

Es hora de analizar a los detractores

En una era en la que la innovación en alta tecnología provoca grandes avances en una amplia gama de industrias, los denominados early adopters —los consumidores más atrevidos que suelen adoptar los nuevos productos tan pronto salen al mercado— han sido analizados hasta la saciedad. Este planteamiento se basa en que si los departamentos de I+D y de marketing combinan sus esfuerzos para atraer a este grupo clave de consumidores, los nuevos productos conseguirán una firme presencia en el mercado, aumentando así sus posibilidades de llegar en último término al resto de consumidores.

Sin embargo, se ha prestado mucha menos atención al lado opuesto del espectro — las actitudes y barreras percibidas que llevan a los consumidores a [rechazar nuevos productos](#). Si bien es cierto que es mucho más interesante ver el vaso medio lleno, es un error ignorar los factores que motivan a los consumidores a rechazar una innovación porque les resulte demasiado cara, arriesgada o escasamente familiar.

Después de todo, [algunos estudios](#) han demostrado que entre el 40% y el 90% de las innovaciones en una amplia gama de categorías de productos no llegan a alcanzar el éxito comercial. La historia está plagada de grandes fracasos, desde el [teclado alternativo](#) hasta el sistema [Betamax](#). Incluso algunos productos que gozan de gran popularidad en la actualidad —como el lavavajillas o el cajero automático— tardaron años en asentarse en el mercado debido a la [tremenda brecha existente](#) entre los early adopters y el resto de consumidores.

Es evidente que los elevados niveles de fracaso forman parte de la propia naturaleza de la innovación, la cual se basa en pedir a los consumidores que se acostumbren a una serie de cambios importantes tanto en cuestión de diseño, como de precio y rendimiento. En ocasiones, los consumidores se encuentran con un verdadero problema por la escasez de servicios auxiliares que les son necesarios para utilizar la propia innovación. Un ejemplo claro de ello son los vehículos eléctricos, cuyo uso se [ha visto entorpecido](#) por la falta de estaciones de recarga, que se suma a las preocupaciones de los conductores por la distancia que puedan recorrer sus vehículos sin recargar: no debería sorprender a nadie que haya tantos consumidores reticentes a adoptar esta tecnología.

De hecho, un [nuevo estudio realizado por investigadores en Irlanda y Estados Unidos](#) muestra que esta reticencia a adoptar nuevos productos se basa tanto en barreras funcionales como psicológicas. Entre los obstáculos funcionales se incluyen las dudas de los consumidores acerca de si merece la pena o no gastarse el dinero en el producto y sus preocupaciones por los cambios que puedan provocar en su forma de vida. Entre las barreras psicológicas destacan los cambios que generan a las normas culturales y las preocupaciones por si el nuevo producto podría afectar a la imagen y posición social del usuario.

Para analizar estas barreras, los autores llevaron a cabo dos experimentos. En el primero de ellos, desarrollaron una encuesta junto con una compañía de estudios de mercado entre más de 250 propietarios de viviendas —que constituían una muestra representativa de la población— sobre la posible compra de unas microturbinas hidráulicas para poder generar electricidad en casa.

En el segundo experimento, los autores encuestaron a casi 400 personas acerca de otra innovación caracterizada por el "alto grado de compromiso" que exigía (un coste elevado y un esfuerzo cognitivo considerable por parte del consumidor): un programa de préstamo de vehículos. Los consumidores que se inscriben en un servicio de este tipo pueden utilizar Internet o una "app" para tener acceso a corto plazo a un vehículo, pagando únicamente por la cantidad de tiempo que dispongan del vehículo y la distancia recorrida.

Los autores eligieron estos dos tipos de innovaciones por varias razones. Las decisiones que implican tener un vehículo en préstamo o adquirir una microturbina exigen un alto grado de compromiso; por esta

razón, es más probable que el consumidor analice cuidadosamente los pros y los contras antes de adoptar la innovación.

Asimismo, ambas innovaciones han recibido una respuesta relativamente poco entusiasta por parte del mercado masivo desde su introducción, lo cual denota que la mayor parte de la gente tiene dudas a la hora de adoptar opciones energéticas alternativas o salirse de sus rutinas habituales de transporte. En torno al 8% de los encuestados afirmaron que probablemente invertirían en la compra de las microturbinas, mientras que un 42% afirmó que adoptaría el programa de préstamo de vehículos en un futuro próximo.

Los datos también revelan una realidad aún más profunda: los consumidores no rechazan los productos nuevos de forma homogénea, sino que aplican diferentes procesos de evaluación en contextos específicos para determinar sus actitudes con respecto a una innovación. Y los pros y los contras no siempre tienen el mismo grado de importancia. Es más probable que las razones que la gente indica para adoptar un programa de préstamo de vehículos les motiven a inscribirse en ese servicio que en el caso de las microturbinas, cuyo interés por las mismas no se traduce tan directamente en una intención real de compra.

Y lo que es más importante aún, las conclusiones del estudio muestran que los factores que motivan su rechazo no son simplemente los factores contrarios a los que motivan su adopción temprana. Las preocupaciones que genera una innovación están claramente diferenciadas y los consumidores a menudo otorgan un énfasis desproporcionado a estos factores negativos, superando con creces su consideración por los beneficios potenciales.

Esto significa que los directivos de marketing deberían dejar atrás el enfoque tradicional de centrarse únicamente en lo positivo de una innovación. "Centrarse únicamente en los beneficios puede constituir una perspectiva basada en la miopía," apuntan los autores, "sobre todo cuando las innovaciones implican que los consumidores acepten cambios en las características de los productos o les obliguen a modificar sus hábitos o rutinas."

Veamos, [por ejemplo](#), la introducción del tapón de rosca en las botellas de vino. A finales de los 70 y principios de los 80, las bodegas de Australia y Nueva Zelanda ya producían en torno a 20 millones de botellas con estos tapones, pero unos años después prácticamente abandonaron esta innovación. A pesar de que los tapones funcionaban perfectamente, los consumidores se resistían a utilizarlos porque los asociaban con vinos baratos y de baja calidad. Sin embargo, cuando varias bodegas de la parte alta del mercado unieron sus esfuerzos para comercializar de manera conjunta este tipo de tapón y lograron atenuar las preocupaciones de imagen y calidad los consumidores, esta innovación despegó definitivamente —y el tapón de rosca se ha convertido en la opción mayoritaria en los mercados de Australia y Nueva Zelanda.

Los directivos deberán reconocer expresamente las razones por las que los consumidores o clientes pueden optar por rechazar una innovación y deberán presentar unos contraargumentos específicos para su contexto a fin de reforzar sus esfuerzos de marketing. En vista de la pujanza de las redes sociales y de las fuentes digitales de influencia, los directivos tienen ante sí una amplia gama de herramientas con las que interactuar con sus consumidores, recabar información detallada sobre sus actitudes e intenciones, y anticiparse a las preocupaciones de su público objetivo.

*Artículo publicado por **Matt Palmquist** en la revista [strategy+business](#) de [Strategy&](#), la consultora estratégica de PwC, en Nueva York*

Fuente | "[Consumer Resistance to Innovation — A Behavioral Reasoning Perspective](#)," por Marius C. Claudy (University College Dublin), Rosanna Garcia (North Carolina State University), y Aidan O'Driscoll (Dublin Institute of Technology), *Journal of the Academy of Marketing Science*, julio 2015, vol. 43, n.º. 4

En [strategy+business](#) | [Putting the naysayers in the spotlight](#)