
Diseño... ¡pensar, hacer y vivir la innovación! Caso MUMA

Para algunas compañías alrededor del mundo, el diseño se ha convertido en una herramienta útil a la hora de innovar; para otras, en cambio, éste es un asunto fundamental sobre el cual reposa el éxito y la supervivencia de la empresa misma, pues resulta difícil mantenerse en un mundo globalizado que día tras día satura el mercado con propuestas de todo tipo y para todos los gustos.

MUMA, compañía fundada por Hernando Muñoz y que en sus inicios se dedicó al desarrollo de muebles escolares, es una muestra de lo anterior. Esta empresa, que nació en un pequeño taller y hoy lleva 64 años en el mercado, fabricaba sus productos utilizando madera y metal.

En el año 70, cuando Óscar Muñoz, hijo de Hernando, regresó al país luego de culminar sus estudios en arquitectura y diseño industrial en Europa, le propuso a su padre fabricar muebles con otro tipo de materiales, lo que en aquella época sonaba alocado y arriesgado. A pesar de la negativa de su padre, Óscar logró convencerlo y comenzaron una nueva etapa dentro de la compañía, que despegó con el lanzamiento de la denominada “silla mariposa”, de la cual se vendieron un millón de unidades en toda su historia.



Silla mariposa. Fuente: material MUMA

Esa primera innovación fue la que gestó lo que hoy en día representa MUMA: una compañía que exporta hace más de 18 años a más de 13 países y que ha recibido diferentes reconocimientos a nivel mundial en cuestión de diseño, como el premio Lápiz de Acero, Reddot Design Award en Alemania y el Premio Salón de Diseño, de Brasil.

Uno de los proyectos más exitosos de la compañía, y que le permitió entrar al mercado estadounidense con buen pie, fue el desarrollo de la silla Menta. Con la ayuda de Colciencias, y en alianza con otras empresas nacionales como Industrias Estra y Alumina, MUMA dedicó dos años al diseño y planeación de esta silla, que fue lanzada en el 2008.

Para esta empresa de origen paísa y alcance internacional, es claro que la creatividad es un insumo vital para hacer innovación. Sin embargo, reconoce que no basta con ser creativos, por lo que ha decidido apostarle a la investigación y desarrollo, considerando nuevos materiales y llegando incluso a pensar en la integración de servicios a sus productos, pues el bienestar de sus clientes es lo más importante.

Esa determinación ha logrado incrementar la participación de productos con menos de dos años en el mercado, llegando a un 19%, lo que no sólo resulta interesante, sino que implica la responsabilidad de mantener o aumentar dicha cifra.

Volviendo a lo simple

MUMA ha decidido volver a lo simple y hacer de la innovación un proceso que se podría resumir en tres etapas básicas: pensar, hacer y vivir, que no es más que idear, proponer, discutir y compartir ideas, luego prototipar y desarrollar, para finalmente lanzar el nuevo producto y aprovechar todo ese retorno que se genera.

Según Pablo Naranjo, Director de Diseño de la compañía, existen dos elementos básicos para crear: el aislamiento intensivo y la socialización intensiva. Es necesario, para los creativos, un espacio y momento de soledad para catalizar ideas y luego salir a compartirlas para retroalimentar y validar.

En el año 2012, la compañía decidió apostarle a un nuevo modelo de innovación que buscaba descentralizarla y llevar el diseño a todas las áreas de MUMA. Para ese entonces, se contaba con un equipo de trabajo definido. Sin embargo, los directivos quisieron que todos los empleados pudieran participar de este proceso.



Fuente: material MUMA

El paso siguiente fue identificar líderes en diferentes dependencias que lograran impulsar esta iniciativa. Actualmente, la empresa realiza “workshops” entre el equipo de diseño y las demás áreas de la organización para socializar lo realizado con anterioridad y capturar ideas de los empleados. Si bien el resultado es muy importante, lo más valioso ha sido el proceso y lo que éste

genera en quienes participan de él. Es evidente un aumento en la confianza de los trabajadores con respecto a sus ideas, así como una mejoría notable en la comunicación interna.

Asimismo, desarrollaron un modelo de captura de ideas al que denominaron “Ideadores”, basado en una metodología un poco más rígida, pues debe haber un acompañamiento y un control responsable del uso de la tecnología para asegurar que en el camino no se pierdan o se dispersen los objetivos.

En esta etapa de la ideación o el “pensar”, MUMA decidió abrir fronteras. Esos ejercicios de lluvia de ideas se han realizado también fuera del país con las diferentes compañías aliadas. Una de las recomendaciones de Naranjo es registrar, como lo hace cualquier periodista con su trabajo, ese proceso. Tomar fotografías o grabar permite generar un banco de ideas importante que puede ser consultado en cualquier momento.

Algo que la empresa ha tenido que combatir, y que es mucho más común de lo que parece, es el bullying corporativo. Los espacios de generación de ideas en ocasiones se prestan, incluso sin intención, para desestimar las propuestas ajenas, creyendo que quien más experiencia tiene está en condición de criticar o anular opiniones diferentes a la suya. Así, los directivos han trabajado para generar confianza entre los empleados y que cualquier persona se sienta libre de expresar sus ideas.



Fuente: material MUMA

Durante su paso por Medellín en el año 2013, en Innovation Land, el cofundador de IDEO, Barry Katz, dijo: tratemos de pensar como diseñadores. Eso es precisamente lo que ha tratado de inculcar la compañía y el mensaje que ha decidido transmitirle a sus equipos de trabajo. Gracias a toda esta labor, hoy se está pensando en el desarrollo de un software que acompañe el mobiliario y que le permita a sus usuarios obtener información sobre la ergonomía, las posiciones y hacer un “self tracking”.

Para MUMA y su equipo, la experimentación es la actividad más relevante en el diseño y la innovación. Por eso, sus proyectos son gestados, no sólo en los espacios adecuados para la creatividad, sino en los talleres y laboratorios. En algunos casos, utilizan sillas recicladas y hacen prototipos con cartón y otros materiales que permiten poner a prueba diferentes ideas y avanzar en la conceptualización de un nuevo producto. Los 16.000 metros cuadrados que tiene la empresa de planta se han convertido en el taller.

Al final de cada mes, todos los proyectos que surgen son presentados ante un comité, donde se decide cuáles pasan y cuáles no. A pesar de que muchas veces algunos de ellos se quedan en el camino, sirven de inspiración para generar nuevas iniciativas.

Luego de pensar y hacer, lo que queda es vivir la innovación. Eso para la compañía significa ser conscientes de todo el proceso previo, integrarlo a la cotidianidad, aprender de las experiencias vividas, asistir a ferias, a exposiciones, y en general todo lo que les permita a sus empleados apropiarse del tema y convertirlo en una forma de vida.

Co-creación

Otro de los proyectos que ha logrado posicionar la compañía a nivel internacional es la creación de la silla Juga, que básicamente surgió de una pregunta muy simple: ¿por qué las sillas de plástico convencionales no pueden ser bellas y divertidas? Intentando resolver esa inquietud, en el año 2010, surge la iniciativa de lanzar al mercado una opción completamente diferente.



Silla Juga. Fuente: material MUMA

Queriendo imprimir en su diseño algo único, MUMA decidió contactar a Karim Rashid, diseñador egipcio reconocido mundialmente, con el objetivo de traer una visión diferente que les permitiera ampliar sus posibilidades. Fue así como inició un proceso de trabajo colaborativo; los diseñadores de la compañía viajaron a Nueva York para trabajar con él, Rashid por su parte también visitó Medellín para realizar sesiones de diseño y lluvia de ideas, y finalmente comenzó una etapa de prototipado.

Realizaron pruebas con diferentes materiales, trabajaron en laboratorios, analizaron su viabilidad estructural, y luego de diferentes validaciones, lograron un producto que hoy se está comercializando en Estados Unidos de manera exitosa. La experiencia de haber trabajado con un diseñador y una compañía extranjera fue invaluable, y abrió los horizontes de MUMA.

Para la empresa es claro que los proyectos nunca se terminan. Su metodología de diseño y desarrollo es cíclica, promoviendo así la evolución de productos ya existentes. Por eso, actualmente evalúan la posibilidad de lanzar la silla Juga con tapicería y algunas modificaciones extra, particularmente en las patas, que fueron propuestas luego de realizar pruebas con materiales utilizados en la fabricación de zapatos deportivos.

Durante ese mismo año (2010), la compañía decidió apostarle a otro proyecto. Mapeó el mundo de las sillas de oficina identificando materiales, diseños y precios, encontrando la necesidad de ofrecerle al mercado una silla con todas las ventajas y prestaciones de una “top” o de lujo, pero a un precio asequible. El reto era grande, pues sería la primera silla de oficina hecha en Colombia y, de hecho, una de las únicas fabricadas en América Latina.

Conscientes de que era un proyecto bastante ambicioso, le apostaron nuevamente al trabajo colaborativo y conformaron un equipo de cinco empresas alrededor del mundo: Estados Unidos, China, España y Colombia.

El punto de partida fue entender a los usuarios y ver la experiencia que tenían con sus sillas de oficina, aprovechando para preguntarles qué quisieran agregarle, qué las volvería más cómodas, cómo las utilizan, entre otros. Luego de la investigación, y según lo expresado por las personas entrevistadas, lograron identificar 12 conceptos.



Fuente: material MUMA

El análisis de la información obtenida los llevó a definir que las sillas deben ser elementos cada vez más tecnológicos, íntegros, mejor diseñados,

personalizables y, lo más importante, ergonómicos. Con esto en mente, comenzó una lluvia de ideas entre diseñadores locales e internacionales, y un análisis de tendencias en materiales y tecnologías de otro tipo de productos, rastreando marcas como Nike y Adidas, líderes a nivel mundial en estos asuntos.

La silla Ingo fue el resultado de tres años de investigación en diseño e ingeniería. Su nombre viene de “ingonomics”, que lo definen como un diseño incluyente basado en la ergonomía y el confort al alcance de todos. Cuenta con materiales flexibles y por su aspecto, colores y materiales, parece un zapato deportivo llevado a la oficina. Con apenas seis meses en el mercado, el resultado ha sido bastante bueno. A pesar de ser un producto moderno, MUMA logró dotar todo el edificio de la Fiscalía General de la Nación, en Bogotá.



Fuente: material MUMA

Gracias a la innovación abierta, la compañía consiguió superar todo tipo de dificultades. Un ejemplo de ello fue el problema que les representó encontrar un material lo suficientemente flexible que permitiera estirar el espaldar de la silla sin que se rompiera o se arrugara. Tuvieron que recurrir a sistemas de análisis de ingeniería muy sofisticados que no encontraban en el país. Finalmente, la solución la encontraron con expertos en China, quienes luego de varias pruebas, lograron avances importantes y definitivos en el diseño del producto.

Conclusiones

- ✓ El diseño es una herramienta vital dentro de un proceso de innovación.
- ✓ La co-creación y la innovación abierta es una excelente alternativa para pequeñas y medianas empresas que quieren innovar.
- ✓ La experimentación es la actividad más importante en procesos de diseño e innovación.
- ✓ Es muy importante registrar, con fotos y videos, el proceso de ideación. Ese material sirve como banco de ideas que puede ser consultado después para iniciar nuevos proyectos.
- ✓ La socialización de las ideas y los proyectos resulta vital en la innovación.
- ✓ Involucrar a todos los empleados de la compañía es de gran utilidad. Todas las ideas deben ser tenidas en cuenta, pues aunque en primera instancia no se materialicen, sirven de inspiración para generar nuevas iniciativas.
- ✓ Las alianzas y el establecimiento de retos donde se logren vincular actores de diferentes áreas, regiones y países, es una excelente práctica en el campo de la innovación empresarial.
- ✓ La lectura de los contextos y las tendencias a nivel mundial, e incluso el análisis de actores diferentes a la industria donde se trabaja, son elementos cruciales para gatillar la innovación en las organizaciones.

Conferencista

Pablo Andrés Naranjo es diseñador industrial de la Universidad Pontificia Bolivariana, y especialista en diseño estratégico e innovación. Con 14 años de experiencia dentro de MUMA, ha recibido diferentes reconocimientos como el Premio Salón de Diseño, de Brasil, el premio Lápiz de Acero, y el premio REDDOT de Alemania. Actualmente es el Director de Diseño de la compañía.

Por: Diana Ma. Osorio Posada

Ver el video en: <http://envivo.eafit.edu.co/EnvivoEafit/?p=20150>

Para más información sobre otras cátedras: <http://goo.gl/lbjD2s>