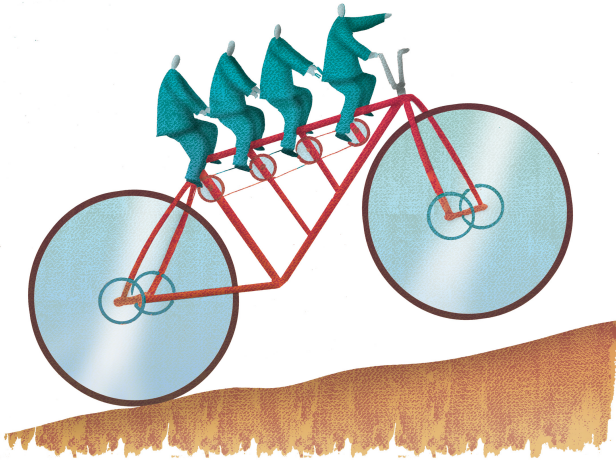


Caso: Una bicicleta sólo para divertirse

La bicicleta es un producto que ha evolucionado de la mano de la performance y gracias a las mejoras en materiales y tecnologías. ¿Qué pasa si ahora nos enfocamos en el segmento de quienes sólo la usan para divertirse como cuando eran niños?



Gran parte de la población de Estados Unidos usa su bicicleta para transportarse. Un hecho que ya se hacía notar el año 2005 cuando se estimaba que eran alrededor de 25 millones las personas que la usaban. Sin embargo, el mismo estudio señalaba que existían más de 160 millones de norteamericanos que no la utilizaban, lo cual significaba un enorme mercado en potencia. Pero, ¿Por qué no estaban usando bicicletas?, ¿Cómo podían ser persuadidos a subirse al sillín?

Las sorprendentes respuestas a estas interrogantes, inspiraron a Shimano, la empresa número uno en componentes de bicicletas a diseñar un nuevo modelo que atrajera a este mercado y así potenciar la industria del ciclismo.

Lo que hace mejor y más cara a una bicicleta son sus componentes, y el líder en estos accesorios es la compañía [Shimano](#). Hablar de esta empresa japonesa es sinónimo de calidad técnica. Y es por ello que su nombre es referente para los amantes del ciclismo de montaña.

Shimano tenía un lugar indiscutido en la industria, sin embargo esto no le bastó. Todo partió con la publicación de la revista *Bicycling Magazine* donde se revelaba una tendencia preocupante: mientras el número de usuarios deportistas de bicicletas se había triplicado en una década, el número de ciclistas casuales había bajado casi un 50%.

Un escenario complicado para la industria. Dave Lawrence, gerente de marketing de la división estadounidense de componentes de bicicletas Shimano, explica que se dieron cuenta que “no estábamos creando nuevos clientes”.

Una tendencia que los llevó a pensar qué hacer para seducir al gran mercado potencial de no ciclistas. Para conocer a ese enorme mercado buscaron una empresa que les ayudara a descifrar las necesidades de este grupo tan desconocido para ellos.

La compañía elegida para officiar de “intérprete” entre las dos partes fue [IDEO](#), una empresa dedicada al diseño e innovación, ubicada en Palo Alto, California. Los procedimientos únicos de IDEO para conocer al consumidor han hecho que las más exitosas empresas confíen en ellos a la hora de entender al consumidor.

Pasando tiempo con el consumidor

La metodología centrada en el usuario de IDEO sería clave para este proyecto. En vez de llevar a cabo un focus group o hacer encuestas de opinión a miles de personas, un equipo multidisciplinario hizo observación de corte etnográfico y entrevistó cualitativamente y a cerca de 50 personas en sus hogares durante el curso de un día cotidiano.

“La idea era pasar tiempo con ellos para que nos mostraran cuáles eran las cosas que les gusta hacer en su tiempo de ocio en vez de sentarlos en un salón y preguntarles: ¿por qué no te subes a una bicicleta?”, explicaba David Webster, gerente de IDEO que dirigió el proyecto con Shimano.

Asimismo el equipo de IDEO invitó a parte del personal de Shimano para que se incorporara al proyecto. Como parte de su “colaboración radical”, Lawrence y otro gerente de Shimano se mudaron de sus oficinas ubicadas en Irvine a Palo Alto por períodos que duraban meses.

Ambos ejecutivos tenían prejuicios sobre el por qué algunas personas no practican ciclismo. Sus supuestos eran que se trataba de gente sedentaria o simplemente obedecía a casos de falta de interés. Al final del estudio, reconocieron que esos no eran los motivos reales.

Los resultados fueron inesperados. Para uno de los gerentes que participó en el proceso, los hallazgos obtenidos con IDEO fueron realmente sorprendentes. “Nunca habíamos pensado en el problema desde esa perspectiva,” señaló Lawrence.

El descubrimiento más sorprendente no fue que a las personas no les gustaba andar en bicicleta. Por el contrario, les encantaba. Mejor dicho, les encantaba el recuerdo que tenían de la actividad. “Todos anduvieron en bicicleta cuando eran niños y en ninguna de las entrevistas nos encontramos con alguien que tuviera un recuerdo desagradable de ello”, señaló Lawrence.

Aunque el recuerdo para todos era placentero, el ir a una tienda a buscar una bicicleta no evocaba la misma simplicidad de cuando eran niños. La tendencia actual de tiendas muy especializadas, con vendedores que podían explicar cambios de velocidades, rendimientos y cientos de detalles técnicos desincentivaba a cualquier usuario elemental, que sólo iba en busca de una bicicleta. El darse cuenta de esto fue el principal hallazgo.

El equipo de IDEO junto al personal de Shimano descubrió que había un mercado potencial que sólo quería entretenerse y no convertirse en entusiastas del ejercicio. Lawrence recuerda haber pensado, “¡Vaya! Esto abre un mercado mucho mayor de que teníamos pensado”.

Dando con el producto indicado: La bicicleta Coasting

Shimano no vende bicicletas, vende componentes. Para llevar a cabo su visión de llevar al ciclismo de vuelta a las masas, tenía que convencer a los fabricantes de equipos originales (OEM) que esto no era simplemente un capricho de marketing.

El equipo se dedicó a fabricar un prototipo que resumiera todo lo deseado por las personas entrevistadas: algo simple, cómodo, asequible y que estuviera siempre listo para ser usado. Debía ser algo tradicional, pero innovador y algo diseñado más para el entretenimiento que para el ejercicio.

Todas las ideas fueron consideradas. Fue así como se pensó en un accesorio para fijar la bicicleta al automóvil con velcro, un sostenedor para vasos de café en el manubrio, luces reflectantes en las llantas, un florero incorporado al manubrio, además de una campanilla con tonos electrónicos que pudieran ser descargados de Internet y personalizados.

El producto final fue llamado: La [bicicleta Coasting](#). Su diseño no era extravagante, ni siquiera innovador. En resumen, es una bicicleta que se mimetiza con el ambiente. El aparato completo pesaba menos de 13 kilos y costaba menos de \$400 dólares.

Shimano presentó el prototipo a varios fabricantes de bicicletas entre ellos a Raleigh, Giant y

Trek a fines de 2005 y los incitaron a ajustarlos al estilo de sus propias compañías.

Raleigh, por ejemplo, diseñó una plataforma frontal que podía sostener una cesta para que así se pudiese transportar una pequeña cantidad de artículos. Trek creó un conjunto de seis colores y un bolsillo para guardar un teléfono celular, una billetera, lentes de sol y lápiz labial.

Diseñar el producto fue solamente el primer paso para revitalizar la industria del [ciclismo](#). “Cuando diseñamos, tratamos de pensar no sólo en el objeto, sino en la experiencia que el objeto permite”, explicaba un alto ejecutivo de Shimano.

Cambiando la Experiencia de Compra

El buen momento dado por la bicicleta Coasting llegaría a un freno total a menos que la experiencia de la compra también fuera rediseñada y en consecuencia, modificando el modelo de negocio tradicional de venta de bicicletas.

Para lograrlo, IDEO le entregó cámaras escondidas a los miembros de los equipos para que siguieran a personas comunes y corrientes mientras acudían a tiendas de bicicletas. Los resultados fueron reveladores. Los consumidores a menudo se confundían con las múltiples opciones disponibles: bicicletas de camino, de carrera, híbridas y bicicletas de montaña por mencionar algunas. Muchos de los compradores se sentían intimidados por el personal de la tienda.

Para darle a los aficionados del ciclismo una dosis de su propia medicina, el equipo diseñador de esta nueva bicicleta les dio una tarea: ir a una tienda de cosméticos y comprar productos por un valor de \$50 dólares. Uno de ellos recuerda “Me sentía genuinamente incómodo. No sabía qué pedir o por donde comenzar”, dice. Era exactamente la misma sensación de las personas que aparecían en los videos de IDEO al entrar a una tienda de bicicletas.

Las conclusiones sacadas del trabajo en conjunto con IDEO generaron un cambio en la industria de las bicicletas. Los fabricantes y distribuidores de bicicletas deberían estar más preparados para recibir a nuevos consumidores deseosos de tener una simple experiencia de entretenimiento sobre dos ruedas. Explicándole de manera sencilla y clara cuál es la mejor bicicleta para cada uno de ellos y cambiando el foco desde el producto a la experiencia de compra.

Adaptación de HEMISPHERE PUBLISHING