

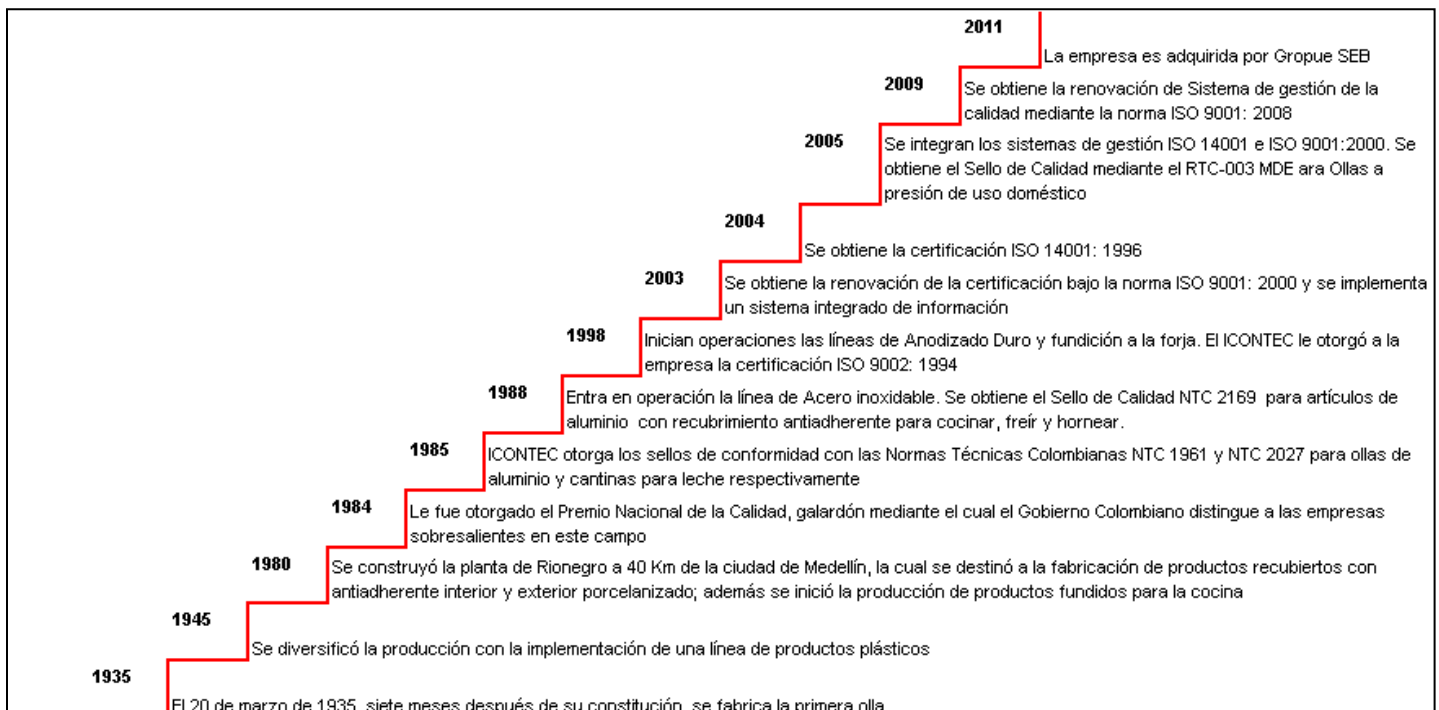
Un surgimiento innovador: caso IMUSA

La pasión, la creatividad y el deseo de hacer las cosas bien son insumos ideales para hacer de una empresa una compañía innovadora. La innovación no debe ser un salvavidas que se busque sólo cuando la organización se encuentra en problemas. “No se trata de resolver el presente, sino de diseñar el futuro”.



Fuente: <http://www.imusa.com.co/>

Un claro ejemplo de esta pasión y vocación innovadora es la compañía IMUSA, una empresa dedicada a la fabricación de productos en plástico, acero inoxidable, aluminio antiadherente, aluminio fundido y anodizado duro. En la actualidad, esta empresa colombiana hace parte de Groupe SEB y comercializa sus productos en Estados Unidos, Ecuador, Puerto Rico, Panamá y República Dominicana¹.



Fuente: www.cornare.gov.co/website/sistema/empresa/Archivos/imusa.doc

¹ Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/IMUSA_\(Industrias_Metal%26B%26A%26r%26g%26i%26c%26a%26s%26a%26_S.A.\)](http://es.wikipedia.org/wiki/IMUSA_(Industrias_Metal%26B%26A%26r%26g%26i%26c%26a%26s%26a%26_S.A.))

Como se puede ver en la tabla anterior, esta compañía comenzó a innovar desde su creación, al revolucionar la forma de cocinar en Colombia; **fabricó la primera olla de aluminio**, la cual ya existía en otros países, pero no en Colombia. De esta manera se cambió la tradicional olla de barro, que hasta ese momento era el utensilio de cocina más común para cocinar los alimentos.

Desde ese día, la compañía ha estado en el mercado por 75 años, innovando con nuevos productos que puedan satisfacer las necesidades de los usuarios y en especial de las amas de casa, que son el público al que van dirigidos la mayoría de los productos IMUSA.

Para esta organización la innovación consiste en la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de hacer una aplicación exitosa. Claro está, estos deben implicar siempre un cambio en el estado actual de los procesos intervenidos.



Fuente:

La investigación de mercados como elemento clave de la innovación

La investigación de mercados se puede definir como el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, de los clientes, competidores y el mercado. La investigación de mercados puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto, soportar el desarrollo de un nuevo producto, e identifica oportunidades de negocio entre otros. Con esta herramienta, las empresas pueden aprender más sobre los clientes que ya tienen y los potenciales.



Para IMUSA la innovación es clave para alcanzar una posición futura deseada, por esto identificó que la investigación de mercados era un factor importante dentro de la organización, debido a que el éxito o fracaso del proceso de innovación está en comprender las necesidades reales de los consumidores y sus motivaciones.

<http://1.bp.blogspot.com/investigacion-de->

Por esta razón decidió firmemente comenzar a implementar en la organización el concepto de **(I+M) + (I+D)** (Investigación y Mercadeo +

Investigación y Desarrollo), que implicaba no realizar estos procesos de forma independiente, sino que trabajen siempre de la mano y que los resultados de las actividades en un proceso puedan ser de gran utilidad en el otro, para que siempre estén trabajando en la misma línea de ideas y retroalimentándose. De esta manera, los resultados proporcionados serán la base para hacer que la innovación sea un proceso transversal en la Compañía.

Al crear el área de **Investigación y Mercadeo** como complemento de **Investigación y Desarrollo**, el objetivo principal de IMUSA era conocer más profundamente los aspectos ocultos de la forma de pensar, sentir o actuar de los consumidores, también conocidos como *insights*.

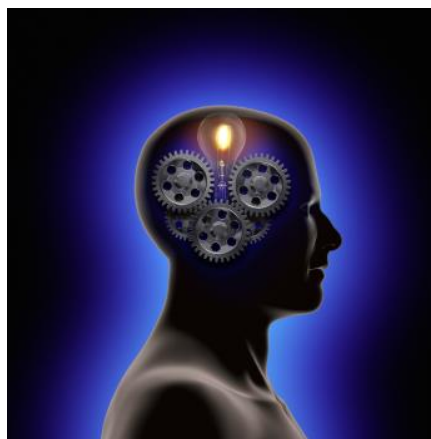
Construyendo insights

Un insight puede ser definido según (Parra, 2006: 19-20)² como una motivación escondida que induce a las personas a comportarse de una manera determinada.

Encontrar estos *insights* es difícil, debe hacerse observando cuidadosamente a los consumidores y no una sola vez, sino varias veces para de esta manera descubrir los comportamientos que son repetitivos y poco perceptibles a primera vista.

En este caso, es importante hacer un excelente trabajo de campo que permita descubrir cosas como las siguientes:

- ✓ Los niños, cuando destapan un yogurt, por lo general pasan la lengua por encima de la “pestaña” o tapa metálica.
- ✓ Cuando comemos cereal al desayuno, generalmente, nos gusta leer lo que dice en la caja.
- ✓ Cuando las mujeres se miden un pantalón salen del vestidor en puntillas, para ver cómo les quedaría con tacones.



Fuente: <http://www.esan.edu.pe/conexion/>

En el caso de IMUSA, durante un trabajo de campo realizado en el Centro de Medellín-Antioquia, con los expendedores de tinto (café en una pequeña cantidad) informal, se

• ² Bibliografía Parra Duque Diego, “El hábito de Innovar” Secretos para implementar culturas innovadoras dentro de las empresas, Editora Aguilar p. p. 19-20.

dieron cuenta de que casi todos los vendedores utilizan los termos de la marca IMUSA para mantener el tinto caliente y que además lo utilizaban muchas veces para transportar la bebida de un lugar a otro, lo que catalogaron en la empresa como un trabajo pesado, en lugar de usarlo para lo que había sido diseñado (trabajo liviano en la cocina). Este *insight* dio como resultado la creación de un termo adaptado a las necesidades de los vendedores, lo suficientemente resistente y cómodo para este tipo de labor.

Con la información obtenida de las ideas de los usuarios se debe generar conocimiento y transmitirlo a las otras áreas de la empresa. Pero para obtener esta información sobre los usuarios, la empresa debe realizar una investigación de mercados, la cual no necesariamente requiere de una gran inversión, debido a que esta se puede hacer con los recursos que se tengan dentro de la compañía y aprovechando las oportunidades que brinda el medio. Como lo expresan funcionarios de IMUSA, esto significa muchas veces “trabajar con las uñas”.

Con dificultades y pocos recursos esta compañía comenzó a realizar la investigación de mercado, que les permitió obtener los *insights* necesarios para hacer innovación. Pero para hacer estas investigaciones y que arrojen unos resultados satisfactorios, es necesario tener en cuenta varios aspectos importantes como son:

- ✓ Ser curiosos, preguntarse el porqué de todo, por insignificante que parezca
- ✓ Tener mucha paciencia, en especial con los clientes y usuarios
- ✓ Ser recursivo a la hora de hacer actividades con escasos recursos
- ✓ Involucrar a las diferentes áreas de la empresa, para que estas estén siempre informadas de lo que se está haciendo, generando así una sinergia y obteniendo información de interés para el proceso
- ✓ Presentar los resultados entendibles y con mensajes relevantes
- ✓ Nunca durante una investigación se puede revelar el nombre de la empresa, debido a que esto puede sesgar a los clientes y generar información poco confiable
- ✓ Hacer mucho trabajo de campo, visitar puntos de ventas, hablar con el consumidor; el cual requiere de mucha observación, por esto es necesario reconocer cómo compran los consumidores

Con lo anterior lo que se busca es un conocimiento superior del mercado por medio de la observación constante de los consumidores, poniendo especial atención en cómo utilizan los sentidos del gusto, el tacto, la vista, el olfato, oído y ver la manera como la empresa puede aprovechar esta situación.

Técnicas en pro de la innovación

Para realizar la investigación de mercado y encontrar los insights necesarios para innovar se pueden utilizar varias técnicas. Estas son algunas de las que utilizó IMUSA como soporte para diseñar, rediseñar y validar sus productos y sus procesos.

1. Técnica de grupos focales:



Fuentes: <http://comunicaarteyeducacion.blogspot.com/>

Esta técnica es la más apta para hacer validaciones de productos. Lo que se busca es co-crear con los clientes finales, involucrándolos en el proceso de diseño de los productos o servicios, debido a que ellos ponen sobre la mesa sus propias necesidades.

Estos grupos focales se pueden hacer en la casa de los consumidores, donde se sientan cómodos y en compañía de sus vecinos, en lo posible deben estar presentes los diseñadores y planificadores de los servicios, para que sea más enriquecedor el proceso.

Hay que tener en cuenta que cuando se hacen estas co-creaciones se corre el riesgo de que los consumidores no estén de acuerdo con lo planteado por la empresa, pero se tiene la oportunidad que ellos den la guía para diseñar los productos o servicios que efectivamente puedan satisfacer sus expectativas.

En el caso de IMUSA esta técnica fue utilizada en la validación de una cesta para ropa sucia. La validación y co-creación la hicieron un grupo de amas de casa junto con el personal de I+M+D de la empresa IMUSA. Este grupo focal se realizó en la casa de una posible cliente final en compañía de sus amigas, a estas se les preguntó cómo les gustaría que fuera esta cesta, pidiendo dar características específicas en cuanto forma, espacio, tamaño entre otras.



Fuente: www.homecenter.com.co/cestos-de-ropa

Después, los diseñadores ponían estas sugerencias en práctica para diseñar el producto que cumpliera con las necesidades planteadas.

2. Técnica de entrevista a profundidad y sinergias:



Fuente:

<http://yaraorientacionescolar.blogspot.c>

Esta técnica también involucra a los consumidores, pero de forma individual por medio de entrevistas. En esta se busca sondear a fondo al

entrevistado para descubrir sus sentimientos y motivaciones hacia los productos o servicios ofrecidos.

En muchos casos la demanda de información es muy grande y las personas en esta área son muy pocas, por esto es necesario buscar **sinergias** con otras entidades, en especial con universidades, donde se involucre a los estudiantes en este proceso creativo, entregándoles el proyecto de investigación con un acompañamiento permanente por parte de funcionarios de la empresa.

La olla de IMUSA³ ha sido uno de sus productos insignias; no fue inventada por la empresa pero sí fabricada, y ya era hora de rediseñarla. La técnica de entrevista a profundidad presentaba excelentes opciones.

Lo que buscaba la Compañía era diferenciarse de la competencia en el mercado de las ollas a presión. Para esto realizaron la técnica de entrevistas a profundidad, involucrando así a los consumidores. Además buscaron sinergias con las universidades, donde hicieron un proyecto junto a los estudiantes en el proceso de investigación de las ollas a presión, dentro de la materia de Métodos Cualitativos, para que ellos comenzaran a investigar con acompañamiento de la empresa. Después, con los resultados de la investigación, se pasó el proyecto a la facultad de Ingeniería de Diseño para hacer tangibles los *insights* de los consumidores.

Los hallazgos o *insights* que encontraron los estudiantes fueron principalmente dos:

- ✓ Las mujeres tienen un gran temor a la olla presión, porque puede explotar; es una bomba de tiempo que puede hacerles daño.
- ✓ El diseño de la olla era anticuado, no les gustaba mucho a nivel estético.



Fuente:

Después, partiendo de los *insights* comenzaron a buscar la forma de diseñar una olla más segura y moderna, la cual les genere confianza a las mujeres y que además puedan mostrar orgullosamente. A raíz de esto se diseñó una olla que cumpliera con estas características, con más válvulas de seguridad, más rápida en su cocción y con una representación más estética a la vista.

³ La olla a presión fue inventada por Denis Papin en 1679 en Inglaterra, y fue patentada por primera vez por el español José Félix 1919 con el nombre de olla express.

Es importante aclarar que los cambios en el diseño de la olla no fueron muy radicales, ya que cambiarla demasiado podría ser contraproducente y causar más miedo en las amas de casa y personas que la utilizan al considerarla demasiado sofisticada y difícil de manipular.

3. Técnica encuesta cuantitativa: En esta técnica lo que se busca es recoger información



Fuente: <http://es.123rf.com/photo-lupa>

puntual de una conducta o predisposición ante un producto o servicio, actitudes y motivaciones que pueden explicar un comportamiento en los consumidores, a través de una encuesta.

En la aplicación de esta técnica lo que se hizo fue un cuestionario, donde se le preguntó a una muestra de 500 personas de diferentes edades y estratos socio-económicos si estaban dispuestas a comprar un utensilio hecho con alta tecnología y mejor diseño que les brinde mejores beneficios, pero más costoso?

Los resultados arrojaron que el 73% de las personas si estaban dispuestas a comprar un utensilio de mayor valor, lo que significaba que el proyecto podía ser viable y se podía comenzar a buscar otras nuevas líneas de utensilios para la cocina. Esta información se acompañó también de algunas tendencias que mostraban los consumidores.

De la información obtenida en la encuesta y las tendencias de consumo surgió la línea de bar, la cual se basó en la información suministrada por la encuesta y la tendencia creciente de las personas a consumir vinos en estratos que no lo hacían.

Otra tendencia identificada fue la de la conservación del medio ambiente, la cual ha tomado mucha fuerza en Colombia. Debido a esto, IMUSA comenzó a mirar qué tenían en este tema y qué podían hacer con la tecnología transferida por la compañía GroupSEB, la cual compró a IMUSA en el año 2011.

Con la tendencia, y aprovechando la tecnología que se tenía, se encontró una línea de utensilios fabricados con plástico 95% reciclado, donde por cada dos botellas de material pet se fabrica un cucharón. Para esto se tuvo que romper con un paradigma de que los plásticos reciclados no pueden tener contacto con la comida, lo que conllevó a que la Compañía realizara un proceso para limpiar los plásticos y volverlos aptos para estar en contacto con los alimentos. Estos dos productos tuvieron mucho éxito y acogida entre los consumidores, como ya lo había mostrado la encuesta.



Fuente: <http://www.tefal.es/All+Products>



Fuente: <http://www.julioborrero.com/linea-bar-imusa>

4. **Técnica de mystery shopper:** Esta técnica consiste en que un entrevistador incógnito se presenta como cliente potencial de la marca. Lo que se busca es conocer la actitud de los vendedores en relación con el comprador, imagen de la empresa, productos o marca y si utiliza correctamente los argumentos de venta.

En el caso específico de la compañía, con esta técnica se encontró que los vendedores estaban vendiendo muy técnicamente y no estaba asesorando a los consumidores sobre los beneficios que tiene cocinar con los productos de IMUSA.

Para mejorar este aspecto se realizó un plan de capacitación para implementar mecanismos internos y reforzar la atención al cliente. Además se sugirió hablar más el lenguaje del consumidor, no usar muchos términos técnicos y motivarlo a comprar por las preparaciones que se puede realizar en estos productos, como por ejemplo decirles a las personas que con esa olla pueden realizar el mejor *sudado* (tipo de preparación que se le hace a cierta comida colombiana).



Fuente: http://www.cedatos.com.ec/detalles_producto

Vale aclarar que al comprador no se le debe hacer adquirir un producto con mentiras u ofreciéndole productos con propiedades que no posee. Siempre la forma de vender debe ser mostrando las cualidades reales.

Además de estas técnicas, IMUSA también hizo uso de fuentes de información externas diversas, que se encontraban en organismos públicos regionales, nacionales, internacionales y también entidades gubernamentales.

La información obtenida de estas fuentes fue utilizada para respaldar la tendencia de crecimiento del sector de la construcción en Colombia, en la cual la Compañía vio la oportunidad de incursionar con sus productos. Para esto IMUSA busco las siguientes fuentes de información:

- ✓ *Fuentes de información secundarias externas:* Como Camacol, Planeación, Banco de la República, estudios del sector de la construcción, artículos de revistas económicas y del sector de la construcción (Coordenada Urbana y Metro Cuadrado) y DANE.
- ✓ *Fuentes de información primaria internas:* Investigación de las organizaciones en el hogar, Medellín, Bogotá y Barranquilla.
- ✓ *Fuentes de información secundarias internas:* Área de ventas y las unidades de negocio.

Como complemento de la información, la Compañía también utilizó entrevistas a profundidad, tanto a los consumidores como a ejecutivos y trabajadores del gremio de la construcción, de igual manera hicieron un profundo trabajo de campo para encontrar *insights*.

Gracias a todo esto, IMUSA encontró la oportunidad para diseñar nuevos productos, entre las que estaba ampliar la línea de organizadores dirigidos a personas propietarias de viviendas de interés social. Este público no tiene la capacidad económica para adquirir closets de madera y demás muebles para organizar su hogar.



Fuente: <http://interiorismos.com/practicos-organizadores>

Con estas técnicas lo que se busca es hacer una investigación de mercados, la cual permite recoger datos, para después filtrarlos, clasificarlos y transferirlos en información, luego de que esta ya está analizada, se debe dar a conocer a los clientes internos, de esa forma la información se transfiere y se convierte en conocimiento. Y si en el Área de Investigación y Desarrollo se hace un producto partiendo de esos *insights*, ese conocimiento se convierte en inteligencia y se hace más tangible en el diseño del producto.

Después de encontrar los *insights* por medio de la **investigación de mercados** se prosigue con la **investigación y diseño**. La relación entre estos dos elementos dentro de una organización es vital, porque si el área de diseño trabaja sin tener en cuenta los temas correspondientes a mercadeo, se estaría trabajando a ciegas, porque no se tendría muy claro a quién llegar ni qué impacto podrían tener los productos diseñados.

Lo que se hace en **Investigación y Desarrollo** es tomar las necesidades y deseos de las personas y juntarlas con las posibilidades tecnológicas disponibles en las compañías y alrededor del mundo para generar ideas, que luego se convierten en conocimiento. Al definir más técnicamente esta área se podría decir que **investigación y desarrollo** consiste en actividades creativas y sistemáticas realizadas con el propósito de aumentar el caudal de conocimientos y la utilización de estos para nuevas aplicaciones. Nada se gana con

tener los *insights* y no convertirlos en productos tangibles que cumplan con las expectativas y necesidades del mercado.

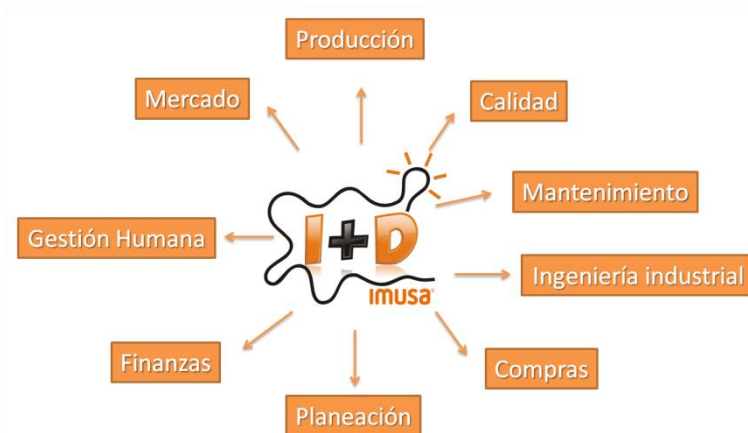
Al unificarse las áreas de **Investigación + mercadeo** e **Investigación + Desarrollo** en IMUSA en el año 2008, la riqueza de información, el conocimiento del mercado y la certeza para llegar con los productos aumentó considerablemente.

El proceso de innovación dentro de una empresa no es estándar y no hay un manual que diga cómo hacerlo correctamente; cada empresa, de acuerdo a su realidad en cuanto a mercado, presupuestos y demás aspectos técnicos operativos, llevará a cabo su labor de innovación.

Para esto, se recomienda que las personas encargadas de implementar la innovación deban tener el siguiente perfil.

- ✓ **Autoconfianza:** Creer en sus propias ideas, defenderlas, confiar en que la idea es buena. En la medida en que la idea se comparta, esta se puede enriquecer brindando una solución más efectiva y concreta.
- ✓ **Pasión:** Para hacer algo que realmente signifique un cambio, se debe estar enamorado de lo que se está buscando.
- ✓ **Iniciativa:** No quedarse callado cuando se tiene una idea, porque si lo hacemos perdemos la oportunidad de incidir positivamente en un cambio crucial para la empresa.
- ✓ **Mentalmente organizado:** Ser creativo no significa ser una persona desorganizada física y mentalmente. Un creativo para llegar a un proceso de innovación requiere tener la mente bien organizada para no perderse en el camino.
- ✓ **Flexibilidad:** Se debe estar dispuesto a recibir críticas de forma constructiva que enriquezcan las ideas. Se debe estar con la mente abierta y dispuesto a aprender, incluso de los problemas y obstáculos.
- ✓ **Capacidad de aprender y buscar soluciones:** Se debe ser amigo de todos y preguntarle a todo el mundo, para que nos ayuden en la búsqueda de soluciones. Además aprender de todas las situaciones y personas que hay alrededor.
- ✓ **Creatividad:** Ser capaz de resolver problemas en corto tiempo, y tener la capacidad de generar múltiples alternativas a una misma situación.
- ✓ **Persistencia:** No abandonar los proyectos cuando se tienen problemas, siempre tratar de terminar todo el proceso de los proyectos, porque si se planteó es porque se necesita.

Otros aspectos importantes que hay que tener en cuenta en la innovación son el uso



Fuente: material IMUSA

de las herramientas necesarias para el éxito, hacer prototipos a escala para mostrar de una forma más realista como quedarían los productos finales, involucrar a los usuarios durante todo el proceso para hacer co-creación, compartir las ideas con todos los involucrados

posibles dentro de la empresa para generar una actitud distinta hacia el proyecto y así obtener apoyo, además se puede involucrar a una persona de cada área en el equipo de trabajo de **Investigación y Desarrollo**, para que se comprometan con los nuevos proyectos. Los productos deben generar emoción en los usuarios y además deben seguir las tendencias y el mundo de moda, mirando hacia el pasado y el futuro; aliarse con las universidades para realizar investigaciones conjuntamente, pero no hacerlo para apagar incendios o buscar soluciones inmediatas a problemas que en el momento tenga la empresa, con la universidad se debe tratar de solucionar necesidades del futuro.

Conclusiones

La innovación es un viaje que no se sabe con claridad dónde empieza ni dónde termina, lo que se sabe con certeza es que requiere una buena dosis de investigación, una serie de herramientas y técnicas y tener siempre en la mente al cliente. Sin embargo esta experiencia de IMUSA también deja los siguientes aprendizajes a manera de conclusión:

La innovación y el mercadeo

- ✓ Las áreas comerciales y todas las demás que se relacionan directamente con los clientes deben suministrar información a las otras dependencias de la empresa, apoyándose en trabajos de investigación de mercados que permitan desarrollar productos acorde a las necesidades y deseos de los consumidores.
- ✓ Las universidades con sus profesores y alumnos pueden ser un excelente aliado para obtener los *insights* de los potenciales clientes de la organización, permitiendo aprendizajes en doble vía.
- ✓ Los *insights* son la materia prima que brinda una investigación de mercados de alto valor para el desarrollo de nuevos productos, dado que registra aquellas

sensaciones, comportamientos y patrones que muchas veces están ocultos para el área de mercadeo de una empresa.

La innovación y los clientes

- ✓ El secreto de la innovación está en involucrar al cliente durante todo el proceso de la innovación; antes, durante y después. Para esto se hace indispensable usar técnicas de co-creación.
- ✓ Los productos no sólo deben satisfacer una necesidad, sino también generar sensaciones y emociones que las personas graben en su mente para toda la vida.
- ✓ Los clientes, sus experiencias y la forma de generarles valor son retos para innovar constantemente en las organizaciones.
- ✓ Los clientes hoy no buscan productos, sino “cosas” que les generen valor, que les transmitan seguridad, confort y satisfacción.

Organización

- ✓ Incluir a toda la organización en el proceso de la innovación es vital, porque la verdadera innovación depende del esfuerzo de muchas personas y áreas, incluyendo finanzas, ventas, contabilidad, mercadeo, diseño etc.
- ✓ Una organización abierta a implementar herramientas, usar técnicas que le permitan obtener una mejor y mayor cantidad de información de sus clientes es indispensable hoy en día, dado el ritmo cambiante y dinámico de la sociedad actual.
- ✓ Las empresas deben desarrollar cada día más capacidades para acceder a las necesidades y deseos de sus clientes actuales y potenciales, pero también debe disponer sus recursos internos y externos en pro de sus objetivos innovadores, y entender que la innovación no se hace solo, sino de la mano de los actores que existen en el ecosistema dispuestos a contribuir al desarrollo innovador de las compañías.

Conferencistas

Esta conferencia estuvo a cargo de de Maria Cecilia Villegas jefe de inteligencia de negocios de IMUSA y de Jorge Hernan Loaiza jefe de Investigación más desarrollo también de la empresa IMUSA.

Maria Cecilia es Negociadora Internacional de la Universidad EAFIT, con Maestría en Ciencias de la Administración de la Escuela Internacional de Negocios de Jonkoping de Suecia, Especialista en Gerencia de Proyectos de la ILS Hamburgo Alemania.

Anteriormente se desempeñó en el área de Inteligencia de Negocios y Mercadeo de la Multinacional finlandesa Myllykoski en Alemania, la cual está en la lista de los productores de papel para publicaciones más grande del mundo. También fue coordinadora de proyectos para la comercializadora alemana Santifa S.A.

Jorge Hernan, es Ingeniero de producción de la Universidad EAFIT con especialización en gerencia de la calidad énfasis en procesos de la misma institución tiene un diplomado en alta gerencia del tecnológico de monterrey.

El Sr. Loaiza cuenta con amplia experiencia en planeación, control y dirección de proyectos para desarrollo de nuevos productos, desde la investigación hasta su fabricación, en compañías manufactureras. Experiencia en dirección de manufactura y control de procesos productivos.