

Muchas innovaciones fallan porque los consumidores sobrevaloran irracionalmente lo viejo y las empresas sobrevaloran irracionalmente lo nuevo.

POR JOHN T. GOURVILLE

VENDEDORES ANSIOSOS

Entender la psicología
de la adopción de nuevos
productos

COMPRADORES IMPASIBLES

Hace más de un siglo, Ralph Waldo Emerson habría dicho: “Si un hombre puede escribir un mejor libro, predicar un mejor sermón o fabricar una mejor ratonera que su vecino, aunque construya su casa en el bosque, el mundo encontrará el camino hasta su puerta”. Si tan sólo las innovaciones de marketing fueran tan simples.

En el hipercompetitivo mercado de hoy, las empresas que introducen con éxito nuevos productos tienen más posibilidades de prosperar que las que no lo hacen. Las empresas gastan miles de millones de dólares fabricando mejores “ratoneras”, sólo para descubrir que los consumidores las rechazan de plano. Diversos estudios muestran que los nuevos productos fallan a la sorprendente tasa

de entre 40% y 90%, dependiendo de la categoría, y las probabilidades no han cambiado mucho en los últimos 25 años. En el sector de bienes envasados en EE.UU., por ejemplo, las empresas introducen 30.000 productos cada año, pero entre 70% y 90% de ellos no permanecen en los estantes por más de 12 meses. Los productos más innovadores –aquellos que crean nuevas categorías de productos o que revolucionan las viejas– tampoco tienen éxito. Según un estudio, 47% de los primeros entrantes fracasa, lo que significa que aproximadamente la mitad de las empresas que fueron pioneras en alguna nueva categoría de producto posteriormente abandonaron esos negocios.

Considere el caso de tres innovaciones de alto perfil cuyos desempeños han estado por debajo de las expectativas:

- Webvan gastó más de US\$ 1.000 millones en la creación de un negocio de supermercados online, sólo para declarar la bancarrota en julio de 2001 tras ser incapaz de atraer la cantidad de clientes que esperaba.
- Pese a obtener el respaldo de Steve Jobs de Apple, de Jeff Bezos de Amazon y de muchos inversionistas de alto perfil, Segway vendió apenas 6.000 scooters en 18 meses siguientes a su lanzamiento, muy lejos de las 50.000 a 100.000 unidades proyectadas.
- Aunque la grabadora de video digital TiVo ha cosechado entusiastas críticas desde finales de los años 90 tanto de expertos de la industria como de usuarios del producto, la empresa acumulaba US\$ 600 millones en pérdidas operacionales en 2005 debido a una demanda inferior a las expectativas.

Después de los hechos, expertos y novatos por igual tienden a desestimar las innovaciones fallidas como malas ideas que estaban destinadas al fracaso. Pero ciertamente ésa es una explicación demasiado simple. Si estas innovaciones eran tan disparatadas, ¿por qué no fue obvio antes de los hechos? Webvan fue respaldado por avezados minoristas, ejecutivos y banqueros de inversión, pero aun así fue un rotundo fracaso. Aunque las historias de Segway y TiVo todavía no tienen un desenlace, tanto los ejecutivos de la empresa como los analistas del sector fueron mucho más optimistas con esas innovaciones de lo que debían haber sido.

¿Por qué los consumidores no compran productos innovadores aun cuando éstos ofrecen claras mejoras sobre los productos existentes? ¿Por qué las empresas invariablemente tienen más fe en los nuevos productos que la justificable? Pocos cuestionarían las ventajas objetivas de tener muchas innovaciones sobre las alternativas existentes, pero a menudo esto no basta para que tengan éxito. Para entender por qué los nuevos productos no cumplen con las expectativas de las empresas, debemos adentrarnos en la psicología del cambio de conducta. Este artículo presenta un marco conductual que explica por qué tantos productos fallan y que delinea algunas acciones que las empresas pueden tomar para mejorar sus posibilidades de éxito.

Los nuevos productos a menudo requieren que los consumidores cambien su comportamiento. Las empresas saben que tales cambios de conducta implican costos. Los consumidores incurren en costos de transacción, tales como las tarifas de activación que deben pagar cuando se cambian de un proveedor de telefonía celular a otro. También soportan costos de aprendizaje, como cuando pasan de un auto-

móvil de transmisión manual a uno automático. Además enfrentan costos de obsolescencia, como cuando cambian sus videograbadoras por reproductores de DVD y sus colecciones de videocasetes se vuelven inútiles. Todos éstos son costos económicos de cambio que la mayoría de las empresas regularmente anticipan.

Lo que las empresas no consideran, sin embargo, son los costos psicológicos asociados al cambio de conducta. Muchos productos fracasan debido a un sesgo psicológico universal, pero ampliamente ignorado: las personas sobrevaloran irracionalmente los beneficios que ya poseen en comparación con los que no poseen. Este sesgo lleva a los consumidores a valorar las ventajas de los productos que ya tienen por sobre las ventajas de los nuevos. También lleva a los ejecutivos a valorar los beneficios de las innovaciones que han desarrollado por sobre los de productos existentes.

Esto se traduce en un choque de perspectivas: los ejecutivos, que sobrevaloran irracionalmente sus innovaciones, deben predecir el comportamiento de compra de los consumidores, que irracionalmente sobrevaloran las alternativas existentes. Los resultados suelen ser desastrosos: los consumidores rechazan nuevos productos que podrían aumentar su bienestar, mientras que los ejecutivos son incapaces de anticipar el fracaso. Este sesgo de doble filo es la maldición de la innovación.

La psicología de ganancias y pérdidas

Las empresas han supuesto por largo tiempo que las personas adoptarán nuevos productos que entreguen mayor valor o utilidad que los que ya existen. De este modo, las empresas sólo necesitan desarrollar innovaciones que sean objetivamente superiores a los productos existentes, y los consumidores tendrán un incentivo suficiente para comprarlas. En los años 60, el experto en comunicaciones Everett Rogers denominó el concepto "ventaja relativa" y lo identificó como el impulsor más crucial de la adopción de nuevos productos. Este argumento supone que las empresas realizan evaluaciones imparciales de las innovaciones y de la probabilidad de que los consumidores las adopten. Aunque convincente, la teoría tiene un gran defecto: no captura los sesgos psicológicos que afectan la toma de decisiones.

Ganancias y pérdidas. En 2002, el psicólogo Daniel Kahneman ganó el premio Nobel de economía por un cuerpo de trabajo que explora por qué y cuándo los individuos se desvían del comportamiento económico racional. Una de las piedras angulares de esa investigación, desarrollada con el psicólogo Amos Tversky, es cómo los individuos valoran las posibilidades, u opciones, disponibles en el mercado. Kahneman y Tversky mostraron, y otros han confirmado, que las respuestas de los seres humanos a las alternativas frente a ellos tienen cuatro características distintivas.

John T. Gourville (jgourville@hbs.edu) es profesor asociado de marketing en Harvard Business School, en Boston. Es coautor, con Dilip Soman, de "Pricing and the Psychology of Consumption" (HBR September 2002).

LAS CONCESIONES QUE EXIGEN LAS INNOVACIONES

Innovación	Qué ganan los consumidores al comprar	Qué pierden los consumidores al comprar
Automóviles eléctricos	Medio ambiente limpio	Fácil recarga de combustible
Grabadoras de video digitales	Grabación fácil	Capacidad para reproducir películas alquiladas
Alquiler de DVD por correo	Amplia selección	Espontaneidad
E-libros	Fácil portabilidad	Durabilidad
Supermercados online	Entrega a domicilio	Capacidad para seleccionar productos frescos
Radio satelital	Amplia selección	Música gratuita
Tapa rosca en vinos	Menor deterioro	Elegancia de la experiencia
Scooter Segway	Movilidad	Beneficios saludables de caminar
Turbinas de viento	Energía no contaminante	Vistas no obstruidas

Primero, la gente evalúa el atractivo de una alternativa con base no en su valor objetivo o real, sino en su valor subjetivo o percibido. Segundo, los consumidores evalúan nuevos productos o inversiones en relación con un punto de referencia, normalmente los productos que ya poseen o consumen. Tercero, las personas perciben cualquier mejora relativa con respecto a este punto de referencia como una ganancia, y tratan todas las desventajas como pérdidas.

Cuarto, y más importante, las pérdidas tienen un impacto mucho mayor sobre la gente que las ganancias de tamaño similar, un fenómeno que Kahneman y Tversky denominaron "aversión a la pérdida". Por ejemplo, los estudios muestran que la mayoría de las personas no aceptará una apuesta en la que exista 50% de probabilidades de ganar US\$ 100 y 50% de probabilidades de perder US\$ 100. Las ganancias de la apuesta deben superar las pérdidas en un factor de entre dos y tres antes de que la mayoría de la gente encuentre atractiva tal apuesta. De modo similar, una encuesta aplicada a 1.500 clientes de Pacific Gas and Electric reveló que los consumidores demandan una compensación tres a cuatro veces mayor por soportar un corte de energía eléctrica –y sufrir una pérdida– de lo que están dispuestos a pagar por evitar el problema, una ganancia potencial. Como Kahneman y Tversky escribieron, "las pérdidas se perciben mayores que las ganancias".

El efecto de dotación. La aversión a la pérdida lleva a las personas a valorar más los productos que ya son suyos –aquellos que son parte de su dotación– que los que no poseen. Según el economista conductual Richard Thaler, los consumidores valoran lo que poseen, pero que podrían tener que ceder, mucho más de lo que valoran lo que no poseen pero podrían obtener. Thaler llamó a este sesgo el "efecto de dotación".

En un artículo de 1990, Thaler y sus colegas describen una serie de experimentos que realizaron para medir la magnitud del efecto de dotación. En uno de esos experimentos, entregaron tazas de café a un grupo de personas, los Vendedores, y les preguntaron a qué precio –entre 25 centavos y US\$ 9,25– estarían dispuestos a vender esas tazas. Luego pidieron a otro grupo –los Selectores–, a quienes no entregaron tazas de café, que indicaran si elegirían la taza o el dinero en cada punto de precio. En términos objetivos, todos los Vendedores y Selectores estaban en la misma situación: debían elegir entre una taza y una suma de dinero. En una prueba de este experimento, los Vendedores pusieron un precio a la taza de US\$ 7,12, en promedio, pero los Selectores sólo estaban dispuestos a pagar US\$ 3,12. En otra prueba, los Vendedores y los Selectores valoraron la taza en US\$ 7,00 y US\$ 3,50, respectivamente. En general, los Vendedores siempre exigieron al menos el doble por vender las tazas de lo que los Selectores pagarían por obtenerlas.

Experimentos similares con bienes tan diversos como boletos de lotería, permisos de caza y vinos finos han mostrado que las personas exigen una compensación entre dos y cuatro veces mayor para ceder productos que ya poseen, de lo que están dispuestas a pagar para obtener esos artículos en primer lugar. Esto demuestra que las personas sobrevaloran irracionalmente los bienes en su poder, en comparación con aquellos que no tienen, en un factor muy cercano a tres.

El sesgo del statu quo. La investigación de Kahneman y Tversky también explica por qué las personas tienden a aferrarse a lo que tienen, aun cuando exista una mejor alternativa. En un artículo de 1989, el economista Jack Knetsch presentó una convincente demostración de lo que los economistas William Samuelson y Richard Zeckhauser

llamaron el “sesgo del statu quo”. Knetsch pidió a un grupo de estudiantes que eligiera entre una atractiva taza de café y una gran barra de chocolate suizo. Entregó a un segundo grupo de estudiantes las tazas de café, y unos momentos después permitió a cada estudiante intercambiar su taza por una barra de chocolate. Finalmente, Knetsch dio barras de chocolate a un tercer grupo de estudiantes, pero tardó mucho más en permitir que cada uno intercambiara su barra por una taza. De los estudiantes a los que se dio a elegir inicialmente, 56% escogió la taza y 44% eligió la barra de chocolate, indicando una división casi a partes iguales de las preferencias entre los dos productos. Lógicamente, esto implicaría que cerca de la mitad de los estudiantes a quienes Knetsch dio una taza de café debió haberla intercambiado por una barra de chocolate, y viceversa. Eso no sucedió. Sólo 11% de los estudiantes que habían recibido tazas y 10% de los que habían recibido barras de chocolate

producto en sí, el consumidor que debe adoptarlo, y la empresa que lo diseña.

Innovaciones y cambio de conducta. La exitosa adopción de una innovación a menudo involucra hacer concesiones. Si bien los consumidores podrían obtener nuevas funciones altamente deseables al comprar una innovación, muchas veces deben renunciar a algunas de las ventajas del producto existente. Los consumidores rara vez ven esas concesiones como simples cambios de comportamiento; las ven como ganancias y pérdidas. Proporcione a un consumidor un nuevo beneficio, y lo verá como una ganancia. Elimine un beneficio, y lo verá como una pérdida. Si el consumidor compra un Segway, por ejemplo, podrá desplazarse más rápidamente, pero sacrificará los beneficios saludables de una buena caminata. A la inversa, si reduce un costo actual, la gente lo percibirá como una ganancia; si impone un nuevo costo, será tratado como una pérdida.

NO ES SUFICIENTE QUE UN NUEVO PRODUCTO

simplemente sea mejor. A menos que las ganancias superen con creces las pérdidas, los consumidores no lo adoptarán.

quisieron intercambiar sus productos. A aproximadamente 90% de los estudiantes, ceder lo que ya poseían les pareció una pérdida dolorosa y redujo sus deseos de transar.

Otros experimentos han demostrado la existencia del sesgo del statu quo en las elecciones de las personas relacionadas con inversiones, automóviles y empleos. Estos experimentos también revelan que el sesgo del statu quo se intensifica con el tiempo. Mientras que Thaler y sus colegas estimaron el grado de la aversión a la pérdida en aproximadamente un factor de dos cuando los estudiantes conservaron las tazas de café en su poder por un breve lapso, otros investigadores han encontrado que la magnitud del sesgo aumenta, con el tiempo, a un factor de aproximadamente cuatro.

Lo interesante es que la mayoría de las personas parece no tener la menor conciencia de las conductas implícitas en el efecto de dotación y en el sesgo del statu quo. Estudio tras estudio, cuando los investigadores presentaron a las personas evidencia de que habían sobrevalorado irracionalmente el statu quo, éstas se mostraron sorprendidas, escépticas y bastante a la defensiva. Tales tendencias conductuales son universales, pero no así la conciencia sobre ellas.

Desarrollar un marco conductual

Mediante la aplicación del efecto de dotación y del sesgo del statu quo, he desarrollado un marco conductual alrededor de las tres entidades que impulsan el potencial de mercado de cualquier innovación: la nueva tecnología o

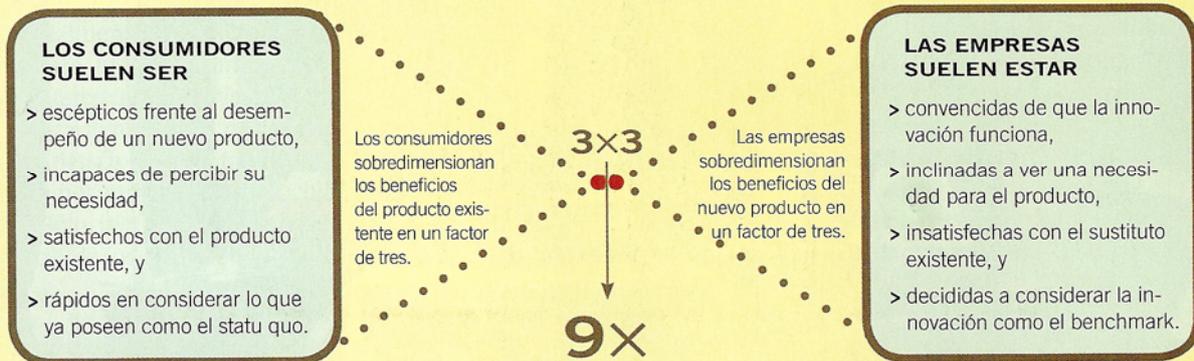
Las grabadoras digitales TiVo, por ejemplo, permiten a las personas eliminar el costo de comprar cintas de video, pero para ello deben resignarse a instalar otro dispositivo electrónico más en sus hogares. Como muestra el recuadro “Las concesiones que exigen las innovaciones”, la mayoría de los productos innovadores padecen del síndrome de ganancias versus pérdidas.

Consumidores y cambio de conducta. Los consumidores ven los productos que poseen o que usan regularmente como parte de su dotación. En consecuencia, evalúan las innovaciones en términos de lo que ganan y pierden, en comparación con esos productos existentes. Una vida conduciendo automóviles a gasolina, calentando los hogares con petróleo y leyendo novelas en papel ha llevado a las personas a tratar esas opciones familiares como el status quo. Como resultado, las pérdidas en las que los consumidores incurrirán al cambiarse a automóviles eléctricos, obtener energía de turbinas del viento y leer libros electrónicos tendrán un impacto psicológico mucho mayor que las ganancias de usarlos. Como señalé anteriormente, los consumidores sobrevaloran las pérdidas en un factor cercano a tres. Por lo tanto, no es suficiente que un nuevo producto simplemente sea mejor. A menos que las ganancias superen con creces las pérdidas, los consumidores no lo adoptarán.

Por ejemplo, el benchmark que la mayoría de los consumidores habría usado para evaluar el atractivo de Webvan sería la salida de compras en el mundo físico. Al suscribirse a Webvan, un consumidor ya no tendría que conducir hasta el supermercado, recorrer los pasillos, colocar físicamente sus compras en un carro, esperar en la caja, cargar la merca-

EL EFECTO 9X

Existe un problema fundamental para las empresas que desean que los consumidores adopten innovaciones: mientras los desarrolladores ya están plenamente convencidos de sus productos y los consideran esenciales, los consumidores son reacios a desprenderse de los que ya poseen. Este conflicto se traduce en una desigualdad de nueve a uno entre lo que los innovadores creen que los consumidores quieren, y lo que éstos realmente desean.



dería en su automóvil y volver a casa. Para obtener estas ganancias, sin embargo, el comprador tendría que renunciar a algunos beneficios intrínsecos de una salida de compras. Ya no podría escoger personalmente los mejores cortes de carne, inspirarse para la cena con sólo mirar los productos más apetitosos, o recordar que necesitaba comprar salsa de tomate al pasar frente a un anaquel. La mayoría de los consumidores habría considerado la renuncia a estos beneficios como una pérdida y, dado que sobredimensionan las pérdidas en relación con las ganancias, habrían encontrado Webvan menos atractivo que el statu quo. ¿Fue la sobrevaloración de las pérdidas la única razón por la cual Webvan no logró ganar tracción en el mercado? No. ¿Fue un factor? Casi con certeza. George Shaheen, ex CEO de Webvan, declaró una vez: “No teníamos suficientes clientes leales para realizar compras repetidas, y la razón para ello es un enorme problema de ciencia conductual”. Tenía razón de más maneras de las que suponía.

Empresas y cambio de conducta. En un mundo perfecto, las empresas sabrían que los consumidores sobrevaloran irracionalmente los productos existentes y tomarían en cuenta ese sesgo al lanzar innovaciones. Pero los ejecutivos también tienen un sesgo, a favor de los nuevos productos. Tras trabajar en un nuevo producto por meses, incluso años, los desarrolladores operan en un mundo donde su innovación es el punto de referencia. Están convencidos de que el producto funciona, reconocen su necesidad y están plenamente conscientes de las desventajas de las alternativas existentes. El no poseer las características que su innovación presenta es para los desarrolladores un defecto, y poseer las

características del producto establecido no les parece esencial. Por ejemplo, los ejecutivos de Webvan ciertamente llegaron a considerar la compra de comestibles por Internet como el estándar, y los ingenieros de Segway visualizaron su transportador personal como el statu quo. Las empresas llaman a estos ejecutivos visionarios, campeones de productos o creyentes, sugiriendo que han penetrado en un mundo que el resto de nosotros no conoce todavía.

Varios problemas surgen cuando los puntos de referencia de los ejecutivos cambian, y ellos adoptan la perspectiva de la innovación como statu quo. Caen víctimas del efecto de dotación tal como los consumidores. Sobrevaloran los beneficios de sus innovaciones en un factor de tres. Al igual que los consumidores, los ejecutivos tampoco están conscientes de su sesgo. Diversos estudios muestran que, al anticipar los juicios o elecciones de otros, a las personas les resulta imposible ignorar lo que ellas mismas saben o creen cierto. Por consiguiente, sobrestimamos la probabilidad de que otros resolverán un problema si conocemos la respuesta, de que otros encontrarán un objeto escondido si conocemos su ubicación, de que otros predigan mejor las ganancias de una empresa si conocemos esa cifra. Debido a la “maldición del conocimiento”, como la llaman los científicos conductuales, los desarrolladores esperan que los consumidores vean el mismo valor en sus innovaciones que ellos. Como resultado, en lugar de anticipar ventas difíciles, los ejecutivos se sorprenden cuando las ventas no se materializan.

Para resumir, los consumidores sobrevaloran los beneficios existentes de un producto establecido en un factor de

tres, mientras que los desarrolladores sobrevaloran los nuevos beneficios de sus innovaciones en un factor de tres. El resultado es una desigualdad de nueve a uno, o 9x, entre lo que los innovadores creen que los consumidores desean y lo que éstos realmente quieren (vea el recuadro "El efecto 9x"). Si no se aborda, esta desigualdad es una receta para el desastre.

Equilibrar los cambios de producto y de conducta

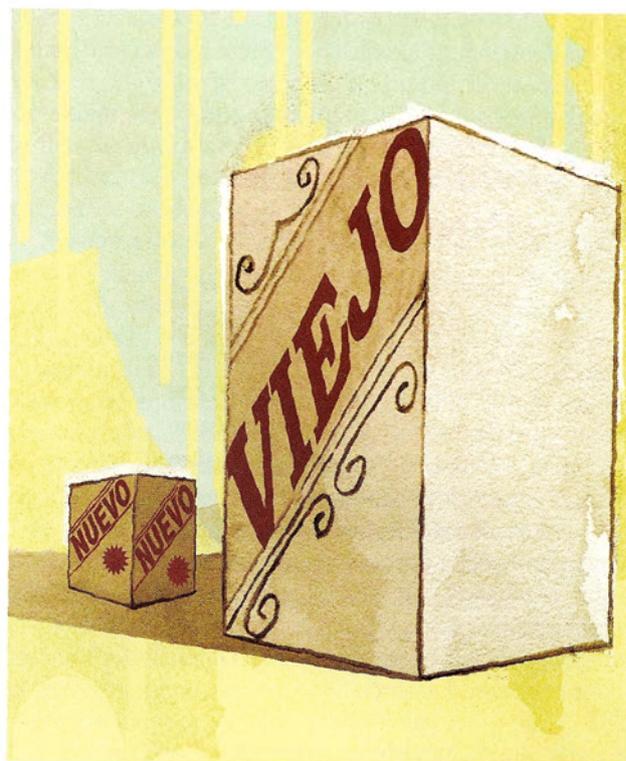
Frente a este panorama más bien sombrío, ¿qué pueden hacer las empresas para asegurarse de que los consumidores adopten nuevos productos? El primer paso es preguntarse qué clase de cambio están exigiendo a los consumidores.

Las innovaciones crean valor para los consumidores mediante cambios en el producto. Mientras que el motor de combustión interna convierte la gasolina en energía, una celda de combustible convierte el hidrógeno en energía, virtualmente eliminando los contaminantes en el proceso. Mientras que las cámaras convencionales capturan imágenes análogas, las cámaras digitales capturan unos y ceros, facilitando la edición de las fotografías. Mientras que la radio FM utiliza torres de transmisión, la radio satelital utiliza satélites en órbita, lo que se traduce en recepción de costa a costa. Cuanto mayor es el cambio en el producto, mayor es el potencial para un gran adelanto. Sin embargo, como sabemos, la mayoría de las innovaciones también exige un cambio en la conducta de los consumidores. La gente debe cambiar su forma de recargar combustible, de desarrollar fotografías y de escuchar la radio. Cuanto más grande es el cambio de conducta, más grande será probablemente la resistencia de los consumidores.

Comparar los cambios de producto y de conducta genera una cierta tensión: las empresas crean valor mediante cambios de producto, pero capturan de mejor forma ese valor minimizando los cambios de conducta. Esto da origen a una matriz simple pero poderosa (vea el recuadro "Capturar el valor de las innovaciones"). Las empresas deben identificar dónde se sitúan sus innovaciones dentro de la matriz, porque cada celda tiene implicaciones diferentes para la probabilidad de que los consumidores adopten esos productos, así como el tiempo que podría demorar la aceptación.

Ventas fáciles. El tipo más común de nuevos productos es aquel que involucra cambios limitados y requiere de ajustes limitados en la conducta, como por ejemplo los cepillos de dientes con cabezas angulares, los detergentes con blanqueadores mejorados y las galletas con ingredientes orgánicos. La aceptación de los consumidores ante tales productos puede ser bastante alta, pero los beneficios tanto para ellos como para las empresas son limitados.

Fracasos seguros. Las empresas deberían evitar el desarrollo de productos que involucren un cambio limitado y ofrecen pocos beneficios, pero que requieren un cambio conductual significativo. El teclado Dvorak, que incrementa marginalmente las velocidades de digitación con respecto



al teclado QWERTY, pero involucra un enorme cambio de conducta, cae en esta celda.

Apuestas de largo plazo. Muchos nuevos productos ofrecen saltos tecnológicos que crean enorme valor. Sin embargo, también requieren un considerable cambio de conducta. Como lo descubrieron los desarrolladores de la radio satelital, el camino hacia la adopción es lento y difícil con estos productos, debido a que la resistencia de los consumidores es alta. El consuelo es que muchos productos que ahora damos por descontados, como el teléfono celular y el sistema operativo Linux, se situaron en esta categoría cuando fueron introducidos.

Éxitos rotundos. Algunas innovaciones ofrecen grandes beneficios, pero requieren un mínimo cambio de conducta. Estos productos tienen las mejores opciones de conquistar el éxito tanto en el corto como en el largo plazo. En 2000, ¿quién habría pensado que el mundo necesitaba otro motor de búsqueda? Al emplear un nuevo algoritmo de búsqueda sin cambiar una interfaz de usuario familiar, Google consiguió atraer usuarios rápidamente.

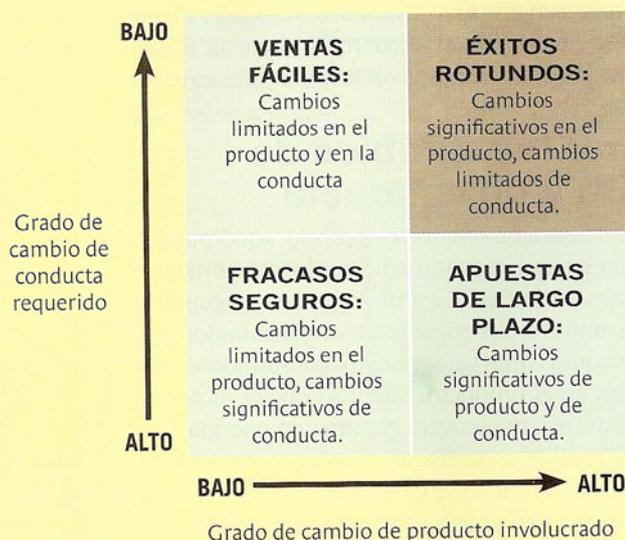
Una vez que las empresas entienden la naturaleza y el alcance de los cambios que sus innovaciones encierran, pueden aceptar y gestionar, o minimizar proactivamente, la resistencia subyacente al cambio.

Aceptar la resistencia

Para muchas innovaciones, un cambio significativo de la conducta es inevitable. El teléfono cambió nuestra forma de interactuar con los demás, el automóvil transformó nuestra

CAPTURAR EL VALOR DE LAS INNOVACIONES

Cuanto más cambian las empresas la forma de funcionar de los productos, más cambios de conducta exigen a los consumidores. Si bien las empresas pueden crear valor mediante cambios en los productos, pueden capturarlo más fácilmente minimizando la necesidad de que los consumidores cambien. Como muestra la tabla, esa dinámica conduce a cuatro tipos de innovaciones.



manera de lidiar con las distancias, y la computadora personal revolucionó nuestra forma de trabajar. En tales casos, las empresas pueden hacer varias cosas para gestionar la resistencia del consumidor.

Sea paciente. La estrategia más simple para lidiar con la resistencia del consumidor es prepararse para una adopción lenta. Las recomendaciones del consultor de gestión Geoffrey Moore sobre cómo "cruzar el abismo" y vender productos al consumidor pragmático se aplican en este contexto. Para tener éxito, las empresas deben anticipar un proceso de adopción largo y gestionarlo adecuadamente.

Cuando las empresas suponen equivocadamente que la adopción de nuevos productos será rápida, corren el riesgo de agotar sus recursos prematuramente. Compare la suerte de TiVo con la del reproductor de DVD, ambos productos que salieron al mercado a finales de los años 90. Hacia fines de 2005, los consumidores estadounidenses habían comprado más de 80 millones de reproductores de DVD y sólo 4 millones de unidades de TiVo. Esto resulta sorprendente, porque si bien ambos dispositivos son innovadores, el valor incremental de un reproductor de DVD es mucho menor que el de una grabadora TiVo. Un reproductor de DVD realiza muchas de las mismas funciones que una videograbadora; principalmente, reproducir películas alquiladas. Sin embargo, una unidad TiVo hace bien cosas que una videograbadora hace mal, como grabar programas de televisión, o cosas que una videograbadora no puede hacer en absoluto, como pausar programas en vivo. Sin embargo, dada la familiaridad de los consumidores con los dispositivos que reproducen películas y que usan discos del tamaño de un CD, el reproductor de DVD se adaptó sin dificultad al

comportamiento diario. TiVo, que detiene la televisión en vivo y graba los programas que supone que los consumidores querrán, no se adaptó. Hace falta una pequeña cantidad de cambio conductual para adoptar reproductores de DVD pero se requiere un cambio significativo para adoptar TiVo. Así, TiVo podría estar quemando todo su capital en su intento por desarrollar y vender rápidamente un producto que realmente es una innovación de largo plazo.

Procure una mejora 10x. Otro enfoque para gestionar la resistencia de los clientes es que las empresas conviertan las ventajas relativas de sus innovaciones en algo tan atractivo que supere la sobrevaloración de las pérdidas potenciales por parte del consumidor. Andy Grove, de Intel, sostiene que para transformar una industria rápidamente, una innovación debe ofrecer beneficios que sean 10x, o diez veces mejores, que los proporcionados por las alternativas existentes. Los mejores ejemplos provienen del mundo de la medicina donde la imagen de resonancia magnética ofrece una mejora 10x sobre los rayos X, las angioplastias ofrecen una mejora 10x sobre la cirugía de bypass y los medicamentos psiquiátricos ofrecen una mejora 10x sobre las lobotomías frontales.

Elimine lo viejo. Al enfrentar la inevitable resistencia de los consumidores, una empresa puede eliminar productos establecidos. En pocos casos esta lógica resulta más convincente que en el de la Casa de Moneda de EE.UU. y su manejo de la moneda de un dólar. En su más reciente intento por reemplazar el billete de un dólar, la Casa de Moneda anunció que a partir de 2007 emitiría monedas de un dólar con los retratos de ex presidentes estadounidenses. Su objetivo es reemplazar los billetes por monedas porque un billete dura apenas 18 meses, mientras que una moneda tiene un

vida de 30 años. La decisión tal vez entusiasme a los coleccionistas de monedas, pero es difícil que el nuevo dólar tenga mucho más éxito que la moneda de Susan B. Anthony de finales de los años 70, o que el dólar de Sacagawea de los últimos seis años. Esto se debe a que, al igual que en el pasado, la Casa de Moneda no planea retirar el billete de un dólar de circulación. Para apreciar cómo las cosas podrían ser diferentes, basta mirar al norte. En 1987, la Casa Real de Moneda de Canadá introdujo una moneda de un dólar de color dorado, el loonie, y nueve años después lanzó una moneda de dos dólares, el toonie. Hoy, ambas monedas son ampliamente utilizadas en Canadá. La razón es simple: el gobierno canadiense retiró de circulación los billetes de uno y dos dólares tras introducir las nuevas monedas.

La mayoría de las empresas no tiene la opción de eliminar rivales. Sin embargo, en algunos casos, las agencias reguladoras pueden desempeñar un papel facilitador. En la industria de automóviles, por ejemplo, grupos como el California Air Resources Board y la Agencia de Protección Ambiental de EE.UU. pueden fomentar la adopción de vehículos innovadores restringiendo o gravando la venta de vehículos impulsados por gasolina. De manera similar, las organizaciones de salud administrada (HMO, por sus siglas en inglés) y el seguro Medicare pueden alentar la adopción de ciertos medicamentos y procedimientos médicos mediante sus poderes de reembolso. Estas entidades tal vez no puedan eliminar lo viejo directamente, pero sus acciones pueden tener muchas veces ese efecto.

Minimizar la resistencia

Para muchas empresas, la alternativa de apuestas de largo plazo es poco atractiva, las innovaciones que ofrecen mejoras 10x son escasas y es imposible eliminar lo viejo. Estas empresas deben minimizar la resistencia del consumidor.

Haga productos compatibles conductualmente. Las empresas pueden reducir o eliminar el cambio de conducta requerido por las innovaciones, y de este modo crear éxitos rotundos. Toyota adoptó esta táctica con sus vehículos eléctricos híbridos, como el Prius. El Prius proporciona a los conductores el motor de combustión interna tradicional y un innovador motor eléctrico autocargable. El resultado es una experiencia de conducción que es virtualmente idéntica a la de un automóvil convencional. Los consumidores obtienen un considerable aumento en el rendimiento del combustible, pero conservan todos los beneficios de la alternativa establecida. Como resultado, el Prius de Toyota es el primer vehículo de combustible alternativo en obtener aceptación popular en Estados Unidos, con más de 100.000 unidades vendidas en 2005.

La idea de minimizar el cambio de conducta no ha pasado desapercibida entre los rivales de Toyota. En enero de 2005, por ejemplo, BMW anunció que estaba desarrollando un vehículo de celda de combustible impulsado por hidrógeno, que también tendría un pequeño motor de gasolina.

Si el vehículo se queda sin hidrógeno, el conductor puede cambiar al motor convencional. El automóvil tendrá todos los beneficios de un combustible limpio sin la necesidad de alterar los comportamientos de conducción debido a la falta de estaciones de recarga de hidrógeno. Al parecer, BMW también entiende la importancia de minimizar el cambio de conducta.

Busque a los sin dotación. Una empresa también puede buscar a aquellos consumidores que aún no son usuarios de productos establecidos. En las últimas dos décadas, Burton Snowboards, con sede en Burlington, Vermont, ha hecho justamente eso. La compañía, que fabrica snowboards, botas, ropa y otro equipamiento de invierno, apunta a jóvenes aficionados a los deportes de invierno que aún no se han afianzado como esquiadores. Mediante un esfuerzo de marketing contracultural, la empresa ha capturado la imaginación de este segmento demográfico. Los esfuerzos de Burton han ayudado al crecimiento de la industria del snowboarding de virtualmente inexistente en los años 70 a un punto donde el número de snowboarders en EE.UU. ahora supera a la cantidad de esquiadores. No es de extrañar que la empresa sea el principal fabricante de snowboards del mundo, con una participación de 40% del mercado global.

Encuentre creyentes. Otra opción está en que una empresa busque a consumidores a que valoran los beneficios que podrían ganar de un nuevo producto o sólo valoran ligeramente aquellos a los que tendrían que renunciar. En el caso de los vehículos de celda de combustible impulsados por hidrógeno, por ejemplo, las empresas deben apuntar hacia consumidores con conciencia medioambiental. Menos obvio es que también pueden apuntar a consumidores para quienes el acceso a estaciones de combustible no es un problema. Considere una isla como Bermudas o Nantucket, donde el dueño de un automóvil nunca conduce más de 32 kilómetros desde la ciudad. En tales lugares, los consumidores podrían valorar menos una red de gasolineras y más el transporte libre de emisiones que los consumidores en el continente. Por esa razón, la pequeña nación de Islandia está a la vanguardia del desarrollo de una sociedad de celda de combustible. En 2003, la capital Reykjavik se convirtió en la sede de la primera estación comercial de recarga de hidrógeno del mundo, y hoy en día autobuses impulsados por hidrógeno recorren sus calles.

•••

Con demasiada frecuencia, los consumidores no compran los productos que las empresas esperan que adopten. La razón podría estar menos en el valor económico de los productos físicos y más en las mentes de las personas. Hasta que las empresas entiendan, anticipen y respondan a los sesgos psicológicos que los consumidores y los ejecutivos traen a la toma de decisiones, los nuevos productos continuarán fallando. ☐

Reimpresión R0606F-E

Para pedidos, vea inserción en Resumen Ejecutivo o www.hbrl.com