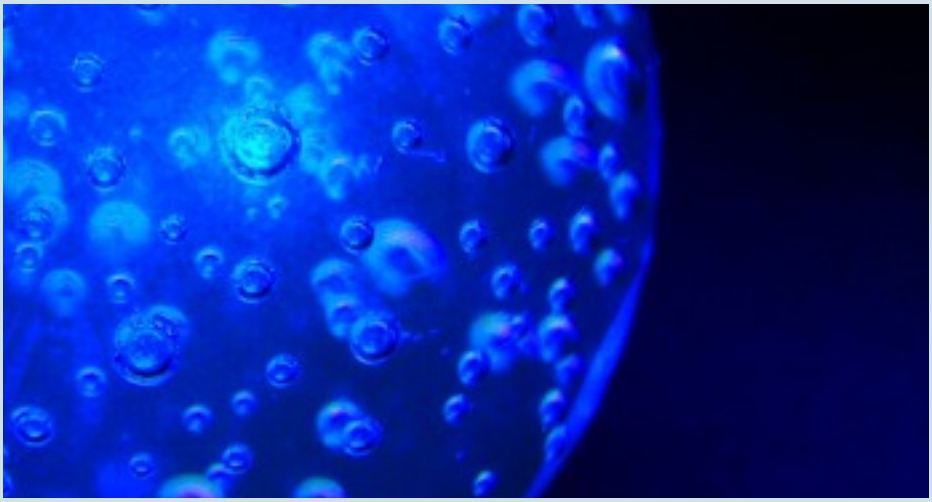

Innovar a través de los lead users

Septiembre de 2009

Por David Coloma

Innovar a través de los *lead users*

Inspirarse en los usuarios más avanzados puede ser una fuente de innovación para las empresas

Eric von Hippel señaló que una importante fuente de innovaciones son los propios usuarios, que intentan solucionar los problemas con los que se encuentran habitualmente.

Los usuarios más sofisticados tienen necesidades avanzadas que suelen forzar las prestaciones de los productos existentes, normalmente insuficientes para ellos. Dado que representan un volumen pequeño de usuarios, con frecuencia no suponen un tamaño de mercado suficiente para que a las empresas les sea rentable desarrollar soluciones a sus problemas. Si a la necesidad de resolver sus problemas unimos que los usuarios sofisticados suelen disponer de buenos conocimientos técnicos, veremos que en estos usuarios concurren dos elementos importantes: incentivos y capacidad.

El sistema operativo Linux, las bicicletas de montaña, el sistema de fotografía Polaroid o el ordenador personal Apple I son algunas de las innovaciones generadas por los usuarios, aunque los autores de estas dos últimas crearon empresas para explotar sus invenciones.

El caso de las bicicletas de montaña es un caso paradigmático. La popularización del ciclismo por caminos de montaña en la California de los años setenta llevó a que los usuarios trataran de corregir las deficiencias de las bicicletas del momento. Así pues, reforzaron y alteraron la geometría del cuadro, mejoraron tanto la suspensión como el frenado y modificaron la transmisión. Posteriormente, los fabricantes comenzaron a fabricar versiones comerciales de estos modelos que los usuarios hacían para ellos mismos. En la actualidad, y pese a una recuperación de las bicicletas tradicionales, los modelos de montaña son la categoría más vendida en los Estados Unidos y buena parte de Europa.

Estudios de usuarios pioneros

Los usuarios pioneros o *lead users* tienen unas necesidades mucho más avanzadas que las de la mayoría de los clientes y, por esto, exigen unas prestaciones punteras que fuerzan tanto las condiciones de uso como las prestaciones normalmente requeridas.

Los lead users se anticipan a la tendencia del mercado y están abiertos a colaborar con las empresas para buscar soluciones a sus problemas

Son muy interesantes para las empresas que desean innovar porque tienen dos características muy atractivas:

- Sus necesidades son más avanzadas en alguna dimensión de rendimiento del producto y frecuentemente señalan la dirección que tomará la demanda general del mercado en el futuro;
- Esperan obtener beneficios importantes de la solución de estos problemas.

El profesor von Hippel, que ha estudiado en profundidad a este tipo de usuarios, considera que ofrecen grandes réditos a las empresas que buscan ideas. De la investigación de los mismos se pueden obtener conceptos relevantes para la innovación, porque estos clientes tienen muy claro lo que necesitan o porque ya han elaborado prototipos y productos para solucionarse estos problemas. Y es que los usuarios pioneros no solo son usuarios avanzados y expertos sino que muchos de ellos tienen una gran habilidad técnica.

No todos los usuarios con necesidades avanzadas o que desarrollan sus propios productos son usuarios pioneros. Si no vaticinan una tendencia del mercado, solo serán usuarios pero sin atractivo para que se produzcan comercialmente productos adaptados a ellos. De igual manera, una solución ideada por un usuario pionero no tiene porque ser válida si no resulta interesante para el resto de los clientes.

Los usuarios pioneros frecuentemente son los que se denominan usuarios innovadores o primeros adoptadores en el modelo de difusión de la innovación de Everett Rogers. Pero en ocasiones se avanzan incluso a la existencia del producto y, por tanto, a la aparición del mercado definido como tal.

Es posible que los usuarios con las necesidades más sofisticadas se encuentren fuera del propio sector, en otras industrias con productos mucho más avanzados y exigentes, pero que se encuentren con el mismo problema en versiones más extremas y críticas.

Cuando la industria del automóvil quiso desarrollar unos frenos más seguros que no tuviesen los problemas de deslizamiento durante la frenada, se inspiraron en la industria aeronáutica, que se enfrentaba a este problema en una forma mucho más drástica durante el aterrizaje de los aviones. Las soluciones que ya habían creado sirvieron de ayuda para el desarrollo de los frenos ABS. La industria aeronáutica no tenía las mismas restricciones de costes de desarrollo que la automovilística y, para esta, era una prestación de seguridad crítica.

El trabajo con los usuarios pioneros puede exigir que el enfoque que inicialmente se quería imprimir a un proyecto de desarrollo cambie drásticamente al percibir el problema de una forma totalmente nueva.

El análisis de los clientes pioneros

El proceso para investigar los clientes pioneros es el siguiente:

- Identificar el mercado objetivo.
- Determinar las necesidades clave de los clientes, sus tendencias y las del mercado.
- Identificar los clientes pioneros, tanto del propio sector como de otros sectores con la necesidad en formas más exigentes.
- Estudiar a los clientes pioneros, sus necesidades, soluciones ya creadas o propuestas de solución.

La detección de los usuarios pioneros es una tarea que requiere la colaboración de diferentes departamentos.

Determinar los clientes pioneros requiere pensar en grupos de clientes que tengan necesidades avanzadas y que dispongan tanto de recursos (ya sea dinero o conocimientos técnicos) como de incentivos para crear su propia solución. Para identificar posibles lead users se puede recorrer a:

- Solicitar la colaboración de personal de los departamentos comercial y de mantenimiento que, por su mayor contacto con los clientes, con frecuencia saben cuales son los más exigentes, realizan sus propias modificaciones de productos, etc.
- Recurrir a las bases de datos de los sistemas de información de apoyo al servicio técnico, buscando los clientes que realizan peticiones sofisticadas, complejas y poco usuales.
- Solicitar el apoyo de expertos externos en estas áreas de la técnica.

- Solicitar a los clientes más sofisticados de los que se tenga constancia que refieran a conocidos que tengan estos mismos problemas y que sean más expertos que ellos.

La investigación de los usuarios pioneros se realiza principalmente mediante técnicas de entrevista y de observación. En el caso de las entrevistas, es importante que sean semiestructuradas, de forma que se pueda extraer toda la riqueza de la información que puede suministrar el usuario pionero. Es conveniente comenzar por preguntas más generales y abstractas para dirigirse a las concretas, de forma que se ayude al usuario pionero a enfocar el problema. Finalmente, conviene realizar algunas preguntas para verificar el nivel de dominio que realmente tiene el lead user y cualificarlo como tal.

En estos estudios es conveniente no quedarse restringido al personal de marketing y que intervengan los departamentos de I+D y desarrollo de productos. De esta forma los demás departamentos ganan información respecto al problema y pueden aportar sus perspectivas al respecto.