructo social; en el que intervienen multiplicidad de actores en un escenario con altos niveles de incertidumbre.

2.4 Presentación

Chulel es una marca de accesorios, –principalmente bolsas y carteras– creada por dos jóvenes diseñadoras mexicanas, Cintia Vallejo y Gabriela Castilla, con el objetivo de ofrecer productos de diseño que muestren la riqueza de las raíces indígenas de México. La palabra Chulel significa “alma” en Tsotsil, y es este significado lo que da la inspiración a sus diseños, conjugando “belleza, funcionalidad, cultura y tradición en accesorios innovadores”.¹

En el 2011, Cintia Vallejo se hizo acreedora a la beca 10 000 women de Goldman Sachs y el Banco Mundial, para formarse como empresaria en el Instituto Tecnológico de Monterrey (ITESM). Este proyecto busca empoderar a mujeres emprendedoras en el mundo, a través de la formación en temas de negocios y *management: marketing*, contabilidad, elaboración de planes de negocios y búsqueda de financiamiento. El proyecto opera desde el 2008, mediante una red de 75 instituciones académicas de alto prestigio y organizaciones no lucrativas alrededor del mundo. Tiene presencia en países como Brasil, Afganistán, China, Egipto, Ruanda, India, Estados Unidos y México. La alta demanda de este proyecto educativo permite acceder a sólo alrededor del 10% de las aspirantes. En México, el Tecnológico de Monterrey ha sido seleccionado para impartir esta formación mediante un diplomado.

¹ www.chulel.com.mx

Goldman Sachs dice acerca del proyecto:

“Invertir en las mujeres es una de las maneras más efectivas para reducir la inequidad y facilitar el crecimiento económico. Nuestras investigaciones realizadas a lo largo de varios años han demostrado que invertir en la educación de la mujer tiene un efecto multiplicador significativo, conduciendo a trabajadores más productivos, saludables, y familias mejor educadas y finalmente a comunidades más prósperas.”²



Mujer emprendedora beneficiaria del proyecto 10,000 women.

Foto: sitio 10 000 Women Goldman Sachs

² 10 000women. Education. Empowerment. Economic Opportunity.

<http://www2.goldmansachs.com/citizenship/10000women/about-the-program-main-page.html>

Chulel es una microempresa (Boggio Vázquez, 2010) en proceso de consolidación, que ha sorteado escenarios de alta incertidumbre y sus dueñas han adoptado estrategias para enfrentarlos; en este mundo globalizado, donde cada vez es más fácil y frecuente el intercambio cultural y comercial y también cada vez es más difícil producir productos con identidad local.

El paradigma “Piensa globalmente, actúa localmente” (glocal) ha cobrado forma con el proyecto de emprendimiento Chulel. En Latinoamérica, debido a nuestras raíces indígenas, hay una gran tradición de grafismos, glifos y símbolos. Además, en ciertos países como México, Argentina o Colombia hay una fuerte tradición en marroquinería y existe una alta cultura del diseño contemporáneo, lo que posibilita contar con accesorios al mismo tiempo modernos y vernáculos. En Colombia, por ejemplo, se pueden encontrar marcas en cuyos productos se utilizan la piel y textiles de mola (tipo de textil particular de la cultura indígena Kuna asentada en el Urabá Antioqueño). En México podemos encontrar la ya consolidada firma Pineda Covalín, en cuyos diseños de mascaradas, corbatas y bolsas se puede observar el uso de materiales como la seda y elementos gráficos de carácter mexicano como las mariposas monarca y símbolos y motivos indígenas de culturas como la huichola.

Sin embargo, por lo menos tres factores distinguen a la firma Chulel:

- a. La mezcla de pieles con textiles naturales y sintéticos.
- b. Sus diseños con carácter jovial, que impactan en un público de 12 a 45 años.
- c. Acento visual tanto con elementos prehispánicos y grafismos de lenguas indígenas como en formas de carácter clásico, es decir, una hibridación de lo étnico con lo occidental.

Resulta necesario documentar como estudio de caso este proyecto en tanto proceso de innovación de tipo dinámica continua, (Robertson, 1971) –clasificación que será explicada más ampliamente en el apartado “Tipos de Innovación”–; y de emprendimiento, considerando que la innovación no se circunscribe al acto creativo del diseño, sea éste gráfico, industrial, de indumentaria, o de cualquier otro género, sino que cierra su pinza al desarrollar e implementar toda una estrategia de mercado, promoción y distribución.

3 Marco referencial

3.1 Diversidad cultural y lingüística en México y Latinoamérica

En América Latina hay cientos de lenguas nativas, repartidas en numerosas familias lingüísticas. La mayoría de las comunidades de lenguas amerindias son usualmente pequeñas (entre 500 y 50 000 hablantes), muy pocas lenguas rebasan el millón de hablantes (maya, náhuatl, quiché, quechua, aimara), y se asientan mayoritariamente en poblaciones rurales dispersas. Como refiere el especialista Ernesto Díaz-Couder:

“Diferentes lenguas pueden ser portadoras de tradiciones culturales similares. Mesoamérica (sur de México, Guatemala, El Salvador y las zonas occidentales de Honduras y Nicaragua) constituye un área de gran unidad cultural, a pesar de su muy considerable diversidad lingüística.

En América Latina, sólo hay unas cuantas áreas culturales realmente distintas: áridoamérica, mesoamérica, la zona andina, la región intermedia entre las dos anteriores, la cuenca del Amazonas, la región del Chaco, las grandes llanuras o Pampas, y los recolectores y pescadores de las zonas costeras del sur de Chile y Argentina. De estos dos últimos, prácticamente ha desaparecido la población indígena”.³

Los pueblos amerindios, en términos generales, ocupan los estratos más bajos de la escala socioeconómica y la comparten con un amplio sector de la población

³ Ernesto Díaz-Couder, en Revista Iberoamericana de Educación. Número 17, Educación, Lenguas, Culturas, Mayo-Agosto 1998.

latinoamericana, alrededor de la mitad de la población de la región. Así, a los indígenas se les discrimina por ser pobres, por ser diferentes y por no hablar el español.

En México existen más de 68 grupos indígenas y de éstos hay 364 variantes lingüísticas, entre las que se encuentran el Náhuatl, Mazateco, Otomí, Mixteco, Zapoteco, Tsotsil, Huichol, Mixe, Zoque, Tepehuano y Maya. Muchas de las lenguas son ágrafas, es decir, no se cuenta con registro de su forma escrita o este registro se encuentra en etapa de construcción y consenso entre los hablantes.



Tepehuana del Mezquital, Durango. Foto: Greta Sánchez



Ilustración: <http://lasinrazondelaspalabras.blogspot.com/2010/01/la-diversidad-cultural-y-linguistica.html>

La población indígena en México es uno de los sectores más marginados. Para dar una idea de las diferencias entre la población de habla hispana e indígena en nuestro país, revisemos unas cuantas cifras relativas a la educación: de un total de 112 337 habitantes, 6.8 % pertenece a algún grupo indígena. En términos de analfabetismo, el 27.3 % de la población indígena es analfabeta, contra un 6.9 % de

analfabetas hispanohablantes. De acuerdo con los estándares que maneja la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), prácticamente se puede decir que en la población hispanohablante no hay analfabetismo, mientras que para los pueblos indios el porcentaje es casi 4 veces mayor. Por otra parte, en cuanto a educación media superior, sólo 3 de cada 100 personas pertenecientes a alguna etnia acceden a educación universitaria. ⁴

3.2 Factores social, tecnológico, económico y político (STEP)

Craig Vogel y Jonathan Cagan⁵. afirman que para encontrar la brecha de oportunidad en la innovación, es preciso identificar con claridad los factores SET: las tendencias sociales (S), las fuerzas económicas (E) y los avances tecnológicos (T) en la coyuntura en que se desarrolla el proceso de innovación. Por mi parte, agrego el escenario político (P)⁶, que sin duda es otra fuerza importante que puede determinar –pero sobre todo explicar en un estudio de caso como el presente–, el éxito o el fracaso de la innovación.

3.2.1 La crisis social en México y una fotografía de la escena política

⁴ Fuentes: INEGI, INEA, SEP, PNUD (Mayoría de jóvenes indígenas no tienen acceso a educación superior. (2011-11-08) Radio Fórmula, comentario de Joaquín López Dóriga).

⁵ Vogel Craig y Cagan Jonathan. «Creating Breakthrough Products: Innovation from Product Planning to Program Approval»

⁶ Sánchez Greta. La innovación como imperativo. <http://foroalfa.org/articulos/la-innovacion-como-imperativo>

En el contexto nacional, la crisis económica global nos alcanza y afecta. El desempleo se ha incrementado, para el segundo trimestre del 2011, la cifra nacional era de 2.6 millones de personas, que representaban un 5.45 % de la población, mientras que en el mismo periodo del año 2010, el porcentaje de población afectada era del 5.2 %. De esa cifra las más afectadas son las mujeres.⁷

Estas cifras sobre desempleo, pueden parecer no tan malas si se compara a México contra países como España, con un 20 %, Estados Unidos con 10 % o Brasil con un 7 %. Sin embargo, cuando se observa el porcentaje de población que vive bajo el nivel de pobreza, es decir, en la miseria extrema, las cifras no son nada alentadoras: México con un 18 %, mientras que Estados Unidos y Chile alcanzan un 12 %. Esto significa que si bien en nuestro país hay menor desempleo que en otros de América o de Europa, por otra parte, la pobreza nos afecta con mayor fuerza.⁸ Como ya se mencionó, la población indígena forma parte de los sectores más pobres, por ello, promover el rescate de sus culturas, lenguas y artesanías y apoyar la venta de sus productos como lo ha hecho la marca Chulel cobra gran importancia.

A la situación económica actual se suma la coyuntura electoral, en una democracia incipiente y frágil, con un abanico electoral tripartidista, en el que hay un sentimiento

⁷ <http://www.cnnexpansion.com/economia/2011/08/12/mexico-mas-desempleo-e-informalidad>
2.6 millones de desempleados: INEGI. CIUDAD DE MÉXICO (CNN Expansión).

⁸ Fuente: Index Mundi. <http://www.indexmundi.com/map/?t=0&v=69&r=xx&l=es>

de desesperanza y escepticismo entre los votantes. La expectativa general era que, tras la caída del priismo y el advenimiento al poder del Partido Acción Nacional en el sexenio de Vicente Fox, el país mejoraría sustancialmente. Sin embargo, hoy existe la percepción de que el panismo es ineficaz e inexperto en el ejercicio del poder. Citando a Roger Bartra:

“La precariedad de la cultura política moderna, se debe en gran medida al hecho de que el partido que encabezó la transición democrática, el PAN, no ha sido capaz de impulsar y ofrecer una nueva civilidad...”.⁹

De modo que en el momento presente hay una fuerte probabilidad de que el priismo regrese a la presidencia pues para algunos ciudadanos, ellos “sí saben” gobernar. Hay otro sector de la población que le sigue apostando a la llegada al poder de la izquierda, que se sintió defraudada en las elecciones presidenciales de 2006. Para la primera semana de 2012, el candidato del PRI a la presidencia de la República, encabezaba las encuestas con un 44.6 % de intención de voto, contra un 19.7 % de la precandidata del PAN Josefina Vázquez Mota y un 16.1 % de Andrés Manuel López Obrador, candidato de las izquierdas.¹⁰ Sin embargo, hay que señalar que las distintas empresas encuestadoras atribuyen porcentajes muy diferentes a cada candidato. Por ejemplo, una nota del periódico La Jornada cita a Andrés

⁹ La hidra mexicana. El retorno del PRI. Roger Bartra. Letras libres 157 enero de 2012.

¹⁰ Fuente consulta Mitosky, citada en: www.adnpolitico.com consultado el 3 de enero de 2012.

Fotos: Internet

Manuel López Obrador: "Tengo intención de voto de 27 %".¹¹ Sería ingenuo no imaginar que se realizan encuestas a modo.



Sin embargo, el factor que ha deteriorado mayormente el tejido social y la economía, ha sido la creciente violencia proveniente de la lucha del estado contra el crimen organizado, producto de una política de mano dura sin precedente. Para algunos equivocada y para otros acertada, esta política ha provocado entre 40 y 50 mil muertes desde el inicio del sexenio en el 2006, hasta finales del 2011. La población de ciertas entidades se ha acostumbrado a los enfrentamientos armados: "Cuando voy manejando por Ciudad Reynosa, mis amigas me llaman para alertarme sobre qué ruta tomar para evitar la balacera" me confió una compañera de trabajo que nació en Tamaulipas y viaja con frecuencia para allá.

Nunca antes un clima de inseguridad había permeado tan hondamente en la sociedad mexicana vulnerándola como lo ha hecho. Para Bartra:

¹¹ <http://www.jornada.unam.mx/2011/11/25/politica/013n1pol> consultado el 4 de enero de 2012.

"...un sector muy grande de la sociedad no ve con malos ojos que el PRI retorne a la presidencia y establezca alguna clase de pactos con el crimen organizado."¹²

La violencia ha afectado ampliamente a Mpymes, en los sectores comercial, turístico y de bienes raíces, entre otros, en particular en las entidades de la República en las que se presenta con mayor crudeza: Guerrero, Nuevo León, Tamaulipas, Sinaloa, Chihuahua, Coahuila, Durango, Michoacán y Veracruz, entre otras. Este escenario de violencia, por el que inclusive la Embajada de Estados Unidos en México ha recomendado a sus connacionales no viajar a ciertas entidades de nuestro país, sumado a la crisis económica internacional, vuelve más difícil el emprendimiento y la innovación, por lo que cobra mayor importancia el esfuerzo de los emprendedores que toman el riesgo de hacerlo.

Este era el contexto en el que se encontraba Chulel en el 2011, en un escenario complejo y adverso para la innovación, el emprendimiento y la inversión. No se puede realizar un análisis de caso de manera superficial, sin mirar holísticamente el contexto en el que se da una innovación, pues todo ese ambiente afecta el proceso, para bien y para mal.

3.2.2 De lo tecnológico: Steve Jobs, *tablets* y redes sociales

¹² Op. cit.

Este apartado es un breve repaso de la innovación en el año que nos ocupa, que estuvo marcado por la muerte de Steve Jobs, uno de los ejemplos más notables del emprendedor-innovador. La cobertura mediática de la noticia de su muerte en las redes sociales ha sido enorme. Este personaje encarna el paradigma del innovador, algunos lo han llamado “el padre de las innovaciones”¹³ y “padre de la era digital”.¹⁴



¹³ [El mundo llora la muerte de Steve Jobs, padre de la era digital](#) Jueves, 06 de Octubre de 2011 13:46. Consultado el 4 de enero de 2012.

¹⁴ Steve Jobs: The father of all innovations. <http://topeagueotech.com/blog/steve-jobs-the-father-of-all-innovations/>

La gente ha rendido culto a Steve Jobs. Foto: Internet

Además de la muerte de Steve Jobs, 2011 fue el año de la consolidación de los dispositivos móviles, los teléfonos celulares inteligentes, las *tablets*, lideradas por el Ipad, los televisores y cámaras fotográficas para ver y generar imágenes en tercera dimensión.

Fue el año de las redes sociales, en primer lugar de penetración Facebook (con casi 700 millones de usuarios y 25.6 millones en México¹⁵), cuya historia fue llevada al cine, así como el año de Twitter, la red con sus 200 millones de usuarios en el mundo¹⁶. Podemos afirmar que hoy en día las redes son de las fuentes de información global, más rápidas, confiables y democráticas que existe. Si bien cada medio de comunicación tiene su cuenta oficial en las redes, ya sabemos que tienen su línea editorial, cuando no, su sesgo. Nos enteramos de la catástrofe del Tsunami en Japón prácticamente en tiempo real, gracias a los propios usuarios de teléfonos celulares que fotografiaron y videograbaron el siniestro en el momento en que éste ocurría. Ningún medio antes había tenido esta capacidad de información tan inmediata y ubicua. Esto ha permitido democratizar la información que se recibe y la que se transmite. Instagram, la red social de fotografía, con 15 millones de

¹⁵ México, sexto país con más usuarios de Facebook: Hay 25.6 millones de cuentas.
<http://www.animalpolitico.com/2011/06/mexico-sexto-pais-con-mas-usuarios-de-facebook-hay-25-6-millones-de-cuentas/>

¹⁶ Twitter superará los 200 millones de usuarios en 2011 <http://www.jambitz.com/twitter-superara-los-200-millones-de-usuarios-en-2011-redes-sociales/>

usuarios en el mundo y 1.2 millones integrándose mes con mes, tiene entre sus claves para el éxito, a decir del doctor Jacob Bañuelos: ¹⁷

- “1. Promover la pasión por la imagen fotográfica instantánea, como extensión y expresión de las emociones en cada momento.
2. Extender una cultura hipster, permitiendo personalizar las fotos mediante filtros vintage, que dan una estética profesional o artística.
3. Poder compartir las imágenes en diversas redes sociales como Twitter, Facebook, Tumblr, Posterous y Foursquare, en un sólo click, de manera rápida y eficiente.
4. Facilitar la socialización de fotografías creando una comunidad de “amigos, esto es, reforzando el sentido de pertenencia y de acciones colectivas de una o diversas comunidades dentro de la propia red.
5. Ofrecer la posibilidad de crear, inventar y fortalecer una identidad virtual mediante imágenes.
6. Dar un espacio de publicación a fotógrafos profesionales y nuevos creadores, permitiendo la convivencia entre otros instagramers, interesados en sólo subir fotos sin una pretensiones artísticas.
7. Ser gratuita”.

¹⁷ Instagram: la vida a cada instante. http://blogs.eluniversal.com.mx/weblogs_detalle15458.html

Chulel, innovación en diseño de marroquinería basada en el rescate de las culturas indígenas mexicanas: los desafíos de una MPYME para su crecimiento.



Instagram, la red social de fotografía. Fotos: Instagram.

3.2.3 La crisis económica global de 2011

No se pueden entender las dinámicas sociales y económicas en México sin echar una mirada a lo que pasaba globalmente, por ello, miremos lo que ocurría en 2011, un año decisivo para la consolidación de Chulel.

En 2011, las redes sociales se despertaron con la noticia de la indignación. No es que este año haya surgido el descontento, germinado en gran medida como consecuencia de la crisis financiera del 2008 en estados Unidos. Lo que ocurre es que este año como nunca antes las protestas de la gente tuvieron una convocatoria

y una catarsis desde la computadora y los teléfonos celulares. Como menciona María Elena Meneses en la columna *Virtualis*, de El Universal:

“Los disidentes árabes, los acampados de Madrid y los manifestantes de Wall Street inspiraron el movimiento global del 15 de octubre, conocido como el de "Los indignados". Desde Nueva York, pasando por Madrid, Londres, Tokio, Santiago, Hong Kong y la Ciudad de México, manifestantes salieron a la calle para demandar un mundo más justo y un freno a la voracidad del sistema financiero internacional, demandas globales que se adaptaron a cada contexto nacional (...) es una señal que debe servir de alerta a los políticos en todo el mundo para trazar agendas y políticas públicas incluyentes. Utopía o no, es un síntoma del malestar por la inequidad y la falta de oportunidades que ya no es privativo de los países pobres...”.¹⁸

¹⁸ Meneses María Elena. 15:O La red es la protesta. *Virtualis*. 20 de octubre de 2011. http://blogs.eluniversal.com.mx/weblogs_detalle15001.html



Los indignados de Madrid. Foto: Internet

Según una nota del periódico El economista, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) calcula que en el mundo hay alrededor de 64 millones de desempleados y se estima que para 2012, la cifra puede crecer a 71 millones.¹⁹

3.2.4 Cómo la política determina las innovaciones tecnológicas

Langdom Winner en su ensayo titulado: *Do Artifacts Have Politics?*" (Winner, 1983)

¹⁹ Desempleo, problema global: ONU. <http://eleconomista.com.mx/finanzas-publicas/2012/01/18/desempleo-problema-global-onu> consultado el 19 de enero de 2012.

advierte sobre un tema que pocas veces se toma en cuenta en el estudio de las innovaciones, las implicaciones políticas que éstas poseen y que determinan su creación y adopción en la sociedad.

Si bien habla de “sistemas profundamente entrelazados” para referirse a la complejidad de los desarrollos tecnológicos, es recurrente en su abordaje la aparición del elemento político como detonador de algunos desarrollos. Así, los estudios tecnológicos son vistos como interesantes historias políticas. Winner define a la política como acuerdos de poder y autoridad en las asociaciones humanas y en este contexto los artefactos encarnan formas de poder, a punto tal, que en ocasiones la tecnología no importa, sino el sistema social o económico en que se desarrolla.

La tecnología es un modo de ordenar el mundo que facilita el poder de la autoridad y concede privilegios como en el caso de la televisión y su relación con las campañas políticas. No sólo la intención política puede conducir a fracasar en la eficacia, sino también la impericia y la negligencia de quienes diseñan infraestructura sin considerar la apropiación de los espacios, como en el caso de los discapacitados. El determinismo social hace referencia al impacto de la tecnología en la sociedad pero no busca descubrir las circunstancias sociales de su desarrollo, empleo y uso. En ese sentido, Winner llama a “prestar atención a los significados de

los diseños” ya que algunas tecnologías inherentemente políticas han eclipsado otros razonamientos y justificaciones morales. La elección de la tecnología puede tener importantes consecuencias para la forma y calidad de las asociaciones humanas:

“Entender qué tecnologías y qué contextos son los realmente importantes para nosotros es una empresa que implica también el estudio de los sistemas técnicos específicos y de su historia como el estudio completo de los conceptos y controversias de teoría política”.



En enero de 2012 varios sitios de Internet, incluyendo Wikipedia realizaron un apagón virtual en Estados Unidos para protestar contra la llamada Ley SOPA (*Stop Online Piracy Acts*) la cual pretende forzar a los proveedores de servicios de Internet a filtrar contenidos para evitar su libre intercambio.

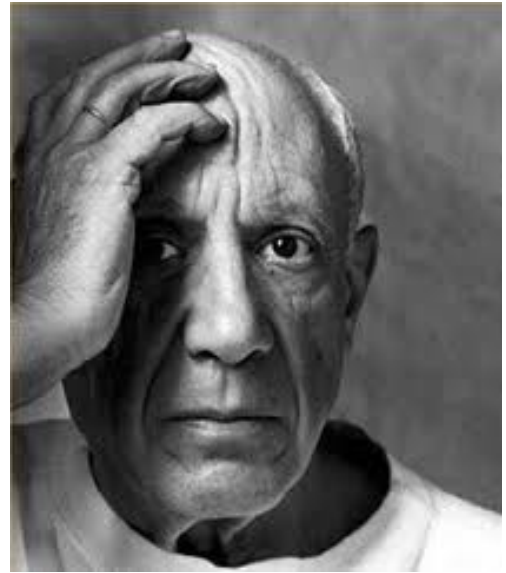
Fotos: Internet

4 Marco teórico

4.1 Qué es creatividad

Para abordar la definición de innovación, abordemos primero la de creatividad, insumo éste indispensable para la primera. Howard Gardner, quien desde 1973 ha

escrito varios libros sobre creatividad, desarrollo humano e inteligencia, y quien es famoso por su Teoría de las inteligencias múltiples, señala en su libro *Creating Minds* (Gardner, 2011) que la gente puede ser creativa en cualquier esfera de la vida. Refiere que básicamente ha aprendido tres cosas respecto a las personas creativas: que pasan una gran cantidad de tiempo reflexionando sobre lo que están tratando de crear, tenga éxito en ello o no, (y en caso de que no lo obtengan, cómo deben hacer las cosas de manera diferente para lograrlo). Segundo, que las personas creativas potencian sus fortalezas, identifican su atributo más fuerte y construyen sus logros alrededor de estas poderosas "inteligencias", no se preocupan de aquello que no pueden o no saben hacer bien, siempre buscan (y logran ayuda) e intercambian fortalezas con quienes tienen habilidades complementarias; y tercero, que los individuos creativos analizan sus experiencias, son altamente ambiciosos aunque no siempre logren el éxito en aquello que buscan. Pero cuando fallan, no pierden mucho tiempo lamentándose o paralizándose, por el contrario, consideran el fracaso como un aprendizaje para el futuro.



La creadora de la danza contemporánea Martha Graham y el portentoso Pablo Picasso, fueron algunas de las mentes creativas estudiadas por Gardner en su libro *Creating Minds*. Fotos: Internet

Para Brigitte Borja de Mozota, asesora del *Design Management Institute*, la creatividad es:

"...el nuevo combustible que da vida a la compañía. Las ideas son la base de la innovación. Una idea se convierte en innovación cuando se integra con estrategias exitosas. En un contexto donde la función que desempeña la ciencia en la innovación tiende a decrecer, se le dan un nuevo poder a los individuos que tienen un perfil poco convencional (Steiner, 1995), como los diseñadores. El diseño puede generar ideas en cada etapa del proceso de innovación. Éste fomenta un enfoque productivo respecto de las ideas y la creatividad". (Borja de Mozota, 2010).

La creatividad es una cualidad con la que los seres humanos nacemos en dosis distintas, y su desarrollo depende de diversos factores: en los primeros años de vida está determinada por su promoción al interior de la familia; durante la educación básica y superior, con los profesores y compañeros de escuela y en general, con la interacción social. Dicho sea de paso, ciertas interacciones sociales nocivas como el *bullying* también pueden contribuir a inhibirla y en los casos más afortunados, a potenciarla, como aquellos niños que para evitar el acoso idean formas de esquivarlo.

En el caso de los individuos con formación profesional en las disciplinas proyectuales, sean de arquitectura, artes visuales, diseño gráfico, industrial, textil, interactivo, de indumentaria y todas sus variantes, la creatividad se ve favorecida por diseños curriculares que propician y promueven el desarrollo de la misma, aportando técnicas para desarrollar soluciones creativas a los problemas. En años recientes, el *design thinking*, –que en principio, puede resumirse como el *pensamiento creativo*–, ha cobrado gran importancia en el mundo de los negocios. El más claro ejemplo de esto es cómo las escuelas de negocios de Europa como el Politécnico de Milán y en Estados Unidos el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), están considerando al *design thinking* en la currícula de algunos programas de posgrado y educación continua. En México, subiéndose un poco tarde a la cresta de la ola, Telmex llevó a cabo junto con la empresa de innovación social Cirklo el

evento Aldea Global Design Thinkers, celebrado en noviembre de 2011, teniendo como propósito “generar propuestas innovadoras que contribuyan a reducir la brecha digital en México”.²⁰

De modo que la creatividad es un insumo indispensable para la innovación de productos, servicios y procesos y la innovación de valor requiere creatividad.

4.2 Diferencia entre creatividad e innovación

Sin embargo, la innovación es mucho más que sólo creatividad, ésta es sólo el principio para generar todo un proceso iterativo que parte de buenas y mejor aún, locas ideas. Para Druker, la innovación es un “cambio en el ambiente social o económico, un cambio en el comportamiento de los usuarios”. (Druker, 1985).

La innovación es un constructo social en el que participan diversos actores, y que se presenta en distintas fases, para lograr modificar los hábitos de las personas. Sea una innovación con fines comerciales o sociales, en la construcción e implementación de un proceso de innovación intervienen personas con distintas disciplinas e intereses: diseñadores, gerentes de recursos humanos, alta dirección, personal de producción, financieros, expertos contables y todas aquellas personas y organizaciones internas y externas cuya actuación es clave para crear, diseñar, producir, distribuir, mercadear y evaluar la innovación.

²⁰ <http://www.cirklo.mx/projects/aldea-digital/>

Para desarrollar una innovación, es necesaria la detección de brechas de oportunidad, en este subproceso debe considerarse la búsqueda de oportunidades adecuadas para nuevos productos, procesos y servicios para mejorar los existentes o crear los necesarios. También es importante diseñar innovaciones que sean percibidas como valiosas, útiles y deseables.

Para la alta dirección en las organizaciones, es de gran utilidad reconocer la importancia de los diseñadores en el proceso de desarrollo de productos con miras a que éstos sean innovadores. Otro aspecto fundamental para la innovación es identificar, contratar, capacitar y conservar a los mejores profesionales.

En ocasiones, la brecha de oportunidad para la innovación se encuentra de manera casual, como fue el caso del desarrollo del velcro. Esa cinta que vista con lupa, puede verse cómo está conformada por pequeños ganchos que se atorán en la otra parte de la cinta. Su inventor, el ingeniero suizo Georges de Mestral ideó este producto, porque acostumbraba realizar largas



caminatas por el campo y con frecuencia tenía que quitarse de los pantalones pequeñas ramas que se enganchaban a la fibra de la mezclilla. Al colocarlas al microscopio, observó que se adherían gracias a los minúsculos ganchitos de la hojarasca. El momento de eureka fue relativamente corto, pero el inventor tardó décadas en obtener una máquina capaz de fabricar el velcro, pues no existía la tecnología necesaria para crearla. Por ello, esta innovación tan útil hoy, tardó varios años en comercializarse. La innovación no acaba en una genial idea, por el contrario, las buenas ideas son apenas el principio de la innovación y como se puede suponer, ésta demanda del innovador, un perfil perseverantemente emprendedor. En síntesis:

Creatividad es la **generación** de nuevas ideas, así como nuevas formas de mirar problemas existentes, o de encontrar nuevas oportunidades, explotando tecnologías emergentes o cambios en el mercado.

Innovación es la **explotación** exitosa de nuevas ideas. El proceso que trae consigo nuevos productos, servicios, nuevas formas de dirigir los negocios e incluso nuevas formas de hacer negocios.

El diseño, de acuerdo con Brigitte Borja de Mozota es el puente que conecta la creatividad con la innovación. Formula ideas que se convierten en propuestas

prácticas y atractivas para usuarios y clientes. El diseño puede ser descrito como la creatividad desplegada para un fin específico.

4.3 Sobre el perfil del innovador

Siguiendo con el ejemplo de Steve Jobs, en aspectos de su vida y detalles sobre su personalidad revelados tanto por sus biógrafos como por diversas fuentes, pueden identificarse muchos de los atributos que caracterizan a los grandes innovadores.

Pero, ¿qué hace a un estudiante trunco de universidad llegar a impactar los hábitos de consumo global de esta manera? En Jobs se encuentran por lo menos los siguientes atributos:²¹

Perseverancia. En 1972 lanza su primera computadora Apple, que es en realidad la primera computadora personal de la historia. Ocho años después la empresa empieza a cotizar en la bolsa de valores. En 1985 Jobs es expulsado de su compañía, para emprender desde cero con la empresa Next que es adquirida posteriormente por Apple en 1996. Casi 11 años tardó en regresar a la empresa que fundó y de la cual ya no se separó hasta su muerte. Otra característica de su perseverancia fue que a pesar de que algunos de sus productos fueron fracaso de mercado, él intentaba nuevamente cuando intuía el *timing* correcto de

²¹ Isacson Walter. Steve Jobs. Simon & Shuster. Nueva York



hacerlo. Así ocurrió con el dispositivo Newton, el antecedente de las agendas electrónicas Palm, equipo desarrollado durante su ausencia en Apple y que resultó un fracaso, pero varios años después Jobs lanza una innovación disruptiva, –es decir, que rompe con los paradigmas previos–, con la tableta Ipad, que dio pie a la industria de las *tablets* en el mundo.



Apple I la primera computadora personal de la historia. Foto: Internet

Liderazgo. Como refiere una nota del periódico Milenio:

“Jobs era un hombre carismático y expresivo, un vendedor por naturaleza y un oráculo de su industria que parecía intuir las necesidades de los consumidores antes que ellos mismos.”

Al interior de su empresa se ha conocido que ejercía un liderazgo autoritario y al mismo tiempo horizontal, además de maltratar continuamente a sus empleados, para luego compensarlos con el reconocimiento a su trabajo, protección y facilidades para adquirir acciones de la empresa. Su biógrafo oficial, Walter Isaacson (Isaacson, 2011), refiere ampliamente su carismática personalidad, el magnetismo que ejercía y el denominado “campo de distorsión de la realidad” que ejercía en su equipo de trabajo y gente cercana, una suerte de hipnotismo que lograba convencer a las personas de que las tareas podían llevarse a cabo, por imposibles que parecieran.

Diseño centrado en el usuario. Él personalmente utilizaba sus desarrollos antes de fabricarlos y lanzarlos masivamente, de esta manera, usaba la etnografía de manera inconciente, mediante la observación participante. Pensaba que los consumidores no sabían lo que querían, por ello era innecesario hacer, por ejemplo, un *focus group*. Era mejor observar hábitos y diseñar productos desde su propia experiencia como usuario. Asimismo, tuvo siempre una preocupación por hacer *hardware* y *software* simples, integrados en un “ecosistema” intuitivo, que permitiera destapar la caja y enchufarse para funcionar de inmediato, interfaces de usuario sencillas, minimalistas y poco complejas que animaran al usuario a utilizar sin miedo las computadoras y dispositivos diseñados en Apple.

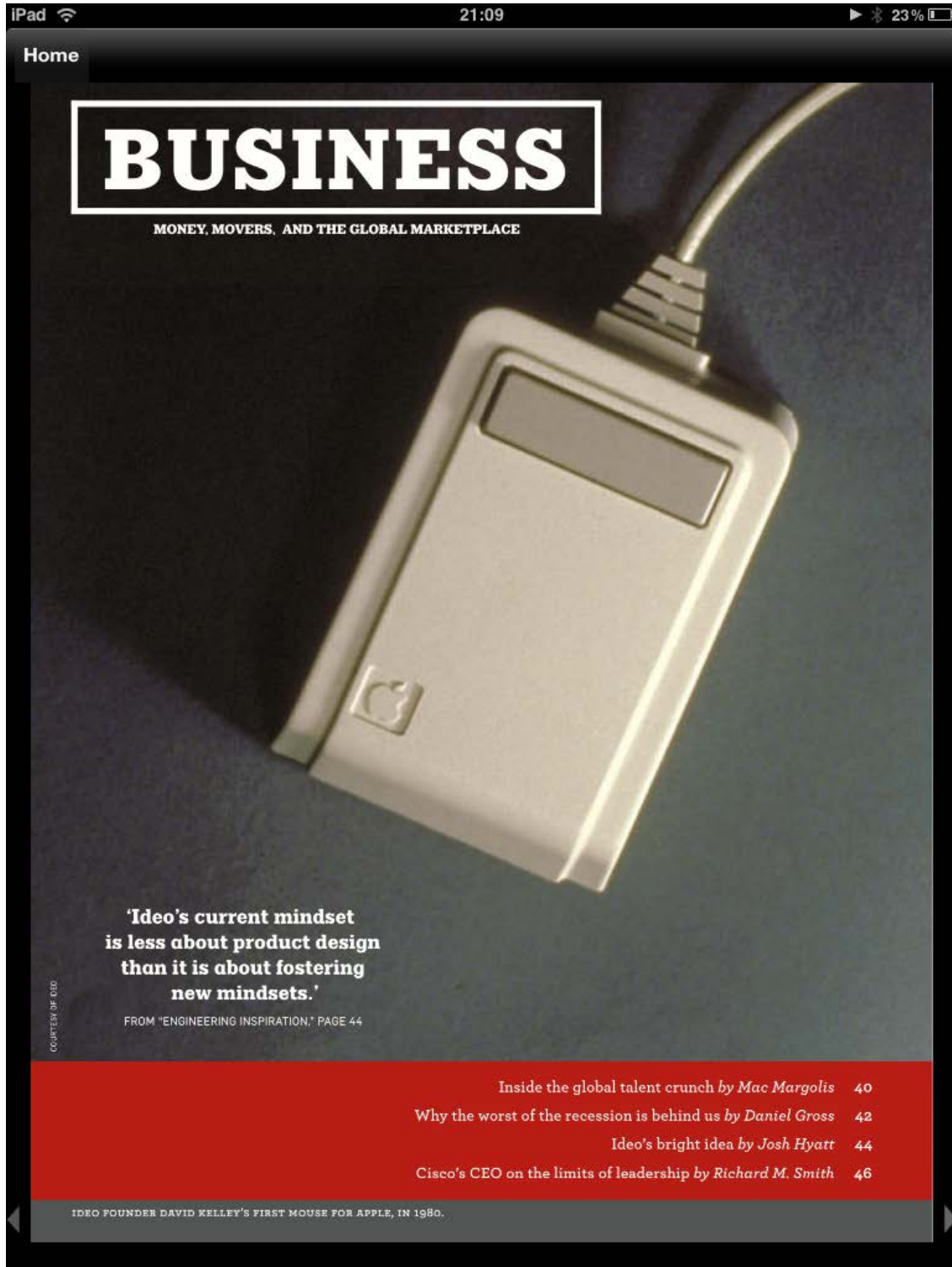
Visión prospectiva. Muchos de los productos que la industria lanzó al mercado fueron lanzados antes que nadie por Apple. Jobs sabía formular escenarios prospectivos para dirigir sus innovaciones que suponía con potencial. Era el típico aprovechador del *first mover advantage*, que otorga ventaja competitiva en un mercado.

Conciente del valor del diseño. Era una persona con alta sensibilidad hacia lo artístico. No escatimaba en recursos para producir objetos altamente funcionales y estéticos. Una de las máximas de la Bauhaus, “Menos es más”, finalmente tomaba forma, no de Gropius y Van de Rohe, que promovían el diseño de objetos que pudieran llegar a las grandes masas proletarias, sino de un empresario que hacía uso, paradójicamente, de la obsolescencia programada, razón por la cual fue demandado por una usuaria que descubrió que Apple no vendía refacciones para Ipods, propiciando su pronto reemplazo. Para el diseño industrial de los productos, firmó contratos millonarios con compañías de diseño industrial como IDEO y Frogdesign para luego montar su estudio de diseño *in house* a cargo del diseñador inglés John Yve.

Innovador disruptivo y revolucionario. Como a él le gustaba decir, sus productos fueron revolucionarios, cambiaron hábitos de consumo y distribución de contenidos

de entretenimiento, como la música, las películas, el *software*, los libros y la telefonía celular mediante dispositivos y desarrollos como el Ipod, Itunes, Iphone, Ipad, Appstore y de almacenamiento de la información “en la nube” como Mobileme y Icloud.

Como podemos ver, Jobs encarnó el prototipo de innovador y es analizando sus atributos y falencias como podemos identificar en mayor y menor medida un ejemplo de perfil del innovador.



Diseño de *mouse* desarrollado por el estudio de innovación IDEO para Apple. Foto: Internet

4.4 Tipos de innovación

Varios autores han clasificado a la innovación basados en distintos enfoques. Robertson establece tres tipos de innovación: Continua, dinámica continua y disruptiva. Este enfoque tiene que ver con el impacto que la innovación logra en los hábitos de consumo de los usuarios. (Robertson, 1971).



La innovación *continua* se refiere a un cambio poco significativo en un producto o servicio. Otros autores la llaman incremental, por que sólo suma una pequeña mejora. Por ejemplo, el lector electrónico de libros Kindle Fire, el nuevo modelo de la famosa tienda por Internet Amazon, significa una mejora continua con respecto a su antecesor, el Kindle con pantalla en blanco y negro. La innovación *dinámica continua* implica un cambio mayor que la *continua*, es decir, conlleva una mejora dramática en el producto o servicio. Robertson, ejemplifica este tipo de innovación con el advenimiento de los monitores de televisión de pantalla plana, que cambiaron dramáticamente el aspecto y funcionalidad del televisor en relación con el antiguo cinescopio. Por último, la innovación *discontinua* o *disruptiva*, implica un cambio total de paradigmas, es la introducción de un producto o servicio nunca antes visto. Por ejemplo, el internet, el

Ipod (con esa interfaz y diseño industrial, ya que existieron otros reproductores mp3) , en su momento el teléfono o la radio.



El Cirque de Soleil puede considerarse una innovación disruptiva que rompió el paradigma del circo tradicional: no se usan animales y se privilegia el carácter artístico del espectáculo, cada temporada hay una puesta en escena distinta. Foto: Internet

Por otro lado, y desde un punto de vista más orientado a la gestión del diseño y los negocios, Brigitte Borja de Mozota, categoriza la innovación en diez tipos:

1. *Innovación de proceso*. Tiene que ver con cómo una compañía organiza y apoya la innovación.
2. *Proceso central*. El dueño del proceso añade valor.
3. *Ejecución del producto o servicio*. Características básicas, ejecución y funcionalidad.

4. *Sistema de servicio*. Sistema extendido que rodea y ofrece.
5. *Servicio al cliente*. Cómo se sirve al cliente.
6. *Canal de distribución*. Cómo se conecta la oferta con los clientes.
7. *Marca*. Cómo se expresa el beneficio de la oferta a los clientes.
8. *Experiencia de compra*. Cómo se diseña una experiencia integral para los clientes.
9. *Modelo de negocios*. Cómo la empresa genera dinero.
10. *Red de valor*. Estructura de la empresa y cadena de valor.

4.5 Factores clave en el proceso de innovación

En este proceso existen factores importantes a considerarse en el éxito del nuevo producto, servicio o proceso:

La ventaja competitiva del producto o servicio. Un producto único y superior, a los ojos del cliente o usuario usuario final, con alto rendimiento, rentable y que le represente ventajas económicas. Para autores como Druker, este aspecto está asociado con la diferenciación. Para decirlo en términos más asequibles, ¿por qué un usuario debería adquirir/usar/adoptar un producto, proceso o servicio desarrollado por mí y no por otro?

El entendimiento de las necesidades, los deseos y las preferencias de los usuarios y una

fuerte orientación hacia el mercado, con aportaciones de investigación que desempeñan una función importante al darle forma al concepto y al diseño del producto. En este aspecto la investigación cualitativa y las técnicas etnográficas juegan un papel muy importante.

Un gran esfuerzo de lanzamiento, promoción de ventas y distribución. En ocasiones hay productos sumamente innovadores, que, al no tener una adecuada estrategia de lanzamiento y promoción, no logran impactar en el público usuario. Por ello, parte de los costos y tiempos proyectados en la innovación, tienen que destinarse a estos aspectos.

Fortalezas tecnológicas y sinergia. Que exista una relación balanceada entre la tecnología del producto y las habilidades y los recursos técnicos de la compañía. Este aspecto tiene que ver con la factibilidad, la posibilidad de realizar no sólo un prototipo, sino la fabricación entera o la implementación generalizada del servicio.

Sinergia mercadotécnica. Tratándose de innovaciones de carácter comercial, pero inclusive social, deben encajar bien las necesidades de mercadotecnia, fuerza de ventas y distribución, de los productos y de los recursos y habilidades de mercadotecnia de la compañía.

Apoyo y compromiso por parte de los altos directivos. Existe la innovación de arriba

hacia abajo, aquella que es liderada por la alta dirección, ésta es relativamente fácil de implementar, todos los esfuerzos se orientan a ella por instrucciones superiores, de manera vertical. En el caso de la innovación de abajo hacia arriba, tanto su desarrollo como implementación van a contracorriente, se tiene que convencer a los directivos de su pertinencia y beneficio. La dirección debe ser sensible a las iniciativas de innovación para no inhibir la creatividad del capital humano y la competitividad de la organización.

4.6 Proceso de innovación

Entrando en materia, la innovación es un constructo que presenta distintas fases, cada autor establece diferencias, pero se puede sintetizar en un modelo²² con las siguientes etapas, tomando en cuenta que en el proceso se da lugar al diseño de productos, procesos o servicios que buscan satisfacer una necesidad sentida o una brecha de oportunidad.

1. *Descubrimiento del concepto.* En esta fase se identifica la brecha de oportunidad, tomando en consideración los componentes social, tecnológico, político y económico de los factores STEP. Esta fase implica también comprender la oportunidad, su *timing*, además de alimentarse de la investigación etnográfica y cualitativa, mediante:

²² Adaptado de diversos apuntes de la maestría para los cursos: Diseño Estratégico e Innovación III y IV.

- Observación directa y observación participante.
- Entrevistas contextuales, estructuradas, semiestructuradas y a profundidad, con actores cruciales (*stakeholders*), entre ellos, el usuario final.
- Documentación de comportamientos observados mediante audio, video y fotografía.
- Investigación documental en fuentes secundarias, Internet, publicaciones, videos, etcétera.

2. *Diseño del concepto*. En esta fase se analiza la información recabada en campo y en fuentes secundarias, sobre los hallazgos encontrados con significados relevantes para la innovación. Con un banco de hallazgos razonable, (este puede variar dependiendo de la complejidad del problema a resolver) se establecen hipótesis y se procede a realizar el *brainstorming*.

El *brainstorming* o tormenta de ideas es una técnica grupal para el desarrollo de la creatividad y la generación de una lista de ideas tan grande como sea posible. Existen varias técnicas de lluvia de ideas, pero hay dos reglas básicas:

- Los participantes deben proponer cualquier idea por descabellada que parezca. En una sesión de lluvia de ideas no se censuran personas, todas las ideas son válidas. El moderador debe promover el respeto

entre el equipo y animar a los participantes a proponer las *wild ideas* o ideas “locas”.

- Generar el mayor número de ideas posibles, cuanto más se generen, más rico será el análisis y la solución o soluciones que se presenten para la generación del diseño del producto, servicio o proceso.

3. *Desarrollo del concepto innovador.* Esta es una etapa que requiere gran creatividad, pues en ella se gestarán las futuras innovaciones. En esta fase tienen lugar las siguientes actividades:

- a. Investigar y seleccionar materiales y procesos de manufactura, identificar *core business*, es decir, el negocio central, mediante el desarrollo del modelo de negocios.
- b. Costear el diseño y la implementación del proyecto de innovación. Esta actividad implica tener muy claras las características de la innovación.
- c. Fundamentar y justificar el concepto final en cuanto a los recursos humanos, el tiempo, los recursos financieros y materiales.

4. Hacer **sinergias**. Negociar y conciliar los diferentes intereses. En esta etapa se desarrollan el programa de trabajo, el prototipo, maquetas, dummies, el plan de

negocios, las pruebas con el consumidor, se obtiene retroalimentación y se realizan las correcciones y mejoras que se necesiten.

5. *Lanzamiento e implementación.* Continúa constantemente en revisión y optimización.

6. Medición de impacto. Se da respuesta a la siguiente pregunta: ¿Se están cumpliendo las premisas temporales, financieras y de aceptación del producto?

7. Se realizan los ajustes necesarios a la estrategia.

4.7 Diseño centrado en el usuario para la innovación

El presente apartado aborda una etapa del proceso de innovación crucial para su desarrollo: el descubrimiento del concepto para la innovación mediante la investigación cualitativa utilizada en el diseño centrado en el usuario.

Johan Redstrom, en su ensayo "Towards experience design?"²³ Ha ubicado el nacimiento del enfoque del diseño centrado en el usuario en el modernismo, en el que la aspiración era desarrollar objetos que cumplieren con una función

²³ Towards user design? On the shift from object to user as the subject of design. Johan Redström. Interactive Institute. Göteborg, Sweden. 2005.

específica. Para ello, alude al paradigma de la Bauhaus: *La forma sigue a la función*.

Así, una nueva agenda del bienestar de la gente se establecería con las aplicaciones diseñadas adecuadamente. Para aclarar esto cita a Mies Van der Rohe: "Cada cómo va acompañado de un qué".

Se pone en evidencia un pobre conocimiento acerca de la gente, sus capacidades, necesidades y deseos por parte del diseñador. Éste se ha preocupado mayormente por la cuestión estética en el diseño, dejando de lado aspectos torales de comunicación y de funcionalidad.

Recientemente, dice, las pruebas o *test* han sido diseñados desde el enfoque del diseño centrado en el usuario. Este interés es una respuesta para establecer ideas de usabilidad y utilidad. Ahora sabemos que mientras los aspectos sociales del proyecto modernista pudieron ser ambiciosos, no necesariamente tuvieron éxito, como ocurrió con ejemplos entre lo diseñado y su uso real, entre el entendimiento del diseñador y el del usuario. Además, si bien los objetos de la Bauhaus fueron concebidos para el uso y consumo masivo, paradójicamente, éstos no lograron ejercer una retórica sino en estratos de una élite con una cultura estética educada.

El “diseño de usuario”, parte de la premisa de que el usuario es creado por el diseñador al crear un objeto, antes de esto, los usuarios potenciales son sólo personas. Se parte de un enfoque que considera la interpretación, el entendimiento y la experiencia de uso. El concepto de usuario está basado en una perspectiva objetocéntrica: la persona es definida en relación con el objeto. Cuando diseñamos, en realidad trabajamos a partir de hipótesis acerca del uso que tendrá lo diseñado, sólo podemos predecir el uso de las cosas.²⁴

Un problema fundamental en esta aproximación al diseño surge cuando reducimos el espacio personal para la interpretación del uso en nuestra ambición por diseñar eficientemente. Así una vida en la que la forma de uso de los objetos es coercitiva tampoco es satisfactoria para el usuario. La situación empeora cuando no una cosa sino una pléyade de objetos nos obliga a hacer cosas incompatibles.

4.8 Algunas herramientas etnográficas para la investigación cualitativa

Las reflexiones de Redstrom del apartado anterior, nos obligan a considerar la investigación etnográfica para el diseño y la innovación con seriedad. De hecho, para la construcción del presente estudio se han utilizado la observación directa, las entrevistas contextuales, semiestructuradas y a profundidad.

²⁴ Sánchez, Greta. Acerca del diseño de la experiencia del usuario.
<http://disenodelaexperiencia.bitacorras.com/archivos/2006/09/25/acerca-del-diseno-de-la-experiencia-del-usuario>

La etnografía comporta su propia complejidad y rigor. En el trabajo de campo es muy importante la observación, no como el mero acto de mirar superficialmente, sino como afirma Hernández²⁵:

“...la “observación investigativa” no se limita al sentido de la vista, implica todos los sentidos.”

Por ello, en una adecuada inmersión en campo, todos los datos recabados a través de los sentidos pueden ser relevantes: el clima, las emociones, los aromas, los espacios, los ruidos, etcétera.

Bronislaw Malinowski, en su ya clásico libro de 1922: Los argonautas del pacífico occidental, describe con detalle los fundamentos del trabajo de campo y la observación participante, que básicamente consiste en inmersiones profundas en la cultura del o los sujetos de estudio a tal punto que se llega a formar parte de ellos. En la actualidad se le considera el padre de la etnografía.

²⁵ Hernández Sampieri, Roberto et al. Metodología de la investigación. Mc Graw Hill. México, 2006.



Malinowski, realizó un estudio que duró 6 años, entre los habitantes de las Islas Trobriand en Papúa, Nueva Guinea, específicamente acerca del sistema de intercambio Kula.

Como puede observarse los integrantes del grupo social estudiado, estaban cómodos con el investigador y lo integran como uno más del grupo.

Los siguiente tabla considera algunos aspectos que es necesario considerar durante la observación, derivados de las diferencias entre preguntar (encuestas, *focus group*) versus observar (trabajo de campo, entrevistas contextuales, a profundidad, etcétera):²⁶

Preguntar versus Observar

1. La gente no puede pedir aquello que no

1. Los observadores bien seleccionados,

²⁶ Traducida de Stalker, 2007. Op cit.

sabe que es técnicamente posible.	tienen un profundo conocimiento de las capacidades corporativas y del <i>expertise</i> técnico.
2. La gente generalmente es muy desconfiada de reportar su propio comportamiento.	2. Las observaciones se fundamentan en acciones reales y no en comportamiento reportado.
3. La gente tiende a responder lo que cree que se desea escuchar de ella. A esto se llama autoreporte.	3. Al no responder a estímulos verbales, la gente da claves de sus sentimientos a través del lenguaje no verbal, además emite comentarios espontáneos, no solicitados.
4. La gente es menos dada a hablar de sus sentimientos acerca de los atributos intangibles de los productos y servicios cuando no están en el proceso de usarlos.	4. El usar un producto real o prototipo, o el enfrascarse en una actividad real para la cual una innovación ha sido diseñada, estimula los comentarios acerca de tales intangibles como el olor o las emociones asociadas al uso del producto o servicio.
5 La imaginación y los deseos de la gente están delimitados por sus experiencias, aceptan las deficiencias en su ambiente como normales.	5. Bien entrenados, los observadores pueden ver soluciones a necesidades inarticuladas.
6. Las preguntas son a menudo prejuiciosas y reflejan las presunciones no reconocidas de los entrevistadores.	6. La observación es ilimitada y variada, los observadores experimentados tienden a descartar los prejuicios de otros observadores.
7- Las preguntas interrumpen el flujo natural de la actividad natural de la gente.	7. Además de que casi nunca es totalmente intrusiva, la observación interrumpe las actividades normales menos de lo que lo hacen las preguntas.
8. Las preguntas inhiben las oportunidades de los usuarios de sugerir innovaciones.	8. Los observadores en campo a menudo identifican innovaciones de usuarios que pueden ser duplicadas y mejoradas para el resto del mercado.



Observación participante realizada subrepticamente en un casino de la ciudad de México para una investigación sobre el uso de las máquinas "tragamonedas". Fotos: Greta Sánchez

Para profundizar en el tema: enlaces web relacionados

- La observación y la etnografía
- Etnografía visual

<http://www.youtube.com/watch?v=GMdwGxreYcM>

Durante la observación etnográfica es muy importante llevar a cabo el registro gráfico de lo observado mediante video, fotografía o audio. Los diseñadores poseemos formación en cuanto a la documentación visual y levantamiento de imágenes que nos permite apoyar la investigación etnográfica, siempre y cuando entendamos que es un levantamiento de imágenes documental que servirá de fuente de información. Entre las ventajas del registro gráfico para lograr los objetivos de la investigación orientada al diseño y la innovación, se encuentran las siguientes:

- Otorga credibilidad a la investigación y confiere autoridad
- Facilita realizar varias revisiones posteriores a la observación
- Ofrece mayores datos
- Recoge emociones, experiencias, aspectos sociales, físicos y culturales de los informantes

Por su parte, las entrevistas son conversaciones con los sujetos de estudio que adquieren un carácter íntimo, flexible y abierto, en ellas se intercambia información

entre el entrevistador y el entrevistado (a). A través de este intercambio, el propósito es lograr la construcción de significados acerca de un tema.²⁷

Las entrevistas se clasifican de acuerdo a los autores referidos, de la siguiente manera:

Entrevistas cualitativas	
Estructuradas	Se utiliza una guía de preguntas específicas* y el entrevistador se ciñe a ésta. En la guía se determinan temas y orden de las preguntas. Este tipo de entrevista es la menos utilizada.
Semiestructuradas	Se basa en una guía de temas o preguntas pero se tiene la flexibilidad de introducir nuevas preguntas conforme el curso de la entrevista.
Abiertas	Puede basarse en una guía general pero el entrevistador tiene toda la flexibilidad para manejar el ritmo y el contenido de los temas.

*En los anexos del presente estudio de caso, se muestran ejemplos de guías de entrevista elaboradas para la construcción del mismo.

En la entrevistas y durante el curso de la investigación, es una aspiración del entrevistador lograr el *rapport* (empatía) con el entrevistado, para en esa medida, obtener información de mayor calidad.²⁸

²⁷ Hernández Sampieri, Roberto et al. Op. cit.

²⁸ Para un estudio más amplio sobre técnicas de investigación cualitativa, consultar: Hernández Sampieri. Op. cit.

Para la construcción del presente estudio se ha recurrido a fuentes primarias, mediante la investigación etnográfica: entrevistas contextuales, semiestructuradas y a profundidad, observación directa en el taller y observación participante, realizando la experiencia de compra en puntos de distribución directa, la de uso de los productos Chulel y participando como compradora y vendedora en la XIV Feria Nacional de Empresas Sociales, Expo FONAES en el mes de noviembre de 2011. También se realizó registro gráfico de estas observaciones para poder analizar aspectos que pudieran pasar desapercibidos durante la visita al taller. Se conversó con los actores que consideraba cruciales para entender el proceso de construcción de Chulel, así como de su puesta en marcha.

Asimismo, se recurrió a las siguientes fuentes secundarias: redes sociales (fb y Twitter), sitios web, blogs, publicaciones impresas y electrónicas y otros medios que atendieron o difundieron la marca. Sirvió también como fuente de información una entrevista en radio realizada a las emprendedoras y a esta autora, en donde se habló ampliamente del proyecto Chulel y de conceptos que subyacen a la marca y sus productos, en el programa Gran Estación Central de la estación de radio por internet Radio mente abierta y cuyo podcast puede ser descargado desde Itunes o directamente desde su sitio web.²⁹

²⁹ www.radiomenteabierta.com

4.9 Análisis de la información recabada

Posterior a la observación en campo, se realiza el análisis e interpretación de la información

para poder determinar hallazgos. En esta etapa, es de gran utilidad seguir estas claves:

- Identificar las "realidades múltiples", cómo la gente ve las cosas de forma diferente.
- Sacar conclusiones provisionales
- Arriesgar generalizaciones
- Revisar los datos, recoger datos nuevos, rebatir los descubrimientos deliberadamente.
- Elaborar un modelo gráfico de los datos.
- Construir a partir del modelo de análisis Foda (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) o *Swot*, en inglés.

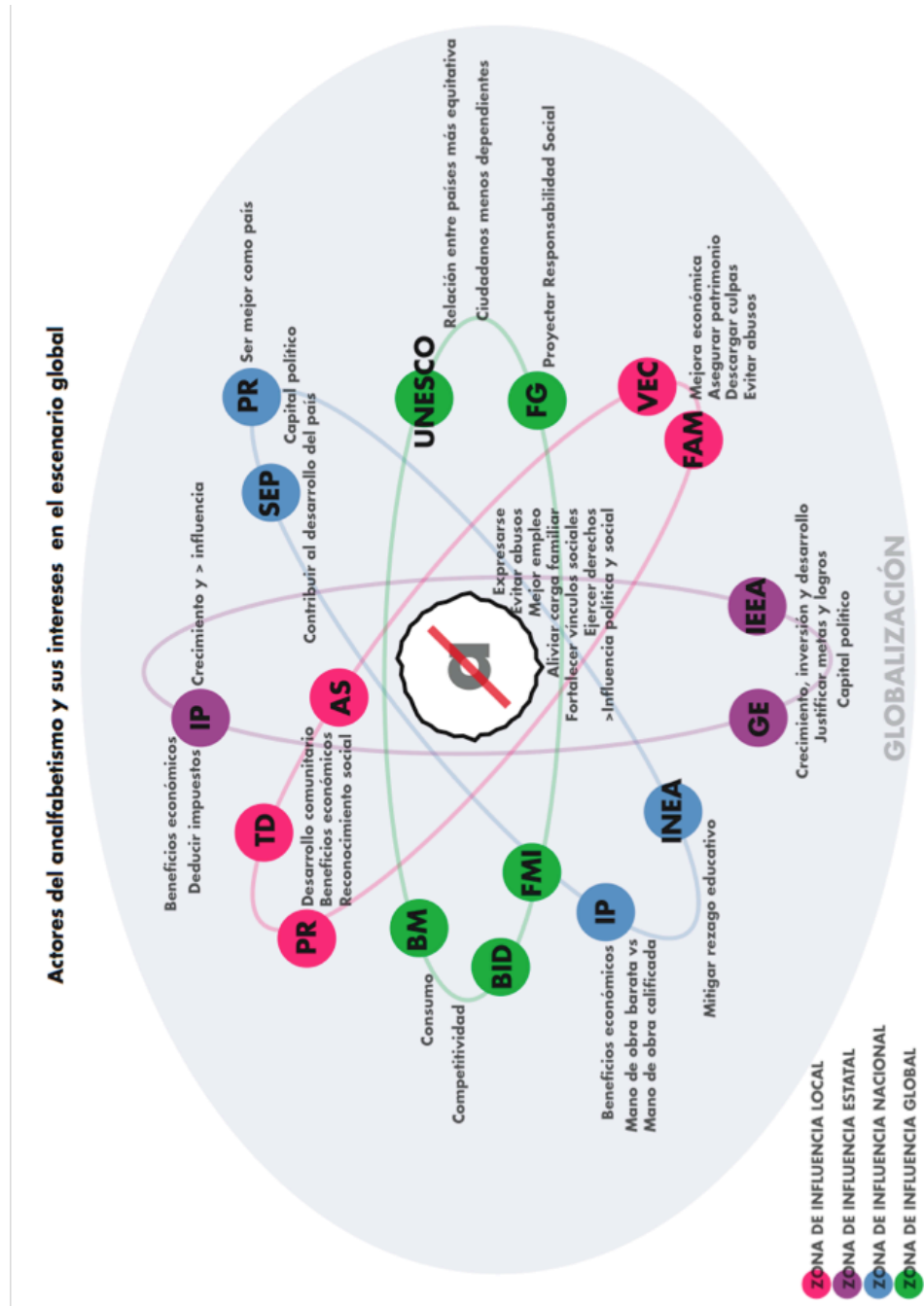
En ocasiones es necesario llevar a cabo otra recopilación de datos en campo o realizar entrevistas adicionales a los actores o informantes. También es frecuente realizar **triangulaciones**, es decir, obtener el testimonio de otro informante sobre los mismos hechos para cotejar información.

La importancia del modelo gráfico de hallazgos estriba en lo siguiente:

- Sintetiza en una sola imagen los actores, los procesos, los *stakeholders*, y demás fuerzas que intervienen en el contexto de la innovación.
- Permite entender la complejidad del reto innovador.
- Nos da una *big picture*, podemos observar el bosque y no sólo los árboles.
- Comunica cómo la propuesta de innovación satisfará las necesidades reales, percibidas y descubiertas durante el proceso de observación.
- Describe con detalle (fotos, video, audio, documentos) el espacio en que se desarrolló la actividad.

Ejemplo de un modelo gráfico de observación³⁰

³⁰ Elaborado para un ejercicio de análisis sobre innovaciones para combatir el analfabetismo. Apuntes de Diseño Estratégico e Innovación III.



Para profundizar en el tema: enlaces web relacionados

Método de observación

<http://www.youtube.com/watch?v=5ztFXMgoPzE&feature=related>

Grupo Sexualidad	http://www.youtube.com/watch?v=uy3SlvJmdiU
Focus Group	http://www.youtube.com/watch?v=tAUImBKeHFY&feature=related
Focus group on iphone	http://www.youtube.com/watch?v=4_uQ-6zhQdw&feature=related

Después del análisis de los hallazgos de la observación en campo, y una vez que se ha llevado a cabo el *brainstorming*, es necesario depurar las ideas y seleccionar unas cuantas que serán desarrolladas para su propuesta e implementación. Para evaluar y seleccionar las más idóneas se pueden utilizar herramientas como las matrices que consideran variables relevantes para la solución de un problema de innovación.

A continuación se presenta un ejemplo de matriz. En la primera tabla se incluyen algunas variables relevantes y su definición. La selección de variables es a juicio del equipo y su definición conjunta es importante para que los miembros estén en sintonía³¹.

³¹ La matriz es una adaptación de los apuntes del curso Diseño Estratégico e Innovación IV. UIA 2008.

Variable	Descripción y preguntas para el análisis
Timing u oportunidad	¿Qué tan oportuno es en la coyuntura actual? Hay ideas que son más oportunas que otras. ¿Están las condiciones dadas?
Usabilidad	Hace referencia a la funcionalidad del producto. ¿Qué tan usable es?, ¿Qué tan amigable es el producto?
Originalidad	¿Cuál es el atributo diferenciador de la idea? ¿Aporta valor? ¿Hay soluciones similares en el mercado?
Factibilidad técnica	¿Qué tan fácil es la producción de la idea a nivel masivo? ¿Existe la tecnología para llevarla a cabo?
ROI	El retorno de inversión, se refiere al plazo que tardará en recuperarse la inversión inicial. El tiempo mínimo es de un año y puede extenderse a tres.
Margen de utilidad	Se refiere a las ganancias que aportará la idea de innovación.
Financiamiento	¿Qué tan dependiente del financiamiento es la idea? ¿Con cuánto capital cuento?
Tiempo de implementación	¿Cuánto tiempo tomará la puesta en marcha de la idea? ¿Es de corto, mediano o largo plazo?
Inversión	¿Qué capital requiero para lanzar el producto, servicio o proceso? ¿Necesito socios capitalistas, estratégicos o joint ventures?
Impacto social	¿Qué beneficios sociales aportará la idea de innovación? ¿La idea pueden considerar un componente de responsabilidad social?
Impacto ambiental	¿Cuál será el impacto de la innovación en términos ambientales?
Trámites legales	¿Mi proyecto o idea de innovación requiere trámites especiales? ¿Está dentro del marco de la legalidad?

La segunda es la matriz, la herramienta para evaluar las distintas ideas del *brainstorming*, permite comparar y asignar un valor numérico para tomar decisiones.

**Matriz de variables para la valoración
y selección de ideas innovadoras.**

	Idea A	Idea B	Idea C	Idea D	Idea E	Idea N
Timing u oportunidad						
Usabilidad						
Originalidad						
Factibilidad técnica						
ROI						
Margen de utilidad						
Financiamiento						
Tiempo de implementación						
Inversión						
Impacto social						
Impacto ambiental						
Trámites legales						

Después de la valoración y el consenso sobre cuáles son las ideas con mayor potencial, se procede a realizar los prototipos necesarios, en repetidas iteraciones.

4.10 La innovación como constructo social. El marco sociotécnico

Este apartado tiene como propósito explicar la complejidad en la que se desarrollan las innovaciones. Por esa complejidad en este trabajo se afirma que la innovación es un constructo social de diversas imbricaciones.

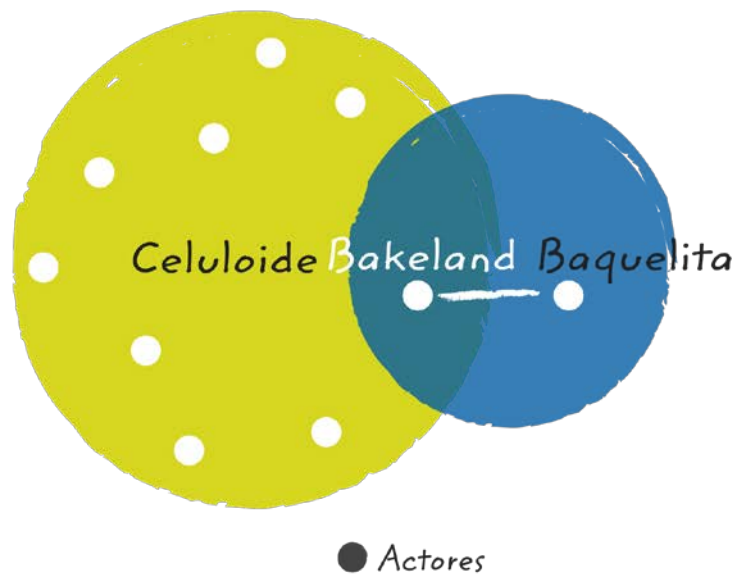
Bijker (1950) revisa el contexto que da lugar al surgimiento de la baquelita como un material que revolucionaría la industria del radio y la automotriz. En su estudio sobre la invención de la baquelita propone la noción de marco sociotécnico como el entorno que rodea y en el que se desarrollan las innovaciones.

Los innovadores tienen distintos niveles de compromiso e inclusión en un marco sociotécnico. El mercado es otro factor determinante, que dicta necesidades para desarrollar innovaciones.

En el caso de Bakeland, creador de la baquelita, él inicia su investigación dentro de un marco muy distinto, el del celuloide, sin gran interés. Quienes trabajaban en ese marco buscaban un sustituto de ese material. Pero Bakeland tenía visión acerca de

las potencialidades de la bakelita en el mercado a partir de las prácticas del consumidor.

Ejemplo del marco sociotécnico de Bijker.



El tener una visión amplia de los actores que interactúan en el marco sociotécnico, permite observar cómo contribuye el ambiente social a estructurar un diseño.

Cuando se inicia la interacción alrededor del artefacto es cuando se crea el marco sociotécnico. Ésta es una interacción de los actores de todo tipo, no sólo ingenieros y técnicos sino de todos los que intervienen en el proceso.

Podemos encontrar miembros de diferentes grupos sociales con diferentes grados de inclusión en varios marcos sociotécnico distintos, esto pone un escenario de gran complejidad para la innovación, sujeta a muchas posibilidades y una incertidumbre constante.

En síntesis, la innovación es una construcción social, es decir una continua imbricación de actores que en su conjunto, provocan la adopción de las innovaciones por parte de la sociedad (Sánchez, 2007).³² Para que el Ipod revolucionara los hábitos de los consumidores, no bastó con un muy retórico diseño industrial. Fue necesaria la concurrencia de varios factores: el empuje de un visionario, la creación del formato mp3, una empresa con un gran presupuesto para diseño, producción y comercialización, brillantes desarrolladores de *software* y un marco legal que, si no permitía, tampoco impedía convertir canciones a mp3, guardarlas en un dispositivo portátil de almacenamiento y reproducirlas. El diseñador-innovador identifica la red de actores y actúa bajo esa premisa.

³² Sánchez, Greta. La innovación como imperativo. <http://foroalfa.org/articulos/la-innovacion-como-imperativo> 2007.

4.11 Estrategia del océano azul

Chan Kim y Mauborgne (2004) utilizan la metáfora del vastísimo mar azul para explicar de manera clara las posibilidades aparentemente infinitas que se tienen cuando se identifican nuevas áreas de oportunidad de negocio. Las empresas se ven forzadas cada vez más a reducir sus márgenes de utilidad en virtud de la gran competencia que existe en los mercados, que en algunos casos, están inundados de proveedores potenciales para una necesidad específica de producto o servicio; a este escenario lo denominan el océano rojo.

Cada vez es más difícil para una empresa diferenciarse, ya no es suficiente la estrategia de posicionamiento de marca, pues los clientes siguen dejándose llevar por el costo, esto genera una comoditización³³ de las mercancías.

“El resultado ha sido una acelerada comoditización de los productos y servicios, incrementando la guerra de precios, y reduciendo los márgenes de utilidad. Estudios recientes sobre la industria en las marcas americanas más importantes confirman esta tendencia” (Chan Kim y Maubourgne, 2005).

La innovación de valor otorga diferenciación para abrir brecha en los “océanos azules”. Se cita el caso de la empresa belga dedicada al entretenimiento

³³ Las commodities son los insumos básicos: maíz, arroz, trigo y otros. Generalmente tienen precio fijo en el mercado con variaciones mínimas por productor.

cinematográfico Kinépolis, y cómo ésta rompió el paradigma de los cines en Bélgica a partir de los megacomplejos. Los costos de operación se volvieron más bajos, a pesar de ofrecer al cliente una experiencia totalmente nueva y superior a la anterior, además del valor agregado del estacionamiento gratuito para los asistentes. En esta innovación, ellos prácticamente quedan a la cabeza del mercado sin preocuparse mucho por la competencia pues nadie en ese momento proporcionaba una experiencia similar.

La estrategia del océano azul propone, entonces:

No competir, sino buscar nuevas brechas de oportunidad. Para qué batallar en los océanos rojos, si se puede navegar tranquilamente por el amplio océano azul. Pensar en una lógica estratégica de innovación de valor que brinde crecimiento sostenido.

La innovación como imperativo, ya no puede ser una elección, es una necesidad del mundo de los negocios para lograr diferenciarse.

Sería sumamente interesante trasladar esta lógica estratégica a los problemas sociales que abundantemente sufrimos en los países emergentes, como la educación, la salud, la alimentación y la mitigación de la pobreza.

Entre las empresas que han desarrollado la estrategia del océano azul, se encuentran:

- Cirque du soleil
- Canon
- Curves
- Apple
- Departamento de Policía de Nueva York
- Viagra

Para profundizar en el tema: enlaces web relacionados

<i>Blue Ocean Strategy</i>	http://www.youtube.com/watch?v=HJH0g-EPGDs
	http://www.blueoceanstrategy.com/index.php
	•Blue Ocean Strategy Business Management Book Synopsis
	• http://www.youtube.com/watch?v=HJH0g-EPGDs
	• http://www.youtube.com/watch?v=OgXPEZ3QPMU&feature=related
	• http://www.youtube.com/watch?v=KXvaLopBoxk&feature=related •cirque_121206

4.12 Pensamiento de diseño

Desde hace algunos años, las empresa han encontrado en el *design thinking* o pensamiento de diseño una manera de desarrollar productos o servicios basada en

diseñar estrategias de gestión y de desarrollo con un enfoque similar al del diseñador. Para la especialista en gestión del diseño Brigitte Borja de Mozota:

“Se trata de un proceso por el cual, la estrategia para desarrollar productos o servicios se basa en enfrentar los problemas de gestión y de desarrollo de negocio desde el mismo enfoque en el que un diseñador enfrenta y resuelve problemas de diseño, entendiendo diseño como el diseño creativo y no como la belleza en sí”.

Para resolver sus retos de diseño, el diseñador recurre al pensamiento abductivo. El semiólogo norteamericano Charles Sanders Peirce, plantea que la abducción “va más allá de formulaciones lógicas. Estas nociones están ligadas a su epistemología, una visión dinámica del pensamiento como una indagación lógica” (Aliseda, 1998). El pensamiento de diseño también implica potenciar el uso de la creatividad, proponiendo ideas sin restricciones para la solución de aspectos de gestión empresarial.

Entre las características el *design thinking* están:

- Se deriva del trabajo colaborativo y multidisciplinario.
- Explora la experimentación, plantea diversas hipótesis. Realiza pruebas de prototipos, sean éstos de productos, procesos o servicios, de manera iterativa.

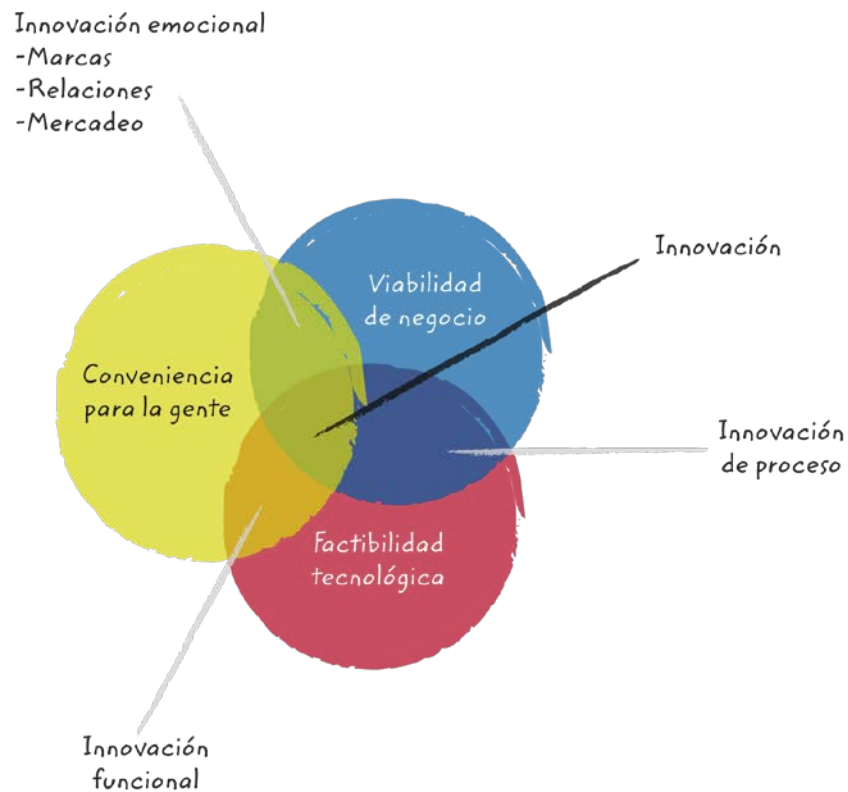
- Se centra en el usuario, considerando a la innovación en su complejidad, es decir, en términos de un constructo social con diferentes actores y grupos de interés.
- Promueve la formulación de interpretaciones y arriesgar generalizaciones en la búsqueda de soluciones.

Las grandes empresas usan el *design thinking* cada vez más, generalmente son las empresas más innovadoras del mundo: Apple, Google, Facebook, Procter & Gamble, Sony, etcétera, las empresas con mayor valor de marca, las *top of mind*³⁴, aquellas cuyas acciones cotizan en la bolsa de valores con mayores ganancias. Un buen uso del pensamiento de diseño resulta en soluciones funcional y emocionalmente satisfactorias donde el valor emocional es generado a través de la creación de significado.

“El pensamiento de diseño es una aproximación que utiliza la sensibilidad y métodos para la solución de problemas para encontrar las necesidades de la gente de manera tecnológicamente factible y viable comercialmente, en otras palabras, el pensamiento de diseño es innovación centrada en el humano” (Brown).

³⁴ Las marcas *top of mind* son aquellas que son nombradas en primer lugar por los usuarios. Por ejemplo, si preguntáramos a un grupo de usuarios el nombre que les viene en mente al mostrarle una bolsa de pan de caja, seguramente mencionará en primer lugar Bimbo.

Pensamiento de diseño



Traducido del modelo de Tim Brown. <http://www.ideo.com/thinking/approach/>

4.13 Diseño estratégico

Hoy día el diseño y la innovación consideran la ventaja competitiva del producto. Un producto único y superior a los ojos del cliente, con alto rendimiento, rentable y que le represente ventajas económicas. Es también deseable el entendimiento de las necesidades, los deseos y las preferencias de los usuarios y una fuerte orientación hacia el mercado, con aportaciones mercadotécnicas que desempeñan una

función importante al darle forma al concepto y al diseño del producto, y de manera importante, apoyo y compromiso por parte de los altos directivos.

El diseño está cambiando en varios sentidos, se está generando un nuevo rol del diseñador, con mayores alcances, de manera que encontramos la necesidad de desarrollar para el bienestar social y el consumo, diseñadores de servicios, etnógrafos y arquitectos de la información. El campo de habilidades del diseño se está expandiendo tanto como el campo para el diseño. Ahora se requiere que los profesionales del diseño incursionen también en la estrategia, el diseño de servicios, el emprendimiento social, el diseño de canales de distribución, de procesos y de sistemas de tecnologías de la información. Para bien y para mal, hay una ubicuidad y una suerte de democratización del diseño. Así mismo, hay mayores perspectivas globales del diseño.

<i>Producto</i>	<i>Servicio</i>
<i>Producido</i>	<i>Ejecutado</i>
<i>Material</i>	<i>Inmaterial</i>
<i>Tangible</i>	<i>Intangible</i>
<i>Puede almacenarse</i>	<i>No puede almacenarse</i>
<i>Se hace en ausencia del cliente</i>	<i>Hay interacción con el cliente</i>
<i>Se consume después de producirse</i>	<i>Se consume al tiempo que se produce</i>
<i>Se generan defectos en la manufactura</i>	<i>Implica errores en el comportamiento</i>

Diferencias a considerar entre el diseño de productos y el diseño de servicios.
Traducido de *Service Design, the next step in design's evolution*,
seminario impartido por David Griffiths. UIA-Logros creativos. 2008.

Pero, ¿qué es la estrategia?, el modelo estratégico de Michael Porter dice que "La estrategia competitiva tiene como objeto lograr la diferenciación". El modelo de Porter proviene de un análisis del contexto competitivo de la empresa. Una empresa

elige una posición única en su industria conforme al equilibrio de fuerzas del mercado: la rivalidad entre los competidores, las amenazas externas de los nuevos competidores y de los productos sustitutos, junto con la fuerza de los proveedores y clientes del mercado. (Borja de Mozota, 2010).

Para profundizar en el tema: enlaces web relacionados

Volvo strategic design center

<http://www.youtube.com/watch?v=SXbM7Q3QLpY>

5 Caso de estudio Chulel

“Tenían ya una idea de sacar un producto que tuviera una imagen de calidad, que representara los valores de México a través de un elemento cotidiano”.

José de Jesús Olvera

5.1 Nacimiento del concepto Chulel

Cintia Vallejo Valle y Gabriela Castilla Salazar estudiaban el último semestre de la licenciatura en diseño gráfico y tenían que realizar su trabajo terminal del curso Seminario de titulación. Un día, haciendo lluvia de ideas sobre qué abordar en su proyecto de diseño, una le dijo a la otra: “Vamos a diseñar bolsas”.

Chulel nació en noviembre de 2006 como proyecto terminal de la licenciatura en diseño gráfico, pero podemos decir que siguió una ruta de la creatividad al negocio. Sus creadoras abordaron muchos aspectos de manera intuitiva, uno de

ellos: la forma de documentarse acerca de la cosmovisión de las culturas indígenas. Recurrieron a la señora Mica, una artesana indígena chiapaneca, quien llevó a vender sus productos a la feria artesanal Manos abiertas que se lleva a cabo año con año en la Universidad Iberoamericana:

“...empezamos conversando con una señora llamada Mica de Chiapas, ella nos contó historias de los símbolos, de los textiles, de tradiciones (...) Mica nos decía: Hay una etapa del año en que las mariposas se ven en los altos y son muy bonitas...´”.

Recurrieron también a la información documental o fuentes secundarias como los libros, para tener otra interpretación de los significados de los glifos y grafismos. De esta manera, empezaron a bocetar en papel y a presentar avances a la profesora de Seminario de titulación, Manola Martín y a su profesor de Desarrollo de nuevos productos, el maestro José de Jesús Olvera. Cada uno en su respectivo curso, las alentó y asesoró. La profesora Martín recuerda:

“Primero teníamos que encontrar el nicho, el producto. Después el diseño de marca, *el naming*, el logotipo, luego el empaque. ...les daba diez minutos en la presentación final, suponiendo que estaban frente a un inversionista, tenían que venderle su producto”.

El concepto se llamó inicialmente “Culte, diseños que hablan” y la intención era

montar una boutique de objetos con diseño mexicano, que estuviera ubicada en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México. Cintia y Gabriela querían poner a disposición del público viajero que transita por el aeropuerto objetos de recuerdo o *souvenirs* originales, pero sobre todo, que estuvieran realizados con calidad en su diseño y manufactura, como decía el informe final de su proyecto terminal:

“Es aquí donde nosotras identificamos una necesidad, la necesidad de mostrar al extranjero y al nacional un México que no está tan a la vista, divulgando la cultura a través de objetos de diseño que sean ricos visual e intelectualmente”.³⁵

Presentaron su proyecto terminal de manera exitosa, para lo cual realizaron muestras reales de los bolsos, con tan buena aceptación, que el mismo día de la presentación, el director del departamento de diseño les compró su primer morral.

En el informe referido, declaraban la misión de Culte como:

“Difundir la cultura mexicana mediante la comercialización de productos de diseño que sean atractivos e innovadores, que aumenten el conocimiento de los turistas extranjeros y nacionales acerca de nuestro país y que hagan que los habitantes de este último se sientan orgullosos de su cultura”.³⁶

³⁵ Vallejo Cintia y Castilla Gabriela. Culte, boutique de objetos con diseño mexicano. Trabajo final de Seminario de titulación. 2006.

³⁶ Op. cit.

Chulel, innovación en diseño de marroquinería basada en el rescate de las culturas indígenas mexicanas:
los desafíos de una MPYME para su crecimiento.





Productos finales de la presentación del proyecto.

El nombre definitivo tuvo que cambiar a Chulel, accesorios con alma, porque la denominación Culte ya estaba registrada. Chulel en lengua tsotsil quiere decir precisamente "alma". Es importante tener presente que si bien el nombre y la idea original de la empresa se transformaron, evolucionando ésta última hacia la comercialización de objetos de marroquinería, para 2012 podía apreciarse en el concepto de Chulel que su declaración de misión prácticamente se preservó intacta: Chulel producía objetos de diseño innovadores, con riqueza estética y promoción de la cultura indígena mexicana.

5.2 Finalmente montan su taller

Para 2008, realizaron una primera producción de 100 piezas, para lo cual recurrieron al apoyo de sus padres para financiar la maquila de esas piezas. De este primer lote, la mitad se vendió ese año y la otra mitad el año siguiente.

Para 2009, tras haber aplicado para la obtención de un financiamiento del Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad, (FONAES) dependiente de la Secretaría de Economía, dicho fondo les otorgó recursos financieros así como capacitación en cuanto al mejoramiento de los procesos de producción. El financiamiento les permitió echar a andar el proyecto de emprendimiento de manera formal, con los recursos recibidos pudieron montar su taller y de esta forma dejar de depender de quien les maquilaba:

“...fue muy gratificante cuando nos dieron el apoyo. Hasta ese momento nuestras expectativas eran: En algún momento de la vida podremos empezar Pero cuando nos dijeron “aquí está su cheque”, fue muy emocionante, y dijimos ¿qué hacemos? ¡Ya podemos empezar!”.

El taller se abrió formalmente el 14 de septiembre de 2009, para ello, recibieron el apoyo de familiares y allegados, el padre de Gabriela proporcionó el inmueble, Rodrigo, pareja de Cintia aportó recursos financieros para pagar el apoyo de una ayudante, ambos aportaron mobiliario y así contribuyeron al montaje.



Ubicaron el taller en la delegación Azcapotzalco, en una casa de dos plantas con espacio para guardar autos. La planta de abajo estaba compuesta de dos habitáculos con una superficie aproximada de cuarenta metros cuadrados cada uno. En el espacio del fondo se encontraban elaborando monederos en una sencilla cadena de producción distribuyéndose los roles y las tareas. No obstante, Sergio Llescas, el jefe de taller, indicó que aunque cada uno tenga su especialidad, todos debían “saber de todo, por si alguno falta”. Antes de producir, se basaban en una muestra y también servía a quienes por necesidades de producción llegasen a contratar temporalmente. Allí se encontraban cinco personas, cuatro varones y una mujer, uno de ellos cortando la piel para su estampado en serigrafía, (el que se maquilaba), tres personas pegaban las piezas, uno más cosía y quien cortaba la piel también realizaba el terminado de las bolsas: les ponía etiqueta, les insertaba el papel para darles volumen y les ponía un llavero artesanal comprado al mayoreo a artesanos textiles de Chiapas, como Mica. Éste lo integraron a todas las piezas de la marca Chulel como un apoyo económico a poblaciones indígenas. De esta manera les retribuían lo aprendido. Finalmente los bolsos eran envueltos en otra bolsa contenedora de tela blanca impresa con el logotipo de Chulel. Este paso era el último para llevarlo a la planta superior, en las oficinas. Desde allí, Gabriela Castilla coordinaba el proceso de producción, con la información sobre los tiempos de producción de cada pieza. Sergio Llescas aclaró que los tiempos oscilan entre una y tres horas dependiendo de la complejidad del producto. Cuando se observaban los

bolsos y carteras en los aparadores, era difícil imaginar que eran fabricados artesanalmente.

5.3 Proceso creativo para el diseño de piezas

Para el desarrollo del concepto, podía observarse una convergencia de “diseños” en su propuesta: gráfico, industrial, textil o de indumentaria. Si bien su formación fue en diseño gráfico, para resolver los diversos aspectos referidos a las distintas vertientes de diseño aprendieron a investigar y aprendieron a aprender.

“Empezamos bocetando y hasta ahora eso es lo que hacemos, bocetar las bolsas, hacer investigación de formas, ahora también investigamos tendencias, lo angular, los cierres, las hebillas, etcétera. Tomamos todos esos elementos y los dibujamos en un boceto”.

De este modo diseñaron las bolsas, los estampados, la marca, el *namings*, las etiquetas, los muebles para punto de venta. Además pretendían un abordaje del diseño de las bolsas desde lo tipográfico también:

“No sé si notaste que tenemos bolsas con palabras indígenas, en este caso Tseltal. ¿Cómo las estamos integrando? Editorialmente. Queremos un acomodo gráfico un poco editorial, que se sienta que estás aportando en términos de diseño”.

Siendo su formación de diseño gráfico, su *core business* era el diseño de indumentaria. Tuvieron que incursionar en una estética muy particular y hasta cierto punto veleidosa: el mundo de la moda. El diseño de indumentaria, al no privilegiar el carácter utilitario de los productos, está más centrado en los gustos de los diseñadores, las tendencias y el “espíritu de la temporada”. Por eso se han documentado ampliamente en Internet, entrado a los blogs sobre moda, las colecciones de temporada, las pasarelas de París y han visto lo que hacen los grandes diseñadores como Jean Paul Gaultier. Por otra parte, se han nutrido también de textos sobre las culturas indígenas, como comentó Cintia:

“De repente encuentro una leyenda Tsotsil y la leo. Y voy anotando o hago bocetitos de bolsas...”.

Por ello la investigación sobre texturas, formas, y colores de temporada es sumamente importante, Gaby explicaba que al proceso creativo cada una ha llegado con su visión pero entre las dos hacían una sola.

“...entramos mucho a Internet, en el taller ponemos imágenes o texturas que nos gustan, las cortamos y las ponemos como collage y de ahí sacamos muchas ideas y luego a cada quien le vuela la imaginación (...) Cada una hace sus propuestas, sus bolsas y luego los compartimos. Y empezamos la retroalimentación, una sugiere cambios a la otra y entre las dos hacemos los prototipos. Y para lo último dejamos el

estampado, el diseño gráfico”.

En todo caso, no se preocuparon por la piratería, tomando en cuenta el consejo que les dio Manola Martín:

“...se los digo siempre: “Den gracias a dios que les copien, preocupense si no...”

“Qué maravilla que diseñes algo y lo copien, entonces empiezas a diseñar de nuevo, ¿qué esperas?” ...en ese momento innovas”.



Chulel, innovación en diseño de marroquinería basada en el rescate de las culturas indígenas mexicanas: los desafíos de una MPYME para su crecimiento.



Fotos: sitio web Chulel



Cartera Nubes o Lumiltokal, resaltan la etiqueta explicativa y el llavero artesanal que acompaña a todos sus diseños.



Etiqueta descriptiva del concepto de diseño y de las culturas indígenas abordadas para el diseño de cada pieza. Fotos: Greta Sánchez



Llavero artesanal que se incluye en todas las piezas Chulel. Estas artesanías son adquiridas a grupos artesanos de Chiapas, como un compromiso social hacia su cultura. Foto: Greta Sánchez

5.4 Perfil de emprendedoras

Desde el principio tuvieron un perfil emprendedor que se hizo evidente en su perseverancia, con la cual han encarado los retos que implican escenarios altamente inciertos, por aspectos como el financiero, ya que iniciaron prácticamente sin capital; retos de producción, porque incursionaron en una industria desconocida; y desafíos de comercialización y de promoción.

Cintia Vallejo nació en la Ciudad de México; de padres profesionistas, de niña deseaba ser química farmacobióloga. Su padre, médico con vocación para las ventas y un tío empresario contribuyeron en la configuración de su carácter emprendedor. Sin embargo, un amigo le hizo ver su habilidad para hacer *manualidades* y le recomendó estudiar diseño gráfico. Cuando Cintia inició la carrera, una profesora la descalificó por no tener habilidad para el dibujo:

“recuerdo que mi primera maestra de dibujo me dijo: ‘¿Por qué estudias diseño gráfico si no sabes dibujar?’ ¿A una estudiante que acaba de entrar a la carrera le dices eso? Bueno me dije: ¿por qué no continuar? En todo caso, si necesito un dibujante lo contrato”.

Sin embargo, Cintia cultivó una fuerte pasión por el diseño gráfico, descubrió que en este campo se pueden abordar proyectos de muy distinta naturaleza y como ella refirió, siempre supo que quería hacer algo con sus raíces indígenas. El amor por la

cultura prehispánica lo heredó de su madre. Cintia narraba cómo con insistencia su madre le recordaba siempre que era posible: "Enorgullécete de tus raíces". Vió cómo se emocionaba al recordar el día que Tláloc, la gran escultura prehispánica del dios de la lluvia según la cosmogonía azteca, fue trasladado desde San Miguel Coatlinchán, Estado de México, al Museo Nacional de Antropología en la Ciudad de México, hace ya casi 48 años.³⁷ Mi propio padre también se regocija recordando cómo ese día llovió muy fuerte en la ciudad. Fue una afortunada coincidencia climática que reforzó el sentimiento de mexicanidad en quienes lo presenciaron aunque fuera a través de la televisión.

Por eso cuando tuvo que realizar su trabajo terminal de licenciatura, orientó sus esfuerzos creativos a un proyecto de emprendimiento que tuviera que ver con la identidad cultural de los mexicanos. La docente Manola Martín describió la personalidad de Cintia como estudiante:

...fue una chica muy completa. El emprendedor, tiene características muy claras, es alguien que no se vence, que investiga mucho, que de verdad tiene motivación, no tienes que presionarlo. Es muy grato porque al tomar en serio el proyecto ellas solas caminan. Tú como profesor estás sólo asesorándolas. Cintia era muy entregada y creyó en su proyecto y cuando es así, como dice Steve Jobs, si lo quieres lo logras.

³⁷ "Cuando se fue Tláloc llegó la de malas" El 16 de abril se cumplen 38 años de su traslado; aún hay pesar en Coatlinchán. La jornada virtual. 13 de abril de 2002.
<http://www.jornada.unam.mx/2002/04/13/048n1con.php?origen=index.html> consultado el 11 de enero de 2012.

(...) Ella creyó en el proyecto y cuando lo vió terminado se sorprendió. Recuerdo el día de su entrega final, eran entre 15 y 20 proyectos, realmente estaban muy orgullosas de lo que habían hecho.”.

Por su parte, Gabriela Castilla también capitalina, de madre médica, padre y hermano ingenieros, optó por el diseño como profesión. Se considera creativa y con aptitudes para desempeñarse en este ámbito. La vocación por el emprendimiento le venía de su padre, quien creó una empresa de comunicaciones, de modo que desde pequeña le tocó observar cómo dirigir una empresa y albergó la posibilidad de montar la propia, previo paso como empleada en algún despacho o agencia donde pudiera adquirir un poco de experiencia.

Se define a sí misma como alguien que adora su profesión y disfruta enormemente lo que orgullosamente hace en Chulel, por lo que ha abrazado este proyecto con gran dedicación. Comentó que fue su idea diseñar productos de recuerdo atractivos y diferentes a lo común.

Una vez que egresaron de la universidad y ya con su proyecto de emprendimiento desarrollado, ambas enfrentaron la presión de personas cercanas que las animaban a integrarse al mercado laboral del diseño. Para Cintia fue muy difícil convencer, incluso a sus padres, de que se encontraba abordando con seriedad un proyecto de emprendimiento.

Trabajaron así por un tiempo, mientras encontraban la forma de inyectar capital al proyecto. Mientras tanto, se dieron a la tarea de registrar la marca, porque como contó Cintia, pagaron la marca "con el sudor de la frente", con el esfuerzo de su trabajo como empleadas. Gaby se extendió un mes más trabajando, para poder atender sus responsabilidades e integrarse finalmente a Chulel.

Desde su punto de vista, de las dos, Gabriela ha sido la parte sensata y centrada que ha contribuido al buen manejo de la empresa.



¡NUESTRO ARTÍCULO DESTACADO! / *Barrilito*

Cintia por su parte ha sido entusiasta, permanentemente motivada, vendedora nata, creativa, independiente, le gustaba hablar durante las entrevistas con los medios de comunicación, desde el principio creyó firmemente en el proyecto y lo demostraba al decir:

“Si nunca has tenido el contacto con la lengua indígena, a través de nuestros objetos puedes conocer nuestra cultura. Puedes oler la tierra, el maíz, (...) una palabra que me encanta es ‘lumiltokal’ que significa: Cuando las nubes tocan la tierra...”.

Cada una de las emprendedoras tuvo características particulares que han servido de contrapeso a la otra, formaron un binomio que pese a las diferencias que les ha tocado encarar, han funcionado eficientemente como equipo.

Para empezar a comercializar sus productos, hicieron un largo peregrinar tocando puertas. Un fin de semana empezaron una caminata por la avenida Paseo de la Reforma, visitando distintos sitios y museos. Entraron al de Antropología, al de Arte Moderno, al Colegio de San Ildefonso, al Museo Mexicano del Diseño (MUMEDI), al Palacio de Bellas Artes, al Museo interactivo de Economía, y en cada uno fueron ofreciendo sus productos para ser distribuidos al usuario final en estos espacios. De esta manera, poco a poco fueron entrando a estos lugares con sus mercancías. Cintia recordó que este proceso fue de alrededor de 8 meses llendo aquí y allá en busca de distribuidores, de modo que para noviembre de 2007 ya habían logrado entrar a los museos.





Presencia en las tiendas de Conaculta, Educal. Foto: FB Chulel

Mientras tanto, los padres de Cintia insistían: “¿Por qué no entras a trabajar a una empresa?, tienes tu carrera, gana dinero” y ella firme en su decisión de emprender. Pero no es sino hasta un día en que caminando en un centro comercial del rumbo de Coapa, se encontraron con una tienda que les gustó mucho, dirigida al público juvenil y una vez más se acercaron a ofrecer sus productos de diseño. Al principio entraron con sus piezas a consignación, pero esta tienda –que hoy día es una

cadena repartida en distintos centros comerciales de la ciudad y algunas entidades de la República Mexicana–, ha sido uno de sus mejores canales de distribución. De esta manera, mientras en los museos se vendían una o dos piezas al mes, en la boutique se vendían 4 o 5 veces más.

Para 2010 se constituyó formalmente la empresa, con la misma cantidad de acciones y responsabilidad solidaria entre las dos socias. Integraron a la sociedad a dos inversionistas más, y en el proceso de crecimiento de la empresa, para finales de 2011, empezaron a ver las primeras utilidades. Se asignaron un sueldo fijo modesto, el necesario para sobrevivir dignamente, pero sobre todo, lograron obtener el respaldo de sus respectivas familias, que finalmente se convencieron de que Cintia y Gabriela estaban decididas a emprender.

Cintia ha estado a cargo de aspectos relacionados con las ventas, la promoción y la distribución, particularmente de clasificar los perfiles de distribuidor, de determinar las políticas de costos para distribuidores, las políticas de devoluciones, un trabajo de mucho análisis de cifras.

Gabriela llevaba sobre sus hombros la responsabilidad de la producción, de tener siempre los inventarios suficientes para atender las demandas de ventas; la supervisión de los empleados del taller, el surtimiento oportuno de los insumos, la negociación con proveedores y muchos otros aspectos relativos a la producción.



Presencia de Chulel en el Museo Mexicano de Diseño. Foto Greta Sánchez.

Sobre la gestión de recursos humanos han enfrentado una etapa de autoaprendizaje, porque como comentó Cintia:

“Tratamos de llevar la mejor relación con los empleados del taller y ser lo más justas posibles, (...) pero ¿sabes? Nadie te enseña a ser patrón.”

Han tenido que crecer y cada vez que han necesitado un nuevo empleado cada una ha expuesto su postura, a veces contraria a la de la otra. Para Gabriela:

“Yo creo que lo más gratificante, para mí, es que hasta ahora seguimos dando empleo a todos, nadie se ha quedado sin trabajo, no les hemos quedado mal con su sueldo, ni siquiera les hemos retrasado su pago. Ellos son prioridad, si hoy sólo hay para pagar la nómina del taller, primero sale ésta y después nos pagamos nosotras”.
Creo que esa es la satisfacción más grande.

Sergio Llescas contaba que él se integró a Chulel cuando ofreció sus servicios a Cintia y Gaby. Trabajaba en la empresa que les maquilaba, por lo que vio la oportunidad de mejorar su situación laboral aportando su experiencia de alrededor de 30 años en el oficio marroquintero para apoyar en el montaje del taller de Chulel. Sergio comentó señalando la publicación que el periódico El Universal hizo acerca

de Chulel, Tan étnicas como chic: “Es lo que más me gusta de mi trabajo” .

Para contratar a la gente, Sergio es quien recomendaba a los candidatos, Gabriela recurrió a los anuncios en periódicos populares, entre los dos entrevistaron cada uno por separado a los candidatos y dado que era la primera vez que Gabriela reclutaba personal, ha sido Sergio, a petición de su jefa, quien eligió a quien contratar. Ella le pidió que se decantara por quien tuviera mayor afinidad, para a juicio de ella, mantener un ambiente favorable en el taller. Han realizado contratos de prestación de servicios para empezar, hablando con claridad a los empleados para no generarles falsas expectativas.

A algunos de ellos les dieron seguridad social como correspondiera a su tipo de contrato, porque como mencionaron Cintia y la propia Manola Martin, también emprendedora, para las Pymes y Mpymes es muy caro pagar las cuotas de los agremiados. Cintia desearía que el Instituto Mexicano del Seguro Social diera facilidades a las microempresarias como ella, porque pagar esas prestaciones a todos los empleados “para una PYME es casi imposible...” .

Para finalizar 2011, a uno de los mejores empleados del año, le otorgarían un bono de fin de año porque: “¿por qué no? él se lo ganó, a final de año le vamos a dar una recompensa porque se esforzó” .



Cartera terminada. Foto Greta Sánchez.

Sin embargo, han pasado momentos desagradables como aquel cuando un antiguo empleado se enfrentó a gritos con sus compañeros, Gabriela recuerda:

“...Se ponía agresivo con Sergio y un día, imagínate, se gritaron, yo nunca había mediado algo así... había veces que la apatía y la mala actitud la contagiaba a los compañeros, luego empezaban comentarios negativos en el taller, a veces yo pasaba y oía alguna cosa de él. Fue muy difícil”.

En las dueñas de Chulel, ha habido conciencia de que es necesaria la prospectiva para la constante innovación, pues si bien su producto ha sido original, debido a

que pocas marcas comparten similitudes, ésta marca ya se conoció y ellas deberán ir un paso adelante.

5.5 La producción en taller

“Yo creo que hemos mejorado mucho en producción, porque antes no teníamos tiempos, procesos ni nada”. Cintia Vallejo.

“Lo que hacemos aquí está trascendiendo y le está gustando a la gente lo que hacemos”.

Sergio Llescas, jefe de taller.

En efecto, como ya vimos, Cintia y Gabriela se lanzaron al emprendimiento sin conocer la industria en la que se estaban internando. Sin embargo, su entusiasmo y el apoyo de sus familiares, amigos y de la Secretaría de Economía, el estado mexicano, les permitieron ir superando las contingencias del camino. Como parte del apoyo que les brindó FONAES, una empresa consultora denominada COMPITE, realizó un diagnóstico de la productividad de la microempresa después de algunas visitas de observación. Entre los resultados del diagnóstico estaban como necesidades para la mejora en la producción:

-Medir y establecer tiempos de producción

-Documentar sus procesos

Pero el hallazgo más importante en el diagnóstico del asesor del COMPITE fue que no estaban siendo tan productivos como podían serlo y desde la perspectiva del asesor, los trabajadores no estaban muy motivados. Eso fue una sorpresa para ellas, como comentó Gabriela:

“Es muy complicado motivarlos, y quizá un pastel por su cumpleaños no les cambia la vida. (...) hay ciertos detalles que tratamos de tener con ellos para que se sientan cómodos en el lugar de trabajo”.

El asesor atribuyó este fenómeno a que las personas habían desarrollado cierta inercia en otros lugares en los que habían trabajado, donde no se manejaban tiempos de producción y aspectos de mejora. Inclusive, después de una conversación con el jefe de taller, uno de los empleados le confió que sentía como si las dueñas quisieran explotarlo.

Gabriela narró que la solución sugerida por el asesor fue la siguiente: “vamos a proyectarles un video, se los vamos a explicar y a ver si entienden.” Debido a las cargas de trabajo, se tomó la decisión de que quienes tomaran el curso de mejora en la productividad fueran Gabriela, Cintia y el jefe de taller, para que éste luego lo

replicara al resto de los empleados que en ese momento eran tres más. Con relación a los tiempos de producción, la sugerencia fue:

“Tienes a cuatro personas de las cuales cada una debería de hacer cien o ciento y tantas piezas pero están haciendo tantas... ¿Ya registraron tiempos de producción de los productos?”

Gabriela continuó:

Para no parar la producción, entre Sergio y yo, armamos modelos y yo iba tomando tiempos y anotando: corte de la pieza, rebajado de la pieza, armado y acabado, que es quitar el segmento y la etiqueta, tantos minutos”. Al terminar me dijo el asesor ‘si tu horario de trabajo es de tal hora a tal hora, son tantos minutos colectivos de trabajo y el rendimiento después de la hora de la comida no es el mismo para nadie, entonces, hay que considerar trabajo, fatiga y reposo, es TFR, para obtener el tiempo productivo neto”.

Hay que señalar como fortaleza de su liderazgo, que ambas estuvieron dispuestas a trabajar codo a codo con sus empleados cuando las exigencias de producción lo ameritaron. Esto, al parecer, ha tenido que ver con su formación en diseño, donde es muy frecuente que debido a las fechas fatales o *deadlines*, los diseñadores a

menudo dejamos de dormir, si es preciso, para cumplir. Como recordó Gabriela, en una ocasión:

“...teníamos la presión de entregar piezas a uno de nuestros principales distribuidores y coincidió con una feria para la cual teníamos que entregar otra cantidad importante de producto... además, llegó de otro lado la invitación para entregar regalos de navidad, nos faltaban muchas piezas para cumplir con todos los pedidos, pero nos propusimos: aunque nos metamos nosotras al taller, pero tienen que salir. Y trabajamos alrededor de 15 días seguidos, quedándonos hasta tarde y Cintia y yo también trabajando intensamente... ese periodo fue muy grato, me gustaba mucho cuando estábamos todos en el taller, convivíamos y había más interacción, todavía la hay, pero...”

Se interrumpe sin encontrar cómo insistir en que no sabe cómo motivar a algunos de sus empleados.

5.6 Benchmarking, marketing y branding

En su informe final del proyecto terminal, Cintia y Gabriela declararon como su *target*:

“Nuestros clientes serán turistas extranjeros y nacionales (hombres y mujeres de 25 años en adelante y de nivel socioeconómico medio, medio alto y alto) que visiten o salgan de México por medio del aeropuerto capitalino”.³⁸

Sin embargo, con Chulel ha ocurrido un fenómeno curioso, el rango de edades de sus usuarios finales ha sido desde niñas de 12 años extendiéndose hasta los 50. Asimismo, han sido principalmente, jóvenes mujeres de niveles socioeconómicos (NSE) C+, C y D+.³⁹ Es decir, de clase media alta a media baja. El hecho de que consumidores de NSE más altos no hayan sido su principal clientela final, podía deberse a, como ellas han dicho, “el malinchismo” (la preferencia por lo extranjero) o bien, a un posicionamiento de marca sin una estrategia adecuada, o a la suma de éstos y otros factores. Como decía Gabriela:

“qué triste que la gente que tiene cierto poder adquisitivo prefiera comprar hasta una bolsa pirata pero de marca’, de verdad, porque las copias sí están a la mitad del precio pero la mitad del precio son 2 000 pesos (...) y aquí (en México) hay cosas buenas que podrían comprar”.

Por otra parte, al mismo tiempo competían con la firma Pineda Covalín, con un concepto similar a Chulel y muchos más años de ventaja, la cual sí ha estado

³⁸ Culte, diseños que hablan. Vallejo, Cintia y Castilla Gabriela. Informe final de Seminario de titulación, 2006.

³⁹ Niveles socioeconómicos AMAI. Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados y Opinión Pública. Mayo, 2008.

ubicada en un segmento con NSE más alto y con diseños más clásicos, orientada a un rango etario mayor, que requiere de vestimenta más formal. Sus diseños han presentado un componente vernáculo menor, pues si bien al igual que Chulel el diseño de los estampados se trataba de una hibridación entre la estética mexicana y la occidental, los artículos Pineda Covalín han sido elaborados con materiales de lujo como la seda y sus precios finales tres o cuatro veces más altos. Además, sus puntos de venta estaban en lugares estratégicos, pero con un costo mayor de inversión. Así, se puede aventurar que mientras más tradicional sea el diseño en términos de lo indígena, menos dispuesto estará el consumidor de estrato alto a adquirirlo. Y este fenómeno puede tener relación con el racismo y la marginación de que ha sido objeto la población indígena y su cultura. Ésta es una hipótesis que debería comprobarse en un estudio *ad hoc*.



Bolsa de seda de Pineda Covalín. Foto: Proyecto terminal Culte.

Se observó que en éste y otros aspectos, debían llevarse a cabo investigaciones de aspectos relativos al mercado, la marca Chulel, e inclusive el diseño, a efecto de consolidar o en su caso, reorientar la estrategia de marca. Y aquí valía la pena preguntarse: ¿habría que construir o reconstruir la estrategia de mercado sólo porque no se está llegando al público destinatario que originalmente se consideró? O si, más allá de sus consideraciones iniciales, si la misión de Chulel también ha sido difundir la cultura, es mejor llegar a capas más amplias de la población y preguntarnos si esto se está logrando.

Manola Martín señala al respecto en su experiencia como empresaria y docente de diseño:

“A mí me pasaba y tú lo sabes, el producto que tú piensas que es el mejor es el que menos se vende. Por lo arrogantes que somos (los diseñadores) y por lo soberbios (...) te olvidas que tú no eres el consumidor. ”.

Al preguntársele a Cintia cómo es la personalidad de la marca Chulel, describía:

“Es una mujer de 28 años, ecléctica, es trigueña, de ojos negros profundos (...) de cabello negro, es una persona independiente... Viste no con lo que le dicte la moda

sino con lo que a ella le nace vestirse, es honesta, es muy trabajadora, vive por el barrio de la Condesa, por la colonia Roma, por la Nápoles, por la del Valle. Le gusta ir a barecitos donde pueda conversar, le gusta leer, le gusta la historia, casi siempre anda de *jeans*. Pero es elegante cuando necesita serlo”.

Desde esta descripción, precisamente podía identificarse el consumidor de los NSE a los que la marca estaba llegando. De modo que, más allá de lo que se plantearon en un inicio en su trabajo terminal, las dinámicas del mercado las habían llevado a adoptar una estrategia adaptativa⁴⁰ hacia la demanda.

Era de resaltar que Chulel hubiese considerado importante la contratación de una agencia de relaciones públicas, para intensificar la promoción de su marca. Esta intervención también debía estar sujeta a la evaluación de su impacto y resultados.

Con relación al diseño de las piezas, si bien en general tuvieron aceptación, algunos de sus diseños no habían tenido el impacto en ventas esperado. Gabriela recordaba respecto a uno de ellos:

“hay una bolsa que me encanta, investigamos tendencias y vimos que venían flequillos y todo eso, pero quien sabe por qué no se vendió tanto” (...) no hacemos

⁴⁰ Estrategia adaptativa hace referencia a las acciones que se toman sobre la marcha para atender las exigencias del mercado. Apuntes del curso Antropología de la Industria.

estudio de mercado, pero con gente conocida, muy cercana sí preguntamos, con mis primas, el mismo prototipo lo llevamos y (preguntamos) '¿te gusta?' pero es muy a nivel local, muy cercano".

Sin embargo, es importante señalar que para el caso referido y luego de un análisis sobre este modelo de bolsa, decidieron rediseñarla, Gaby comentó al respecto, durante la discusión propia del proceso creativo que llevarían a cabo entre las dos:

"...las chicas están preguntando mucho por bolsitos como de lugar para ir a bailar, chiquitas, en las que quepa el celular, el dinero y que te olvides de ella, que te la cruces en el torso, para que no la dejes por ahí... Entonces dijimos: hay que hacer la bolsa así, hay que modificarla. Y quedó muy bien, quedó más pequeña pero el diseño se nota que sigue siendo el original".

Cabe señalar que al hacer una exploración para el presente caso, se encontró que existían en el mercado marcas de diseño que aluden a lo mexicano en su temática, como Xibop, Kalkas, inn dessente y San Miguel Designs by Patrice Wynne, entre muchas otras. Esta última, tenía un catálogo de objetos de diseño entre los que se encontraban bolsas, carteras, mandiles, corbatas, antifaces, accesorios de cocina y muchos otros productos. Los diseños eran creaciones de la diseñadora norteamericana avencindada en San Miguel de Allende, Guanajuato, Patrice Wynne. En sus carteras se utilizaba piel estampada con buena calidad en los

Chulel, innovación en diseño de marroquinería basada en el rescate de las culturas indígenas mexicanas:
los desafíos de una MPYME para su crecimiento.

materiales y acabados y la temática de sus diseños incluía el uso de personajes icónicos como Zapata y Frida Kahlo. No se hacía uso de elementos de la cultura visual indígena, sino de símbolos de lo mexicano desde la cultura popular urbana y contemporánea.





Carteras de San Miguel Designs by Patrice Wynne. Fotos Greta Sánchez.

5.7 Financiamiento y *stakeholders*

La primera fuente de financiamiento, provino de los padres de las emprendedoras. Con ello fueron capaces de lanzar las primeras cien piezas. Posteriormente Chulel obtuvo un crédito del FONAES de la Secretaría de Economía para montar su propio taller.

Un día se le ocurrió a Cintia que podían crecer si incorporaban un socio capitalista. Una conocida suya había obtenido su liquidación de su antiguo empleo y mostraba una interesante disposición para invertir en Chulel. En un principio se topó con la resistencia de Gabriela, pero luego de largas negociaciones, Gabriela sugirió que cada una integrara a un socio capitalista de la confianza de cada una. Los nuevos

socios serían Irina Valassi y Alexis Weimberg. A partir de ello contaban con una suerte de ente fiscalizador que potencialmente podía advertir de focos rojos. “Ella nos apoya con el estado de resultados”.

Por su parte, Alexis ha proporcionado contactos y promueve la marca en el extranjero, lo cual resultó beneficioso para todos.

Al analizar los información financiera de los años 2008 al 2011⁴¹ se observó lo siguiente:

- En el año 2008, maquilaron su primera producción de 100 piezas, que venderían la primera mitad ese año y la segunda durante el 2009.
- Para el cuarto trimestre del 2009, no se generaron ventas significativas y prácticamente es en este periodo que iniciaron operaciones ya con apoyo financiero de FONAES.
- Para el primer trimestre del 2010, sus costos de operación fueron mayores que sus ingresos, es decir, terminaron con números rojos. Sin embargo, según uno de los informes para la Beca Goldman Sachs, realizado por Cintia Vallejo, para abril del 2010 sus ventas ya habían superado todo lo vendido en 2009, terminando el año con un incremento en ventas ocho veces mayor al registrado el año anterior. Entre los factores que detonan este crecimiento, están el inicio de la distribución con uno de sus principales clientes ubicados

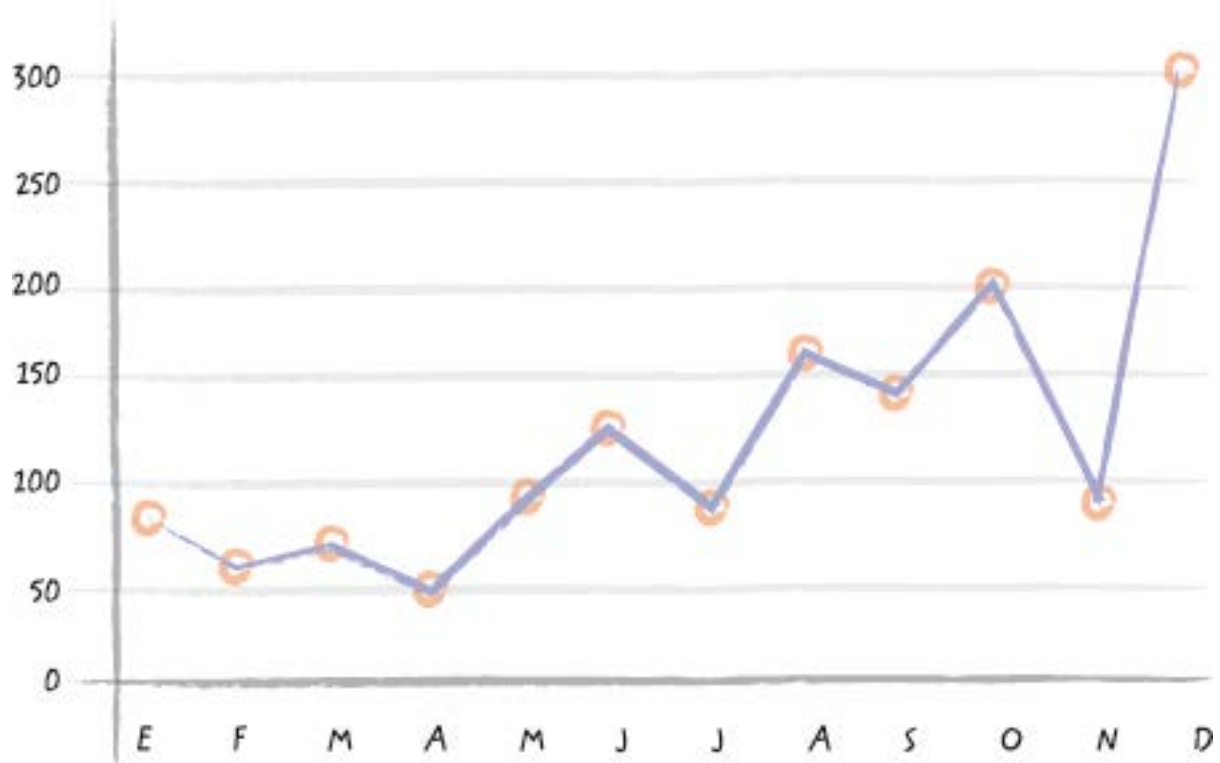
⁴¹ Fuente: Chulel. Se respetan los términos de confidencialidad acordados con la empresa.

en centros comerciales, así como la asistencia a la feria promovida por FONAES, entre otras estrategias.

- Al cierre del año 2011, las ventas totales de Chulel se incrementaron nuevamente, esta vez casi tres veces más de lo que vendieron durante el 2010.
- En la siguiente gráfica, se puede observar mes por mes, el comportamiento en ventas durante el 2011, que muestra una tendencia creciente, con algunos descensos notables en el mes posterior a los meses pico, particularmente en julio, septiembre y noviembre y siendo los meses más importantes: mayo, junio, agosto, octubre y diciembre.

Comportamiento en ventas durante 2011

Unidades de venta*



*Con objeto de preservar la confidencialidad de la información, en esta tabla se manejan "unidades de venta" como indicador del crecimiento durante del año.

5.8 Perspectivas de crecimiento y diversificación

A partir de la información del apartado anterior, se podía observar una tendencia al crecimiento entre años, así como a lo largo de los meses del último año. Es claro que la inyección de capital de FONAES permitió el despegue de la empresa. También la integración de socios capitalistas aportó valor al crecimiento, sin embargo, era

necesario continuar con esa tendencia y diseñar estrategias para no detener el crecimiento y por el contrario, catapultarlo aún más.

En términos de diseño, planearon ampliar sus colecciones a partir de otras etnias, concientes de que el universo cultural y visual en México es muy amplio.

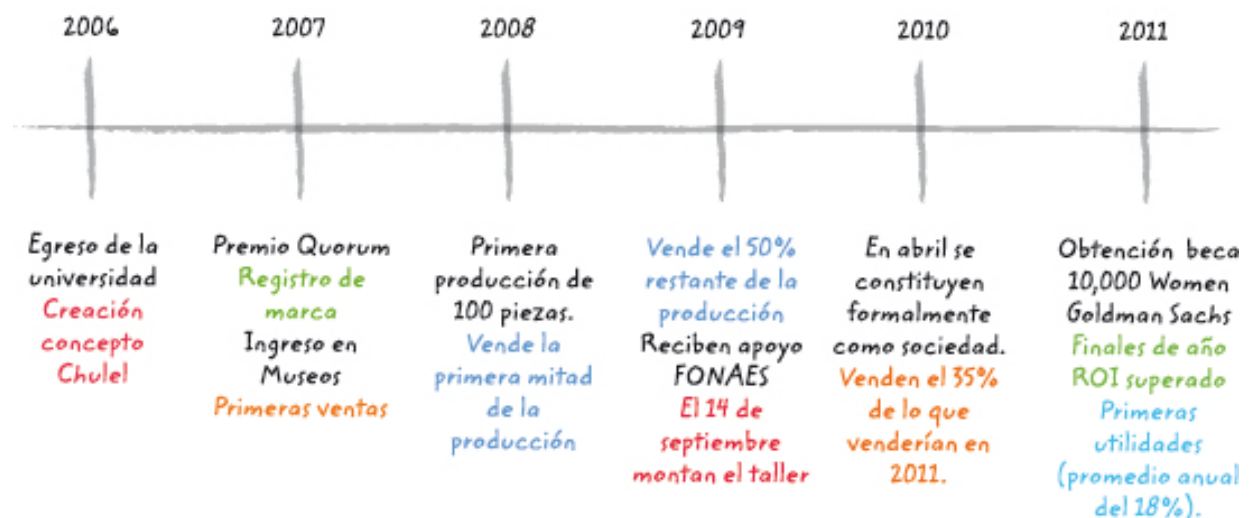
En cuanto a distribución y comercialización, también habían querido abordar el campo de los regalos corporativos, consolidar su presencia en los museos, además de extenderse a más museos de México y del extranjero. Continuaban aspirando a incursionar en el campo de los souvenirs, con tazas, camisetas e inclusive zapatos, entre otros. Tener presencia en el aeropuerto y tener otros buenos prospectos de distribuidores.

En cuanto a posicionamiento de marca, debían consolidar su construcción. A la propia firma Pineda Covalín le había costado tiempo y una estrategia de relaciones públicas, Manola Martín recuerda el caso, ya que Cristina Pineda y Ricardo Covalín fueron también egresados de la Universidad Iberoamericana:

“...hasta que Marta Sahagún (la exesposa del expresidente Vicente Fox) se puso una mascada (de esta marca) fue cuando la marca dio el brinco internacional, porque se movieron... recuerdo que esta chica Cristina llegaba y vendía corbatas en empresas, así empezó, en empresas a ejecutivos (...) y empezó a moverse... tardaron años”.

Con respecto a la parte creativa, Cintia y Gabriela sentían la necesidad de diseñar más, de tener más tiempo para dedicarse de lleno a ello. Les habría gustado trasladar la responsabilidad administrativa a otras personas para abocarse al aspecto creativo.

Timeline Chulel





Presencia de marca en distintas publicaciones y medios. Foto: FB Chulel.



Chulel, innovación en diseño de marroquinería basada en el rescate de las culturas indígenas mexicanas: los desafíos de una MPYME para su crecimiento.



Fotos: FB Chulel.





Fotos: FB Chulel.

6 Conclusiones y recomendaciones

6.1 ¿Cómo ha intervenido el *design thinking* en Chulel?

El pensamiento de diseño (aún sin la educación formal respecto a la teoría sobre *design thinking*) que subyace a la formación de Cintia y Gabriela, les ha permitido afrontar y solucionar de manera creativa desde los escollos que se han presentado, hasta tareas de diseño y promoción. Para la elaboración de su primer catálogo de productos, ellas mismas realizaron tomas fotográficas de las piezas, también han rediseñado su imagen corporativa.

Así mismo, está el episodio en el que, saturadas de pedidos para entregar, en plena temporada navideña y sin mayores elementos de producción, ellas mismas se sumaron al equipo de producción para elaborar junto con sus artesanos las piezas que necesitaban entregar.

El *design thinking* permitió a las emprendedoras abordar el proyecto integralmente, proponiendo soluciones multidisciplinarias e innovadoras. El concepto Chulel ha sido

una innovación dinámica continua (Robertson) en la medida que este tipo de innovación, conlleva una mejora en el producto o servicio. Así, los accesorios de moda con temática indígena o mexicana ya habían sido abordados por Pineda Covalín. Pero Chulel creó su propia identidad, enfocada en un público joven, en una generación que ha tenido acceso a una cultura global a través de las tecnologías de la información y comunicación y que se sentía orgullosa de portar objetos de carácter autóctono. Cabe señalar que el uso de la hibridación sin duda no es nuevo, es, en todo caso, un fenómeno de la posmodernidad como ampliamente lo describió Néstor García Canclini en los años noventa.⁴²

6.2 ¿Qué hacía a Chulel una innovación de producto?

Tenía las siguientes características, que en su conjunto, eran únicas: Era una línea de productos de marroquinería, artesanal, con mano de obra nacional e insumos nacionales, con un diseño híbrido de carácter contemporáneo. Promovía la valoración y el rescate de las culturas indígenas, mediante la inclusión de glifos y textos en lenguas indígenas. Los bolsos se acompañaban invariablemente de una artesanía producida por comunidades indígenas, lo cual aportaba un componente de responsabilidad social empresarial. También se incluía una etiqueta explicativa sobre el modelo adquirido, sobre el significado simbólico del concepto, desde la cosmogonía indígena.

⁴² García Canclini. Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad. Grijalbo, México. 1990.

De modo que el caso Chulel era una innovación en tránsito, en proceso de consolidación que, en tanto constructo social, para que se fortaleciera necesitaba atender las áreas de oportunidad de los distintos aspectos de su marco sociotécnico. Pero no podía soslayarse el que Cintia y Gabriela habían creado, lanzado y emprendido a partir de un producto original, que compartía similitudes temáticas con otros productos, pero que visto en su conjunto, no existía un producto de las mismas características.

Innovar no es fácil, ¿Cuántos de nosotros podemos crear un producto innovador? Desde luego un escenario ideal sería aquel en el que la innovación se extendiera hacia los procesos de producción, de comercialización, de distribución, etcétera, como lo han sido los grandes monstruos innovadores del escenario global. Pero no debemos escatimar el adjetivo de innovador cuando es merecido. Cada vez que Colgate lanza una nueva pasta de dientes con novedosas características, está realizando innovaciones incrementales, o en términos de Robertson, innovaciones del tipo dinámica continua, con mejoras respecto de sus productos antecesores. Por tanto, Chulel es una innovación de valor. No disruptiva, sí, pero innovación.

6.3 Recomendaciones en relación con el diseño

Ellas expresaron su percepción de que la producción y las tareas de mercadeo y promoción les estaban restando tiempo para diseñar. Como dijo Cintia:

“...hay otro punto del que yo creo que carecemos en este momento y que es ilógico: necesitamos diseñar más”.

Por eso era necesario documentar sus procesos, experiencia y proceso creativo, para que, por ejemplo, diseñadores a su cargo pudieran suplirlas eventualmente en esta actividad de diseño o bien en tareas de seguimiento y gestión de la producción. Y por otra parte, era necesario aún a mediano plazo fortalecer el equipo con una persona que tuviese un perfil administrativo y/o de producción que aligerara esta carga y les dejara mayor tiempo creativo. Sin embargo, como emprendedoras difícilmente podrían desvincularse del todo de la gestión empresarial.

Era necesario que realizaran observación en campo, de modo que los diseños de los estampados aportasen mayor diversidad, y de esta manera se aprovechara más la riqueza cultural de México. Era muy importante que realizaran investigación *in situ*, que profundizaran aún más en el conocimiento de las culturas indígenas y su forma de vivir.

6.4 Recomendaciones en relación con la producción

Asimismo, se observó que las distintas actividades del proceso de producción han sido ejercidas *de memoria*, por lo que debía realizarse la documentación de las mismas claramente mediante manuales de procedimientos. De esta manera,

independientemente de los empleados involucrados y la rotación de los mismos, estos procesos serían conocidos, comprendidos y apropiados por quienes se encontraran produciendo en el taller, y evaluados y mejorados continuamente por la dirección.

Era recomendable realizar un estudio más profundo de los aspectos que impedían la mejora en la productividad, desde un enfoque cualitativo. Esto debía ayudar a valorar, por ejemplo, la pertinencia de ampliar los horarios e identificar mecanismos y políticas para incrementar la productividad.

También se observó que era conveniente asignar mayor espacio para el taller de manera que pudieran producir con mayor comodidad y holgura. En la medida que esto ocurriese contribuiría a que el equipo de trabajo fuera más productivo.

6.5 Recomendaciones en relación con el mercado

Descubrieron que su *target* era amplio, llegando a públicos que no eran su destinatario inicial, es decir, habían cubierto un espectro más amplio:

“...para mí algo que ha sido muy gratificante es el hecho de que gente de nuestra edad y más joven empieza a usar cosas que antes no harían (...) se te acerca la gente de 15 años, de 16 y piensas: ‘nunca hubiera imaginado que a ellos les

interesara esto'. Chulel ha tenido como objetivo 'que sea juvenil, que sea fresco, que lo puedas portar todos los días, con jeans, con un vestido...'"

Por ello era conveniente que realizaran una investigación cualitativa sobre los siguientes aspectos:

- Experiencia de compra por parte del usuario final y del distribuidor.
- Aceptación de los diseños entre distintos segmentos y rangos etarios.
- Experiencia de uso por parte del público meta.
- Evaluación de proveedores, el estampador, el herrajero, el que fabrica las etiquetas; cómo mejorar su capacidad de negociación con los peleteros y los artesanos que les proveen los llaveros.
- Continuar optimizando los costos referentes a los insumos, sin demérito de la calidad.
- El diseño de su página web y de los distintos diseños que apoyan la promoción y posicionamiento de marca orientados a su público meta. Pues como ellas reconocieron, tenía un carácter muy femenino.

Así mismo, era conveniente que explotaran las fortalezas de la marca y de los productos, por ejemplo, el hecho de que sus productos funcionales, estéticos, diseñados y manufacturados por mujeres mexicanas fuesen realizados artesanalmente, puesto que no se fabricaban en línea de producción industrial.

Era recomendable actualizar su declaración de misión y visión a la luz de cómo había evolucionado la marca y la empresa Chulel, pues eso ayudaría a orientar con claridad las estrategias de mercado y el rumbo a seguir a corto, mediano y largo plazos.

También convenía diseñar un plan de contingencia para aquellas situaciones en las que la capacidad de producción pudiera verse rebasada por los pedidos, particularmente mientras no pudieran crecer en virtud de no tener certidumbre de generar un volumen regular de ventas mayor al que tenían a finales del 2011. Todos los clientes eran importantes ya fuera por el margen de utilidad, el volumen de ventas o el posicionamiento de marca que representaban.

Era fundamental llevar una agenda escrita del plan de trabajo anual, que contemplara metas y evaluación de logros a nivel estratégico. Y por otra parte una programación de actividades a nivel táctico y operativo que fuera compartida por todos los miembros de la organización. Sin embargo, esos planes y programas de trabajo debían poder flexibilizarse de acuerdo con las contingencias y eventualidades propias de la operación.

7 Propuestas de solución para áreas de oportuni-dad detectadas

Como se puede percibir si se acude a los anexos de esta tesis, al realizar el trabajo etnográfico, salieron a la luz aspectos relativos a diversos rubros: gestión de recursos humanos, fuentes de apoyo financiero para el crecimiento, algunos indicios sobre la productividad, posicionamiento de marca.

A continuación se presenta una tabla de análisis FODA sobre algunos de los hallazgos del trabajo de campo.

Análisis FODA Chulel*

Fortalezas

- Dirección emprendedora.
- Perseverancia.
- Tomadoras de riesgos.
- Equilibrio de dirección, pues tienen estilos de liderazgo distintos.
- Constante búsqueda de nuevos mercados.
- Creatividad.
- Producto innovador y de alta calidad.
- Marroquineros con experiencia y oficio.

Oportunidades

- "México está de moda" en el contexto global.
- Riqueza cultural patrimonio de la humanidad.
- Cuentan con apoyo financiero del estado, que puede continuar.
- Acercamiento a clientes de mayor tamaño.
- Incrementar su productividad, mejorando su gestión de recursos humanos.
- Su producto puede colocarse en una población muy extensa, de NSE C y C-.

Debilidades

- Se encuentran en aprendizaje en temas administrativos, de recursos humanos y producción.
- Infraestructura de producción y distribución básica.
- Poca capacidad de negociación con algunos proveedores.
- Requieren mayor documentación visual in situ.
- El trabajo administrativo resta tiempo al de investigación y diseño.

Amenazas

- Año de incertidumbre por elecciones
- Inseguridad creciente en el país.
- Creciente competencia de emprendedores al no haber suficientes fuentes de empleo.
- Práctica común de la piratería.
- El poder adquisitivo disminuido de la población que obliga a reducir márgenes de utilidad.

*Ejercicio genérico a partir de algunas de las brechas de oportunidad detectadas en el trabajo etnográfico, sin embargo, se pueden realizar análisis FODA más exhaustivos en distintos rubros.

Una de las posibles aproximaciones al caso es una inmersión profunda con el resto de los *stakeholders* (socios, proveedores, distribuidores y clientes finales) desde un enfoque etnográfico, la que sin duda revelaría aspectos más profundos de las problemáticas referidas, y la manera de cómo aproximarse a su solución, mediante el conocimiento más profundo de los intereses, inquietudes, motivaciones y temores de cada actor.

A *priori*, entre los aspectos que son necesarios para el crecimiento a partir de las aproximaciones etnográficas ya realizadas están:

- Incrementar la productividad de los recursos humanos, conocer a profundidad las razones personales de su motivación o la falta de ésta para ser más productivos. Encontrar la manera de dar un giro en su estilo de liderazgo que permita seguir siendo sensible a las necesidades de los empleados, pero ejerciendo mayor control de la productividad. Asimismo, se deben evaluar las competencias y capacidades de cada uno de los miembros del equipo y de ser necesario, cambiar los roles de quien así lo requiera, facilitando la transición desde la propia dirección.
- Actualmente Cintia Vallejo realiza muchas tareas de gran importancia de manera simultánea, desde el diseño de las piezas en conjunción con Gabriela, hasta la venta directa y atención a distribuidores, pasando por la distribución. Por ello es necesario aumentar la fuerza de ventas, integrar por lo menos a un ejecutivo que permita captar otros distribuidores.
- Buscar fuentes de financiamiento adicionales, si bien el apoyo de la Secretaría de Economía y de los socios ha sido crucial, se requiere de recursos adicionales para un relanzamiento de la marca, -previo análisis de hacia dónde se quiere orientar- y un crecimiento de la capacidad instalada, adquisición de maquinaria adicional, espacios físicos más amplios que

podieran dar salida a la demanda del mercado que ha demostrado ser de tendencia creciente.

- En síntesis, se requiere de una intervención etnográfica mayor que dé lugar a un análisis de causas que permitan diseñar y orientar estrategias hacia el crecimiento sostenido.

Adicionalmente, el lector podrá abordar otras maneras de aproximarse a la solución de las problemáticas: desde la planeación estratégica, las estrategias de marca, la gestión de recursos humanos. Los anteriores abordajes no son mutuamente excluyentes, sino maneras complementarias de aportar soluciones.

8 Notas para el profesor(a)

Este estudio de caso narra el camino recorrido para emprender una empresa basada en diseño e innovación. No pretende juzgar favorable o desfavorablemente la gestión de la empresa y las decisiones tomadas, sino poner a disposición de los lectores una herramienta didáctica sobre temas de diseño y planeación estratégica, innovación, etnografía para el diseño, emprendimiento y prospectiva, entre otros, que pueda ser de utilidad para programas de licenciatura o posgrado. Pretende servir de punto de partida para quienes deseen profundizar más en algunos temas.

Por esa razón, dentro del marco teórico, al final de tópicos clave, se han insertado una tabla denominada "Para profundizar en el tema: enlaces web relacionados".

Prospectiva

En este tema se analizan métodos para la construcción de escenarios diversos que permitan diseñar estrategias y estar preparados para el devenir del escenario que se desarrolle. Como la predicción adivinatoria no está basada en el método científico, el innovador sólo puede realizar prospectiva, es decir, construir escenarios posibles para estar preparado en casos de contingencias y crisis, o bien en escenarios con condiciones favorables mejores a las esperadas para poder gestionar adecuadamente los procesos de innovación.

Algunos puntos clave para la discusión en relación con la Prospectiva

¿Siguiendo las estrategias de mercado y de operación empleadas hasta ahora, qué escenarios se pueden formular a corto, mediano y largo plazos?

¿Qué estrategias se pueden diseñar en caso de un escenario adverso, sin crecimiento? ¿Cómo se puede motivar a los recursos humanos para incrementar la productividad?

Semiótica y diseño

El caso de estudio Chulel, en términos de diseño, le apostó al alto contenido simbólico de los objetos que se producían, es decir, conceptos como la construcción de identidad, lo nacional, la mexicanidad, son sólo algunos de los posibles significados desde los que se pueden realizar aproximaciones al caso en términos de análisis cultural, semiótico y su relación con el diseño.

Algunos puntos clave para la discusión en relación con la semiótica y diseño

¿A qué valores simbólicos apela la marca Chulel? ¿Cómo se pueden promover dichos valores hacia los NSE altos, para posicionar la marca?
¿Cómo el diseño puede posicionar la cultura local en una sociedad globalmente ubicua gracias a las tecnologías de información y comunicación?

Innovación

La construcción y el análisis de los procesos de innovación, encuentran en el presente caso de estudio, una herramienta didáctica para el trabajo y análisis inter, multi y transdisciplinario en el aula. Identificar las fortalezas y debilidades del diseño y la gestión estratégica del caso, puede provocar la creación de nuevas estrategias que ataquen áreas de oportunidad como la productividad, la gestión de recursos humanos, el crecimiento o el posicionamiento de marca.

Algunos puntos clave para la discusión en relación con la innovación

¿En el caso que nos ocupa, cómo se construyó la innovación? ¿Además del *marketing*, la planeación estratégica o el posicionamiento de marca, desde qué otras perspectivas se puede aproximar al caso? ¿Cuáles son las etapas de la innovación identificadas en el caso Chulel y qué roles asumieron Cintia y Gabriela en la construcción de su innovación?

Planeación estratégica

El análisis del proceso de innovación mediante las herramientas clave de la planeación estratégica, como el FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y

amenazas, o *SWOT* en inglés) la construcción de misión y visión, la definición de objetivos a nivel estratégico y táctico y la capacidad de replanteamiento de las estrategias en función de los escenarios, encuentran terreno fértil en el presente caso de estudio.

Algunos puntos clave para la discusión en relación con la planeación estratégica

¿Cuáles son las principales fortalezas de aspectos como la marca, el liderazgo, la gestión de recursos humanos, o la producción y distribución, entre otros, en Chulel? ¿Cuáles sus debilidades y cómo combatir cada una? ¿A la luz del devenir de la empresa y su situación hacia finales del 2011 es conveniente actualizar su misión y visión? ¿En qué sentido?

Etnografía para el diseño estratégico

En este tema uno de sus propósitos es entender el complejo entramado de las organizaciones mediante la investigación cualitativa y la etnografía con los actores que forman parte de las organizaciones, por ello, este estudio de caso hace su modesta aportación sobre cómo aproximarse a los actores del constructo social que

significa la innovación. La triangulación, la identificación de las realidades múltiples y la propia observación directa en campo, ayudan a desarrollar habilidades para el diagnóstico y análisis de causas que subyacen a las diversas problemáticas del devenir de las empresas, organismos públicos o de la sociedad civil, escenarios todos ellos en los que se construyen procesos de innovación de producto, procesos y servicios.

Algunos puntos clave para la discusión en relación con la etnografía para el diseño estratégico

¿Qué revelan las entrevistas a profundidad sobre la operación de Chulel, sobre el estilo de liderazgo de las socias y el jefe de taller, Sergio Llescas?
¿Cuál es la capacidad de negociación con los proveedores, qué estrategias se pueden implementar para mejorar dicha capacidad? ¿Qué describen las fotografías y la entrevista contextual a Sergio Llescas, acerca de aspectos tan diversos como el espacio físico del taller, la seguridad, los empleados, la integración laboral, los insumos y procesos?

Estrategia de marca

Sin duda uno de los retos para el caso Chulel ha sido la construcción y posicionamiento de su marca y todo parecía indicar que lo seguiría siendo, de modo que este trabajo será útil para que los alumnos y el facilitador, propongan maneras creativas de construir y consolidar una marca que se enfrenta a la subcultura del malinchismo mexicano, fenómeno que privilegia el gusto por lo extranjero por encima de lo nacional, (ya explicado ampliamente por Octavio Paz en su *Laberinto de la Soledad*) al parecer, para que una marca sea aceptada en los NSE más altos, tiene que alejarse sutilmente de lo vernáculo, como lo ha hecho Pineda Covalín, inclinando la balanza de su hibridación discursiva hacia lo occidental.

Algunos puntos clave para la discusión en relación con Estrategia de marca

¿Cómo posicionar una marca de estética vernácula en el mercado juvenil, en el contexto de una cultura globalizada? ¿qué estrategias diseñar para posicionar la marca Chulel en los NSE más altos? ¿Si no se llega a impactar

en el *target* originalmente pensado, se debe cambiar de estrategia?
¿Cómo aprovechar el mercado en el cual se ha logrado impactar favorablemente? ¿Cómo explotar nuestra diferenciación de la competencia?

Nuevos negocios y emprendimiento

En el desarrollo de una idea de negocio, documentada y explicada en un *bussines plan*, este caso puede ser también de gran utilidad porque se trata de un proyecto de emprendimiento local, acorde a la realidad de un país emergente como México, en el que la construcción de una Mpyme, el tipo de empresas más frecuente en sistemas económicos como el nuestro, es un suceso cotidiano.

Algunos puntos clave para la discusión en relación con Nuevos negocios y emprendimiento

¿Qué factores fueron decisivos para el nacimiento de Chulel? ¿Qué diferencias se encuentran en los perfiles de cada una de las socias? ¿Qué papel jugó el estado en la construcción del emprendimiento Chulel y qué más puede hacer éste en términos de diseño de políticas públicas que

favorezcan e impulsen la creación, consolidación y crecimiento de Mpymes? ¿Qué atributos debemos desarrollar para ser emprendedores de éxito?

9 Bibliografía

- Atocha, Aliseda. La abducción como cambio epistémico: C. S. Peirce y las teorías epistémicas en inteligencia artificial. UNAM, México, 1998.
- Bijker, W. La construcción social de la baquelita: hacia una teoría de la invención. Ciencia, tecnología y sociedad. pp 103-129. González, M. José López y José Luján. Edit. Editorial Ariel, Barcelona 1997.
- Borja de Mozota Brigitte. Gestión del diseño. Divine eggs Publications. México, 2010.
- Brown, Tim. Can organizations be beautiful? Great design thinking results in functionally and emotionally satisfying solutions. <http://designthinking.ideo.com/> 2010.
- Chan Kim, Mauborgne René. Value innovation: The strategic logic of high growth. Harvard Bussines Review. January-February, 1997.
- Chan Kim, Mauborgne René. Blue Ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Harvard Bussines School Press. Ipad Kindle Edition. 2005.
- De interfaz, pasión por usuarios y estándares. <http://www.deinterfaz.com/blog/design-thinking-estrategia-empresarial-que-piensa-en-el-diseno> 2009.
- Díaz-Couder, Ernesto. Educación, lenguas, culturas. En Revista Iberoamericana de Educación. Número 17, mayo-agosto 1998.
- Fernández Sánchez, Esteban. Estrategia de innovación. Caps: 1.6, 1.8, 2, 3, 5.1.3, 5.2, 6.2 ,6.4, 6.5.España: Thomson. 2005.

- García, Canclini, Néstor. Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad. Grijalbo, México. 1990.
- Gardner, Howard. Creating minds. An anatomy of creativity seen through the lives of Freud, Einstein, Picasso, Stravinski, Eliot, Graham and Gandhi. Basic Books. New York. Ipad Kindle Edition. 2011.
- Griffiths, David. Service design. The next step in design's evolution. México, D.F. Universidad Iberoamericana. 2008.
- Hernández Sampieri, Roberto. Et al. Metodología de la investigación. Mc Graw Hill. México 2006.
- Isaacson, Walter. Steve Jobs. Simon & Shuster. Nueva York. Ipad Kindle Edition. 2011.
- Kelley, Tom. Littman, Jonathan. The ten faces of innovation. Ideo's strategies for beating the devil's advocate & driving creativity throughout your organization. Usa: Currency Doubleday. 2005.
- Leonard, Dorothy. Rayporth, Jeffrey F. Spark. Innovation through empathic design. pp. 102-113. En Harvard Business Review. 1997.
- March, Artemis. Apple Powerbook: Design Quality and Time to Market. Design Management Institute. Boston. 1994.
- Malinowski, Bronislaw. Argonauts of the western pacific. Waveland Press, inc. Illinois, USA. 1961.
- Mauss, Marcel. The gift. The form and reason for Exchange in archaic societies. New York: Norton. 2000.
- Redström, Johan. Towards experience design? On the shift from object to user as the subject of design Interactive Institute, Hugo Grauers gata 3, Göteborg, Sweden. 2005.
- Rotch, William. Case writing. Darden Business Publishing. Business School Foundation, Charlottesville, VA. Univeristy of Virginia. 1989.
- Robertson, T. The process of innovation and the diffusion of innovation Journal of Marketing.

1967.

- Robertson, T. Innovative behavior and communication. New York, Halt, Reinhart & Winston. 1971.
- Rodríguez Bastías, Diego. ¿Qué es el Design Thinking? <http://foroalfa.org/es/articulo/217> Que_es_el_Design_Thinking. 2010.
- Shapiro, Benson P. Hints for Casewriting. HBS Case Services. Harvard Business School. Boston MA. 1986.
- Stake, R.E. Investigación con estudios de casos. Capítulos: 4,5,6,7,8. Madrid: Morata. 2007.
- Vogel Craig y Cagan Jonathan. Creating Breakthrough Products: Innovation from Product Planning to Program Approval. Prentice Hall. USA. 2002.
- Vogel, Craig. The Art and Science of Business en The design of things to come. How ordinary people create extraordinary products Wharton School Publishing. New Jersey 2005.
- Whitney, Patrick. Von Patter, G.K. Human – Centered Innovation: Understanding the IIT Institute of Design. Pp. 113. New York: Next D. 2004.
- Winner, Langdom. Do Artifacts Have Politics? en: D. MacKenzie et al. eds., The Social Shaping of Technology, Philadelphia: Open University Press, 1985.
- Zaltman, Gerald. Cómo piensan los consumidores. Lo que nuestros clientes no pueden decir y nuestros competidores no saben.

Otros recursos

<http://www.eluniversal.com.mx/articulos/32219.html>[31/10/11 02:43:13 p.m.] Negocio con mucha cultura.

<http://www.designcouncil.org.uk/our-work/Insight/The-Big-Rethink/Designs-role-in-innovation/Transcript/>

<http://www.core77.com>

<http://www.mycoted.com/creativity/techniques/>

www.gdusa.com <http://www.gdusa.com>

www.innovationjournal.org <http://www.innovationjournal.org>

www.springwise.com <http://www.springwise.com>

www.businessweek.com/innovate

http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=5006&Itemid=357

<http://mx.linkedin.com/in/chulel>

<http://es.m.globedia.com/si-de-tradiciones-se-trata>

<http://do.m.globedia.com/bandolera-indispensable->

<http://www.inter-medios.net/sociales/>

<http://www.tendenza.com/nota.php?id=590>

http://multipress.com.mx/articulos.php?id_sec=17&id_art=18007&id_ejemplar=0

<http://www.chulel.com.mx/#>

<http://www.slideshare.net/chulel/catalogo-chulel-2011>

<http://www.ayguy.com.mx/principal.html>

<http://www.edicionessibila.com/noticia.asp?idnoticia=105967>

<http://www.revistadime.com/moda/chulel/>

<http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2011/08/26/emprendedoras-dan-color-al-pasado>

<http://www.galeriasmagazine.com.mx/magazine.pdf>

<http://www.lohechoenmexico.mx/?p=1599>

<http://www.eluniversal.com.mx/estilos/69079.html>

http://issuu.com/escatep_posgradovirtual/docs/contenidos_u3

<http://www.youtube.com/watch?v=qdfNL7LdcY0>

http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=4345&Itemid=301

<http://www.ecenario.com.mx/?p=1599>

<http://www.elimparcial.com/EdicionEnLinea/Notas/VidayEstilo/11092011/541048.aspx>

<http://es.paperblog.com/mx/si-de-tradiciones-se-trata-679743/>

<http://www.eldiariodelosmochis.com.mx/movil/publicacion.php?id=41848>

<http://www.onedigital.mx/ww3/2011/08/29/con-nombre-de-mujer-jacinta-de-chulel/>

10. Anexos. Entrevistas y visitas de campo

Este apartado muestra tanto las guías elaboradas previas a la realización de las entrevistas y visitas de campo como las transcripciones de las mismas con cada uno de los actores e informantes seleccionados para ello. En algunos casos las guías fueron mostradas a las entrevistadas con antelación. El resto sólo funcionaron como referencia en función del curso de la entrevista, de la propia observación en campo o las respuestas dadas por los informantes. La posibilidad de triangular permitió no sólo confirmar hechos, sino entender desde la perspectiva de cada actor/actriz, cómo cada uno percibió los hechos y acontecimientos.

Las transcripciones de cada entrevista están vertidas en forma de reporte para tratar de mantener un orden e ir aventurando hipótesis de trabajo que dieran lugar a nuevas preguntas tanto de triangulación como de inmersión mayor con las entrevistas a profundidad realizadas a Cintia y Gabriela, cada una por separado. A efecto de hacer más asequible el lenguaje a distintos tipos de lectores de habla hispana, se ha editado el estilo en las transcripciones de la entrevistas, respetando las ideas expresadas en ellas pero tratando de utilizar un español más neutro.

I. Guía de entrevista a Cintia Vallejo Valle y Gabriela Castilla Salazar

¿Cuál es su formación académica?

¿De dónde nace su vocación de emprendimiento? ¿Qué antecedentes familiares hay al respecto?

Generalmente, se piensa que la formación en diseño tiene que ver solo con la creación. ¿Por qué comercializar ustedes mismas sus productos?

En su página de inicio en la web mencionan que si bien inician el proyecto en 2006, no es sino hasta 2009 cuando se catapulta la empresa gracias al apoyo del Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad (FONAES). ¿Cómo se acercaron a solicitar ayuda?

¿Qué tan difícil fue el proceso de obtención de apoyo del FONAES?

¿Qué tipo de crédito o apoyo les otorgaron? (Revisar listado de tipos de apoyo.)

Al inicio, entiendo que empezaron a partir de un proyecto terminal para egresar de la universidad. ¿Cómo fue su proceso creativo, desde que concibieron las piezas, la fase de documentación visual y la investigación?

En un principio partieron de la observación de una brecha de oportunidad de mercado, es decir, sentían que no habían *souvenirs* originales sobre México. ¿Qué tipo de experiencias de emprendimiento de diseño sí les parecían exitosas? ¿A qué querían parecerse, ya sea en México o en el extranjero?

Podemos decir que Pineda Covalin es el precursor de este tipo de hibridaciones estéticas en México.

¿Influyó esta marca en la concepción de Chulel?
¿Qué culturas han abordado para sus diseños y cómo piensan ir rescatando otras tan importantes como la cora, la xiui, la tarahumara, considerando la gran diversidad de etnias de México?
¿Conocen otros ejemplos de diseño de características similares en Latinoamérica?
Tengo entendido que han recibido mención plata del Premio Quórum 2007. ¿Qué otros reconocimientos ha recibido Chulel por su calidad y diseño?
¿Cómo asume Chulel su compromiso social con las comunidades indígenas, el estrato social más desprotegido y con más carencias en nuestro país?
Las comunidades indígenas tienen una cosmovisión muy distinta a la nuestra, la mestiza. ¿Cómo interactúan con grupos étnicos que tienen valores, actitudes y forma de vivir tan distintas? Por ejemplo, los indígenas tepehuanes de Durango son de naturaleza desconfiada y de trato difícil con el mestizo que no es de su comunidad; a esto se aúna el choque cultural contra dos jóvenes diseñadoras, capitalinas, de clase media.
¿Cómo inició el proceso de desarrollo de sus estrategias de mercado? ¿Recurrieron a alguna asesoría de este tipo?
¿Qué papel juega en la comercialización de Chulel su posicionamiento y difusión a través de los medios de comunicación?
En una búsqueda en Google, nueve los primeros resultados de 10 están vinculados a la marca Chulel. ¿Cuál ha sido la estrategia para posicionar de manera tan ubicua a Chulel en los buscadores?
Googlando me encontré un video sobre su participación en Iniciativa México. ¿En qué consiste este esfuerzo?
¿Qué tan importante es para su promoción el uso de las redes sociales como FB o t?
¿Cómo imaginan, si es el caso, el diseño de la experiencia de compra de sus usuarios? ¿Recurren a las disciplinas del <i>Experience design</i> o el <i>Service design</i> en sus estrategias de mercado?
¿Actualmente cómo identifican las necesidades de sus clientes? ¿Qué tipo de investigación de mercado realizan para ello?
¿Cuál o cuáles son los elementos diferenciadores de Chulel con respecto a otras marcas de la competencia? ¿Por qué un cliente potencial tendría que comprar Chulel y no otra marca? (no nos circunscribamos solo al aspecto estético, por favor).
¿Cómo miden la satisfacción de sus clientes mayoristas y minoristas?
¿Cómo asumen los distintos roles que les toca desempeñar en Chulel, desde la etapa creativa hasta el <i>management</i> y aspectos fiscales y financieros?
¿Qué contingencias han encontrado en la producción, insumos, proveedores, etcétera? ¿Cómo las

han sorteado?

¿Cuáles son sus necesidades sentidas en cuanto a brechas de oportunidad de mejora o innovación ya sea del producto, de proceso, o de servicio que consideres que deben abordarse? En otras palabras, ¿qué aspectos del proyecto consideran que necesitan fortalecerse y por qué?

II. Reporte de entrevista a Gabriela y Cintia

Número de entrevista: 1	Fecha y hora: 21 de septiembre de 2011. 10:00 h.	Lugar: Starbucks UIA
Realizada a las diseñadoras emprendedoras de Chulel: Gabriela Castilla Salazar y Cintia Vallejo Valle. El día de esta cita llegué una hora tarde, sin embargo, me esperaron, amablemente, yo estaba muy apenada y con temor de causar desde el inicio una mala impresión. En ese mes se mi coche estaba en el taller y me era muy difícil calcular los tiempos del transporte público. Llendo en el taxi, y para aprovechar su espera, les envié desde el ipad la guía de entrevista para que se fueran familiarizando con las preguntas. Creo que eso me ayudó a que vieran que estaba tomando el proyecto con seriedad.		Investigación: Chulel, innovación en diseño de accesorios, basada en el rescate de culturas indígenas.



Foto: Greta Sánchez.

Greta: Tengo entendido que ustedes son egresadas de la carrera de diseño gráfico...

Chulel: Sí.

Greta: ¿Ambas?

Gaby: Sí, ambas.

Greta: Ok. Y además de diseño, ¿qué otra formación han tenido? Algún curso, diplomado, taller...

Gaby: Las dos hemos tenido varios cursos. A ella Cintia la aceptaron hace poco en un Diplomado en el Tecnológico de Monterrey. Bueno, ella sabe más de eso.

Cintia: El diplomado se llama 10, 000 mujeres Goldman Sachs, esta empresa que va alrededor del mundo captando mujeres empresarias y educándolas para ser empresarias. Pero, en realidad, aparte del diplomado que yo tomé, Gaby y yo, por medio del FONAES —que pertenece a la Secretaría de Economía— nos hemos estado capacitando.

Greta: ¿En qué?

Cintia: Mercadotecnia... desde qué es el punto de equilibrio; porque aunque en la Ibero te dan una noción general, realmente no te enseñan a ver el ROI, tu retorno de inversión. Entonces, es por medio de la Secretaría que lo hemos estado aprendiendo.

Cintia: Ahí te dan cursos básicos; a lo mejor, no sé... contabilidad para no financieros...

Greta: ¿Estás hablando de lo que enseñan en la licenciatura?

Cintia: No, del FONAES.

Greta: Ah, ya hablando del FONAES.

Cintia: Sí. E incluso tenemos una capacitación por parte de COMPITE que también fue contratado por FONAES y nos capacitó en todo lo que se refiere a procesos de producción para hacer más eficiente el proceso: producir más rápido, con mejor calidad y que salieran muy bien los costos.

Gabriela: Con tiempos de producción, tiempos de descanso para empleados, entre otros temas.

Greta: Esto fue a partir de que ustedes obtuvieron el apoyo del FONAES, pero antes de eso ustedes ya habían lanzado Chulel.

Cintia: Así es.

Greta: ¿Cómo hicieron para abordar esos temas? Quizá ni los conocían y se los encontraron por el camino. ¿Cómo fue ese proceso?

Gaby: Ay, súper extraño; empezamos de poquito en poquito, siempre que nos preguntan cómo empezamos contamos que iniciamos maquilando y lanzándonos con cinco piezas primero; las expusimos en el proyecto de titulación y las vendimos.

Greta: ¿Dónde las expusieron?

Gaby: En el proyecto de titulación en la Ibero.

Greta: ¡Ah! El día que hicieron la presentación, vendieron sus piezas.

Cintia: Ese día Jorge Meza nos compró el primer morral. Entonces lo primero que hicimos fueron las muestras para el proyecto de titulación, que ahí mismo se vendieron. De ahí nos lanzamos a maquilar 100 piezas. Nos las producía una empresa que hace bolsas, pero obviamente es mucho más caro, ¿no?

Ahora, en cuanto a costos, procesos, mercadotecnia... no teníamos ni idea de absolutamente nada. ¿Cómo calculamos los precios? Yo pregunté por mi lado, Gaby preguntó por el suyo, y dijimos ok, vamos a investigar en Internet, a ver cómo se hace, con los libros. ¡Y listo! Pero realmente no teníamos ningún conocimiento.

Greta: Esa primera producción de 100 piezas, ¿cómo la financiaron?, ¿de su bolsillo, con la familia?

Cintia: Nos apoyaron nuestros papás.

Greta: Sus papás creyeron en ustedes desde el primer momento.

Gaby: Pedimos prestado, obviamente dieron un apoyo, pero también nos daba pena decirles: “Dennos dinero para hacer nuestro proyectito” que quién sabe si pegaba o no. Entonces fue más bien un préstamo, y como realmente no era tanto en ese momento, cada quien pidió la mitad a sus respectivos familiares y ya con eso mandamos maquilar. Poco a poco les íbamos pagando. Obviamente sí les pagamos, pero...

Cintia: Y creo que todavía les debemos algo; bueno, yo en particular.

Greta: Elaboraron su producto terminal. ¿Tenían algún plan de negocios? ¿En qué consistió ese producto terminal de licenciatura?

Cintia: Como éramos de diseño gráfico, nuestro proyecto contemplaba toda la imagen corporativa de la empresa, todo el producto, todo el empaque, retículas de papelería, los diseños, etcétera. Además teníamos que hacer una corrida financiera para saber si el proyecto era viable, pero realmente lo que a ellos (los profesores) les interesaba era la parte gráfica.

Cintia: Y de la creatividad. Que sí fuera algo diferente y que aportara, algo donde... creo que el objetivo principal era que fusionara la carrera, es decir, el diseño gráfico, con alguna otra cosa o idea que te ayudara a tener un negocio viable.

Greta: ¿Pero están conscientes que también hay un componente de diseño industrial?

Cintia: Por supuesto, completamente. ¿Cómo hicimos eso? No lo sabemos. De repente. Un día –me acuerdo perfectamente– que estábamos en Starbucks dijimos: “Vamos a diseñar bolsas. ¿Cómo se diseña una bolsa? Bueno, no tenemos ni idea”. Empezamos bocetando y hasta ahora eso es lo que hacemos, bocetar las bolsas y hacer investigación de formas; ahora ya investigamos las tendencias, que si lo angular, que los cierres, que vienen las hebillas, etc. Tomamos todos esos elementos y los dibujamos en un boceto...

Greta: ¿En dónde se documentaron? ¿Recurrieron a libros, hicieron visitas de campo con gente indígena, recurrieron a Internet?

Cintia: Al principio la verdad fue muy sencillo porque la Ibero tiene mucho contacto con comunidades indígenas. Incluso hay dos o tres ferias al año donde vienen las comunidades a vender sus productos; entonces, la gente que viene ya es un poco más abierta, porque en general nos hemos topado con personas muy cerradas, con toda justificación. Pero quienes vienen

normalmente a la Ibero ya están más acostumbrados a ser un poco más sociables.

Greta: Digamos que ustedes aprovecharon el vínculo que tiene la Ibero con ciertas comunidades.

Cintia: Así es.

Greta: Eso les facilitó la entrada.

Gaby: Eso y obviamente que teníamos clases de Historia de los objetos y maestros cercanos a esas culturas, a gente de comunidades indígenas, y nos fueron dando los contactos. Nosotras también preguntamos, investigamos... Empezamos platicando con una señora que se llama Mica –con quien todavía estamos en contacto–, originaria de Chiapas. Ella nos contó historias sobre los símbolos, los textiles, las tradiciones... Así fue como empezamos; luego, establecimos trato con comunidades de otras regiones. Ella conocía a alguien de Tenejapa y Micaela contactó a Cintia con Mujeres de Tenejapa, una comunidad de mujeres viudas. Hemos tratado que ese contacto sea lo más cercano y humano posible, y también tratamos de respetar esa parte de no meternos donde no tengamos que.

Cintia: Lo importante de la investigación y de nuestro concepto es que es muy fluido. No tratamos de educar a nadie. No pretendemos imponer conceptos establecidos o didácticos, ni decirles a nuestros compradores: “la mariposa representa los cuatro puntos cardinales, punto”. En su lugar, tratamos de ir con las tejedoras para que nos cuenten. Mica, por ejemplo, nos cuenta: “Hay una etapa del año en que las mariposas se ven en los Altos y bla, bla, bla... y son muy bonitas”. Y por otro lado, investigamos en libros donde dice: “La mariposa tiene un significado de dinamismo... bla, bla, bla.”

Fusionamos esos dos mundos, entre lo que estudia un antropólogo y lo que nos dicen las tejedoras. ¿Por qué? Porque la gente no va a saber el significado real de estos símbolos, porque desgraciadamente se van perdiendo con el paso de las generaciones, y no está documentado. Lo importante aquí es que tengas una idea aproximada de lo que significa y que tú también te involucres en eso y quieras adentrarte a investigar seriamente. Pero... repito, no tratamos de educar a nadie y lo que decimos en nuestra etiqueta simplemente son meros acercamientos.

Gaby: Son datos culturales.

Cintia: Y algo importante, ahora que estábamos leyendo la parte que nos mandaste por correo [se refiere a la guía de entrevista que les hice llegar vía correo electrónico, desde el taxi], es que digamos, la diferencia que yo noté inmediatamente en cuanto a Pineda Covalín es que ellos fueron los precursores en hacer algo con el diseño prehispánico en nuestro país; pero lo que nos diferencia mucho de ellos es esa parte de trabajar con comunidades o con la cultura de comunidades en

cuanto a su creencia, sus leyendas, simbología, toda la cosmovisión que ellos tienen aquí dentro [señala la cabeza], pero no está documentada en libros. Quizá lo de Pineda Covalín tiene todo el valor del mundo, pero es más fácil encontrarlo, ¿no? Cabezas olmecas, el calendario azteca...

Greta: ¿Son motivos más comunes?

Gaby: Existe y es muy lindo y muy original que lo hayan puesto en mascadas y corbatas, pero es más fácil encontrarlo, ¿no? Y quizá la mayoría de la gente ya tiene una idea de gran parte de las cosas que ellos utilizan. Lo que nosotros quisimos hacer fue retomar una parte de la cultura que no había sido abordada, poco conocida y que se esté perdiendo, como dice Cintia.

Cintia: Por ejemplo, la lengua. Una de nuestras primeras preocupaciones, además del aspecto textil, fue la lengua indígena. Nadie se ha atrevido a tocar gráficamente la lengua, nadie.

Greta: ¿Hasta dónde sienten que la están integrando en sus diseños?

Cintia: No sé si notaste que tenemos algunos diseños con palabras indígenas, en este caso, el tseltal. ¿Cómo las estamos integrando? Editorialmente. Las queremos hacer en un acomodo gráfico, un poco editorial, que portes una leyenda pero que también sea algo gráfico, estético. ¿Y por qué queremos hacer esto? Para que la gente las diga, en lugar de decir "tenquius", que decimos "thank you".

Greta: O sea, hay una intención de rescate.

Gaby: Exactamente. Pero la idea es tomarlo como ella dice, gráficamente. No poner en la bolsa palabras en náhuatl, sino acomodar la w arriba, la k abajo, de tal manera que se vea bien estéticamente, pero que tenga contenido cultural y entonces, cuando tú ves la etiqueta, puedas decir: "Ah, en tseltal dice tal cosa". Y se ve bien, como que no se nota de inmediato.

Cintia: Y también queremos recalcar que si nunca has tenido oportunidad de ir a Chiapas, si nunca has tenido contacto con la lengua indígena, a través de nuestros objetos puedes conocer esta cultura. Puedes oler la tierra, el maíz, las personas. Por ejemplo, una palabra que me encanta es el "lumiltokal" que significa: "Cuando las nubes tocan la tierra", o sea la neblina. Todo eso es lo que queremos reflejar en el producto.

Greta: Eso significa que, además de los productos que tienen actualmente, su intención es seguir creciendo. ¿Cuáles son sus perspectivas de crecimiento, en términos no nada más de negocio, sino de diseño?

Cintia: ¿De diseño? Ahora lo que queremos es... bueno, ya llevamos una buena temporada con Chiapas, tzotziles y tseltales, pero la idea es retomar poco a poco comunidades de toda la República Mexicana; lo más que se pueda porque la cantidad de información es impresionante.

Pero sí queremos retomar todas las comunidades, tener productos funcionales y que la gente también conozca un poco de todas las lenguas y todas las comunidades.

Cintia: Ahora ya estamos trabajando para decidir qué otra comunidad vamos a investigar. ¿Cómo empieza este proceso? Vamos a los estados a evaluar: este estado tiene tantos gráficos, o en este estado los gráficos son más adecuados, o este estado realmente nadie lo ha tocado y de ahí partimos para saber con quién nos acercamos, cómo nos acercamos, etcétera.

Greta: Ahora, ¿cómo hacen? ¿Cómo les alcanza el día? Porque diseñan, compran, venden, hacen llamadas... ¿Quiénes conforman su equipo? ¿De quién se ayudan? ¿Qué roles desempeñan dentro de la empresa?

Gaby: ¡Bueno!, ahora hacemos de todo. Nos hemos convertido en "todólogas". Como dices, no sabemos de muchas cosas pero el trabajo diario te va enseñando y aprendes de tus errores. Ya que nos estaban asesorando, cada una se dedicaba a una parte porque si no es un desorden y no haces nada bien. Cintia lleva la parte de comercialización, como las ventas, y yo me encargo de la parte de producción. En el taller tenemos cinco colaboradores más, que son las personas que hacen los productos marroquineros.

Greta: ¿Tienen un taller?

Cintia: Tenemos un pequeño taller que pusimos con el apoyo del FONAES. Gracias a este apoyo ya podemos manufacturar nuestros productos y también tenemos algunas cosas que hacemos por *outsourcing*, como el estampado o, por ejemplo, alguien que nos haga los herrajes, nos los maquila, el logotipo, todo esto.. ¿Y qué más? Antes teníamos a alguien que nos ayudaba, y hay dos socios más; somos cuatro.

Greta: ¿Exclusivamente capitalistas?

Cintia: Capitalistas, y una de ellos sí nos apoya bastante en la parte administrativa.

Cintia: Ella nos ha ayudado a hacer proyecciones, a interpretarlas, a hacer el gasto, a tener estado de resultados mensuales, a ver qué nos falta...

También hemos tratado de rodearnos de personas que nos aporten conocimiento. Por ejemplo, Gaby tiene un tío que posee una empresa desde hace muchísimos años y con él estamos tratando de hacer toda la estructura empresarial; ahora la llevamos diariamente, pero no la tenemos por escrito. Somos dos únicamente ahora en la oficina y, como tú dices, hacemos llamadas, mandamos mails, vamos a citas, vamos a entrevistas, pero una Pyme lo requiere.

Greta: Ya manejas un lenguaje negocios. ¿Eso lo adquiriste o ya tenías algún conocimiento?

Cintia: No, lo adquirimos con el tiempo.

Greta: ¿Qué tan difícil fue conseguir el apoyo del FONAES?

Cintia: Nada difícil; son personas de verdad bien derechas, nunca nos pidieron nada, nunca nos pidieron dame tu voto, nada, nada, nada... Son personas de verdad muy honestas. Lo que sí es difícil es la cuestión del papeleo.

Como en todo proyecto apoyado por una Secretaría, es decir, por el gobierno, tienes que entrar a un concurso, aplicar y que se den cuenta que sí es algo real y que no te vas a quedar con el dinero después. Entonces, la verdad sí fue muy gratificante cuando nos dieron el apoyo. Hasta ese momento decíamos: "En algún momento de la vida..." Pero cuando nos dijeron "Aquí está su cheque" dijimos: "wow... y ahora, ¿qué hacemos? Ya podemos empezar".

Greta: Ahora, ¿qué piensan que les está haciendo falta? Todo proceso de innovación tiene que ser cambiante porque te vas ajustando a las necesidades del mercado, ustedes mismas pueden detectar en su operación interna errores, contingencias o áreas de oportunidad. Siendo críticas, ¿qué dirían que les hace falta?

Cintia: Yo creo que, como siempre, todo puede mejorar, ¿no? Pero ahora hay una parte que a mí me gustaría mucho que fuera más eficiente: la del taller. Lograr que la gente que trabaja con nosotros tuviera o tratara de ponerse en algún momento (la camiseta), comprometerse... Sí son muy cooperadores, son muy trabajadores; pero de repente hay que darles uno que otro empujoncito, porque baja la producción o no sabemos cómo hacerles entender ciertas cosas, ¿no? Tratamos de llevar la mejor relación con ellos y ser lo más justas posibles. Es uno de los objetivos que nos impusimos desde un principio. Ser justas con la gente que trabaja con nosotros, con comunidades, con todo el mundo. Pero en este caso, yo creo que nos falta mejorar esa parte de recursos humanos...

Greta: ¿Te refieres a conocimientos de gestión de recursos humanos, o más bien a una persona que sea supervisora y...?

Cintia: A que nos falta conocimiento para ayudarles a que ellos mejoren su desempeño en la empresa y, obviamente, también siempre se pueden mejorar los procesos de producción. Yo, en lo personal, creo que eso es algo que nos falta. Toda la cuestión del factor humano es algo de lo que carecemos.

Greta: Ok... ¿Por qué? Yo sí veo un factor... Desde ustedes que son los pilares, se ve un factor humano importante, ¿pero específicamente a qué te refieres?

Cintia: Sí, pero nadie te enseña a ser patrón. Entonces cuando eres patrón tienes que desempeñar

tanto el rol malo como el bueno. Entonces tienes que saber... como líder, tienes que saber encaminar a tu equipo de trabajo. Tienes que estirar y aflojar. Y creo que eso es lo que nos ha fallado porque no estamos entrenadas para eso y nadie nos ha dado un entrenamiento. Sin embargo, creo que vamos bien, la gente que tenemos es muy leal, muy honesta, muy honrada y creo que ahí vamos.

Y otro punto del que carecemos en este momento es un tanto ilógico: necesitamos diseñar más. Nos hemos enfocado mucho a ser empresarias y nos hemos olvidado de ser diseñadoras. ¿Por qué? Porque nos absorbe muchísimo tiempo. Entonces, quizá sea el momento para contratar a alguien o no sé qué hacer para que Gaby y yo nos sentemos a hacer la investigación. Paso número 1: vamos a ver qué etnia, o vamos a ver qué comunidad; paso número 2: vamos a hacer los contactos; paso número 3: vamos a ir; paso número 4: vamos a entrevistas; paso número 5.... Nos falta todo eso.

Greta: ¿Tienen una metodología de trabajo para el diseño?

Gaby: No, lo hacemos de manera intuitiva y creo toda esa estructura es la que necesitamos escribir.

Greta: Sí, claro, documentar. Porque ustedes tienen un proceso que hacen intuitivamente, pero que no está en papel; tal vez sí requiere...

Cintia: Y ha sido complicado por lo mismo. Un día hay que ir de compras, otro hay que ir a dejar facturas y otro hay que ir a no sé qué... Entonces, no hay tiempo.

Greta: ¿Cómo hacen para estar tan ubicuas en Internet? ¿Han pagado los resultados de Google, o ustedes solas intuyeron que tenían que estar en Internet, o alguien dentro del FONAES les dijo: "ustedes tienen que estar ahí; promocionen de esta manera o de esta otra"?

Cintia: Pues aunque no lo creas, nosotras empezamos buscando publicitarnos como pudimos. Entonces pasaban cosas como ésta: La novia de un amigo trabaja en la editorial x. Pues hay que llevarle producto. Y decíamos "¡Hola! ¿Cómo estás?" Llevábamos cosas. Entonces se promovía la marca en la revista y a lo mejor casi nadie lo veía pero salía algo en la página de Internet de la revista y así poco a poco nos iban encontrando, y en parte por FONAES porque de ahí nos llamaron de otro programa que se llama Universo PYME. Dimos entrevistas en la televisión, nos iban contactando. Ahora trabajamos con una agencia de relaciones públicas; obviamente sí sabíamos desde un principio que teníamos que hacer publicidad porque de nada sirve echarle todas las ganas y hacer las cosas si nadie nos conoce. Entonces decidimos dedicar un presupuesto —que todavía nos pesa— a relaciones públicas para promocionar la marca y para que se diera a conocer más.

De hecho, ayer me metí a internet y es lo que le estaba diciendo a Gaby, que ya nos ubican como

bolsas mexicanas o cosas indígenas; ya estamos en las primeras cinco páginas de Google ya aparecemos, no al principio, pero sí ya...

Greta: No, en todos lados.

Cintia: Y antes no tanto, entonces era lo que te estaba diciendo...

Greta: ¿Y eso es reciente, es de este año?

Cintia: Sí, con la agencia tenemos un mes y antes de este mes, todo lo hacíamos nosotras, ¡todo! Como dice Gaby, nos decían "Fulanito tiene contacto con el periódico tal" y decíamos "Pues hay que pedirle apoyo". Otra persona nos decía "Oye, fulanito apareció en MUMEDI", "Pues hay que decirle a MUMEDI que si por favor nos ayuda"... Y no pagábamos ni un peso por publicidad y realmente creo que si nos funcionó porque la gente cada vez más nos iba conociendo, pero ahora realmente, pensamos que si queremos publicidad, debemos contratar a una agencia de publicidad.

Greta: A pesar de que ustedes sí tienen una formación que les puede ayudar pero, como dices, el tiempo les no alcanza.

Cintia: Exacto. Y lo que también nos ha ayudado mucho a darnos a conocer es estar presentes en lugares muy visitados: centros comerciales, por ejemplo. Cuando estábamos solamente en museos, muy poca gente nos ubicaba. Y ahora ya tenemos presencia en Perisur, Plaza Satélite, Galerías Insurgentes, el Museo de Antropología... A lo mejor no han visto un anuncio de nosotros, ni un artículo, ni nada, perola gente nos comenta: "Ay, sí, ya las vi en Perinorte o en Plaza Satélite..." Entonces, como que ahí va.

Greta: Por último, ¿hay algo que quieran agregar o algo que para ustedes sea muy importante? Por ejemplo, de aquí a cinco años, qué quieran decir: "¿cómo hicimos para empezar, qué rescataríamos de esa época para seguirlo manteniendo hoy día, porque a veces las empresas cambian mucho, ¿no?"

Cintia: Creo que nunca nos hemos rendido.

Greta: Y la fortaleza que tienen.

Cintia: Nunca nos hemos rendido y nos hemos caído muchas veces y hemos tenido un montón de trabas y siempre hemos sabido levantarnos de esas trabas, siempre hemos sabido: "Ok, vamos a resolverlo, cómo lo resolvemos". Creo que también lo que hemos apren... o lo que yo he aprendido principalmente, es que el dinero es dinero. Entonces, lo importante de esta empresa es el espíritu que tiene. Sabemos que hay muchas marcas que tienen similitud con nosotras, que la competencia es muy fuerte, que hay marcas que vienen atrás, que como lo nuestro es innovación, esa

innovación ya se conoció, entonces nos están siguiendo y nosotros tenemos que ir un paso adelante, ¿no? Creo que todo eso nos distingue, que somos bien, pero bien verdaderas: nosotras hacemos las cosas por emociones, por sentimientos; por supuesto que hay un negocio detrás, que hay dinero detrás, pero definitivamente lo hacemos con el alma y creo que eso es algo muy importante del negocio: que la gente se da cuenta de que cada uno de los productos están hechos realmente por personas a quienes les gusta hacer lo que están haciendo, esa es una parte que rescato mucho y nuestro amigo de relaciones públicas nos dice: "Chicas, lo positivo de Chulel es que no es ni nombre ni apellido, Chulel es esencia. Entonces, ese es otro distingo que tenemos y creo que es importante decirlo.

Gaby: Para mí algo que ha sido muy gratificante es el hecho de que gente de nuestra edad y más joven empiece a usar cosas que antes jamás, entonces...

Greta: Sí sientes un cambio social, chiquito a lo mejor...

Gaby: ¡Sí! El otro día, por ejemplo, fue muy chistoso porque me habló una prima que tiene 18 años (es joven para que le interese tener nuestras bolsas; quizá porque es mi prima, puede ser). Pero estaba en el salón de clases y yo le había regalado una cartera que salió en el artículo de El Universal. Llega otra compañera y le dice: "Ay, tu cartera ya la vi, está lindísima". La prima saca un monedero y dice: "Es que están buenísimas". Cuando vamos a ferias se te acerca gente de 15 o 16 años y en la vida hubiera imaginado que a ellos les interesara esto. Entonces, dices: "Qué bueno que por lo menos empiezo a... no sé, a motivar, a que la gente se interese un poquito en nuestra cultura..."

Cintia: Y ese es otro distingo de Chulel, porque muchas marcas se enfocan a cierto tipo de mercado o de indumentaria. Por ejemplo: "Estas bolsas son solamente para la primera dama y para la primera dama de España"... Y son productos que están allá arriba, inalcanzables. Lo que tratamos de hacer es que Chulel sea juvenil, fresco, que lo puedas portar todos los días, con jeans, con un vestido, que la cultura no se detenga en libros o en cosas que te cuestan tres mil, cuatro mil, cinco mil pesos.

Gaby: O también que te puedas llevar tu bolsa a una fiesta, a una boda, porque también lo puedes usar ahí, no sólo con jeans.

Greta: Eso me lleva a lo de la influencia, ya no les quiero quitar más tiempo porque sé que ya casi se van pero la última pregunta de esta primera entrevista sería sobre la influencia occidental. Tienen el componente indígena pero se ve influencia italiana o española, ¿o qué reconocen ustedes?

Gaby: Pues yo creo que en general retomamos tendencias. No nos especializamos en algún país

sino que nos metemos a ver tendencias otoño-invierno 2012. Empezamos a ver colores, si tiene algún tipo de flequillos o ¿qué más? Estas cosas que se llaman los colgantes. Entonces, en general tratamos de recabar tendencias a nivel mundial y tratamos de fusionarlo con lo que hacemos.

Cintia: Y tropicalizarlo. Eso es lo que hacemos realmente, una investigación, decimos: "Mira, está de moda este color, pero ahora cómo lo hacemos propio de México, cómo lo interpretamos en nuestra cultura". Ahora bien, definitivamente sí tiene algo occidental porque bien lo dices tú, estamos en un entorno global, pero ¿cómo lo hacemos local? Desde nuestro particular punto de vista no nos gusta mutilar los textiles, ¿en qué sentido? No queremos comprar textil indígena para convertirlo en un bolso o en algo más que no sea un textil tradicional, indígena. Entonces lo que hacemos es desmembrar la simbología para ponerla en este producto occidental. Se hace una mezcla entre prehispánico-contemporáneo con el color, con la tendencia, con las formas, porque también nos preocupamos mucho porque las formas sean distintas, que no sean algo común.

Gaby: ...Porque también le metemos mucho diseño industrial o gráfico. El resultado es moda; es prehispánica pero también tiene diseño, y notas esto en cómo están acomodados los gráficos, la retícula y cosas así. Entonces, salió algo bueno y estamos experimentando más aún... a ver qué sale.

Greta: Muchas gracias, chicas. No quiero abusar más de su tiempo.

Temas para la próxima entrevista

¿Quién diseña la página web, los catálogos? ¿Cuál consideran su competencia directa? ¿Cómo enfrentan las diferencias entre socios? No está documentada la metodología; ¿el proceso de producción sí? ¿Contratarían diseñadores y los capacitarían? ¿Cómo es la relación con proveedores? En materia de tendencias, ¿dónde se documentan?

Acuerdos	Tareas
Queda pendiente una visita a su fábrica.	Comprar un producto Chulel.
	Solicitar una entrevista de 30 minutos con uno de sus empleados más problemáticos.

Realizar visita a sus instalaciones.

III. Guía de entrevista a emplead@s del taller

¿Me puede decir de dónde es originari@?

¿Cómo aprendió el oficio?

¿Hace cuánto tiempo que lo aprendió?

¿Cómo entró a Chulel?

¿Cuál es la importancia de la labor que desempeña en la empresa?

¿Podría describir una jornada de trabajo normal, desde que llega hasta que se retira?

¿Con qué compañeros se lleva mejor y por qué?

¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo? ¿De qué se enorgullece?

¿Y lo que menos le gusta?

Cuénteme por favor uno de los días más difíciles que ha tenido en el taller.

Ahora dígame cuál o cuáles han sido los mejores días. ¿Por qué?

¿Quién es su jefe inmediato?

¿Qué se imagina que estará haciendo dentro de 10 años?

¿Cómo es la relación con su jefe inmediato?

IV. Reporte de visita de campo a taller

Número de visita: 3	Fecha y hora: 28 de septiembre de 2011. 09:00 hrs.	Lugar: Taller Chulel.
Realizada a:	Sergio Lescas jefe de taller. Samuel López. Cristina Villegas Antonio García Francisco Rodríguez	Investigación: Chulel, innovación en diseño de accesorios, basada en el rescate de culturas indígenas.

Chulel, innovación en diseño de marroquinería basada en el rescate de las culturas indígenas mexicanas:
los desafíos de una MPYME para su crecimiento.





Chulel, innovación en diseño de marroquinería basada en el rescate de las culturas indígenas mexicanas:
los desafíos de una MPYME para su crecimiento.

Etiquetas explicativas para los productos.



Bolsas terminadas.



Bolsas en las que envolvían el producto final. Fotos: Greta Sánchez



Chulel, innovación en diseño de marroquinería basada en el rescate de las culturas indígenas mexicanas: los desafíos de una MPYME para su crecimiento.



Sergio Llescas realizando el pegado de la piel en las carteras. Fotos: Greta Sánchez





Antonio García realizando el cosido de carteras Neblina. Fotos: Greta Sánchez



Cosiendo las piezas.

Chulel, innovación en diseño de marroquinería basada en el rescate de las culturas indígenas mexicanas:
los desafíos de una MPYME para su crecimiento.



Carteras terminadas. Fotos: Greta Sánchez



Samuel López



Aplicando el pegamento a los trozos de piel serigrafiados. Fotos: Greta Sánchez



Chulel, innovación en diseño de marroquinería basada en el rescate de las culturas indígenas mexicanas: los desafíos de una MPYME para su crecimiento.



Francisco cosiendo, tras de sí la publicación que el periódico El Universal hizo acerca de Chulel.

“Es lo que más me gusta de mi trabajo” comentó Sergio Llescas señalando la publicación.

Fotos: Greta Sánchez

Greta: Gracias, mi intención es conocer un poco cómo trabajan aquí en el taller, quiénes están, quiénes lo conforman, pero podemos empezar con su historia. ¿Usted desde hace cuánto se dedica al oficio?

Sergio Llescas: Yo creo que como unos 30, 35 años.

Greta: ¿Y cómo lo aprendió?

Sergio Llescas: Pues prácticamente desde niño, es que mi familia era de zapateros, un poquito diferente pero todo tiene que ver.

Greta: ¿De dónde es originario?

Sergio Llescas: De aquí del Distrito Federal.

Greta: ¿Y sus papás también?

Sergio Llescás: Sí. Todos somos del distrito.

Greta: Entonces usted inicia con zapatos ¿y luego cómo aprende marroquinería?

Sergio Llescás: La marroquinería la aprendí más o menos como cuando tenía 15 años. Después la dejé y me dediqué a hacer muchas otras cosas, pero en forma, hace como 30 años.

Greta: ¿Y para qué empresas ha trabajado?

Sergio Llescás: He trabajado para Bolsamex, trabajé para La Victoria, para Tasia. Ahí en la Victoria y Tasia hacíamos chamarras, que también tienen similitud. La marroquinería abarca carteras, cinturones, bolsas, chamarras...

Greta: ¿Y en cuál empresa de aquellas es donde considera que aprendió más?

Sergio Llescás: En Bolsamex.

Greta: ¿Cómo es la empresa?

Sergio Llescás: Ya no existe.

Greta: ¿Era un taller grande?

Sergio Llescás: Sí. En su auge llegamos a trabajar como 40 personas, pero ya tiene como unos 6 años que no existe.

Greta: ¿Y qué es lo que ahí considera que aprendió, que fue más importante para este oficio?

Sergio Llescás: Lo que aprendí... Bueno ahí aprendí a hacer los moldes, las muestras y todo eso... Pero lo que sí considero que aprendí muy bien fue el carácter que tenía mi jefa, la dueña, eso nos forjó un poquito.

Greta: ¿Por qué, cómo era?

Sergio Llescás: Era una señora muy buena persona, pero como jefa era muy dura, muy estricta, le gustaba que las cosas se hicieran y que se hicieran bien. Entonces puedo decir que eso fue lo que me llevó más allá en esa empresa.

Greta: ¿La disciplina?

Sergio Llescás: La disciplina, sí.

Greta: ¿Y esa señora conocía de su oficio?

Sergio Llescás: Sí, ella tenía mucha experiencia en el oficio... o si no en el oficio, ella nos decía: "Yo no sé cómo se hace, pero cuando la vea terminada, la quiero ver bien". Ustedes son los que saben

cómo se hace.

Greta: ¿Y acá cómo fue que se integró, a Chulel?

Sergio Llescas: Aquí nos integramos porque la otra empresa donde trabajábamos le maquilaba a ellas, entonces era un poco... bueno les tardaban mucho su trabajo y ellas tenían tiempos de entrega que cumplir y todo eso. Después ya no les maquilamos nada, y yo me puse en contacto con ellas para ofrecerles mis servicios.

Greta: Ah, usted dijo les ofrezco mis servicios... ¿A usted se le ocurrió montar el taller?

Sergio Llescas: No, a ellas.

Greta: ¿Ellas ya tenían su taller?

Sergio Llescas: Ellas ya tenían su proyecto. Entonces conversamos y como de todos modos ellas iban a montar su taller, entonces yo les dije: "les ofrezco mis servicios". Y aquí empezamos desde el primer día que montaron el taller, hace dos años.

Greta: Usted tuvo la visión de decir me necesitan, ahí voy a estar. ¿Y le gustó ese cambio?

Sergio Llescas: Sí. Muy bueno.

Greta: ¿En qué aspecto?

Sergio Llescas: Vamos a decir que en el aspecto de trabajar con los compañeros y usted sabe que si uno busca cambiar de trabajo, también es económico...

Greta: Hay un beneficio...

Sergio Llescas: Sí. Aparte hay un beneficio económico. Y el trato con los compañeros, porque yo, en donde estaba era un poquito... había mucha tensión...

Greta: ¿Allá cuántos empleados había?

Sergio Llescas: Erámos 12.

Greta: ¿y acá cuántos son?

Sergio Llescas: Los que usted ve ahora.

Greta: Cinco

Sergio Llescas: Cinco somos los que estamos trabajando acá.

Greta: ¿Y cómo se reparten el trabajo aquí? ¿Cada quien tiene su especialidad?

Sergio Llescas: No, aquí todos sabemos hacer de todo. Todos en determinado momento hacemos de todo. Cuando empezamos a hacer un producto, como ellos están empezando ahora, cada

quien va empezando a acomodar las cosas, pero conforme va avanzando el proceso, lo que está haciendo uno, ya el otro lo está esperando.

Greta: Como en cadena.

Sergio Llescas: Sí, en lo posible, trabajarlo en cadena.

Greta: ¿Cómo es el proceso? Desde el inicio.

Sergio Llescas: El proceso es: la materia prima aquí la tenemos, aquí tenemos todos los moldes, el proceso empieza cuando el señor Francisco empieza a cortar, lo corta y lo convierte...

Greta: Corta la piel...

Sergio Llescas: Corta la piel que necesitamos mandar a serigrafiar, cortando la piel ya se hace el primer proceso, el corte de la piel.

El segundo proceso es pasarla a la máquina rebajadora. Eso lo hace el señor Antonio. Es para darle el grosor que nosotros necesitemos en las piezas. Por ejemplo, este es su grosor normal, entonces como lleva dobleces, con esta máquina le damos el grosor que necesitamos. De ahí ya pasa con nosotros. Ellos le están poniendo cemento. El señor que está cosiendo en el taller termina, él toma los cierres, los encementa, se le pega el cierre y así ya vamos caminando...

Greta: ¿Esto es un modelo, verdad?

Sergio Llescas: Sí, este es un modelo. Nosotros hacemos uno así, sin serigrafía y sin nada para tenerlo como muestra. No se nos olvida cómo va pero de todos modos lo tomamos en cuenta para ver detalles y todo eso. Es una muestra que nosotros tenemos aquí para guiarnos, en caso que llegue una persona nueva y que estemos un poquito atareados para explicarle qué tiene que hacer, le decimos: mira aquí está la muestra, vela y ve qué sigue o qué hay que hacer.

Greta: ¿Y aquí es donde acaba?

Sergio Llescas: De aquí queda. Luego pasamos otra vez con el señor Francisco. Él ya las está terminando, por ejemplo, a éstos se les recorta toda la orilla y entonces hay que pintarlas de la orilla, hay que limpiarlas y hay que ponerles la etiqueta, su llavero, su relleno y ya está.

Greta: ¿Esta es de piel con tela?

Sergio Llescas: Esto es piel con poliéster. Trabajamos piel con poliéster, piel con algodón y trabajamos también todo piel.

Greta: ¿Esta bolsa de qué material es? (La bolsa en la que se envuelven las carteras terminadas).

Sergio Llescas: Se llama forro cartera, pero es de poliéster.

Greta: ¿Cuándo entra a esta bolsa se termina?

Sergio Llescás: Cuando entra a esta bolsa, ya se terminó.

Greta: ¿Y luego la meten en alguna caja?

Sergio Llescás: No, las tenemos aquí. O las mandamos allá arriba para que las tengan acumuladas.

Greta: ¿Arriba hay almacén?

Sergio Llescás: No, son las oficinas. Y ya cuando necesitamos mandar un envío o algo, entonces sí las empacamos. A grandes rasgos ese es el proceso.

Greta: ¿Cuánto tarda una cartera en hacerse, desde el inicio hasta que acaba?

Sergio Llescás: Pues tienen diferentes tiempos... una hora o dos horas por pieza.

Greta: Y algo más complejo como esto. (Le muestro una bolsa más grande).

Sergio Llescás: En este morral en ocasiones podemos tardar hasta 3 horas. Cuando nos dedicamos a hacer uno, tomamos tiempo y de ahí ya tenemos la base para la producción, para ver cuánto tiempo se tarda, pero cada una tiene diferente tiempo.

Greta: ¿Cuál es la pieza más difícil?

Sergio Llescás: ¿Más difícil o más tardado?

Greta: ¿es distinto?

Sergio Llescás: Sí es distinto. Porque ya con la práctica que tenemos a veces no se nos hacen tan difíciles. Pero hay unas que llevan un poco más de trabajo que otras. Porque ésta aparte lleva su interior con divisiones y es un poquito más tardada.

Greta: ¿Esta se llama Bromelia?

Sergio Llescás: No esta se llama Metic.

Greta: ¿Qué quiere decir Metic?

Sergio Llescás: Ahí sí no sabemos.

Greta: ¿Ésta cuánto tarda?

Sergio Llescás: No sabría cuanto. La que tiene los datos exactos de tiempo es Gaby, ésta no recuerdo exactamente cuanto nos tardamos en hacerla.

Greta: Pero si en ésta tarda una hora, a lo mejor en ésta...

Sergio Llescás: En ésta como una hora cuarenta o dos horas por ahí. Más o menos, exactamente no sé. Esto lo que tiene aquí es en Tseltal y aquí esta en español.

Greta: ¿Y estos llaveritos de dónde les llegan?

Sergio Llescás: de Chiapas.

Greta: ¿Y llegan a tiempo?

Sergio Llescás: Sí

Greta: ¿Cuántos les llegan y con qué periodicidad?

Sergio Llescás: De todo eso se encarga Gaby. Prácticamente aquí nada más nos encargamos de lo que es producción. Ya de los llaveritos, materia prima y etiquetas ella se encarga. A nosotros nos dan la materia prima y tenemos que empezar a convertirla a bolsas, monederos, billeteras, ese es el asunto.

Greta: ¿Cuál es la parte que más le gusta del trabajo que se hace aquí, que le hace sentir más orgulloso?

Sergio Llescás: ¿Qué cree? Que sinceramente me gusta todo, me gusta mi trabajo. Si hay cositas que a uno como que no le gusta hacer. Por ejemplo a mí, poner etiquetas, o hacer forros, pero eso es leve, pero prácticamente me gusta mucho mi trabajo.

Greta: Todo el proceso.

Sergio Llescás: Sí. Y lo que más nos gusta a todos es ver esto. (Señala el publireportaje de El Universal).

Greta: Claro.

Sergio Llescás: Y que luego algún cliente nos diga que qué bonitas cosas hacemos. Eso es yo creo que lo que más nos gusta a todos los que trabajamos aquí.

Greta: ¿Su familia vio esta publicación?

Sergio Llescás: Sí.

Greta: ¿Y qué dijero?

Sergio Llescás: Contentos.

Greta: Su trabajo está trascendiendo

Sergio Llescás: Sí lo que hacemos aquí está trascendiendo y le está gustando a la gente lo que nosotros hacemos.

Greta: Yo tengo esa cartera. La acabo de comprar.

Sergio Llescás: ¿Como ésta, o el otro diseño?

Greta: No, iguallita.

Greta: ¿Y ésta por qué está manchada?

Sergio Llescás: No ya está muy viejita y tuvo una vida muy difícil...

Greta: ¿También la tienen en otro color?

Sergio Llescás: Sí...

Greta: Pues los felicito porque hacen cosas muy bonitas y además cosas de buena calidad.

Sergio Llescás: Nos esforzamos por hacer lo mejor que se puede. Sabemos que ahora están yéndose nuestros productos a Estados Unidos y queremos que vayan lo mejor que se pueda. De hecho, como ya nos conocemos ya sabemos cómo trabaja cada uno de nosotros, entonces ya sabemos qué podemos hacer y qué no.

Greta: ¿Por ejemplo?

Sergio Llescás: Pero como le digo todos, qué no podemos hacer en cuanto a velocidad, unos somos más rápidos, otros somos más lentos, nos vamos turnando las cosas. Donde sabemos que podemos hacer las cosas más rápido, ahí nos enfocamos. Por ejemplo, hay cosas bien detalladas, el señor Toño trabaja aquí y en esa máquina y el señor es muy bueno en los dos lugares, Cuando nos ayuda aquí también es bueno, no más que no tiene la rapidez que debiera tener.

Greta: Pero de alguna manera ¿sí tienen como su especialidad, no?

Sergio Llescás: Sí, Podemos decir que cada uno tiene su especialidad, pero todos debemos saber hacer de todo, porque el día que no viene alguno, pues los que estamos, ocupamos su lugar para que la producción no se detenga, si no ¡imagínese!

Greta: Sí claro, hay que cumplir con fechas.

Sergio Llescás: Ese es el asunto por el cual debemos saber hacer de todo, desde lo más sencillo, hasta lo final que es ponerle cremita, pinturita, lo que llamamos nosotros el adornado. Desde el corte hasta el adornado, todos debemos aprender a hacerlo.

Greta: Pues los felicito.

Observaciones y comentarios.

- En el taller trabajan 5 empleados. El jefe del taller es el señor Sergio Llescás, con 30 años de experiencia, Samuel López de 33 años, con 20 años de experiencia, es "el que dirige", Cristina Villegas de 45 años, y 25 de experiencia, su especialidad es la costura; Antonio García de 76 años, con 40 de experiencia, su especialidad es la costura y el señor Francisco Rodríguez de 50 años

aproximadamente y 35 de experiencia, su especialidad es el corte.

- El taller y las oficinas se encuentran en la delegación Azcapotzalco, de relativo fácil acceso.
- El taller está un poco apretado, hay mucha materia prima y el material podría ensuciarse o maltratarse. Da la impresión de que el espacio es insuficiente, no se observan sillas para descansar.
- Sergio comentó *off the record* que todo el año tienen trabajo, a diferencia de otros talleres en los que sólo en la época navideña (que es desde septiembre a diciembre) y los primeros días del año no. A pregunta expresa, también comentó que no es muy fácil conseguir trabajo en el medio, que se integran mucho entre conocidos, también hay gente que trabaja a destajo. Dice que en los talleres es muy raro ver gente joven, porque “quieren ganar dinero fácil”. Francisco Rodríguez dijo que su hijo no quiso aprender su oficio, y por su parte él lo aprendió solo.
- La marroquinería es el trabajo en piel para crear carteras, cinturones, bolsas, chamarras y artículos de piel.
- En Chulel se trabajan piezas con piel únicamente, con piel y tela en poliéster, y piel con algodón. Se elaboran bolsa, portafolios, carteras, bandoleras, billeteras y cosmetiqueras, principalmente. Los tiempos de elaboración de cada pieza oscilan entre 1 y 3 horas, dependiendo del modelo, su material y su complejidad.

V. Guía de entrevista a José de Jesús Olvera y Manola Martín, profesores en la UIA

¿De dónde eres originari@ y cuál es tu formación?

¿Cómo empezaste dando clases en la UIA?

¿Cuál es el objetivo de la materia que impartiste a las emprendedoras de Chulel?

¿Cómo surge la concepción de Chulel dentro de clase, dentro de qué materia y cuál era el entregable?

¿Qué características identificabas en el equipo de estudiantes conformado por Gaby y Cintia?

Chulel es un proyecto de diseño gráfico, industrial y de indumentaria. ¿Qué otro componente observas?

¿Qué paralelismos y qué diferencias se pueden encontrar con el caso Pineda Covalín como precursores de este tipo de hibridaciones estéticas en México, donde se conjugan lo vernáculo y lo contemporáneo?

¿Qué otros ejemplos de diseño de características similares podemos encontrar en el mercado global?

¿Cómo explicar que un par de alumnas de diseño a nivel licenciatura, sin experiencia ni formación en emprendimiento, creen una innovación, si bien no radical, sí de un nicho poco explorado?

¿Qué papel desempeña en este proceso el pensamiento de diseño o *design thinking*?

¿Cómo se identifica la manera más adecuada de retribuir a las comunidades indígenas

aportándoles verdadero valor para mejorar su calidad de vida?
¿Qué contingencias suelen encontrarse en este tipo de proyectos con diseñadores-emprendedores como los actores que nos ocupan?
Algo más que quiera agregar.

VI. Reporte de entrevista a José de Jesús Olvera

Número de entrevista: 3	Fecha y hora: 1 de octubre de 2011. 12:00 hrs.	Lugar: Escuela de posgraduados de la EBC
Realizada a: Pepe Olvera	Profesor de desarrollo de nuevos productos de la UIA en el Departamento de Diseño.	Investigación: Chulel, innovación en diseño de accesorios, basada en el rescate de culturas indígenas.



Foto: Greta Sánchez

Greta: Lo primero es, ¿Cuál es tu formación?

J. J. Olvera: ¿Mi formación? Soy comunicólogo con una especialidad en Mercadotecnia y con MBA en Alta Dirección.

Greta: ¿Y eres del Distrito Federal?

J. J. Olvera: Sí, soy del Distrito.

Greta: ¿Y cómo empezaste dando clases en la Ibero?

J. J. Olvera: Bueno, en la Ibero fué maravilloso, alguna vez una exprofesora de comunicación me invitó como adjunto para cubrir la los días que ella no podía ir por cuestiones de trabajo. Después de ahí, ya empecé a relacionarme con el Departamento de Comunicación y con el de Diseño y me invitaron a dar en una ocasión, la materia de Diseño y comunicación que es esta parte semiótica, estructuralista de la vinculación que hay entre las dos carreras o dos asignaturas, pero más que una vinculación incluso, yo lo llamaría este binomio perfecto que forma para la parte mercadológica, publicitaria y de desarrollo organizacional el concepto de la comunicación y del diseño como una manifestación cultural simbólica que hace que las empresas y los individuos se conviertan en entes efectivos, concretos. Aunque es un análisis semiótico de significado-significante el recurrir a la creación de un discurso congruente cuando tú lanzas un nuevo producto, cuando lanzas una

campaña, cuando estás en un proyecto. Ver los pequeños detalles, el uso de la imagen, de las figuras retóricas y la construcción de significados que conformen una unidad congruente para que no haya discrepancia entre lo que yo veo, lo que dice y cómo funciona o para qué sirve.

Greta: ¿Qué materias les diste a Cintia y Gaby?

J. J. Olvera: Les dí Mercadotecnia, mercadeo de los productos, puede ser que haya sido Desarrollo de nuevos productos.

Greta: ¿Recuerdas este caso, cómo se fué gestando?

J. J. Olvera: Sí, fue un ejercicio de clase y la verdad, desde el primer momento, ellas tenían... aparentemente no, pero yo ví que tenían ya una idea de sacar un producto que tuviera una imagen de calidad, que representara los valores de México a través de un elemento cotidiano como la bolsa, como el monedero, la cartera. Además estos se convertían entonces en vehículos de información de la mexicanidad y que además eran transportadores de valores económicos, ¿no? Finalmente en una bolsa llevas el dinero, y en la cartera llevas el dinero y las tarjetas de crédito. Entonces me gustó mucho, a mi me apasionó mucho desde el primer momento. A través del tiempo vi como fueron acercándose a comunidades, definiendo esta parte étnica, antropológica, para poderle dar una identidad y un nombre a su producto.

Greta: ¿Cómo las veías como estudiantes, qué características identificabas en ellas, cómo las describirías?

J. J. Olvera: Pues sí emprendedoras, muy motivadas, proactivas, fuera de lo común de los compañeros, que hay veces que creen que (la licenciatura) es la continuación de la preparatoria, el seguir en la Universidad. A la mejor no tenían la ruta, pero tenían el punto al que querían llegar y lo fueron construyendo de manera *naif*, un poco inocente al principio y es hasta que salen de la carrera que las empiezo a ver trabajando en esto, concretizando ya el proyecto, dándole visión, misión, objetivos, algo mucho más formal, ya pensándolo casi como una empresa, que finalmente lo lograron.

Greta: Tuviste conocimiento posteriormente de....

J. J. Olvera: Como que nunca nos hemos despegado De alguna manera el proyecto me enamoró tanto que no me ha permitido tener desapego; como que todavía hay veces que nos vemos, que me llaman y me dicen: "Estamos en esto...." Bueno siempre surge este diálogo que yo la verdad les agradezco que me inviten a participar porque son chicas que están abiertas para escuchar opiniones, no se quedan decidiendo por sí solas, sino recurren a los especialistas.

Greta: ¿Podemos decir que hasta la fecha eres su asesor?

J. J. Olvera: Hasta la fecha yo podría decir que sí soy su asesor y con mucho gusto.

Greta: Ahora, ¿hasta dónde eran los alcances de la materia que estabas impartiendo?

J. J. Olvera: Mira era un materia muy sencilla en el sentido de que tenemos muy poco tiempo y una empresa no se hace tan rápido, necesita una serie de detalles, pero finalmente la materia, para quien la toma en serio puede ser la definición de un plan estratégico para sacar adelante un proyecto. Tienes que construir el proyecto durante la clase y hay personas que a partir de la parte teórica y de la parte práctica logran embonar perfectamente una visión que si la trabajan entonces se convierte en esta realidad que ellas lograron.

Greta: ¿Cuál era el entregable de esa materia, a qué tenían que comprometerse?

J. J. Olvera: A entregar el proyecto que era precisamente un plan de negocios muy modesto, misión, visión, objetivos, el FODA, un poquito de la estrategia financiera, cuánto les iba a costar, el costo de sus materiales, cuánto invertir de tiempo, ponerlo en el plano temporal y de costos. Pero de una manera muy modesta, porque finalmente no es una material ni una carrera con el objetivo de negocio tal cual. Hoy en día creo que tienen más definido eso (en la Universidad) a partir de muchos cambios en el plan de estudios, e incluso apenas va a salir el nuevo plan que ya es para pensar como negociadores. Es maravilloso ver cómo muchos de mis alumnos incluso de diseño trabajan en cuestiones de mercadotecnia, de análisis cuantitativos, cualitativos. Se convierten en gestores de los procesos de información para la toma de decisiones estratégicas y son diseñadores, antes eran psicólogos, ahora son diseñadores.

Greta: ¿A qué lo atribuyes? Tiene que ver el desing thinking en esto?

J. J. Olvera: Sí claro. El proceso del diseño tiene que ver con la economía, con las finanzas. Es decir, si yo quiero sacar un producto al mercado, bueno aparte de ser diseñador, tengo que recurrir a costeo de materiales, a medir resistencias, hacer un dummy, hacer un muestreo ¿y qué implica esto? Pues que manejes todo lo que se maneja en un área comercial: la parte proyectiva, financiera, es como el proceso de desarrollo de nuevos productos, en el que finalmente tienes que seguir un micromodelo en el que hay un mundo de variables y de factores que influyen. **Entonces el diseñador se convierte en este gestor social que hace que la economía se mueva en un país.** No me imagino a los de la empaedora Herdez o a los de jugos Del Valle o a los de Jumex descuidando el campo y no teniendo a sus a sus proveedores, a los campesinos o a sus propias tierras cuidadas. Finalmente, el que veas tú un producto en el anaquel como esa naranja que ya ha sido exprimida y que colocan en un empaque pues tuvo una serie de procesos que llegan hasta el final y este final es el resumen que hace el diseñador. Si no está consciente de la misión, visión, de objetivos y de todas estas partes del proceso, de qué le sirve ser un diseñador si nada mas pone en el anaquel una foto y un color.

Entonces en el caso de ellas, para mi, desde el principio las vi como emprendedoras y tenían al menos esta actitud que las define como tal y que **decidieron tomar en serio el proyecto**, lo llevaron a

maquilla, el lograr imprimir la piel, que tuviera la calidad que ellas buscaban, porque finalmente vivimos en un mundo lleno de competencias. Tenían que ofrecer una diferenciación, un valor agregado y tenían que, además de ofrecer eso, crear un concepto, diseñar una identidad

Greta: claro.

J. J. Olvera: ¿Y qué es lo que descubrí? Que lograron entender que la identidad es, en el proceso de diseño, es uno de los factores de diferenciación y de creación de valor agregado más importantes, porque hay veces que nada más el solo nombre significa un plus. En ese sentido ellas cuando empiezan a desarrollar el concepto Chulel logran empezar a empatar por un lado ese amor hacia lo mexicano porque finalmente yo creo que las dos tienen bien definido que son mexicanas y se sienten orgullosas de serlo, que les ha tocado vivir un proceso de crecimiento en el que México ha sufrido momentos importantes que para ellas que son gente joven y emprendedoras podría significar un factor de desilusión, ¿no?

Greta: ¡claaaro!

J. J. Olvera: Es decir, vivo en un país donde ser honesto, ser trabajador y ser emprendedor cuesta mucho trabajo. Es un sacrificio a veces. Pero ellas le vieron el lado amable, el lado....

Greta: ¿tal vez no lo sabían?

J. J. Olvera: O no lo sabían, tienes toda la razón. Quizás no lo sabían. Y es hasta que empiezan a entrar en contacto con esas comunidades que ellas descubren el país en el que viven, la carencia de muchas cosas, las mujeres trabajadoras del campo, de pequeños grupos que tienen una filosofía de vida mucho más rica, mucho más completa que cualquiera de nosotros que vivimos en las grandes ciudades, y ahí redescubren y vuelven a cargar sus símbolos personales de mexicanidad y se sienten más mexicanas que nunca. Se identifican con estas mujeres que trabajan las telas, que hacen los textiles, que le ponen color a la vida, que de esos pequeños haceres a través de la artesanía, esas mujeres mantienen a sus familias. Y que a veces que la figura del hombre es la irresponsabilidad o es totalmente ajena o lejana. Y ellas dicen sí, es este grupo al que queremos apoyar y empiezan a conocer sus textiles, colores, texturas visuales y sensoriales que empiezan a vaciar en sus primeros proyectos, en sus primeros dummies.

Greta: Tú fuiste viendo esos avances...

J. J. Olvera: Sí claro

Greta: Los dummies, ¿cómo fué? ¿Qué fue lo primero que te presentaron, bocetos?

J. J. Olvera: Primero fueron los bocetos, el típico boceto a lápiz, luego le metieron color, le dieron más forma, una composición visual agradable de lo que sería y después viene el famoso dummy. Que ya es algo que corresponde a la realidad física. Y cuando vemos ese dummy con la calidad de la piel, con el nivel de costura, el herraje se fueron afinando algunos detalles. Y así, a través del tiempo,

primero de ese dummy que tuviera que ver con los diseños tzotziles y venía con texto, que es algo que ya no lo aplican tanto, pero a mi me fascinó. Se me hizo muy interesante que un vehículo como el monedero, la cartera o el bolso tuvieran un texto, que te hablara. Finalmente a lo que te remite algo que es textual es a que te habla.

Greta: ¿texto o narración?

J. J. Olvera: Era pequeñito, era más narración. A mi me gustaba eso, pero bueno, finalmente van obteniendo mejoras. Con muchos sacrificios porque de ser dos alumnas finalmente se convierten en dos empresarias. Cuando terminan la materia el departamento de comunicación de la UIA decide por la calidad del diseño meterlo a un concurso y entonces, si no me equivoco quedan en segundo lugar.

Greta: ¿qué concurso?

J. J. Olvera: Es un concurso que se llama, creo en que fue en encuadre o algo así.

Greta: Quorum.

J. J. Olvera: ¡Quorum! Gracias, Fue Quorum. Y quedan en segundo lugar y concursan con medio México, entonces logran posicionarse en un muy buen lugar.

Greta: Claro.

J. J. Olvera: Ya salen del anonimato. Y tener un premio Quorum a mí se me hace muy importante en una ciudad como la Ciudad de México en un país como México donde hay mucha gente que se está dedicando al diseño. Y qué bueno, porque si algo nos hace falta es crear diseño en todo lo que nos rodea. Entonces, ellas logran obtener esta participación y es cuando dicen: podemos hacerlo un negocio. Ahí como que ya entendieron la oportunidad. Tenían la parte ontológica de producto, es decir la identidad del concepto, los valores, las cargas emocionales que iban a manejar a través de estos vehículos físicos de uso cotidiano y habían identificado el grupo con el que querían trabajar y empiezan en eso que yo creo que fue lo más difícil.

Greta: Claro. La concepción tiene su parte de complejidad, pero ya echarlo a andar el negocio...

J. J. Olvera: Claro.

Greta: ¿Qué tanto de innovador tiene el proyecto?

J. J. Olvera: Mira, el producto tal cual existe, ¿no? Todos estamos rodeados de marcas que se dedican a hacer lo mismo y hasta productos que ni tienen marca prácticamente. Que están un poco en el sentido común del consumo, que lo compras porque lo ves y lo necesitas. Pero aquí ya logran posicionarse como un producto que puede competir con las marcas mexicanas, que son muy pocas.

Greta: ¿cuáles serían?

J. J. Olvera: La clásica Pineda Covalín. ¿Qué otra? Distroller, que son las de las virgencitas.

Greta: Ah sí, sí, sí.

J. J. Olvera: También es una marca mexicana que ha logrado posicionarse. Pero ellas todavía están en un proceso creativo, en el que necesitarían de un fuerte apoyo económico para poder despegar como lo han hecho los grandes. Pero pienso que están compitiendo con los grandes, desde el momento que entran al mismo nicho que construyó Pineda Covalín, que fué el de las tiendas de museo. Entonces ya por ahí comienzan con algo. Les hace falta la estrategia de internacionalización, ya lo hemos comentado en algunas ocasiones. Cuando tú compras algo que lleva diseño, lleva diseño desde el empaque. Entonces es parte del discurso, de la identidad de la marca y entonces tienes que entregar en un papel o en una tela maravillosa que envuelva el bolso o la cartera y a su vez va en una a caja hermosísima, maravillosa, cubierta de un listón hermosísimo, que finalmente hasta rebasa el volumen real del producto y se convierte en una joya y eso es lo que le haría falta nada más a la marca. Alguna vez hice la crítica que no me gusta el logotipo en metal.

Greta: ok.

J. J. Olvera: Ese, ¿cómo le llaman, broquelado, tiene su nombre técnico, no?

Greta: Sí, troquelado.

J. J. Olvera: Troquelado o algo así, no me gusta.

Greta: ¿por qué?

J. J. Olvera: No me gusta porque rompe el discurso. Puede venir adentro pero no en la parte exterior.

Greta: ...tienen otra imagen que es un logotipo como de unas barritas. No lo tengo aquí...

J. J. Olvera: ahí no viene, (le muestro mi bolso Chulel).

Greta: Éste.

J. J. Olvera: ¡Ah! Ese se lo acaban de poner. Yo no se los había visto.

Greta: Éste me parece afortunado.

J. J. Olvera: Éste me parece afortunado. Me parece un bonito detalle, pero yo no lo daría junto con pegado. (Señala al llavero artesanal que se entrega en cada pieza Chulel). Sino es un valor agregado aparte. ¿Por qué? Porque tengo dos discursos, tengo el discurso de lo artesanal y tengo el discurso de la calidad. Yo le metería mucho más (detalles). Por ejemplo, aquí le hace falta la piel que cubre el cierre, la pestañita que llevan todos los artículos finos, este broche es demasiado ancho, tiene que ser más planito, pero el herraje italiano es muy costoso, entonces les hace falta ese pequeño plus para que den el brinco internacional.

Greta: Que es también parte de su crecimiento, ¿no?

J. J. Olvera: Claro y que es natural en todos los productos. Y va a llegar el momento en que van a tener los recursos para hacerlo.

Greta: Bueno, con respecto a la responsabilidad social, hay un componente que intenta retribuir; ellas decían cuando las entrevisté; "Aquello que nosotras de alguna manera les "robamos", se los

queremos regresar con esto, comprándole sus artesanías" y bueno, también le dan un plus al consumidor. Realmente, ¿cuál sientes tú que sea el impacto real sobre las familias a quienes se les compra estos productos?

J. J. Olvera: Pues mínimo. Porque finalmente cae dentro del discurso social de las desigualdades. Yo compro esto, no se, en diez pesos y a ellos les cuesta en tiempo como en cincuenta. O sea no está costado el producto, la artesanía de esta calidad y llevar este tipo de costura, el manejo creativo de la aplicación de los colores, el uso de los pedacitos de la tela, el hacerlo de esta manera y colocarle todavía el herrajito y esto, vale más de lo que cuesta y es algo que el tiempo del artesano que dedicó y su experiencia para llegar hasta este momento a crear este discurso estético maravilloso no tiene, o sea no está costado.

Greta: ¿Pero sí podemos decir que hay una intención de incidir aunque se minimamente?

J. J. Olvera: Ah claro. Y es muy bueno. Pero tiene que madurar el proceso. Ellas lo están materializando, en un discurso de gestión cultural para apoyo de comunidades de bajos recursos a través de procesos culturales. Aquí está materializado de esta manera. Ellas adquieren el producto, lo obsequian a su cliente y le regresan en una manifestación económica esto. Pero más bien a futuro tendrían que crear un programa para que estas comunidades aprendieran quizás incluso hasta a maquillarles la bolsa o la piel. Eso es como un sueño muy a largo plazo, pero algo más inmediato sería que con estos recursos se genere una beca para alimentación, o la beca Chulel para contribuir a la mejora artesanal y que se creen instructores artesanales. Para que de la misma comunidad haya un líder que diga ahora vamos a hacer esto; acuérdense lo que nos dijeron las de Chulel, el manejo del color y mira tu color rosita le pones el azul. No sé, un discurso mucho más creativo, ahora está como en un primer nivel, pero lo pueden extrapolar a crear un modelo mucho más aplicado a un beneficio más tangible para la comunidad. Porque esto se reparte entre todos, obviamente. Y acá sería identificar a líderes y apoyarlos porque ellos van a contribuir a un crecimiento más acelerado que hacerlo de esta manera.

Greta: O sea esto sería más un apoyo simbólico.

J. J. Olvera: Es simbólico, pero es muy bonito.

Greta: Pero no todo el mundo lo hace.

J. J. Olvera: No, ojalá todo el mundo lo hiciera.

Greta: ¿Cómo explicar que unas alumnas de diseño, en una materia que es diseño de los objetos, haga algo que tiene componentes de diseño industrial, de diseño de indumentaria, de diseño gráfico?, por lo menos esos tres componentes. Quiere decir que estas alumnas son algo particular tienen algo más allá que el resto. ¿Cómo explicas tú ese fenómeno?

J. J. Olvera: Finalmente yo creo que tiene que ver más con la misión y visión de la Universidad (la

Ibero), de formar esta parte integral y no tanto generar especialistas. Puedes generar un especialista en una carrera, incluso puedes segmentar una carrera de diseño en cinco tipos de diseño, pero finalmente la visión integral te da esta parte integrativa. Yo lo atribuiría a eso, a las materias de integración, a la visión ignaciana que te hace ser un hombre de visión, que te dice: "tú eres un ser humano y tienes una misión en la vida, tu misión es ser feliz tu mismo, ser libre y ayudar a los demás". Y en este sentido, yo creo que ellas de esta manera logran captar a través de las diferentes materias, de su plan de estudios y de este proceso de licenciatura, el encaminar sus esfuerzos a esta visión integral. Porque cuando ellas te dicen "nosotras les robamos algo y queremos retribuirlo de esta manera" no es que estén robando. Es que ellas están más bien aprendiendo y nos están enseñando, en fijarnos en estos grupos, ¿cómo le llaman?...

Greta: ...marginados.

J. J. Olvera: Marginados, estos grupos pequeños, en estas sociedades mínimas en México donde la cultura del campo, la cultura que no compite con las grandes urbes, es una cultura minimizada, incluso oprimida, juzgada mal, no comprendida. Y ellas logran, –para mí lo más rico y lo más maravilloso– con una comunidad que para el país no representa prácticamente nada, entablar un diálogo que rebasa las fronteras del lenguaje, de la cultura y llega a tocar el corazón y el alma de las personas. Y esto lo logran ellas entender de manera muy clara a partir de que van un día y ven cómo viven estas personas, qué es lo que comen, cómo conviven con su medio ambiente, con su clima, cómo reciben el frío descalzos todas las mañanas, cómo su alimentación es un jarro de café y unas tortillas y cuando les va bien a la mejor son frijoles con tortilla. Ver esta pobreza extrema, que hay veces que un día sí comen y días que no, y que esta gente se levanta dándole gracias a la vida y vive en armonía con los demás, dices ¡caramba! Nosotros comemos todos los días y vamos en nuestro coche y no dejamos pasar al que viene de lado derecho y que probablemente tenga prioridades, ¿no? Entonces ellas logran entender este discurso humano de una manera muy bonita y para mí este vehículo de la marca Chulel a través de sus artículos y accesorios para el uso cotidiano, se me hace una expresión del diseño humano, del diseño humanista.

Greta: ¿Estás acuñando un nuevo concepto? Jajajajaja

J. J. Olvera: jajajajajaja

Greta: el Diseño humanista.

J. J. Olvera: Pues sí. Se convierte para mí en un diseño humanista.

Greta: Ahora, no sé si te hayas dado cuenta que ellas están ubicuas. Tu *googleas* Chulel y aparecen en Mypimes o sea ¿cómo llegaron a posicionarse de esa manera en internet?

J. J. Olvera: Pues como buenas diseñadoras seguramente se asesoraron de gente inteligente jajajajajaja, claro que sí. Yo creo que...

Greta: ...que fui yo. Jajajajaja

J. J. Olvera: No, tampoco. Yo creo que son pioneras en muchas cosas, en el sentido de que como dije, el diseñador con una mentalidad de empresario y siendo diseñador tienes mucho éxito porque entonces dentro de la imagen se da la composición, se dan las armonías, generas texturas y esto logra la migración de un eje de significante, significado que genera a su vez un impacto en la otredad, en el otro. Y esto causa tan buena impresión porque está bien construido con un discurso congruente, porque ellas dicen Chulel pertenece a tal grupo y significa tal cosa y por eso le dimos el nombre a esta marca a nuestros productos con esta marca, con esta insignia. Y yo creo que están en todos lados porque han pisado todos los lugares, porque no han estado estáticas, porque han hecho una buena sociedad cada una con sus intereses y sus vidas particulares pero con un proyecto compartido y también eso se me hace un caso de éxito, porque a los mexicanos nos cuesta mucho trabajo llegar a un diálogo de sociedad. Todo debe de tener un proceso en el que ambas partes decidan lo que es lo correcto porque no pueden desperdiciar (el tiempo), va haber la opinión del marido, del primo, de la tía, del cuñado y todos somos expertos en México.

Greta: Sí.

J. J. Olvera: Entonces (les digo) "tienen que cuidar mucho esta base que han construido ustedes dos. Y tienen que estar abiertas a la opinión de los demás, pero las únicas que van a decidir siempre tienen que ser ustedes, y tiene que ser por escrito, así sea una pequeña reunion de trabajo, dar seguimiento de gestión".

Greta: Claro.

J. J. Olvera: Y como gestión del conocimiento todo eso que van almacenando pues lo van... no pueden regresar al pasado y decir es que vamos a hablar de lo mismo, no. Porque entonces su diálogo de negocios les va a decir: ya tratamos eso la vez pasada, ahora tenemos que llegar a una resolución. Y yo creo que el llegar a convertirse en una Pyme, el conseguir créditos, el dar trabajo a las personas y el relacionarse con esas personas, construir esta parte de familia empresarial; porque se convierten en tus socios. Finalmente ellas están en un momento de crecimiento bajo y lento, pero en un momento van a despegar a un crecimiento mucho más acelerado y esos que ahora son sus primeros acreedores van a ser sus socios comerciales.

Greta: ¿Qué características ves en una y en otra? ¿Cómo las diferencias?

J. J. Olvera: Totalmente diferentes. Y yo creo que eso es bueno.

Greta: ¿Cómo es una y cómo es la otra?

J. J. Olvera: Desde el tamaño....

Greta: ja ja

J. J. Olvera: Cintia yo creo que está mas apegada al negocio. Entonces ella como que tiene una

visión clara de la cotidianidad, de las necesidades que va requiriendo. Y esta parte de dedicarle tu tiempo pues hace que te apegues más al negocio, pero por otro lado es un proyecto que comenzaron juntas. Las dos son dueñas de la marca 50 y 50 por ciento. ¿Qué pueden crear? Pueden crear una unidad de comercialización donde hayan más participantes. Yo lo que respetaría siempre y es algo que no les he dicho es que que la marca sea de las dos y crear su comercializadora de la marca Chulel pero los demás que ingresen con capital no van a tener derechos sobre la marca, van a tener derecho sobre la utilidad de la marca, de la comercialización, pero en cierto momento cualquier cosa que suceda pues una tiene su 50% y la otra el otro 50 % y siguen siendo dueñas de la marca.

Greta: Claro.

J. J. Olvera: Y esto las va a obligar siempre a trabajar juntas y en equipo como lo hicieron desde un principio. Ahora, lograr equipos exitosos es bien difícil y más en la Ibero porque somos individualistas, egocéntricos. Hacer con equipo. Se trata de construir equipo para tener fortalezas y eso es algo que todavía ni lo entienden muchos alumnos y ellas lo entendieron desde el principio, entonces no tienen que alejarse de eso, tienen que solidificarlo. Una es más numérica, una es más sensible, una es más preocupada, la otra menos. Esto hace que se forme un estilo de equilibrio de dirección y se complementan. No importa qué tan diferentes y tan alejadas estén la una de la otra, siempre se van a complementar porque por algo pudieron sacar un proyecto.

Así como lo hicieron Pineda Covalin, seguir ese modelo que es mexicano y ha sido exitoso, pero acá ellas se fueron más allá, más allá de sus nombres.

Greta: Incluso fue arriesgado.

J. J. Olvera: Incluso fue arriesgado y además no tuvieron toda esta parte previa de hacer los estudios preliminares para que el consumidor final decidiera si el nombre le gustaba o no, si la tipografía era la mejor. Siguieron su intuición femenina y finalmente bueno, en un grupo, en una pequeña aula, en un pequeño cosmos a todos nos agradó. Y a los mayores, que quizá no somos los más especialistas ni los mejores pero tenemos ya un bagaje de experiencia porque hemos visto muchas cosas y hemos probado muchos sabores. He visto dos fases o tres prácticamente. La primera que desarrollaron el modelo para la clase. La segunda que ganaron el premio y que dicen "ah vamos a hacer esto" y empiezan a sacar sus modelos y la tercera en la que hasta yo les he dicho quiero que me hagas algo así y han tratado de hacer un traje a la medida. Y están abiertas a eso. Finalmente hay algo que toda empresa necesita y es oír al cliente, estar abiertos a escucharlo, a entenderlo y ver aparte de lo que hace la competencia, seguir buscando ese identificador constante que me siga manteniendo en lo que yo soy.

Greta: Sí, totalmente.

J. J. Olvera: Ellas tiene la oportunidad de crear un certificado por cada compra y tener clientes frecuentes que si acumulan, no sé, veinte, diez certificados les den un reconocimiento por apoyar a las comunidades Tsotsiles. Si yo ya tengo diez artículos de ellas pues yo ya soy un *follower*, un seguidor, un amante... Ya ves que ahora está muy de moda el *love mark*. Y así muchos que lo compramos... yo llevo mi cartera, creo que por aquí anda.

Greta: ¿También?

J. J. Olvera: También es de ellas. Y cuando doy mis regalos de navidad, yo que trabajo con el Departamento de Estado de Estados Unidos, les hablo a ellas, les digo véndanme la carterita, el lapicero, que es como hablar de México y de la gente que conozco y que finalmente quieres.

Greta: También es un poco hijo tuyo, ¿No lo sientes así?

J. J. Olvera: ...pues sí (sonríe).

VII Reporte de entrevista a Manola Martin

Número de entrevista: 5	Fecha y hora: 12 de octubre de 2011. 20:00 hrs.	Lugar: Starbucks Prado Norte
Realizada a: Manola Martin	Profesora de Seminario de titulación.	Investigación: Chulel, innovación en diseño de accesorios, basada en el rescate de culturas indígenas.

Greta: Bueno, cuál es tu formación y de dónde eres originaria?

M. Martin: Yo estudié diseño en la Ibero, soy diseñadora gráfica, hice un subsistema en textil. Salí en 1978 me parece, cuando me recibí. Entonces salí de la Ibero y yo fui un caso dentro de la época, cuando yo me recibí, me casé y necesitaba un trabajo que me diera libertad y que me diera... yo no me quería ver bajo un restirador, yo trabajé en el despacho Ramírez Vázquez, luego trabajé en otro despacho y la verdad no quería eso, entonces emprendí mi propio negocio.

Greta: ¿Entonces te tocó participar en la época en la que él hizo el desarrollo para los juegos olímpicos y eso?

M. Martin: Me tocó la Basílica, me tocó el Banco del Atlántico, me tocó toda la parte del diseño nuevo. Era un despacho muy grande, un horario muy mal pagado. Entonces como estudié subsistema textil, me contactó a una fábrica textil que hacía toallas y al diseñarle yo las toallas entro en contacto con los compradores, con las tiendas departamentales, específicamente Liverpool y Suburbia y de ahí veo que hay un nicho en el mercado de aquellas épocas donde los artículos de cocina, estaban muy descuidados, no habían. Era una época en que no había importación, en que no había diseño, segmentación en el mercado... entonces encuentro ese nicho y me pongo a trabajar, emprendo mi propio negocio y son 32 años con el negocio. Entonces...

Greta: O sea diseño de...

M. Martin: Artículos de cocina.

Greta: ¿Cómo se llama?

M. Martin: Tesitura. Todavía no soy famosa pero tengo producto en anaquel, manejo autoservicio, departamentales, hago promocionales, en fin, me meto a hacer mesa y cocina. Yo regreso a la Ibero a dar clases en el año 2000, creo, regreso días antes cuando se cayó la Ibero vieja... Y cuando regreso en el año 2000 mi formación es de proyectos reales de trabajo, es de calle, más que teórica soy totalmente de calle. Entonces surge un proyecto de vinculación con empresas y yo soy como el enlace entre las empresas y la Ibero. Entonces empieza a haber cambio de programa y el senado elimina la tesis de la carrera...

Pero como era el plan de estudios anterior donde de Santa Fé, entonces quedó una materia suelta que se llama Seminario de opción terminal, que yo la daba. Entonces con Jorge y en aquellos días era Paty (la directora del departamento de diseño) lo que se nos ocurre es que en esa materia los alumnos formen su propio negocio.

Greta: Ese era el propósito.

M. Martin: Ese era el propósito, formar un negocio. Claro, la primera idea era motivarlos a eso... mi caso era de emprendedores y yo era una prueba de que se podía...

Greta: Claro ¿Y sólo dabas tú esa materia o había otra persona?

M. Martin: No, sí la daba... bueno realmente como hacer negocio lo hacía yo nada más, entonces te puedo decir la cantidad de negocios emprendedores exitosos que salieron de ahí...

Greta: ¿Ah, sí?

M. Martin: y que han salido.

Greta: ¿Cómo cuáles?

M. Martin: Hoy con Jorge hablábamos de uno que se llama Citroen, es comida rápida que llevan a las oficinas en un carrito para la gente que no puede salir a comer, les llevan la comida. Está el de Chulel, tengo una lista...

Greta: Ellos son de formación de diseño.

M. Martin: Son diseñadores gráficos, específicamente. Porque en aquellos días yo daba clase en diseño gráfico. Entonces el primer día de clases hablaba con ellos y les vendía la idea... existe gente que no es emprendedora y respetaba yo mucho ese principio, pero había que probarlo y ahí había que hacerlo. Tenían que hacer un negocio en los cuatro meses que dura el semestre y entonces yo tenía un objetivo. Invitaba a una profesora de administración que les daba toda la parte administrativa porque tú sabes que siempre falta esa parte, entonces qué mejor que un profesor de administración. Les hablaba de lo que era el emprendedor, la parte administrativa y yo me metía con ellos a hacer todo el negocio, desde concebirlo, encontrar el nicho en el mercado, que hubiera, que nos gustaba porque también parte del emprender es hacer algo que te guste.

Greta: sí, sobretodo que si es estudiante de diseño y te vas a dedicar a la comida...

M. Martin: Bueno, fijate que hubo un caso que fue exitoso y que está en las tiendas gourmet, de una niña que su mamá hacía por necesidad, porque sus papás se separaron. Entonces la mamá hacía comidas a domicilio y banquetes. Y hacía una ensalada que realmente era muy buena. Entonces la niña que estaba estudiando le dice a su mamá: ¿Por qué no hacemos el aderezo, lo hacemos industrializado... contratamos un ingeniero químico? Les ayudó a hacer los conservadores y ahora lo está vendiendo en tiendas gourmet. Entonces ahí el chiste era que los alumnos se identificaran con algo, encontraran el nicho e hicieran todo el planteamiento del negocio, motivados desde luego a que iba a funcionar y que lo vieran como algo real y que fuera una opción. Yo lo que les decía a ellos era: van a acabar de estudiar y no van a encontrar trabajo, entonces para que se malcontraten con un sueldo de cuatro mil pesos... bueno por lo menos empiecen a emprender. Hay

otro negocio, ahorita hay una niña que puso en Polanco una tienda de chucherías, todas cosas de diseño y le va muy bien.

Greta: ¿No es una que hace papelería?

M. Martin: como papelería, es que han surgido muchas, ahí tengo una lista de las presentaciones de aquellos alumnos.

Greta: Y tienes la de Chulel

M. Martin: Sí claro.

Greta: ¿Podrías compartirla?

M. Martin: De hecho ellas modificaron el nombre.

Greta: Cuéntame eso.

M. Martin: Es que en un inicio estaba registrado. Es muy poco tiempo el que tenemos, entonces para ser claro, entran a la página, hacen una investigación rápida para ver si existía alguien parecido o el nombre y se metían en internet ahora y en su empresa.com. Metían el nombre y veían si el nombre estaba tomado y en qué rango. Entonces ellas según recuerdo cuando lo empezaron a registrar estaba con problema y cambiaron el nombre.

Greta: Pero es un nombre afortunado. ¿Ese nombre lo hicieron dentro de la clase?

M. Martin: Sí, sí.

Greta: ¿qué abarcaba? o ¿qué alcance tenía ese naming o branding?

M. Martin: A ver, primero era encontrar el nicho, el producto. Ya que tenían el producto hacerle el diseño de marca, el empaque. En ese caso era todo, el diseño del logo, el diseño de marca y las bolsas y qué diseño le iban a poner.

Greta: Era una condición de tu materia, es decir tienen que hacer el producto.

M. Martin: A ellos yo les daba diez minutos en la presentación final, suponiendo que estaba un señor que iba a invertir. Hoy por hoy hay un programa en la tele que se llama...

Greta: es como un plan de negocios.

M. Martin: ¿cómo se llama? ¿lo has visto? Es como Dragons... lo dan en CBS. Es un programa norteamericano, son cinco inversionistas fuertes. Los participantes se paran frente a uno a vender su producto o su servicio y tienen diez minutos. Aquí eran diez minutos y hacían la presentación y desde luego llevar el dummie, el prototipo o el producto final ya hecho, tenían que ver calidad de materiales, si era viable, los costos, qué era lo que más les costaba. Al ser diseñadores siempre la

parte de aterrizar costos les cuesta mucho.

Greta: Era una solución integral porque tranquilamente podrían haber desarrollado sólo la marca pero no, tenían que llevar el producto.

M. Martin: La marca era parte, aquí lo importante era el producto, sostenido por una marca. Por eso fue que lo que ellas vendían eran las bolsas, entonces el cambio de nombre no fue tan importante porque lo que valía era la bolsa.

Y desde luego ubicar en donde. Porque en ese nicho que habían encontrado era muy importante ver quién iba a ser su usuario para ver dónde se iban a establecer.

Greta: ¿Quién iba a ser su usuario?

M. Martin: En ese momento me acuerdo que ellas pensaron en el aeropuerto, en tiendas. Desgraciadamente ¿quién te compra productos como nación, con diseño muy nacionalista? Un poco Pineda Covalín (son dos de la Ibero que pusieron su negocio). ¿Quién te compra? Pues la gente de afuera, el americano o el turista valora mucho el diseño mexicano, y allí empezaron. Son dos niñas muy... si se la creyeron, aquí tienes que creértela. Porque había proyectos muy buenos que de hecho tengo muchísimos que por poco interés o porque se fueron a estudiar maestría o la vida les cambió, lo olvidaron. Esa fue la historia, esa fue la materia y esos los objetivos que tenían que cubrir con la materia.

Greta: ¿Y ellas empiezan a mostrar bocetos? o sea, ¿cómo dividen el trabajo porque como son distintos aspectos a solucionar...?

M. Martin: Mira primero cuando encontraron que sí había un nicho, qué era lo que tenían que hacer, a la par tenían que trabajar el producto y el nombre. Al ver el producto, tenían que ver competencia, tenían que ver qué competencia había, contra quién iban a ir.

Greta: ¿Qué alcance tenía ese Benchmarking?

M. Martin: Mira en cuatro meses no puedes saber tanto. Ahora tienen mucha facilidad con internet. Tenían que darse cuentas ellas de la competencia que era Pineda Covalín, ARIES, tiendas en el aeropuerto. Tenían que ir y tomar fotos, ver qué estaban haciendo, ver qué estaba sucediendo y justificar un poco el porqué encontraban ese nicho y cómo lo iban a alcanzar. Al mismo tiempo que desarrollaban eso, se metían a ver materiales, costos de materiales, dónde los iban a conseguir, quién les iba a estampar. Los dummies no me los quedaba yo, pero hay fotos para que los veas como estaba.

Greta: ¿Cómo le hace un alumno con una formación de diseño gráfico, para resolver de manera

tan integral algo, precisamente en lo textil, en la indumentaria?

M. Martin: Ellas habían hecho su subsistema en diseño textil igual que yo. Cuando haces en la Ibero diseño textil te dan muchas herramientas y yo creo que el diseñador gráfico, a diferencia del industrial, a diferencia del textil mismo, tenemos como mucho más la visión de todo el producto, no te da miedo, porque te metes al diseño gráfico, al envoltente, a la marca, también al producto. El estampado era bordado, era, según me acuerdo también....

Greta: Serigrafía

M. Martin: Serigrafía... entonces como que tienes esa formación, tienes eso que te permite hacer pruebas. Mira aquí mucho es el ensayo y el error. Estamos muy acostumbrados y tú lo sabes, y tenemos esa ventaja, que no te asustas; ¿no salió?, va de nuevo, vuelvo a hacer y tenemos las herramientas.

Greta: Entonces hacen esa investigación de mercado, ¿y luego qué sigue?

M. Martin: Yo les corregía, mis clases eran dos veces a la semana nada más, tenían una semana para traerme todo lo que habían investigado y entonces empezaban a desarrollar. Yo les decía: "váyanse a buscar... y necesitan saber... y tráiganme proveedores... y tráiganme telas y tráiganme precios..." y yo con ellos iba de la mano diciendo: "esto es viable, no es viable, esto sale del mercado, esto no puede ser un costo, esto no puede ser un precio". Trabajaba con ellos, los iba llevando de la mano, teníamos una metodología que se las daba yo en el plan de negocios y había que seguirla.

Greta: ¿Ellas tenían que presentar un plan de negocios?

M. Martin: Sí, claro. Lo debe de tener Jorge, porque dentro de la presentación era su tesis, ahí estaba todo, ellas lo deben de tener. Yo no me quedaba con eso, son muy caros, hacer un libro es muy caro. A mí me daban copia del archivo. Y en ese reporte escrito estaba todo el trabajo, no sé si ya te lo enseñaron.

Greta: No, no lo he visto.

M. Martin: Eso es mucho más claro que lo que yo tengo, porque ahí está todo el reporte de todas sus investigaciones.

Greta: ¿Cómo las describirías a ellas dos, qué características dirías...?

M. Martin: Mira yo con la que más hablé fue con Cintia que de hecho fue la que hizo la materia, la que hizo el proyecto.

Greta: Gaby no estaba en tu clase.

M. Martin: Gaby que me acuerde no, lo voy a verificar, pero Cintia fue una niña muy completa, el emprendedor, tiene características muy claras, es una persona que no se vence, que investiga mucho, que de verdad tiene esa motivación. No tienes que estarlo presionando, entonces es muy gratificante. Realmente tú estás nada más dirigiéndolas. Cintia era una niña muy entregada y creyó en su proyecto y cuando crees en ello, como dice Steve Jobs si lo quieres, lo logras. Y sobre todo Cintia fue una niña que creyó en el proyecto. Y cuando lo vió hasta se sorprendió. Me acuerdo mucho de su entrega, eran igual 15 ó 20 proyectos que teníamos y me acuerdo de la entrega de ellas, realmente muy orgullosas de lo que habían hecho. Hasta ahí ellas se lo creían y eso lo trasmites y lo vendes.

Greta: Claro. Bueno ya te iba a preguntar qué paralelismo o diferencias les veías con otros productos como Pineda Covalin...

M. Martin: Lógicamente ellas ahora han avanzado muchísimo, de la muestra inicial a ahora. Porque han probado un Mercado, porque eso sí, necesitas tiempo. Digo, a mi me pasaba y tú lo sabes, el producto que tú piensas que es el mejor es el que menos se vende. Por lo arrogantes que somos y por lo soberbios. Somos de una formación que te olvidas que tú no eres el consumidor. Fíjate quién es tu usuario y él es quien te va a decir, tú no. Entonces eso no te lo creen hasta que empiezas, yo les decía no inviertan mucho, saquen dos tres, pruébenlas, vean, escuchen y eso te va haciendo un mejor producto.

Greta: Entonces su target sí lo tenían identificado que era...

M. Martin: Eran las tiendas del aeropuerto, era el turista, era la persona que le gustaba vestir, usar artículos mexicanos...

Greta: más alternativo

M. Martin: ...tipo la Condesa, el Bazar del sábado, ahí empezaron a probar. Porque Pineda Covalin fue hasta que Marta Sahagún se puso una mascada que dio el brinco internacional, porque se movieron. Me acuerdo que esta niña Cristina llegaba y vendía corbatas en empresas, así empezó, en empresas a ejecutivos y a decirles tu corbata parece Hermes trae a Quetzatcoatl y ahí empezó a moverse, tardaron años.

Greta: Pero también fue como una acción de relaciones públicas.

M. Martin: Sí claro, ubicaron bien el nicho y yo recuerdo que Marta Sahagún fue la que internacionalizó. Ya vendían en tiendas de aeropuertos y eso, pero ella empezó a regalar a la presidencia y a la embajada y ahí ya dio el brinco internacional.

Greta: Bueno, ¿el Desing Thinking de qué manera posibilita el que alguien sea emprendedor? hay

diseñadores que no son emprendedores, pero ¿de qué manera crees que el Desing Thinking juega un papel para construir innovaciones y emprendimiento?

M. Martin: Mira ahora en la materia que estoy dando, Diseño VIII que es integral, que les damos el Desing Thinking no está enfocada al emprendedor. Déjame hacer el *switch*, lo que estamos vendiéndoles a los alumnos ahora, convenciéndolos... (ahora se juntan las cuatro carreras: industrial, interactivo, gráfico y textil) es decirles que se vean más como estrategias que como diseñadores. Yo creo que el emprendedor tiene que ser estrategia a fuerza. Entonces es algo que se da natural, el que es emprendedor y para mí el diseñador tiene ese plus, siempre se los he dicho, créanselo, ustedes tienen algo, ese plus es un activo importantísimo en una empresa, porque ese no nos cuesta, lo traen innato.

En cambio aquí un ingeniero cuando contrata un diseñador le cuesta mucho dinero. Por eso luego hay negocios que tienen que hacer todo un departamento creativo muy costoso, entonces hay un artículo que se sale de mercado por el costo que le estás poniendo. Yo creo que ahí es donde se cuadra que el emprendedor tiene que ser estrategia, tiene que innovar. Y otra cosa que les decía mucho y se reían, en un principio yo recuerdo que al diseñador le preocupa mucho que te copien, . Yo les decía, se los digo toda la vida: “Den gracias a dios que les copien, preocúpense que no les copien nada, preocúpense si ni quien los voltee a ver. “Qué maravilla que saques algo, –y se los decía mucho a ellos– sacas tu bolso y te lo copian, estás sacando la otra, ¿qué te esperas?” Bendito sea dios que la sacaron, entonces en esa parte es donde innovas. El desing thinking yo lo veo más como el crear, el hacer toda una estrategia diferente que te permite con cosas muy simples darle la vuelta a tu empresa.

Greta: Pero el desing thinking ¿sí es un plus con respecto a otro perfil?

M. Martin: Claro. Y yo creo que nosotros (los diseñadores) lo tenemos natural. Forma parte de la personalidad del diseñador que naces con eso, o sea es parte de tu formación pero hay que creérsela. A mí me pasó con los alumnos de ahora que no se la creen. Vino un ingeniero que da en la Maestría en diseño estratégico e innovación...

Greta: ¿Quién?

M. Martin: Rodrigo Canales, es un sobrino mío. El es ingeniero industrial, tiene maestría en MIT luego hizo doctorado también en MIT y da esto de diseño estratégico y les decía a mis alumnos, “es que ustedes no saben la manera de pensar que tienen, y lo importante que es en una empresa ahora. Yo, –les decía–, yo ingeniero soy cuadrado, en mi mente no entra el error, yo no concibo el error, esto se planeó así y es así. Y hoy por hoy ya nos dimos cuenta que en una empresa hay que marcar y hay que probar. El ensayo-error es bien importante. Entonces esa parte en las empresas están

viendo que es importante tener un estratega.

Greta: ¿y además está de moda no? en las empresas. Ahora más que nunca se está hablando de esto.

M. Martin: Porque están viendo que tenemos cualidades necesarias para innovar porque, tú lo sabes a raíz de la maestría porque la vida de un producto antes era de treinta años y hoy o te mueves... ahorita te platico de mi empresa qué me pasó.

Greta: No pues platicame.

M. Martin: Me pasó, tristemente yo dando la materia y se me vino abajo, no innové, no lo vi y claro entró al mercado China, entró India...

Greta: Son competencias terribles

M. Martin: Yo no me moví, tuve la vida de lo que dicen los libros, treinta años. Y era para verlo y no lo hice.

Greta: Bueno pero tú tienes naturaleza emprendedora y en cualquier momento puedes...

M. Martin: Entonces yo creo que le desing thinking es eso, es querer ser estratega, al ser emprendedor eres estratega y ellas van a tener que empezar a moverse, no se pueden quedar con lo que están haciendo, tienen que empezar ya ahorita a ver para dónde van a voltearlo y buscar mucho al usuario que en eso es en lo que ahora hacemos mucho énfasis en los alumnos.

Greta: Dentro de este ejercicio que se hacía de la construcción de marca y del producto ¿se hacía investigación del usuario?

M. Martin: Tenían que hacer encuestas, ir a encuestar y preguntar, una encuesta cualitativa. Se supone que todo el mundo lo hacía, Cintia sí lo hizo.

Greta: No todo el mundo lo hace.

M. Martin: No todo el mundo lo hace pero te inventan los costos y dices: La vida les dirá ¿no?

Greta: Hay una parte del concepto que tiene que ver con responsabilidad social, con retribuir al indígena, no sé si eso ya desde un comienzo lo tenían pensado o se fue manejando en el camino, pero ...

M. Martin: eso se fue manejando en el camino.

Greta: ¿Qué tanto sientes que eso tenga un impacto social hacia esas comunidades? Cintia habla mucho de que ellas quieren retribuir un poco de lo que les han robado, que les han tomado grafismos de su cosmovisión y todo eso.

M. Martin: Me encanta y yo sí creo que es una obligación importantísima.

VIII. Reporte de visita de campo a tienda

Ibero

Número de visita: 2	Fecha y hora: 21 de septiembre de 2011. 10:00 hrs.	Lugar: El cubo UIA
Realizada a: Módulo de souvenirs de la Ibero, dentro de las cafeterías del Cubo.	Empleada del módulo	Investigación: Chulel, innovación en diseño de accesorios, basada en el rescate de culturas indígenas.

Chulel, innovación en diseño de marroquinería basada en el rescate de las culturas indígenas mexicanas: los desafíos de una MPYME para su crecimiento.





Objetos de chulel exhibidos en la cafetería El cubo en la Universidad Iberoamericana.

Fotos: Greta Sánchez

Observaciones y comentarios

- Los objetos exhibidos son escasos, sólo encontré una lapicera y algunas carteras.
- En las vitrinas del pasillo que da al edificio F, hay un poco más de variedad, observándose morrales, carteras y lapiceras.
- En el carrito móvil que me encontré camino al edificio S, se muestran de manera más atractiva los productos, inclusive el morral negro de mensajero, que al parecer se trata de una edición especial con el logo de la Ibero. Al examinar los objetos parecían de una calidad menor a la que se muestra en fotografías, e inclusive en Facebook. Solicité la venta de dicho morral, con costo de 825 pesos, pero no pude realizarla ahí mismo, ni en el módulo del Cubo porque sólo aceptan efectivo, no cuentan con terminal para tarjeta de crédito.
- La vendedora no proporciona información sobre los productos.

Tareas

Comprar un producto Chulel.

Solicitar una entrevista con algún comprador.

Realizar visita a centros comerciales y museos.

Realizar más documentación gráfica.

IX. Reporte de visita de campo tienda ¡Ay
caray!



Foto: Greta Sánchez

Número de visita: 3

Fecha y hora: 22 de septiembre de 2011.

Lugar: Tienda ¡Ay caray! De la Condesa. Alfonso Reyes casi esquina con Nuevo

	15:00 hrs.	León.
	Empleada de la tienda	Investigación: Chulel, innovación en diseño de accesorios, basada en el rescate de culturas indígenas.

Observaciones y comentarios

- Existen objetos como carteras, y bolsos pequeños, no hay mucha variedad, considerando que en el catálogo se encuentran diversos modelos.
- Al pedir a la empleada que me mostrara una cartera, refirió que los productos "vienen de Chiapas" y mostró la etiqueta explicativa de Chulel.

Hallazgos

- No hay suficiente variedad en los productos.
- Al parecer, decir que vienen de Chiapas es una estrategia de venta de la empleada, sin embargo, es claro que la empleada no tiene un conocimiento del producto, materiales, etcétera.
- Los productos se mezclan con otras marcas lo cual les resta notoriedad en la exhibición.
- Sería conveniente dar capacitación a vendedoras sobre las cualidades del producto.
- Al comprar una cartera no me la entregaron en su bolsa protectora.

X. Reporte de visita a programa de radio Gran estación central

Número de entrevista: 4	Fecha y hora: 11 de octubre de 2011. 18:30 horas.	Lugar: Estación de radio Mente abierta
Realizada a: las diseñadoras emprendedoras de Chulel y a mí por Pepe Olvera.		Investigación: Chulel, innovación en diseño de accesorios, basada en el rescate de culturas indígenas.



Programa Gran Estación Central. Foto Greta Sánchez.

MUJERES EMPRENDEDORAS Y LENGUAS INDÍGENAS

Pepe Olvera: Qué tal buenas tardes, nuevamente José de Jesús Olvera, aquí en nuestra querida estación Radio Mente Abierta, su programa de todos ustedes “pensando un México diferente, un México mejor”, gran estación central, muy bienvenidos de vuelta a estos andenes, ya listos y preparados para abordar nuestra locomotora, que nos va a llevar por un viaje maravilloso a través de las lenguas indígenas de México, a través de los saberes y haceres de estas comunidades a veces tan olvidadas, a veces tan ignoradas, a veces tan sometidas que hemos estado dejando al lado y yo creo que vale mucho la pena que retomemos ese concepto de pensar que no somos los únicos, que

México son muchos Méxicos y esa es su riqueza y su fortaleza y precisamente para ser más fuertes y consolidarnos más como mexicanos en este mosaico maravillosamente extendido de una realidad con diferentes lenguas, sabores, costumbres, ritos y formas de pensar y sentir a México. El día de hoy tengo a dos emprendedoras que han creado todo un modelo de negocio que tiene que ver precisamente con la inspiración en una comunidad indígena y el apoyo a esta comunidad básicamente de mujeres que se dedican a construir y a diseñar un México maravilloso. El día de hoy tenemos a Gabriela Castilla, Gerente de Producción de una marca maravillosa que se llama Chulel y a Cintia Vallejo, Gerente de Ventas. También está con nosotros Greta Sánchez Muñoz que es Subdirectora de Diseño y Edición de Materiales Educativos del INEA y actualmente está haciendo una tesis de Maestría en Diseño Estratégico e Innovación. Y hemos juntado a estas tres personalidades para que nos hablen de este México que todos los días pensamos, pero que ellas más que pensarlo, lo transforman. Muy Bienvenida Gabriela, muy bienvenida Cintia y muy bienvenida Greta.

Todas: Gracias.

Pepe Olvera: ¿Cómo se sienten? ¿Cómo están?

Cintia: Muy emocionada, muy contenta de estar aquí otra vez contigo.

Pepe Olvera: Muchas gracias estoy muy contento por tenerlas aquí y sobre todo porque tenemos un auditorio que piensa, un auditorio inteligente, un auditorio que siente y vive México todos los días.

No sé con quién empezar ni qué decir porque traen cosas muy bonitas, yo ya vi por ahí algunos artículos que ustedes tienen y me gustaría que alguna de ustedes; Cintia o Gabriela me comentara qué es Chulel.

Cintia: Bueno, Chulel como ya lo sabes Pepe y Greta también; fue un proyecto de titulación cuando nosotras estábamos en la carrera de diseño gráfico. Nos dimos cuenta que nosotros mismos, nuestros compañeros, sabíamos muy poquito de textil indígena, sabíamos que eran muy bonitos, que son muy hermosos, que son artesanalmente hechos, etcétera, pero no sabíamos que cuentan historias de los mismos indígenas que lo portan, de las comunidades, de las lenguas, todas esas historias que vienen dentro de un huipil que representan su flora, su fauna, sus dioses, su cosmogonía.

Pepe Olvera: ¿Entonces digamos que cuando yo voy a una de estas partes de México y compro alguno de los artículos que ellos tienen y transforman con sus manos, finalmente lo que yo estoy viendo es parte de su vida cotidiana en el sentido de que están reflejando los iconos de todos los días, de esta forma natural en la que ellos viven?

Cintia: De todos los días y desde hace muchísimo tiempo. Los mismos símbolos se vienen rescatando

de generación en generación, muchas ya desgraciadamente lo tejen mecánicamente pero bueno, muchas instituciones y muchas personas están tratando de que esta riqueza que se transmite de generación en generación no se pierda.

Pepe Olvera: Claro, oye Greta yo te quería preguntar sobre estas chicas que leíste tú en El Universal, hace tiempo, hace no mucho, una nota que sacaron sobre ellas. ¿Qué decía esa nota sobre estas mujeres emprendedoras tan jóvenes y guapas?

Greta: Bueno primero muchas gracias por invitarme...

Pepe Olvera: Gracias a ti.

Greta: ...porque de esta manera sigo aprendiendo acerca de ellas. Pues mira como estoy dejando por escrito en mi tesis, yo las conocí gracias al Facebook, gracias a las redes sociales. Yo estoy suscrita a la página de la Ibero de diseño y precisamente ellos lo que hicieron fue postear una nota de El Universal, una nota que se llama "Tan étnicas como chic"...

Pepe Olvera: wow eso me encantó, "Tan étnicas como chic".

Greta: Entonces, y creo que ahora que repites la palabra, lo que me hizo clic fue la palabra "étnicas" y dije "a ver de qué se trata", entonces hice click, lei la nota. Era una nota breve que daba cuenta de este proyecto de emprendimiento, que hace un rescate de lo que comentaba Cintia previamente de los grafismos, de las culturas indígenas y me pareció buenísimo porque si bien la suya no es una innovación totalmente disruptiva, porque como sabemos, ya hay unas pocas empresas que han tocado el tema, ellas tenían ciertas peculiaridades: el hecho de que fueran jóvenes, el hecho de que fueran producto de un ejercicio terminal para la licenciatura, entonces a mí se me hizo un tránsito muy corto de ser estudiante a empresarias.

Pepe Olvera: Claro sí, lo que alguien le toma a veces muchos años, primero trabajas para empresas y luego te das cuenta que no, que tú tenías que poner tu propio negocio.

Greta: Sí, entonces eso me impactó y lo que hice de inmediato fue *googlear* y para mi sorpresa, los resultados de Google eran impresionantes porque salían páginas y páginas de Chulel. Entonces encontré la página ya de la empresa propiamente y yo dije, voy a ver si tengo suerte y me comuniqué al correo de ventas y les dije: "Oigan me interesa investigar sobre su proyecto, me gustaría tener una entrevista con ustedes" y para fortuna mía Cintia de inmediato, casi de inmediato tuvo a bien responderme, cosa que me dio mucho gusto...

Cintia: después de dos semanas ja ja ja ja ja.

Pepe Olvera: No creo, yo les mando un correo y a los tres minutos ya lo tengo contestado.

Greta: es que una página así la tienes que tener... dar respuesta inmediata. De alguna manera esto te habla de su eficiencia, de estar pendiente de qué pasa con tu empresa. Y a partir de ese momento empecé a investigar y he descubierto... todavía voy en el proceso de investigación pero he descubierto cosas muy interesantes, pero digamos que el inicio del porqué me acerco a ellas es precisamente ese *clic* que me hizo lo étnico con mi historia personal y profesional.

Pepe Olvera: Claro, la verdad tocan temas que son para mí muy sensibles, por ejemplo estas comunidades cuando uno viaja y conoce México yo jamás le regateo a un indígena o a una persona que hace artesanía, jamás. Porque cuando yo compro algo en un centro comercial, llámese wallmart, llámese Palacio de Hierro o cualquiera de estas tiendas que están siempre de moda y que tienen una posición culturalmente hegemónica en nuestra mente que creemos que ahí encontramos todo y que es lo más bonito, lo más barato y lo más maravilloso, pues descubrimos que cuando caminas en las calles descubres de verdad cosas maravillosas, artesanos y gente que convierte su vida cotidiana en una actividad comercial en la que los textiles, la madera, los elementos naturales que nos da la tierra toda la vida, los transforman y que de ahí viven. Entonces yo no me atrevería a regatearle a alguien que se pasó en una pulsera tejida con hilos quizá dos semanas. Me está pidiendo cien pesos y yo le quiero dar veinte, se me hace algo ruin, algo bajo y yo creo que muchas personas tienen todavía esta práctica. En ese sentido yo creo que ustedes, las tres tienen mucho que platicarnos porque somos muy ignorantes sobre nuestras comunidades, sabemos que hay grupos urbanos, los emos, o cualquier otro espécimen urbano. Pero finalmente nosotros tenemos tanta riqueza que debemos ser más humildes y respetar a nuestra tierra y respetar a estos símbolos que han construido a nuestra nación. Ustedes qué saben, qué tienen que decir en torno a esto, sobre todo porque ustedes se han acercado de una manera respetuosa a estas comunidades para llevar por ejemplo tú Greta, la sabiduría en la palabra. Entonces mi pregunta en concreto es ¿qué me pueden decir de esas comunidades, qué han aprendido ustedes de ellos?

Greta: Bueno pues hace un momento tu decías que nosotras, o en el caso particular mío, donde yo he trabajado, en el instituto, no es tanto que les llevemos el saber, nosotros hemos aprendido muchísimo. Hemos tratado de hacer, digamos instrumentos para que ellos puedan tener una vida mejor a través de la educación pero realmente para sorpresa nuestra, –aunque no debería causárnosla–, quienes aprendemos somos nosotros. En el caso del diseño gráfico, yo –tengo 20 años haciendo libros y otros materiales educativos en medios digitales también–, siempre había trabajado con materiales para población hispanohablante y eso es relativamente fácil, porque es tu propia lengua, tú puedes identificar errores en el momento de la edición, puedes hacer más fácil el diseño cuando se trata de las ilustraciones, pero cuando se trata de otra lengua de la que no entiendes absolutamente nada, entonces es cuando tú te sientes como ellos ante el español cuando son

analfabetas.

Pepe Olvera: Ay si qué fuerte. Imagínate tú naciste en este país y no entiendes. No sabes cuando te piden la credencial de elector o la cartilla de vacunación para que puedas llevar a tu hijo a la escuela. Ha de ser terrible.

Greta: Sí, seguramente que es frustrante. Yo lo vivo todos los días, es mi trabajo.

Pepe Olvera: ¿Oye Greta una pregunta, el INEA cuándo nace, cuándo surge, cuándo se forma?

Greta: El INEA acaba de cumplir 30 años de fundación, siempre ha atendido a poblaciones indígenas, pero en particular a partir del año 2006 se empiezan a editar títulos en alrededor de 49 lenguas si no me equivoco, que no son todas las que existen en México, porque yo te decía que son 68 grupos indígenas y más de trecientos y pico lenguas por sus respectivas variantes. Por ejemplo el náhuatl, que no es el mismo el que hablan en Veracruz que el que hablan en Puebla. Entonces atendiendo población indígena de manera importante es hasta ahora. Y bueno, siempre creímos, adentro del INEA que a la gente, a esta gente marginada que tú comentabas hace un momento, precisamente lo que había que llevarle era diseño de calidad y materiales de calidad, de primer mundo, igual que se lo puedes llevar a la población hispanohablante porque somos todos mexicanos a final de cuentas.

Pepe Olvera: Yo le quiero decir algo a mi auditorio, que aquí tengo un libro hermoso, con un diseño editorial impecable, además ha sido recreado aplicando alguno de estos diseños tradicionales de esas comunidades. En los inicios de unidades, está lleno de colores como son la vida de estas personas, llenas de formas y color. Uso de la lengua escrita y veo aquí unas imágenes con ilustraciones muy bien elaboradas, ahora sí que utilizando un pensamiento de estos hegemónicos capitalistas, como de primer mundo y veo aquí en la portada a estas mujeres, a estos hombres, indígenas con sus telares, con sus documentos. La verdad es un libro muy bien logrado, yo quiero decir que así como algunas veces expresa uno de ciertas instituciones que no sabemos para qué existen ni qué hacen, yo creo que aquí a través del INEA y de esta posición del volver a acercarse a las comunidades para enseñarles el español, a hacerlos bilingües, ofrecerles una alternativa para facilitarles su vida cotidiana, eso construye un México mayor. Me parece una misión maravillosa y además que tu estás de alguna manera en una institución y que representas a estas comunidades pues no me queda más que reconocer que haces un gran trabajo y ojalá hubieran muchos mexicanos que como tú se preocupan por continuar sus estudios y que rebasen el ámbito de tu trabajo y se convierta en el ámbito de tu autoeducación, de tu autocompromiso con este país, entonces de verdad y de todo corazón muchas, muchas felicidades.

Yo te interrumpí pero estabas contando cosas muy interesantes.

Greta: Bueno eso, lo difícil que es entender como diseñador, como ilustrador, como fotógrafo, que te tienes que documentar, que tienes que investigar, que es una falta de respeto ponerle, a un libro que va dirigido a la población Tzeltal, imágenes quizá Nahuatl.

Greta: Entonces la importancia de la documentación, que ahora, si lo vinculo con el tema de Chulel yo en sus diseños veo una preocupación por investigar, por documentarse, por hacer un acercamiento etnográfico con las personas y las artesanas. Bueno ellas te pueden decir desde su propia perspectiva.

Pepe Olvera: A ver quién me dice, Gabriela o Cintia, cómo sucede esto, cómo es que de una universidad de formación humanista, jesuita finalmente una universidad donde... bueno siempre ha estado preocupada la universidad por lo humano, por la parte antropológico y por estos grupos, pero cómo es que ustedes deciden incluir en un proyecto de final de carrera tema un tan importante y que tiene que ver con algo que para muchos mexicanos ni siquiera existe.

Gaby: Pues yo creo que desde que empezamos la carrera, la Ibero te da unas bases bastante fuertes y se propone mucho a interesarte de los objetos mexicanos, con todo lo que ha sido su historia, antepasados y eso que es que el diseño gráfico aquí ha ido evolucionando. Entonces yo creo, en mi caso muy personal fue como empezar a crear objetos que a lo mejor tu ves muy normales, un vaso, una vasija y hay algo mucho más allá de eso. Vas teniendo diferentes clases a lo largo de la carrera que son de genealogía de objetos mexicanos y los mismos maestros te van interesando y tienen a su vez contacto con comunidades o con personas indígenas de algunas regiones. Y de hecho tú lo sabes perfectamente, cada temporada van algunas comunidades a alguna venta a exponer los objetos...

Pepe Olvera: sí, se abren las puertas de la universidad...

Gaby: sí, de la universidad con la feria Manos abiertas. Entonces la Ibero abre como una puerta muy grande para que la gente de la universidad se entere y conozca más allá de cómo, tu dices, de la Ibero y ese mundo vacío...

Pepe Olvera: Pero aparte consiste en su voluntad, porque a mí me puedes decir mira qué bonito, pero yo te puedo decir ay si pero Louis Vuitton es maravilloso y yo no lo cambio por nada. Entonces ¿cómo logran ustedes vencer este paradigma finalmente?

Cintia: Yo creo que el paradigma se ha ido rompiendo desde la entrada de diseñadores antes que nosotros. Afortunadamente nosotras llegamos en una época en la que México estaba a punto de estar de moda, yo creo que ahora México ya está de moda y alrededor del mundo, ya sea por los

narcos o por la artesanía. Ja ja. Yo creo que Gaby y yo lo fuimos descubriendo a lo largo de este tiempo, nos llamó mucho la atención que no sabíamos qué pasaba dentro de una artesanía indígena. ¿Por qué regatean las personas? Pues por la ignorancia, porque no sabemos lo que valen. Y a nosotras nos interesaba saber cuánto vale esa artesanía para poder exponerla a los demás y difundir la cultura. Tal vez a mí no me gusta ponerme huipiles, pero a lo mejor sí me puedo poner una bolsa y esa bolsa a Greta le puede gustar y ella me dice oye ¿qué es eso? Entonces esa difusión cultural poco a poco va abarcando cosas tan cotidianas o tan contemporáneas como puede ser una bolsa innovadora.

Pepe Olvera: Hoy en día para mí su marca se convierte en un patrimonio cultural, en un embajador de México. En los museos cuando veo sus bolsos, en estos lugares tan emblemáticos donde van turistas para mí es un pensamiento, ahí está México.

Cintia: Y eso es lo que queremos hacer, queremos que por medio de todo este diseño que hacemos le llegue a extranjeros, le llegue a connacionales que no están con nosotros, que nos ven desde Indianápolis, que nos visitan por temporadas cortas y se vuelven a ir a los países en donde están viviendo, trabajando o estudiando. Entonces yo creo firmemente que sí México está de moda y que estamos exportando ideas maravillosas, diseñadores, chefs. Estamos haciendo ruido ante el mundo y nosotras queremos ser parte de este movimiento con creaciones que son muy sentimentales para nosotras, que vienen de momentos de sentimiento, de momentos de inspiración pero a través de estas mujeres que nos aportan una cosmogonía brutal. Y nosotras también hemos descubierto el mundo en este caso el mundo de Chiapas que es totalmente diferente al mundo de nosotras.

Pepe Olvera: ¿Por qué es diferente?

Cintia: Desde la idea por ejemplo, te voy a poner un ejemplo de uno de nuestros productos. Acabamos de lanzar un producto que se llama Neblina, una cartera que nosotros le llamamos Las nubes pero que en realidad tiene una palabra que dice lumiltokal. Lumiltokal en tseltal significa neblina, pero para los tseltales no es neblina persé, no es neblina la palabra tan racional como nosotros lo pensamos sino para ellos es "Cuando las nubes tocan la tierra".

Pepe Olvera: Ay qué bonito, es mucho más profundo.

Greta: Y gráfico.

Cintia: Y es de las cosas que palpan todos los días, desde su manera de hablar.

Pepe Olvera: Entonces tocan el cielo todos los días.

Cintia: Eso es lo que ven a su alrededor todos los días. Entonces desde esa mentalidad que tienen ellos es un mundo totalmente diferente y queremos acercar a la gente que no ha ido a Chiapas o que tal vez viva en algún estado y no pueda venir o que viva en el extranjero, a que se envuelva de

lo que ven estas personas todos los días, no es necesario ir a una región para sentir lo que están viviendo estas personas, estas tejedoras, eso es lo que queremos hacer.

Pepe Olvera. Y por ejemplo en tu página que es...

Gaby: www.chulel.com.mx

Pepe Olvera: ¿Y ahí vienen los diseños que ustedes tienen y viene alguna explicación de qué es cada concepto que están manejando en el producto?

Cintia: Los símbolos se guardan para la gente que se acercan a la tienda en línea y los puede explorar. Pero tenemos en la esencia la cultura de Chiapas.

Gaby: En la página viene la explicación de lo que es Chulel, dónde nace, qué significa, qué hacemos y un poco la historia que nosotros recopilamos para poder diseñar los productos. Yo creo que uno de los mayores retos es lo que tú estabas diciendo, lograr que el mexicano, para empezar, voltee a ver a México. Eso fue lo que en principio nos hizo voltear a hacer cosas diferentes porque lo que pensábamos cuando estábamos haciendo el proyecto de titulación era "hay que hacer algo de diseño pero diferente". Entonces lo que pensábamos era "bueno... México tiene una cantidad impresionante de riqueza cultural y aún así la mayoría de la gente aquí conoce nada más ciertas cosas", a lo mejor conoces lo básico: el calendario azteca, las cabezas olmecas, todo lo que ves en los museos, que tiene su riqueza cultural y su historia, pero tenemos muchas más cosas aquí en México y una de ellas ha sido la lengua indígena y sus símbolos y sus gráficos y sus textiles.

Cintia: Además de que la lengua indígena, creo, me atrevería a decir que ningún diseñador se ha atrevido a tocarla, gráficamente yo nunca he visto a ningún diseñador ni textil ni gráfico que haya tocado la lengua indígena. La lengua como tal, como un acomodo tipográfico en un tipo de diseño. Entonces para nosotras ha sido bien difícil porque la gente como lo estábamos comentando hace rato con Greta; la gente está acostumbrada a que prehispánico es igual a greca y no, lo prehispánico también es lengua, entonces hemos tratado de decirle a la gente mira lo que tenemos que decirte. Y bueno en eso estamos.

Gaby: Eso es lo que estamos haciendo ahora como temporada, que es meter un poco de lengua. No tanto como el texto tal cual escrito sino con un acomodo grafico que sea llamativo y que atraiga a las personas a ver y a comprar.

Pepe Olvera: Habían traído algunas cosas, ¿por qué no me enseñan aunque podemos describirlas porque son muy hermosas? Por ejemplo veo aquí una cartera que es un rosa mexicano con un verde limón maravilloso y ¿qué dice aquí? Neblina y también dice Lumiltokal...

Greta: Yo quiero añadir algo. Una cosa que a mí me gusta de Chulel es que es un producto no nada

más de diseño gráfico, o sea que diseñadoras gráficas generen un producto de diseño industrial, de diseño gráfico y de diseño de indumentaria. Y al final de cuenta su *core business* es el diseño de indumentaria. Ellas están metidísimas en las tendencias, en la moda, en las temporadas pero hacen su aportación tipográfica.

Entonces como producto de diseño se me hace muy interesante por esos componentes y además es algo muy contemporáneo, es como la hibridación de lo contemporáneo con lo prehispánico.

Pepe Olvera: Y veo que todos sus artículos poseen un elemento agregado como un concepto complementario, como un plus valor. ¿Qué es?

Cintia: Es una artesanía que adquirimos a las comunidades, en esta ocasión estamos colaborando con las comunidades de Chiapas, Tenejapa y San Andrés Larráinzar. Y son comunidades con mujeres que son viudas o indígenas que tienen su trabajo pero adicionalmente también venden artesanías. Es una colaboración pequeña, pero desde un principio uno de los objetivos de la marca fue hacer algo que retome comunidades indígenas y retome historia indígena pero tiene que tener algo tal cual de la esencia de la comunidad indígena y también tenemos que retribuir de alguna manera. Ahora es poquito, pensamos a mediano plazo ya hacerlo de otra manera y contribuir cada vez más con ellos, porque gracias a ellos, es como podemos diseñar todos estos productos.

Pepe Olvera: Bueno ustedes porque son buenas personas, pero yo conozco muchos diseñadores que se inspiran... digo hay dos mujeres diseñadoras que van y compran los textiles y ellas los toman y los sobreponen en sus diseños y los cosen... digo son costureras, no son diseñadoras.

Ellas no dicen que lo hicieron los indígenas, ellas dicen que lo hicieron ellas hasta donde yo sé, entonces no es justo.

Cintia: En mi particular punto de vista, de Cintia, simple diseñadora, el textil indígena está hecho de ciertos lienzos por alguna razón. Greta sabrá mucho mejor que nosotras eso, entonces hay muchos diseñadores que respetan esta construcción, pero hay diseñadores que no lo respetan en absoluto, sino que lo hacen demasiado contemporáneo para que se ajuste a la silueta de la mujer contemporánea.

Greta: Al modelo ideal.

Pepe Olvera: Si al modelo ideal, porque caminando por la calle son muy pocas las que se ajustan al modelo internacional del estándar.

Cintia: Pero en lo particular siento que el huipil indígena, el textil indígena, el arte indígena es así por algo. No lo tratemos de mutilar, no. Tratemos de aceptarlo como es y de arroparlo como es. Por eso nosotros no tenemos ningún textil indígena en nuestros productos. Porque queremos transformar,

sacar la esencia del textil sí, pero transformarlo en una cosa que no sea textil, que no es la artesanía. Es un producto comercial, es un producto basado en una artesanía indígena, pero no es una artesanía.

Pepe Olvera: Y finalmente por eso logra posicionarse en un mercado tan complejo como este contexto de las grandes ciudades y el contexto internacional y la verdad se convierte en este migrante cultural que lleva esta palabra. Estos productos se convierten en los embajadores culturales, simbólicos de este México tan olvidado, me refiero al mundo indígena a estas comunidades a donde ni siquiera llega una señal.

Cintia: y que muchas veces pensamos que están extintas y no, las tenemos aquí al lado. Ni siquiera hay que irse a Chiapas para conocerlos, para saber con qué hablan, cómo hablan, qué sienten, qué tejen, sino aquí afuera en Ciudad de México o en el Estado de México... no hay que irse tan lejos.

Gaby: Yo quería agregar algo que es importante y ahora que lo mencionabas y es que también otro de los retos que nos pusimos es hacer objetos que sean del mundo de hoy y que sean de la vida cotidiana. Que te puedas llevar una bolsa con simbología y con historia indígena a tu graduación o a una boda o a una fiesta en la ciudad o donde quieras, y que te combine con cosas que uses hoy. Que no sea nada más para usar un fin de semana o a lo mejor en una ocasión especial, sino que las puedas portar todos los días pero que tengan esa esencia, que tengan historia, cultura y colorido porque eso se nota.

Pepe Olvera: El colorido es maravilloso, la paleta de colores que saca en cada temporada es muy bonita, es muy dinámica, es muy ecológica, es muy fácil de leer, no es complicada, tiene mucho valor en este sentido de que no es un objeto, además de todo lo que hemos hablado también es un objeto bien pensado, bien planeado y bien hecho.

Cintia: Y cuando produces en México, todo te sale muchísimo más caro. No tienes a un Hong Kong, no tienes a un país como China que como tú dices tiene una mano de obra baratísima. Y además es inconsistente que hagas productos mexicanos y que los elabores en otros países.

A nosotras afortunadamente nos apoyó Secretaría de Economía y gracias a ellos tenemos un taller, son cinco personas que son marroquineros, esto quiere decir que trabajan la piel. Esto es muy importante porque nuestros accesorios tiene piel y textiles como algodón y poliéster, pero la piel como aquí le dirá la señorita de producción Gabriela, es muy difícil de trabajar. Muy delicada, muy difícil.

Gaby: Y por eso es que todos los productos están hechos a mano, todos 100% mexicana. Y bien hecho.

Greta: Eso yo creo que hay que resaltarlo porque la primera vez que yo vi esto en internet, yo di por hecho que lo hacían en serie, en una fábrica en línea y cuando fui a taller y vi el amor con el que los trabajadores hacen esto, es una verdadera artesanía pero en su connotación más alta, en eso que en otros países inclusive de Latinoamérica se enorgullecen en decir es un producto artesanal, como en Argentina, en Colombia.

Pepe Olvera: En Argentina todo es artesanal y es de gran nivel.

Greta: Todo y yo creo que eso hay que resaltarlo siempre. Ese es uno de los valores de la marca, que está hecho a mano, que está hecho por personas como cualquiera y ahí yo creo que estriba parte del alma que ustedes comentan.

Cintia: Si Greta ya nos conoce, ya se dio una vuelta por el taller, ya tomó fotos...

Pepe Olvera: Me parece maravilloso y yo trato de tener de cada temporada de ellas algo porque no vuelven a hacer lo mismo y se convierten en objeto de colección. Yo imagino que estas chicas cuando pasen unos 20 años, todos los que tenemos estos objetos primeros, van a convertirse en objetos súper cotizados y de colección porque son únicos.

Cintia: Hay mucho detrás de la marca. Hace rato comentaba Greta que veía un poco de investigación y sí es correcto. Nosotros tratamos de comprar libros, de acercarnos en internet, de platicar con personas, de platicar con las tejedoras, qué es lo que significan sus símbolos, no queremos educar a nadie. En las etiquetas viene un pequeño fragmento, un acercamiento al símbolo o al texto que viene impreso en el producto y esto es bien importante porque las personas (que compran Chulel) no solo están adquiriendo un producto estético y funcional sino que están adquiriendo un concepto que detrás de ello vienen indígenas, diseñadores, marroquineros, de relaciones públicas porque también posicionar una marca de este tipo, mexicana, dos jovencitas que apenas están empezando es bien complicado. Entonces realmente los invito a que vayan a las tiendas, que vayan a la tienda en línea y que vean estas etiquetas donde damos crédito a las mujeres que nos dan cosmovisión, donde explicamos qué es Chulel y donde explicamos qué es lo que está dentro de su bolsa, qué es lo que representa su bolsa. Simplemente es un mero acercamiento, es como generarles esta cosquillita de decir voy a empezar a investigar y voy a ir al CDI (Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas) y voy a ir a comprar a Conaculta libros; eso es. Nosotras no estamos descubriendo el hilo negro, simplemente se los estamos acercando.

Pepe Olvera: Claro y la verdad vale mucho la pena.

Gaby: Nos faltó mencionar esa parte que les decía de tratamos de adquirir la esencia de la

comunidad para ponérsela o agregársela a cada producto, es una artesanía que nosotras hacemos en forma de llavero y es una pieza hecha en por las comunidades, es algo muy pequeño pero es bien significativo y lo puedes traer contigo, lo puedes poner en tu producto, lo puedes traer en las llaves del carro, complementa perfectamente al producto, entonces si se dan una vuelta lo van a ver.

Cintia: Hace como cinco años cuando empezamos decíamos vamos a dar una pequeña utilidad a la comunidad, vamos a hacer un cochinito y al final cuando juntemos se los mandamos. Y no me acuerdo si fue Micaela una indígena con la que colaboramos, pero me dijo ¿por qué me vas a regalar algo?

Greta: Claro, son pueblos dignos.

Cintia: ...tiene toda la razón! Entonces ella me dijo: "¿por qué no trabajamos juntos? Vamos a trabajar juntos. Y a Gaby y a mí se nos ocurrió: "hagamos estos pequeños llaveros, a ellas les damos trabajo, al cliente le damos un plus y todo el mundo contento".

Pepe Olvera: no pues es un negocio muy ecológico a nivel moral, estamos hablando de un elemento que posee características únicas en el mercado porque no hay otra marca que yo sepa, que tenga toda esta carga energética que va migrando y que llega y se plasma en un diseño final. Finalmente ustedes transforman la materia a través de este arte del diseño, pero al final vemos un elemento cargado de saberes, cargado de esta energía de manos que alimentan a las familias, de gente que colabora y que finalmente resume en este artículo toda esta parte del alma de México, de esta alma de una comunidad y que ustedes sabiamente logran transmitir. Yo creo que son únicos los productos que encierran toda esta parte antropológica y ontológica porque aquí se reúne toda ese saber y ser en un solo elemento.

Yo quisiera que nos contaran cómo es el contacto con estas comunidades, qué tenemos que aprender de ellos. El hecho que comentas de estas mujeres que dicen ¿oye cómo me vas a regalar algo, porqué? ¿Qué más podemos aprender de ellos?

Cintia: La visión del mundo.

Greta: Su generosidad. A mí me ha tocado ir a lugares en los que saben que vamos a ir y lo único que tienen para comer conseguido en muchos meses es un pollo y en ese momento te lo dan y quizá se quedan sin comer algunos otros días y sin embargo tienen esa generosidad de decir: "vienen del INEA, me están ayudando, ésta es mi manera de retribuir". Eso es algo bien lindo. Eso rescataría yo.

Cintia: Yo creo que Greta ha tenido muchísimo más contacto, nosotras...

Pepe Olvera: ¿Cómo viven? O sea cuando los viste por primera vez ¿qué te impactó?

Cintia: Me impactó mucho una vez que hubo una conferencia en la Ibero en la que decían que la vida era dura para ellos pero que eso no les impedía seguir adelante y tratar de tener una mejor situación de vida, que quizá el único alimento que tenían era dos tamales o tortilla con frijol y ya. Entonces a mi me impactó mucho eso porque dije: ¿cómo es posible que un pueblo tan rico sea tan pobre?

Gaby: Bueno yo también hace poco, una chica que le está ayudando a mi abuelita, se llama Estela, y hace poco conversando con ella, ella viene de Guerrero, tuvo que venir a buscar trabajo y todo porque su familia es muy pobre, indígena y de sus hermanos ella es la única que habla y escribe bien español, porque fue a la escuela. Y le decía oye y tus hermanos y me comenta de algo que está pasando. Que en la escuela los papás de los niños indígenas les dicen que no hablen en su lengua indígena. Entonces lo que hacían en la escuela de Estela con sus hermanos era que si ellas hablaban en Nahuatl y los maestros los pillaban por alguna razón, les cobran cinco pesos o los castigaban por hablar en su lengua. Porque los papás ya no quieren que sus hijos hablen su lengua. Me dice: "mi hermana está muy temerosa, no quiere salir de ahí porque no sabe hablar, pero tampoco quiere ir a la escuela porque tiene que hablar en español. Es una situación bastante preocupante.

Greta: Sin embargo yo rescataría que hay muchas personas que no obstante que tienen todo en su contra, que el marido no las deja ir a la escuela, o los padres a las hijas, les dicen: "mejor quédate, si finalmente te vas a dedicar al hogar, a tener hijos, para qué estudiar" Y sin embargo, la gente que tiene determinación pasa por alto eso y estudia hasta que logra terminar y puede llegar a acceder a estudiar licenciatura o más.

XI. Guía de entrevistas a profundidad, semiestructuradas a Cintia Vallejo y Gabriela Castilla realizadas por separado

Sobre su formación

¿Cómo decides estudiar diseño?
¿Hay antecedentes de diseño en la familia?
¿De dónde nace tu vocación de emprendimiento?
Por favor, explícame, paso a paso cómo inició su proceso creativo.
¿Qué ha cambiado desde entonces a la fecha?
Por favor, describe un día de trabajo desde que amanece hasta que anochece.
¿Cómo se realiza la distribución?
¿Qué aspectos de ésta mejorarías?

Sobre los recursos humanos

¿Cómo es la relación con tu equipo?
¿Cómo es cada uno de los miembros de tu equipo?
¿Qué prestaciones tienen los trabajadores?
¿En qué procesos de capacitación se involucra a los artesanos del taller?
¿Qué sistema de reconocimiento, recompensas y beneficios existe?
¿Cómo es la relación entre ellos?

¿Cuáles son las situaciones que les incomodan o molestan?

¿Qué les hace sentir bien?

¿Por qué crees que les cuesta "ponerse la camiseta"?

¿Cómo manejas los conflictos con tus socios?

Sobre estrategias de mercado

¿Haces algún tipo de investigación de mercado? ¿Pruebas los productos?

En un principio, ¿a quién iban dirigidos tus productos? ¿Cuál es el *target*?

¿Cuál es la promesa de marca de Chulel?

Si Chulel fuera una persona ¿cómo la describirías?

¿A quién consideras como tu competencia directa?

¿Por qué la gente tendría que comprar Chulel y no otra marca?

¿A qué empresa no te gustaría parecerse?

¿Chulel está registrada ante el IMPI e Indautor?

¿Consideras que ya tuviste el ROI?

¿Cuál ha sido el crecimiento anual desde 2009-2011?

Aproximadamente, ¿cuál es el margen de utilidad?

¿Cuáles son las proyecciones de crecimiento?

¿Cuál es la estrategia de crecimiento de aquí a cinco años?

Sobre el proceso creativo, de producción y de diseño estratégico.

¿Cómo tratas de aprender para mejorar? Describe una experiencia de la que hayas aprendido.
Después de vender las primeras 100 piezas, ¿qué paso?
¿Cómo integraste las mejoras a tu propio proceso?
¿Cómo vas probando los diseños y su aceptación entre los clientes finales o intermediarios?
¿Qué preguntas te haces sobre la aceptación o el rechazo de los productos en el consumidor? ¿Qué te gustaría saber?
¿Has considerado la posibilidad de contratar diseñadores? ¿Cómo visualizas que sería el trabajo con ese apoyo?
¿Maquilarías el diseño?
¿Cómo vislumbras el crecimiento de Chulel?
¿Cómo consideras ir renovando o ampliando la maquinaria para la producción, para que Chulel sea más productiva?
¿Qué aspectos mejorarías en cuanto a las estrategias de venta?
¿Cómo es tu proceso para generar ventas con posibles distribuidores?

XII. Reporte de entrevista a profundidad a Cintia Vallejo Valle

Número de entrevista: 5

Fecha y hora: 21 de octubre de 2011.
19:00 horas.

Lugar: Starbucks Tlacoquemécatl

Realizada a: Cintia Vallejo.

Me acompañó Shon.

Investigación: Chulel, innovación en diseño de accesorios, basada en el rescate de culturas indígenas.

Greta: Entonces por el principio: ¿Cómo decidiste estudiar diseño?

Cintia: Muy buena pregunta. Yo quería ser química fármaco-bióloga.

Greta: ¿Ah, sí?

Cintia: Sí, me gustaba, porque ya me da lo mismo. Me gustaba muchísimo la química en la preparatoria, le ayudaba a los compañeritos a regularizarse...

Greta: ¿Eras buena?

Cintia: Sí, era bastante estudiosa y me encantaba. Siempre le dije a mi mamá –mi papá es médico–, siempre le dije a mi mamá: “Quiero ser abogada o química fármaco-bióloga” y mi mamá: “Muy bien”. En ese tiempo salía con un chico y uno de sus hermanos... yo hacía curiosidades: la cartita con esto, la cartita con lo otro, la cartita con aquello y a mí me gustaba pero no le veía utilidad. Y el hermano de este chico me dice: “Oye, ¿por qué no estudias diseño gráfico?” Y yo decía: “y ¿qué es eso?” Me dijo: “Pues investiga; mira te metes en Internet y velo”. Y lo vi y dije: “¡está genial!” Pero jamás me imaginé que iba a llegar a esto, jamás pensé que en el diseño gráfico pudiera hacer tantas cosas que es posible. Entonces yo llegué a la Ibero con la idea de hacer el examen de admisión, pero todavía no sabía si quería hacer química fármaco-bióloga o meterme a química o ser diseñadora gráfica y en el momento que me otorgan... bueno no, en el momento que me dicen ¿para qué carrera vas? En ese momento dije: diseño gráfico. Y así fue como decidí estudiar diseño gráfico. Después me acuerdo que entrando a la materia –yo no sé dibujar, no tengo ni idea, o sea el lápiz y yo no nos llevamos en lo absoluto– y me acuerdo que la primera maestra de dibujo que tuve me dijo: “¿Por qué estudias diseño

gráfico si no sabes dibujar?" ¿A una chica que acaba de entrar a la carrera le dices eso? Bueno y dije: "Pues, ¿por qué no? Total, si necesito de un dibujante lo contrato".

Greta: Claro.

Cintia: Y entonces así fue y poco a poco me las fui ingeniando. Me gusta mucho la fotografía. Muchísimo, blanco y negro sobre todo. Y dije: "Pues si no puedo ilustrar puedo fotografiar". Entonces la verdad es que en la carrera descubrí, por mi imposibilidad de dibujar, muchas otras maneras de expresarme. Me enamoré de mi carrera, siempre supe que quería hacer algo con mis raíces indígenas, pero no sabía qué.

Greta: ¿desde entonces?

Cintia: Desde siempre.

Greta: ¿Dónde nació esa sensibilidad?

Cintia: Pues la culpa fue de mis papás, sobre todo de mi mamá. Desde muy chiquita me dijo, "cuando cumplas tantos años"; me decía, "tienes que leer este libro": Azteca. Y siempre recuerdo a mi mamá que me decía: "Enorgullécete de tus raíces, enorgullécete de tus raíces, enorgullécete de tus raíces... Y penetró. Y siempre me decía: "Mira, Cindi..." Ella se acuerda de la travesía de Tláloc hacia (el museo de) Antropología, y dice que ese día cayó un aguacero ¡y entonces eso a mi mamá la hace llorar! Imagínate. Y entonces yo veo a mi mamá así y desde muy chica, suena a lo mejor muy cursi o ridículo, o a lo mejor hasta un poco egocentrista decirlo, pero siempre supe que yo iba a hacer algo con mis raíces aunque hasta el último semestre de universidad supe qué era. Siempre supe que quería hacer algo así, y en mis trabajos de la escuela en cualquier oportunidad que **tenía eran dirigidos hacia lo prehispánico**. Y fue así como decidí estudiar diseño gráfico y la carrera de diseño.

Greta: Ahora, en términos de emprendimiento, ¿hay antecedentes en la familia?

Cintia: Mi papá es médico, trabaja para el IMSS, trabajaba, porque ya es jubilado. Y además tiene su consultorio. Y aparte mi papá te vende hasta las piedras. Te dice: "Tú necesitas esta piedra porque..." y te la vende, a plazos, no compra directa. Entonces siempre crecí con mi mamá diciéndome: "Ay, tu papá ya me quiere vender... si quieres, dáselo a tu papá para que lo venda..." siempre fue súper inteligente para las ventas. Pero en realidad, el consultorio de mi papá, yo creo que un consultorio se lleva muy diferente a como se lleva una empresa, en teoría. Porque, bueno, mi papá muy poco tiempo de su vida tuvo secretaria o asistente, entonces él siempre fue solo en su consultorio y él lo atendía; no tenía empleados, no pagaba renta porque era la casa. Entonces emprendimiento como tal nunca observé. O sea sí, pero no en una empresa formal.

Greta: Como la que tú tienes.

Cintia: Exacto. Por ejemplo, mi tío Joel, el hermano de mi papá, tiene una empresa. Es contador. Siempre escuché toda mi niñez de la nómina, del seguro, de los empleados, de cómo tratarlos, las

ventas, los contratos. En las tareas de la escuela mi tío me ayudaba en materia de contabilidad. Eso fue realmente el único contacto que tuve.

Greta. Ahora, ya hacia el presente. ¿Cómo es un día cotidiano desde que amanece hasta que anochece, un día tuyo?

Cintia: Me tendría que levantar desde las seis para ir al gimnasio, pero no. Me levanto por ahí de las siete de la mañana, me baño, me arreglo. Salgo por ahí de las ocho u ocho y cuarto, si hay que hacer cosas, por ejemplo, ir a dejar unas facturas, o ir a surtir, o ir al banco, o ir a comprar insumos en Officemax, o ir a cobrar, o ir a citas, o ir a entrevistas...

Greta: ¿Tú llevas tu propia agenda?

Cintia: Yo llevo mi propia agenda. Entonces le digo a Gaby: "hoy voy a tal lugar... al rato nos vemos". Si no tengo que hacer nada de eso entonces voy al taller. Los chicos llegan aproximadamente a las ocho y media y nosotras llegamos, dependiendo del día... hay veces que llegamos a las nueve, hay veces que llegamos a las diez, hay veces que llegamos a las dos de la tarde dependiendo de lo que tengamos que hacer. Llego y lo primero que hago es decir: "¿Cómo les va, chicos?", platico un ratito con ellos, dos minutos. "Serch, ¿cómo vamos?, ¿qué estás haciendo ahora?" "Ah, ok, perfecto". "Oye ¿y no se le puede arreglar esto? Ah, sí, sí. Me subo..."

Greta. ¿también haces un poco de supervisión?

Cintia: Sí, un poquito. Subo, lo primero que hago es leer mis correos, contesto los que sean urgentes o papeles que se tengan que mandar a ciertos distribuidores. Después, dependiendo de lo que tenga que hacer, es darle seguimiento a las ventas, a alguna distribución o a una compra. Otra parte de mi día la dedico solamente a divagar por Internet, ¿en dónde?

Greta: ¿Y cuánto tiempo?

Cintia: Es variable. A veces me llevo dos horas, dos horas y media. ¿Y qué veo ahí? Me meto a los periódicos, a las páginas de los museos —la verdad es que me gusta mucho nutrirme visualmente—, a los blogs de moda; estamos suscritas a páginas de tendencias, pues ahí también veo todo lo de primavera-verano de la pasarela de París, Jean Paul Gautier. Las cosas locas que algunos diseñadores hacen. Le digo a Gaby: "¡ve este vestido!". Y así me puedo pasar dos horas, dos horas y media. Después continúo con mis labores... voy a surtir. Regreso, veo con Gaby un poco de producción. "Aquí están mis órdenes o mis posibles ventas. ¿Cómo vamos en la producción? ¿Necesitas que te ayude en algo? ¿Necesitas...?" Muchas veces acompaño a Gaby a hacer las compras del Centro para no quitar tiempo allá debajo de producción, contesto correos, más correos, sorteamos problemas de que la máquina se atoró: "Bueno, hay que llevarla al Centro a Hércules para que la desatoren". Salgo de la oficina a veces por ahí de las cinco, otras de las seis, casi no salgo después de las seis porque me toca demasiado tráfico en Circuito interior. Llego a mi casa,

enciendo mi computadora y sigo. Los correos que me quedaron o las cosas... Por ejemplo, ahorita acabamos de ser aceptadas en lo que era el Duty Free, entonces ahora estoy preparando papeleo para ellos; termino de hacerlo, mando los correos y me estoy enfocando mucho en lo que te comento, las políticas, los costos me los da Gaby, y a través de los costos yo calculo los precios de venta de acuerdo con mi tipo de distribuidor, entonces estoy haciendo toda una carpeta de ventas donde tengo mi perfil de distribuidor, mi política de precios a partir del tipo de distribuidor, los diferentes precios, políticas de devoluciones, etcétera. Eso es a lo que ahora me estoy enfocando. Y entre esos ratos de repente digo: "Y ¿qué está pasando en el CDI?" Me voy a sentar a leer un libro, de los pocos libros que tenemos. O de repente en Internet encuentro una leyenda tzotzil y la leo. Y voy anotando en hojas sueltas o en mi cuaderno hago bocetitos de bolsas. Anoto: "Checar la página de tal para posible diseño de tal". O por ejemplo, estamos pensando en lanzar en diciembre un modelo especial de Huitzilopochtli porque se supone que este dios nace en diciembre, y lo representan con pegarle a una olla de barro, lo que ahora se convirtió en la piñata. Entonces me puse a investigar todo eso, de dónde viene. Entonces me enteré que los españoles así empezaron a evangelizar; en lugar de que naciera Huitzilopochtli le pusieron siete picos y así representaban los siete pecados capitales y entonces ya se fue transformando. Ahora estoy en eso, en mi cabeza pensando cómo puedo hacer para representar a Huitzilopochtli en una bolsa.

Greta: Sí, claro.

Cintia: Así es mi día.

Greta: ¿Eso lo vas coordinando?

Cintia: A mí me gusta pensar mucho, mucho, mucho antes de ponérmelo en papel. No sé si está bien o está mal pero sí me gusta razonarlo mucho, razonarlo inclusive para diseño gráfico. Ah, porque aparte también le estoy ayudando a una amiga con unos clientes que tiene, y estoy también haciendo diseño corporativo. Ah, y estamos haciendo Gaby y yo, el rediseño corporativo de Chulel, que quedó increíble, lo vamos a meter a Quórum yo creo.

Greta: ¡Ah, qué bien!

Cintia: Entonces inclusive cuando diseño cosas fuera de la marca primero me gusta investigar mucho, documentarme mucho visualmente, pensar cómo lo puedo hacer y cuando ya me siento a hacerlo, realmente el proceso es rápido.

Greta: Bueno, ¿y el peor día, de esos que tú digas: "Éste día no se me va a olvidar porque me pasó de todo?"

Cintia: Déjame recordarlo porque sí acaba de pasar [se queda pensando]. ¡Por supuesto! Nos habla

un día nuestro cliente más fuerte: "Oye, Cintia, no seas malita, compré una bolsa y se le zafó un hilito". Le digo: "Ah, ok. Voy por la bolsa mañana y te la arreglo y te la entrego al siguiente día". "¡Ah! ok, sí, gracias". Al siguiente día le digo a Gabs: "No seas malita, ve por la bolsa porque yo tengo que ir no me acuerdo adónde". Llega Gaby y me habla: "¿Qué crees?" "¿Qué?" "Se está saliendo la tinta de no sé dónde". "¿Qué?" "Sí, te lo prometo".

Greta. ¿De lo que ustedes producen?

Cintia. Ajá. "¿Qué hacemos, llegó una cliente ahora y la quiere regresar?" "Dile que se la hacemos del color que quiera y se la entrego en su casa" "Ok". A los diez minutos: "Oye, ¿qué crees? Que a un cliente se le dañó la bolsa". Y yo: "¡No! ¿en serio?"

Greta: ¿Otra bolsa?

Cintia: Sí.

Greta: ¿Era del mismo modelo?

Cintia. No. "Dile que se la cambiamos". "Sí, ya le dije que me la trajera, después se la cambiamos". "Bueno". Me comunico con el comprador y le digo, "¿Sabes qué? Devuélveme todas las de ese modelo y todas las de aquel modelo. Éstas te las voy a cambiar y éstas te las voy a arreglar". Me dijo: "Pero las demás están bien, no te preocupes". Le digo: "No importa, prefiero". A las dos horas me habla un señor que me había dicho: "¿Tienes un portafolio?" "Sí, sí tengo señor". "¿Cuánto cuesta?" Le digo: "Mire, es todo de piel, es para computadora de 13 pulgadas, y cuesta 2200, 2300, no recuerdo". Me dice "¡Ay, no! por ese precio me consigo otra marca, con más renombre". Y le dije: "Bueno, pues si gusta, adelante. Pero éste es un producto mexicano, hecho en México por mujeres mexicanas con propuesta mexicana. Es más, para que consuma lo hecho en México, se lo voy a dar en 1 999 ya con impuesto y se la entrego en su casa". "Ah, bien, de acuerdo". Ese día me habló el señor: "¿Qué crees? Que el forro se me rompió..." ¡Caray! Le digo: "No se preocupe, voy por ella y se la entrego mañana. Voy, de Potrerillos a Santa Fe". Me dice: "Me acabo de meter a mi clase de box, por favor, espérame". Lo espero. Llega a la hora, me entrega la bolsa, y lo que pasa es que cuando cosieron el forro lo cosieron muy al ras entonces... ¡pues es que esos detalles no se nos pueden pasar! Llegué con Sergio y le digo: "¿Qué pasó?" "Pues es que cosemos muy al ras porque si no, no sé qué". Le digo: "Te voy a pedir un favor: añádele un centímetro de tela y vamos a ponerle un ribete con forro bolsero que es más resistente y así nos evitamos problemas". Problema número uno resuelto. Llega Gaby: "Pues es que me dijeron esto ..." "No lo puedo creer Gaby, es que esto no nos puede pasar. Es que ellos nos acaban de comprar 400 000 pesos y de las mil piezas que les habíamos entregado solamente esas dos piezas salieron malas", pero nosotras somos bien, pero bien especiales en eso. Le llamo la atención a Sergio porque entrega con un pequeño hilo suelto, por ejemplo, a éste

ya se le salió por el uso pero si yo lo entregara así me enoja.

Greta: Claro.

Cintia. Entonces ese día, Greta, estaba desesperada. Porque anteriormente ya nos había caído la Profeco. Nos había detenido producto porque el etiquetado decía "piel" en lugar de "piel vacuno". Entonces pensé: "No vaya a ser que ahora la Profeco vaya a venir por la tinta". Entonces al día siguiente... -ese fue el peor día yo creo y aparte porque había un tráfico terrible por Santa Fe y de regreso y lo tuve que esperar. Y al día siguiente decidimos: "¿Sabes qué?" -el papá de Gaby tiene una empresa química-, "vamos a contratar al químico de tu papá para que nos haga unas tintas". Y santo remedio y a partir de ahí somos muy felices. Pero ese día te juro que dije....

Greta: ¿Te das cuenta que casi todos esos problemas que mencionaste de ese día están asociados a la producción?

Cintia: Eso es correcto. ¿Y sabes? Yo creo que hemos mejorado mucho en producción, porque antes no teníamos ni tiempos, ni procesos ni nada. Pero creo que nos falta muchísimo en ese aspecto, muchísimo porque un día le digo a Gaby: "Me hablan y dicen: -Oye solamente voy a comprar para diciembre doscientas piezas". Y yo: "¿Qué?" Le digo: "No puede ser, estaba prospectando muchísimas más, ya estábamos preparados", etcétera. Le digo "Ya voy para allá. Fui y regresé al taller con un pedido de 600, en lugar de 200". Y me dice Gaby: "¿Y ahora qué vamos a vender al FONAES?" Y yo: "¡sin habla!" Y lo único que dije fue: perdón.

Greta: ¿Pero se resuelve, no?

Cintia: Pero dijo Gaby: "Prefiero vender al FONAES porque obtenemos más utilidad". Le dije: "Sí, pero prefiero tener una compra ya hecha aunque tengamos menos utilidad, pero que nos da de comer". Y después llegó el tío de Gaby que nos da clases de administración de empresas y nos dijo: "¿Y por qué no producen más?" Pues sí, tiene toda la razón.

Greta: Pero es que a veces uno está tan bloqueado que no se te ocurren cosas.

Para allá va la otra pregunta, ¿Cómo se realiza la distribución?

Cintia: Como del siglo pasado.

Greta: ¿Por qué?

Cintia: Yo levanto la orden, se la paso a Gaby, le digo los tiempos de entrega, en ese tiempo Gaby me dice: "Ya está tu pedido". Se suben a los dos coches porque no tenemos camioneta de reparto, se suben a los dos coches si es que es mucha. Se lleva directamente por nosotras dos. Allá con el distribuidor se cuenta, se ve que esté todo correcto y listo. Y así con cada uno de los distribuidores. Yo

voy, lo deajo, me firman, regreso.

Greta. ¿Has pensado en poner tu tienda, en vender directamente al usuario final?

Cintia: Sí. La idea desde un inicio del proyecto fue tener una boutique en el aeropuerto. Y ya investigamos cuánto nos cuesta más o menos y es una inversión muy fuerte que ahorita no podemos costear. También nos hemos dado cuenta de que nosotras soñábamos con una boutique en Mazarik, ahora soñamos con una boutique en Perisur, porque Mazarik nos da estatus pero Perisur nos da de comer. Pero sí es una inversión demasiado fuerte que ahorita no podemos, pero sí lo hemos pensado.

Greta: Esto que dices también me hace recordar algo que habían dicho con respecto a su cliente, en un principio, ¿a quién iban dirigidos los productos? Porque hoy día me parece que ya se les abrió el espectro, ¿no? Pero en un principio, ¿cuál era su target o cómo estaba pensado?

Cintia: Eran extranjeros. 100 %. Como pensamos en nuestra cabecita que íbamos a abrir una boutique en el aeropuerto, dijimos "Salidas internacionales" y nuestro target eran extranjeros y el nivel medio, medio-alto, alto, inclusive llegamos a pensar: jóvenes de unos 25 a 45 años, ambos sexos y listo. Pero ahora nos hemos dado cuenta que nuestro mercado son principalmente jovencitas nacionales, turistas nacionales y mexicanos desde los 18 años hasta los... hay señoras que nos compran. Entonces realmente hemos visto que podemos llegar con las cosas más coloridas, con texturas hacia las chicas y con las cosas de ...mmm no sé cómo decirlo....

Greta: ¿Clásicas?

Cintia: Más clásicas a mujeres de más edad. Sin embargo también nos hemos dado cuenta de una cosa; **hasta el momento no hemos logrado penetrar el mercado de nivel socioeconómico alto.**

Greta: ¿A qué lo atribuyes?

Cintia: Por el paradigma, bueno, más bien por el malinchismo. Porque la gente de la clase social alta prefiere traer, se le hace más fácil traer una Hermes, una Chanel, que una marca mexicana. Pineda Covalin yo creo que lo está haciendo muy bien, está entrando a un mercado...

Greta: A ese mercado.

Cintia: Exactamente, a ese mercado, lo está penetrando muy bien. Sin embargo creo que está perdiendo una gama tremenda; sus bolsos son para una sola ocasión y eso es lo que inconscientemente nosotras no hicimos, sino que podamos usarlos con jeans, con pants, etcétera.

Greta: Pero ¿ya han hecho algún estudio de mercado, o cómo sabes tú eso? ¿Es a partir de lo que te platican, lo has observado?

Cintia: A partir de observaciones, a partir de entrevistas, por ejemplo, en ferias. A partir de lo que me

dicen mis distribuidores, sí, sobre todo eso. Un estudio, como estudio de mercado, como tal, lo estamos planeando ahorita.

Greta: Con respecto a la marca Chulel, ¿cuál es la promesa de marca?

Cintia: ¿Qué adquiere el usuario?

Greta: Sí, cuando alguien compra Chulel, ¿qué va implícito?

Cintia: Empecemos por el esqueleto: producto funcional, estético, excelente calidad, hecho por manos mexicanas, 100 % nacional. Y vamos por lo interior, historia, el alma de la comunidad de cierta manera, el alma. Funcionalidad en cuanto a que el producto, como te mencionaba se puede llevar a cualquier lado. Puede ser parte de ti, a eso es a lo que me refiero. No es un objeto que sea exterior a ti sino que puede ser parte de tu personalidad. México.

Greta: Ok. Ahora, si Chulel fuera una persona, ¿cómo la describirías, cómo sería su personalidad?

Cintia: Ok. Es una mujer de 28 años, ecléctica, ella es... trigueña, es de ojos negros profundos...

Greta: Ay, qué bonito.

Cintia: ...de cabello negro, es una persona independiente, no trabaja para una institución sino es *free lance*, por así decirte. Viste con lo que... no con lo que le dicte la moda sino con lo que a ella le nace vestirse, es honesta, es muy trabajadora, es creativa, si me preguntaras por dónde vive, vive por colonia de... por la Condesa, por la Roma, por la Nápoles, por la del Valle. ¿Qué lugares frecuenta? Le gusta ir a barecitos, donde pueda platicar, le gusta leer, le gusta la historia, casi siempre anda de tenis. Pero es elegante cuando necesita ser elegante.

Greta: Ay, qué bien. Oye, otra pregunta, ¿está registrada la marca?

Cintia: Sí.

Greta: Ah, qué bueno. ¿Qué parte, qué registraron? Ante Indautor, ante el IMPI...?

Cintia: Lo registramos en el 2007 ante IMPI. Se registró la denominación Chulel y el símbolo y el logo.

Greta: ¿Ese quién lo diseñó?

Cintia: Las dos.

Greta: Entre las dos. ¿Todo lo hacen entre las dos? Por ejemplo, el diseño de este bolso ¿lo hicieron entre las dos? ¿esa parte del diseño creativo cómo es?

Cintia: Ok. Mira. Yo le digo a Gaby: "Oye, estaría bien que fuéramos pensando en hacer..." Un día llegué con la ocurrencia: "Oye, la onda son las bicis, vamos a diseñar algo para las bicis, vete pensando en algo, vamos sacando información, lo pegamos en nuestro pizarroncito, imprímelo y

velo pensando". "Ok". De repente le digo: "Oye, a ver vente", lo pegamos y decimos: "Oye, estaría muy bien este", "No, pero ¿de qué tamaño tendría que ser?" "No, pues como de este tamaño..." "Yo quise hacer esto" "Oye, pero ¿no te gustaría más si fuera así?" "No, así no es funcional". "Bueno, pero si lo hacemos así, sí". "Ah... ok". Cada quien llega con su visión pero entre las dos hacemos una visión.

Greta: ¿Y entre las dos lo bocetan?

Cintia: Cada quien boceta por su lado y se lo presenta a la otra. Y entonces decimos: "Éste me gusta", "Éste no porque..." y podemos hacer algo. Yo creo que somos bien cuidadosas, es decir: "Éste sí pero... ¿por qué no le hacemos esto?" "Ah, no, pues sí".

Greta: ¿Son autocríticas?

Cintia: Sí, somos muy autocríticas.

Greta: Pero juzgan al igual, es decir, ¿del 100 % de los diseños podrías decir que el 100 % de los diseños es de las dos? ¿O de pronto dices: "No, ella diseña más que yo" o no sé...?

Cintia: Yo creo que 80 % es de las dos y 20 % es de cada una. La verdad es que no hay modelos que sean más míos o más de ella. Generalmente metemos la nariz en todo. Aunque sea enteramente mi diseño: "¡Yo lo quiero así, no lo toques!" Entonces de repente llega a producción...

Greta: O sea sí ha llegado el caso en que dices "Yo lo quiero así".

Cintia: Ah sí. "Yo lo quiero así". "Bueno, pues como tú quieras". Cuando llega la muestra, yo se lo enseño a Gaby y "¿Cómo la ves?" "Ah, me gusta". "Oye y qué te parece si el asa la hacemos así" me dice Gaby. "Ah, me parece bien". "Serch, ¿nos puedes hacer el asa así?" "Ah, muy bien..." Entonces así quedan las cosas, así es más o menos.

Greta: Ahora, con respecto al capital humano, ¿cómo dirías que es la relación con la gente con la que trabajan?

Cintia: Tratamos de que sea lo más cordial posible. Tratamos de ser unas jefas... la verdad a mí me molestaba salirme tarde del trabajo, que me explotaran.

Greta: ¿Dónde trabajaste antes?

Cintia: Sí, estuve en una empresa justo saliendo de la Ibero. ¡Ay, no, si llegaba 8:10 ya no me pagaban! Ah, pero eso sí, me iba ocho o nueve de la noche, ¿no? Pero bueno. Entonces sí tratamos de ser amistosas con ellos pero también tratamos de decir "las dueñas del changarro somos nosotras, entonces aquí se hace así". Pero sí pedimos opinión. Siempre tratamos: "Oigan ¿cómo ven esto, cómo ven este modelo?" O de pronto a Sergio se le ocurre: "Oigan, se me ocurrió esto", "Ah, pues

hazlo, a ver qué sale". Desgraciadamente hay quienes se aprovechan y entonces hay que mostrar que no estamos solas.

Se dio el caso de un empleado que teníamos que se pasó de la raya, entonces afortunadamente tenemos asistencia legal, contratamos desde un inicio a un abogado corporativo que nos hizo los contratos y todo.

Greta: ¿A ellos los tienen con contrato?

Cintia: Sí, todos tienen contrato.

Greta: ¿Y prestaciones y eso?

Cintia: Solo uno está bajo contrato individual... no. Contrato individual de trabajo, solo uno, los demás están bajo contrato de prestación de servicios.

Greta: ¿Ah, como si fueran *free lance*?

Cintia: Más o menos. con derecho a...

Greta: ¿Ah, sí tienen prestaciones?

Cintia: Realmente no tendrían derecho, pero nosotras la verdad es que sí les damos aguinaldos, les pagamos sus vacaciones, les pagamos la prima vacacional a todos por igual, a todos. Desgraciadamente, yo insisto que tanto Hacienda como el IMSS debería de hacer programas para la Pyme porque de un trabajador pagamos cerca de 900 pesos un mes y 100 y cacho otro mes, de un trabajador.

Greta: ¿Ante el seguro social?

Cintia: Más o menos. No, 450 un mes y 900... cerca de 1000 pesos...

Greta: ¿Se va alternando?

Cintia: Sí, porque un mes se paga IMSS y el otro Infonavit. Entonces si tengo una trabajadora con ese gasto de IMSS y de Infonavit realmente para una Pyme es casi imposible, entonces sí tienen contratos, los tenemos bajo ley a todos. Si llega un día el IMSS a decirme [que algo anda mal], los trabajadores son prestadores de servicio. Ellos lo saben, saben que conforme a nuestras posibilidades a todos les vamos a ir otorgando el contrato individual de trabajo y los tratamos muy bien. Les llevamos boletos del cine, en Navidad su aguinaldo, los llevamos a comer, a cada uno en su cumpleaños les llevamos un pastel, tratamos de estar con ellos, pero también es necesario que sepan que no estamos solas, ¿no?

Greta: Claro. ¿Les están dando alguna clase de capacitación?

Cintia: Sí. Bueno no capacitación intensiva como tal. El COMPITE (Comité Nacional de Productividad

e Innovación Tecnológica, A. C.) fue a ver cómo estaba la producción y todo el proceso productivo. Les pasó un video donde les explicaron cómo es el proceso productivo, qué estaba bien, qué estaba mal, hicieron ahí unos movimientos para que la producción fuera más fluida. Pero así en concreto capacitación a ellos, no.

Greta: ¿Les gustaría?

Cintia: Sí nos gustaría.

Greta: ¿Qué te gustaría?

Cintia: Aunque suene ridículo, pero me gustaría darles inglés. Porque muchas veces ha pasado que habla gente del extranjero y nosotras no estamos. Mi inglés no es el 100 %, pero puedo hablar fluido con alguien. Pero, por ejemplo, el que contesta el teléfono, que es Sergio, no sabe inglés, y pues así no, no... *I don't understand you...* Me gustaría darles inglés por un lado y, además, muchos no acabaron la primaria, entonces me gustaría...

Greta: Yo te puedo ayudar con eso.

Cintia: Exactamente, a lo mejor ahí podemos hacer algo.

Greta: Cuenta con eso.

Cintia: Muchos no acabaron la primaria y muchos no acabaron obviamente la preparatoria ni la secundaria. Me encantaría, sí me gustaría mucho y a nosotras nos gustaría tomar clases de lengua indígena. Veo que la Ibero tiene tzoltzil...

Greta: Tiene náhuatl solamente; bueno, pero es un avance.

Cintia: Pero cuando yo pregunté hace como un año o un poquito más, creo que no se abrió el grupo por falta de quórum o algo así.

Greta: Sí, puede ser, pero casi no hay eso. ¿Cuál es... mmmm algún conflicto que recuerdes que haya surgido ahí con ellos? El más desagradable.

Cintia: El conflicto éste que te digo con el empleado, tenía muy mala vibra el señor, llegó diciendo "Si tengo muchas ganas de trabajar", y si trabajaba relativamente bien, no teníamos muchas quejas de él, pero tenía muy mal carácter, entonces hubo un día, que dice Sergio le dijo: "Maestro, por favor deje de hacer esto y córtese esto porque va a venir no sé quién". "Maestro, deje de hacer esto y córtese esto..." Y así como otras dos veces. Y después llegó Sergio y le dijo: "Ah, qué bueno que ya lo está haciendo". Y le contestó: "Ah, qué bueno que no me lo repitió porque lo iba a golpear, maestro". Y nos desconcertamos. Bueno, y así pasó eso, de repente un día llegó Gaby y se estaban gritando.

Greta: ¿Sergio y él?

Cintia: No, entre todos. Al señor que no le caía bien Cristina, que no le caía bien no sé qué, que no le parecía nada. Llegó Gaby y después llegué yo y le dije: "¿Qué pasó?" "No, pues es que no sé, el compañero no está de acuerdo en esto". Gaby les dijo: "A ver, lo que tengan que decirse digámoslo ahora, tranquilos" y así fue. Afortunadamente con la salida de este señor, paz y calma.

Greta: Hablando de diseño, ¿maquilarías el diseño? Llegará un punto en que tu empresa de manera natural va a ir creciendo y a lo mejor va a llegar un punto en el que no vas a poder diseñar. ¿Maquilarías el diseño, como Channel o las empresas que contratan un director de arte y tienen a su vez sus grandes diseñadores?

Cintia: Lo que ahora quiero es encargarme del diseño, la verdad es que quisiera, yo, Cintia, que cuando se dé la oportunidad de que la empresa crezca, mejor ceder la batuta de la administración, de las ventas, de todo esto que es administrativo y el movimiento diario de la empresa a alguien capaz, mucho más capaz que yo, y si yo soy diseñadora y me encanta esto, que yo sea la directora creativa, contrato a mi *staff* de diseño y venga, ¿no? *staff* de diseño, *staff* de antropólogos, ahí estamos saltando y listo.

Greta: Hay un hueco que yo tengo en la historia de Chulel. Empieza con un ejercicio de titulación, que lo ves en dos materias, que creo que, por lo que he visto, en donde más fuerte lo abordaste fue con Manola...

Cintia: Ajá.

Greta: Ustedes se titulan, hacen un libro.

Cintia: Sí, un librito que seguramente lo tiene el departamento.

Greta: ¿Tú no lo tienes?

Cintia: No, no tengo una copia.

Greta: ¿En la biblioteca estará?

Greta: No, casi estoy segura que lo debe de tener el departamento. Si es que no lo tiraron, que no creo.

Greta: ¿Después de eso qué pasa? Porque son tres años. Ustedes salen en el 2006, hasta 2009 les dan el apoyo de FONAES. ¿Qué pasa esos tres años? Bueno, hacen su producción de las cien piezas, pero digamos ¿en esos años qué pasa?

Cintia: Salimos en diciembre de 2006. En enero de 2007 le dije a Gaby: "Oye, vamos a registrar la marca". "¡Otra vez esta loca!" pensó Gaby. Ay, no, pobre, yo digo que si Gaby está conmigo es por

gracia divina, porque la he arrastrado y estoy segura que hay algunas cosas que no quería hacer, pero bueno, afortunadamente nos ha ido bien. Por eso ahora cuando hay alguna decisión, yo doy mi opinión y le digo: "Yo voy a hacer lo que tú creas". Porque también por mí hemos errado varias veces. Por impulsos. Entonces Gaby me dice: "No, pero yo creo que..." "Bueno, si tú crees que no, vamos a hacer eso".

Le digo a Gaby: "Vamos a registrar la marca". "¿Cuánto nos cuesta?" "14 mil pesos". "¿Qué? No es que yo creo que la debemos hacer así". Le digo: "No, es que hay que contratar a alguien especializado". A principios del 2007 hicimos eso. Fuimos con Coca & Becerril, los conocimos por la Ibero, es una gran empresa a nivel internacional de registros intelectuales, marcas y etcétera. Ellos llevan Burberry, por ejemplo. Nos tomó varios meses. Hicimos la producción y un día le digo: "¿Dónde la vamos a distribuir?" "No, pues no sé". Le digo: "Vámonos un día al Centro a caminar". "ok". Un fin de semana fuimos a caminar todo Reforma. Nos fuimos al Tamayo, entramos al museo de Antropología, entramos a San Ildefonso, entramos a Mumedí, ay, ya no me acuerdo, creo que al MUNAL, entramos a Bellas Artes, al MIDE, apenas empezaba creo que a estar así. Y dijimos: "Bueno, tenemos esto; nuestra muestra ¿no? Queremos comercializarlo, ¿podríamos hacerlo aquí?" Les contábamos todo, y todos nos dijeron que sí. "Sí, claro, por supuesto". "¿Dónde nos comunicamos?" "Comunícate a estos teléfonos". En el Museo de Arte Moderno nos dijeron: "Comunícate a las oficinas". Ok, nosotras no teníamos ni idea que EDUCAL llevaba todas las librerías, museos y tiendas de museo. En el de Antropología: "Pues comunícate con este señor" y comunícate y comunícate Yo me di a la tarea de hablar y conseguir citas. Le decía a Gaby: "Ya conseguimos ésta, ya conseguimos otra". "Por favor, habla a ésta". Hablábamos e íbamos. Y de repente encontramos a un colectivo de diseño que se llamaba Vachemu. Era un colectivo que, haz de cuenta, yo Vachemu tengo un contacto de todos los museos y entonces te cobro un *fee* por darte el contacto; bueno, yo te cobro un *fee* de la venta pero yo te meto en todos los museos. Y así fue como entramos a MUMEDI. A Antropología nosotras ya teníamos la cita, coincidió con que conocimos a Vachemu y así fue mucho más fácil. Y así entramos a varios museos. Y estuvimos así, Greta, yo creo que como ocho meses, tocando puertas, yendo a poner producto ahí, un desorden con la producción porque eran cien piezas pero el maquilador nos decía: "Pues esta pieza te va a costar...", en lugar de que ahora nos cuesta, no sé, 50 pesos, nos las cobraba en 150. "Te voy a cobrar 150 y te la tengo hasta en tres meses". Logramos entrar a los museos, me acuerdo perfecto, para noviembre de 2007, hasta noviembre de 2007.

Greta: Todo un año de labor y las primeras ventas fueron en diciembre.

Cintia: Exacto.

Greta: ¿Y de qué vivían?

Cintia: Papás. Yo viví con mis papás hasta hace dos años; Gaby todavía vive con su mamá y la verdad es que mis papás dijeron: "Bueno, pero ¿por qué no te metes a una empresa? Tienes tu carrera, gana dinero". Y yo, no, empecinada. Y me acuerdo que Gaby me decía "Mis papás me dicen que ya me meta a trabajar". Y yo le decía, "Gaby, pero estás trabajando, ¿no?"

Greta: Claro.

Cintia. Yo todavía con esta idea loca de "sí se puede". Sí se puede hacer una empresa de la cual no tengo ni idea de qué es una empresa, pero bueno. Entonces yo le decía: "Pero si estás trabajando, Gaby" y le decía a mis papás: "Pero estoy trabajando". "Bueno, está bien, síguete".

Se vendían una o dos bolsas mensuales, encontramos la tienda ¡Ay caray! no me acuerdo en qué fecha, yo creo que por ahí también, de noviembre. Su primera tienda fue Galerías Coapa. Cuando en los demás museos se vendía una pieza, en Galerías Coapa se vendían 5 de las 100 que teníamos, ¿no? Y de repente vimos que no funcionaba, y que se nos iba el dinero, vimos que era mucha la inversión de la maquila y decidimos irnos a Guanajuato, a León. Me acuerdo perfecto, nos gastamos nueve mil pesos en ese viaje, los nueve mil pesos que habíamos recuperado de ventas.

Greta: Los reinvirtieron.

Cintia: Yo le dije a Gaby: "Deberíamos irnos a León", porque yo conocí en el premio Quórum a una chica de allá que tenía todos los contactos de las peleteras, me las pasó. Entonces yo le dije: "Mira, ya tenemos esta base de datos, ¿por qué no hablamos y hacemos citas y ya llegando allá ya nada más nos dedicamos a ver y que nos coticen?" Y Gaby: "¿Segura? Nos vamos a gastar lo que hemos ganado". Le digo: "Pues sí, vamos". "Pues, bueno vamos". Nos fuimos en camión, nos quedamos en el City Express, me acuerdo perfecto. Iba enfermísima de la garganta y aparte íbamos con la idea loca de festejar en la noche. Llegamos y a dormir al hotel. Nos fuimos un fin de semana y no, nos iba a salir "más caro el caldo que las albóndigas", nos lo iban a maquilar allá y luego había que traerlo. Yo creo que nos veían jóvenes y además no pedíamos mucha cantidad, eran 100 productos, seguramente los maquileros decían: "Bueno, pero ¿100 productos? No me convienes".

Llegamos de allá medio decepcionadas. Dijimos: "La única manera de que esto arranque es poniendo un taller". Y Gaby: "¿Segura? No, yo mejor maquilaba porque esto, las nóminas, los pagos..." Y pues sí, tenía mucha razón, pero yo: "Sí, seguro podemos". Para esto, después de esto dijimos: "No, la única manera es juntando dinero". Decidimos entrar a trabajar, cada quien por su lado. Fue ahí cuando yo entré a una empresa que ni me acuerdo cómo se llama y Gaby a otra y ya, ganábamos relativamente bien para ser recién egresadas, además que el diseño tú sabes que en las empresas de repente es muy mal pagado. Juntamos un poquito y así pagamos la marca. Gaby y yo pagamos la marca con el sudor de nuestra frente, sí.

Greta: Qué bien.

Cintia: Nuestros papás también han sudado mucho. Si nos han prestado. Yo creo que todavía les debemos; bueno, yo sí les debo a los míos, que va a salir de lo de FONAES que al rato te cuento.

Dijimos: "Bueno, pues vamos a trabajar". Trabajamos, registramos la marca, seguimos trabajando y de repente Gaby, cuando todavía no encontraba trabajo, iba a recoger facturas, a recoger dinero, cheques, etcétera. Gaby encontró trabajo y lo olvidamos un poco hasta que nos invitan a una feria de FONAES que según yo fue en el 2008. A esa feria nos invitó Vachemu, fuimos con...

Greta: ¿Qué es Vachemu?

Cintia: Vachemu es un colectivo de diseño. Creo que todavía existe la página Vachemu.com.mx. Está dirigido por Laura Rodríguez, una diseñadora gráfica que ahorita está en Tokio, se va a casar con un francés que vive en Tokio, trabaja para Yamaha y están haciendo joyería allá; está padrísimo. Ellos nos invitan y afortunadamente conocimos al licenciado José Antonio Jiménez que es el licenciado federal de FONAES y a Rosa, quien tiene contacto con FONAES para hacer los planes de negocio. Pintaba muy bien; FONAES es una institución que da apoyo a las Pymes para que se desarrollen; te prestan, de acuerdo con el grupo social que tú tengas te prestan el monto y dijimos: "Esto suena demasiado bien; pues vamos a hacerlo, no perdemos nada". En el transcurrir tuvimos muchísimos peros, no teníamos oficina, no teníamos uso de suelo comercial. Mis papás me dijeron: "Yo no te puedo dar las escrituras de mi casa, no te puedo avalar porque es mi casa, es mi hogar". Los papás de Gaby dijeron lo mismo y estuvimos casi a punto de perder el apoyo. ¿Cómo salió? No tengo ni idea, solo sé que hicimos papeleo tras papeleo hasta que en el 2009 nos dieron el apoyo. En eso yo me cambié de trabajo; ya trabajaba en una empresa que se llama seeway.com. Gaby se cambió de trabajo, empezamos a ganar un poquito más. Conozco a Rodrigo, me dice: "Múdate conmigo". Yo le digo: "Sí". Ja ja ja ja ja. También un tema familiar ahí súper complicado, pues a la hija única la querían ver casada de blanco. Bueno, eso pasaba. Y creo que Rodrigo y yo hicimos lo correcto.

Y entonces viene FONAES y me dicen: "Ya está". "¡Wow!" Volteo y le digo a Rodrigo: "Me voy a retirar de trabajar y me voy a dedicar a esto". Le digo a Gaby: "Ya, Gabs, 100%, Vamos a empezar a contratar gente, vamos a comprar máquinas, vamos..." Y Gaby: "No, yo creo que primero debemos empezar medio tiempo". Y yo: "¿What?" Le digo: "Yo me voy a dedicar 100%". Y ella: "No, es que tengo mucho miedo, las nóminas... mejor yo me quedo trabajando y cualquier cosa de a poco". Y yo le digo a mi jefe. "¿Sabes qué, Juan? Yo te voy a trabajar pero por fuera. ¿Te gusta?" "Sí". Me volteo con Rodrigo y le digo: "Voy a hacer esto" y él me dice: "Adelante".

Greta: Ah, qué bien.

Cintia: Y voy. Casi sola me encargué de la compra de las máquinas y a una amiga mía y de Rodrigo le digo: "Venme a ayudar", porque Gaby no iba a estar. Pero volteo con Rodrigo y le digo: "No

tengo para pagarle” y me dice: “No te preocupes, yo le pago”. Wow.

Greta: Qué bien.

Cintia: El taller se abre el 14 de septiembre de 2009 con Karina, Sergio y yo. Así se abre el taller con la ayuda del papá de Gaby, de mis papás y de Rodrigo. Rodrigo nos compró las lámparas, el papá de Gaby nos dio el espacio, qué mas queremos, ¿no?

Greta: ¿Dónde están actualmente?

Cintia: Sí. El papá de Gaby también nos ayudó muchísimo a comprar cosas. Bueno, todos nos han apoyado.

Se abre el taller con Sergio y de repente nos damos cuenta que va funcionando y necesitamos contratar otra persona. Y Gaby casi se nos va para atrás. Le digo: “Necesitamos otra persona”. Y contratamos a Cristina.

Greta: Y ya son cinco.

Cintia: Sí, somos cinco. Entonces le digo a Gaby: “Gabriela, o te vienes al 100% o te dejas. Somos un matrimonio”. ¡Qué caray!

Greta: Pues sí.

Cintia: Entonces dijo: “Pues, bueno”. Ya no le quedó de otra y desde entonces estamos las dos ahí. Ya después en el 2010 le dije: “Ya no puedo más”, porque yo era la que firmaba todo ante Hacienda. Yo me dí de alta como persona física con actividad empresarial y le digo: “¿Sabes qué, Gabs? Ya no estoy dispuesta a tener la responsabilidad yo sola, necesitamos crear una persona moral, digo, porque si alguien va a la cárcel soy yo”.

Greta: Y las decisiones son conjuntas.

Cintia: Exactamente. Eso me costó mucho trabajo. Bueno, en abril de 2010 se hace la persona moral.

Greta: La razón social.

Cintia: La razón social y al momento de firmar...

Greta: Ya aparecen ustedes dos como...

Cintia: Y nosotras dos aparecemos como socias con la misma cantidad de acciones y de aportes y respondemos solidariamente y tenemos derecho a...

Greta: Entonces se constituyen formalmente como empresa en 2010.

Cintia: En abril de 2010 y al momento de la firma le digo a Gaby: “¿Te das cuenta que te estás casando conmigo?” Y lo único que me dice es: “¡Qué miedo!” Y pues sí, qué miedo. Y ya pasó, y después le digo a Gaby: “¿Qué crees, qué crees? Que una amiga de Rodrigo buscó en dónde invertir. Irina quiere invertir con nosotras”. Otra vez Gaby se fue al suelo. “No, pero... yo no quiero, imagínate, cederle tu empresa a alguien, que tal si...” Gaby si algo tiene es que se imagina el peor de los escenarios —eso es bueno— y yo me imagino el mejor, que tampoco es tan bueno. Gaby

entonces: Pero qué tal si en algún momento nos quita la empresa y nos deja en la calle y se apodera de la marca". Y yo: "Pero eso no va a pasar. Yo creo que no va a pasar pero..."

Greta: Pueden dejarlo por escrito.

Cintia: Porque aparte hay candados. Fue, Greta, una batalla interna fuerte entre Gaby yo. Yo sí quería; Gaby rotundamente no quería más accionistas. Y entonces le dije: "A ver, ¿qué te parece si hacemos una investigación? Pros y contras de tener inversionistas". Entonces un día llegué y le dije: "A ver, ¿ya hiciste tu investigación? Porque yo hice tal" y me dice: "No, no la he hecho, pero no es cuando tú quieras". Y le digo: "Pero es que tenemos que hacerlo rápido..." Bueno discutimos. Llegamos al consenso como personas civilizadas que somos. Le digo: "Bueno, si tú sientes que Irina entra por mi lado..." Ah, porque Gaby tenía mucho miedo de que yo me fuera del lado de Irina y yo si a alguien quiero en este mundo es a Gaby, como siempre le he dicho: "Tú eres primero, o sea si tú dices rojo y las demás personas dicen blanco, y si realmente es blanco yo digo: *Es blanco*, pero si de verdad crees en el rojo, te prometo que yo te voy a apoyar con el rojo. Yo siempre voy a estar de tu lado, siempre". Me costó mucho trabajo hacerle entender eso. Entonces dije: "Vamos a hacer una cosa: si crees que Irina entra por mi lado, tú pon a otro por tu lado". Entonces invitamos a Alexis, que es muy buen amigo de su papá y así fue como creció la inversión. No creció mucho, pero si algo aprendimos de esto es que ganamos puntos de vista en cuanto al negocio porque Irina se encarga de todos los números, de todas las proyecciones...

Greta: Sólo a eso se dedica ella.

Cintia: Sólo a eso se dedica. Ella nos ha aportado muchísimo conocimiento en cuanto a eso, muchísima ecuanimidad en cuanto a proyecciones pero si algo nosotras dos hemos aprendido, o por lo menos yo he aprendido, es que no dejar entrar a alguien a tu empresa si no es una cantidad que te cambie la empresa.

Greta: Pero ¿ustedes siguen siendo socias mayoritarias?

Cintia: Sí.

Greta: ¿Estas personas también son socias o son inversionistas?

Cintia: Son socios minoritarios en el capital social y socios mayoritarios en el capital variable.

Greta: ¿Pero de la marca?

Cintia: De la marca, no. La marca las únicas dueñas somos Gaby yo y nosotras damos un licenciamiento a la empresa.

Greta: Ah, muy bien. ¿Y se reúnen periódicamente?

Cintia: Se supone que anualmente debíamos juntarnos, pero Alexis tiene múltiples empresas y vive en Miami. Con quien sí nos juntamos es con Irina: "¿Cómo vamos, qué hacemos?" "Nos llamaron del Duty free; necesitan los precios, te los mando, cómo los ves, necesitamos invertir en muebles". Ella nos

dice.

Greta: Ahora, FONAES les otorga el apoyo económico. Tengo dos preguntas: ¿Ya lograron el retorno de inversión? Y la otra es: ¿ya les terminaron de pagar?

Cintia: A FONAES todavía no hemos terminado de pagarles. Les pagamos mensualmente y el plazo es a cuatro años y llevamos dos años y tres meses. Cuando terminemos de pagar, como es fondo perdido, se te regresa para volverlo a invertir en tu empresa si quieres.

Greta: ¿Ah, sí, te vuelven a dar la misma cantidad?

Cintia: Con intereses porque lo capitalizas en una caja solidaria del gobierno, bueno, aprobada por el gobierno. Por eso te digo que yo el dinero que le debo a mis papás se lo estoy pagando a FONAES para que cuando me lo regresen yo se los doy a mi papas. Y afortunadamente nuestros papás pudieron apoyarnos.

Y en cuanto al retorno de inversión, ya lo superamos.

Greta: De todas maneras las empresas se tardan de dos a tres años dependiendo de la naturaleza del negocio pero...

Cintia: Ya lo recuperamos, lo de FONAES. Lo de los socios creo que es el primer año que vamos a tener utilidades pequeñas para los socios. Y seguramente vamos a especificar que el primer año, en vez de dar utilidades, se reinvierta en la empresa. Es lo que estábamos pensando; no va a ser mucha utilidad.

Greta: ¿Pero ustedes se asignan sueldos?

Cintia: Sí, sueldos que la verdad son ridículos. Gaby y yo antes no nos pagábamos nada y ahora nos pagamos un pequeño sueldo mensual.

Greta: Claro y de ahí tiene que salir para su sueldo, ¿no?

Cintia: Muy bueno, pero la verdad es que muy bajo para la jornada que llevamos. Y que hemos tenido durante cinco años.

Greta: Sí, claro, ya son cinco años. ¿Y qué piensas en cuanto al crecimiento, cuál es tu estrategia?

Cintia: Tengo miedo porque este año vamos a cerrar muy fuerte, prospectamos y ojalá. Pero si logramos un contrato en febrero empezamos con un cliente grande. Pero no quiero dejar de lado a ¡Ay caray! Entonces, la estrategia que estoy planeando es: "Vámonos con ello, pero hagamos una submarca para mandarle a ¡Ay caray!" Vamos a decirle a ¡Ay caray!: "¿qué quieres?, ¿qué bolsas quieres? Nosotras te las hacemos. Ganamos por acá con un producto más barato que no sea Chulel y ganamos por acá con el prestigio que nos brinda la marca.

Entonces sí tengo miedo y no es bueno, y dicen que cuando se te quita el miedo es cuando te disparas. Pero eso también te controla.

Greta: Sí, hacen equilibrio.

Cintia: Somos una buena mancuerna con Gaby. Ella me frena y yo la empujo y si por mi fuera, Greta, yo ya estaría... Nos invitaron hace como cuatro meses a una feria en los Ángeles...

Greta: Qué bien.

Cintia: Yo ya estaba en los Ángeles con una inversión que no era nada, que nos iban a dar los clientes, nos iban a hospedar, nos daban el lugar en la expo, nos iban a pagar el boleto de avión. Nosotras solo teníamos que pagar una cantidad por las dos.

Greta: ¿Y qué pasó?

Cintia: Gaby dijo: No.

Yo creo que sí era complicado porque no conocíamos el mercado de los Ángeles, de California. Podíamos volver con un pedido o podíamos volver sin nada. Entonces yo creo que afianzar el mercado aquí es lo primordial e ir tocando puertas en el extranjero, que ya lo estamos haciendo. Pero vamos de a poco. Ya estamos firmando con lo que era Duty free que ahora se llama Alas México. Lo compró una empresa española y aparte de las boutiques que ya no son Duty free sino boutiques dentro del aeropuerto y de los hoteles.

Greta: ¿Pero siguen siendo libres de impuestos?

Cintia: No, Duty free desapareció, ahora se llama Dufree y también tenemos nuestros acercamientos, nos estamos guiñando el ojo. Por eso te digo que tengo miedo, porque Alas México nos pidió exclusividad en sus puntos de venta, lo que veo normal. Por el otro lado tenemos a Dufree que, como te digo, estamos en tratos. Nos van a contestar la contrapropuesta porque ya nosotros les hicimos una propuesta. Está latente. Por otro lado tenemos otra fuerte, estamos por todos lados y si se hacen las tres, Greta, qué miedo.

Greta: Pero qué bueno. Ya lo solucionarán.

Cintia: Sí, y lo que más da miedo es que hay que invertirle. Dicen que para ganar hay que invertir. Y le digo a Gaby: "Si tenemos que entrar a estas tiendas hay que entrar con todo. ¿Quieren muebles? Les damos muebles".

Greta: Vi que ustedes diseñaron unos muebles, ¿verdad?

Cintia: Esos muebles, los muebles de la exposición, nos los hicieron los diseñadores del Laboratorio Mexicano de Imagen.

Greta: Ajá, el LMI.

Cintia: Un amigo de una amiga de Rodrigo es el encargado de diseño de ahí y nos los regaló.

Greta: Ah, qué maravilla. ¿Y quién les hizo el catálogo, quién les hace todo el diseño, la fotografía, toda la producción?

Cintia: La fotografía la hago yo, como no te puedes imaginar. En la parte de arriba, no sé si subiste.

Greta: No, pero de Internet bajé el catálogo en PDF. Es un catálogo bastante bien hecho, yo pensé

que habían contratado a una empresa. ¿Lo hicieron ustedes?

Cintia: Ahora te cuento. Cuando llegues a ir nos acompañas arriba, que son las oficinas donde estamos Gaby y yo. Hay un huequito donde le pego una lámina, hay un techito con lámina. Dijimos: "Contratar un fotógrafo nos va a costar mucho" y como yo sé fotografía, más o menos me defiendo. Vamos a hacer una cosa: "Tráete la mesa, tráete un ciclorama alias papel de Lumen, tráete un tripié y vamos a comprar una cámara Canon semiprofesional". Así sacamos las fotos, todas las fotos de productos así se sacan.

Greta: Están muy bien tomadas. ¿Y qué pasó con el catálogo?

Cintia: Cuando renovamos nuestra página de Internet decidimos contratar a una de nuestras amigas de la universidad, porque nosotras estamos ya muy viciadas con el rojo, con la retícula que traíamos anteriormente. Entonces dijimos: "Vamos a contratar a una de nuestras amigas". La contratamos, contratamos a un programador y así se hizo la página. Si me preguntas ahora, la veo muy afeminada, muy femenina, y queremos ser unisex. Le dije a Gaby ayer: "¿Y si cambiamos la página de Internet?" "¡Ploc!" Porque nos costó una buena cantidad. Entonces me dice: Pues será después porque no podemos ahorita, pero ya coincidimos en que necesitamos cambiar la imagen corporativa. Ya tenemos imagen corporativa nueva, ya tenemos tarjetas, ya tenemos etiquetas, ya tenemos hojas membretadas, ya nada más vamos a diseñar el empaque de regalo.

Greta: ¿Entre las dos lo hicieron?

Cintia: Entre las dos. Yo, por ejemplo, inicié el diseño más o menos con unas ideas y ya ahí me atoré. Entonces le dije a Gaby: "Ven a ver qué te parece". Me dice: "Ah, ok, me gusta esto pero qué tal si le movemos aquí" y entonces las dos nos juntamos y empezamos a moverle. Y quedó muy bien. Nos va a costar mucho dinero imprimir las tarjetas, todo, pero lo vamos a hacer, ¡qué caray!

Greta: Claro, y eso es lo que vende, el diseño.

Cintia: Sí, eso es lo que me dice Gaby: "Mira, si tuviéramos una llantera, te lo acepto, pero podemos darnos el lujo de gastarnos cuatro pesos por tarjeta". Le digo: "Sí, tienes toda la razón; hagámoslo".

Greta: ...y el diseño no les cuesta porque ese viene de acá (señalo la cabeza).

Cintia: Exacto, entonces pues ya lo vamos a mandar hacer y conseguimos un impresor que es bueno, bonito y barato. Informal como buen impresor, pero bien.

Tareas

Comprar otro producto Chulel.

Apoyar con la educación básica de los empleados.

XIII. Reporte de entrevista a profundidad a Gabriela Castilla Salazar

Número de entrevista: 7	Fecha y hora: 2 de noviembre 10:00 h.	Lugar: Librería Rosario Castellanos del FCE.
Realizada a: Gabriela Castilla.	Entrevista a profundidad.	Investigación: Chulel, innovación en diseño de accesorios, basada en el rescate de culturas indígenas.

Greta: ¿Cómo decidiste estudiar diseño?

Gaby: Fue muy raro porque yo inicialmente no quería estudiar nada de área cuatro, pero tampoco sabía qué estudiar.

Greta: ¿Qué es área cuatro?

Gaby: El área cuatro era artes. Bueno, cuando yo estaba en la escuela preparatoria había área cuatro. Cuando estábamos en la preparatoria no sabía qué estudiar, había cuatro, área de artes, pero no sabía muy bien qué quería estudiar. Entonces me metí a área tres.

Greta: ¿Y el área tres cuál es?

Gaby: Área 3 es administrativa. Me llamaba la atención y me gustaba porque era más general y abarca todo. Yo iba a estudiar administración de empresas. De hecho me fui a inscribir a otra universidad, no a la Ibero. Llevé mis papeles y todo y como teníamos pase automático de la preparatoria y aparte de todo me gustaba la escuela, entonces llevé mis papeles y me acuerdo que dos semanas antes, cuando uno tiene que inscribirse y pagar dije, la verdad tampoco me encanta administración. Entonces mis papás casi me matan. Me dijeron: "Mejor espera un semestre, métete a clases de lo que quieras, pero piensa bien qué quieres."

Porque ni modo de inscribirte, pagar un semestre y que al final no me gustara. Entonces por un lado yo sentía que iba a echar la pereza seis meses y está difícil. Pero dije: "No, pues de eso a que al final no me guste, luego de haber pagado, pues no". Ya no me inscribí y me metí a clases de francés y ayudarle a mi papá un rato, iba medio día.

Greta: ¿Él tiene una empresa?

Gaby: Sí, se dedica a comunicaciones. Le ayudaba un poco y me metí a clases. Después me sentí mal porque todos mis amigos estaban en la escuela y yo sin hacer nada. Me metí a ver carreras otra vez. Fui a ciudad universitaria de la UNAM a orientación vocacional y me dijeron que tenía aptitudes como para cuatro cosas y dije: "No".

Greta: ¿Para qué te dijeron que tenías aptitudes?

Gaby: Para estudiar administración, pero como también me gustan mucho los animales, veterinaria y pedagogía...

Greta: ¿Pero nada de arte, nada de diseño?

Gaby: De arte y de diseño sí, eran muchas. No te dicen así tal cual: "Estudie esto..."

Greta: Sí, quizá les da miedo equivocarse.

Gaby: Sí, puede que reclames después. Entonces nada más te dicen: "Tienes aptitudes para esto y para esto". No, pues no me ayudan mucho. Entonces yo sola me metí a revisar otra vez todas las carreras, me metí a ver diseño y jamás en la vida se me había ocurrido.

Greta: ¿Pero ya sabías lo que era el diseño?

Gaby: No, hasta que me metí. Sí tenía unas primas que habían estudiado algo. Yo veía que una de ellas le hizo un logo a mi papá y dije: "Ah, puede ser", pero no sabía muy bien. Entonces ya que vi bien cada carrera dije: "Está bien, ¿no?" Me gusta dibujo, me gusta publicidad, son afines. Obviamente mis papás me dijeron: "¿Estás segura?" Porque hay demasiados diseñadores, ¿no? Y me dijeron que no está tan bien pagado, "pero si te gusta pues esfuérate y adelante".

Después de pensarlo muchas veces... ah, luego era diseño textil, industrial o gráfico, Dije: "industrial me gusta pero para la física no fui tan buena, entonces no".

Greta: Tiene mucho de matemáticas.

Gaby: Y luego textil, me gustaba pero decía "Ay, no, como que no me veo". Ja ja ja curiosamente.

Greta: ¿Por qué? ¿Cómo se te hacía?

Gaby: Textil me parecía que se trataba de hacer muebles o cosas así, decoración de interiores, telas. Si me gustaba, pero yo quería algo que abarcara más cosas, en donde me pueda diversificar. Entonces ¡Diseño gráfico! Me puse a ver todo el plan de estudios; me gustó mucho y dije: "Quién sabe si tenga aptitudes para esto porque las necesitas, pero yo creo que sí puedo y voy a estudiar eso y se me hace bueno. Si voy a invertir cuatro o cinco años haciendo algo pues que me guste". Hice examen a la Ibero, el plan me gustó mucho y empecé en enero de 2002 y salimos en diciembre de 2006.

Greta: Entonces sí hay antecedentes de diseño en tu familia, hay antecedentes de emprendimiento...

Gaby: Mis primas. Mi mamá es médico, mi papá es ingeniero y mi hermano estudia una ingeniería también.

Greta: ¿Son sólo dos hermanos?

Gaby: Sí; él ahora estudia la maestría.

Greta: ¿Es ingeniero?

Gaby: Estudió dos carreras: sistemas computacionales y telemática; nada que ver ninguno de los cuatro.

Greta: ¿Y su maestría de qué es?

Gaby: Es en circuitos o algo así; es algo muy específico.

Greta: ¿O sea muy tecnológico?

Gaby: Sí, pero le gusta mucho; está contento.

Greta: ¿De dónde sientes que nace tu vocación de emprendimiento?

Gaby: Yo creo que tiene mucho que ver mi papá. Desde que tengo uso de razón él se movió mucho para hacer sus cosas, sus negocios, su empresa. Yo veía que él quería hacer algo suyo, que tuvo ideas y proyectos y después ya concretó una empresa. Me gusta mucho la manera de trabajar cuando se trata de tu negocio; afortunadamente le fue bien, pero la crisis...

Greta: ¿Del 92?

Gaby: Sí, le pegó mucho. Si se recuperó pero obviamente le afectó y ahora afortunadamente ahí va otra vez. Siempre se esforzó para seguir adelante y luchó por lo que él quería. Entonces, desde chiquita yo veía eso y decía: "Qué bien poder hacer algo tuyo".

Greta: ¿Habías albergado la posibilidad?

Gaby: Sí, cuando entré a estudiar la carrera yo decía: "Yo quiero poner... o quiero hacer un despacho o una agencia a futuro". Pensaba que tenía que adquirir experiencia y entrar a algún lugar donde me enseñen, pero a futuro yo pensaba poner un negocio propio.

Greta: Describeme un día actual, desde que amanece hasta que anochece.

Gaby: Me levanto temprano con dolor en el corazón porque me cuesta.

Greta: ¿Como a qué hora?

Gaby: A las 6. No es tan temprano; la mayoría de la gente se levanta a esa hora ja ja ja. Todo el mundo me dice: "Te quejas de las 6; si todo el mundo se levanta a esa hora para ir a trabajar" pero, como vivo tan cerca del trabajo, podría despertarme más tarde. Me despierto a las 6, me voy a hacer ejercicio...

Greta: ¿Todos los días?

Gaby: Trato. Mínimo tres veces a la semana voy a hacer ejercicio.

Greta: ¿Qué tipo de ejercicio?

Gaby: Voy al gimnasio y ahí haces de todo. Corres, pesas últimamente no. Pero sí corro, caminadora, a veces natación. Me baño ahí, regreso a mi casa, desayuno y me voy a trabajar a las 9:30 o un poquito más tarde; tengo la fortuna de que mi mamá todavía me ayuda mucho con el desayuno y todo eso, la verdad es que...

Greta: Eres la niña consentida, ja ja ja ja.

Gaby: Sí se esmera mucho porque no compartimos ningún otro momento del día casi y a la cena cada uno se hace una fruta, pero en el desayuno sí nos sentamos, aunque sea media hora por las prisas. Entonces voy a desayunar a mi casa, me preparo mi comida y me voy al trabajo como a eso de las 9:30 o 10.

Greta: ¿te llevas tu *lunch*?

Gaby: Me llevo mi comida. Y hay gente en la oficina desde las nueve. En el taller, desde las 8:30. Yo llego un poquito después y terminamos como a las 6 o 6:30, más o menos, depende...

Greta: ¿No se cierra o no hacen *break* para comer?

Gaby: Para comer sí. Yo a veces no como hasta que salgo; pero como llevo la comida, la caliento como a las tres, a las cuatro, a las dos, depende. Pero la hora de la comida es de 2 a 2:30.

Greta: Entonces llegas a la oficina...

Gaby: Nos ponemos a trabajar...

Greta: ¿Y en qué consiste un día de trabajo?

Gaby: Yo llevo el área de producción. Entonces llego y entro al taller para ver cómo va todo, si todo está bien, si necesitan algún material para ir pidiéndolo, no para el mismo día sino que me van diciendo "Ya me queda poco forro", "Me queda poco esto", y checo las piezas para ver cómo van, lo que han producido esa semana o ese mes. Todos los días me meto a ver cómo va todo y a saludar a todos, ¿no? Es un equipo de trabajo.

Y bueno, ya que hago eso, subo a hacer lo necesario; **no tengo organizado el día, sino que en la mañana llego y atiendo lo que tenga más prioridad.** A veces es...

Greta: ¿Tú llevas agenda?

Gaby: Sí; la verdad es que soy un poco desorganizada para esas cosas y **no anoto**, pero en mi cabeza cabe todo y aunque de repente me enredo, sí sé que, por ejemplo, el último martes de cada mes tengo que ir a hacer compras al centro. Entonces, un día antes me preparo, saco cheques, saco cantidad de materia prima, depende de lo que se vaya a producir.

Y cada viernes tengo que mandarle toda la producción a Irina, que es la inversionista que nos apoya en la parte de administración. O todo lo que se ha hecho hasta esa semana. Cada quien es responsable de sus gastos. Entonces, tenemos un archivo de gastos, de facturas, cuentas por cobrar, todo eso. Se lo tenemos que llevar a Irina. Eso es lo de ley. Luego también la serigrafía, cómo preparar las piezas, combinaciones en los productos, checar los colores en Pantone, todo eso, antes de mandar a producir.

Greta: Digamos que ya son las 3 o 4 de la tarde...

Gaby: Como; después de comer a mí me da una pesadez... trato de acabar todo antes de la hora de la comida porque después mi velocidad se vuelve súper lenta. Después, ¿qué hago? Varía, son muchas cosas. ¿Qué otra cosa sería? Como hacemos de todo, también de repente estoy con Cintia retocando fotos o haciendo el plan...

Gaby: ¿Fotos del catálogo?

Gaby: Fotos de los productos, o a lo mejor...

Greta: Ustedes hacen las tomas, ¿verdad?

Gaby: Sí, ahí afuera, caserísimas.

Greta: No, pero les quedan bien.

Gaby: Ja ja ja. ¿Y qué más? Ah, yo llevo la parte del Facebook, entonces me pongo a ver qué voy a publicar...

Greta: ¿Tú llevas Facebook y twitter?

Gaby: Llevo Facebook. Twitter lo alimentamos las dos. Es más rápido.

Greta: Más ágil.

Gaby: Entonces llega algo y quien lo vea contesta. Pero con Facebook trato de llevar un **plan de comunicaciones mensuales**. Entonces decidimos: vamos a poner tantas veces a la semana, sobre qué...

Greta: Yo pensé que eso lo llevaba la agencia de relaciones públicas.

Gaby: Ellos nos dijeron que podían apoyar con alguna dinámica. De hecho, antier salió una dinámica de la revista Fernanda y Chulel: tenías que responder una trivia y ganabas un producto.

Greta: Y ese es el tipo de actividades que ellos te...

Gaby: Ellos **se enfocan más a la parte de promoción en medios**: o sea, revistas, blogs...

Greta: Digamos que ellos tienen los contactos con medios y ahí es donde las promocionan...

Gaby: ...editoriales, ajá. Pero nosotras llevamos el Facebook. Hasta que platicamos con ellos nos dijeron: "Oigan, su Facebook debe de ser así, de preferencia que tenga esto". Si hay que tener más o menos sincronizado.

Greta: Casi a diario.

Gaby: Sí, es que tampoco puedes publicar a cada rato porque la gente desespera, se harta de ver tanto y te borra. Entonces no puede ser mucho ni tan poco que no se acuerden de ti.

¿Y qué otra cosa? Ah, pues también llevo la parte de recursos humanos; es muy complicado porque en la vida he sabido nada de recursos humanos. Es muy difícil porque siempre digo que las dos hemos tratado de llevarla bien con la gente que trabaja con nosotras, porque hemos estado en el lugar de la gente empleada y de repente hay injusticias o cosas que a uno no le parecen; por eso tratamos de ser muy justas. Pero es difícil porque no siempre todo el mundo está a gusto, o a unos les parece y a otros no, o hay ciertas cosas...

Greta: Sí, darle gusto a todos...

Gaby: Entonces es difícil, pero tratamos. Yo llevo la producción, me encargo de recursos humanos, hago nóminas, pago nóminas, hago recibos. También voy mucho al banco por lo de la nómina...

Greta: ¿Hacen operaciones por Internet?

Gaby: Sí, también, pero en el ramo están acostumbrados al pago semanal y en efectivo; tienen sus características. Entonces yo hago eso, semanalmente pagamos, damos recibos de nómina. También llevo la cuenta de todo: cuándo tocan vacaciones, permisos...

Greta: ¿Qué prestaciones les dan a los chicos?

Gaby: Tenemos a algunos con el seguro; es un poco complicado darles a todos, pero es la idea, ¿no? Siempre ha sido la idea desde un principio que todos estén en las mejores condiciones. Aparte de eso les damos todas las prestaciones. Deberían tener, por ejemplo, aguinaldo, vacaciones...

Greta: ¿Cuánto les toca? ¿Diez días?

Gaby: Por año son seis días hábiles. Son vacaciones, aguinaldos, ¿qué más? Prima vacacional. Nosotras le preguntamos a la contadora qué son las prestaciones y cosas de ley. Tratamos de hacerlo todo lo más apegado y justo, aunque por ahora no todos tienen IMSS, sí tienen contrato. Y ellos saben, ¿no? desde un principio la idea fue: "Oigan, queremos esto. No sabemos en cuánto tiempo se pueda pero por lo pronto les ofrecemos esto". Como decimos las cosas claras, así funciona bien.

Greta: ¿Y tú compartes con ellos los objetivos, por ejemplo, "este mes vamos a producir x cantidad de piezas y pensamos ir creciendo de esta manera", como un poco para que ellos –es pregunta, ¿eh?– también digan "ok en función de eso a lo mejor, en la medida que como equipo todos produzcamos más, mis condiciones personales pueden mejorar"?

Gaby: Sí, de hecho eso es algo que hablamos bastante con ellos. Siempre que hay algún proyecto o alguna meta tratamos de hacerlos partícipes de todo, ¿no? Obviamente con la primera persona con quien lo platico es con Sergio, quien cuida el taller, y después lo hablamos con los demás pero siempre tratamos de hacer partícipes a todos. Y en eso es en lo que hemos tenido muchos problemas, porque antes de que llegara **la capacitación de COMPITE que nos dio FONAES, para mejora de productividad y aprovechamiento**, nosotras no sabíamos mucho cuántas piezas debían salir por persona, en cuánto tiempo, todo eso. Teníamos un aproximado, pero no sabíamos; entonces, cuando llega COMPITE y nos da la capacitación a todos...

Greta: A ver platicame cómo estuvo eso: ¿quiénes fueron a esa capacitación y qué temas se trataron?

Gaby: Ah, ok. Conseguimos la capacitación por parte de FONAES. FONAES da becas para que les

capaciten ciertas áreas, ¿no? A nosotras nos preguntaron: ¿en qué área les gustaría que los capacitaran? Productividad, normas de calidad, todo lo que fuera para mejorar en cuanto a rapidez, eficiencia, todo eso. Entonces aplicamos y en algún momento –no sé cuánto puede pasar, meses, un año o hasta más, depende de cuándo sean las convocatorias–te hablan y te dicen que fuiste elegido para la capacitación. En nuestro caso, la capacitación nos la dio COMPITE; un asesor que te va a capacitar a tu empresa.

Greta: ¿A todos?

Gaby: A todos, o por lo menos a la gente... en este caso **fue nada más Cintia, Sergio y yo.** Entonces...

Greta: ¿No podían ir los otros, estaba restringido?

Gaby: No, lo que pasa es que la capacitación primero la tenía que tomar Sergio y después los demás. **Como era de casi medio día se iba a perder mucho tiempo de producción.** Dijimos: "Que la tomen unos del taller o los vamos cambiando por días"; entonces nos dijeron: "Mejor les recomiendo que la tome el jefe del taller; es más fácil que él les explique o los ayude y empuje a hacer lo que deben de hacer". Primero fueron a hacer un diagnóstico, ¿no? Primero llegó el...

Greta: Qué interesante.

Gaby: Sí, es muy interesante. Primero llegó Abel y vio cómo estaba todo, ¿no? No decía nada, ni preguntaba nada; nada más cosas básicas: "¿Qué hacen? ¿cuántas personas trabajan? ¿cuál es el horario?" Estuvo unos días haciendo el diagnóstico. A la semana siguiente dio los resultados: "Yo veo esto, yo veo esto..."

Greta: ¿Por ejemplo?

Gaby: En este caso nos dijo: "**Están produciendo mucho menos de lo que pueden producir**" y sobre la apatía de la gente: "La gente no se ve muy motivada". Nosotras decíamos: "¿Cómo le hacemos, si siempre hemos tratado de involucrarlos?"

Greta: Sí, es difícil.

Gaby. Es muy complicado y quizá un pastel por su cumpleaños no les cambia la vida, ¿no? Y no es que vayan a cambiar la actitud en el trabajo, pero hay ciertos detallitos que tratamos de tener para que se sientan a gusto en el lugar de trabajo. Siempre que es el cumpleaños de alguien, le compramos un pastel, le ponemos velas, todo eso. Tratamos...

Greta: Perdón, entonces el diagnóstico de este señor era que había poca, o bueno, menor productividad de la que se podía tener y falta de motivación. ¿Y él a qué lo atribuía?

Gaby: Falta de motivación y otra cosa fue que **quienes llevábamos la administración en ese momento, que éramos Cintia y yo, no estábamos listas o nos faltaban muchas cosas que desconocíamos**. Lo de la apatía ya lo sabíamos, pero lo de las piezas sí fue la noticia más importante. Nos dijo: "Tienen estos problemas..."

Greta: ¿Cuál consideraba que era la causa de esas situaciones? ¿Se las comentó?

Gaby: Cuando nos dijo lo de la productividad, agregó: "La gente está acostumbrada; ya tienen años de su vida trabajando quizá no en este ramo, pero sí en empresas no tienen tampoco el conocimiento de lo que deben hacer, cuánto deben hacer, cosas de calidad, entonces ya llevan un ritmo, una mentalidad..."

Greta: Una inercia.

Gaby: ...determinada. Entonces es muy difícil cambiarla; es lo que nos decía. Propuso: "Vamos a pasarles un video, les vamos a explicar y a ver si entienden". Cuando nos dijo todo esto, nos explicó con números y con cosas: "A ver, tienes a cuatro" (en ese momento teníamos a cuatro).

Greta: ¿Quiénes? ¿Sergio, Cristina, Samuel, Antonio?

Gaby: Antonio y el señor Francisco. Pero en ese momento el señor Francisco no estaba.

Nos dijo: "Tienes a cuatro personas, de las cuales cada una debería de hacer cien o ciento y tantas piezas pero están haciendo tantas" Nos preguntó: "¿Ya le tomaron tiempos de producción a los productos?" Y nosotras: "¿Qué es eso?"

Greta: Sí, claro.

Gaby: Y dijo: "Hay que hacer una pieza y tomar los tiempos. Yo ya hice el de tal modelo y me salió esto; en teoría de éstos deberían salir tantos al mes, por tantos..." Suena tan lógico, pero en su momento...

Greta: Sí, en ese momento uno no lo piensa, no sabe.

Gaby: Entonces yo dije: "¡Claro! Es obvio: para saber cuánto tienes que producir hay que saber cuánto tarda cada cosa" y no era solo eso; había que calcular el costo por producto, que de eso no teníamos ni idea. Lo habíamos hecho: "mira, si nos cuesta tanto la materia prima hay que hacerle esto y le subimos esto" y era muy al tanteo al principio. Pero bueno, ya que nos dijo eso, si fue así sorprendente y la tarea estaba dura.

Greta: Claro, para ti sobre todo.

Gaby: Para no parar la producción, Sergio y yo nos pusimos a armar modelos; yo le iba tomando tiempos; tienes que ir anotando: corte de la pieza, tantos minutos; rebajado de la pieza, tantos

minutos; armado, tanto tiempo, y acabado, que es quitar el segmento y la etiqueta, tantos minutos.

Greta: ¿Y algún descanso también consideras?

Gaby: No porque eso... el de la capacitación después se lo descuenta, ahorita te cuento.

Greta: Ok.

Gaby: Ya por pieza se cuenta que la cartera salía en 100 minutos.

Greta: ¿Una cartera como la mía, la Nubes?

Gaby: Sí, como la Nubes, 100, 110 minutos. No íbamos a hacer todos los modelos, ¿no? Entonces me dijo: "Toma dos o tres y vamos a trabajar con éstos y luego ya te sigues con los demás". Tomé dos o tres modelos, y estuvimos viendo cuánto tanto tiempo lleva este proceso y este otro. Y me dijo: "Al hacerlo en serie el tiempo disminuye, ¿no?" O sea: si son 110 minutos de la Nube y lo hacen varias personas en serie, eso resta aproximadamente 10 % del tiempo.

Greta: Porque lo hacen en cadena.

Gaby: Deberían hacerlo en cadena, no siempre. Algunas cosas ya las están haciendo así, es lo que estamos intentando cambiar. Ya lo están empezando a hacer así en algunas piezas, pero hay otras que siguen haciéndolas de distinta forma; hemos tenido problemas, pero ahí vamos, poco a poco.

Sacamos los tiempos. Me dijo: "Tu horario de trabajo es de tal hora a tal hora, son tantos minutos colectivos de trabajo; el rendimiento después de la hora de la comida no es el mismo; entonces es una sigla de tres letras, que es trabajo, fatiga y reposo", es TFR que es tiempo productivo neto.

Le quitas el tiempo de comida, de descanso, más las idas al baño y la fatiga. Fatiga es cuando ya no estás trabajando como en las mañanas.

Greta: Sí, que quizá están trabajando pero disminuye el ritmo.

Gaby: Exacto. Entonces ahí estuvo sacando sus cálculos, eso sí no me lo explicó pero me dijo: "Tienes tantos minutos efectivos de trabajo al día; según esta tabla, estos son los minutos efectivos de trabajo diario, sobre eso tienes que hacer los cálculos para todas las piezas". Yo no lo sabía.

Greta: ¿Cuánto tardaste en hacer todos esos cálculos?

Gaby: Ay mucho, no podía hacer todos los modelos diario porque también tenía que producir. Entonces le dije a Sergio: "Vamos a hacer mínimo tres o cuatro modelos por semana y, si hay mucho trabajo, menos". Me tardé como un mes o más.

Greta: ¿Cuántos modelos tienen en todo el catálogo, en toda la colección?

Gaby: Entre 25 y 30. ¿de todo lo que hemos hecho?

Greta: Desde el inicio a la fecha.

Gaby: Ujum.

Greta: ¿Y todos siguen vigentes o hay algunos que ya no están sacando?

Gaby: No, **hay algunos que ya hemos ido dejando, que sacamos y no pegan como esperábamos y ya no los sacamos o los modificamos.**

Greta: Por ejemplo: ¿cuál no les ha funcionado?

Gaby: Teníamos una bolsa que se llama Ixchel; es muy bonita pero también muy grande...

Greta: ¿Una morada? Hay una que me fascina... Es un corazón (la dibujo en un papel)...

Gaby: ¡Exacto!

Greta: Es preciosa.

Gaby: Es muy bonita, pero por el tamaño no se vendió tanto, a pesar de que creíamos que la tendencia iba hacia las bolsotas.

Greta: Yo pensé que era de este tamaño (señalo con las manos un espacio de 30 cm), pero esa bolsa es preciosa. ¿Y no se vendió como pensaban?

Gaby: No y hay otra, la Tsunun, a mí me encanta. Vimos que en las tendencias venían flequillos. A mí me encanta esa bolsa, pero no sé por qué no pegó tanto.

Greta: ¿Y qué hicieron con esa producción?

Gaby: Sí se vende pero dejamos de hacer. O sea sí se vende como una Nube o como una...

Greta: Más bien sobre pedido o...

Gaby: Sí, si alguien la quiere pues se la hacemos pero ahorita no es algo que surtamos.

Greta: ¿Y ya no tienes en existencia?

Gaby: Sí tenemos.

Greta: Digo, porque igual y yo te compro una je je.

Gaby: Sí, claro, y con descuento.

Greta: Maravilloso.

Gaby: Entonces, por ejemplo, a ésta le hicimos modificaciones. Porque yo dije: "Está muy bonita..."

Greta: ¿Tsunun?

Gaby: Tsunun, que significa colibrí, en tseltal.

Greta: Ah, qué hermoso.

Gaby: Entonces yo dije: "Ah, está bien bonita, a mi sí me gusta. ¿Ya no la quieres continuar? Hay que modificarla". Y en ¡Ay caray! nos dijeron: "Las chicas están preguntando mucho por bolsitas para lugar bailable, chiquitas, que te quepa el celular, el dinero y que te olvides de ella, o sea que te la cruces de lado y para que no la dejes por ahí..."

Greta: Sí, claro, sí, sí, sí.

Gaby: Entonces dijimos: "Hay que hacer la Tsunun así, ¿no? Hay que modificarla". Y quedó muy bien, muy bonita. Más chica, pero en el diseño se nota que sigue siendo el Tsunun de la original. Ya vamos a surtirla por segunda vez.

Greta: Digamos que **mucha de tu retroalimentación viene de ahí de...**

Gaby: **de las tiendas.**

Greta: De las tiendas, pero en particular, ¿de cuál dirías?

Gaby: Yo creo que de ¡Ay caray! que ahora es la principal.

Greta: Y ése es su target hoy día, más...

Gaby: El target para nosotras es la gente en general, extranjeros pero también mexicanos; yo no lo vería tanto como solo los compradores de Ay guey, sino también gente... no sé, yo siempre le he dicho a Cintia qué es triste que la gente que tiene cierto poder adquisitivo prefiera comprar hasta una pirata de marca, de verdad, porque las copias sí están a la mitad del precio pero ¿cuánto cuestan? La mitad del precio son 2000 pesos.

Greta: Hay unas piratas que tú las ves y... por ejemplo, ayer las vi en Polanco y aparte de que están muy bonitas, están bien hechas. Quizá no de un súper material, pero es terrible, ¿no?

Gaby: Exacto. Desde que vas a la Ibero te das cuenta, es una moda. Y yo te juro que no conocía las bolsas Louis Vuitton hasta que llegué a la Ibero je je je. Entonces llegas a la Ibero y ves las mismas texturas en las bolsas; yo no sabía de quién eran, pero ya después vas viendo... "Ah, pues es Louis Vuitton; ah, pues cuestan tanto las bolsas..."

Greta: 30 mil pesos...

Gaby: Sí, entonces dices: "Está muy bien, ¿no?" Yo no digo que los diseños no sean bonitos porque sí tienen su innovación y su creatividad, pero siempre he pensado: "Qué triste que teniendo poder adquisitivo, pudiendo comprar muchas cosas buenas de calidad, mexicanas. ... o sea no que dejen de comprar lo otro, pero que puedan comprar ambas cosas, ¿no?" No solo lo extranjero y caro, sino que aquí hay cosas buenas que podrían comprar.

Greta: Yo he percibido, por lo que han platicado ustedes, que en un inicio su target era ése, pero que lo que arrojan los... –no sé si estoy equivocada– pero lo que yo interpreto es que donde más se vende es con la gente joven clase media, media-alta, media-baja.

Gaby: Sí, y eso también está padre porque jamás en la vida yo pensé que chavitos, te hablo no solo de 18 años, te hablo de niñas de 12 o 14 años que nos compran así monederos. En FONAES estaba una niña de 12 años que le decía a su mamá: “Mami, cómprame mi bolsa”. Y la mamá le decía: “Pero si solo tienes 250 pesos ahorrados”. Y la niña: “Mamá, por favor, préstamelos”. Y la mamá: “No, no te puedo comprar más porque tú tampoco vas a usar una bolsa ahorita, ¿no? Tienes 12 años”.

Greta: ¿Cuál fue la que le gustó a la niña?

Gaby: La Tsunun.

Greta: Ah... mira.

Gaby: La viejita, la más grande. Y entonces la niña dijo: “Bueno, pues me compro mi monedero”. Yo jamás me hubiera imaginado que a una niña le llamara la atención algo con diseños indígenas.

Greta: Claro.

Gaby: Dije: “Wow”. No sabes cómo se acercan los niños al *stand*.

Greta: ¿Cuándo participan en ferias?

Gaby: La próxima es la tercera semana de noviembre en FONAES.

Greta: Ay, ¿me invitarían?

Gaby: Sí, claro.

Greta: Porque yo quiero hablar con usuarios. Para mí es muy importante hablar con ellos también.

Gaby: Vamos a estar de jueves a domingo, así que el día que quieras.

Greta: Ok. Tercera semana de noviembre.

Gaby: Sí, y está buenísima porque es la primera que abren cercana a la Navidad.

Greta: ¿Y ahí qué promociones hacen o qué ofrecen?

Gaby: La secretaria se encarga de hacer toda la publicidad posible; básicamente con espectaculares, o sea en televisión casi no sale. Creo que sale en radio y en espectaculares. Pero hay gente que es así...

Greta: ¿Cómo se llama?

Gaby: Feria Nacional de Empresas Sociales de Solidaridad, FONAES. Y bueno, están las ferias y los

niños llegan y están pegados al *stand*, quizá no saben que vendemos bolsas, pero están así los chiquitos. Se acercan a preguntar, quizá creen que vendemos juguetes a lo mejor porque es mucho color, pero...

Greta: Es lo que te iba a decir, es interesante: lo que los atrae es el color.

Gaby: Y los muebles.

Greta: Ah, ok. ¿Y no han pensado atacar ese mercado de niños?

Gaby: Pues quizá a mí la verdad me gustaría mucho pero yo creo que todavía nos falta trabajar lo demás. No estaría mal. Lo mismo son las artesanías pasan y las agarran, los chiquitos están así...

Greta: Con el llaverito.

Gaby: Sí; a mí me da mucha risa; qué bien que les llame la atención. Entonces ese ha sido un mercado que quizá ni siquiera teníamos idea que podíamos abarcar pero nos compran niñas de 12, 15, 18 años.

Greta: Gente muy joven.

Gaby: Muy chiquita cuando nos imaginábamos gente de veintitantos, treinta y tantos, cuarenta y tantos... o más treinta y tantos hacia arriba y realmente muchos niños nos compran.

Greta: ¿Ustedes venden en museos, o ya no tanto?

Gaby: Sí, sí vendemos en museos.

Greta: ¿Y qué tanta aceptación ha habido ahí?

Gaby: En museos también es buena la aceptación, pero la gente no va preparada para comprar; compran una postal, un llavero, pero no necesariamente van a gastar 500 o más pesos en el museo; sí se vende pero no tanto como en los centros comerciales.

Greta: En Perisur y ¿en dónde más?

Gaby: En Perisur y en Plaza Satélite también se vende mucho.

Greta: ¿En qué tienda de Plaza Satélite?

Gaby: En ¡Ay caray! En Perisur también es ¡Ay caray! Todas las de centros comerciales son ¡Ay caray!.

Greta: Entonces ¡Ay caray! es un buen canal de distribución.

Gaby: De hecho sí; gracias a ¡Ay caray! hemos crecido poco a poco, hemos invertido más en publicidad, en la página web, en varias cosas que antes no teníamos.

Greta: ¿En ¡Ay caray!, hacen sus productos, o nada más son un punto de venta para otros

productos?

Gaby: ¡Ay, güey! empezó haciendo playeras; ellos mismos las hacen.

Greta: ¿Y cómo se contactan ustedes con ellos?

Gaby: Fue muy raro. Estábamos un día en un... creo que es Galerías Coapa. Lo vimos y ya. Cintia antes vivía muy cerca de ahí. Regresó un día y le preguntó a la persona de la tienda: "Oye, yo hago esto, aquí puede quedar bien" y la chica le dio los datos del que todavía es el director de ahí, pero en ese momento sólo tenía una tienda, era más fácil localizarlo y hablar con él...

Greta: Estamos hablando de...

Gaby: No sé si 2007 o 2008. Entonces lo contactamos y muy amablemente nos dijo "Enseñenme lo que tienen y a ver si se puede" Les enseñamos las cosas y le gustaron mucho. Nos propuso: "¿Qué les parece si empezamos a venderlas a consignación? No les puedo pedir mucho, pero si se venden, los dos ganamos".

Greta: Claro.

Gaby: Como apenas estábamos empezando, dijimos: "Sí, súper bien". Y así fue. Primero fue una tienda; afortunadamente les fue muy bien, entonces fueron abriendo más sucursales y nos iban llamando para surtir en las demás tiendas.

Greta: ¿Tú dirías que él es tu mejor cliente o de tus mejores clientes?

Gaby: Sí, yo creo que actualmente sí es ¡Ay caray!

Greta: ¿Qué día de trabajo es el que tú dirías "Esto me salió perfecto, todos mis planes se cumplieron, la producción salió bien, la gente que trabaja conmigo estuvo contenta, mis clientes también... todo me salió maravilloso". El más cercano, porque siempre hay contingencias, no? Pero uno que tú recuerdes en particular que digas, "este día las cosas salieron bien".

Gaby: Pues cercano no recuerdo mucho, pero una vez teníamos la presión de entregar piezas a ¡Ay caray! y se nos juntó con una feria... teníamos que entregar. De repente llegó de otro lado la invitación para entregar regalos de navidad y estábamos nos faltaban muchas piezas para cumplir. Dijimos: "No. Aunque nos metamos nosotras al taller, pero tienen que salir" y con la mejor esperanza de que salieran nos pusimos a trabajar yo creo que como 15 días. Nos quedábamos hasta en la noche, Cintia y yo también así trabajando.

Greta: ¿Qué aprendieron?

Gaby: Sí aprendimos. Ahora no lo hacemos tanto ni tan seguido y ya se nos olvidó, pero lo general de cómo se arma la bolsa sí lo sabemos, aunque en la práctica de repente se nos va algo, pero sí

sabemos hacer una bolsa. Nos pusimos con Cintia “¿Qué hacemos”, “Lo que sea”, “pues pega esto”...

Greta: ¡Ah, qué bien! Eso es muy bueno, porque también es el ejemplo para ellos, ¿no?

Gaby: ¡Nos pegábamos unas intoxicadas! Cintia y yo, porque ellos ya están acostumbrados; aunque tienen ventilación, la ventana está abierta y la puerta está abierta y todo, pero quien no está acostumbrado al cemento... je je je. Decíamos: “Bueno, pues ni modo”. Y esa vez sí lo logramos, terminamos.

Greta: ¿Cómo cuántas eran?

Gaby: Uy, no sé cuántas eran; todavía éramos muy poquitos, éramos tres: tres en taller más Cintia y yo, no sé, creo que hicimos unas 200 y tantas.

Greta: En 15 días. ¿Y qué modelo era? ¿era un modelo difícil?

Gaby: No eran varias, carteras, bolsas, no sé qué. Ese periodo fue muy bueno, me gustaba mucho cuando estábamos todos abajo; convivíamos mucho y, no sé, había más interacción. Todavía la hay, pero...

Greta: ¿Quiénes estaban? Sergio...

Gaby: Sergio, Cris, otro chico que nos ayudaba, que se llamaba Coco; el pobre tenía dos trabajos y llegaba con unas ojeras... Saliendo del taller se iba a un restaurante de mesero el pobre y ni dormía. Éramos: Coco, Sergio, Cris, Cintia y yo. Creo que Kari también. ¿Te contó Cintia de Kari?

Greta: No.

Gaby: Cuando empezamos la empresa de Chulel todavía estábamos trabajando las dos y a mí **me daba pavor salirme de mi trabajo porque no sabía si nos iba a ir bien** o no, yo le decía a Cintia: “De verdad hay que tomárnoslo con calma. Hay que buscar un trabajo de medio tiempo”. Cintia dijo: “Pues no; ya voy a renunciar”. Y yo: “Ah”. Y me dice: “Bueno, en lo que tú te decides, te organizas y encuentras otro trabajo de medio tiempo, qué te parece si nos ayuda Kari —una amiga de ella— que nos ayude a llevar todo. Mientras te sales, ¿no?” Yo le había dicho: “Dame 15 días. Déjame ver qué hago”. Y Kari entró con nosotras, cuando empezamos Chulel, en la parte administrativa, todóloga también.

Greta: ¿En ese momento ella les ayudaba en lo que tú haces ahora?

Gaby: Ella hacía de todo, pero no producción. Todo lo administrativo, como ahora. Quizá Cintia lleva ventas, pero si un día hay que entregar facturas yo me voy a un lado, Cintia a otro, si hay que llevar productos y no cabe todo en mi coche, Cintia se viene conmigo.

Entonces Kari nos ayudó mucho; éramos tres en el taller, Cintia, Kari y yo. Y Kari se fue porque tuvo a su bebé y ya no regresó. Coco tampoco porque realmente estaba muy agotado.

Greta: ¿Es hombre?

Gaby: Es su nombre, Rodolfo. Estaba muy joven.

Greta: ¿No fue con él con quien tuvieron diferencias fuertes?

Gaby: No, ese fue el señor Vidal. Fue una situación muy complicada; ¿te contó?

Greta: Me contó que era un señor conflictivo. Que le costaba trabajo relacionarse con los demás, y además era agresivo.

Gaby: Sí, se le ponía difícil a Sergio. Un día imagínate, llegué y se estaban gritando. Yo en la vida había mediado algo así.

Greta: Sí, no estás acostumbrada.

Gaby: Y yo dije: "En una de éstas me van a decir *Quítate, niña,*" Y yo: "No, señor Vidal, hay que hablar. ¿Qué pasa?" Pero yo...

Greta: Sí, con temor; claro, entendible.

Gaby: Más o menos lo pudimos sobrellevar, pero después tuvo actitudes muy difíciles y era muy apático; a todo le ponía peros y lo que más me preocupaba era que esa apatía ya las contagiaba; luego empezaban comentarios en el taller... yo pasaba y oía una que otra cosa de él, ¿no? Fue muy difícil.

Greta: Me estabas comentando que esa época, esos 15 días, fueron muy intensos pero para ti fueron muy lindos.

Gaby: Sí, fueron muy lindos por lo que te digo, están todos trabajando en el taller; hasta Kari también. Obviamente en ese momento no estaba embarazada o si no no hubiéramos permitido esa ayuda porque nos ayudó mucho. **Yo creo que fue una satisfacción muy grande, bueno, mía, personal, como que hasta el día de hoy no hemos faltado ni un solo día con el pago de la nómina. Yo creo que esa es la más grande.**

Greta: Sí, porque ves el esfuerzo de la gente...

Gaby: Sí; yo siempre he sido más temerosa, o más precavida, a lo mejor...

Greta: ¿Eso de quién lo tomas, de alguno de tus papás?

Gaby: Supongo que también; mi papá es muy audaz pero cuando pasó lo de la crisis de la que ya hablamos, él trató durante mucho tiempo de llevar la empresa y decía que no quería despedir a la

gente, pero eso lo llevó después a que, por querer salvarla, se endeudó más y al final sí acabó despidiendo a mucha gente. Son muchas cosas. Yo soy más precavida, Cintia es más impulsiva, y eso también es bueno. Porque a veces yo soy muy temerosa, entonces nos complementamos un poco porque...

Greta: Mucho, yo creo.

Gaby: Siempre llegamos a un punto medio, tratamos de negociar, entonces cuando empezamos a contratar a la gente yo sí tenía miedo, porque qué tal que en dos meses le digo a Sergio: "Ya no te puedo pagar" y él ya se salió de su trabajo, que bien o mal ganaba su dinero y si yo le digo: "Ya no te voy a pagar" pues me voy a sentir muy mal porque tiene a su familia y sus hijas.

Greta: Sí, tú sabes que de ustedes dependen familias, de su trabajo.

Gaby: Entonces por otro lado también decía: "Bueno, hay que intentarlo, y si nos esforzamos, seguramente nos saldrá bien". Primero fue Sergio y yo me acuerdo que Cintia decía: "Hay que hablarle a otra persona, a Cris", casi de inmediato. Y yo: "No, espérate. Somos dos"...

Greta: Sí, son más gastos.

Gaby: Claro, y después no sólo había que despedir a uno, qué tal que hubiera que despedir a los dos... Lo fuimos aplazando hasta que ya la demanda a fuerza nos hacía pedir a alguien más; entonces se vino Cris, y yo: "¿Sí vamos a poder pagarlo?" Y empiezo a hacer cálculos y digo: "¿No lo vamos a despedir?" porque no puedes decirle en tres meses: "Ya no lo necesito".

Greta: Claro, no puedes jugar con la gente.

Gaby: Entonces yo soy así, cuando necesitamos a alguien, yo siempre soy así de: "A ver, calma, hay que calcular, hay que saber si podemos, ¿verdad?" Entonces Cintia siempre se burla de mí porque soy muy de "espérate". **Y yo creo que eso es lo más lindo, bueno, para mí, que hasta ahorita le seguimos dando empleo a todos, nadie se ha quedado sin trabajo, nunca les hemos quedado mal un día. Ni siquiera les hemos dicho: "Oigan, hoy no hay, les pagamos el lunes", sino que tratamos y de hecho ellos son prioridad, si sólo hay para pagar la nómina....**

Greta: ¿Ellos saben eso?

Gaby: No.

Greta: Yo creo que sería bueno comunicárselos.

Gaby: No sé cómo hacerlo, porque tampoco quiero que...

Greta: Que crean que se lo estás echando en cara.

Gaby: Sí, que nos estamos sacrificando, pero si pasa eso, ¿no? En su momento, si no hay dinero, o

falta o algo, primero sale la nómina del taller y ya después nos pagamos nosotros.

Greta: ¿Y cuáles dirías que son las mejores cualidades de cada uno?

Gaby: Sergio se me hace una persona súper confiable; a Sergio yo sé que le puedo dejar el taller completo y es de toda mi confianza, es una persona muy honrada, muy honesta y yo creo que una de las principales características de él es su disposición. La verdad es que siempre está muy dispuesto a ayudar, siempre está de buenas, no lo he visto un solo día enojado. Entonces Sergio es parte indispensable del taller y de nosotros, ¿no? Porque gracias a él han salido bien los diseños, porque nosotras podemos dibujarlos muy bien, pero si no sabemos pasarlos a piel o a tela no se puede. Entonces Sergio yo la verdad lo veo como una pieza clave y es, la verdad, muy, muy buena gente. Nos llevamos muy bien es muy fiel, muy leal. **Y creo que eso también es malo porque no se impone con los demás y por eso también de pronto tenemos problemas, pero definitivamente es muy buena persona y es muy bueno porque puede hacer de todo, o sea sabe hacer moldes...**

Greta: El que menos experiencia tiene 20 años, o 10 años, o así, ¿no? De todos ellos.

Gaby: Sí, Sergio sabe hacer moldes, cortar, coser, armar, acabar, todo. Entonces sí es muy bueno.

Greta: ¿Y Cristi?

Gaby: Cristina es muy buena en su trabajo también; ella cose, es muy buena y también es muy noble, pero yo creo que de repente cae un poco en la apatía. Cuando éramos muy pocos parecía bala.

Greta: ¿Estamos hablando de hace cuánto tiempo?

Gaby: Pues 2009 o finales de 2008.

Greta: ¿Y tenía poco de haber entrado o ya tenía...?

Gaby: No, Cristi entró casi a los 15 días o al mes de que entró Sergio.

Greta: O sea en 2009.

Gaby: En septiembre u octubre de 2009. Y al principio era una "bala" y ahora no sé, creo que también tiene que ver con que ella, que tiene el seguro médico, tiene diabetes, y no sé si le han surgido problemas que hacen que no esté al 100%. También he notado que está un poco deprimida o no sé si es apatía. Nosotras nos prestamos mucho a preguntarle "¿Qué necesitas? ve a tus consultas porque las necesitas".

Greta: ¿Y sabes o intuyes por qué Cristina está deprimida?

Gaby: Sergio me cuenta que por problemas familiares y cosas así. Pero ¿hasta dónde me puedo meter yo? **Tampoco sé mucho cómo motivarla. Ha sido una de las cosas que me he propuesto pero**

no he podido. ¿Quién más? El señor Antonio...

Greta: Antonio es el que está detrás de la...

Gaby: El panquecito.

Greta: ¿Por qué le dicen el panquecito?

Gaby: Pues porque **está morenito**. Sergio dice que así le han dicho toda la vida.

Greta: ¿Es el señor que está en la máquina?

Gaby: Ajá. Él sabe rebajar, coser y armar. Bueno, lo metimos a armar, porque cuando lo contratamos le dijimos: "Necesitamos que nos ayude en el armado", y él dijo: "Sí". Está metiéndose mucho en el armado. Y ese señor es una eminencia en la puntualidad. Llega 8:20, 8:25. Obviamente se va seis en punto. Pero a las 8:20 ya está fuera del taller esperando que lo abran.

Greta: ¿Y ellos registran tarjeta?

Gaby: No. Antes sí, pero ¡ay! Me hacían unas que... yo nada más me desgastaba, hacía unos corajes... porque realmente los únicos que llegaban temprano eran tres.

Gaby: Entonces hablé con Sergio y le dije –habíamos comprado un reloj checador– y antes de comprarlo, le dijimos: "No queremos comprar un reloj chocador", porque cuando yo trabajaba, a mí no me gustaba que me revisaran la entrada, pero trataba de llegar temprano. **Entonces al final tuvimos que comprarlo, lo pusimos y ni así llegaban temprano.**

Entonces acabé diciéndole a Cintia: "No me quiero pelear, porque nada más me estoy desgastando. Le voy a decir a Sergio que quiero que cumpla con determinadas piezas que tiene que hacer al mes. Si llegan tarde y se quedan a trabajar más tarde está bien y si necesitan terminar productos, que se queden".

Greta: Sí, el problema es que el señor Antonio llega antes y no hay quién le abra y él se quiere ir a las seis... ¿no?

Gaby: Entonces hablé con Sergio muy sinceramente y le dije: "Ya no te voy a poner reloj; a mí tampoco me gusta que haya reloj; no se trata de eso, no somos inhumanas. **Es tu taller y tú eres el responsable de todos, del tiempo y de los productos**". Apenas lo hice este mes, pero va bien.

El señor panquecito es muy puntual; él va a lo que va, es puntual, es trabajador y siempre está metido en la chamba, ¿no?

Greta: Casi no conversa con los demás, ¿verdad?

Gaby: De repente sí, pero es una persona que jamás va a dar problemas. Nunca va a generar

problemas, él va a lo que va y es muy dedicado. Y Samuel es un buenazo.

Greta: Samuel es el jovencito...

Gaby: El más joven, es muy bueno. Él lo único que sabe es armar el producto; no sabe coser, ni cortar, nada de eso, pero es muy cordial y súper rápido.

Greta: Él tiene habilidades de supervisión, ¿no?

Gaby: Pues no le gusta. Él podría ser un buen jefe, pero no le gusta meterse en problemas; cuando se estaban gritando Sergio y el señor Vidal, él seguía trabajando. Sergio le dijo: "Oye" –porque uno de los reclamos del señor Vidal era que Sergio quería controlar todo y yo decía: "Pues si es su jefe, ¿cómo no?". Y Sergio le decía: **"No, que Samuel me ayude y organice adentro"**. Samuel dijo: "No, yo no quiero problemas con nadie, prefiero no ser el jefe ni el encargado, pero no quiero meterme en eso". Entonces yo me sorprendí: "Si ser jefe promete mejores cosas para tu vida, ¿por qué no?" Nadie dice que Sergio deba ser grosero, o ser maleducado o gritón puede llevarla muy bien con todos. Estaban medio disgustados, pero al final Sergio le dijo: **"Pues tú me tienes que apoyar en el taller porque yo solo no puedo"**, entonces ahora lo está ayudando.

Greta: Sergio me comentó que Samuel hace seguimiento, sabe qué sigue en cada proceso, en cada pieza, ¿no?

Gaby: Él sabe armar una pieza de principio a fin.

Greta: Sergio mismo le pregunta: **"Oye ¿en qué vamos, qué debemos hacer?"**.

Gaby: Antes de que entrara el señor Francisco, el cortador, Sergio cortaba; estaba afuera y adentro estaban los demás. Entonces, Samuel tenía que organizar, dar trabajo a los demás y decir con qué se seguía y qué hacían. Ahora entró el señor Francisco que está afuera porque corta y Sergio ya está en el taller con Samuel, se apoya mucho en él y trabajan juntos. Ahora creo que lo que están haciendo es que Samuel hace equipo con el señor Antonio y Sergio hace equipo con Cris, entonces van presionando para ir sacar las cosas más rápido.

Greta: ¿Francisco entró recientemente?

Gaby: Sí, en septiembre.

Greta: Sentí que está menos integrado al grupo, no sólo físicamente, sino en las relaciones.

Gaby: Sí, quizá, pero se llevan muy bien. Cuando yo estoy abajo él no habla tanto porque está afuera, el espacio no nos permite que todos estén adentro y no escucha bien lo que dicen, pero se lleva muy bien con todos y también es muy servicial, tiene mucha disposición, va a trabajar. Es una persona que **yo creo que nunca nos va a causar problemas por pleitos** y sabe cortar, a eso se

dedica, entonces ya podemos agilizar más eso.

Y bueno, regresando a Samuel es muy bueno, es joven, sabe armar todo y tiene muy buen carácter. Siempre está de buenas; lo saludas y siempre está sonriendo, nunca lo he visto enojado. Su único problema es que **por estar bien y no tener problemas con los demás, sacrifica mucho su crecimiento**, ¿no? Pero en general todos se llevan muy bien.

Greta: ¿Cómo seleccionan al personal, o cómo llegan ahí, todos los lleva Sergio?

Gaby: Sergio nos recomendó a Samuel, a Cris y al señor Antonio. Y antes de que estuviera el señor Francisco, **nosotras contratamos al señor Vidal, pero al fin de cuentas... ¡en la vida había contratado a nadie!** Es un poco complicado. No supimos muchas cosas que quizá si hubiéramos tenido un poco de conocimiento, hubiéramos podido intuir que no iba a ser la persona más adecuada para trabajar ahí. Pusimos un anuncio en el periódico, que tiene que ser el que compren las personas que se dedican a la marroquinería, en este caso es *El Gráfico*. La gente empezó a hablar, los citamos y Sergio les hace una prueba primero y me dice "Sí sabe" o "No sabe" o lo que sea. Después sube [el candidato] y yo hablo con él. En su momento le preguntaba "A qué se dedica, cuánto tiempo lleva, cómo ve el trabajo". Le explico lo que hacemos y el concepto de la marca para que también lo sepa. Trato de darles la información más concreta e importante. **Realmente no tengo muchas bases, ¿no?** Le dije a Sergio: "¿De los que entrevistamos, con quién te quedas? se ven bien, se ven buenas personas, sí van a ser buenos elementos", entonces Sergio dice: "Pues él". Ahora ya entró el señor Francisco que es, digamos, después de lo que pasó con el otro señor...

Greta: ¿Vidal?

Gaby: Ajá. Le dije: "Mire, las cosas están así y queremos ser lo más sinceros y honestos con usted". Le dije todos los detalles para que después no haya ningún problema, ¿no? Antes se me olvidaba decirles de qué hora a qué hora iban, no sé. Pero ahora ya le dije: "El horario es tal, el pago va a ser de tal, semanal. Por ahora no le puedo dar el seguro social pero le voy a dar un contrato de prestación de servicios y en cuanto se pueda, no se lo prometo este año, esperemos que se pueda el próximo, le puedo dar su seguro". En general yo quiero que la gente esté a gusto, todo el mundo cooperamos, todo el mundo tratamos de llevarnos bien; si alguien necesita algo puede venir con nosotras y lo ayudamos. Sergio es su jefe (había que aclarar esa parte): "Él le va a decir que hacer y bla, bla, bla".

Greta: ¿Sergio ya había sido jefe?

Gaby: En donde trabajaba antes ya había sido jefe, pero es tan buena persona que eso a veces no le ayuda porque la gente se lo quiere brincar.

Greta: ¿Alguna vez alguien ha ido a hablar contigo, “Oye, tengo este problema...”? ¿Alguno se ha acercado?

Gaby: Cuando coincidimos, salimos o yo salgo antes, o sea a las seis, a veces le doy acercó a Cris al transporte y me cuenta de todo. Por eso sé de sus problemas, de su familia, de todo. Se abre mucho con nosotras y conmigo más. Entonces es de: “Ay Gaby el otro día me pasó esto...”. Yo trato de aconsejarla y escucharla en lo que pueda. Los demás son más discretos. El señor Antonio jamás dice nada de su vida. Sergio sí nos cuenta cosas; a veces nos dice: “Ay, Gaby, pasó esto. ¿No me puedes adelantar mi sueldo semanal?” y si puedo, con todo gusto. ¿Quién más? Samuel tampoco cuenta sus cosas y el señor Francisco lleva muy poquito tiempo y tampoco ha sido muy abierto.

Greta: Cuando fue el asesor que te ayudó a medir tiempos, después de que lo hiciste, ¿eso ayudó a que mejoraran en la producción, a que fueran más productivos, pudiste exigirles más?

Gaby: Sí, yo creo que sí; estamos en la lucha constante porque ya tienes las bases para exigirles y ya lo hemos hablado y lo hemos comentado todos juntos, pero todavía hay cierta mentalidad o cierta costumbre de experiencias pasadas de todos y es un poco difícil a veces luchar contra eso.

Greta: ¿Y en quién ves más resistencia?

Gaby: Últimamente Cris está como muy reacia. Y de repente Antonio como es un señor ya muy grande, él debe pensar: “Yo llego 8:20 ¿para qué me quedo más tiempo”, ¿no? “No es mi problema, que me paguen en todo caso.” Él es muy como en automático, pero en Cris siento que es más el aspecto emocional.

Greta: Su estado de ánimo. ¿En ellos dos verías más resistencia?

Gaby: Sí. Por ejemplo, Samuel también nos costó mucho trabajo pero fue entendiendo y yo le decía: “Samuel, por favor”. Un día me quedé y le dije a Sergio “vamos a enseñarle a Samuel ¿no?”. Entonces le expliqué: “A ver si las cosas están así”, porque todos tienen la idea –o la mayoría la tenía– de que los queremos hacer trabajar de más; esa era la idea de casi todos, por eso algunos están tan reacios al cambio, porque piensan que de alguna manera los quieres explotar.

Greta: Sí, claro.

Gaby: Entonces ellos piensan: “Si toda mi vida he trabajado así, ¿cómo pretenden que ahora yo haga esto”, Esa es la idea que tienen.

Greta: ¿Esa negociación la hace Sergio con ellos o tú también?

Gaby: Pues tratamos de hacerlo con todos, y después yo hablé con Sergio y le dije: “no sé cómo les

puedas hablar, tú los conoces más, estás todo el tiempo con ellos, haz que lo entiendan de la manera que tú creas". Sergio me dijo: **"Gaby, tienen la idea de que ustedes quieren que produzcamos más de lo que se puede al mes. Ellos creen que se pueden hacer 250 piezas o 300, pero creen que les quieres pedir 100 extras y eso es inhumano para ellos, imposible"**. Cambiar esa mentalidad es muy difícil, el día que me quedé con Samuel se lo expliqué así: "El tiempo que yo calculo por pieza no es extra. Ya calculamos el tiempo de cuando vas a comer, al baño, cuando estás cansado". Le dije: "No pretendo que te quedes después de las seis de la tarde, a mí no me gusta que me dejen después de las seis, de mi hora". Se lo expliqué así y él lo entendió. **Me doy cuenta porque él de repente llega un poquito tarde, entonces me voy de repente 6:30, 6:20 y siguen los dos trabajando; eso lo veo bien.**

Greta: Ya entendió que si llega tarde tiene que compensar ese tiempo yéndose más tarde.

Gaby: Ajá, sí. Y que tampoco pretendo que se quede hasta las ocho. Pero ya vi que sí puso de su parte y entonces, la verdad, ¿por qué no?, la gente se lo gana: a final de año le vamos a dar una recompensa porque se esforzó. Ojalá que no vuelva a bajar su productividad, pero parece que él ya lo entendió.

Greta: Bueno, ahora hablando de la distribución, ¿tú participas? ¿cómo la realizan, desde que recibes un pedido?

Gaby: Sí participo. Cintia lleva ventas, ella se contacta primero con los distribuidores y hace negociaciones de cuándo hay que surtir. Ya que tiene su pedido, me lo pasa y yo lo trato de programar para la próxima producción del mes y calculo todo: materia prima y todo eso. Cuando tengo que entregarle la lista de producción del mes a Sergio, incluyo todo lo que hay que entregar, los productos adicionales que debemos tener en existencia en almacén y ya, se produce y si tengo fecha límite —quizá un pedido que urge—, eso se mete primero. Pero siempre tratamos de meter todas las piezas de una vez Si mi cliente ¡Ay caray! me pide 15 carteras del modelo Nubes y yo tengo que hacer 30, se hacen las 30 para que no haya desperdicio de tiempo y de todo. Se producen las piezas y ya que están acabadas con llavero, etiqueta y todo, le aviso a Cintia. Ella me pregunta cuándo están, yo trato de que sea un día antes para que ella tenga un margen y entrega. Por ejemplo en el caso de ¡Ay caray! cuando es mucho, tenemos que ir las dos a entregar.

A veces ella recibe pedidos muy especiales. De repente le digo: "¿Por qué le dices a la gente que sí? De repente me dice: "Me encargaron un morral... no sé, verde con amarillo". Y yo le digo: "¿Pero por qué me haces eso? Bien, no hay problema, lo hago". Pero si es septiembre le digo que lo tendrá en octubre, y me da tiempo de meterlo. Y me dice "Es que lo necesitan para dentro de 15 días".

Greta: ¿Esos son pedidos especiales, a la medida, un poco como Dell computer a quien tú le dices: "Quiero una compu con carcasa roja y memoria tal y tal?"

Gaby: Casi siempre es un pedido que quizá la responsable de administración de ¡Ay caray! quiere...

Greta: Ah, ok. Son para consentir a los grandes clientes.

Gaby: Sí, porque a veces llegamos y dice: "Oye, quiero una bolsa tal. ¿Me la puedes hacer?" Cintia acepta y luego me dice: "La necesita en dos semanas", y yo: "¿Me vas a hacer ir a comprar eso nada más por una bolsa?"

Greta: Y en esos casos, ¿crees que convendría hacer un cargo adicional, o vale la pena por el sólo hecho de que estás cuidando a tu cliente?

Gaby: Tratamos de hacerlo como atención al cliente, pero a veces le digo: "¿Sabes qué? Esta semana está difícil, no puedo ir a comprar nada". O definitivamente hablo y me dicen: "No hay piel verde", entonces le digo "les vas a tener que decir que se esperen un mes". Ahora nos coordinamos más y ella ya sabe que por lo menos son tres semanas para que yo entregue un producto especial. Ella sabe y desde que se lo piden lo dice.

Greta: En términos de producción, ¿en qué te gustaría crecer, qué te gustaría explotar? Ya hablamos de la posibilidad de los niños, ahora que estás comentando esto se me ocurre también quizá pedidos especiales para empresas; por ejemplo, en la UIA creo que le pusieron el logo. ¿Qué has pensado en términos de crecer?

Gaby: Tenemos la idea de productos corporativos, como dices, regalos de navidad para empresas. Vimos la oportunidad quizá las empresas de aquí, no mexicanas, pero que estén en México y pueden hacerle obsequios a sus clientes mexicanos o no mexicanos, de algo mexicano.

Greta: Claro.

Gaby: Esa fue una idea: tal vez para los regalos de Navidad y todo eso, pero la verdad es que no se ha concretado mucho. Y a mí me gustaría estar en más museos, pero de otros lados.

Greta: Del extranjero.

Gaby: De aquí también, no estamos en todos. Me gustaría tal vez fuera de México porque creo que el producto vale como para estar en un museo. Entonces a mí me gustaría ver más los productos en museos y en lugares culturales. Y hacer otro tipo de productos. A mí la verdad es que me gusta mucho... cuando empezamos el proyecto, yo había pensado en *souvenirs*, yo me imaginaba de todo: tazas, playeras y etcétera. Y Cintia decía: "Ya, ya, vamos a ubicarnos, vamos a hacer bolsas"... Yo me imaginaba muchas cosas, porque yo siempre pensé: "La cultura de México es tan

grande que puedes hacer tantas cosas". Pero después pensé: "Playeras ya hay miles", ¿no? Ahora tenemos la idea de zapatos.

Greta: Ay, qué bien.

Gaby: Pero a mediano... no, a largo plazo yo creo.

Greta: ja ja ja ja No tan largo.

Gaby: Es que la maquinaria para zapatos es especial.

Greta: Sí, también tiene su problemática.

Gaby: Entonces es una inversión alta nada más de pura máquina.

Greta: Sería buenísimo.

Gaby: Y necesitaríamos gente que sepa hacer zapatos porque el que hace bolsas no necesariamente hace zapatos.

Greta: Si, claro. Viste que... yo no sabía que Distroller tiene zapatos.

Gaby: No sabía.

Greta: En Privalia, ¿conoces Privalia?

Gaby: Sí.

Greta: Acaban de sacar una promoción de Distroller. Pusieron todos sus productos, entre ellos zapatos, con sus virgencitas, y yo pensé en ustedes.

Gaby: Yo pensé que Distroller... sé que son dos hermanas o dos amigas pero que ya se separaron y una abrió otra marca, no me acuerdo cómo se llama. Pero ya tiene también sus tiendas y es muy parecido el concepto.

Greta: Yo creo que lo suyo es muchísimo más refinado... Yo no me compraría nada de aquello.

Gaby: A mí lo que se me hizo súper original fue: ¿cómo haces una imagen de una virgen para niños? Y ahora tienen todo: cuadernos, portátiles, tienen muchas cosas. Los zapatos se nos antojan, pero a largo plazo; yo tengo la idea a lo mejor de... las dos decimos que sí. En un principio vamos a trabajar esto. Estaría bien que los indígenas nos ayuden a hacer los productos, ¿no?.

Greta: ¿Capacitarlos y que ellos se convirtieran en marroquineros?

Gaby: Ajá, eso sería increíble. Y Cintia pensó: "También podríamos hacer algo para ayudarlos, no sé, una asociación o algo así", tenemos la idea de algo. Yo la verdad no concreto muy bien en mi mente qué, pero me gustaría hacer algo más, no sé de qué manera, para que el producto tenga más esencia, más responsabilidad y que sea más auténtico. Eso me gustaría, no sé de qué manera.

Porque también pienso: "A lo mejor a ellos no les interesa hacer bolsas".

Greta: Claro. Eso hay que preguntarles también, ¿verdad?

Greta: ¿Han ido a Chiapas?

Gaby: Es un poco complicado por lo de los viáticos y todo eso...

Greta: ¿Pero alguna vez fueron?

Gaby: Ehhhh... **recientemente no, siempre que hemos querido dedicarnos a investigar tal cual y todo eso tenemos que hacer mil cosas aquí y no nos deja.**

Greta: Desde un inicio, cuando empezaron a concebirlo...

Gaby: Cuando empezamos a concebirlo la verdad que todo era información que nos proporcionaban libros, maestros y las mismas personas. Hace poco, mi mamá me contactó con una comunidad allá en Chiapas porque ella fue... Y la verdad es que sí hemos querido pero es complicado y siempre por algo se pospone.

Greta: Para que vean "cuando las nubes tocan la tierra", que son paisajes preciosos.

Gaby: Y entonces ahora lo que queremos, ahora sí podemos, es que la nueva temporada con la nueva comunidad, tomarla bien desde todo.

Greta: ¿Con qué comunidad van a trabajar?

Gaby: Todavía no sabemos, porque también dependemos mucho de gente que quiera colaborar con nosotras para las artesanías, la información, todo eso. Pero a mí me gustaría mucho, tengo mucha curiosidad por los huicholes. Hemos tenido contacto con algunos, en las ferias de la UIA muy leve, pero a mí se me hace impresionante lo que hacen con la chaquira. Me gustaría los huicholes, a ver si se puede encontrar a alguien...

Greta: Claro porque es ir, negociar con ellos, hacer interacción y luego hacer sociedad...

Gaby: Y que quieran trabajar con nosotras. Porque ahora con la lana [el material] no hay tanto problema, pero las artesanías de los huicholes o de los tarahumaras, ¿cómo las vamos a meter en las bolsas? Tendríamos que pensar un producto que ellos quieran hacer para ponérselo a las bolsas. **Por ejemplo tenemos al señor Mario, quien nos lleva los muñequitos de lana y es de Chiapas, pero él sólo nos manda tortugas. Y le he pedido que nos mande otros animales y me dice que no. Le digo que lo que sea, no necesariamente tortugas porque ya tenemos muchas y me dice que no, que ellos solo hacen tortugas. Y le insistí: "imagínese, que tal que funcionan y las vende también afuera" y me dice que no, que es muy difícil. Y al final me dijo: "Si las quieres bien; si no, no". Y le dije: "Está bien, me quedo con las tortugas".**

Greta: ¿Él las hace con su familia?

Gaby: Con su esposa; las hacen en Chiapas y su esposa siempre se queda allá y él viene. No sólo venden tortugas, venden otras cosas, él viene a Coyoacán.

Greta: Lo del proceso creativo, cuando diseñan una bolsa, ¿cómo es?, ¿se ponen a bocetar, cómo surgen las ideas?

Gaby: Sí, siempre bocetamos y todas las ideas surgen de muchas cosas, primero observo alrededor, la gente, los colores, lo que traen, pero eso ya es costumbre. Antes le veía a la gente los ojos ahora le veo las bolsas, jajajaja.

Nos metemos a internet a investigar tendencias de la próxima temporada, si vienen botones, cuadros, colores, materiales, nos metemos a blogs de moda, compramos revistas. Yo jamás imaginé que iba a comprar revistas *Vogue*... jajajaj.

Greta: ¿Cómo se te hacía, superficial?

Gaby: No, reconozco que la moda europea es muy buena. Pero nunca fui proclive a traer bolsa de temporada, o el color de temporada, a mí lo que me gusta me lo compro y jamás compré una *Style* o esas revistas. Ahora hay que estar investigando. Ahora nos metemos a investigar tendencias de todas las marcas, no sólo Louis Vuitton, sino que hay marcas muy buenas experimentales. Son bolsas de marca pero de diseñadores experimentales...

Greta: ¿Alternativos?

Gaby: Sí, o más bien no tan comerciales. Tienen su marca y son caras, las venden mucho por Internet. Hay otras que son comerciales pero a mí me gustan mucho unas que se llaman Mandarina duck. El diseño industrial de esas bolsas se me hace muy padre.

Greta: Muy juvenil.

Gaby: Sí, el estampado y el color no tienen gran ciencia, pero el diseño industrial me gusta mucho.

Greta: ¿Con qué periodicidad sacan nuevos productos?

Gaby: Estamos tratando de hacerlo cada tres meses; un producto, si se puede dos. Luego hacemos uno que nos imaginamos bien y queda horrible. Cuando nos lo entrega Sergio decimos: "Eso no podemos ni siquiera mostrarlo".

Greta: Pero es parte del proceso creativo.

Gaby: Sí. A todos nos pasa.

Greta: Hacen bocetos, se documentan...

Gaby: Sí, de hecho nos metemos mucho a Internet; en el taller ponemos imágenes o texturas que nos gustan, las cortamos y las ponemos como *collage* y de ahí sacamos muchas ideas y luego a cada quien le vuela la imaginación. Traemos tanto el diseño gráfico que luego hacemos por ejemplo una bolsa con triángulos y a veces transformarlo a bolsa es difícil.

Greta: Del modelo Lumiltokal: ¿quién hizo esa tipografía, quién hizo ese acomodo tipográfico?

Gaby: Ese lo hizo Cintia.

Greta: Y el diseño, ¿fue de Cintia?

Gaby: No, normalmente siempre intervenimos las dos en todo. Por ejemplo, esta última vez que nos pusimos a bocetar fuerte para sacar varios modelos en diciembre, en enero, sacamos unos diez modelos para irlos dando a conocer de a poco. Varía ¿no? Cada quien hace sus propuestas, sus bolsas y luego los compartimos. Y empezamos la retroalimentación, le sugerimos a la otra y entre las dos hacemos los prototipos. Y para el último dejamos el estampado, el diseño gráfico. Es último porque tiene que ver con la vista...

Greta: Es el sello, el toque final.

Gaby: Ajá. Por ejemplo una tiene cuadritos y azul. Ya que quedó, le metimos color solo al triangulito, entonces el diseño es triangular. Cada quien le pone de su parte y los modelos que cada quien determina varían. Por ejemplo, hay modelos que se me ocurren a mí, pero ella les hace el gráfico o al revés.

Greta: Y esas muestras que hacen, ¿se las enseñan a otras personas, más allá de Sergio, a gente que podría ser su compradora?

Gaby: Sí. No hacemos estudio de mercado, pero con gente conocida, muy cercana, sí. De repente con mis primas, mi mamá, o llevamos el mismo prototipo y preguntamos: "¿Te gusta?", "No, no tanto", y así. Pero es a nivel local, muy cercano. Ah y bueno, lo que me preguntabas de la tipografía, escogemos una tipografía y cada quien diseña a su gusto.

Greta: Ustedes –tengo entendido– tienen registrada su marca, tienen registrada la denominación Chulel, ¿pero protegen el diseño de sus bolsas?

Gaby: El diseño industrial de las bolsas, no, porque cuando fuimos a registrar la marca nos dijeron que puedes registrar una bolsa, o un patrón, pero que normalmente si les hacen una modificación mínima, con un cierre de más o algo así, tu registro ya no tiene validez. Entonces dijimos "para qué vamos a registrarlo si de cualquier forma quien quiera hacerlo (copiarlo) lo puede hacer".

Greta: Lo pueden plagiar. ¿Hasta el momento han descubierto eso?

Gaby: Yo pienso que, ya para que alguien me plagie, es porque algo estoy haciendo bien. No apoyo la piratería, pero hemos pensado que si alguien lo quiere hacer, lo va a hacer.

Greta: Ni los grandes corporativos pueden evitarlo, ¿no?

Gaby: Sí, si tienes tu diseño puedes registrar el patrón, pero eso ya lo debe de hacer Louis Vuitton. Primero, cuando hacíamos poca producción, una sola comunidad o artesana estaba perfecta, creo que empezamos con 50 piezas mensuales o 100. No necesitábamos muchas personas que nos hicieran los llaveritos, pero ahora son Mica, el señor Mario, Juan, siempre son tres. Juan tiene familia en Chiapas y un puesto en el Mercado de la Ciudadela. Es medio despistado... A Mica la conocimos en la Ibero; ellas tienen una asociación de mujeres artesanas. Y vende en muchos lugares, entre ellos museos, ferias, etcétera. Ella es muy lista y viene. El señor Mario es de Chiapas y constantemente va y viene para vender artesanías.

Greta: ¿Cuántas piezas compran? ¿Las compran por mes o por semana?

Gaby: Varía. Por ejemplo, Juan me dice: "Dame anticipo, y contra entrega el resto". Juan hace como 200, no necesariamente mensuales. **Pero mensuales necesitamos 300 o 350 y vamos combinando**, porque Juan se demora y el señor Mario es una bala. Mica hace unos animalitos bien bonitos, más elaborados, más pequeños, y están muy bien. Ella nos trae como cada tres o cuatro meses. Tratamos de pedirle a todos para tener siempre.

Greta: ¿Y con tus otros proveedores, por ejemplo, los peleteros?

Gaby: Con ellos es bien complicado; la gente de la piel es muy cerrada; **es muy difícil que te den crédito**, o sea vas y pagas, no hay devoluciones, la piel que sale ya no entra.

Greta: Y tienes que fijarte muy bien en que venga perfecta.

Gaby: Sí, pero luego no viene muy bien; trae hoyitos, por defecto de la res.

Greta: ¿Todo es piel vacuna?

Gaby: Sí. Cuando hay poquitas piezas solo quedan las que tienen más hoyos y por eso no tienen cambios.

Greta: ¿Y tienes varios proveedores de piel?

Gaby: De piel tenemos tres: uno está en Tepito, Argentina, otro en Aluminio y otra también en Aluminio.

Greta: ¿Y con ellos no tienen crédito?

Gaby: Si te pueden llegar a dar crédito pero necesitas ser cliente de muchos años, todo es pago contra entrega y no hay cambios ni devoluciones.

Greta: ¿Pero tú eres mayorista, no?

Gaby: Sí, pero lo que compro para un mes no es tanto para ellos. Hay gente que les compra un bulto de un solo color y yo compro eso pero con todos los colores, todavía no nos consideran cliente grande. Con los demás insumos, todo hay que ir a escogerlo y comprarlo al Centro.

Greta: ¿Las telas, el poliéster?

Gaby: Sí, todos son locales pequeños y ninguno tiene servicio a domicilio ni nada, sino que todo el mundo se va a surtir ahí. Los cierres ahora son mexicanos, antes eran coreanos. Los encontramos de milagro, porque están escondidos en el Centro, en una calle pequeña; una vez íbamos caminando y Sergio me dice: "Mira: Cierres nacionales".

Greta: ¿Y de precio?

Gaby: Están más caros; los coreanos son más baratos. Por ejemplo, los coreanos están a 60 centavos y los nacionales en 1.60, pero la calidad es diferente.

Greta: ¿Y el logotipo?

Gaby: El logotipo nos lo hace un señor que se dedica a herrajes y está por el aeropuerto; también se pone un poco difícil, pero es muy bueno.

Greta: Me gusta mucho esta etiqueta.

Gaby: Esa etiqueta textil la mandamos hacer con una empresa que hace etiquetas de composición.

Greta: ¿De composición?

Gaby: Hacen tu etiqueta de tela y también la que está dentro, dice 100 % piel y todo eso...

Greta: Eso es un requisito más bien, ¿no? Tienes que ver muchos aspectos, analizar el broche, el cierre, la tela, la piel, la serigrafía...

Gaby: La serigrafía es un problema porque el estampador es muy bueno, pero es muy informal y hemos tratado de buscar otros proveedores pero, él me gusta mucho porque yo sé que jamás va a imprimir otras cosas para él [hacer piratería].

Greta: También eso tienes que considerarlo.

Gaby: Sí, es muy bueno, pero es informal.