



TESIS DOCTORAL

Innovación de usuario en el sector de la bicicleta de montaña: el caso de la comunidad online de la Orbea Oiz en ForoMTB

Julen Iturbe-Ormaetxe Zamarripa // Oñati, 2018

Innovación de usuario en el sector de la bicicleta de
montaña: el caso de la comunidad online de la
Orbea Oiz en ForoMTB

Julen Iturbe-Ormaetxe Zamarripa

Director:
Cándido Román Cervantes

Codirector:
David Sánchez Bote



Tesis presentada para el grado de
Doctor por Mondragon Unibertsitatea

Programa de doctorado en gestión avanzada de
organizaciones y economía social
Mondragon Unibertsitatea
2018

A todas esas personas empeñadas en dejar un mundo mejor para quienes vengan detrás.



Esto es un resumen inteligible para humanos (y no un sustituto) de la licencia, que puede ser consultada en su texto legal completo en: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode>

Esta tesis está licenciada a través de Creative Commons: Reconocimiento-Compartir Igual 4.0. Internacional. De acuerdo con ella, usted es libre de:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato
Adaptar — remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier finalidad, incluso comercial.

Esta licencia está aceptada para Obras Culturales Libres. El licenciador no puede revocar estas libertades mientras cumpla con los términos de la licencia. Bajo las condiciones siguientes:

Reconocimiento — Debe reconocer adecuadamente la autoría, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de una manera que sugiera que tiene el apoyo del licenciador o lo recibe por el uso que hace.

Compartir Igual — Si remezcla, transforma o crea a partir del material, deberá difundir sus contribuciones bajo la misma licencia que el original.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que legalmente restrinjan realizar aquello que la licencia permite.

Más información en: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.es_ES

AGRADECIMENTOS

La lista es larga obligatoriamente y más cuando uno tiene 53 años. Hay muchas personas a las que agradecer que haya llegado hasta aquí. Disculpad que me extienda quizá en exceso.

En primer lugar, está la familia. Mi pareja, Noemí Pastor Martínez, me ha ayudado con su paciencia a lo largo de todo este tiempo dedicado a la tesis, pero también con su profesionalidad a la hora de revisar el texto. Esa suerte que tengo. Y no quiero dejar a un lado a mi madre, que hasta me hizo un cuadro de la Orbea Oiz a punto de cruz. No todo el mundo podrá presumir de ello. Ya sabéis, cosas de madres. Y a mi hermana. Y a Andrea. Cuatro mujeres por delante, una constante en mi vida desde hace ya cierto tiempo.



A todos los miembros del hilo de discusión de la Orbea Oiz en ForoMTB y muy especialmente a Dani, Lidya, Manuel Antonio, Juanma, Abilio, Santi, Andy e Isma, quienes se vinieron hasta Mallabia para compartir su pasión por esta bicicleta y lo que representa. Primero fueron sujetos de una investigación, pero al final se han convertido en amigos. A Oriol, David y Gustavo, que también me cedieron parte de su tiempo para que los entrevistara. La Oiz ha tenido la culpa de todo.

Por extensión, debo agradecer a todas y cada una de las personas que participan en el hilo de discusión de la Oiz en ForoMTB. Su actitud para compartir lo que saben es digna de elogio, como también lo es su educación para que un foro de estas características, con tanta gente conversando, aguante el paso del tiempo con una salud envidiable.

A un amplio equipo de profesionales de Orbea que han sido capaces de diseñar, fabricar y vender una bicicleta de montaña como la Oiz. Mi reconocimiento porque han hecho posible que esta tesis doctoral salga adelante. En especial a Ander, quien siempre me ha atendido en las muchas gestiones que hemos tenido que realizar. Y sin olvidar a Xabier, quien con su conocimiento y el de su gente, ha colocado en el mercado una bicicleta de categoría mundial. A Jon, el *pequeño jefe*, porque allá por 2014 vio que sí, que podía tener sentido la locura de publicar una tesis doctoral sobre un producto de la empresa que dirigía. Además, a quienes me concedieron su tiempo para entrevistarlos: Dani, Miriam, Jokin, Gantxe, Iñaxio, Gonzalo y María. Y también me acuerdo de ti, Jon Saez.

Al equipo de Make It Visual por su apoyo para visualizar algunos elementos de la tesis y ayudarme a que se transmita mejor el contenido. Haberlas tenido como alumnas y luego como auténticas profesionales me genera una satisfacción muy especial. Y la relación espero que se siga manteniendo, por cierto.

Cómo no, a mi director de tesis, Cándido, que ha sabido aportarme valiosos matices y sugerencias, tanto de fondo como de forma en esta tesis doctoral. La casualidad quiso que, en la primavera de 2014, recorriendo la Transmurciana en bicicleta de montaña, conociera el lugar de sus orígenes y me quedara impresionado por la belleza de las playas de la Azohía.

A David, mi codirector y amigo, con el que he compartido muchos años de carrera profesional desde diversas perspectivas, incluyendo en su momento el proyecto de Consultoría Artesana en Red. Su inquietud intelectual siempre ha estado ahí y en parte esta tesis siento que *se la debía*. Por supuesto que en Enpresagintza y en MIK he compartido tiempo con personas que me han ayudado a seguir pistas interesantes y a mantener encendida la llama de escribir esta tesis doctoral. A todas ellas mi agradecimiento. Y no me olvido de ti, Iván, espero que te animes. Francesc, tú también me has ayudado.

Creo que también estoy en deuda con Gorka Julio *Teketen*, quien me enseñó a trabajar con una extensión de Chrome para realizar *web scraping*. No albergo dudas de que este hombre es un pozo de ciencia en torno a casi cualquier cosa relacionada con las tecnologías de la información y la comunicación, pero, además, su generosidad y compromiso parecen no tener límites. De verdad, Gorka, *mila esker*. Y no olvido un par de reuniones con Ainhoa Serna, que me ayudaron a entender mejor las implicaciones del análisis masivo de texto. Otro pozo de ciencia.

Algo parecido tengo que decir de Jaizki Arteagabeitia, si hacemos referencia a Excel. No hay secreto que se le esconda en cuanto a fórmulas y macros. Menos mal que ha estado ahí siempre dispuesto a ayudarme a bucear en esas más de cuarenta mil filas con la que he tenido que lidiar.

Recuerdo también una conversación con Eukene y Xabier, de H-Enea Living Lab, una organización de esas que a uno le dan esperanzas de que sí, hay trabajo y mercado por delante para esto de la innovación de usuario.

Por otra parte, me gustaría agradecer a personas con las que he compartido pasión por la bicicleta de montaña. En especial a Alberto, compañero de fatigas en muchos viajes y un estupendo compañero como consultor. A Fran, Juan Manuel, Antonio, Jaime, May, Miguel Ángel, Ezequiel, Luis, Pepe, Pedro, Alberto y toda la gente que hizo realidad la TransAndalus, un proyecto al que poner en un pedestal por lo que representa también de

compromiso de esas personas con su tierra allá en Andalucía. Algo similar a lo que ha ocurrido con la TransEuskalHerria, a cuyos impulsores también debo agradecimiento porque me inspiran para escribir sobre ciclismo y rutas cicloturistas.

Quiero acordarme, por supuesto, de algunas conversaciones con colegas de profesión y que se mueven alrededor de un eje que nos ha atrapado: la consultoría artesana. En particular debo citar a Amalio Rey, quien con sus trabajos alrededor de la inteligencia colectiva ha sido fuente de inspiración, y a Juanjo Brizuela, con quien he compartido alguna que otra conversación bien interesante sobre *branding*. No me quiero olvidar de Manel, María Jesús, Naiara, Asier o José Miguel. Hay muchas más personas vinculadas de una u otra manera a ese movimiento de la consultoría artesana, a todas ellas debo algo. En mi círculo de fuentes de inspiración su presencia en Internet me ha estimulado y eso es siempre de agradecer.

No podría dejar de citar a Aprendices, un colectivo que nació allá por 2006 y que desde entonces me ha permitido *aprender lo que no está escrito*. La actitud de todas las personas que se mueven a su alrededor es fantástica. Gracias de verdad, Venan, Jaio, Lorena, Mariluz, Iñaki M., Iñaki O., Mikel, Josu, Mentxu, Txipi, Txetxu, Alberto, Josi y tanta otra buena gente.

Thanks, Deanie, for your teachings!

Seguro que soy injusto y dejo sin citar a personas que me han inspirado. Pido perdón de antemano. Uno va cumpliendo años y la memoria a veces se le vuelve esquiva.

ABREVIATURAS

AMBE	Asociación de Marcas y Bicicletas de España
B2B	Business To Business
B2C	Business To Consumer
CAQDAS	Computer Assisted/Aided Qualitative Data Analysis Software
CoP	Community of Practice
CRM	Customer Relationship Management
CSV	Comma-Separated Values
ELU	Embedded Lead Users
MIK	Mondragon Ikerketa Kudeaketa
MTB	Mountain Bike
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OMP	Orbea Monocoque Performance
OMR	Orbea Monocoque Race
P2P	Peer To Peer
PHP	Hypertext Preprocessor
TCP/IP	Transmission Control Protocol/Internet Protocol
UCI	Union Cycliste Internationale
URL	Uniform Resource Locator
VCoP	Virtual Communities of Practice
WTP	Willingness To Pay
XC	Cross Country

RESUMEN

Las comunidades de usuarios online son una de las mejores muestras de cómo los usuarios conversan sobre aquello que los apasiona. En este trabajo se analiza la que sirve para que usuarios de la Orbea Oiz, un modelo de bicicleta de montaña, compartan su conocimiento. Se trata de un hilo de discusión albergado dentro de ForoMTB, un sitio web que cuenta con más de 350.000 usuarios registrados y agrupados en torno a diferentes aspectos relacionados con el sector de la bicicleta en general y con la de montaña en particular. El hilo analizado muestra el potencial de lo que se denomina innovación centrada en el usuario, o, simplemente, innovación de usuario.

La investigación utiliza, por tanto, un caso único: se centra en las aportaciones que estos usuarios realizan, no solo en cuanto al producto, sino también en torno a otros temas que manifiestan de formas diversas su vínculo con la marca. La tesis que se defiende es que la marca, mediante herramientas adecuadas que faciliten la colaboración con los usuarios –*toolkits* de innovación–, puede desarrollar productos de mayor calidad y aceptación en el mercado y, además, profundizar en el vínculo con ellos de cara a ganar en competitividad. Es decir, la marca puede innovar de la mano de sus usuarios en producto o servicio, pero también en organización, marketing y procesos, de acuerdo con la tipología que propone el Manual de Oslo en su última edición de 2005.

Debido a la complejidad del fenómeno analizado, se aplican un conjunto de métodos cualitativos y cuantitativos a fin de triangular adecuadamente la investigación. Así, se han obtenido datos provenientes del volcado de los mensajes del foro a una base de datos estructurada, se han llevado a cabo entrevistas y se ha organizado un *focus group*; además se ha aplicado un cuestionario online y se ha redactado un caso docente. Por otra parte, se ha utilizado un blog de acceso abierto como diario de la investigación. En él se han publicado más de 250 artículos que permiten el seguimiento de las actividades realizadas a lo largo de todo el proceso. Hay que indicar también que el investigador ha utilizado la observación participante en el foro en tanto que es usuario de una Orbea Oiz.

La investigación ha utilizado como materia prima los 46.212 mensajes enviados al foro desde su apertura en julio de 2014 hasta septiembre de 2017. Como resultado, se constata la relevancia del foro, la fácil identificación de usuarios líderes y cómo estos conversan sobre un amplio espectro de temas relacionados con el producto, la marca y la bicicleta de montaña en general. El estudio concluye la conveniencia de impulsar una colaboración más estrecha con los usuarios mediante actividades que respeten su cultura y faciliten la satisfacción de sus aspiraciones de forma controlada y a la búsqueda de espacios con miras a ganar confianza mutua. Más allá del producto, se abren nuevas posibilidades para abrir la marca a sus usuarios e interactuar más y mejor con ellos.

Palabras clave: innovación abierta, innovación de usuario, usuario líder, *toolkits* de innovación, gestión del conocimiento, foros de discusión en Internet, comunidad de usuarios online, bicicleta de montaña, marca.

ABSTRACT

Online user communities are one of the best examples of how users talk to each other concerning what they are passionate about. This study analyses a community enabling Orbea Oiz mountain bike users to share their knowledge. They use an Internet forum hosted at ForoMTB, a website where more than 350,000 registered bicycle users meet and talk about different topics related to the bicycle sector in general and to the mountain bike in particular. The thread analyzed shows the potential of what is known as user innovation, user-centered innovation or user-driven innovation.

Therefore, this research focuses on a unique case: the contributions of Orbea Oiz users concerning not only the bike but also other aspects that show their commitment to the product and even to the brand. The thesis of this work is that the brand, through adequate tools that facilitate collaboration among users –innovation toolkits–, can develop better products, with more quality and acceptance in the market and, in addition, strengthen its bonds with users and the market to increase its global competitiveness. That is to say, with the help of its users, the brand can innovate not only with regard to the product or service but also regarding organization, marketing and processes, in line with the typology proposed by the last edition of the Oslo Manual (2005).

Due to the complexity of the phenomenon analyzed, a set of qualitative and quantitative methods are applied in order to properly triangulate the research. These include web scraping for setting up a structured database containing all the messages of the thread, conducting interviews and a focus group, creating and applying an online questionnaire and a teaching unit. In addition, an open access blog was used as a research diary containing more than 250 articles recording the activities pursued throughout the process. Finally, it should be noted that the researcher was able to use participant observation techniques in the Internet forum as he is an Orbea Oiz user.

The 46,212 messages sent to this forum thread from July 2014 until September 2017 provided the basic input information for the research. As a result, the significance of this Internet forum is verified and also the easy identification of lead users and how these individuals dialogue about a wide range of subjects related to the product, the brand and the mountain bike in general. The study concludes the importance of fostering closer collaboration with users through activities that respect their culture and demonstrably satisfy their aspirations, seeking areas that will enhance mutual trust. Beyond the product, the Internet forum provides new possibilities for introducing the brand to users and ensuring increased interaction with them.

Keywords: open innovation, user innovation, lead user, innovation toolkits, knowledge management, Internet forum, online user community, mountain bike, branding

LABURPENA

Erabiltzaileen lineako komunitateek oro har ederki adierazten dute nolakoak diren erabiltzaile horiek pasio komun baten inguruan egiten dituzten elkarrizketak. Lan honek erabiltzaileen lineako komunitate horietako bat aztertzen du: Orbea Oiz mendiko bizikletaren erabiltzaileena, alegia. Komunitate horretako erabiltzaileek ForoMTB izeneko webgunean ostatatutako eztabaida-hari batean trukutzen diote elkarri euren jakintza. Webgune horrek 350.000 erabiltzailetik gora dauka erregistraturik, oro har bizikletaren eta zehatzago mendiko bizikletaren inguruko hainbat alderdiren arabera multzokaturik. Lan honek aztertzen duen eztabaida-hariak egoki erakusten du zenbaterainoko potentziala duen erabiltzailearengan zentratutako berrikuntza edo, beste barik, erabiltzailearen berrikuntza deritzonak.

Ikerketa honek kasu bakarra darabil: ikergaia erabiltzaile horien ekarriak dira, bai produktuaren gainekoak bai markarekiko lotura agerian uzten duten beste kontu batzuen ingurukoak ere. Lan honek defendatu nahi duen tesiaren arabera, marka, erabiltzaileekiko lankidetzaren errazten duten tresna egokiak –berrikuntzarako *toolkits* direlakoak– erabiliz, gai izan daiteke, batetik, kalitate handiagoko produktuak, eta merkatuan estimatuagoak, garatzeko eta, bestetik, erabiltzaileekiko lotura estutzeko, horrela lehiarako ahalmena ere handitzen duelarik. Hots, markak, erabiltzaileen eskutik, produktua edo zerbitzua ez ezik, antolamendua, marketina eta prozesuak ere berritu ditzake, Osloko Eskuliburuak bere azkeneko argitaraldian, 2005ekoan, proposatzen duen tipologiarekin bat etorritz.

Aztertzen den fenomenoaren benetan konplexua izanik, hainbat metodo kualitatibo zein kuantitatibo erabili da, ikerketa egoki triangulatzeko xedez. Horiek horrela, datu zenbait lortu da, foroaren mezuetan datu-base egituratu batera irauli ostean, elkarrizketak ere egin dira eta *focus group* bat ere antolatu da; horretaz gain, lineako galdetegia aplikatu da eta irakaskuntza-kasu bat idatzi da. Bestetik, sarbide irekiko blog bat erabili da, ikerketaren egunkari gisara. Blog horretan 250 artikulutik gora argitaratu dira, prozesu osoko jardueren jarraipena errazteko asmoz. Ikertzaileak parte hartuzko behaketa baliatu du foroan, Orbea Oiz baten erabiltzailea den heinean.

Ikerketaren lehengaia, beraz, forora bidalitako 46.212 mezu dira; zehatz-mehatz, foroa 2014ko uztailaren zabaldu zenetik 2017ko irailera arte bidalitako guztiak. Horren analisiaren emaitza gisara esan daiteke foroa benetan nabarmena dela, erraz identifikatu daitezkeela erabiltzaile liderrak eta erabiltzaileok askotariko gai ugari buruz mintzatzen direla, gehienak produktuaren, markaren eta, oro har, mendiko bizikletaren ingurukoak direlarik. Ikerketaren ondorioa da komenigarria dela lankidetzaren handiagoa sustatzea erabiltzaileekin, hainbat jardueraren bitartez, beti ere beraien kultura errespetatuz eta modu kontrolatu batean beraien helburuak lortzen lagunduz, elkarrenganako konfiantza handitu nahian. Produktutik harantz, aukera berrien sorta zabala dago marka erabiltzaileei irekitzeko eta beraiekiko elkarrengana handiagoa eta hobe izan dadin.

Gako hitzak: berrikuntza irekia, erabiltzailearen berrikuntza, erabiltzaile liderra, berrikuntzarako *toolkits*, ezagutzaren kudeaketa, Interneteko eztabaida-foroak, erabiltzaileen lineako komunitatea, mendiko bizileka, marka.

Índice de contenido

1. Introducción	31
2. Contexto: propósitos, objetivos y preguntas de investigación	37
2.1. Propósitos personales	38
2.2. Propósitos prácticos	42
2.3. Propósitos científicos	50
2.4. Objetivos	52
2.5. Preguntas de la investigación	53
3. Marco conceptual	57
3.1. Innovación abierta	61
3.2. Innovación de usuario	64
3.2.1. Innovación de usuario frente a innovación abierta	73
3.2.2. Personalización de producto o servicio	75
3.2.3. Free innovation	77
3.2.4. Limitaciones en la innovación de usuario	82
3.2.5. Tendencias en innovación de usuario	83
3.3. Toolkits de innovación	84
3.4. Constructivismo social	92
3.5. Gestión del conocimiento	95
3.5.1. El conocimiento sobre la bicicleta de montaña	95
3.5.2. El conocimiento en una comunidad online de usuarios	99
3.5.3. La transferencia de conocimiento entre marcas y usuarios	100
3.6. Comunidades de usuarios online	102
3.7. Foros de discusión en Internet	110
3.8. El sector de la bicicleta de montaña	114
3.9. La marca	123
4. Metodología	129
4.1. Triangulación	130
4.2. Investigación-acción participativa y observación participante	132
4.3. Metodología cualitativa	138
4.3.1. El método del caso	144
4.3.2. ¿Por qué el método de caso único?	141
4.3.3. Un único caso: Orbea Oiz 2015	144
4.4. Metodología cuantitativa	154
4.4.1. <i>Web scraping</i> : método de extracción de datos	154
4.4.2. Cuestionario online	156
4.5. Un blog para narrar el proceso	157
4.6. Actividades del trabajo de campo	163
4.6.1. Estudio piloto	164
4.6.2. Lectura y registro de mensajes	182
4.6.3. Comienza la participación directa en el foro	185
4.6.4. Primera ronda de entrevistas a usuarios líderes	187
4.6.5. Redacción y utilización de un caso docente	188
4.6.6. Entrevistas a profesionales de Orbea	189
4.6.7. Cuestionario online dirigido a miembros del foro	190
4.6.8. Segunda ronda de entrevistas a usuarios líderes	192
4.6.9. Taller conjunto entre usuarios y profesionales de Orbea	193

5.	Resultados	201
5.1.	El “fenómeno” de la Orbea Oiz	202
5.2.	Un enorme volumen de información en el foro	205
5.2.1.	Nada se pasa por alto en un hilo propiedad de los usuarios	217
5.2.2.	Conocimiento complementario, pero ¿se generan innovaciones?.....	225
5.2.3.	Innovación desde el mercado frente a innovación desde el producto	230
5.2.4.	Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva.....	233
5.2.5.	Los usuarios como servicio de asistencia técnica de la marca	234
5.3.	La persona usuaria: quién es y cómo se la percibe	237
5.3.1.	¿Cómo son y cómo se definen a sí mismas estas personas?.....	237
5.3.2.	¿Cómo percibe el usuario a la marca?.....	241
5.3.3.	¿Cómo se percibe al usuario desde la marca y cómo colaborar con él?.	244
5.4.	Aportaciones teóricas.....	251
5.4.1.	El usuario en el actual contexto psicosocial	251
5.4.2.	Innovación de usuario y <i>toolkits</i>	253
5.4.3.	Comunidades de usuarios online y foros de discusión en Internet.....	257
5.5.	Aportaciones prácticas	259
5.5.1.	El sector del MTB	259
5.5.2.	¿Cómo optimizar la relación entre la marca y el usuario para innovar?.	262
5.5.3.	¿Cómo concretar la innovación en colaboración con los usuarios?	264
5.5.4.	Innovación de usuario en un marco de transformación digital.....	267
6.	Conclusiones, limitaciones y líneas futuras	273
6.1.	Conclusiones	273
6.2.	Limitaciones.....	289
6.3.	Líneas futuras de investigación.....	292
	Bibliografía.....	299
	Anexos.....	315
1.	Ejemplos de <i>toolkits</i> de innovación en la literatura académica	317
2.	Bicicletas competidoras de la Orbea Oiz	318
3.	Listado de palabras citadas más de quinientas veces durante el estudio piloto	319
4.	Presentación realizada ante el equipo directivo de Orbea	320
5.	Texto del mensaje privado enviado al promotor del hilo de discusión.....	332
6.	Guión de la primera ronda de entrevistas a usuarios líderes.....	334
7.	Guión de la entrevista a profesionales de Orbea.....	336
8.	Guión de la segunda ronda de entrevistas a usuarios.....	338
9.	Gráfico de análisis de redes sociales con NodeXL.....	339
10.	Cuestionario online aplicado.....	340
11.	Cuaderno de trabajo para el taller 11S	353
12.	Ejemplos de posts publicados en el blog	359
13.	Caso docente	366
14.	Salida en bicicleta de montaña tras el taller 11S.....	370
15.	Graphic recording del taller 11S	371

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Factores contextuales en torno a una investigación.	37
Ilustración 2. Puntos asignados por diversos conceptos al investigador como participante de ForoMTB.	41
Ilustración 3. Propuesta de intervención de la marca en el foro.	48
Ilustración 4. Modelo interactivo de investigación cualitativa de Maxwell.	53
Ilustración 5. Marco conceptual de la investigación.	57
Ilustración 6. Escenarios de innovación abierta de acuerdo con la propuesta de OpenBasque.	63
Ilustración 7. Gráfico de la teoría de la difusión de las innovaciones de Rogers (1962).	68
Ilustración 8. Brecha en la segmentación de usuarios según el ciclo de vida de adopción de tecnologías.	69
Ilustración 9. Ubicación de los usuarios líderes en el esquema de difusión de la innovación de Rogers.	70
Ilustración 10. Paradigma de Free Innovation frente a Producer Innovation.	78
Ilustración 11. Actividades complementarias entre usuarios y fabricantes de cara a innovar.	87
Ilustración 12. Suma de conocimiento experto (unos pocos) y profano (una multitud). 96	
Ilustración 13. Parámetros habituales en el diseño de una MTB.	97
Ilustración 14. Tipología de comunidades según Brint.	103
Ilustración 15. Interacciones en una comunidad atendiendo a las variables de tiempo y espacio.	107
Ilustración 16. Por qué podrías necesitar más de una bicicleta.	116
Ilustración 17. Mapa de agentes del sector MTB y principales relaciones.	117
Ilustración 18. Componentes de una bicicleta de montaña de doble suspensión.	119
Ilustración 19. El progreso del valor económico desde la <i>commodity</i> hasta la experiencia.	125
Ilustración 20. Relación entre identidad y marca.	126
Ilustración 21. Elementos principales de la metodología de investigación.	129
Ilustración 22. Método del caso.	145
Ilustración 23. Tipos de análisis posibles a partir de la tabulación de mensajes del foro.	155
Ilustración 24. Blog como herramienta de apoyo en la investigación.	159
Ilustración 25. Resumen de técnicas y métodos empleados en la investigación.	162
Ilustración 26. Hitos principales en el estudio piloto hasta llegar al actual proyecto de investigación.	165
Ilustración 27. Mapa de las palabras repetidas más de quinientas veces durante el estudio piloto.	176
Ilustración 28. Fotografía de familia tras la salida en bicicleta de montaña del taller 11S.	196
Ilustración 29. Resultados de la investigación en un doble nivel.	201
Ilustración 30. Nube de palabras y conceptos que definen la Orbea Oiz según los usuarios.	204
Ilustración 31. Nube de las 100 palabras más empleadas en los 46.212 mensajes analizados.	218
Ilustración 32. Ejemplo de detalle que evidencia cómo aplica la Ley de Linus.	220
Ilustración 33. Objetivo cumplido para bajar la Orbea Oiz de los 9 kilogramos: 8,93. 221	
Ilustración 34. Oiz montada con una suspensión Lefty de Cannondale.	229

Ilustración 35. El enfoque de la marca, más allá del producto.....	245
Ilustración 36. Diferentes estilos de liderazgo de acuerdo con la propuesta de Bernard M. Bass y Bruce Avolio.	247
Ilustración 37. Gráfico de análisis de redes sociales con NodeXL.	339
Ilustración 38. Graphic recording del taller 11S.....	371

Índice de gráficos

Gráfico 1. Venta de bicicletas por canales en España en 2014, en valor.	46
Gráfico 2. Compras de productos relacionados con la bici según canal.	47
Gráfico 3. Análisis tipo clúster de free innovators en función de sus motivaciones.	80
Gráfico 4. Número de mensajes al mes entre julio de 2014 y diciembre de 2015.	167
Gráfico 5. Usuarios con más de cien mensajes enviados durante el estudio piloto.	169
Gráfico 6. Usuarios con más de cien <i>likes</i> en sus mensajes durante el estudio piloto.	170
Gráfico 7. Los 30 usuarios con más <i>likes</i> recibidos durante el estudio piloto.	170
Gráfico 8. Usuarios con mayor número de mensajes y de <i>likes</i> /mensaje durante el estudio piloto.	171
Gráfico 9. Usuarios con más de 500 <i>likes</i> en el total de su participación en ForoMTB durante el estudio piloto.	171
Gráfico 10. Los veinte usuarios con más respuestas a sus mensajes durante el estudio piloto.	172
Gráfico 11. Peso ponderado de temas de conversación según usuarios durante el estudio piloto.	173
Gráfico 12. Ejemplo de temas tratados según línea de tiempo.	177
Gráfico 13. Número de mensajes enviados al foro trimestralmente.	206
Gráfico 14. Número de usuarios activos al mes y línea de tendencia.	208
Gráfico 15. Crecimiento mensual del número de usuarios del foro.	208
Gráfico 16. Evolución mensual del porcentaje de usuarios activos respecto al total de usuarios registrados en el foro.	209
Gráfico 17. Bicicletas competidoras de la Oiz, según respuestas de los usuarios.	215
Gráfico 18. Fuentes de información utilizadas por los usuarios.	223
Gráfico 19. Importancia asignada a diferentes aspectos relacionados con una MTB y con la Oiz.	227
Gráfico 20. Valoración de posibles servicios más allá del producto.	231
Gráfico 21. Cómo los usuarios llevan a cabo el mantenimiento de sus bicicletas.	235
Gráfico 22. ¿Cómo te defines como practicante de MTB?	240
Gráfico 23. Percepción de la marca por los usuarios.	241
Gráfico 24. ¿Hasta qué punto los usuarios se perciben a sí mismos como fans de la marca?	243
Gráfico 25. Distribución porcentual de los posts publicados en el blog.	288

Índice de tablas

Tabla 1. Ranking de presencia en Internet y redes sociales de ciclistas profesionales. .	45
Tabla 2. Comparación entre innovación abierta e innovación de usuario.....	74
Tabla 3. Población que desarrolla productos para su propio uso en seis países.....	79
Tabla 4. Momentos de la intervención del usuario.....	88
Tabla 5. Lista de variables a considerar en el diseño de una <i>toolkit</i> de innovación.	92
Tabla 6. Innovación de usuario por sectores.	115
Tabla 7. Mensajes enviados al foro por el investigado de septiembre de 2016 a octubre de 2107.	135
Tabla 8. Likes recibidos por parte del investigador de septiembre de 2016 a octubre de 2017.	136
Tabla 9. Clasificación de niveles de observación participante.....	138
Tabla 10. Ventas de bicicletas de montaña en euros y número de unidades a nivel estatal en 2016.	149
Tabla 11. Distribución de la facturación y número de unidades vendidas a nivel estatal por segmentos de MTB y BMX en 2015 y 2016.....	149
Tabla 12. Datos de ventas de bicicletas de MTB dobles y rígidas 2015-2016.....	153
Tabla 13. Número de artículos y comentarios en el blog clasificados por trimestres. .	161
Tabla 14. Cronología de las actividades de investigación.....	163
Tabla 15. Datos de hilos de discusión sobre diferentes modelos de bicis en ForoMTB en abril de 2016.	168
Tabla 16. Combinación de variables de cantidad y calidad de participación para seleccionar usuarios líderes.	173
Tabla 17. Variables para categorizar a los usuarios derivadas del estudio piloto.	174
Tabla 18. Aspectos técnicos del producto más habituales tratados en el foro durante el estudio piloto.	177
Tabla 19. Aspectos relacionados con el <i>extended self</i> más habituales tratados en el foro durante el estudio piloto.	178
Tabla 20. Aspectos relacionados con la marca más habitualmente tratados en el foro durante el estudio piloto.	179
Tabla 21. Ejemplos que sugieren posibles innovaciones en producto durante el estudio piloto.....	179
Tabla 22. Ejemplos que sugieren posibles innovaciones en organización durante el estudio piloto.	180
Tabla 23. Ejemplos que sugieren posibles innovaciones en procesos durante el estudio piloto.....	180
Tabla 24. Ejemplos que sugieren posibles innovaciones en marketing o comercial durante el estudio piloto.	181
Tabla 25. Fechas y duración de las entrevistas a usuarios en la primera ronda.	188
Tabla 26. Fechas y duración de las entrevistas a profesionales de Orbea.	189
Tabla 27. Fechas y duración de las entrevistas a usuarios en la segunda ronda.....	193
Tabla 28. Programa del focus group realizado el 11 de septiembre de 2017.....	197
Tabla 29. Número de mensajes enviados mensualmente al foro.....	206
Tabla 30. Número de mensajes enviados anualmente por los quince usuarios más activos del foro.	207
Tabla 31. Usuarios que han enviado mensajes todos los meses desde hace al menos un año.	210
Tabla 32. Comparativa con otros foros similares en ForoMTB a fecha 8 de diciembre de 2017.	214

Tabla 33. Clasificación de los mensajes en función de su extensión.	216
Tabla 34. Las 100 palabras más utilizadas en el foro.	219
Tabla 35. Resumen de las temáticas abordadas en el foro, clasificadas según el Manual de Oslo.	219
Tabla 36. Caracterización del perfil del usuario tipo de la Orbea Oiz.	238
Tabla 37. Tres clasificaciones útiles para innovar en colaboración con los usuarios. .	250
Tabla 38. Comparación entre comunidades de usuarios online impulsadas por la marca y por los propios usuarios.	258
Tabla 39. Resumen de principales resultados y consecuencias para la marca.	270
Tabla 40. Relación de las conclusiones con los objetivos de la investigación.	283
Tabla 41. Ejemplos de toolkits de innovación.	317
Tabla 42. Bicicletas competidoras de la Orbea Oiz.	318

Está ganando terreno una nueva cultura deportiva cuyo objetivo no es ya la victoria sobre el otro, sino la diversión, el “flipe”, la belleza de las figuras gestuales. No la primacía de la fuerza, sino la estética del ademán, la estilización de las prácticas, la “calidad artística de los gestos”: lo importante no es la eficacia de los movimientos, sino sus calidades formales o estéticas, la perfección de la práctica, la sensación íntima de belleza.

(Lipovetsky, 2016, p. 86)

1. Introducción

La investigación es la curiosidad formalizada. Es remover y escarbar con un propósito.

Zora Neale Hurston

1. Introducción

La innovación de usuario conforma en la actualidad un fenómeno que plantea lógicas diferentes a las que habitualmente utilizan las organizaciones cuando innovan con sus propios recursos (Baldwin & Von Hippel, 2011; Gambardella, Raasch, & Von Hippel, 2016; Von Hippel, 2017). Empresas y personas usuarias están, no obstante, *condenadas a entenderse*: ambas tratan de satisfacer necesidades que van más allá de los productos o servicios. Su insatisfacción se convierte en un motor de innovación, si bien, como se indica, mediante procesos diferentes y con muchos matices en cuanto a las motivaciones en juego.

Este trabajo muestra un caso concreto de innovación de usuario. Refleja la investigación en torno a las dinámicas de aportación de conocimiento que determinados usuarios¹ de bicicletas de montaña (MTB) llevan a cabo en un foro de discusión puesto en marcha por ellos mismos en Internet y que representa un ejemplo paradigmático de comunidad online de usuarios. Indaga en la forma en que una marca puede colaborar con este tipo de comunidades para innovar más y mejor y conseguir una mayor vinculación con esas personas usuarias mediante la utilización de *toolkits de innovación*². Así pues, el proyecto se plantea dentro del contexto de la innovación abierta; más en concreto, de la innovación de usuario. Para presentar la investigación y disponer de una visión global de lo que se pretende, se utiliza, sobre todo, el esquema propuesto por Maxwell (2013): objetivos, marco conceptual, preguntas de investigación, metodología y limitaciones.

Si bien son numerosas las investigaciones sobre la participación de los usuarios en la innovación en producto (Bilgram, Brem, & Voigt, 2008; Khurana & Rosenthal, 1997; F. T. Piller & Walcher, 2006; Von Hippel, 1998), apenas se encuentran otras que incidan en la forma en que, de manera específica, mediante un análisis de la dinámica propia de un sector, aquellos contribuyen también a innovaciones más allá del producto: marketing, organización o procesos (OECD, 2005). Además, no se ha analizado suficientemente qué tipo de actividades sirven para incrementar el *engagement*³ de los usuarios con la marca usando como vehículo un foro de discusión en Internet (Agrawal & Rahman, 2015; Hollebeek, 2011; Voorberg, Bekkers, & Tummers, 2015).

El caso que se utiliza en la investigación es el foro de discusión sobre un modelo concreto de bicicleta, la Orbea Oiz, albergado en la plataforma de foros denominada ForoMTB («Censo Orbea OIZ 29"-27,5" 2015 - ... | ForoMTB.com», 2016). La investigación lleva a cabo un análisis longitudinal a lo largo de más de tres años, ya que toma como punto de partida (1) el contenido de los más de 40.000 mensajes que se han generado en ese foro desde su inicio el 25 de julio de 2014 hasta el 30 de septiembre de 2017 y que ha sido

¹ En esta tesis se va a utilizar mayoritariamente el masculino (usuario, usuarios), por cuanto el colectivo objeto de la investigación está conformado casi exclusivamente por varones. No obstante, de vez en cuando se utilizará la expresión “persona usuaria”, para evitar el sesgo constante de género.

² Se va a utilizar el término inglés *toolkit*, ya que la literatura científica la usa con un fuerte nivel de arraigo. El término equivalente en español (“caja de herramientas”) podría constreñir en exceso su interpretación. De ahí que se mantenga a lo largo de toda la tesis la denominación en inglés.

³ Al igual que en el caso de *toolkit*, también con este concepto se va a utilizar la palabra en inglés por entender que aporta un sentido más estricto que sus equivalentes en español: vinculación, compromiso u otras similares. Para más detalles, se recomienda consultar a Hollebeek (2011).

volcado a una hoja de cálculo mediante la técnica del *web scraping*⁴; (2) una serie de entrevistas a usuarios líderes de ese foro y a profesionales de distintas áreas funcionales de Orbea, el fabricante de la bicicleta; (3) la elaboración de un caso docente; (4) la realización de un cuestionario online; y, por último, (5) un taller conjunto entre profesionales de Orbea y una serie de usuarios líderes del foro.

En cuanto a la estructura de la tesis, además de esta introducción, se articula en cinco grandes bloques. Tras este primer capítulo, se desarrollan los propósitos, tanto personales como prácticos y científicos, a fin de situar a quien lo lea en un contexto que le permita comprender las razones que conducen a esta investigación. En este segundo epígrafe se aporta también la problemática específica que dentro de ese contexto general ha conducido a esta investigación. Antecedentes y problemática sirven para comprender las variables principales que concurren en este caso y que justifican los objetivos y, finalmente, las preguntas de investigación, apartado con el que se finaliza el capítulo dos. Estas preguntas servirán para anticipar el grueso del trabajo que ha de realizarse para responderlas. Se configuran como elemento dinámico y central alrededor del cual gira todo el contenido (Maxwell, 2013). En función de ellas se requerirá recurrir a unos u otros métodos de investigación.

El tercer capítulo presenta el marco conceptual, centrado en nueve aspectos, agrupados en tres grandes ámbitos: (1) uno que mira a la *innovación abierta* como estrategia empresarial global para ganar competitividad, pero concretada en la *innovación de usuario* mediante el uso de *toolkits*; (2) el *constructivismo social*, en tanto sirve para explicar las dinámicas de transferencia y generación de *conocimiento* dentro de las *comunidades de usuarios online*; y finalmente (3) el *sector de la bicicleta de montaña* como el espacio concreto en el que se evidencia lo anterior a través de un *foro de discusión en Internet* en el que la *marca* podría intervenir a fin de ganar *engagement* de sus usuarios. Se identifican puntos débiles y críticas que justifican este trabajo.

El siguiente epígrafe, el cuarto, está dedicado a la metodología, de acuerdo con las preguntas de la investigación y con los objetivos planteados. Se justifica por qué se ha elegido la metodología del caso y cómo se mantiene el rigor científico respetando una serie de exigencias. Se aporta información sobre el caso concreto que se analiza: la empresa Orbea y su modelo de bicicleta de doble suspensión Oiz, enfocada al segmento de *rally* o *cross country* (XC)⁵. Se explica también por qué se usa en particular el método del caso único.

Este capítulo adquiere una importancia considerable en el conjunto de esta investigación, ya que en él se explica la triangulación de métodos mediante la combinación de análisis cualitativo y cuantitativo. Incluye la exposición de los diversos métodos utilizados: la lectura y registro de mensajes, la observación participante, las entrevistas semiestructuradas realizadas a personas usuarias y profesionales de Orbea, el caso docente, el cuestionario online y el taller conjunto que cierra el trabajo de campo. Se añade finalmente un apartado para explicar la forma en que se ha utilizado un blog

⁴ El *web scraping* es una técnica informática para extraer información de sitios web de tal forma que se pueda volcar a bases de datos donde se facilita su tratamiento. A veces también se habla de *web crawling*, pero esta sería la primera fase, en la que un motor rastrea un sitio normalmente para indexarlo.

⁵ En el capítulo siguiente se describen los diferentes segmentos que componen en la actualidad la actividad del *mountain bike*.

(«mtbinnovation | La innovación debería ser la respuesta pero ¿cuál era la pregunta?», s. f.) como apoyo en todo el proceso investigador.

Tras mostrar los métodos, se exponen los resultados de la investigación en el capítulo cinco. Se vuelca aquí lo obtenido a través de la aplicación de los diversos métodos expuestos anteriormente. Los datos se aportan de forma neutral y se extraen los más relevantes a fin de facilitar la comprensión del fenómeno investigado. Tienen especial consideración los que proceden de las entrevistas y del taller. Además de exponer los resultados, se incluyen una serie de aportaciones teóricas para completar el marco conceptual y otras prácticas enfocadas desde la perspectiva de la marca.

La tesis termina con un capítulo que incluye conclusiones, limitaciones y líneas futuras de investigación. Las conclusiones aportan un resumen de lo más relevante, organizado en doce propuestas concretas que muestran la interpretación del investigador a partir de toda la observación realizada. De la misma forma, como consecuencia de la experiencia con la aplicación de los métodos, se aportan cinco conclusiones relacionadas con ellos. Se incluyen también algunas limitaciones que describen los condicionantes que conviene considerar para una correcta interpretación de la investigación. Las líneas futuras plantean, por su parte, áreas en las que convendría profundizar y que, por razones de capacidad y conveniencia, no se han abordado en esta tesis doctoral. Finalmente aparece la bibliografía y un apartado para los anexos.

2. Contexto: propósitos, objetivos y preguntas de investigación

En la lucha entre uno y el mundo, hay que estar de parte del mundo.

Franz Kafka

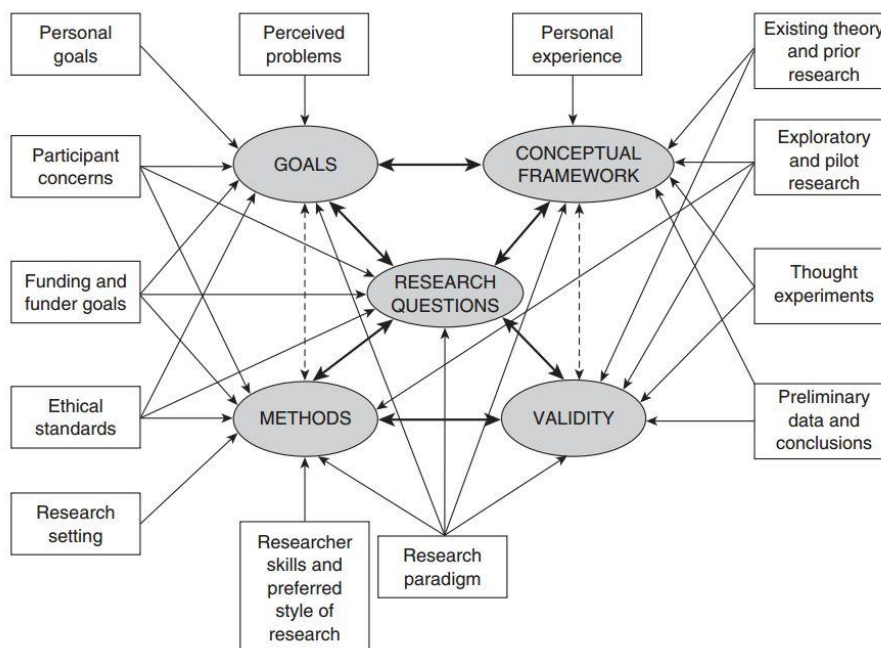
2. Contexto: propósitos, objetivos y preguntas de investigación

Cada investigación proviene de la combinación de una particular serie de circunstancias que la han hecho posible. Conviene, por tanto, enmarcarla adecuadamente para ayudar a entender por qué surgió la inquietud de llevarla a cabo de tal forma que quien la lea disponga de argumentos suficientes para elaborar su propio juicio crítico. En el caso que aquí se presenta, esas circunstancias provenían de diversos ámbitos y llegaron a componer una escena compleja en la que las piezas fueron encajando en una relación dinámica entre ellas (Maxwell, 2013). Para explicar cómo se ha ido construyendo cabe recurrir a la metáfora que Martin (1982) utiliza para describir toda investigación: el cubo de basura.

En ese cubo se recogen cuatro corrientes: los problemas teóricos, los recursos, las oportunidades concretas respecto a la posible metodología de investigación y las soluciones a los problemas teóricos. Estas cuatro corrientes fluyen hacia dentro del cubo, interactúan en ese interior e incluso en ocasiones salen de él y provocan fricciones que traen como consecuencia que el proceso investigador comience, cambie de dirección o incluso finalice.

En tal circunstancia quien investiga debe gestionar las eventualidades que le irán surgiendo. Estas eventualidades tendrán que ver con la disponibilidad de recursos, con el acceso a ciertos métodos de investigación y también con las actitudes y los comportamientos de aquellas personas necesarias para llevar a cabo la investigación. Todo ello provocará un avance para nada lineal, sino en bucles que se suceden de acuerdo con los resultados que se vayan logrando a partir de las actividades que se despliegan. Y siempre habrá que contar con la posibilidad de que el proceso se interrumpa y haya que buscar vías alternativas para que la investigación progrese. La complejidad provoca que los sucesos sean impredecibles.

Ilustración 1. Factores contextuales en torno a una investigación.



Fuente: Maxwell (2013)

Tal como se puede apreciar en la ilustración adjunta, son muchos los elementos del contexto que condicionan la investigación. En las páginas siguientes se irán presentando con el fin de que quien lea esta tesis doctoral comprenda cómo se fue construyendo la trama que dio lugar a esta investigación. Debe servir para comprenderla en su globalidad y para anticipar qué se puede esperar de ella y qué no. En concreto introduce una serie de propósitos personales para después describir otros de carácter práctico y científico.

Desde el punto de vista personal, como se explicará más adelante, el investigador mantiene un vínculo tanto con el producto como con la marca y con la comunidad de usuarios que se analiza. De ahí que se expliquen con cierto detalle las circunstancias particulares que concurren en el caso y que obligan a un diseño si cabe más riguroso de la investigación precisamente porque se lleva a cabo mediante observación participante.

Presentados los propósitos personales, se mostrarán después los de carácter práctico: esto es, la problemática percibida en torno a los usuarios y a la marca a la hora de innovar en el sector del MTB. Dado que se trabaja con un caso único, se mostrarán las circunstancias concretas que concurren en el de Orbea y en el nicho de mercado de las bicicletas de doble suspensión enfocadas a rally (nicho en el que se ubica la Oiz), si bien se incluyen también referencias al mercado global del diseño, fabricación y venta de bicicletas en un sentido amplio. Estos propósitos prácticos implican la necesidad de conseguir un vínculo más fructífero entre usuarios y marca. Buscan comprender las dinámicas de relación que acontecen entre quienes participan en los sucesos y en los procesos que se analizan.

En cuanto a los propósitos científicos hay que señalar la amplia investigación ya realizada en torno a la innovación de usuario. Sin embargo, en el caso que nos ocupa se pretende transitar desde el producto y el usuario hacia unos marcos de relación globales que estén mucho más en línea con el enfoque aspiracional propio de una marca que quiera ser líder o referencia en el sector de la bicicleta de montaña.

Por último, este segundo capítulo termina especificando los objetivos que se plantean con la investigación. De esta forma, al explicitar los propósitos y objetivos, se guía a quien lea este trabajo a través de una secuencia lógica que le facilite su comprensión antes de presentar el marco conceptual y dar paso luego a las preguntas de la investigación.

2.1. Propósitos personales

Tal como se documenta en el blog de soporte a esta tesis doctoral⁶, desde una perspectiva estrictamente personal se puede colocar una fecha de referencia que pone en marcha todo el proceso: el 9 de septiembre de 2014. Tal día el autor realiza el pedido de compra de una bicicleta de doble suspensión, la Orbea Oiz M-Team. El 23 de enero de 2015 se recoge en tienda y en los días siguientes, tras realizar la típica búsqueda de contenidos en Internet para saber más del producto adquirido, se descubre la existencia de un hilo de discusión específico en torno a él: el censo de la Orbea Oiz en ForoMTB⁷. En ese momento, mediante un análisis muy somero, es ya evidente que la conversación que ahí se genera es intensa y aglutina a un importante número de personas que, o ya poseen la

⁶ Iturbe-Ormaetxe, J. (2017). Ya realizado [página en blog]. Bilbao: mtbinnovation.com. En ruta hacia el doctorado. Recuperado de <http://www.mtbinnovation.com/cronologia/>

⁷ Garcia Sierra, D. (2014, 25 de julio). Censo Orbea OIZ 29"-27,5" 2015 - ... [Mensaje en foro]. Recuperado de <http://www.foromtb.com/threads/censo-orbea-oiz-29-27-5-2015.1161519/>

bicicleta en cuestión, o se están planteando su compra. De hecho, el 31 de diciembre de 2014 ya habían participado 128 personas en el foro.

Por entonces se observa ya que el hilo de la Orbea Oiz en ForoMTB ha sido puesto en marcha por una persona usuaria, que no tiene relación profesional alguna con la marca. Simplemente, como propietario de una bicicleta, ha creído conveniente compartir su pasión con cualquier persona interesada en saber más de ese modelo y ha usado para ello una herramienta sencilla y con larga trayectoria entre los usuarios de Internet: un foro de discusión (Bickart & Schindler, 2001; Holtz, Kronberger, & Wagner, 2012; Morzy, 2009). En tanto que en este hilo se comparte conocimiento alrededor de la bicicleta resulta una fuente de información útil. Más allá de que pueda o no ser el punto de partida para una investigación que conduzca a una tesis doctoral, el primer paso es el de reconocer que, personalmente, a quien ha comprado ese modelo de bicicleta, el foro de discusión le resulta útil e igualmente útil le resulta a cualquier otra persona que tenga inquietud por saber del producto en sí mismo.

En este momento comenzaron a atarse cabos sueltos. Por un lado, la bicicleta de montaña siempre había sido un sector referente para explicar cómo funciona la innovación de usuario (Bünstorf, 2003; Lüthje, Herstatt, & Von Hippel, 2002; Lüthje, Herstatt, & Von Hippel, 2005). Por otro, el investigador tenía fácil acceso al producto, ya que lo había comprado, y era un usuario intensivo. Y más aún, mantenía relación con la empresa, la cooperativa Orbea, ya que miembros de su equipo directivo solían colaborar en clases que impartía en la universidad. Así pues, las circunstancias personales hacían posible plantear la investigación. De ahí que, tras una reunión con el director general de la cooperativa, planteado el asunto, se decidiera ir adelante, toda vez que se contaba también con el visto bueno de la propia universidad.

¿Por qué y cómo ciertas personas usuarias de la bicicleta de montaña son capaces de desentrañar prácticamente toda la tecnología que está detrás de sus máquinas y de buscar modificaciones que les permiten disfrutar más de ellas? Es evidente que la pasión con la que muchos usuarios practican el MTB responde en buena medida a esta pregunta. Cada cual decide en qué productos o servicios concentra su afición personal. Las opciones surgen del interior de cada cual, impulsadas por una motivación intrínseca que tiende a plasmarse en comportamientos coherentes con lo que *sale de dentro*. Estas manifestaciones de la motivación intrínseca se concretan en la necesidad de las personas de ser competentes, relacionarse y disponer de autonomía (Ryan & Deci, 2000), algo para lo que, como se verá más adelante, sirven la práctica del MTB y los foros de discusión en Internet, en donde se socializa conocimiento y también experiencias. Las personas proyectan su personalidad en esta actividad de ocio o de deporte (*extended self*) y la comparten con quienes tienen su misma afición (Antorini & Muniz, 2012; Belk, 1988; Dodson, 1996).

No obstante, la relación de una persona con su bicicleta admite un amplio rango de posibilidades, ya que se puede concebir no solo desde la perspectiva del producto en sí, sino también desde la de la actividad que permite llevar a cabo para viajar, para estar en contacto con el medio natural o simplemente para disfrutar, para pasarlo bien. En este caso, el vínculo del investigador no se establece tanto con el producto, sino más bien con lo que la bicicleta implica y lo que posibilita, con la cultura y el estilo de vida que derivan de una práctica intensiva. Debe reconocerse, no obstante, que la cultura ciclista conforma un universo variopinto en el que caben manifestaciones diferentes, si bien de él se puede

deducir un conjunto de reglas comunes, a veces definidas con cierta ironía (Velominati, 2014). Así lo sugieren en este curioso sitio web, Velominati:

“The Velominati embrace cycling not just a pastime or a means of travel, but as a way of life – as obsessed with style, heritage, authenticity and wisdom as with performance.”

La pasión, además, conforma un pilar fundamental para conseguir *engagement* de las personas con un producto o servicio (McLeod & Vasinda, 2008; Sierra, 2006). De hecho, las fuentes de innovación, tal como en su día expuso Eric Von Hippel (2005) proceden tanto del interior como del exterior de las organizaciones. Y en este segundo caso la pasión de cierto tipo de usuarios es un ingrediente fundamental para generar nuevas ideas en torno a un producto o servicio. Por supuesto que, de acuerdo con el lugar en el que se sitúa a la persona cliente o usuaria en la curva normal de difusión de la innovación (Galvin, 1999; Rogers, 1976, 2003; Schreier, Oberhauser, & Prügl, 2007), su nivel de involucración es diferente. No todos los productos o servicios dicen lo mismo a quienes los usan. Cada cual puede situarse de forma distinta frente a ellos y mostrar mayor o menor nivel de proactividad⁸. El *extended self* se nutre de actividades que en esta ocasión tienen que ver, por qué no, con la práctica del MTB (Dodson, 1996).

Así pues, el interés por este sector y por la forma en que en él se innova combina, en el caso del autor de esta tesis, dos circunstancias personales que conviene tener en cuenta. En primer lugar, porque cabe considerarlo como una de esas personas apasionadas por pedalear siempre que puede⁹; pero también, y no menos importante, porque su actividad académica y profesional ha estado siempre vinculada a las prácticas abiertas de gestión, en buena parte alrededor de lo que se ha venido en llamar empresa abierta (J. Iturbe-Ormaetxe, Sánchez, Hernández, Bediaga, & Urzelai, 2010), un concepto que incorpora, entre otras, las prácticas provenientes de la innovación abierta. Así pues, lo personal y lo profesional se dan la mano alrededor de la investigación que se describe en este trabajo.

Como se explicaba antes, cabe citar que el autor es usuario del producto en torno al cual se desarrolla la investigación: el modelo Orbea Oiz de bicicleta de montaña en su versión de 2015¹⁰. Se trata de un modelo de doble suspensión enfocado hacia la modalidad de rally o XC con el que Orbea ha conseguido un notable éxito de ventas y ha provocado una considerable atención de los medios especializados. La gama de este modelo está compuesta por varias propuestas, desde la M50 hasta la M-LTD, con diferente nivel de equipamiento, lo que la sitúa en un margen amplio de precios. No obstante, la Orbea Oiz se puede considerar una MTB de gama media o alta, según las opciones. Más adelante,

⁸ Esto no quiere decir, sin embargo, que solo se pueda desarrollar innovación con usuarios líderes. Existen propuestas para ampliar a otros colectivos quizá no tan proactivos con el producto, pero de quienes, mediante un contexto adecuado, cabe esperar aportaciones interesantes, posiblemente en forma de *microinnovaciones* (Hyysalo, 2009). Para ello se sugiere el uso de determinadas *toolkits* para personas no expertas (Naik, 2017).

⁹ El autor tiene documentados muchos de sus viajes cicloturistas en MTB en una sección de su blog personal denominada Rodamos Suave Suave y en la que pueden consultarse los diarios de diversas rutas con material gráfico de apoyo: <http://blog.consultorartesano.com/category/rodamosuavesuave> [accedido el 29 de septiembre de 2017].

¹⁰ Se puede acceder a información del producto a través del microsite específico dentro de la web de Orbea: <http://www.orbea.com/es-es/sites/oiz-2015> [accedido el 29 de septiembre de 2017]. Información más completa con este y otros enlaces a material relacionado con este modelo de MTB está disponible también en la página inicial del foro de discusión *Censo Orbea OIZ 29"-27,5" 2015* albergado en ForoMTB: <http://www.foromtb.com/threads/censo-orbea-oiz-29-27-5-2015.1161519/> [accedido el 29 de septiembre de 2017].

cuando en el marco conceptual se presente el sector con mayor detalle, se describirán sus especificaciones.

El autor es también usuario de ForoMTB¹¹, una comunidad de foros de discusión en Internet alrededor del mundo de la bicicleta (preferentemente MTB) en idioma español, que cuenta a fecha 19 de septiembre de 2017 con 352.069 miembros. Resulta ser, con diferencia, la mayor comunidad online en materia de ciclismo a nivel estatal, aunque la calidad de sus contenidos, en la medida en que son generados por los propios usuarios, obligue a una mirada crítica.

Si bien el autor forma parte de la comunidad, su participación hasta esa fecha de referencia (19 de septiembre de 2017) era muy contenida. Había publicado 193 mensajes, todos ellos relacionados con el hilo específico de la Orbea Oiz. El doble rol de miembro del foro e investigador obliga a intervenciones muy controladas. No obstante, su *karma*¹² ha ido creciendo en la medida en que sus mensajes han recibido *me gustas* y otros tipos de reconocimiento, tal como se indica en la ilustración adjunta. En ella se muestran los puntos recibidos mediante distintos “méritos”.

Ilustración 2. Puntos asignados por diversos conceptos al investigador como participante de ForoMTB.

Trophies earned by [user name]		
10	No puedes parar! Has escrito más de 100 mensajes!. Espero que lo hicieras en más de un día.	Premiado: 4 Feb 2017
20	Adorable Has obtenido más de 250 "Me Gusta"	Premiado: 27 Ene 2017
15	Gustas MUCHO! Tus comentarios han atraído más de 100 "Me Gusta"	Premiado: 3 Dic 2016
5	Sigue volviendo! 30 mensajes? Te gusta estar por aquí!	Premiado: 23 Nov 2016
10	Gustas un montón Has obtenido más de 25 "Me gusta"	Premiado: 21 Nov 2016
2	A alguien le gustas A alguien le gustó alguno de tus mensajes. Sigue así!	Premiado: 13 Sep 2016
1	Primer Mensaje Escribe un mensaje para ganar este trofeo	Premiado: 10 Sep 2014
Puntos totales: 63		
Ver todos los trofeos disponibles		Cerrar

Fuente: elaboración propia.

Como usuario y practicante de MTB el autor mantiene cierta relación con Orbea y con algunos de sus distribuidores. Si bien fue usuario de la primera MTB de doble suspensión puesta en el mercado por Orbea, la Zeus VXCR, con posterioridad y hasta la adquisición de la Orbea Oiz, ha practicado MTB con bicicletas de la marca Marin y también de Specialized, en concreto dos modelos de Stumpjumper y una Epic. Desde enero de 2015, como ya se dijo antes, posee una Orbea Oiz modelo M-Team, que, dentro de la oferta de Oiz, es la bicicleta siguiente a la que representa el tope de la gama.

En cuanto a la relación del investigador con su Orbea Oiz, es preciso indicar que las labores de mantenimiento periódico las realiza en una tienda especializada. Sus habilidades mecánicas son básicas y en el momento en que surge la necesidad de sustituir

¹¹ <http://www.foromtb.com> [accedido el 29 de septiembre de 2017].

¹² El *karma* se concibe como una medida del prestigio que se asigna a un miembro de la comunidad a partir de diferentes aspectos como su participación, *me gustas* recibidos u otros similares.

algún componente o se detecta alguna anomalía, de inmediato se recurre al servicio de mecánica de la tienda donde se adquirió el producto. Allí mantiene relación estrecha con uno de los mecánicos. Este hecho es relevante en la medida en que el producto como tal pasa por las manos de una persona experta que proporciona *feedback* profesional desde el punto de vista técnico.

Por tanto, frente al vínculo intenso que la comunidad de usuarios de la Orbea Oiz en ForoMTB desarrolla respecto a sus bicicletas (aunque en grados diversos, claro está), el investigador no llega a semejantes niveles. Si para muchos de los usuarios del foro, la bicicleta se llega a concebir como un fin en sí mismo, para el investigador es un simple medio para disfrutar de las rutas que realiza.

Todo lo anterior se explica a fin de comprender la dinámica de relación del autor con el producto, con la marca y con el foro de discusión que se va a analizar. En resumen, los propósitos personales tienen que ver con una mezcla de lo personal y lo profesional. La Orbea Oiz que posee el investigador se convierte en un *vehículo* para definir un caso único. Se genera así una gran oportunidad de aprendizaje que permitirá una generalización analítica, ya que no estadística (Villarreal Larrinaga & Landeta Rodríguez, 2010).

Las circunstancias que concurren son, por tanto, únicas. Esto fue lo que condujo a la firme decisión de llevar adelante esta tesis doctoral: una *tormenta perfecta* que daba la oportunidad de investigar desde la observación participante, en torno a una comunidad que giraba alrededor de un producto que desde sus orígenes se entendió vinculado a la innovación que procedía de las personas usuarias. Así pues, los ingredientes estaban ahí. Era cuestión de ponerse manos a la obra, ajustar bien las dosis, elaborar el plato con paciencia y dedicarle el tiempo que fuera necesario.

Dicho lo anterior, la objetividad de este trabajo tendrá que ver, por tanto, con el rigor en la selección del caso, la utilización de fuentes académicas solventes y un escrupuloso respeto por los métodos elegidos para responder a las preguntas de investigación a fin de alcanzar los objetivos.

2.2. Propósitos prácticos

Expuestos los propósitos personales, en este epígrafe se aporta información más concreta sobre cuál es la problemática detectada que justifica llevar adelante una investigación y lo que de forma práctica se pretende conseguir.

Como sucede en muchos sectores, el peso de clientes y consumidores ha ido creciendo con el paso del tiempo. Frente a mercados dominados por el producto o el servicio, la tecnología u otros factores más ligados a la oferta, la bicicleta en general y la MTB en particular viven, como sector, irremediablemente ligadas a las demandas de quienes las usan. Sin embargo, la escena es compleja por cuanto, como se explicará más adelante cuando se dibuje con mayor precisión el sector, son muchos los agentes que se desplazan por el tablero de juego.

En el mercado tradicional de la bicicleta el usuario quedaba alejado de la marca en tanto que era *el cliente de la tienda* en la que compraba el producto. Este escenario, no obstante, ha cambiado radicalmente. Como indica David Toledo, Market Manager de Canyon

España, en una entrevista realizada por Albert Valero en su blog, las marcas deben buscar el contacto directo con los usuarios por cuantos medios tengan a su alcance (Valero, s. f.). Es una tendencia general y en el ciclismo también se percibe. En la actualidad se habla de venta omnicanal (Verhoef, Kannan, & Inman, 2015) para trasladar esta idea de múltiple contacto entre marca y usuario, si bien debemos distinguir entre *multichannel*, *crosschannel* y *omnichannel* (Beck & Rygl, 2015).

En la actualidad, como decíamos antes, la distribución del producto utiliza tanto la tienda física tradicional, sea especializada, multideporte o de gran superficie, como los canales online. En este segundo caso existen, hoy en día, tiendas online propias de marca (como sucede con Orbea), grandes portales específicos en torno a la bicicleta y sus complementos, otros portales multideporte y también, claro está, los generalistas, como, por ejemplo, AliExpress o Amazon, por citar los dos más utilizados en el ciclismo.

Además, la conversación sobre el producto se mueve también en estos dos planos, online y offline, como no puede ser de otra manera. Conviven las tertulias entre distribuidores y consumidores en las tiendas especializadas con otro tipo de conversación que fluye por Internet. No obstante, en ambos casos acontece un fenómeno común: determinadas personas se convierten en prescriptoras de producto en tanto que sus opiniones generan aceptación. Así y todo, en un sentido similar, cabe considerar también su contrario, ya que críticas y descalificaciones que procedan de estas personas pueden repercutir negativamente en la reputación de la marca y en las ventas.

En este último sentido, Internet, y más en concreto sus foros de discusión, han sido percibidos tradicionalmente como una amenaza, ya que actúan como caja de reverberación para las críticas. El hecho de que puedan llegar a amplificarse de forma viral pesa más en la balanza que la percepción de lo que se gana mediante las valoraciones positivas, en general mucho más escasas. Hoy en día, además, con la utilización masiva de las redes sociales, está muy extendido el miedo a que el efecto dominó de ciertas críticas perjudique seriamente a la marca. Hay que tener en cuenta que los bulos y las noticias falsas representan un serio problema en Internet, debido a su rápida difusión.

Para el caso que aquí se presenta, en julio de 2014 un usuario de la Orbea Oiz puso en marcha un “censo” de esa bicicleta en la plataforma de foros de discusión ForoMTB. No es algo que deba extrañar. Existen censos de este tipo en torno a un buen número de modelos de bicicletas, incluidos muchos de los que suponen una competencia directa para la Oiz. Así, en esta plataforma son muchos los hilos de discusión abiertos¹³, con una organización compleja debido al gran volumen de tráfico de mensajes que se genera. La plataforma ofrece una serie de orientaciones para ordenar los flujos, pero no dispone de recursos para conseguir un orden efectivo, en la medida en que depende de lo que hagan quienes utilicen su plataforma.

Por tanto, este tipo de conversaciones en gran parte caóticas producen inquietud en las marcas. No obstante, poco o nada puede hacerse para controlarlas. No hay capacidad real

¹³ Los censos son solo una pequeña parte de los hilos de discusión. Existen varias categorías en ForoMTB que tratan de poner un orden en las conversaciones, pero en general el sitio web es muy complejo, ya que son los usuarios quienes deciden de qué, cuándo y cómo hablar. En septiembre de 2017 los contenidos están organizados en estos apartados: bicicleta de montaña, modalidades, bicicletas, foros patrocinados, vendedores recomendados, compra/venta, ciclismo de carretera y varios. Los censos de bicicletas como el de la Oiz se incluyen en el apartado de “bicicletas”. Más adelante se profundizará en el funcionamiento de esta plataforma de foros de discusión.

de intervenir en ellas para orientarlas y además, si el hilo de discusión ha sido puesto en marcha por usuarios, existe en muchas ocasiones una cierta percepción de la marca como intrusa (Ferdinand, 2018). En el caso que se aborda en esta investigación, el hilo ha ido creciendo en participación hasta alcanzar unas cifras espectaculares, difíciles de comprender para quien viva al margen de la pasión ciclista; todo ello sin intervención alguna de la marca, que observa sin más lo que acontece, esperando que no se produzca ningún *incendio* por causa de algún problema detectado por los usuarios.

Por otra parte, en una empresa dedicada al diseño, fabricación y venta de un producto como la bicicleta de montaña, es fácil descubrir que la pasión desempeña un papel muy importante. Los sentimientos se expresan en torno al producto con elevada intensidad, al conectar con un estilo de vida o con el yo extendido, tal como se explicaba antes. No solo se trata de un producto con mayor o menor calidad técnica, sino que intervienen también factores emocionales; emergen apreciaciones subjetivas referidas, por ejemplo, al color, a la forma y el estilo de los tubos o a otros aspectos experienciales que no son fáciles de argumentar desde la lógica. Este juego que mezcla razón y emoción es norma en la concepción actual de productos y servicios que quieren decir algo a quienes los consumen¹⁴.

Simplemente leyendo mensajes del hilo de la Oiz en ForoMTB, enseguida se descubre que los usuarios dedican mucho tiempo al producto y lo que lo rodea. Su pasión es, desde diferentes perspectivas, la bicicleta montaña; o el ciclismo desde una concepción más global. Las personas trascienden el producto para entrar de lleno en el terreno de lo emocional y lo aspiracional. Exactamente lo mismo que sucede, por cierto, con determinadas personas que trabajan en la empresa y que perfectamente podrían formar parte de la comunidad de usuarios que conversa en el foro, pues viven con gran intensidad la bicicleta y lo que la rodea¹⁵.

Por todo esto la relación entre marca y usuario se torna muy compleja y aparece sujeta a una combinación de múltiples factores. Uno que ha adquirido relevancia en los últimos tiempos es, no hay duda, el de los llamados *influencers* (Booth & Matic, 2011; Freberg, Graham, McGaughey, & Freberg, 2011). Se trata de personas que por su capacidad mediática pueden influir en un gran número de seguidores. Su actividad en las redes sociales o en los blogs, donde es fácil percibir su popularidad ya que viven en permanente estado de medición a través de sus *followers*, convierten a estas personas en objeto de deseo para las marcas. El producto o servicio puede viajar de su mano y llegar a un público objetivo que confía en estas nuevas *celebrities*.

Sin embargo, un análisis más profundo de este tipo de personas descubre en ellas perfiles diferenciados. Si las marcas de bicicletas han colaborado tradicionalmente con profesionales para desarrollar tecnológicamente sus productos, ahora hay que tener también en cuenta su capacidad mediática, la cual varía en función de su actitud ante, por ejemplo, el uso que hagan de las redes sociales en Internet. Hay ciclistas profesionales

¹⁴ No obstante, ya en 1959 se hablaba de “símbolos” para explicar esta venta de producto que iba más allá del objeto físico y que quería representar algo de mayor valor para la persona: “If the manufacturer understands that he is selling symbols as well as goods, he can view his product more completely. He can understand not only how the object he sells satisfies certain practical needs but also how it fits meaningfully into today's culture. Both he and the consumer stand to profit.” (Levy, 1959)

¹⁵ Más adelante se hablará de los *embedded users* (Schweisfurth, 2013), usuarios apasionados que, además, trabajan dentro de la empresa; es decir, personas que suman a su condición profesional la de usuario apasionado, algo bastante habitual en empresas del sector MTB.

más o menos populares, no solo por sus resultados, sino también por su grado de exposición en las redes y los seguidores que suman. En cierta forma aparecen como *celebrities* para buena parte del colectivo ciclista en la medida en que son capaces de trasladar una visión *desde dentro* de lo que sucede en el deporte profesional. Poseen el aval de que *saben de lo que hablan*.

A modo de ejemplo, en la ilustración adjunta se muestra un ranking de los perfiles de los diez ciclistas profesionales con mayor presencia en Internet y en redes sociales en la fecha en que se redacta esta tesis. Están ordenados según la suma de la puntuación en cada red social y ponderados por la importancia que la empresa Alianzo otorga a cada una de esas redes sociales¹⁶. Como puede apreciarse, si bien todos los perfiles son de sobra conocidos en el mundo del ciclismo, su clasificación no coincide con sus resultados deportivos, aunque sí aparecen varios de los mejores.














#	PERFIL													
1	Alberto Contador Alberto Contador	0	76	80	42	0	0	0	74	78	0	0	0	0
2	Peter Sagan Peter Sagan	0	69	69	62	0	0	0	56	75	0	0	0	0
3	Christopher Froome Christopher Froome	0	69	73	0	0	0	0	55	77	0	0	0	0
4	Rui Alberto Costa Rui Alberto Costa	0	54	71	51	0	0	0	45	61	0	0	0	0
5	Mark Cavendish Mark Cavendish	0	70	55	0	0	0	0	53	73	0	0	0	0
6	Marcel Kittel Marcel Kittel	0	60	67	0	0	0	0	70	65	0	0	0	0
7	Richie Porte Richie Porte	0	53	69	0	0	0	0	50	67	0	0	0	0
8	Bauke Mollema Bauke Mollema	0	61	67	0	0	0	0	49	63	0	0	0	0
9	Joaquim Rodríguez Joaquim Rodríguez	0	62	67	0	0	0	0	0	69	0	0	0	0
10	Simon Gerrans Simon Gerrans	0	47	60	21	0	0	0	47	67	0	0	0	0

Tabla 1. Ranking de presencia en Internet y redes sociales de ciclistas profesionales.
Fuente: Alianzo Rank.

Así pues, hoy en día cualquier marca de las principales del mercado mundial del MTB procura desarrollar una relación intensa con sus usuarios. Un ejemplo ha podido ser

¹⁶ Respecto a la metodología de análisis para confeccionar este ranking se puede consultar: <http://www.alianzo.com/es/alianzorank> [accedido el 30 de septiembre de 2017].

tradicionalmente el estrecho vínculo con ciclistas profesionales, quienes colaboran con los fabricantes y distribuidores a fin de aportar sus sensaciones y su conocimiento sobre el material con el que compiten. Además, hay que tener en cuenta que las marcas suelen patrocinar equipos ciclistas profesionales a fin de conseguir notoriedad en el mercado y asociar sus productos al éxito deportivo.

No obstante, no siempre este conocimiento sobre el producto y sus tecnologías es sencillo de explicitar, ya que tiene mucho de experiencial. Una cosa es *percibir* algo y otra saber *razonar por qué ocurre* y cómo implica a determinados componentes de la bicicleta. En este sentido se ha realizado un amplio número de investigaciones que distinguen lo tácito de lo explícito y que apuntan a que la transferencia de cierto tipo de conocimiento “sentido” es compleja (Nonaka, 1991; Polanyi, 2009). Además, en ocasiones se sobrevalora el propio conocimiento acerca de un determinado objeto, en este caso la bicicleta (Lawson, 2006).

Así pues, se entiende que determinados usuarios *saben del producto* a través de su experiencia. Es lo que sucede con los profesionales. Pero ¿qué ocurre con las experiencias de los miles y miles de usuarios que utilizan sus MTB de forma no profesional y cuyo conocimiento quizá pudiera ser de interés para las marcas? Tradicionalmente se han utilizado *focus groups* y técnicas similares mediante las que seleccionar un número reducido de usuarios representativos y establecer con ellos una dinámica de conversación a fin de recoger sus impresiones y trasladarlas hacia el interior de la empresa, *al departamento que corresponda*. En general se ha tratado como un proceso lineal, fronterizo entre las áreas funcionales de marketing y de innovación en producto. A fin de cuentas, *la opinión del cliente siempre ha tenido fuerza en cualquier empresa*. Esta es una afirmación que cualquier empresa suscribiría.

La literatura académica es muy amplia a la hora de analizar, por ejemplo, la participación de los usuarios en fases iniciales de desarrollo de nuevos productos. Todas las marcas quieren estar cerca de las necesidades percibidas por los usuarios; y de ahí que pongan en marcha diversos mecanismos para incorporar esa voz en torno a lo que suele denominarse *fuzzy front end* (Belliveau, Griffin, & Somermeyer, 2004; Khurana & Rosenthal, 1997; Koen et al., 2002; Reid & De Brentani, 2004; Reinertsen, 1999; Val Jáuregi, Ester, 2009).

Gráfico 1. Venta de bicicletas por canales en España en 2014, en valor.



Fuente: AMBE (2017).

No obstante, la voz del usuario llega fragmentada. En el caso del MTB esto es así porque hay que considerar otro factor importante en la correa de transmisión del conocimiento: el distribuidor. En general, las bicicletas se distribuyen sobre todo a través de tiendas

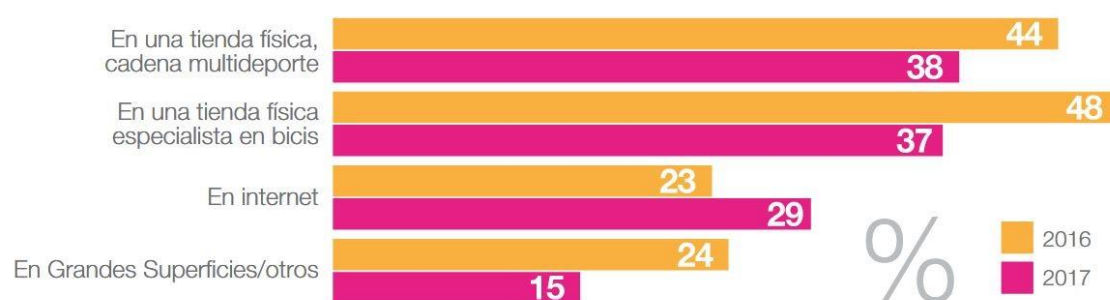
especializadas, como se observa en el gráfico adjunto (AMBE Asociación de Marcas y Bicicletas de España, 2017). Casi cuatro de cada cinco bicicletas se adquieren de esta forma; además, de acuerdo con datos de AMBE, este canal de distribución a nivel estatal en los últimos tres años ha aumentado en 5,3 puntos porcentuales. Es decir, el usuario no compra el producto directamente al fabricante, sino a través de un intermediario: la tienda. *Allí, en la tienda, se habla* de las experiencias de uso de las bicicletas.

En la práctica esto ha supuesto que las marcas utilicen el canal de la tienda para preguntar por usuarios que se muevan alrededor de ella, a fin de atraerlos y llevar a cabo dinámicas de *focus group*. Sin embargo, lo que sucede en grupos de discusión en Internet resulta un fenómeno mucho más complejo, que escapa al “control” que puede ejercerse a través del canal tienda: los volúmenes de información son mucho mayores, si bien, como se verá a lo largo de esta investigación, existen herramientas para poder manejarlos.

Frente a la realidad de que las tiendas siguen siendo el principal canal de distribución, crece la tendencia a utilizar Internet, no solo como medio de conversación alrededor de los productos y servicios de la marca, sino también de compra. Según datos aportados por el Observatorio Cetelem de la bicicleta 2017 respecto al comportamiento de los consumidores (CETELEM, 2017), el 23 % de las bicicletas se compran ya a través de Internet y el porcentaje asciende al 29 en las compras de textil. Más aún, como se aprecia en la ilustración adjunta, si se analiza el conjunto de productos comprados relacionados con el sector (es decir, no solo bicicletas) por los que se ha preguntado, se detecta la tendencia progresiva al crecimiento del canal Internet frente a la tienda física, sea multideporte o especializada.

Gráfico 2. Compras de productos relacionados con la bici según canal.

¿En qué tipo de tienda has adquirido los productos relacionados con la bici que has comprado en los últimos 12 meses? (% respuesta múltiple)



Fuente: Encuesta Observatorio Cetelem Consumo España (CETELEM, 2017).

Las marcas tienen que considerar, por tanto, en qué medida deben apostar por una relación directa con el usuario. Puesto que existen ya marcas que no utilizan el canal físico de la tienda, la carrera por naturalizar la conversación en Internet ha comenzado. Pero para una marca como Orbea tiene su importancia la decisión de cómo afrontar la doble vía posible de contacto con el usuario final, directamente o través de tienda. Parece lógico pensar que las dinámicas de relación serán diferentes según la manera en que se lleven a cabo.

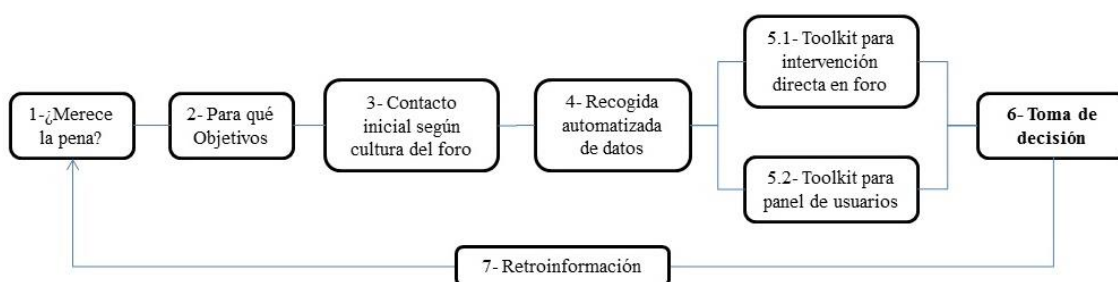
Entre tanto, los canales de comunicación tradicionales, como las revistas especializadas, ven comprometido su futuro debido al torrente de información que proviene de los llamados medios sociales (*social media* en inglés). Estas nuevas fuentes, nativas digitales,

captan el interés por su constante actualización y su, en teoría, independencia. Lo digital democratiza la capacidad de emitir contenido. Ya no hace falta invertir en recursos técnicos para alcanzar audiencias considerables; *tan solo* se necesita constancia y criterio a la hora de publicar.

De esta forma, las revistas, en la medida en que continúan con su oferta en papel, se saben superadas por los acontecimientos y buscan modelos de negocio que incluyan algún tipo de comunicación digital. Pero la convivencia de ambos formatos no es fácil. La credibilidad de esos medios de comunicación queda muchas veces en entredicho. Por ejemplo, los artículos en los que se testan productos no generan en ocasiones la confianza suficiente porque se entiende que esconden o pueden esconder intereses puramente comerciales¹⁷. Así, la capacidad prescriptora de la prensa especializada se ve mermada.

De todo lo anterior se deduce la posibilidad de que la marca reconsidere cuál debe ser su posicionamiento ante un foro de discusión en Internet en el que se conversa sobre un producto suyo y que ha sido promovido no por la marca misma, sino por alguno de los usuarios de sus bicicletas. El proceso lógico comprendería una serie de pasos, tal como refleja, como una primera propuesta exploratoria, la ilustración adjunta. Esta investigación en concreto aportará metodología para la fase cinco, la de diseño y uso de *toolkits* de innovación.

Ilustración 3. Propuesta de intervención de la marca en el foro.



Fuente: elaboración propia.

Se parte de este esquema al entenderlo como secuencia lógica de actividades, si bien la investigación determinará hasta qué punto debe realizarse de esta forma. En primer lugar, la marca debe decidir si merece la pena intervenir y cómo hacerlo de acuerdo con una serie de criterios: (1) el peso relativo del producto o servicio en cuestión dentro de su catálogo, (2) el volumen de conversación que está generando si se comprara con productos de la competencia y (3) la calidad de esa conversación, (4) el potencial de desarrollo que considera que existe en torno al producto o servicio de que se trate y (5) los recursos (internos o externos) disponibles.

Siguiendo con el esquema propuesto, si la decisión es positiva, es importante decidir para qué se podría intervenir en el foro. En este segundo paso caben diferentes objetivos, como recoger opinión de usuarios vinculados al producto o servicio mediante encuestas, aclarar cuestiones técnicas que eviten interpretaciones erróneas por parte de los usuarios o incluso uno mucho más ambicioso: innovar en su más amplio sentido. Por supuesto,

¹⁷ En los resultados de esta investigación se aportará información específica a este respecto.

también se pueden plantear objetivos de *engagement* con la marca, más allá del producto o servicio concreto de que se trate.

El contacto inicial con las personas que participan en el foro es muy importante por cuanto este dispone de su propia dinámica. Es decir, la comunidad ya está en marcha y ha creado sus propias normas, tácitas y explícitas. Hay que respetar la cultura y actuar con cautela procurando comprender los valores y principios del colectivo. Este primer paso es fundamental para no generar expectativas falsas ni violentar la conversación (Belz & Baumbach, 2010).

En cuarto lugar, la tecnología es necesaria para monitorizar la conversación. Debido al elevado tráfico que puede llegarse a generar, conviene habilitar sistemas de *web scraping* o similares que ayuden a tratar la información. Esta actividad puede llevarse a cabo de diferentes maneras si bien se recomienda comenzar por herramientas sencillas que faciliten el volcado a hojas de cálculo en las que se pueda realizar un primer análisis. Básicamente se trata de saber qué temas generan conversación y quiénes son los usuarios que merecen especial atención.

Se llega al quinto punto del esquema, el que mejor define el propósito final de este trabajo de investigación, que se centrará, sobre todo, en lo que respecta al diseño e implantación de *toolkits* para intervenir. La marca debe disponer de metodología para hacerlo, bien directamente mediante mensajes en el foro –eso sí, mostrándose siempre bajo su identidad real–, bien mediante paneles de usuarios que agrupen a personas que reúnan condiciones de *lead user*, como más adelante se explicará.

Por último, hay que considerar que, derivado de lo anterior, se debe llegar a una toma de decisiones acorde con lo experimentado: ¿se introducen innovaciones a partir de lo que ha surgido del proceso?, ¿de qué forma se incorpora la voz del usuario al proceso de innovación?, ¿qué se aprende de la interacción con estos usuarios?, ¿qué análisis de coste/beneficio se obtiene?

No se cierra el proceso si el análisis no termina retroinformando sobre la que era primera cuestión: ¿merece la pena intervenir en ciertos foros de acuerdo con las cinco variables que se consideraban? De esta forma se cierra el bucle y la marca dispone de una operativa completa para navegar en la complejidad que acontece en los foros de discusión en Internet tanto en lo que respecta al contenido como a la dinámica de relación entre usuarios.

Los propósitos prácticos giran, por tanto, en torno a estas cuestiones. Alrededor de los foros de discusión en Internet vinculados al sector de la bicicleta se construye una problemática compleja. La investigación, hasta la fecha, se ha centrado sobre todo en aquellos que las marcas impulsan de una u otra manera, pero, tal como se evidenciará en este trabajo, los que provienen de los usuarios demuestran una vitalidad de conversación ciertamente espectacular que merece la pena considerar.

Un foro creado e impulsado por usuarios se mantiene en equilibrio inestable a causa del análisis constante que los usuarios de la comunidad realizan del propio producto y de los componentes que lo rodean. Existen temas recurrentes, tensiones derivadas de puntos de vista diferentes y un conjunto de relaciones dinámicas entre personas unidas por una pasión común. Ahí las marcas se enfrentan a un mercado que se comprende cada vez más a través de sus conversaciones, tal como anticiparon en 1999 Rick Levine, Christopher

Locke, Doc Searls y David Weinberger en el Cluetrain Manifiesto (Levine, Locke, Searls, & Weinberger, 2000).

En resumen, los propósitos prácticos ponen el foco en la manera en que marca y usuarios podrían vincularse más y mejor a partir de lo que sucede en los foros de discusión en Internet puestos en marcha por los propios usuarios.

2.3. Propósitos científicos

Desde las primeras publicaciones en torno a innovación de usuario, la literatura científica se ha referido al sector del MTB como uno de sus mejores exponentes. Lüthje, Herstatt y Von Hippel (2002) citan este sector en sus investigaciones y lo enmarcan en un conjunto más amplio: los deportes extremos. Esta categorización de “deporte extremo” no es sencilla y admite en su seno un amplio abanico de disciplinas. Estamos hablando, junto a las diversas modalidades del MTB, del surf, el kite surfing, el rodeo kayak (freestyle) y, en general, de deportes de deslizamiento, pero también de otros que permiten una toma de contacto directa con el medio natural (ala delta, parapente y similares) o de los a veces denominados *deportes de aventura*. Bogers, Afuah y Bastian (2010) avalan la relevancia de estas actividades como representantes de la innovación de usuario cuando citan ejemplos que provienen de los bienes de consumo en torno al deporte y otras actividades de ocio asociadas al aire libre.

Si bien estos trabajos de investigación han tomado al sector del MTB como objeto de análisis, no han profundizado en las dinámicas propias que lo configuran a fin de extraer conclusiones que permitan diseñar metodologías de intervención de las marcas en las comunidades online de usuarios. Las investigaciones dan fe de que, efectivamente, los usuarios innovan. Pero más parecería algo que sucede *per se* y no tanto por una relación dinámica constructiva entre marca y usuario. Los recientes esfuerzos por dimensionar la innovación de usuario¹⁸ constatan su relevancia y que tanto las horas que se invierten como los resultados que se consiguen son dignos de atención. Así y todo, parece necesario comprender qué es lo que sucede *de puertas adentro*.

Por otra parte, hoy en día el volumen de información procedente de Internet es enorme. Esto supone un problema para las marcas, ya que la proporción de contenidos relevantes respecto al total es ínfima, aunque eso no impide ser conscientes de que efectivamente hay contenido de valor. Esa ingente cantidad de información es, al mismo tiempo, una amenaza y una oportunidad. Sin embargo, cabe matizar que los foros de discusión reúnen a un gran número de usuarios *especializados*. Frente a la conversación generalista que sucede a través de las redes sociales del estilo de Facebook, Twitter o LinkedIn, un hilo de discusión específico como el referido a la Orbea Oiz asegura que las personas participantes mantienen de entrada un vínculo evidente con el producto y poseen un previsible mayor conocimiento sobre él, en la mayoría de los casos porque poseen esa bicicleta, porque están en proceso de compra o al menos están contemplando esa posibilidad.

¹⁸ El último libro de Eric Von Hippel (2017) es en este sentido una referencia ya que aporta los resultados de seis diferentes encuestas nacionales al respecto. Más adelante se entrará en más detalles.

Las investigaciones hasta la fecha se han centrado sobre todo en el análisis de las aportaciones de los usuarios al desarrollo de producto, bien como intermediarios (B2B) bien como consumidores finales (B2C) (Bogers et al., 2010). Para ello es muy habitual presentar este proceso en forma lineal, esto es, desde una primera fase de generación de ideas, hasta su posterior filtrado pasando luego al prototipado, las primeras series y finalmente la fabricación seriada del producto en cuestión. En este esquema es sencillo ubicar a los usuarios, según intereses de la marca, como puntos de entrada de información. Por lo general, representan una fuente más de información que, según el grado de orientación al cliente o usuario de cada marca, jugará un papel más o menos destacado. Incorporar al usuario en la innovación supondrá aceptar que no importa tanto conocer en detalle sus necesidades como dotarle de medios para que pueda desarrollar sus soluciones y consiga un mayor vínculo emocional con el producto al intervenir, de una u otra forma, en su desarrollo.

De hecho, en ocasiones la literatura académica analiza la contribución del usuario mediante el enfoque de aportación de valor o *customer value creation* (Agrawal & Rahman, 2015; Nambisan, 2002; Thomke & Von Hippel, 2002). A medida que se fue produciendo un tránsito paulatino desde un mercado dominado por la oferta a otro en el que primaban las necesidades de los clientes, ha sido constante el análisis de las aportaciones que estos pueden realizar. En cualquier análisis de mercado que trate el *engagement* del cliente aparecerán referencias a su participación en diversos procesos de entre los referidos en el párrafo anterior (Hollebeek, 2011).

Esta realidad se complica al ganar terreno la oferta de personalización de los productos. Los segmentos de mercado tradicionales se dividen en nichos y estos, a su vez, avanzan hacia la personalización mediante la *customización* masiva (Gilmore & Pine, 1997, 2000). Un usuario, un producto único y diferenciado. Esto, sin embargo, hace que sea más difícil canalizar la aportación de valor del cliente, pues lo que para un cliente puede tener sentido, para otro no significará nada. Los mercados de persona única dinamitan las formas tradicionales de comunicación y de influencia. ¿Debería el cliente ser capaz de diseñar o incluso fabricar su propio producto? Parece una quimera, pero los procesos de diseño e innovación cada vez quieren contar más con quienes usarán sus productos o servicios.

Así, con la irrupción del concepto de innovación abierta, se produce un salto cualitativo en la manera de entender la participación del cliente o usuario. Es cierto que la mayor parte de los estudios señalan que las empresas suelen desarrollar más actividades de fuera hacia dentro (incorporar conocimiento externo de clientes/usuarios) que de tipo saliente para compartir lo que saben con sus comunidades (Cheng & Huizingh, 2010; Chesbrough & Crowther, 2006), pero la cantidad y calidad de proyectos que quieren sumar conocimiento externo e interno se ha disparado con la llegada del nuevo siglo (Mondragon Ikerketa Kudeaketa (MIK), 2014).

Otro enfoque para analizar la participación del usuario en actividades de innovación tiene que ver con la capacidad real que la empresa le concede para intervenir. No es lo mismo una simple recogida de información que su participación directa en el diseño, o incluso en la fabricación de un nuevo producto o servicio. En este sentido cabe considerar un recorrido con las siguientes etapas: la simple aportación de ideas en fases iniciales de diseño de un producto o servicio, la colaboración en el diseño de prototipos, la cocreación

conjunta entre usuarios y fabricantes y finalmente la evaluación de diversos aspectos que interesen al fabricante¹⁹.

Por lo analizado, las propuestas de *toolkits* de innovación que se ofrecen en la literatura científica no alcanzan el suficiente nivel de concreción en función del sector de actividad y miran sobre todo al desarrollo de producto. Se echan en falta miradas que hablen más de *engagement*, de vínculo con la marca, de servicios añadidos o de un trabajo sistemático de monitorización de foros de discusión en Internet que permita identificar oportunidades para la marca.

Así pues, esta investigación persigue unos propósitos científicos que tienen que ver con comprender mejor las dinámicas internas de las propias comunidades y en su relación con la marca: de qué forma se desarrolla y transfiere conocimiento y cómo podrían darse mejores condiciones para que su dinámica y resultados fueran de mayor valor. Todo ello para que las marcas dispongan de metodologías de intervención adaptadas a la realidad específica del producto o servicio de que se trate y a la comunidad generada a su alrededor.

2.4. Objetivos

Expuestos los propósitos de carácter personal, práctico y científico, se concretan en este epígrafe los objetivos de la investigación. De lo anterior es sencillo deducir que centrará su análisis en la manera de dinamizar la innovación procedente del usuario en el sector del MTB desde una perspectiva empresarial, en esta ocasión ante las propuestas que vierten los usuarios a través un foro de discusión en Internet liderado por ellos mismos. Para esto toma un caso concreto de suficiente relevancia: el de la Orbea Oiz en ForoMTB. Mediante la lectura de los mensajes y con el soporte de diversas herramientas de análisis se persigue diseñar finalmente una metodología mediante la cual la marca pueda incorporar innovaciones procedentes de los usuarios a su producto y a todo lo que lo rodea. Al mismo tiempo, esa metodología deberá favorecer que los usuarios interactúen más y mejor, a fin de que obtengan mayor satisfacción de su experiencia global.

Así pues, se pretende conseguir un gran objetivo general y varios objetivos específicos. El objetivo general es diseñar esa metodología global que permita a la marca intervenir en la dinámica de foros de discusión en Internet y, por extensión, en comunidades online de usuarios, a fin de introducir innovaciones que provengan de aportaciones efectuadas por estos, no solo respecto al producto sino también respecto al marketing, la organización o los procesos, de acuerdo con el concepto de innovación que propone el Manual de Oslo (OECD, 2005). La forma de intervenir se concretará a través de una serie de *toolkits* de innovación, las cuales deberán ser diseñadas en función de lo que pretenda conseguir el fabricante.

Además, se plantean varios objetivos específicos. El primero de ellos es comprender el funcionamiento de un foro de discusión en Internet en lo que tiene que ver con la aportación de ideas innovadoras que llevan a cabo los usuarios. Se trata de investigar las dinámicas de interacción, los motivos de conversación y, en general, cómo se genera el sentimiento de comunidad. Todo ello mediatizado por el tipo de producto que genera ese

¹⁹ Más adelante se detallan estos cinco momentos de la intervención del usuario en la tabla 4.

intenso diálogo y que en buena medida refleja un determinado estilo de vida y donde cada cual refleja su yo, como se ha apuntado antes.

En segundo lugar, es otro objetivo específico identificar diferentes tipos de usuarios a través de su participación en el foro de acuerdo con determinadas variables. Este objetivo tiene sentido en tanto que después se pretende concretar la forma en que colaborar con ellos, considerando que los usuarios líderes pueden serlo no tanto en sentido general sino más bien de cara a aspectos concretos. La construcción de sentido de comunidad se hace más fácil si existen roles diferentes que se complementan (Belbin, 2011).

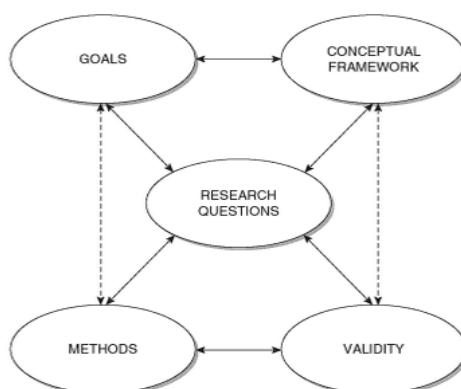
Un tercer objetivo específico es diseñar cauces mediante los cuales el conocimiento que se genera en un foro de discusión se pueda incorporar, debidamente filtrado, al fabricante para que se añada al ya disponible en la organización. Se trata de encontrar la manera en la que complementar conocimientos: el experto proveniente del fabricante y el profano proveniente del usuario. Es importante recordar que no solo tiene que tratarse de conocimiento de producto, sino que también debe considerarse el referido a procesos, marketing o aspectos organizativos.

Estos objetivos, el principal y los tres específicos, son susceptibles de matización a medida que la investigación avanza. Hay que tener en cuenta que se despliega un enfoque metodológico más circular que lineal cuyos resultados podrán requerir cierta revisión de la literatura. El avance se producirá por tanto en bucles a fin de comprender el objeto de estudio en su complejidad y dinamismo (Flick, 2004; Glaser, 1978; Glaser & Holton, 2004).

2.5. Preguntas de la investigación

En el modelo de Maxwell (2013) las preguntas de investigación ponen en contacto el aspecto externo del diseño (esto es, propósitos y marco conceptual) con el aspecto interno, métodos y validación (o limitaciones). Los dos *triángulos* de su esquema quedan así entrelazados mediante *cintas de goma* que pasan en ambos casos por las preguntas de investigación. Este es el símil que Maxwell utiliza para reflejar el carácter dinámico e interactivo del modelo. Las preguntas deben estar conectadas entre sí y tener sentido en tanto buscan conocer lo que aún no se sabe respecto a los fenómenos que se estudian, pero admitiendo tensiones entre los elementos.

Ilustración 4. Modelo interactivo de investigación cualitativa de Maxwell.



Fuente: Maxwell (2013).

Por tanto, tras presentar los propósitos, los objetivos, el marco conceptual y el estado de la literatura científica analizada, este estudio pretende responder a estas tres preguntas de investigación:

1. ¿Cuándo, para qué y de qué forma debe interactuar la marca con las comunidades de usuarios que se han organizado en foros de discusión en Internet? ¿Cómo puede impulsar el desarrollo de innovaciones que le sean útiles no solo desde la perspectiva de producto sino también en aspectos de marketing, proceso u organización, de acuerdo con la definición de innovación del Manual de Oslo? Dicho de otra forma, ¿cómo deben estar diseñadas las *toolkits* de innovación que hay que facilitar a los usuarios para innovar más y mejor?
2. ¿De qué forma debe incorporar la marca el conocimiento que se genera en los foros de discusión en Internet a fin de sumarlo, como conocimiento profano, al carácter experto que ya posee internamente?
3. ¿Cómo debe relacionarse la marca con los diferentes perfiles de usuarios líderes identificados en un foro a fin de aprovechar su potencial?, ¿qué variables sirven para clasificar a los usuarios de forma que la colaboración con ellos esté acorde con su potencial de aportación?, ¿de qué forma se puede conseguir un mayor *engagement* de estas personas con la marca?

Es evidente que estas preguntas están sujetas a un equilibrio inestable (las cintas de goma a las que se refiere Maxwell). Pretenden ser claras, concretas y bien delimitadas, pero todo el conjunto de la investigación conforma un ecosistema en el que las influencias mutuas son constantes y las preguntas, como no puede ser de otra forma, también están sujetas a fuerzas que pueden matizarlas o incluso cuestionarlas como guía de trabajo de la que derivar los métodos más adecuados. De ahí que se opte por una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos, como se explica en el siguiente capítulo.

La complejidad a la que se ha hecho alusión en páginas precedentes obliga a actuar con precaución a la hora de buscar respuestas rotundas. Más adelante, cuando se expongan las limitaciones, quedará más claro *lo que no se debe esperar de esta investigación*. De momento, las preguntas sirven para optar por determinados caminos a la hora de investigar y obligan a un rigor en el diseño que se antoja clave para extraer conclusiones de los resultados y poder, así, responderlas.

Como puede apreciarse, las preguntas se formulan en un escenario cambiante. Las respuestas de hoy pueden no ser las de mañana. Pero importa mucho que sean pertinentes para que obliguen a buscar los mejores métodos para responderlas. Conducen evidentemente al uso de un enfoque sobre todo cualitativo a fin de profundizar en las variables que condicionan las aportaciones de los usuarios y la manera en que podrán ser integradas por las marcas.

3. Marco conceptual

Con la sociedad del conocimiento estamos en una situación en la que ya no ocurre que unos pocos actores controlan casi todo, sino más bien que muchos controlan más bien poco.

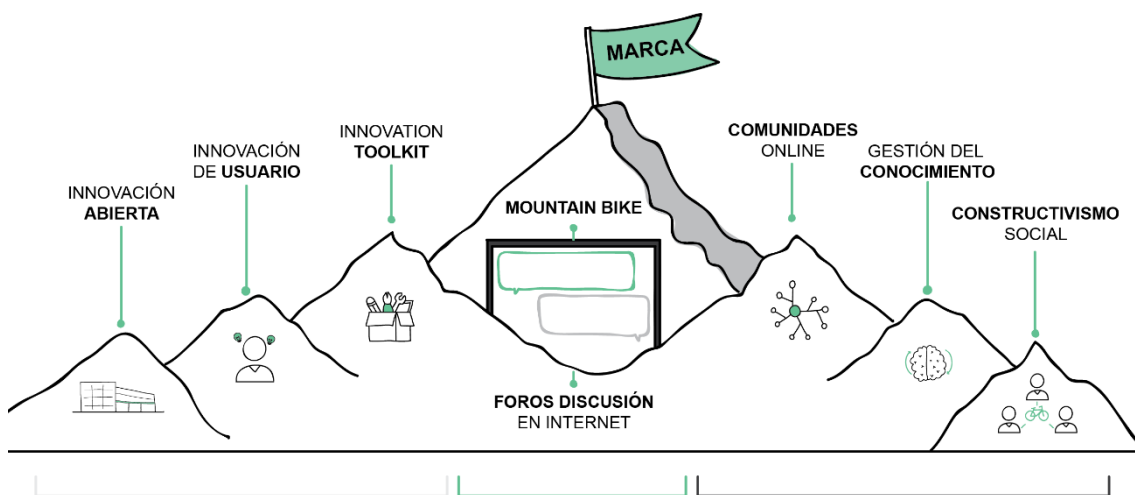
Daniel Innerarity

3. Marco conceptual

Como ya se adelantaba en el capítulo anterior, esta investigación toma como referencia nueve elementos conceptuales. Tal como se indica en la ilustración adjunta, se agrupan en tres grandes bloques: (1) Innovación abierta, innovación de usuario e *innovation toolkits*; (2) constructivismo social, gestión del conocimiento y comunidades de usuarios; y (3) foros de discusión en Internet, el sector del MTB y la marca.

Por un lado, se selecciona como punto de partida la innovación abierta, un conjunto de prácticas de gestión que se han desarrollado, sobre todo, con la entrada del nuevo siglo y que han incidido en la conveniencia de utilizar conocimiento externo a la organización para complementar el disponible en su interior a fin de innovar (Chesbrough, 2003; Dahlander & Gann, 2010; Gassmann, Enkel, & Chesbrough, 2010; Mondragon Ikerketa Kudeaketa MIK, 2014; Sloane, 2011). En este sentido, una de las fuentes de innovación a las que se ha recurrido con más insistencia es la que proviene de los usuarios y muy especialmente de los usuarios líderes (Leadbeater, 2006; Mondragon Ikerketa Kudeaketa (MIK), 2013b; Prahalad & Ramaswamy, 2000; Sánchez González, 2008; Thomke & Von Hippel, 2002; E. A. Von Hippel, 2005).

Ilustración 5. Marco conceptual de la investigación.



Fuente: elaboración propia.

La innovación de usuario constituye, pues, el segundo gran elemento conceptual de nuestro marco. Esto es así en tanto que se reconoce que buena parte de la innovación que se genera en el sector de referencia de esta investigación, la bicicleta de montaña, procede de contribuciones de los usuarios. De hecho, el sector aparece habitualmente citado como ejemplo de innovación de usuario en las primeras investigaciones académicas en este ámbito (Bünstorf, 2003; Demonaco, Ali, & Hippel, 2006; Hienerth & Lettl, 2011; Lüthje et al., 2002, 2005; Schreier et al., 2007; Von Hippel, 2005). No obstante, innovación abierta e innovación de usuario admiten muchos matices cuando las comparamos, tal como se explicará más adelante en este mismo capítulo.

En tercer lugar, en este primer bloque se incluye un elemento aún más concreto: las denominadas *toolkits* de innovación. Se trata de herramientas que las organizaciones

ponen a disposición de los usuarios para aprovechar mejor las capacidades y conocimientos de estos (Franke & Piller, 2003; Franke & Schreier, 2002; Goduscheit & Jørgensen, 2013; Jeppesen, 2005; Parmentier, 2015; Roth, Harmeling, Michailidou, & Lindemann, 2015; Von Hippel, 2001; Von Hippel & Katz, 2002). La literatura académica es bastante pródiga en artículos sobre este tipo de herramientas. Se suelen presentar muchas veces como soportes para estimular las contribuciones de los usuarios específicamente en torno al desarrollo del producto, bien a través del diseño y la elaboración de prototipos físicos, bien a través de diversos tipos de software de simulación. En este sentido, las *toolkits* de innovación se han relacionado, sobre todo, con el desarrollo de nuevos productos. Sin embargo, el marco conceptual de esta tesis amplía el foco y toma en cuenta un concepto más amplio de innovación, no solo la exclusivamente relacionada con el producto o servicio.

En un segundo bloque de conceptos, en el lado derecho de la ilustración, se comienza por incluir el constructivismo social. De acuerdo con esta teoría que explica el conocimiento, el producto, en este caso una bicicleta de montaña, puede entenderse como un constructo social y no solo como un objeto físico en sí mismo (Moreira, 2000). Resulta evidente que quienes se manifiestan, por ejemplo, como usuarios líderes, trascienden el objeto en sí. Proyectan en él un conjunto de elementos subjetivos que conducen a una personalización única del objeto; en cierta medida expresan su propia identidad a través de él. La realidad es relativa y cada usuario la concibe de acuerdo con su esquema de valores y desde su propia identidad. Se desarrolla así una manera concreta de tratar con el conocimiento, en tanto que este se construye de forma provisional a través de sucesivas iteraciones, con una modificación constante derivada de las conversaciones que se suceden (Cubero, 2005). Por ejemplo, las personas usuarias de los foros de discusión en Internet aprenden de forma activa, en bucles sucesivos de reflexión y acción y mediante procesos de influencia mutua.

Así pues, la gestión del conocimiento, un nuevo elemento de nuestro marco conceptual, se desarrolla inscrita en la construcción social de la tecnología (Pinch & Bijker, 1984; Rosen, 1993; R. Williams & Edge, 1996), que acontece, en este caso, en una comunidad online de usuarios. Quienes saben del producto –porque lo usan y le asignan un lugar central en sus vidas– interactúan mediante un foro de discusión en Internet. En él desarrollan procesos intensos de transferencia y generación de conocimiento de la mano de la pasión que despliegan en todo lo que concierne al producto, entendido este en su más amplio sentido. El conocimiento se define, por tanto, como suma de pensamiento, emoción y acción (Vázquez, 2008). De ahí proviene la importancia de analizar qué variables concurren en este caso para que los usuarios incrementen en calidad y cantidad su participación. Cada usuario se incorpora con su propio saber y hacer (Lüthje et al., 2005; Venkataraman, 1997) y es preciso tenerlo en cuenta a fin de que la marca pueda interactuar de forma contingente con ellos.

El sexto elemento recogido en el marco conceptual es el de las comunidades de usuarios online, una de las manifestaciones más evidentes de intercambio y generación de conocimiento alrededor de una marca, producto o servicio (Dahlander, Frederiksen, & Rullani, 2008; Di Gangi & Wasko, 2009). Cabe, pues, entender estas comunidades como un espacio en el que los usuarios se relacionan entre sí y con la marca, si bien este último vínculo depende en gran medida de cómo se originó la comunidad. No son comparables una comunidad impulsada por la marca y otra impulsada por los usuarios, como es el caso que aquí se investiga. Internet, además, se configura hoy en día como un soporte ideal para que esas comunidades crezcan dado su amplísimo repertorio de herramientas

colaborativas, capaces de superar las distancias geográficas entre los usuarios. Una de las más relevantes son los foros de discusión, el siguiente elemento del marco conceptual.

En efecto, los foros de discusión en Internet constituyen un soporte adecuado, tal como se indica, para que en las comunidades online de usuarios se pueda conversar independientemente de la ubicación geográfica de cada cual. En concreto, en esta investigación relacionada con el sector del MTB, se utiliza un hilo de discusión puesto en marcha por un usuario de la Orbea Oiz («Censo Orbea OIZ 29"-27,5" 2015 - ... | ForoMTB.com», 2016)²⁰, al margen de los conductos de comunicación oficiales del propio fabricante.

En los foros de discusión todas aquellas personas apasionadas por un mismo asunto (en este caso, un producto) se dan cita para conversar. Mediante meritocracia y mecanismos de evaluación entre pares (P2P), las personas se ganan una determinada reputación (Resnick & Zeckhauser, 2002). De esta forma es más fácil asignar valor relativo a lo que se dice. En ocasiones, a la conversación online le sucede algún tipo de encuentros presenciales, que suelen consistir en pruebas y marchas de bicicleta de montaña que se organizan cada vez con más frecuencia, tal como se explicará cuando se describa más adelante el sector. Los foros de discusión en Internet han recibido especial atención por parte de la comunidad investigadora. En la medida en que muchos de ellos son de carácter público, presentan la gran ventaja del libre acceso a los datos de partida, sin la necesidad de enviar cuestionarios ni otro tipo de soportes a los usuarios. La recogida de información es directa y se realiza con el apoyo, por ejemplo, de herramientas de *web scraping* como más adelante se detalla²¹.

En un lugar central de la ilustración que representa el marco conceptual, se incluye, junto a los foros de discusión en Internet otros dos elementos. El primero de ellos es el sector de la bicicleta de montaña (MTB), que es el ámbito concreto en el que se va a desarrollar la investigación. Se incluye en tanto presenta suficiente número de especificidades como para condicionar el proyecto. Es aquí donde hay que interpretar los hechos, en un sector complejo, en el que conviven productos muy diversos, dirigidos a nichos bien diferenciados. Además, cada producto suele contar con una gama amplia de modelos segmentados por precio. Los usuarios, a medida que *sienten* más sus bicicletas y *experimentan* más con ellas, generan un fuerte sentimiento identitario (Dodson, 1996; Hagen, 2013; King, 2010). Así pues, los usuarios, sean profesionales o aficionados, los distribuidores, las marcas, los medios especializados y los organizadores de eventos configuran un sector dinámico, fragmentado y en constante evolución, tanto tecnológica como de mercado. Las marcas viajan a través de cada usuario, que es quien las interpreta y se apropia de ellas.

²⁰ En realidad, se podría argumentar que el nacimiento del hilo de discusión tiene que ver con la ausencia de canales específicos de comunicación proporcionados por la propia marca. Teniendo en cuenta la amplitud del catálogo de producto de la marca, es muy complicado habilitar canales por producto ya que requeriría disponer de una considerable cantidad de recursos, tanto en horas de dedicación como en tecnologías. Por tanto, no es del todo extraño que los usuarios *se adelanten* a la marca con este hilo de discusión.

²¹ No obstante, siempre cabe la posibilidad de contactar con los administradores del foro en cuestión y, si se muestran dispuestos a ello, acceder directamente a los datos sin necesidad de utilizar herramientas de *web scraping*.

En consecuencia, el sector del MTB debe comprenderse a través de cinco grandes agentes:

- La marca, que desarrolla, fabrica (en grados diferentes) y comercializa el producto junto con todos los proveedores de componentes necesarios.
- El distribuidor, que es quien realiza habitualmente la venta final al usuario²².
- El usuario, quien adquiere el producto y lo usa. Manifiesta diferentes niveles de implicación con él, de acuerdo con su esquema de valores. Cabe distinguir, no obstante, entre usuarios profesionales y aficionados, aunque con un amplio abanico de fórmulas intermedias.
- Los medios de comunicación especializados, que conforman un vehículo aliado de las marcas para llegar al usuario final y difundir la cultura en torno al MTB.
- Los organizadores de eventos, un colectivo heterogéneo de entidades que facilitan el contacto entre todos los agentes mediante marchas y competiciones de diverso tipo o también mediante ferias.

Esta investigación coloca el foco de su análisis en el sector del MTB, pero lo hace de una manera particular, ya que se fija en cómo las marcas pueden operar en este complejo universo de los foros de discusión en Internet. Si bien la mayor parte de la distribución se lleva a cabo en la actualidad a través de tiendas, el producto llega al usuario con una clara identidad de marca. De ahí que esta, la marca, configure el último de los nueve elementos conceptuales que se incluyen, lo cual no quiere decir que sea el de menor importancia. Embarcada hoy en día en una retórica de mensajes emocionales, pegada a *experiencias* e intentando estar allí donde el usuario toma decisiones, la marca quiere hacerse presente en la vida del usuario y busca para ello su complicidad (Füller, Schroll, & Von Hippel, 2013; Hollebeek, 2011), algo, por cierto, que ya anticipó hace muchos años Alvin Toffler (1970) cuando introdujo el concepto de la “psicologización”, como se verá más adelante.

En las páginas siguientes se repasa cada uno de estos nueve elementos del marco conceptual. Se aportan, claro está, las principales referencias académicas que deben servir para delimitar el alcance de la investigación y comprender su enfoque. Igualmente se identifican oportunidades para ulteriores trabajos de investigación a partir de las lagunas detectadas en la revisión de literatura realizada. Si bien los nueve elementos conceptuales son necesarios para dotar de sentido global al estudio, el análisis se centra sobre todo en (1) la innovación de usuario y sus *toolkits*, (2) en las comunidades de usuarios online y los foros de discusión en Internet como uno de sus mejores vehículos para hacerlas realidad, y (3), por último, en las particularidades del sector MTB como ámbito en el que se desarrollará la investigación.

Es evidente que cada uno de los elementos dispone de suficiente relevancia como para generar análisis mucho más profundos que el que aquí se muestra. No es objeto de esta investigación abordarlos en cuanto elementos únicos sino en la medida en que conforman, en la globalidad, un todo dinámico. Se pretende poner en valor lo que cada uno de ellos aporta al conjunto para disponer de una visión holística de la investigación.

²² La distribución tradicional a través de tiendas se está viendo alterada por la oferta de producto online, sea de cada marca en concreto o de intermediarios del estilo Amazon o AliExpress, sea de otros más cercanos al sector, como Chain Reaction Cycles, Wiggle o Alltricks. Además, han surgido también marcas que en principio solo distribuyen online; el caso más destacado es el de Canyon. No obstante, todo esto está en constante y rápida evolución, de acuerdo con los hábitos de los consumidores y con el auge de la venta a través de Internet.

Antes de pasar a desarrollar cada uno de estos elementos, conviene tomar en consideración la conexión con los postulados de la economía conductual o del comportamiento, *behavioral economics* en inglés, reconocida recientemente con el Nobel a Richard H. Thaler, uno de sus académicos de referencia (Thaler, 2015; Thaler & Sunstein, 2009). Si bien no se va a desarrollar esta línea, aunque quedará apuntada en el último capítulo como futura línea de investigación, parece relevante citarla en la medida en que los vínculos emocionales entre usuarios y marca influyen en la toma de decisiones de los agentes implicados en el sector del MTB, que es el que se analiza en esta investigación. En un marco dinámico, dentro de un complejo entramado de influencias mutuas, las personas usuarias y las marcas mantienen vínculos que necesitan explicaciones desde un punto de vista emocional y cognitivo.

Así pues, la economía conductual puede considerarse como un elemento presente en el marco teórico de esta tesis doctoral y da pie a ulteriores investigaciones. En cierta forma, es un sustrato que se constituye como armazón en el que muchos de los elementos que se presentan a continuación encuentran un sentido renovado.

3.1. Innovación abierta

Pocos conceptos en torno a la gestión empresarial han acaparado en la literatura académica reciente tanta atención como la innovación²³. Desde los textos clásicos de Joseph Schumpeter (1942) en torno a la innovación radical y la destrucción creativa hasta los actuales enfoques de amplio espectro que la contemplan en continuos que van desde lo radical a lo incremental, desde las fuentes internas a las externas o desde los procesos hasta los resultados, no cabe duda de que la innovación forma parte de un selecto grupo de conceptos objeto de continuo análisis y reinterpretación en el campo de la gestión contemporánea.

En la actualidad se la vincula en gran parte con la competitividad de la empresa e incluso con su supervivencia. Innovar es condición necesaria para continuar en el mercado. La velocidad y trascendencia de los cambios en la sociedad actual obligan a las organizaciones a una renovación permanente de sus propuestas. El mercado es un lugar en el que cada vez hay más oferta donde elegir. Los ciclos de vida de los productos se acortan y emerge un patrón de “novedad” que se asocia no solo al producto o servicio sino también a aspectos relacionados con la organización, los procesos o la mercadotecnia (OECD, 2005). Así, el Manual de Oslo, en su tercera edición, amplía el concepto de innovación y la considera posible en torno a cuatro grandes ámbitos:

“Una innovación de producto se corresponde con la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina. Esta definición incluye la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales.” (p.60)

²³ A modo de ejemplo, sirvan algunos datos comparativos derivados de la consulta del término “innovation” en Google Académico. El buscador devuelve 522 millones de resultados a fecha 13 de febrero de 2018. Para tomar conciencia de lo que supone esa cifra, “management” devuelve 2.750 millones, “marketing” 1.740, “finance” 1.130 y “entrepreneurship” 104.

“Una innovación de proceso es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos.” (p.61)

“Una innovación de mercadotécnica es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos en el diseño o el envase del producto, su posicionamiento, su promoción, su tarificación.” (p.62)

“Una innovación de organización es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa.” (p.64)

En este contexto, en el que es obligado innovar, emerge la idea de abrir el proceso más allá de los límites de la propia organización. Así es como aparece la innovación abierta (Chesbrough, 2003), que incide en la relevancia del conocimiento externo. No se trata solo de contar con recursos internos, sino también de reconocer que igualmente se genera conocimiento útil a través de usuarios, clientes, proveedores, centros tecnológicos o universidades, por citar los casos más evidentes. Estos agentes externos pueden saber del producto o servicio tanto o más que la propia organización que lo ofrece. Por tanto, las organizaciones deben diluir sus fronteras y entenderse a sí mismas como parte de cadenas de valor ampliadas –hoy reinterpretadas como ecosistemas en muchas ocasiones–, en las que cada agente contribuye y define su competitividad a partir de la cantidad y calidad de conexiones que es capaz de establecer (J. Iturbe-Ormaetxe et al., 2010).

Dentro del planteamiento teórico de la innovación abierta hoy en día cabe encontrar un amplio abanico de enfoques y prácticas (Dahlander & Gann, 2010; Gassmann et al., 2010; Huizingh, 2011; Mondragon Ikerketa Kudeaketa (MIK), 2013b). Junto a los modelos tradicionales de innovación cerrada, que ubicaban en las capacidades internas el grueso de la propuesta innovadora de la empresa, se abren paso ahora otros modelos que extraen conocimiento también de agentes externos. Por supuesto, en la mayor parte de las ocasiones estos modelos no suponen cambios drásticos, sino que más bien obligan a aceptar una lógica de convivencia mixta entre fuentes de innovación internas y externas, ambas necesarias (F. Piller & West, 2014). Se produce, además, un tránsito desde producto a servicio de la mano de la interacción con agentes externos (Chesbrough, 2010) e incluso más allá, hasta la denominada *economía de la experiencia* (Pine & Gilmore, 1998).

Así, la innovación abierta puede entenderse de tres formas básicas (Gassmann & Enkel, 2004). La primera consiste en entenderla como un proceso de fuera hacia dentro de la organización, al enriquecerse esta con conocimiento de sus proveedores, clientes u otros agentes externos. Es la denominada *inbound open innovation*. La segunda manera de entenderla tiene que ver con el proceso inverso, de dentro hacia fuera. Se busca explotar el conocimiento propio mediante su licenciamiento a terceros. Esta *outbound open innovation* busca usos del conocimiento más allá de lo que la organización, con sus propios medios, sería capaz de desarrollar. Por último, la tercera forma propone un trabajo activo, conjunto, entre diversas organizaciones implicadas en la búsqueda de beneficios mutuos: la *coupled open innovation*.

Hay quienes consideran, no obstante, que la innovación abierta sigue quedando todavía demasiado limitada al campo académico, donde prevalece la mirada desde el conocimiento, la tecnología y las áreas de innovación y desarrollo de las empresas (Randhawa, Wilden, & Hohberger, 2016). Frente a este uso prioritario de los recursos internos, el acceso al conocimiento externo introduce variables más complejas de

gestionar: motivaciones que pueden no priorizar tanto el resultado económico, actitudes más favorables a compartir lo que se sabe (frente a enfoques más proteccionistas del conocimiento), culturas de trabajo distintas, ritmos diversos de lanzamiento de productos al mercado o una priorización estratégica que no concuerda con la de la empresa. De ahí que no siempre sea fácil para las organizaciones trabajar con la innovación abierta.

Ilustración 6. Escenarios de innovación abierta de acuerdo con la propuesta de OpenBasque.



Fuente: Mondragon Ikerketa Kudeaketa (2014).

Siguiendo la propuesta de escenarios que proviene de OpenBasque (2014), una empresa dispone de varias opciones para concretar sus actividades de innovación abierta, como se muestra en esta ilustración. El modelo de OpenBasque presenta la innovación abierta como un proceso que puede desarrollarse en diversos escenarios y, por tanto, puede ser intraorganizacional, interorganizacional, de usuario, colectiva y territorial. Además, se puede interpretar mediante una serie de elementos clave: el modelo de negocio, los procesos, la cultura, las plataformas y los recursos e incentivos. El esquema da pie a comprender la amplitud de enfoques tanto desde el punto de vista de la investigación como de su puesta en práctica. De ahí que en esta tesis se haya optado por extraer información de un escenario concreto –la innovación de usuario– y se fije la atención en una práctica específica –aquella que sucede en un foro de discusión de una comunidad de usuarios online que conversa sobre un producto concreto– con el fin de disponer de un campo específico de análisis, dadas las muchas posibilidades que existen. Más adelante se justificará esta elección desde el rigor metodológico.

No es objeto de este trabajo realizar una exhaustiva recopilación de literatura académica genérica en torno a la innovación abierta²⁴ ya que nuestra investigación se centra en uno de sus ámbitos, la innovación de usuario y, además, profundiza en una metodología

²⁴ No obstante, cabe citar, entre otras, la revisión de literatura académica llevada a cabo por West & Bogers (2014). En ella constatan el énfasis que la comunidad investigadora ha puesto en cómo se llega a innovaciones de producto o servicio mediante la incorporación de recursos externos, pero con escasa atención a la posterior comercialización de esas innovaciones. Alertan, además, sobre la escasa importancia que las investigaciones han otorgado a los modelos de negocio y un uso hasta cierto punto inconsistente del concepto “innovación”.

concreta, la que tiene que ver con las *toolkits* de innovación. Así pues, se avanza hacia los siguientes capítulos para concretar más el marco conceptual.

3.2. Innovación de usuario

Sea a través de la denominación *user innovation*, *user centered innovation* o *user driven innovation*, la realidad es que la innovación de usuario supone hoy en día un escenario específico de colaboración entre la empresa y quienes usan sus productos y servicios, sean consumidores finales u organizaciones que los incorporan en sus procesos (Medyna et al., 2010; Mondragon Ikerketa Kudeaketa (MIK), 2013a; Sánchez González, 2008; Von Hippel, 2005)²⁵. Debido a la atención que la innovación de usuario ha recibido de la comunidad investigadora en los últimos años, en torno a ella se han realizado ya análisis de revisión de literatura académica. En este sentido conviene citar los artículos de Bogers, Afuah & Bastian (2010) y el más reciente de Roszkowska-Menkes (2017), como los más destacados.

El rol que se asigna a la persona usuaria ha ido modificándose con el tiempo a medida que los modelos económicos se desplazaban desde el predominio de la oferta hacia el de la demanda, con una cada vez más detallada identificación de los diferentes segmentos de mercado y, por consiguiente, una mayor personalización de producto (Franke & Piller, 2003). Las épocas fordistas de producción masiva dejaban poco margen al cliente o usuario ya que lo que predominaba era el potencial de diseño y fabricación de las empresas frente a un mercado que necesitaba satisfacer aún ciertas necesidades básicas. A sabiendas de que el mercado estaba necesitado de productos y servicios esenciales, buena parte del siglo XX se enmarcó en un modelo de fabricación masiva.

Poco a poco, en la medida en que los mercados estaban suficientemente abastecidos de productos y servicios básicos, comenzó a incorporar mayor fuerza la voz del cliente. No se trataba de que *comprara cualquier coche siempre que fuera negro*, citando la célebre frase de Henry Ford, sino de hurgar en sus necesidades para llevar al mercado lo que desde marketing se decía que había que diseñar y fabricar *escuchando la voz del cliente* y no todo lo que los departamentos de ingeniería diseñaran. Era responsabilidad de la empresa *conocer* las necesidades de los clientes (más tarde se diría *crearlas*) y, por supuesto, satisfacerlas.

Si se mira a la innovación aportada no por la empresa como tal, sino por las personas que utilizan sus productos o servicios –o también sus medios de producción–, es obligada la referencia a *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, el clásico de Adam Smith publicado originalmente en 1776. En él ya se hacía alusión a lo que un chico que trabajaba en una fábrica había “inventado” para que los pistones de su máquina trabajaran sin que él estuviera presente, ahorrándose el pertinente esfuerzo (Bogers et al., 2010).

No obstante, es en la década de los años 60 del siglo pasado cuando se genera un mayor volumen de literatura académica sobre las innovaciones que proceden de los usuarios (Hollander, 1965; Knight, 1963). Sin embargo, con las investigaciones posteriores de Von

²⁵ Se puede consultar una comparativa interesante entre los atributos clave de la innovación abierta y la de usuario en *Firms, users, and innovation: an interactive model of coupled open innovation* (F. Piller & West, 2014, p. 31). No obstante, en el apartado 3.2.1 se aporta información más detallada al respecto.

Hippel y las propuestas conceptuales de Toffler el rol del usuario pasará a ocupar un lugar preeminente, como se explica a continuación.

Alvin Toffler realizó en su momento un importante y reconocido análisis global sobre la evolución de la sociedad y el futuro al que se enfrentaba. La aceleración de los cambios echaba por tierra los modelos burocráticos *weberianos* según los cuales todo quedaba organizado a través de una jerarquía nítida. Entre otras reflexiones, Toffler incidió de especial manera en lo que denominó la “psicologización” de los mercados y en las consecuencias que acarrearía a los fabricantes (Toffler, 1970, p. 224):

“As more and more of the basic material needs of the consumer are met, it is strongly predictable that even more economic energy will be directed at meeting the consumer's subtle, varied and quite personal needs for beauty, prestige, individuation, and sensory delight. The manufacturing sector will channel ever greater resources into the conscious design of psychological distinctions and gratifications. The psychic component of goods production will assume increasing importance.”

Diez años después Toffler (1980) incorporó un nuevo concepto que en cierto modo anticipaba lo que hoy se ha venido en denominar la innovación de usuario. Asigna entonces un nuevo rol al consumidor: más allá de ser agente receptor, también puede formar parte del esquema productivo. Incorpora de esta forma el concepto de *prosumidor* frente al de *consumidor*. Toma para ello el ejemplo de lo que ya estaba sucediendo en determinados sectores, como el bricolaje, las gasolineras de autoservicio y los supermercados. Quienes antes ofrecían los servicios a través de sus propios profesionales comienzan a incorporar al usuario como agente activo en determinados puntos de la cadena de producción.

Así pues, se accede a una nueva era, en la que el rol de la persona usuaria no hará sino ganar cada vez más terreno. Toffler ya anticipaba que existía un tiempo de ocio en el que los usuarios podían “producir” de acuerdo con sus aficiones e intereses. Se trataba de un tiempo de trabajo no retribuido: *unpaid work* (Toffler, 1980, p. 273)²⁶. En cierto sentido cabe considerar esta utilización del tiempo tradicionalmente no retribuido como un adelanto del fenómeno que hoy se ha venido en llamar economía colaborativa o, en inglés, *sharing economy* (Hamari, Sjöklint, & Ukkonen, 2015; Sacks, 2011) y que cada vez más ocupa un lugar relevante en las economías contemporáneas²⁷. El mismo Von Hippel insiste en esta idea de trabajo no remunerado durante el tiempo de ocio en la medida en que va cobrando cada vez más relevancia en las sociedades avanzadas contemporáneas (Von Hippel, 2017).

²⁶ Esta alusión al “tiempo de ocio” enlaza con lo que más adelante se explicará en torno a la *free innovation*, tal como la ha denominado Eric Von Hippel en su último libro. Las personas usuarias, a las que denomina *free innovators*, se caracterizan por llevar a cabo su labor “during their unpaid discretionary time (that is, no one paid them to do it)” (Von Hippel, 2017, p. 1). De ahí que Toffler y Von Hippel sean dos autores básicos para entender cómo la persona usuaria ha ganado protagonismo en la economía: dispone de un tiempo de ocio que, de la mano de las conquistas sociales, se ha ido incrementando progresivamente. Esta idea del tiempo excedentario como recurso de una nueva economía ha sido abordado también por Clay Shirky (2009, 2011).

²⁷ Existe, no obstante, mucha controversia respecto a qué es y qué no es economía colaborativa, incluyendo interpretaciones que alertan de aspectos oscuros (Malhotra & Van Alstyne, 2014). A fecha de hoy, bajo la misma denominación, caben propuestas muy diferentes. Todas ellas tienen en común que explotan una capacidad excedentaria de las personas, incluido su tiempo, lo que pueden traducir en ingresos económicos.

No cabe duda de que el salto cualitativo desde *entender necesidades* hasta considerar al *usuario como fuente activa de innovación* hay que situarlo en los trabajos de Eric Von Hippel. Este autor comenzó encontrando evidencias de las contribuciones de los usuarios en un sector concreto: el de los instrumentos científicos (Von Hippel, 1976). En esta investigación aportaba un dato significativo: el 80 % de 110 innovaciones analizadas en este sector se explicaban mediante la intervención de usuarios, sea en la invención del equipamiento, en el desarrollo de prototipos o en testeos de campo.

Para entender por qué cobra fuerza la innovación de usuario hay que añadir otra idea: el coste que conlleva manejar información para innovar, sobre todo en términos de tiempo. En la actualidad la eficiencia tiene que ver en gran medida con el manejo adecuado de esta *nueva* materia prima: la información. Las empresas tradicionalmente han realizado una gestión protectora del conocimiento que generan los profesionales que trabajan en ellas. Han entendido su competitividad en términos de que deben *esconder lo que saben de la mirada de sus competidores*. Este modelo proteccionista presenta, sin embargo, serios problemas en una economía cada vez más digitalizada en la que la información se mueve sin apenas coste, de manera muy sencilla, y se imponen los estándares de colaboración masiva (Tapscott, Lowy, & Ticoll, 2000; Tapscott & Williams, 2008). Pues bien, habilitar medios para que los usuarios desempeñen un rol más activo en la innovación conduce a reducciones importantes en el tiempo que tardan en llegar al mercado (Von Hippel, 2001).

La innovación de usuario plantea, claro está, el dilema de cómo distribuir las actividades entre fabricante y usuario. Además, por supuesto, también sobre el control de la información que se genera. Von Hippel emplea varios ejemplos para comparar estas dos modalidades en función de si la información tiene que ver con necesidades o con soluciones (Von Hippel, 2001, 2005). En la medida en que se trate de la primera es el usuario quien mejor puede introducir innovaciones. Sin embargo, hay que tener en cuenta que en la actualidad la información se mueve a gran velocidad y puede incluir imágenes, vídeos y todo tipo de soportes multimedia que ayudan a transferir con mayor rigor lo que se sabe y a un coste mínimo. Más adelante, en el epígrafe sobre *Free Innovation*, se detallarán las posibles colaboraciones entre usuarios y empresas.

Por otra parte, para entender mejor el rol del usuario hay que considerar el sector en el que opera la empresa y qué caracteriza al usuario del producto o servicio que se entrega. En negocios B2B (business to business), el cliente es el conjunto de la organización a la que se proveen productos y servicios, por lo que es necesario un esfuerzo para identificar dentro de ella quiénes son concretamente esos “usuarios” y cuál es su rol. En principio, no cabe considerar la misma relación con una persona de un departamento de ingeniería, calidad, compras, logística o del área económico-financiera, por mencionar cinco casos muy diferentes de usuarios. Además, en negocios B2B la relación cliente-proveedor suele manejarse por conductos más *profesionalizados*, sujetos a unas condiciones contractuales muy bien conocidas por las partes y, en cierta forma, previsibles.

Frente a los negocios B2B, que suelen conllevar un número relativamente contenido de clientes, los negocios B2C (business to consumer) se abren al cliente final, entendido este como la persona usuaria de los productos y servicios. La sensación de control sobre la relación cliente-proveedor es mucho más escasa, no solo por la potencial variedad y cantidad de clientes, sino también por una cada vez mayor sensibilidad de estos hacia sus derechos como consumidores, lo que les proporciona cada vez más poder. Si el B2B circula a través de silos especializados con elevadas barreras de entrada, el B2C se mueve

en aguas mucho más turbulentas, en espacios donde acontece una constante reconfiguración de productos y servicios en gran parte debido a la tendencia a la microsegmentación del mercado, como se explicará más adelante al tratar de la personalización.

En la actualidad, sin embargo, esta distinción entre modelos de negocio B2B y B2C resulta cada vez más complicada de mantener. Esto es así de una parte por la necesidad de visiones sectoriales globales que miren al *cliente del cliente* en busca de tendencias que aporten más perspectiva a los negocios; y de otra, por fenómenos como la *servitization*, que añade servicios al producto, lo cual hace evolucionar el modelo de negocio añadiendo oferta y haciendo posible atender a nuevos nichos de mercado más allá de los tradicionales del B2B. Por tanto, los modelos de negocio se transforman de la mano de la *servitization* al modificar las reglas de juego en las relaciones cliente-proveedor y llegar a reconfigurar sectores completos (Baines, Lightfoot, & Smart, 2011)²⁸.

Sucede de esta forma que se desplaza el poder desde el fabricante hacia el consumidor, porque (1) las propias empresas buscan ampliar sus mercados, una vez satisfechas unas necesidades básicas, (2) mandan las necesidades de los clientes y no tanto la capacidad de ideación de las ingenierías de los fabricantes y (3) las leyes otorgan cada vez más poder a los consumidores. La persona usuaria compra si la marca ha acertado, no ya al satisfacer su necesidad, sino más bien al crear en ella el deseo de satisfacerla. Frente al poder de la ingeniería de producto, emerge el poder de la ingeniería social, de la antropología: las necesidades de clientes y usuarios se configuran como foco principal de los nuevos negocios (Castells, 2005). Se aprecia, de esta manera, la relación con lo que Toffler predijo muchos años antes: la “psicologización” del mercado (Toffler, 1970). Pues bien, este tránsito de consumidor a *prosumidor* supone un cambio estructural profundo (Benkler, 1999).

La cada vez mayor importancia asignada al usuario permite comprobar otra modificación sustancial de las reglas de juego: el usuario ya no va a ser solo *objeto de campañas de marketing*, sino que se le considerará alguien con suficiente conocimiento como para innovar. Se desplaza así una cierta capacidad de propuesta desde el proveedor hacia el cliente. Aunque es complicado medir las aportaciones de los usuarios, en fechas recientes se ha realizado un importante esfuerzo en este sentido a través de una serie de encuestas nacionales. De lo analizado, se evidencia que el volumen es considerable y que incluso podría haberse subestimado debido a las metodologías de recogida de datos que se han utilizado hasta la fecha (Franke, Schirg, & Reinsberger, 2016; Von Hippel, 2017).

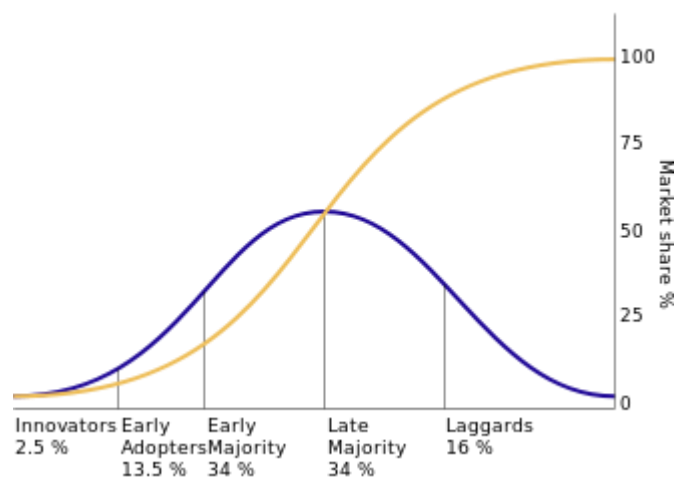
El usuario cobra, por tanto, mayor protagonismo en el proceso de lanzamiento de productos y servicios. Y de ahí que surja también la necesidad de segmentarlo de acuerdo con su aportación innovadora (Moore, 1991; Rogers, 2003). Sus actitudes ante el producto o servicio son determinantes para comprender de qué forma puede aportar su conocimiento.

En este sentido ha sido muy relevante la propuesta de curva normal relativa a la difusión de las innovaciones propuesta por Everett Rogers en su clásico libro *Diffusion of*

²⁸ Para una visión amplia sobre nuevos modelos de negocio se puede consultar la propuesta de Gassman, Frankenb & Csik denominada *St. Gallen Business Model Navigator* (Gassmann, Frankenberger, & Csik, 2014) y accesible a través de <http://www.bmi-lab.ch> (accedido el 24 de octubre de 2017).

Innovations (Rogers, 2003), cuya primera edición salió a la luz en 1962. En él clasifica Rogers a los usuarios de acuerdo con sus perfiles *psicográficos* y demográficos, lo que determina que sus respuestas al marketing de las empresas sean diferentes en función del segmento al que pertenecen. La ilustración adjunta sirve para comprender cómo se difunden las innovaciones mediante esta clasificación de usuarios.

Ilustración 7. Gráfico de la teoría de la difusión de las innovaciones de Rogers (1962).



Fuente: Rogers (1962).

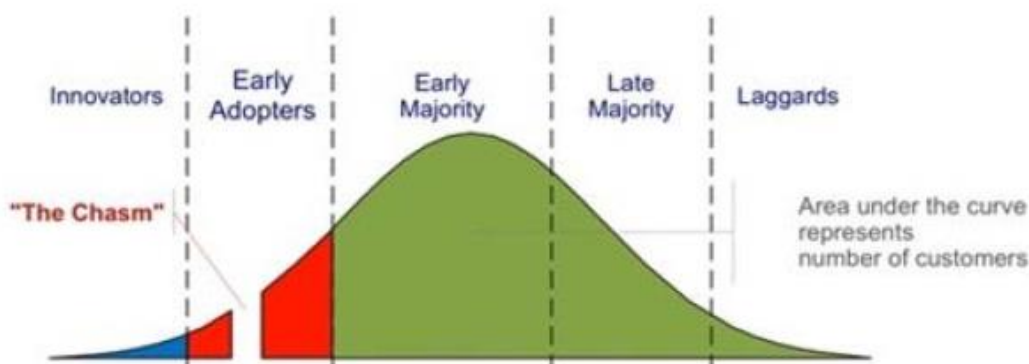
De acuerdo con la ilustración, los usuarios se clasifican en cinco segmentos:

1. Innovadores (*innovators*). Adoptan en primer lugar una nueva herramienta, idea o técnica y muestran actitudes proactivas. Suelen disponer de recursos para comprender las propuestas de los fabricantes y se pueden considerar tecnófilos en su más amplio sentido. Los motiva el análisis y la interacción con la tecnología para buscar nuevos usos y adaptarla a sus propias necesidades.
2. Adoptadores tempranos (*early adopters*). No se consideran a sí mismos tecnófilos, pero disfrutan, sin embargo, incorporando ciertas tecnologías de acuerdo con su propio punto de vista, sin que necesiten el refrendo de otras personas. Desde esta perspectiva, es un segmento muy interesante para el marketing, ya que crean nuevos nichos de mercado, en tanto que representan a una buena parte de él, y anticipan lo que la mayoría aceptaría después.
3. Mayoría temprana (*early majority*). Esperan a que las tecnologías se asienten para incorporarlas entonces a su vida. Teniendo en cuenta que aproximadamente suponen una tercera parte del total del mercado, es un segmento al que prestar mucha atención.
4. Mayoría tardía (*late majority*). Esperan a que las tecnologías se hayan convertido en estándares y además necesitan el refrendo de la garantía de grandes compañías para realizar una compra de lo que, en cierto modo, se ha convertido en un estándar. Suponen otra tercera parte del total del mercado y llegan a él cuando los costes de desarrollo de producto suelen estar ya amortizados.
5. Rezagados (*laggards*). Estos individuos no quieren tener que ver nada con la tecnología, sea por razones personales o económicas. Compran solo si la tecnología queda incorporada en otro elemento e incluso ni son conscientes de

que están comprándola. Sirven, no obstante, para comprender la continuidad del mercado.

Esta segmentación es muy importante por cuanto introduce la idea de que diferentes usuarios sirven para diferentes objetivos y podrían participar en diferentes momentos del ciclo de vida de una tecnología o producto de cara a innovar. Además, Moore (1991) planteó la existencia de dos tipos de brechas en la curva de segmentación: unas de rango menor y otra mucho más relevante. Entre las primeras, una es la que ocurre entre innovadores y adoptadores tempranos, en tanto que ciertas tecnologías no terminan de incorporarse a pesar del entusiasmo de los primeros²⁹. Otra de este tipo es la que sucede entre las dos mayorías, la temprana y la tardía, ya que para que la tardía incorpore el nuevo estándar tecnológico es necesario que los usuarios sean competentes para utilizarlo, esto es, que sientan que es verdaderamente fácil emplearlo.

Ilustración 8. Brecha en la segmentación de usuarios según el ciclo de vida de adopción de tecnologías.



Fuente: Moore (1991).

Sin embargo, la *brecha crítica* se produce entre los adoptadores tempranos y la mayoría temprana. Moore señala que puede ser difícil de observar, puesto que el tamaño del mercado que representan es al principio similar, pero que las razones de compra y la interiorización de ese acto por cada uno de estos dos segmentos son muy diferentes. Los adoptadores tempranos buscan revolucionar con una innovación radical, mientras que la mayoría temprana busca una evolución natural del producto o tecnología. Este diferente vínculo marca claras diferencias entre lo que sería previsible extraer de unos y otros. Moore distingue también entre adoptadores tempranos *visionarios* y *pragmáticos*; los primeros son los más adecuados para testar productos y participar en el análisis que conduzca a mejoras. Como se ve, el conocimiento detallado de estas tipologías de usuarios es fundamental para complementar el saber hacer de la empresa. Además, puede que sea necesario introducir matices en función del producto o servicio.

Ya se ha citado a Von Hippel como la gran referencia de la innovación de usuario. En gran parte es así porque, siguiendo con esta segmentación, introdujo el concepto de *lead user* o usuario líder (Von Hippel, 1986). Este tipo de usuario se caracteriza básicamente porque está buscando resolver una necesidad propia que no está del todo cubierta a través del producto o tecnología de que dispone. Esto es, está buscando un beneficio personal, sea consumidor final o empresa intermediaria. Además, las innovaciones que desarrolle

²⁹ Cita Moore el caso del esperanto, que no termina de avanzar en número de usuarios a pesar de que las comunidades de *innovadores* están muy comprometidas con su expansión.

pueden transformarse en elementos potencialmente generadores de tendencia y terminar como productos o servicios comerciales. De ahí el interés de las empresas por acceder a este colectivo.

De manera más específica, Lüthje (2004), a partir de una amplia revisión de literatura académica, especifica seis características de los *lead users* y las agrupa en dos grandes bloques. El primero incluye aquellas que tienen que ver con una alta expectativa respecto a los beneficios que obtendrán mediante las innovaciones que lleven a cabo; el segundo, en cambio, incluye las características relacionadas con su sabiduría en cuanto al producto o servicio en cuestión.

Así, en el primer bloque incorpora:

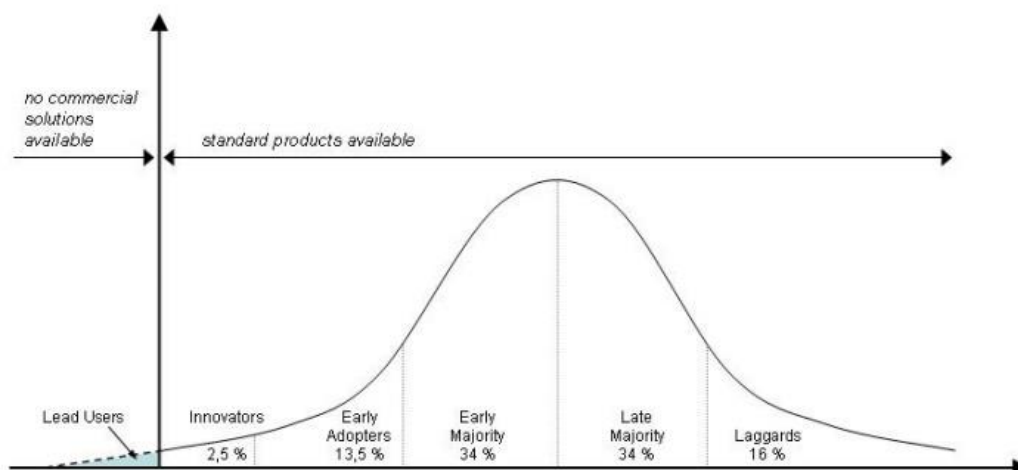
1. El descubrimiento de necesidades que aún no han sido identificadas por los propios fabricantes.
2. La insatisfacción respecto a lo que ofrece el producto actual.
3. La expectativa de llegar a conseguir ciertos beneficios económicos por el trabajo creativo que llevan a cabo.
4. La diversión que les produce el propio proceso de *enredar* con el producto.

Por su parte, en el segundo bloque incluye:

5. La experiencia intensa en el uso del producto.
6. El conocimiento del producto, esto es, su diseño, los materiales que lo componen y las tecnologías empleadas.

Tal como se muestra en la ilustración adjunta, los usuarios líderes aparecen en un extremo de la curva normal y se asocian con la posibilidad de que innoven mediante soluciones que en principio todavía no forman parte del mercado, aunque, por supuesto, con la perspectiva de que en algún momento se incorporen a él.

Ilustración 9. Ubicación de los usuarios líderes en el esquema de difusión de la innovación de Rogers.



Fuente: Von Hippel (2005a).

Debido a que las empresas se ven obligadas a diseñar y fabricar algo que sí o sí tenga visos de salida comercial, tienen que esperar a contar con información fiable de los estudios de mercado que realizan. Sin embargo, los usuarios no están constreñidos por esa limitación. De hecho, una cierta parte de ellos, aquellos que consideramos como

usuarios líderes, inician mucho antes que la empresa su búsqueda de soluciones específicas. No se conforman con esperar a que la maquinaria empresarial de tratamiento de la información procese las señales del mercado y las traduzca en oferta de producto o servicio. De ahí que, tal como señala Von Hippel (2017), en la comparativa entre la innovación que procede del usuario y la que desarrolla la empresa, la primera comienza a ponerse en marcha mucho antes.

A efectos de análisis conviene distinguir entre los usuarios líderes que son consumidores finales (personas) y las empresas u organizaciones en general que usan productos o servicios. Como se indicó antes, en el primer caso no es fácil encontrar evidencias empíricas de hasta qué punto son los usuarios –como personas individuales– los responsables de innovar en vez de las empresas proveedoras. En los bienes de consumo, por tanto, la investigación ha sido más escasa (Lüthje, 2004). De hecho, se llega a hablar de *hidden innovation* (Harris & Halkett, 2007; NESTA, 2006) para reconocer que, efectivamente, una buena parte de la innovación queda oculta. Por eso se suele argumentar que, en realidad, las capacidades para innovar están mucho más distribuidas entre amplios sectores de la población y no solo entre profesionales especializados. En muchas ocasiones ni siquiera los propios fabricantes conocen las innovaciones que se han desarrollado en torno a sus productos y servicios. Los usuarios, con la actitud y la pasión necesarias, una amplia base experiencial y el acceso a múltiples fuentes de información, sobre todo a través de Internet, pero también mediante interacción con otros colegas locales, llevan a cabo gran parte de las innovaciones al margen de los cauces oficiales.

Es evidente que usuarios individuales y empresas representan dos categorías diferentes y que, por tanto, se ha de matizar la forma en que en cada caso se los puede considerar como usuarios líderes. En el primer caso cabe analizar las motivaciones que conducen a la persona individual a conectarse emocionalmente con la tecnología, el producto o el servicio y las capacidades de que dispone para poder innovar (se suele aludir al *background* como factor explicativo del tipo de innovaciones que podrían aportar). En el segundo, el análisis es, si cabe, más complejo por cuanto en la conexión emocional con el producto o servicio pueden suponerse intensidades e intereses diferentes según el puesto de trabajo y la responsabilidad de las personas en la organización, como se comentó antes.

Otro concepto interesante es el de *embedded lead user* (ELU), propuesto en origen por Schweisfurth (T. Schweisfurth, 2013) y que ha sido desarrollado después a través de varios artículos (T. G. Schweisfurth, 2017; T. G. Schweisfurth & Herstatt, 2015; T. G. Schweisfurth & Raasch, 2015). El ELU se diferencia del usuario líder en que no es un simple *prosumidor*, sino que trabaja dentro de la organización que diseña o fabrica el producto en cuestión. Se define por tres características principales: (1) aporta una doble implicación, tanto procedente de su trabajo dentro de la propia compañía como del contexto de uso de los productos y servicios, lo que es probable que afecte a la forma en que lo asimila y también a cómo se comporta dentro de la organización, (2) es más activo a la hora de compartir y diseminar información relativa a las necesidades del mercado de cara a innovar y (3) presenta una mayor orientación al cliente, supera mejor las barreras organizativas y muestra un comportamiento más innovador en general. Así pues, se pueden distinguir usuarios líderes externos e internos.

Existen diferentes metodologías para identificar usuarios líderes. En el ámbito del marketing, por ejemplo, han sido habituales las encuestas para trabajar luego con *focus groups* integrados por personas representativas del cliente objetivo que tuvieran cierta

capacidad de propuesta. No obstante, cabe considerar tres grandes líneas de identificación de usuarios líderes. La primera es la propuesta por Von Hippel (2005), la segunda proviene de Lüthje y sus colaboradores (Lüthje & Herstatt, 2004), y la tercera, del uso de enfoques netnográficos (Belz & Baumbach, 2010; Eisenberg, 2011; Kozinets, 1998, 2002, 2010). Además, existen propuestas que combinan los enfoques anteriores para elaborar herramientas más sofisticadas e incluso utilizando las redes sociales en Internet (Kratzer, Lettl, Franke, & Gloor, 2016; Pajo, Verhaegen, Vandevenne, & Duflou, 2014).

Por su relevancia para la investigación que se desarrolla en esta tesis, conviene detenerse algo más en esta tercera vía de identificación de usuarios líderes que se apoya en la netnografía y más en particular en el análisis de redes sociales. La netnografía se define como una “nueva metodología de investigación cualitativa que adapta las técnicas de investigación etnográfica al estudio de las culturas y de las comunidades que emergen mediante comunicaciones mediadas por tecnologías” (Kozinets, 2002). Con apoyo en estas técnicas, Kratzer, Lettl, Franke & Gloor (2016), mediante tres diferentes estudios, confirman de forma nítida que los usuarios líderes se posicionan como puente entre distintos grupos sociales. Más allá de esta conclusión, los autores afirman que lo verdaderamente relevante es que hoy en día el uso de herramientas informáticas permite extraer fácilmente datos. Las organizaciones que no usen este tipo de soportes pueden perder competitividad al no ser capaces de detectar rápidamente quiénes emergen como usuarios líderes. A esta supuesta facilidad para detectarlos conviene, no obstante, añadirle estudios cualitativos de carácter longitudinal, debido al carácter dinámico de las relaciones interpersonales a lo largo del tiempo.

Si bien la identificación de usuarios líderes es útil por cuanto permite abrir líneas de trabajo específicas para innovar con ellos, no hay que descartar al resto de usuarios. En esta línea es esclarecedor el ejemplo de la Wikipedia a fin de entender que diferentes tipos de usuarios realizan diferentes contribuciones, pero todas ellas útiles. Es cierto que las innovaciones (nuevos contenidos en forma de artículos, si sirve el símil) solo procederían de un número limitado de usuarios muy comprometidos (usuarios líderes), pero la aportación en forma de pequeñas correcciones de un número mucho más amplio de usuarios es también relevante y necesaria³⁰.

Entender la contribución de los usuarios en la innovación de productos y servicios supone reconsiderar qué es trabajo y qué no lo es. Hoy en día corrientes como el *do it your self* y la *cultura maker* o la ya mencionada economía colaborativa plantean nuevas formas de generar actividades económicas. De por medio, como hilo conductor, se recurre a la pasión, un componente que puede desarrollarse tanto en el lado “profesional” como en el lado “amateur”, tal como se argumenta que sucede frecuentemente en el campo de la programación de software (Himanen, 2001; Raymond, 2001). Los *hackers* son quienes, organizados en comunidades, mejor ejemplifican esta concepción. Sin embargo, esta perspectiva de compromiso con el propio trabajo puede ampliarse a cualquier tipo de actividad, tal como ha defendido Richard Sennett en su libro *El artesano* (Sennett, 2008).

³⁰ Abundan los ejemplos sobre dotación de capacidades a los usuarios (vía *toolkits*, como se explicará en el apartado siguiente). Uno muy interesante es el del diseño a mano alzada de la empresa sueca de muebles Sketch Furniture mediante el cual cualquier usuario, sin necesidad de conocimientos de programas de diseño asistido por ordenador, puede diseñar su propio mueble (ver <https://youtu.be/8zP1em1dg5k>, consultado el 24 de octubre de 2017). También se puede consultar el sistema SketchChair para que los usuarios finales diseñen sus propias sillas (Saul, Lau, Mitani, & Igarashi, 2011).

Entender a la persona usuaria como potencial fuente de innovación requiere aceptar su particular posicionamiento respecto al producto o servicio de que se trate. Sennett lo explica muy bien en el libro mencionado cuando recurre al símil de la artesanía para trasladar la idea de la comunión entre la persona y el objeto físico que genera (sea esto en tiempo de trabajo o en tiempo de ocio, cabría añadir). Juega incluso con una idea renovada de taller, un lugar donde, sobre todo, se generan experiencias sociales (Sennett, 2008, p. 96):

“Los talleres, hoy como ayer, han sido y son un factor de cohesión social mediante rituales de trabajo, sea el de compartir una taza de té, sea el del desfile de la ciudad; mediante la tutoría, sea la formal paternidad del medievo, sea el asesoramiento informal en el lugar de trabajo; o mediante el hecho de compartir cara a cara la información.”

Hoy en día hay que tener en cuenta, no obstante, que la corriente que empuja al usuario final a intervenir en la modificación del producto o servicio viene también impulsada desde las teorías de *customer engagement*. Las marcas no quieren fiar al producto y sus características la fidelidad de los clientes. Quieren traspasar ese vínculo y entrar en lo emocional, en lo experiencial, como se explicará más adelante cuando se hable con más detalle de la personalización. La economía de la experiencia y el *engagement* se convierten en las grandes herramientas para construir mercados con mayor probabilidad de consumo. Las marcas se empeñan en que el usuario pueda personalizar el producto. Esto se traduce en la incorporación del posesivo “my” en el producto o servicio³¹.

3.2.1. Innovación de usuario frente a innovación abierta

A fin de confrontar estos dos enfoques y para ayudar a comprender qué aporta cada uno de ellos y en qué se diferencian, se toma la referencia de Piller & West (2014), quienes en el libro *New Frontiers in Open Innovation* dedicaron un capítulo a la *coupled innovation* (Gassmann & Enkel, 2004). Este tipo de innovación surge de la colaboración activa entre una organización y otros agentes de su cadena de valor. En la tabla 2, adaptada de la propuesta por los autores, se observan los matices.

En cierta forma cabe deducir que la innovación abierta no cuestiona el statu quo de la empresa como tal. Esta continúa liderando el proceso de innovación y solo busca nuevas fuentes para añadirlas a las ya disponibles en su interior. En cambio, la innovación de usuario recurre a diferentes grados de descentralización. El control de la empresa sobre el proceso innovador se relaja debido a la *democratización* que acontece, siguiendo el término que utiliza Von Hippel (2005).

Desde una concepción estrictamente empresarial, enfocada hacia el beneficio económico, típica de la innovación abierta, se pasa a modelos más sociales en los que emerge la idea de los comunes, de un beneficio colectivo. Se proponen, por tanto, otras maneras de

³¹ Orbea dispone, por ejemplo, de “MyO”, pero antes fue el Fiat Mío o los configuradores web que ofrecen los fabricantes de vehículos para que el consumidor cree “su” producto único combinando un buen número de opciones. En productos de consumo son ejemplos habituales los que tienen que ver con personalización de zapatillas deportivas de Adidas, Nike (*create your revolution*) o cualquier otra marca. Incluso Mondragon Unibertsitatea ha puesto en marcha su titulación MyGADE, al igual que M&Ms tiene Mymms. Los ejemplos son muy numerosos. La tendencia se convierte en estándar y la personalización aparece como uno de los grandes vehículos para asegurar las ventas.

regular la propiedad intelectual, lo que da paso, por ejemplo, a licencias del estilo de Creative Commons. No se trata, no obstante, de sustituir el copyright y los tradicionales derechos de propiedad intelectual, sino de ofrecer alternativas que pueden complementar la manera en que se comparte conocimiento. Lo social impregna con más fuerza la innovación de usuario y favorece dinámicas colaborativas de mayor espectro.

Surge de esta forma la cuestión ética. La contribución de los usuarios se puede sumar de forma gratuita a la que llevan a cabo las empresas. La innovación de usuario procede de la pasión de las personas, un territorio que se guía no tanto por la razón sino más bien por la emoción. El vínculo que cada cual decide establecer con un producto o servicio es una opción personal sobre la que poco cabe objetar. Sin embargo, el tiempo que se dedica a aportar ideas o a experimentar para innovar es un tiempo muchas veces no retribuido en términos económicos, pero sí que puede serlo en términos emocionales. La innovación de usuario se introduce, por tanto, en territorios más alejados de márgenes y rentabilidades, aspectos estos que la empresa siempre tendrá en consideración. Si la innovación abierta no cuestiona el modelo de negocio, la de usuario, en cambio, abre puertas que conducen a otras lógicas de relación entre las empresas y sus clientes y usuarios. Es evidente la conexión con los postulados de la economía conductual.

Aspecto	Open Innovation	User Innovation
Referentes principales	Henry W. Chesbrough	Eric Von Hippel
Conceptos básicos	<ul style="list-style-type: none"> • El conocimiento está disperso más allá de los límites de cualquier empresa. • La innovación debe estar alineada con el modelo de negocio de la empresa. • Las empresas deberían impulsar tanto alternativas internas como externas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los usuarios disponen de información única difícil de compartir para las empresas. • Cuando pueden, satisfacen sus propias necesidades. • Muchos comparten lo que saben de forma gratuita con los demás.
Foco de la transferencia	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento tecnológico en forma de propiedad intelectual o tecnologías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Información sobre necesidades e ideas y sobre cómo convertirlas en soluciones.
Acuerdos típicos para regular la transferencia de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos de investigación. • Licencias y acuerdos sobre propiedad intelectual. • Concursos vía crowdsourcing para buscar soluciones técnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Método de usuario líder. • Comunidades de usuarios.
Prácticas de propiedad intelectual habituales	<ul style="list-style-type: none"> • Patentes. • Contratos de licenciamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se comparte gratuitamente. • Código abierto y licencias del estilo Creative Commons.
Gobernanza del proceso de innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo privado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo colectivo o privado-colectivo.
Motivaciones de los actores para comprometerse	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos monetarios. • Innovación vista como un “mercado de dinero”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos de uso propio. • Incentivos sociales. • Innovación vista como un “mercado social”.
Decisiones clave desde la perspectiva de management	<ul style="list-style-type: none"> • Construir capacidad de difusión. • Definir y defender la propiedad intelectual. • Organización interna para desarrollar la innovación abierta. • Definir métricas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar usuarios líderes. • Establecer estrategias de puente con usuarios líderes. • Definir fórmulas adecuadas de coordinación. • Apertura de la propiedad intelectual.
Otros flujos de investigación relacionados	<ul style="list-style-type: none"> • Redes de investigación y desarrollo y alianzas estratégicas. • Contratos universidad-empresa. • Teoría de la difusión de la innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos de investigación de mercados que tengan en cuenta la “voz del cliente”. • Diseños participativos. • Producción social.

Tabla 2. Comparación entre innovación abierta e innovación de usuario.
Fuente: elaboración propia a partir de Piller & West (2014).

3.2.2. Personalización de producto o servicio

A fin de ampliar la perspectiva de la innovación que procede del usuario y vincularla más directamente con la marca, conviene considerar con más detalle la idea de personalización (*mass customization*). En cierta forma se plantea como una evolución natural del management contemporáneo, a medida que avanza el conocimiento más detallado en torno a los clientes y los consumidores. Una referencia interesante para su análisis procede de Gilmore y Pine II, concretamente de su artículo seminal *The four faces of mass customization* (Gilmore & Pine, 1997). Los autores indican en este artículo que las marcas pueden personalizar sus productos y servicios de diferentes maneras. Proponen cuatro tipos de personalización: colaborativa, adaptativa, cosmética y transparente. Aunque estos tipos no son entre sí excluyentes, proporcionan a las empresas un marco de reflexión amplio para decidir cuál puede ser la forma adecuada de acuerdo con las características de su mix producto-mercado. Además, la personalización se puede llevar a cabo en torno a diferentes aspectos, relacionados tanto con el producto como con los servicios a su alrededor: el packaging, los materiales de apoyo en torno al marketing, la colocación en el punto de venta, los términos y condiciones de uso, los nombres que se le asignan o el uso para el que se concibe.

En la *personalización colaborativa* se asigna un rol activo al usuario, quien participa en la fase de diseño y puede jugar con las diferentes posibilidades que se le ofrecen. Esto es posible en tanto se opera no con producto real, ya fabricado, sino con una representación del producto real a través normalmente de soportes digitales. En este proceso es necesaria también la intervención de profesionales de la marca, quienes asesoran al usuario apoyándose en este tipo de herramientas digitales. Todo ello sucede, por tanto, en una fase inicial del lanzamiento al mercado del producto o servicio. En el sector del MTB esto podría llevarse a cabo mediante el desarrollo de software que permitiera un codiseño de producto. No obstante, es más habitual trabajar mediante paneles de usuarios en sesiones tipo *focus groups*.

Otra manera en la que desarrollar esta personalización colaborativa va más allá del diseño y se apoya en representaciones digitales. Opta por no acumular inventario, sino esperar a que el cliente o usuario se decida por la compra de un particular producto o servicio. En ese momento se activa su fabricación para entregarlo allí donde el usuario lo solicite. Eso sí, la distribución debe ser capaz de llegar con rapidez al lugar donde se generó el pedido.

La *personalización adaptativa*, por su parte, persigue optimizar las modificaciones a partir de estándares. En ese sentido el usuario interactúa directamente con el producto más que con quien lo provee. “Each customer independently derives his or her own value from the product because the company has designed multiple permutations into a standard, but customizable, offering” (Gilmore & Pine, 1997). En muchas ocasiones son los propios usuarios quienes reciben del fabricante la capacidad real de modificar sus productos o servicios. Así pues, es el propio cliente o usuario quien interviene, con un enfoque que, por tanto, no queda lejos de la innovación de usuario, en la medida en que le proporciona espacio para intervenir en la adecuación del producto o servicio.

Si se considera una bicicleta de montaña como la Oiz, esto puede llevarse a cabo de diferentes maneras. Lo más habitual es actuar a través de opciones de regulación en las

suspensiones, modificar la distancia de las manetas de freno o cambiar la transmisión de biplato o monoplato. Son solo algunos ejemplos, porque las opciones son abundantes.

En cambio, la *personalización cosmética* incide en la presentación final del producto o servicio ante el usuario. El caso más simple es que este pueda ver en él su nombre o algún otro rasgo de su identidad. Esta apariencia especial, particular y única para cada usuario, genera un vínculo intenso en el plano simbólico y emocional. Normalmente este tipo de personalización sucede en las fases finales de la cadena de valor, en el momento de entregar el producto o servicio y no tiene por qué incrementar los costes³². En el caso del MTB podría ser el caso de la participación del usuario cuando, por ejemplo, solicita que su nombre figure en algún lugar del cuadro de la bicicleta que adquiere, algo que ya sucede mediante el programa MyO de Orbea, citado anteriormente.

Por último, la *personalización transparente* se caracteriza principalmente por producirse de una forma tan natural que el cliente ni siquiera es capaz de percibir que está recibiendo un producto o servicio personalizado. Supone, claro está, conocer al detalle lo que los clientes individuales necesitan. Representa, en cierta medida, lo contrario de la personalización cosmética, en tanto que no entrega un packaging diferenciado, sino uno estándar que incluye, eso sí, un producto que ha sido personalizado. No se asalta al usuario con encuestas ni se le requiere para participar en grupos de discusión; simplemente se observa y se toma nota de su comportamiento para entregarle aquello que en ocasiones precedentes le satisfizo. Eso sí, requiere acceder a datos muy específicos sobre lo que los clientes eligieron. Si se observa el sector del MTB, no parece un tipo de personalización lógica ya que en todo momento se persigue satisfacer la necesidad de *sentir* que se posee algo específico y casi único.

Comprendidas las diferencias entre estas cuatro maneras de personalizar, la cuestión es por cuál de ellas apostar o, si fuera el caso, de qué forma combinarlas. Parecería lógico optar por una de ellas como elección principal a modo de seña de identidad de la marca, pero sin descartar el uso de algunas de las otras formas, ya que no siempre es fácil desarrollar un modelo puro. La piedra angular de todo el edificio será, no obstante, el conocimiento minucioso de cada cliente o usuario. Este es el punto de partida que da pie a elegir uno u otro camino. Como concluyen Gilmore y Pine II (1997):

“There is a time to conduct a dialogue with customers and a time to observe silently, a time to display uniqueness and a time to embed it. Businesses must design and build a peerless set of customization capabilities that meet the singular needs of individual customers.”

La personalización cobra mayor relevancia a medida que se asciende en la gama de producto, ya que se pretende proporcionar experiencias únicas a quienes acceden a los productos o servicios. La conexión entre marca y personas usuarias pasa por comprender qué desean estas últimas. En consecuencia, a través de un ejercicio de empatía, habría que reconocer que diferentes usuarios pueden requerir diferentes tipos de personalización. No es tanto concebirlo desde el lado de la oferta, sino más bien desde la demanda. Y ahí, por supuesto, es muy importante reconocer que personalizar admite fórmulas diferentes,

³² Esto es lo que explican Gilmore y Pine II en el artículo que se cita respecto al caso de Hertz, la empresa de alquiler de vehículos. Es un aspecto muy importante ya que un incremento excesivo en el precio de venta podría poner en riesgo la decisión final de compra.

porque de esta manera se estará en mejor disposición para conseguir el mix adecuado para cada persona usuaria.

Sirva un último apunte para incidir también en las posibilidades que se derivan de la personalización online. Los soportes digitales facilitan una experiencia en la que personalizar el producto queda al alcance de cualquiera. Y hay investigación que demuestra que este tipo de oferta online sirve también para que las personas se identifiquen mejor con el producto o servicio en cuestión (Kwon, Ha, & Kowal, 2017):

“This study mainly argues that a successful online self-customization experience goes beyond simply increasing a consumer’s preference fit; it provides an opportunity to develop a meaningful relationship with customers by allowing them to embed their sense of self into the customized products and thus identify themselves with the products.”

En esta línea, un ejemplo es la reciente iniciativa #OrbeaInstagramChallenge, puesta en marcha el 30 de octubre de 2017. La iniciativa utiliza un concurso que anima a los usuarios a servirse del sistema online de personalización de Orbea (MyO) para “diseñar la bicicleta de sus sueños”. En este caso se propone usar la red social Instagram como escaparate para mostrar las bicicletas personalizadas que luego serán sometidas a votación por la comunidad. El premio final es, nada más y nada menos, que conseguir la bicicleta que se ha diseñado mediante MyO³³.

3.2.3. Free innovation

A principios de 2017 Eric Von Hippel ha publicado *Free Innovation* (Von Hippel, 2017), un libro en el que incorpora este nuevo concepto. En cierta medida, es una evolución lógica a partir de la denominada *user innovation*, en tanto que se reconoce —con datos— que el fenómeno de las contribuciones de los usuarios está muy extendido y que la característica más destacada de estas personas es que *lo hacen porque sí* y sin esperar, en la mayoría de los casos, nada a cambio. Son actividades que *salen de dentro*. El autor presenta *Free Innovation* como un nuevo paradigma que integra diversas visiones alrededor de un nuevo constructo. La define de esta forma (Von Hippel, 2017, p.1):

“I define a free innovation as a functionally novel product, service, or process that (1) was developed by consumers at private cost during their unpaid discretionary time (that is, no one paid them to do it) and (2) is not protected by its developers, and so is potentially acquirable by anyone without payment—for free. No compensated transactions take place in the development or in the diffusion of free innovations.”

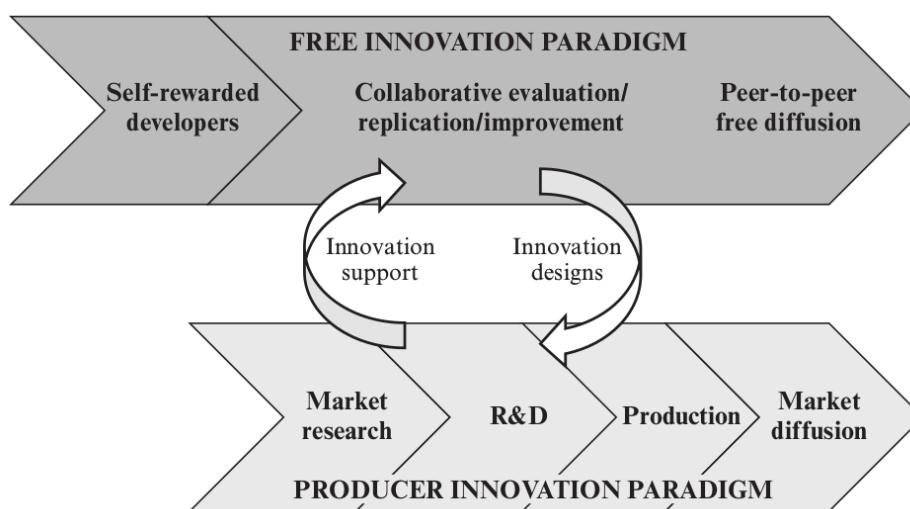
Von Hippel enmarca este tipo de innovación en lo que denomina *household sector*, esto es, la economía doméstica. Frente a las habituales estadísticas gubernamentales que miden la innovación que desarrollan las instituciones (empresas fundamentalmente), se trata ahora de incidir en aquella otra que suele escapar de esas mediciones oficiales y que lleva a cabo la ciudadanía en su sentido más amplio. Las motivaciones que hacen posible que millones de personas se pongan manos a la obra por su cuenta son muy diferentes de las que provienen de las empresas. En general, son motivaciones intrínsecas, que

³³ Se pueden consultar más detalles de esta propuesta en <https://www.orbea.com/es-es/blog/orbea-instagram-challenge> (accedido el 31 de octubre de 2017). El resultado final está disponible en <https://www.orbea.com/es-es/blog/winner-orbea-instagram-challenge/> (accedido el 14 de febrero de 2018).

proceden de cada persona individual por la simple razón de que se siente a gusto innovando alrededor de aquello que la apasiona. Diversión, aprendizaje o simple altruismo aparecen como elementos movilizadores.

La ilustración adjunta muestra la comparación entre este nuevo paradigma y el tradicional de la innovación que desarrollan las empresas productoras. Es importante señalar que no se presentan como paradigmas competidores entre sí, sino complementarios. Von Hippel enlaza con trabajos anteriores que ya adelantaban la capacidad disponible de miles y miles de personas que decidían dedicar su tiempo libre a actividades tradicionalmente consideradas como productivas. Sin embargo, hoy en día la disponibilidad de tecnologías al alcance de casi cualquier persona eleva la capacidad de los *free innovators* a cotas nunca antes conocidas (Shirky, 2011).

Ilustración 10. Paradigma de Free Innovation frente a Producer Innovation.



Fuente: Von Hippel (2017).

En tanto que vinculados entre sí estos dos paradigmas, el autor concibe cuatro tipos de interacciones entre ambos:

- *Competición.* La economía doméstica puede *trabajar* en los mismos productos o servicios y ofrecer, así, una alternativa al mercado tradicional. En este sentido, al aumentar la oferta pueden en parte hacer caer los precios.
- *Complementariedad.* La economía doméstica y la tradicional llevan a cabo actividades innovadoras que se pueden complementar.
- *Difusión.* La economía doméstica crea unos primeros prototipos que luego recoge la industria y los convierte en productos de mercado para su fabricación seriada.
- *Apoyo.* La industria busca en la economía doméstica un apoyo para desarrollar innovaciones y la incentiva de diversas maneras.

Curiosamente, para el segundo y el tercer tipo de interacción, Von Hippel cita como ejemplo el sector de la bicicleta de montaña. Propone superar, de esta forma, el enfoque de “mercado” tan presente en las definiciones tradicionales de innovación. Más allá de las transacciones económicas de mercado, existe todo un *ejército* de personas que *trabajan* en sus talleres particulares, en sus garajes, en sus aficiones, en una labor callada que, sin embargo, puede dar lugar a importantes innovaciones. No hay nóminas de por

medio ni criterios de máxima eficiencia ni competitividad. Su lugar lo ocupa el placer de dedicar el tiempo a lo que a cada persona le gusta y con lo que disfruta.

La fuerza de este nuevo paradigma se ha analizado mediante una serie de encuestas nacionales llevadas a cabo entre 2011 y 2015 en el Reino Unido, Japón, Canadá, Corea del Sur, Finlandia y Estados Unidos. Los resultados arrojan una cifra espectacular: 24,4 millones de personas han desarrollado algún tipo de innovación de producto (y se recalca, “solo de producto”, ya que no se ha preguntado por otro tipo de innovación sobre servicios o procesos).

	UK (n = 1,173)	US (n = 1,992)	Japan (n = 2,000)	Finland (n = 993)	Canada (n = 2,021)	S. Korea (n = 10,821)
Percentage of consumer innovators in the population aged 18 and over ^a	6.1%	5.2%	3.7%	5.4% ^b	5.6%	1.5%
Number of consumer innovators aged 18 and over ^a	2.9 million	16.0 million	4.7 million	0.17 million ^b	1.6 million	0.54 million

a. In all six surveys individuals under age 18 were excluded due to youth privacy considerations.

b. In Finland, the age range was 18–65.

Tabla 3. Población que desarrolla productos para su propio uso en seis países.
Fuente: Von Hippel (2017).

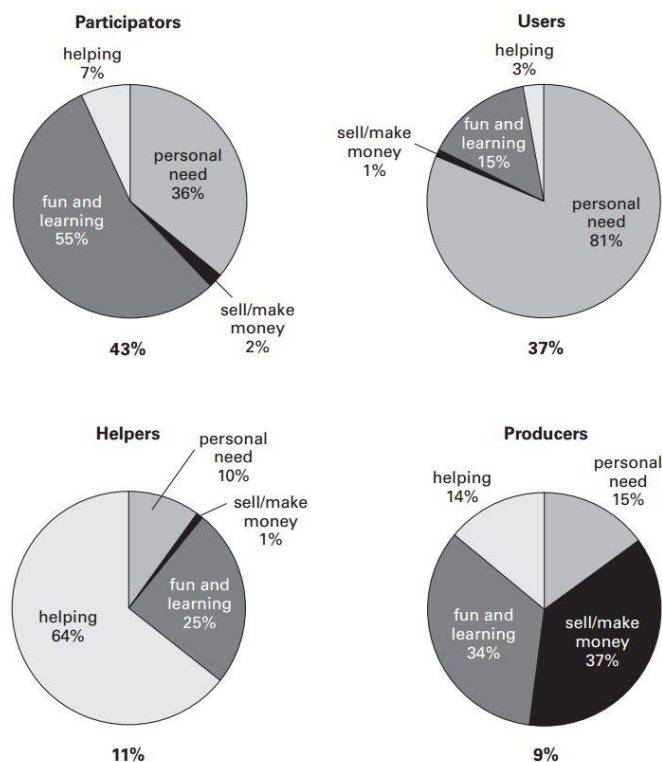
Como puede apreciarse en la tabla, los resultados fluctúan entre el 1,5% de Corea del Sur y el 6,17% del Reino Unido. El caso es que, traducidos esos porcentajes a número total de personas, las cifras alcanzan los 24,4 millones que se apuntaban. Si en vez de contar personas se pregunta por la inversión dedicada a este tipo de actividades, los números son de nuevo llamativos. La economía doméstica alcanza casi el 30% de la inversión en innovación que realiza la economía tradicional.

¿Por qué las personas en la economía doméstica dedican su tiempo y su dinero a innovar? A partir de investigaciones anteriores, existe un cierto consenso en que estas motivaciones pudieran ser: (1) el uso personal de las innovaciones que se desarrollen, (2) la diversión que en sí mismo suponen, (3) el desarrollo de habilidades y el aprendizaje, (4) la ayuda a otras personas y, finalmente, (5) conseguir dinero. Para profundizar en esta cuestión Von Hippel y sus colegas realizaron una encuesta en Finlandia y efectuaron un análisis tipo clúster para agrupar los diferentes tipos de personas que innovan a través de la economía doméstica.

Como se observa en el gráfico 3, el análisis clúster determinó, en base a las cinco motivaciones principales señaladas, estos tipos de *free innovators*: participativos, usuarios, ayudantes y productores. Los *participativos* representarían el 43% del total y su motivación principal tiene que ver con divertirse y aprender con lo que hacen, aunque también persiguen satisfacer una necesidad personal. Los *usuarios* serían aquellos que buscan fundamentalmente la satisfacción de esa necesidad personal y que, por tanto,

harán uso de *su innovación* cuando les haga falta. Los *ayudantes* desean sobre todo ayudar a los demás y buscan la diversión y el aprendizaje. Por último, los *productores* incluyen en su marco motivacional el hecho de poder hacer dinero con lo que desarrollen, aunque también muestran otro tipo de motivaciones.

Gráfico 3. Análisis tipo clúster de free innovators en función de sus motivaciones.



Fuente: Von Hippel (2017).

De todo lo anterior se deriva una considerable diferencia entre las motivaciones de las empresas y las motivaciones de las personas. En cierta forma suponen dos caminos paralelos, pero con algunos puntos de encuentro, tal como se deduce de las *interacciones* que se comentaban antes. Aquí cabe considerar que se abre una oportunidad para investigar. Cada sector, cada producto o servicio genera a su alrededor un ecosistema de agentes que intervienen y que necesita un análisis más pormenorizado. No parece lógico pensar en una receta única, sino en un conjunto de variables que admiten múltiples combinaciones según los casos.

Las personas en la economía doméstica se mueven, en gran parte, libres de los condicionamientos del mercado. Como no son empresas, no deben analizar continuamente la manera en que la innovación impacta en las ventas o en los márgenes. Estas personas hacen las cosas porque *les sale de dentro*, como se decía antes. En ese sentido, pueden entenderse como *pioneras*. Llegan a anticipar lo que en un futuro quizá se convierta en un producto o servicio avalado por la industria tradicional. Incluso parece que cada vez son más capaces de disponer de medios, en tanto que las tecnologías avanzan. Ya se ha apuntado la fuerza de la *cultura maker*, la cual se dota de los llamados *maker spaces*, lugares a medio camino entre el garaje personal y la fábrica tradicional. De nuevo puede entenderse en términos de competición o de colaboración. O incluso –y quizá tiene más sentido– en términos de *coopetición* (Nalebuff, Brandenburger, &

Maulana, 1996), pero no tanto entre empresas –el enfoque de estos autores– sino entre esas empresas y las personas que usan sus productos y servicios.

Siguiendo este enfoque, la economía productora tradicional deberá buscar la forma de complementar y no tanto de hacer lo que la economía doméstica ya está haciendo. Pero a nadie se le debe escapar la compleja relación que esto supone. Así, a partir de los cuatro tipos de interacciones antes descritas, aparecen sus respectivos tipos de mercado diferentes:

- *Free-contested markets*, en los que la economía doméstica compite contra la tradicional.
- *Free-complemented markets*, donde se complementan.
- *Free spillovers of design information to producers*, donde la economía tradicional recoge lo que la doméstica propone y lo traduce a mercado.
- *Producers' support for free innovation*, donde la economía tradicional toma un rol activo para impulsar la doméstica a fin de conseguir sus objetivos.

Así pues, *Free Innovation* se plantea como un nuevo paradigma que recoge ideas de otras corrientes, pero marca algunas distancias con ellas. En el capítulo final de su libro Von Hippel matiza las diferencias frente a *user innovation*, *commons-base peer production* y *open innovation*. Respecto a la primera indica esto:

“The user innovation research lens is useful to distinguish between innovators who have first-hand vs. second-hand information regarding needs for a given innovation. Users, whether free innovators or firms, are the generators of need information. In contrast, producers must acquire it, with greater or lesser loss of fidelity, from users. [...] As a second matter, users, whether individual free innovators or user firms, are likely to care only about their own needs for an innovation, while producers, motivated by sales, must care about broader markets.” (p.144)

También considera interesante la aportación procedente de la denominada *commons-base production*, tal como la ha presentado Yochai Benkler (2002, 2006):

“Commons-based peer production is term coined and brought to research prominence by Benkler (2002, 2006). It describes distributed “production” networks in which large numbers of contributors bring their own resources to an activity. They then work cooperatively, often via the Internet, to generate valuable outputs and reveal them to the commons.” (p. 143)

Por último, la comparación con la innovación abierta ya se ha explicado en el apartado 3.2.1 y se han puesto de manifiesto las diferencias con respecto a la innovación de usuario. Von Hippel, no obstante, lo explica de esta manera:

“Open innovation falls squarely within the producer innovation paradigm. This lens is useful to explore and explain why and when a corporate strategy of both acquiring and selling innovative content and intellectual property can increase profits relative to a strategy of relying only on internally developed intellectual property. The term “open” refers to an organizationally open producer innovation process rather than to one involving an information commons. In that way open innovation is closely akin to the concept of technology marketplaces.”

Así pues, de lo expuesto en este apartado se concluye que existe un importante potencial en la innovación procedente de los usuarios, potencial que se manifiesta en cifras recogidas a través de las distintas encuestas nacionales realizadas. Al mismo tiempo, la

manera en que la empresa debería intervenir en el universo de los usuarios es compleja, por cuanto estos se guían por objetivos que no siempre coinciden con los de aquella. Más en concreto, los usuarios suelen ser más proclives a compartir la información que generan; de ahí que existan muchas diferentes propuestas sobre cómo canalizar esta contribución de los usuarios³⁴. Diferentes usuarios pueden aportar diferentes tipos de innovación. La oportunidad es evidente en un mercado que galopa hacia la personalización masiva. Los usuarios quieren (*o les han hecho querer*) productos y servicios únicos y ahora se abre la posibilidad de que intervengan directamente en diferentes momentos de su lanzamiento al mercado. Los usuarios líderes cuentan con la motivación necesaria para aportar su conocimiento. La pregunta es qué tipo de soportes son los más adecuados para facilitar que, efectivamente, lo hagan.

3.2.4. Limitaciones en la innovación de usuario

A fin de disponer de una mirada más amplia sobre la participación de personas usuarias en la innovación organizacional, conviene mostrar también sus limitaciones, al menos tal como han sido recogidas en la literatura científica (Bogers et al., 2010; Trott, Duin, & Hartmann, 2013). Trott, Duin y Hartmann ponen el foco en tres grandes ámbitos. Desde la perspectiva *conceptual* argumentan que Von Hippel, aunque maneja profusamente el concepto de innovación, no aporta una definición específica del término. Por el contrario, los autores consideran que lo confunde con otro concepto, el de *invención*. Señalan que la innovación es un proceso global, en el que en varias fases y con la intervención de diferentes partes, se alcanza un objetivo final. No es adecuado, por tanto, circunscribirlo a una fase inicial muy concreta en la que parece que es donde efectivamente interviene la persona usuaria, según el enfoque de Von Hippel. En concreto citan cuatro grandes fases en las que se podría participar: la identificación de necesidades, la investigación y desarrollo, la construcción de prototipos y finalmente la comercialización y difusión. Argumentan que la escuela de innovación de usuario simplifica en exceso y no acota como debiera lo que entiende por innovación, pues se queda más en la idea, ya recogida líneas arriba, de “invención”.

Esta crítica coincide en cierta manera con uno de los hilos conductores de esta investigación: ampliar el concepto de innovación, en este caso siguiendo la definición que propone el Manual de Oslo, ya citado anteriormente. Si Trott, Duin y Hartmann afirman que Von Hippel lo ha circunscrito demasiado a *inventos del usuario*, muy orientados a producto o servicio, en este trabajo se introduce una visión mucho más amplia.

Por otra parte, desde la perspectiva *metodológica* y siguiendo la definición clásica de método del caso, indican que este no se usa en tanto que sea representativo y se pueda generalizar. Debería reconocerse entonces que cada empresa, cada organización, cada sector puede requerir aproximaciones diferentes para conseguir resultados adecuados en innovación. Se critica que la escuela de innovación de usuario coloque el foco en el resultado final de la innovación y se quede con el análisis de la fuente de la que emanó. En definitiva, se afirma que lo que ha podido funcionar en un ámbito no tiene por qué funcionar necesariamente en otro. En este sentido, no obstante, es evidente que las investigaciones iniciales de Von Hippel y sus colegas ya mostraban que el peso de la

³⁴ Una amplia relación de herramientas puede consultarse en Mondragon Ikerketa Kudeaketa MIK, (2013a).

innovación de usuario variaba en función del sector. Cabe considerar que, como consecuencia, las lógicas de intervención también sean diferentes y se reconozca cada caso particular.

Otro aspecto que reseñan los autores del artículo es que las personas usuarias pueden carecer de perspectiva global y quedar demasiado supeditadas a sus necesidades particulares. Por tanto, sus objetivos pueden claramente diferir de los de la organización que lanza al mercado el producto o servicio.

El tercer aspecto que se critica tiene que ver con la evidencia *empírica*. Se argumenta que las innovaciones radicales más relevantes de la historia reciente, a partir de una lista de veinticinco elaborada en colaboración con el Lemelson-MIT Program³⁵, son de carácter tecnológico. Los autores recalcan el hecho de que, por necesidad, estas innovaciones han tenido que llegar del trabajo en equipo de diversos agentes y no obligatoriamente de personas usuarias. Es más, se indica que la mayor parte de esos agentes provendrían del ámbito científico, investigador o del emprendizaje. No obstante, parece lógico considerar que todas las partes acaben siendo necesarias para que las grandes innovaciones salgan adelante. En resumen, se apunta que se realiza una generalización inapropiada y se maneja una definición de innovación anticuada, además de que las innovaciones radicales más relevantes de los últimos años no provendrían de usuarios aislados.

Para terminar este apartado relacionado con la innovación de usuario, se aportan algunas de las tendencias actuales en la materia, derivadas de la revisión de literatura académica, pero, sobre todo, de la participación del investigador en la última edición de la *Open and User Innovation Conference* celebrada en Innsbruck en julio de 2017³⁶.

3.2.5. Tendencias en innovación de usuario

Una buena forma de analizar cuáles son las actuales líneas de investigación sobre la materia es mostrar el programa que se propuso en la citada conferencia de Innsbruck. Dicho programa abarcaba cuatro grandes ámbitos: (1) la resolución de problemas y las toolkits más adecuadas para ello, (2) los concursos, el crowdsourcing y la innovación abierta, (3) la economía colaborativa (*sharing economy*) y las plataformas que han surgido vinculadas a ella, y (4) las comunidades, tanto de usuarios en general como específicamente constituidas alrededor del software de código abierto.

Las diferentes ponencias sobre estos temas permitieron extraer las líneas de trabajo actuales de la comunidad investigadora y también determinar hacia dónde apuntan las tendencias. Por un lado, se observa un acercamiento entre varias líneas de investigación (quizá podrían llamarse escuelas). La innovación de usuario —o la *free innovation*, si se prefiere el nuevo concepto propuesto por Von Hippel— se aproxima a ciertos casos que hoy se engloban en la *economía colaborativa*. En común tienen el uso de tiempo de ocio o de capacidad excedentaria de la persona usuaria. En esta línea se proponía superar el

³⁵ Este programa otorga varios premios anuales a personas inventoras en Estados Unidos. Respaldado por la Fundación Lemelson, se gestiona a través del MIT.

³⁶ Se pueden consultar una serie de artículos relacionados con la conferencia que se publicaron en el blog que acompaña a este doctorado: <http://www.mtbinnovation.com/tag/open-and-user-innovation-conference/> (accedido el 20 de octubre de 2017).

propio concepto de innovación de usuario para poner en valor que la innovación realmente suceda, impulsada desde diferentes ámbitos y en procesos que se apoyan mutuamente.

Otra variable cada vez más presente y que en cierta forma modifica las reglas de juego es *la cada vez mayor oferta de soportes digitales* para llevar a cabo las más variadas actividades relacionadas con la innovación. No es ya que se puedan reducir costes al trabajar, por ejemplo, con simulaciones digitales de los objetos, sino que la forma de compartir la información cambia de raíz. Los costes de distribución tienden a cero con lo que el flujo es cada vez mayor. Las políticas de protección de la propiedad intelectual deben modificarse al cambiar radicalmente sus condiciones de distribución. Lo digital se hace ubicuo e impregna todo. La innovación de usuario no queda al margen de esta evidencia.

En línea con la abrumadora presencia de lo emprendedor en estos últimos tiempos, también aparecen conexiones entre la innovación que procede de los usuarios y la posibilidad de que de ahí surjan *nuevos negocios*. Los usuarios líderes pueden constituir una buena materia prima. Está claro que muchas de estas personas no tendrán esa motivación, pero se puede plantear la posibilidad de que, con formación, herramientas de soporte y algún tipo de mentoría, podrían emerger nuevas empresas, sean puestas en marcha por usuarios líderes o por otras personas a partir de lo que esos usuarios líderes propongan.

Por otra parte, continúa como tendencia la observación de las *comunidades de desarrollo de software de código abierto*. Han sido, son y parece que seguirán siendo referencia para entender cómo se comportan los usuarios a la hora de innovar. Pasa el tiempo y hay comunidades que se afianzan como auténticos referentes de colaboración con marcas. Puede ser el caso, por ejemplo, de las comunidades de usuarios de Mozilla en torno a su navegador Firefox.

También se compartió como línea de trabajo a futuro fortalecer la *oferta universitaria* en el ámbito de la innovación de usuario. Ya existe y cuenta con cierta trayectoria, pero parecía importante avanzar más si cabe en dotar a esta propuesta de un *soporte académico solvente*. Las encuestas nacionales sirven para mostrar que existe una ambiciosa voluntad de investigación para determinar en qué medida es una realidad y qué peso proporcional se le debe asignar en el conjunto de la innovación.

Finalmente, otra línea de trabajo que tuvo su peso en la conferencia de Innsbruck fue la necesidad de *desarrollar políticas públicas* que den apoyo a esta innovación que surge de la economía doméstica. En tanto que hasta ahora ha quedado fuera de los inventarios de innovación y dado que las encuestas nacionales evidencian su considerable volumen, merecería la pena apoyar de alguna forma este otro tipo de economía. La innovación escondida (*hidden innovation*) merece *salir del armario* y recibir mayor atención por parte de las Administraciones Públicas.

3.3. Toolkits de innovación

El concepto de *toolkit de innovación* se refiere al conjunto de herramientas que, puestas a disposición de los usuarios por las marcas, sirven para que estos participen mejor en actividades de desarrollo de un nuevo producto o también en actividades de innovación

en un sentido más amplio. El concepto parte de la convicción de que los usuarios cuentan con un potencial innovador que debe utilizarse para complementar el que está disponible en el interior de la organización. Von Hippel (2001) planteó las *toolkits* de innovación como una alternativa mediante la que las empresas podían disminuir sus costes y sus plazos de innovación, ya que estas *toolkits* (1) permiten a los usuarios diseñar un nuevo producto mediante el método de ensayo-error y (2) les devuelven feedback inmediato sobre el resultado de las ideas que proponen para moldear la conducta. Así pues, se han referido sobre todo a la innovación relacionada con el desarrollo de producto, en tanto que proveen a los usuarios de un conjunto de soportes *amigables* para que lleven a cabo una experimentación activa con él.

La idea de fondo es que la empresa, en vez de utilizar recursos propios para comprender las necesidades de los usuarios, los ponga a disposición de estos para que interactúen y generen nuevas ideas o incluso, si es posible, produzcan el objeto físico en cuestión. Por supuesto que las circunstancias en que empresa y usuarios generan nuevo conocimiento son diferentes y de ahí que haya que diseñar un contexto y unas herramientas específicas. Las *toolkits* de innovación proporcionan una serie de soportes que permiten a los usuarios crear y testar diseños para personalizar productos y servicios como si fueran los propios fabricantes. Esto siempre que, de esta manera, se incurra en menores costes manejando información (Jeppesen, 2002; Von Hippel, 1986).

Poner en manos del usuario recursos para que pueda aportar su conocimiento pasa por delimitar claramente cuáles son las fases en las que se puede descomponer la fabricación de un producto o la entrega de un servicio (Von Hippel, 2001). El usuario no es especialista y su aportación no puede regirse por los mismos parámetros de quien fabrica. Así, en el proceso de elaboración de una pizza se podría, por ejemplo, descargar en el usuario la decisión de qué ingredientes incorporar, en la medida en que ese proceso de añadir *toppings* está separado de otros procesos como la elaboración de la masa o el tipo de salsa que incorpore.

En proyectos de software de código abierto (uno de los sectores tradicionales de la innovación de usuario, como ya se ha comentado) esto resulta muy evidente ya que es preciso descomponer las actividades en módulos que permitan la interacción parcial con el código sin que otros componentes se vean afectados. Esto incluye restricciones en la modificación de elementos nucleares del código, elementos que deben quedar a salvo de alteraciones que pudieran generar perjuicios globales³⁷.

Von Hippel & Katz (2002) caracterizan las *toolkits* de innovación mediante cinco atributos básicos:

1. Favorecen en los usuarios un aprendizaje mediante *ensayo y error*, de forma que tienen la seguridad de estar respaldados por un diseño que tolera estos errores y permiten una vuelta atrás para buscar nuevas vías. Como se comentará más adelante, este tipo de aprendizaje (significativo) presenta un buen número de ventajas asociadas al rol activo que se otorga a quien aprende.

³⁷ Muy interesante es el caso del navegador Firefox de Mozilla, que se citaba antes. En Mozilla desde siempre han contado con una gran tradición de colaboración con personal voluntario. Además de una estructuración de roles muy definida, se ofrece a la comunidad una *toolkit* de innovación muy sugerente: *DevTools Challenger*. Para más detalles se puede consultar <http://devtoolschallenger.com/> (accedido el 27 de octubre de 2017).

2. Proveen un *espacio* apropiado donde experimentar con las diversas *soluciones* posibles. Esto implica medios técnicos y ciertos límites para que quede claro hasta dónde cabe la intervención del usuario. Evidentemente son muy diferentes las posibilidades en tanto que se trate de espacios digitales o físicos³⁸.
3. Se ofrecen como un conjunto de herramientas de *diseño amigable para el usuario* a fin de facilitar su experimentación. Los usuarios deben percibir que es sencillo utilizarlas para no caer en el desánimo producido por una curva de aprendizaje que les penaliza.
4. Incorporan *modularidad* para favorecer la interacción con solo determinadas partes del producto o servicio y así, por ejemplo, focalizar la actividad del usuario sobre elementos de menor complejidad. El todo se descompone en partes para las que se requieren habilidades diferentes.
5. Al usuario le resulta sencillo llegar a un *resultado final* y no hará falta, por tanto, la intervención de personal experto de la empresa para dar el visto bueno a lo desarrollado. Es importante que se perciba cierto control sobre el conjunto de las fases, hasta el final del proceso.

Teniendo en cuenta la interacción que se produce entre usuarios a través de diversos medios, sean presenciales u online, parece lógico ofrecerles ayuda para que puedan desarrollar su actividad en las mejores condiciones posibles. Se trata de que personas que no son especialistas profesionales puedan encontrar soportes que les sirvan de estímulo para innovar. Las *toolkits* de innovación favorecen así la expresión de las ideas propias de los usuarios, al provocar una interacción más rica mediante determinadas herramientas. Enlazan, por tanto, con el *punto de vista constructivista del aprendizaje significativo* (Rodríguez Palmero, 2012) que afirma que la persona ya dispone de sus propios recursos conceptuales y que, con la actitud adecuada y una serie de materiales de apoyo, se aprende con muchas mayores garantías, tal como se explicará en el siguiente apartado, al citar el constructivismo social. En este caso, el aprendizaje se puede traducir en nuevas ideas sobre el producto, servicio o tecnología de que se trate.

Otro argumento que justifica el uso de *toolkits* es la dificultad en la transmisión de la información desde los consumidores hasta los fabricantes. No es tanto que el usuario no desee modificar el producto o servicio, sino que parece muy complicado captar con detalle la información de lo que querría modificarse. Por tanto, si se le proporcionan al usuario las herramientas necesarias y el contexto adecuado, puede que sea él mismo quien diseñe (o incluso fabrique) *su producto*. Hay que tener en cuenta que la dificultad en transmitir el conocimiento no solo reside en los propios contenidos, sino también en la persona misma. Ciertas personas están dotadas de una mayor facilidad para expresar lo que saben, pero también hay quienes, teniendo buenas ideas, se ven en aprietos para comunicarlas con lógica.

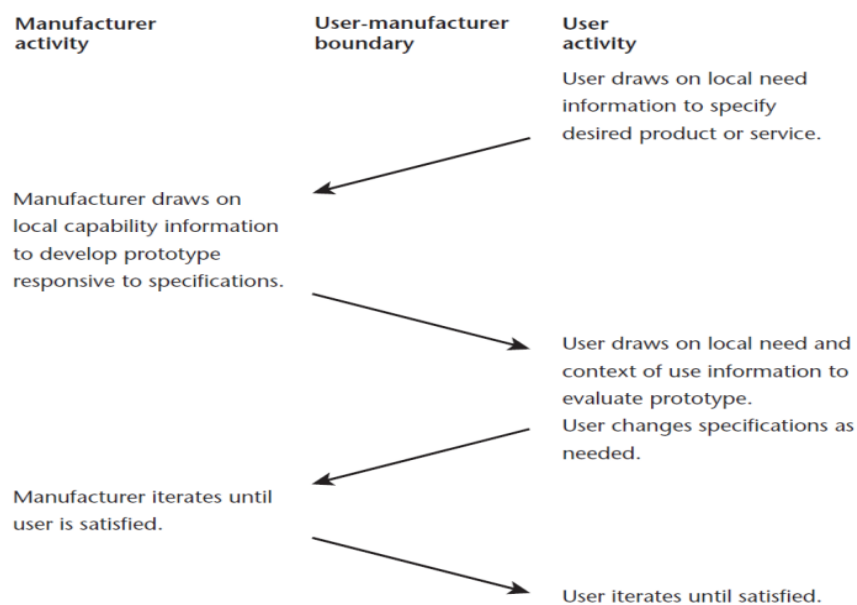
Teniendo en cuenta la clasificación de los cinco criterios listados antes, Goduscheit y Jørgensen (2013) han repasado la producción académica para encontrar quince artículos,

³⁸ No obstante, cada vez existen mejores medios para integrar lo físico y lo digital. De hecho, la eclosión de lo que hoy se denomina industria 4.0 pone en valor esta posibilidad. En realidad, se puede interpretar como otro salto más (quizá cualitativo) en la personalización de producto y servicio. Son numerosos los ejemplos que explican cómo los usuarios introducen su pedido personalizado en el sistema. Un ejemplo es lo que sucede en Orbea con su propuesta MyO, ya comentada antes. El binomio físico/digital, concebido como una suma en la que los dos elementos tienen sentido propio, aparece ya como una realidad en el diseño de las *toolkits* de innovación (Hermans, 2014).

publicados entre los años 2003 y 2011, que han utilizado de una u otra forma los criterios que se asocian a las *toolkits* de innovación. En estos artículos han localizado ejemplos referidos a sectores diversos, desde los instrumentos musicales, al software libre o determinados productos deportivos, tal como se puede consultar en el anexo 1.

Para que las *toolkits* sean útiles, se suelen asignar roles complementarios a los usuarios y a los fabricantes. Esto favorece una relación en la que las fronteras entre unos y otros se van diluyendo a través de una serie de actividades, tal como muestra la ilustración adjunta, tomada de Von Hippel (2005). Hay que considerar, no obstante, que los fines de unos y otros, como ya se ha argumentado en varias ocasiones, son diferentes. Así, la empresa buscará la contribución a sus márgenes de beneficio, al crecimiento de la cifra de negocio en ciertos sectores o a la consecución de alguna ventaja competitiva; mientras que el usuario, por su parte, se centrará normalmente en la satisfacción de sus propias necesidades, en disfrutar o en desarrollar vínculos con sus pares.

Ilustración 11. Actividades complementarias entre usuarios y fabricantes de cara a innovar.



Fuente: Von Hippel (2005a).

El concepto de *toolkits* de innovación tiene que ver con la *customización* (Goduscheit & Jørgensen, 2013), en la medida en que se fija en el usuario y considera su individualidad, el hecho de que es un individuo con deseos únicos y con una expectativa de diferenciarse de los demás. No obstante, en general, las *toolkits* de innovación se consideran un conjunto de herramientas mediante las cuales los fabricantes proporcionan alternativas a los usuarios para que estos lleven a cabo sus propios desarrollos, siempre con la idea de que consigan expresar al máximo su potencial innovador. Por otra parte, hay que considerar que las *toolkits* se orientan más específicamente hacia los usuarios líderes y no hacia *cualquier* usuario. En el apartado anterior ya se aludió a los procesos *My* mediante los que las empresas ofrecen a los usuarios la posibilidad de personalizar su producto. Las *toolkits* se dirigen a un tipo de usuario más inquieto y experimentador, esto es, al usuario líder.

Hay que tener en cuenta, no obstante, que la mayor parte de las personalizaciones no suponen en sí mismas ningún tipo de innovación, aunque sí pueden contribuir a detectar gustos que después se traduzcan en tendencias de mercado. Este es un matiz importante ya que las *toolkits*, como se ha explicado, fijan su objetivo en trabajar con usuarios líderes. Ahora bien, las comunidades de usuarios suelen conformarse sobre la base de un rango amplio de aportaciones de distinto nivel, como sucede en el caso de la Wikipedia. Es importante la forma en que se tiene en cuenta a otros usuarios que no son usuarios líderes, porque, de acuerdo con Belbin, también se necesitan roles orientados a mantener los vínculos sociales, a fin de conseguir un rendimiento colectivo elevado (Belbin, 2011). En el caso de esta investigación las *toolkits* de innovación se entienden, por tanto, en un sentido amplio, como medio para un fin, por lo que pueden incorporar metodologías destinadas a un público más amplio que el de los usuarios líderes de producto o servicio.

Momento	La <i>toolkit</i> de innovación debe facilitar herramientas en este ámbito
Priorización de temas	El usuario interviene con el fin de asignar prioridades: qué elementos deben abordarse en una agenda de trabajo, a qué hay que dedicar recursos de acuerdo con la importancia que se asigna a cada tema.
Diseño de acciones	El usuario interviene con el fin de diseñar cómo llevar a cabo algo. Es un momento previo a la puesta en marcha. El usuario contribuye a fijar las características que tendrá el producto o servicio, pero todavía no interviene en la acción sino tan solo en su diseño.
Cocreación	El usuario, junto con el fabricante, se pone manos a la obra y ejecuta la acción. En este caso interviene directamente en el proceso de fabricación. Es habitual trabajar con prototipos, pero también existen casos de participación directa del usuario en la fabricación del producto final ³⁹ .
Evaluación	El usuario interviene para evaluar algún tipo de actividad llevada a cabo por el fabricante o cualquier aspecto sobre el que interese obtener opiniones. Aunque no haya intervenido en procesos previos de diseño o fabricación, aporta su conocimiento para una posterior toma de decisiones basada en sus puntos de vista.
Comunicación	El usuario interviene en la comunicación en torno a un producto, servicio o tecnología. Con la evidente intención de que la marca gane en credibilidad, explica lo que ha sentido y lo hace con más o menos detalle, según los medios puestos a disposición. Habitualmente se centra en rasgos que contribuyan a mejorar la venta o la reputación del producto o servicio. Hoy en día esto se traduce, por ejemplo, en el uso intensivo de <i>influencers</i> en los medios sociales en Internet.

Tabla 4. Momentos de la intervención del usuario.
Fuente: Elaboración propia a partir de Ortiz de Zárate (2012).

La tabla adjunta aporta una perspectiva diferente. En ella se reinterpreta la propuesta de Ortiz de Zárate (2012) en torno a la participación de la ciudadanía en lo público, para trasladarla a los momentos en los que un usuario podría aportar su conocimiento, lo que supone el uso de herramientas diferentes para cada caso. Si bien enfocado hacia la ciudadanía en su relación con las Administraciones Públicas, el esquema sirve para

³⁹ Uno de los casos más interesantes es el del fabricante de vehículos Local Motors, el cual en su día propuso la participación de los usuarios también en la producción mediante sus *microfactorías*: la forma en que “llevar los diseños de vehículos a la realidad”, tal como se definió en su momento. Incluso se propuso un paso más allá: pasar de las microfactorías a las *mobifactorías*. Estas últimas serían instalaciones móviles que proporcionarían en un mismo lugar: (1) soporte para mantenimiento de vehículos, (2) tienda de venta de productos relacionados con la marca y (3) actividades de ocio y encuentro. La fabricación local a pequeña escala, pero con un diseño global basado en el uso intensivo de Internet y mediante actividades de crowdsourcing, es la piedra angular de esta propuesta. Tal como se puede leer en su página web, “The goal with the Mobile Factory is that Local Motors can ship the unit anywhere in the world and have a facility to be able to rapidly prototype and produce a small quantity of products”. Para más información consultar <https://launchforth.io/localmotors/mobifactory/handbook/> (accedido el 27 de octubre de 2017).

recorrer esos diferentes momentos y conseguir así mejores diseños de *toolkits* de innovación, contingentes a cada momento.

Hay que considerar, además, en qué medida va a disponer el usuario de poder decisorio. Cada elemento se puede concebir en términos solo de consulta, y entonces su voz será simplemente una más a considerar, o en términos ejecutivos, y entonces *el usuario manda* porque lo que dice terminará llevándose a cabo. Entre ambos extremos, cada *toolkit* de innovación puede situarse en puntos diferentes. En este sentido es muy importante que el usuario sepa de antemano en qué medida se va a tener en cuenta su voz. Conviene no generar falsas expectativas que produzcan efectos indeseados en la relación entre la persona usuaria y la marca.

Otro aspecto que debemos considerar es la capacidad de la marca para hacer frente a una eventual explosión de peticiones por parte de los usuarios. Como documentan Franke y Piller acerca del caso de la empresa Matel y su iniciativa *My Design Barby* (Franke & Piller, 2004), la capacidad de respuesta de la organización puede verse superada por el éxito de la demanda generada, en la que *todo el mundo quiere su personalización*. Frente al control de la planificación de producción habitual de la empresa, los usuarios no saben de límites y pueden provocar serios problemas al fabricante a causa del éxito del programa de personalización.

Por su parte, existe acuerdo acerca del hecho de que los productos diseñados por los propios usuarios incrementan en estos su disposición a pagar (*Willingness To Pay*, WTP). Una conducta así está relacionada con la satisfacción que los usuarios experimentan al participar en el diseño de *su producto o servicio*. La *toolkit* de innovación es de alguna manera el puente que permite que esa WTP se incremente (Baldwin, Hienerth, & Von Hippel, 2006; Franke & Schreier, 2008; Franke, Schreier, & Kaiser, 2010).

Derivado de lo anterior, a la hora de clasificar las *toolkits*, cabe considerar dos grandes tipos:

- Las destinadas a usuarios avanzados con conocimientos técnicos especializados y que buscan la calidad de la contribución, generalmente en entornos B2B.
- Las que quieren llegar a una cantidad más amplia de usuarios, con menores barreras de entrada respecto a conocimientos y experiencia, y que ofrecen personalizaciones estandarizadas en gran medida a través de las que se llega a un producto único final a partir de la combinación de un número determinado de opciones.

En cuanto a la cantidad de opciones, es importante encontrar el número óptimo y no sobrepasar el umbral que podría conducir a la *paradoja de la elección* (Schwartz, 2004). Es entonces cuando *más puede ser menos* y puede que, en consecuencia, los usuarios no sean capaces de adoptar una decisión correcta debido a la excesiva cantidad de oferta existente. Llegan así a la *parálisis por el análisis*. Pero no solo ocurre esta indecisión, sino que puede quedar en ellos la sensación de que cuando, por fin, han decidido, no están acertando. Esto sería así porque siempre podría haber existido otra opción mejor que considerar. El elevado número de opciones provocaría que no fueran capaces de evaluar todas las alternativas.

Las *toolkits* de innovación deben considerar también si plantean a los usuarios actividades competitivas, en las que unos ganan y otros pierden, si, por el contrario, pretenden que los usuarios interactúen conjuntamente hasta alcanzar un logro final, para lo cual deben

compartir información de manera transparente (Mondragon Ikerketa Kudeaketa (MIK), 2015) o si no desean ningún tipo de interacción entre los usuarios. Esto es importante por cuanto una cultura de colaboración requiere un diseño diferente de las herramientas que se integran en la *toolkit*. En la práctica los modelos competitivos y colaborativos conviven. En el caso, por ejemplo, de una de las comunidades de usuarios más analizadas, la de los robots MindStorms de Lego (Antorini, Muñoz Jr, & Askildsen, 2012; Boogaarts et al., 2007), existe un aliciente de fondo: el diseño del robot más espectacular que hará ganar en reputación a quien lo construya. Para ello los usuarios disponen de un amplio abanico de opciones mediante las que compartir lo que van descubriendo, de forma que la información fluya con facilidad entre todos. Es importante diseñar diferentes cauces de participación, ya que las motivaciones de los usuarios también varían.

Este reciente uso de colectivos muy amplios alineados con un objetivo externo, que en muchas ocasiones procede del ámbito empresarial, se ha popularizado hoy en día bajo el concepto de *crowdsourcing* (Howe, 2009) o también de inteligencia colectiva (Lévy, 1997; Shirky, 2011; Surowiecki, 2005). Sin embargo, se observa confusión al considerar de la misma naturaleza procesos que son claramente diferentes. No tienen nada que ver aquellos que necesitan una intensa interacción entre quienes participan y los que, por el contrario, exigen que no se produzca intercambio alguno de información.

Así, por ejemplo, el concepto de multitud inteligente de James Surowiecki requiere que se conciten cuatro condiciones: (1) *diversidad de opinión*: cada persona dispone de información privada, incluso si se trata de una interpretación excéntrica a partir de los datos; (2) *independencia*: las opiniones de cada cual no están determinadas por las de las personas a su alrededor; (3) *descentralización*: cada individuo puede especializarse en base a su conocimiento local; y, por último, (4) *combinación*: los juicios privados pueden convertirse en decisiones colectivas⁴⁰.

A fin de impulsar la participación de los usuarios, es habitual organizar concursos cuya recompensa es clave en la medida en que debe *decir algo* a los usuarios. En este sentido, el propio producto o servicio puede ser una proyección de la persona; de ahí que cualquier contenido que gire en torno a él y que se ofrezca como recompensa puede incentivar la participación de estas personas en los concursos. Qué mejor forma de animarlas que entregando elementos, físicos o de información, que refuercen el vínculo y contribuyan a continuar *exprimiendo* el producto o servicio en el que se está proyectando el yo. Una persona recompensada con nuevos componentes exclusivos o con la oportunidad de probar un nuevo prototipo de bicicleta sentirá su pasión reforzada. El círculo de motivación se retroalimenta: más contenidos vinculados al producto o servicio conducen a una mayor implicación vital de la persona para contribuir a mejorarlos.

Una circunstancia muy particular de contribución del usuario es la que se lleva a cabo bajo la ley de Linus. Eric S. Raymond (2001) la propuso de esta manera: “dado un número suficientemente elevado de ojos, todos los errores se vuelven obvios”. Esta ley ha sido de evidente aplicación en el caso del desarrollo de software libre, y más en concreto del sistema operativo Linux (de ahí el nombre). Frente al software privativo, el de código

⁴⁰ En este sentido puede resultar muy esclarecedor consultar varios artículos publicados en El Blog de Inteligencia Colectiva de Amalio Rey, especialmente Lévy vs. Surowiecki: *¿Inteligencia Colectiva sin Colaboración?* (Rey, 2015). Además, la página de recursos del blog aporta material muy útil para un análisis más detallado: <http://bloginteligenciacolectiva.com/articulos/> (consultado el 27 de octubre de 2017).

abierto permite que potencialmente sean muchas más las personas que acceden a él. De esta manera, lo lógico es que no quede ningún error sin ser descubierto. Es una simple cuestión de estadística.

Las aportaciones de los usuarios dependerán, claro está, de su actitud y de su aptitud: un usuario normal puede contribuir, por ejemplo, a detectar errores o pequeñas mejoras, mientras otros, mucho más experimentados y con mayores conocimientos, pueden llegar a proponer innovaciones relevantes. Una *toolkit* de innovación deberá tener en cuenta cuál es el público objetivo al que se dirige.

Como ya se comentó antes, al citar el enfoque de roles de equipo de Belbin, para que un colectivo de usuarios funcione adecuadamente y realice contribuciones de calidad, pueden requerirse competencias no solo de carácter técnico respecto al contenido, sino también otras que sirvan para consolidar unas relaciones sociales de calidad dentro del colectivo de usuarios. Si cualquier usuario percibe que puede colaborar, al disponer de diferentes planos, es probable que crezca su sentimiento de pertenencia a la comunidad.

En el apartado de tendencias expuesto al finalizar el epígrafe anterior, ya se mencionó el emprendizaje. Pues bien, las *toolkits* de innovación pueden servir también para impulsar actividades emprendedoras (Franke & Schreier, 2002). Será así en la medida en que surjan ideas que no son asumidas por la marca y siempre que se hayan previsto soportes para desarrollarlas al margen de ella, con una perspectiva de mercado.

No obstante, es lógico prever desacuerdos entre el usuario y la marca en la percepción de valor de las innovaciones, pero, además, las circunstancias particulares del fabricante condicionan a veces su capacidad real para sacar adelante las propuestas que provienen del usuario. De ahí que aparezcan claras oportunidades emprendedoras ante las que la marca deberá decidir hasta qué punto se involucra. Este asunto exigirá, como es lógico, negociaciones entre las partes que se prolongarán hasta encontrar la forma de complementarse sin que necesariamente tengan por qué competir por el mismo mercado.

A modo de resumen de la literatura revisada, la tabla 5 relaciona y describe las variables a considerar en el diseño de una *toolkit* de innovación. Cada una de estas variables admite opciones por lo que, al combinarlas, surge un elevado número de posibles *toolkits*. De ahí que, antes de sucumbir ante la paradoja de la elección, convenga aclarar cuáles son los objetivos que se persiguen. En función de ellos se decidirá cuáles utilizar.

En definitiva, las *toolkits* de innovación exigen una perspectiva de trabajo diferente a la que se despliega cuando los destinatarios de las herramientas son el personal de la propia empresa. En vez de recurrir en exclusiva a equipos internos, buscan un punto de vista alternativo que los complemente. De ahí que sean necesarios otro tipo de estímulos y de herramientas. Los marcos conceptuales con los que se maneja una persona profesional difieren de los que aporta un usuario. En principio, cada cual trae el suyo propio; por eso se requiere un importante ejercicio de diseño a fin de que esa diversidad, interna y externa, se desarrolle dentro de un cierto marco común compartido por las partes. Se trata de *llegar al consenso a través de la diferencia*.

Variable	Descripción
Opciones disponibles	El número de opciones debe ser suficiente, pero sin llegar a saturar al usuario. Estas opciones deben centrarse en aquellos elementos sobre los cuales se considera más importante la contribución del usuario. Conviene que estén agrupadas modularmente para no interferir en procesos de elección complejos, y en su caso, que dispongan de asistentes para guiar el proceso de selección de opciones.
Modularidad	Tiene que ver con optimizar las capacidades de los usuarios, ya que no todos son capaces de aportar lo mismo. Al modular el producto o servicio, cualquiera podrá aportar en el <i>módulo</i> de que se trate, sin interferir en el conjunto completo. Conviene recordar lo que se expuso respecto al software del navegador Firefox de Mozilla y que aplica a cualquier otro desarrollo de software.
Tipo de usuario al que se dirige	Siempre existe un continuo, representado en cierta forma en la curva normal ya comentada, que va desde los usuarios líderes extremos hasta el colectivo de rezagados. Es lógico pensar que las innovaciones de mayor valor provendrán de los usuarios líderes, pero conviene considerar qué rol pueden desempeñar el resto de los usuarios en el mantenimiento de la comunidad a fin de que se sientan parte de ella, porque <i>cada cual contribuye en la medida de sus capacidades</i> . Además, muchas <i>microinnovaciones</i> llevarían la firma de esta parte del colectivo.
Gamificación	Es importante que el usuario disfrute con el proceso. De ahí introducir elementos lúdicos, más o menos competitivos, mediante los que se vehiculen las aportaciones. Este es un elemento recurrente a la hora de explicar por qué los usuarios contribuyen.
Enfoque competitivo o colaborativo	A la hora de concebir las dinámicas mediante las que los usuarios van a aportar su conocimiento, hay que considerar qué cultura es más adecuada: una que plantee un reto mediante cierto tipo de competición y en la que alguien (persona o equipo) gana y el resto pierden, u otra que impulse la colaboración entre los miembros de la comunidad. Son procesos diferentes, con costes diferentes y con repercusiones respecto al proceso también muy diferentes. Y ello sin olvidar que es posible combinar ambos enfoques cuando sea menester.
Personalización de la <i>toolkit</i>	La propia <i>toolkit</i> de innovación debe tener en cuenta si los usuarios contribuirán o no a personalizarla o incluso a codiseñarla en algunos aspectos. Es importante que la <i>toolkit</i> evolucione e incorpore mejoras derivadas de los resultados que aporta su uso. Los usuarios pueden contribuir a mejorarla si se les plantea también como actividad. No importa solo el resultado final, sino también la experiencia de participación.
Física y/o digital	La <i>toolkit</i> debe considerar de qué forma se dota de soportes físicos o digitales. Estos últimos permiten una mayor flexibilidad y unos ahorros evidentes en costes al utilizar simulaciones. Sin embargo, el contacto directo con un producto o servicio es importante para que los usuarios lo sientan en toda su extensión y profundidad. Así, es posible que una combinación de recursos físicos y digitales sirva la solución adecuada en ciertos casos.
Momento	De acuerdo con lo expuesto en la tabla que mostraba los momentos de participación de los usuarios, la <i>toolkit</i> de innovación debe considerar que las herramientas son diferentes en función de en cuál de esos momentos se quiera aprovechar la contribución del usuario. Cada uno de esos estadios exigirá esfuerzos diferentes ya que no es lo mismo, por ejemplo, que los usuarios intervengan mediante una tormenta de ideas para aportar sugerencias sobre prioridades de actuación, o que sea necesaria su implicación en la puesta en marcha de una determinada innovación.
Autoría y control sobre la reproducción de las ideas	Las ideas, en principio, no están sujetas a leyes de escasez, no existe una transacción en la que quien aporta una idea la pierde al transmitirla a otra persona, pero esto no nos exime de tener que gestionar la autoría y los derechos de reproducción y uso de las aportaciones que se realicen. Hay que tener en cuenta que el proceso corre el riesgo de ser percibido como una forma <i>low cost</i> de acceder a conocimiento <i>extra</i> por parte de la empresa, que recibe conocimiento sin pagar por él.

Tabla 5. Lista de variables a considerar en el diseño de una *toolkit* de innovación.

Fuente: elaboración propia.

3.4. Constructivismo social

Repasado el primer bloque de temas del marco conceptual, se incorpora el segundo, que comienza con el constructivismo social. Antes de cualquier otro análisis a este respecto, hay que reseñar la diversidad de enfoques que han ido surgiendo a su alrededor desde diferentes perspectivas, si bien en lo que a esta investigación respecta, interesan sobre

todo las implicaciones respecto al aprendizaje, que es probablemente la mayor aportación que ha realizado esta corriente de pensamiento (Perkins, 1999). Así, en el marco conceptual de esta tesis doctoral, la visión constructivista sirve para enfatizar la importancia del contexto y de lo que cada usuario trae consigo en los procesos de intercambio de conocimiento que se producen dentro del hilo de discusión que se investiga. En la medida en que la persona construye la realidad a partir de la conversación y de la interacción con objetos y sujetos, es de capital importancia disponer de un contexto que estimule la generación de ese conocimiento. La riqueza de las conversaciones tiene que ver no solo con el *background* de las personas que intervienen, sino también con los elementos que se ponen a su disposición para facilitar el flujo de ideas, sea en forma de *toolkits* de innovación muy estructuradas, sea mediante otros elementos.

El constructivismo, como se decía, es una corriente de amplia aplicación en diferentes campos, aunque quizás pueda afirmarse que ha obtenido mayor repercusión en la educación y en la psicología. En el ámbito de la educación, las aportaciones de Piaget (1983) y Vygotski (1978) son básicas y han conseguido una amplia difusión. En psicología el constructivismo se define como una corriente de amplio espectro con muchos matices que comparte, sin embargo, unas ideas de base: una epistemología relativista, una idea de la persona como agente activo y una interpretación de que el conocimiento se construye como un proceso social ubicado en un contexto cultural e histórico (Cubero, 2005). En este mismo sentido hay que considerar que sus diferentes acepciones también comparten el sentido narrativo de nuestra vida, la pluralidad de enfoques complementarios que proceden de distintos ámbitos, la renuncia a las verdades absolutas y el carácter eminentemente social de la persona.

La perspectiva constructivista recalca el valor de lo que la persona ya trae consigo cuando se expone a una situación de aprendizaje. Mediante la interacción con las demás personas y a través de elementos didácticos que permitan que se exprese, la persona *construirá* nuevo conocimiento. Los elementos del contexto cobran especial relevancia por cuanto se convierten en el medio para el fin. No se trata de una transmisión de conocimiento de quien teóricamente sabe hacia quien aprende, sino más bien de un proceso de progresivo descubrimiento a partir de los hechos, en el cual los roles se pueden incluso intercambiar.

De acuerdo con Phillips (1995), tres son los ingredientes que suelen incorporarse en la perspectiva constructivista del aprendizaje. Se trata de su carácter activo, su carácter social y su carácter creativo. En este marco resulta natural aprender de forma colaborativa (o cooperativa, como a veces también se denomina). Se propone, de esta manera, activar el conocimiento *inerte* que cada persona posee al ponerlo en contacto con los problemas y mediante la interacción con los demás. De ahí que conecte también con las corrientes del aprendizaje basado en problemas o en proyectos. También pretende dotar de sentido a ese otro conocimiento *ritual*, pegado a automatismos que lo han despojado hasta cierto punto de su sentido original.

Conviene aquí citar a John Dewey como uno de los referentes principales de los modelos de pedagogía activa. Siempre con la idea de que el aprendizaje tenía que ver con procesos interactivos y con un rol más activo de la persona que aprende, Dewey publicó varios libros al respecto. Entre sus publicaciones, no obstante, conviene destacar *My pedagogic creed* (Dewey, 1897), una rotunda declaración de sus principios en torno a la educación que se remonta a finales del siglo XIX, pero de total actualidad.

“I believe that the psychological and social sides are organically related and that education cannot be regarded as a compromise between the two, or a superimposition of one upon

the other. We are told that the psychological definition of education is barren and formal that it gives us only the idea of a development of all the mental powers without giving us any idea of the use to which these powers are put. On the other hand, it is urged that the social definition of education, as getting adjusted to civilization, makes of it a forced and external process, and results in subordinating the freedom of the individual to a preconceived social and political status.”

Es interesante reseñar también el concepto de *foreign knowledge*, una cuestión que el constructivismo trata de analizar e integrar (Perkins, 1999). El *foreign knowledge* tiene que ver con la empatía, con colocarse en el lugar de esa otra persona, que *sabe lo que sabe*. Pero este conocimiento se encuentra circunscrito siempre en un contexto espaciotemporal determinado. Así, en el caso de la innovación de usuario que se aborda en este trabajo, el conocimiento de los usuarios requiere este ejercicio de empatía por parte de la marca. El usuario representa en cierto modo este *foreign knowledge* que puede generar rechazo⁴¹.

Perkins (1999) argumenta que lo que realmente importa de todo esto es *aprender*. Y de ahí que todo pueda supeditarse a ese gran objetivo. Este autor propone un constructivismo pragmático:

“Their message asks us to vie constructivism as a toolbox for problems of learning. Troublesome knowledge of various kinds invites constructivist responses to fit the difficulties -not one standard constructivist fix. If a particular approach does not solve the problem, try another -more structured, more discovery oriented, less discovery oriented, whatever works. And when knowledge is not particularly troublesome for the learners in question, well, forget about active, social, creative learners. Teaching by telling may serve just fine.”

En cierta forma, el constructivismo afirma que cada persona dispone de su propio conocimiento, una especie de verdad relativa dentro de un ecosistema en el cual se complementa con el resto. Así, la idea de personalización (desde la perspectiva de un fabricante, por ejemplo) encaja bien con la manera en que la persona se aproxima a un producto o servicio. Al margen del marco común que comparte con otros usuarios, el proceso de aprehensión es tal que cabe concebir que cada interpretación del producto o servicio sea única. Más adelante se expondrán algunos conceptos referidos a la economía de la experiencia, en la que este concepto de unicidad encaja bien.

El aprendizaje significativo, tal como fue formulado por David P. Ausubel (Ausubel, 1976; Pozo, 1989, 2008; Rodríguez Palmero, 2012), sirve a la perfección para comprender por qué supone un marco conceptual adecuado para esta investigación, cuya metodología y resultados se explicarán en capítulos siguientes. De una parte, se cuenta con un conjunto de personas con actitudes proactivas y un evidente vínculo emocional con el producto y, por tanto, con cualquier aprendizaje que tenga que ver con él. Además, el propio “material” de estudio se relaciona con su estructura cognitiva. Los “conceptos”, tal como los concebía Ausubel, se convierten en vehículo para aprender: “objetos, eventos, situaciones o propiedades que poseen atributos criterios comunes y se designan, en una cultura dada, por algún signo (...) aceptado” (Moreira, 2000).

⁴¹ En el marco de la innovación abierta se le ha denominado habitualmente el síndrome del “Not Invented Here”, esto es, la incapacidad para aceptar cualquier propuesta que venga de fuera. Recientemente se ha publicado un interesante artículo que aporta una herramienta para medir este tipo de actitudes (Antons, Declerck, Diener, Koch, & Piller, 2017).

Ausubel desarrolla la idea de los *subsumidores* o ideas de anclaje, es decir, conceptos o proposiciones inclusivas, claras y disponibles en la mente de quien aprende y que son el vehículo a través del cual se otorga significado al nuevo contenido al que se accede. Estos subsumidores se van modificando dinámicamente en la medida en que se exponen a reinterpretación constante por la conversación y el ensayo-error. Evolucionan y se van diferenciando con cada vez mayores grados de elaboración.

En el caso que ocupa esta investigación, el conocimiento está muy distribuido. Tal como se recoge más adelante cuando se explica el funcionamiento del sector MTB, son numerosos los agentes que intervienen, cada cual con su propio saber (*expertise*). Los usuarios forman parte también de este ecosistema de conocimiento y, en la medida en que interactúan de forma cotidiana con sus bicicletas, experimentan y *sienten el conocimiento* de una manera particular. De ahí que se incluya como nuevo elemento del marco conceptual la gestión del conocimiento.

3.5. Gestión del conocimiento

En el epígrafe precedente ya se hace alusión a los procesos de creación y transferencia de conocimiento en el marco del constructivismo social. Además, teniendo en cuenta el escenario que nos proporcionan las comunidades de usuarios online, parece lógico buscar referencias que analicen las posibilidades que ofrecen los sistemas de información en general (Sánchez Bote, 2004) y las tecnologías web (como los foros de discusión en Internet), de cara a una mejor construcción social del conocimiento (Liaw, Chen, & Huang, 2008). El acceso a las conversaciones, tal como suceden en el hilo de discusión que se analiza en este trabajo (en la medida en que es público), proporciona una perspectiva privilegiada para analizar el proceso de gestación y transferencia del conocimiento en torno a la Orbea Oiz.

La literatura académica sobre la gestión del conocimiento es abundantísima. En el marco de esta tesis doctoral interesa profundizar en tres tareas concretas: (1) presentar las particularidades del conocimiento sobre un producto como la bicicleta de montaña y el sector que se configura a su alrededor, (2) aportar referencias sobre cómo se desarrolla el conocimiento dentro de una comunidad online de usuarios, y (3) explicar de qué forma se realiza la transferencia desde la comunidad online de usuarios hacia la marca y viceversa.

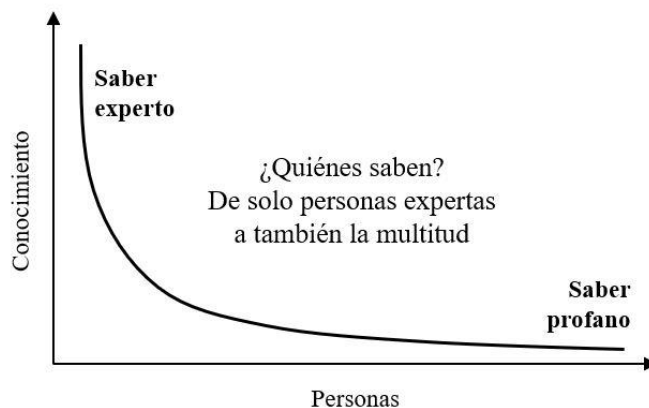
3.5.1. El conocimiento sobre la bicicleta de montaña

Para comprender mejor el marco conceptual que se propone y en el que se incluye la gestión del conocimiento, se aportan en este epígrafe una serie de contenidos relacionados con la especificidad que supone la bicicleta de montaña, como producto y como sector. Más adelante, en el capítulo siguiente, cuando se desglose la metodología, se añadirán detalles que ayudarán a disponer de una adecuada visión de conjunto.

Un primer apunte en torno a esta cuestión se refiere a la distinción entre el conocimiento experto, que proviene de fuentes profesionales, y el conocimiento profano, aportado por quienes no forman parte de la empresa. La bicicleta supone un buen ejemplo, en la medida que de ella saben tanto los proveedores que aportan componentes como quienes las

fabrican, lo que conforma el saber experto de un grupo reducido de personas; pero sin olvidar, por supuesto, a quienes las usan, el saber profano que proviene de un número de individuos mucho mayor, tal como se representa en la ilustración adjunta. En este caso se debe matizar, no obstante, que las marcas no solo recurren al conocimiento de los profesionales que diseñan y fabrican la bicicleta, también al procedente de un tipo particular de usuario: los ciclistas profesionales, que son expertos en el uso, aunque no en el diseño ni en la fabricación de la bicicleta.

Ilustración 12. Suma de conocimiento experto (unos pocos) y profano (una multitud).



Fuente: elaboración propia.

Además, al analizar el conocimiento, hay que tener en cuenta otra diferencia clásica: la que existe entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito (Nonaka, 1991; Nonaka & Takeuchi, 1995). No todos los usuarios, sean profesionales o simples aficionados, son capaces de explicitar su conocimiento de forma comprensible para los demás (Leonard & Sensiper, 1998; Polanyi & Sen, 2010). Lo mismo podría decirse de los profesionales, si bien las empresas intentan siempre explicitar el conocimiento en diversos formatos, a fin de que pueda ser reutilizado. Esto se traduce en cuadernos de cargas, documentos de especificaciones técnicas, procedimientos, manuales de formación interna y otros muchos soportes. Las organizaciones siempre intentan almacenar lo que sus profesionales saben.

Ahora bien, en el sector del MTB –como en el de la bicicleta en general– se habla muchas veces de *sensaciones*. En este sentido, la forma en que se traduce la *sensación* del usuario a unas mejoras concretas en las especificaciones técnicas de la bicicleta o de sus componentes no supone, ni mucho menos, un camino lineal ni sencillo de recorrer. Tan relevante es quien habla como quien escucha. Entender lo que alguien explica tiene mucho que ver con la actitud y la aptitud de quien recibe esas informaciones. Esto se revela como algo muy importante cuando se está transmitiendo un conocimiento sentido, como es el caso.

No obstante, en términos generales una bicicleta se suele diseñar teniendo en cuenta un cierto número de parámetros estándar. En la ilustración 13, tomada de las especificaciones de la Orbea Oiz 2015, se puede observar, a modo de ejemplo, cuáles son esos parámetros para el caso concreto de esta bicicleta, aunque para el resto serían muy similares. Cada uno de ellos repercute de diferente manera en el comportamiento de la bicicleta.

Ilustración 13. Parámetros habituales en el diseño de una MTB.

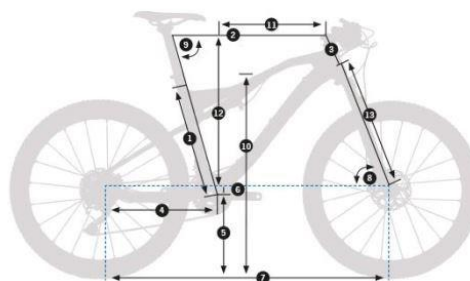
GEOMETRÍA

TALLA	S - 27.5"	M - 27.5"	L - 27.5"	M - 29"	L - 29"	XL - 29"
1 - SEAT_TUBE	406	432	470	432	470	520
2 - TOP_TUBE	552	580	607	589	613	638
3 - HEAD_TUBE	100	110	120	100	110	120
4 - CHAIN_STAY	425	425	425	440	440	440
5 - BB_HEIGHT	325					
6 - BB_DROP	27	27	27	45	45	45
7 - WHEELBASE	1057	1085	1113	1098	1122	1148
8 - HEAD_ANGLE	70°					
9 - SEAT_ANGLE	74°					
10 - STANDOVER	701	711	721	728	748	790
11 - REACH	390	415	440	417	439	461
12 - STACK	565	574	584	597	606	616
13 - FORK_LENGTH	487.7	487.7	487.7	500.8	500.8	500.8

ERGONOMÍA

TALLA	BIELA	POTENCIA	MANILLAR
S - 27.5"	170	80	700
M - 27.5" - M - 29"	175	90	700
L - 27.5" - L - 29"	175	90	700
XL - 29"	175	110	700

* La medida del manillar es centro-centro



Fuente: Orbea.

Por ejemplo, el ángulo de dirección (número 8 en la imagen), que es el que forma el tubo de dirección del cuadro con respecto a la horizontal del suelo, influye en que la bicicleta sea más o menos nerviosa y rápida de reacciones. Suele oscilar entre 63 y 72 grados y hay que considerar que, cuanto mayor es este ángulo, más nerviosa y reactiva será la bicicleta. Otro parámetro importante es el ángulo del sillín (número 9 de la imagen). Cuanto más retrasado vaya, más se desplazará el peso sobre la rueda trasera y mejor será el comportamiento en el descenso, pero se imprimirá menor fuerza sobre los pedales. Por su parte, en la medida en que el tubo superior (número 2) sea más largo, más estable será la bicicleta.

De la misma forma, se puede continuar con cada una de las medidas de la ilustración, ya que todas ellas se traducen en un comportamiento diferente de la bicicleta. En general, las que se incluyen en la propuesta de Orbea son las que permiten conocer cuál será el comportamiento de una bicicleta de montaña. Los trece parámetros de la imagen se definen así:

1. La longitud del tubo de sillín se mide desde el centro del eje de pedalier hasta la parte superior del tubo.
2. La longitud del tubo superior se mide desde el tubo de sillín hasta el manillar.
3. La longitud del tubo de dirección se mide desde la parte superior de la horquilla hasta el manillar.
4. La longitud de las vainas se mide desde el centro del eje de la rueda trasera hasta el centro del eje de pedalier.

5. La altura del eje de pedalier se mide desde el centro del eje de pedalier hasta el suelo.
6. La caída del eje de pedalier es la distancia vertical desde el eje de pedalier hasta la línea de altura del eje trasero.
7. La distancia entre ejes es la longitud de centro a centro de cada uno de los ejes de las ruedas.
8. El ángulo de dirección es el que forma el tubo de dirección del cuadro respecto a la horizontal del suelo.
9. El ángulo del tubo de sillín es el que se forma entre el tubo de sillín y la horizontal del suelo.
10. El *standover* es la distancia del suelo a la parte superior del tubo superior del cuadro, en el centro exacto de la bici entre los dos ejes.
11. El alcance (*reach*) es la distancia horizontal entre la proyección vertical del centro del eje de pedalier y el centro del tubo de dirección en su parte más elevada.
12. La altura del cuadro (*stack*) es la distancia en vertical entre el centro del eje de pedalier y la parte superior del tubo de dirección.
13. La longitud de la horquilla de suspensión delantera va desde su anclaje en el eje de la rueda hasta que se inserta en la dirección.

Además de estas medidas, también suelen considerarse la longitud de la potencia y el *offset* de la horquilla, que es la distancia entre el eje de la rueda delantera y la prolongación de la línea imaginaria del ángulo que forma el tubo de dirección del cuadro; se conoce también como avance de la horquilla. Igualmente son relevantes la longitud de las bielas y el ancho del manillar.

A estas características técnicas del producto hay que añadir otra variable: el comportamiento de los materiales con los que se fabrican los cuadros. En la Orbea Oiz los cuadros se fabrican únicamente en fibra de carbono, con dos especificaciones diferentes según la gama a la que se dirigen: OMR para las M10 y superiores y OMP para el resto. Además, los diferentes componentes admiten el uso de una cierta gama de materiales según su función, el precio que se está dispuesto a pagar y sus prestaciones.

Sin embargo, el número de variables que se pueden añadir es todavía mucho mayor, porque a estos datos de geometría del cuadro o de los propios materiales con que se fabrica, hay que añadir los que provienen del considerable número de componentes que también influirán en el comportamiento de la bicicleta: suspensión delantera, amortiguador trasero, ruedas, cubiertas, frenos, transmisión, potencia, sillín y un largo etcétera. Estos componentes, en muchos casos, admiten a su vez regulaciones específicas.

La combinatoria entre el número de componentes de una bicicleta de montaña y las variantes que estos admiten, junto con los parámetros de diseño y los materiales empleados, da lugar a un elevadísimo número de opciones. Gustos personales, experiencias previas o disponibilidad en el momento de adquirirlos dibujan un panorama en el que será difícil ver una bicicleta igual a otra, sobre todo en el caso de bicicletas de gama alta.

Por último, además de las especificaciones de la geometría del cuadro, los materiales utilizados y los componentes con que viene montada una bicicleta, debemos también tener en cuenta los aspectos estéticos relacionados, por ejemplo, con el color. La variedad cromática ofrece a las marcas otra manera de diferenciar sus productos. Y no se trata de aplicar un solo color, sino que también existe la posibilidad también de incluir diferentes

colores en partes concretas de la bicicleta⁴². De nuevo revolotea alrededor de todo esto la paradoja de la elección.

3.5.2. El conocimiento en una comunidad online de usuarios

Un foro de discusión como el que aquí se analiza es un buen ejemplo de lugar de generación de intensos procesos de creación y transferencia de conocimiento. Representa lo que en Japón se denomina “ba”, “un lugar compartido de donde emergen relaciones” (Nonaka & Konno, 1998; Nonaka, Toyama, & Konno, 2000). Consideran estos autores que puede desarrollarse en un espacio físico, online, mental o en una mezcla de cualquiera de ellos. Pero, en todo caso, lo que diferencia a ese espacio de cualquier otro es que ofrece una considerable oportunidad de generar nuevo conocimiento.

Interesa, de esta manera, incidir en los densos procesos de interacción entre las personas que comparten una afición y que conducen a profundos vínculos emocionales. Es importante reseñar que la producción de conocimiento necesita que previamente emerja un clima de confianza entre las partes, ya que, de no ser así, estaríamos ante una simple transferencia de información. Este salto de la información al conocimiento se produce en la medida en que las personas se expresan como tales a partir del vínculo que se establece no solo entre ellas, sino también con un producto sobre el cual se proyectan. Aquí entran en juego los conceptos de *extended self* (Balca, Raasch, & Herstatt, 2014; Dodson, 1996; Füller et al., 2013; Hagen, 2013) y de *experiencia cumbre* (Dodson, 1996).

En el caso de esta investigación, centrada en el MTB, aparece un *conocimiento con el que se experimenta, un conocimiento que se siente*. No sirve con circunscribir el conocimiento al plano racional del intelecto. Además de pensamiento, hay que tener en cuenta emoción y acción. Saber de algo va de la mano de experimentarlo y de compartir la sensación con otros usuarios. Como señala Alfonso Vázquez (2008, p.46):

“... entiendo el conocimiento como un flujo constante y en constante regeneración y transformación basado en las conexiones continuas que se establecen entre el individuo y sus contextos sociales [...] el conocimiento se mueve esencialmente en la conversación y en la acción.”

El foro de discusión en Internet es un lugar perfecto para unir conversación y acción. Eso sí, emerge una nueva idea de “lugar”, ahora despegada de las limitaciones físicas. En este nuevo *lugar*, la transformación de lo tácito en explícito o la transferencia de tácito a tácito se realiza no solo mediante explicaciones racionales de causa-efecto sino también mediante un completo repertorio de emociones, de recursos visuales y de *complicidades*. El hemisferio derecho y el hemisferio izquierdo del cerebro humano aportan sus diferentes maneras de comprender la realidad a fin de que después cada cual realice su personal interpretación, todo ello teniendo en cuenta que “a cuanta más información podemos acceder y cuanto más conocimiento desplegamos, más conscientes nos hacemos

⁴² Esto es lo que ofrece Orbea en el momento de redactar esta tesis. Si bien no está disponible para la Oiz, sí que se ofrece en otros modelos como: Rallon, Orca, Orca Aero, Ordu, Alma y Terra. Tomando como ejemplo la Orbea Alma, es posible personalizar el color principal del cuadro, el secundario, el de ciertos detalles, el logo de Orbea y otros logos específicos.

de nuestra capacidad de influir, de modificar la realidad y, en este sentido, devenimos más libres y menos manipulables” (Vázquez, 2008, p. 47).

En la definición clásica de Polanyi (Polanyi & Sen, 2010), el conocimiento tácito recoge *mucho más de lo que una persona puede contar*. Y es necesario un cierto contexto con las condiciones adecuadas para que se pueda realizar la transferencia de tácito a explícito o de tácito a tácito. Es por eso que se puede incorporar aquí el concepto de *comunidad de práctica* tal como fue formulado por Jean Lave y Etienne Wenger (Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1999) en la medida en que proporciona un marco teórico para explicar cómo los usuarios en un foro de discusión estructuran sus vínculos, conforman una *comunidad* alrededor de un *dominio* de conocimiento mediante la *práctica* de una actividad que los une: el MTB. Comunidad, dominio y práctica conforman el triángulo fundamental de las comunidades de práctica. En el apartado 3.6, dedicado específicamente a los foros de discusión en Internet, se profundizará específicamente en las *comunidades virtuales de práctica* o VCoP (Dubé, Bourhis, & Jacob, 2005), esto es, aquellas que en vez de interactuar físicamente lo hacen online.

Así pues, la comunidad online de usuarios aparece como un espacio ideal en el que generar y transferir conocimiento. Existen, no obstante, determinadas circunstancias que condicionan el flujo desde los usuarios hacia las marcas o viceversa. Una cosa es entre usuarios y otra bien diferente entre usuarios y marca. De ahí el siguiente apartado.

3.5.3. La transferencia de conocimiento entre marcas y usuarios

La creación de nuevo conocimiento tal como proponen Nonaka & Takeuchi (1995) tiene que ver con los procesos de transferencia entre conocimiento tácito y explícito. Estos autores propusieron un modelo de muy amplia difusión conocido como SECI (por sus iniciales en inglés: *Socialization, Externalization, Combination, Internalization*), en el que dibujaban cuatro escenarios. (1) Se denomina *socialización* al proceso mediante el cual las personas intercambian conocimiento tácito mediante interacciones, observación y otras formas que implican habitualmente una fuerte conexión emocional. (2) En el segundo, la transferencia de tácito a explícito se define como *externalización* y sirve para que las personas compartan lo que saben a través de soportes documentales de cualquier tipo. (3) La *combinación* es la manera a través de la cual se ponen en contacto de forma explícita datos e información, esto es, la transferencia de explícito a explícito. (2) Por último, la *internalización*, de explícito a tácito, supone la incorporación de conocimiento por parte de la persona a través de contenidos y mensajes que le aportan significados.

Para entender cómo se puede realizar esa transferencia entre marcas y usuarios hay que considerar otro aspecto muy ampliamente tratado en la literatura de la gestión del conocimiento: la manera en que este se protege. Frente a los clásicos modelos de protección para impedir que se fugue, desde hace unos años emerge un nuevo patrón vinculado a la filosofía *open* en su más amplio sentido. En la actualidad conviven ambos. La propuesta de, por ejemplo, Creative Commons (2017), no es tanto competir con el copyright sino complementarlo. Sus licencias ofrecen un rango de opciones respecto al

grado de apertura a la hora de compartir la producción de contenidos⁴³. Sin embargo, no son licencias que la mayoría de las marcas utilicen.

Existe un amplio consenso acerca de que los usuarios y las marcas tratan con el conocimiento de muy diferente manera. Mientras que los primeros disfrutan compartiéndolo, las marcas desarrollan estrategias para protegerlo. La transferencia resulta, por tanto, complicada, y ahí es donde parece tener sentido la figura de la intermediación. Es lo que se ha definido como *knowledge brokering* (Hargadon & Sutton, 1997) y se puede plantear bajo formatos diferentes, si bien casi siempre con un enfoque común que requiere cuatro pasos: (1) acceder al conocimiento, (2) absorberlo, (3) integrarlo e (4) implementarlo. En el caso de los soportes online se ha analizado el rol de las propias plataformas que albergan los contenidos (Randhawa, Josserand, Schweitzer, & Logue, 2017) y actúan como agentes intermediarios: los *virtual knowledge brokers* (Verona, Prandelli, & Sawhney, 2006). La propuesta es sencilla: para maximizar la transferencia de conocimiento de cara a innovar es necesario introducir a un agente que medie en estos procesos. Estos *brokers* virtuales se han denominado también *infomediarios* en tanto que su quehacer es sobre todo manejar adecuadamente la información (Hagel & Rayport, 1997).

Sin embargo, la literatura académica se ha centrado más en entidades y no tanto en personas ni casos específicos. Se ha analizado más la perspectiva global de mercado, de innovación abierta entre instituciones y no tanto la que alcanza a comunidades específicas de usuarios. Los análisis realizados sirven, no obstante, para apuntalar la necesidad de este tipo de intermediarios en unos entornos altamente complejos. Las enormes posibilidades de los medios digitales y la evolución constante de las relaciones entre las marcas y los usuarios requieren figuras especializadas que hagan de puente entre las partes.

Así, es habitual que, en la relación entre las dos partes, la marca proponga ciertas restricciones para evitar que se divulgue información que considere sensible. Por ejemplo, serán habituales las cláusulas de confidencialidad en reuniones del estilo de *focus group*, sobre todo si el motivo tiene que ver con nuevos desarrollos de productos o servicios.

Otro obstáculo para la transferencia suele provenir del síndrome *Not Invented Here*, que ya se comentó anteriormente. Las empresas pueden no aceptar aquello que proviene del exterior como una simple forma de autodefensa ante lo desconocido. No hay que menospreciar el componente actitudinal. En tanto que el conocimiento es pensamiento, emoción y acción, puede ocurrir que quienes han desarrollado el producto o servicio se sientan de alguna forma intimidados por las propuestas de cambio que proceden de los usuarios, muchas de ellas surgidas tras detectar problemas. Esto introduce un punto de partida negativo en cuanto a la forma de percibir el conocimiento que llega desde fuera.

Lo anterior puede ser aún de mayor relevancia en el caso de la innovación radical. Así, parece necesario considerar ciertas características organizativas internas a fin de incrementar la posibilidad de que la transferencia sea efectiva. Hay que tener en cuenta que pueden existir aspectos que la inhiban, como una limitada actitud de búsqueda, unos insuficientes recursos organizativos, unas rutinas excesivamente rígidas o unos sistemas de incentivos inadecuados (Chang et al., 2012). En este sentido, Agostini, Nosella &

⁴³ Para consultar las diversas licencias que ofrecen se puede consultar: <https://creativecommons.org/choose/> (accedido el 31 de octubre de 2017).

Filippini (2016) han realizado una investigación para averiguar si ciertas variables organizativas internas pueden moderar la conexión con los usuarios de cara al desarrollo de innovaciones radicales. Esas variables fueron: la gestión del desempeño, la autonomía, las redes sociales internas y, finalmente, la organización y la cultura para apoyar la innovación.

Como resultado de la investigación concluyeron asignar mayor relevancia a las dos últimas variables. Es decir, conviene impulsar redes que permitan a quienes trabajan en una organización ampliar la perspectiva de su trabajo. No siempre se sabe de dónde puede llegar el estímulo adecuado. Importa la actitud ante la cooperación con otras personas, primero dentro, pero luego extendiéndolo hacia el exterior. Por otra parte, desarrollar una cultura que favorezca la innovación parece un cimiento sólido, pero que necesita tiempo y perseverancia.

En fin, como se comentó al comenzar este apartado, no es objeto de esta investigación profundizar en la gestión del conocimiento sino tan solo presentarla como marco para entender a las comunidades de usuarios online en tanto lugares de creación y transferencia de conocimiento, en este caso en torno a una bicicleta de montaña y en el contexto de relaciones entre la marca y los usuarios, tal como se explica en el siguiente apartado.

3.6. Comunidades de usuarios online

El concepto de comunidad es muy utilizado hoy en día y su significado no es fácil de acotar debido precisamente a esa inflación en el uso. En este sentido hay que citar el trabajo de Brint (2001), quien en un artículo seminal llega a manejar cien diferentes definiciones, tal como señalan West & Lakhani (2008). La idea de comunidad es, hasta cierto punto, una referencia deseada por sus connotaciones positivas, pero conviene especificar qué características deben encontrarse en un grupo de personas para que este sentido de comunidad se pueda constatar como presente. De acuerdo con Brint:

“It is not at all surprising that the idea of community retains its power as a symbol and an aspiration. The term suggests many appealing features of human social relationships—a sense of familiarity and safety, mutual concern and support, continuous loyalties, even the possibility of being appreciated for one’s full personality and contribution to group life rather than for narrower aspects of rank and achievement.”

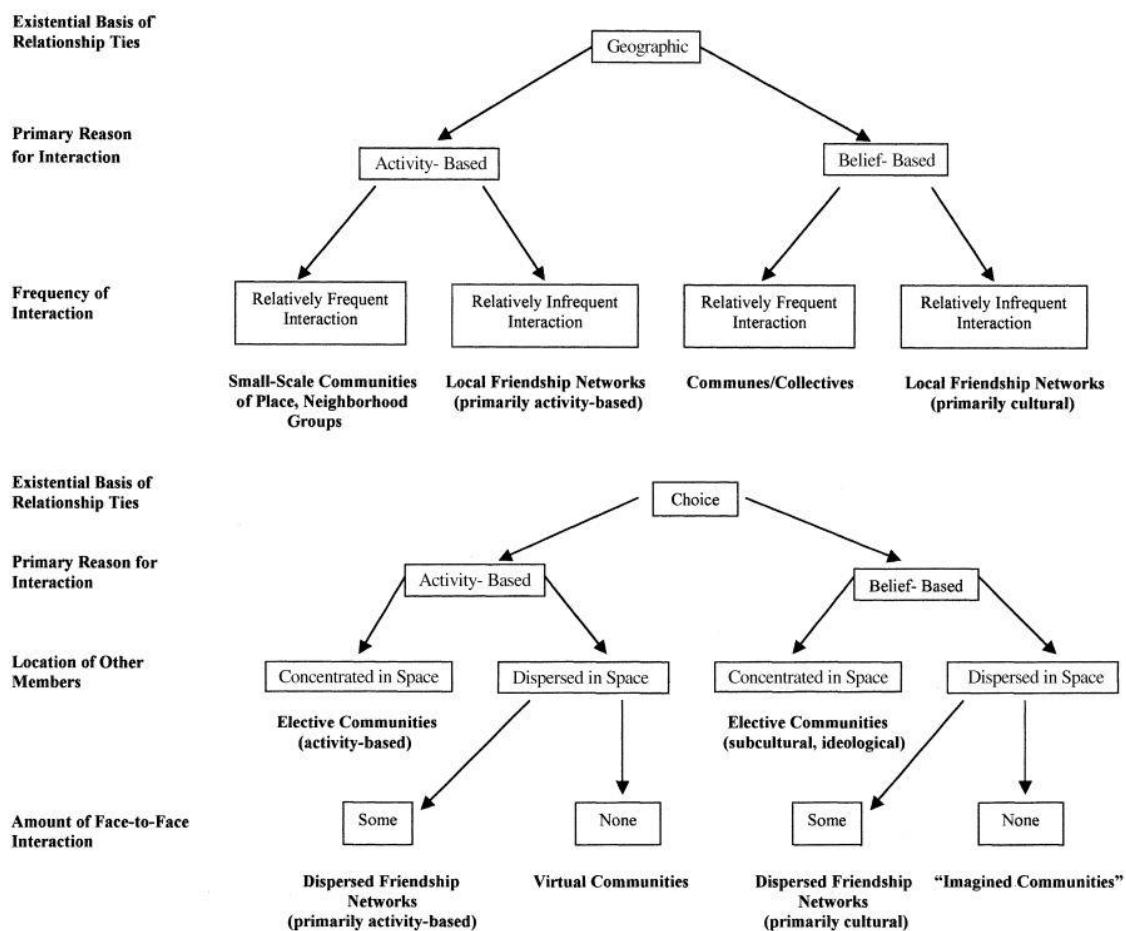
Si bien este autor parte de consideraciones históricas sobre cómo se ha concebido el concepto de comunidad, su propuesta mira hacia el futuro para reinterpretarlo de acuerdo con las características de la sociedad contemporánea. Define a las comunidades como “aggregates of people who share common activities and/or beliefs and who are bound together principally by relations of affect, loyalty, common values, and/or personal concern” (Brint, 2001, p.8). En cierto sentido, la definición de comunidad se relaja un tanto al introducir el matiz adverbial “principalmente” lo que supone admitir que, si bien el tipo de relaciones que señala generan sentido de comunidad, no es absolutamente necesaria una constante y permanente conexión entre las personas.

Por otra parte, Brint matiza que muchas de las comunidades actuales no cabrían en su definición, en la medida en que están orientadas por sus miembros líderes hacia objetivos fundamentalmente racionales y de carácter instrumental. Con ello se refiere, sobre todo, a lo que acontece en el ámbito laboral. Se necesita un sentido finalista inherente a la propiedad comunidad, encerrado en sí mismo, sin necesidad de una referencia externa

previa. La comunidad se construye sobre la base de las actividades y creencias que van compartiendo las personas que la integran a partir de las relaciones que establecen entre sí.

La ilustración 14 muestra la tipología de comunidades que Brint propone de acuerdo con las cuatro variables principales que estima pertinentes para ello. La clasificación inicial tiene que ver con el contexto último de interacción entre los miembros, lo que las divide en: comunidades de base geográfica y comunidades de elección. Las otras tres variables que considera para avanzar en la tipología son: la razón básica para interactuar, dónde se sitúan los otros miembros y, por último, el volumen de interacción cara a cara que se produce.

Ilustración 14. Tipología de comunidades según Brint.



Fuente: Brint (2001).

Como resultado de este análisis surgen ocho posibles tipos de comunidades: (1) comunidades de lugar, (2) *comunalidades* y colectivos, (3) redes de amistad localizadas, (4) redes de amistad dispersas, (5) comunidades basadas en actividades elegidas, (6) comunidades basadas en creencias, (7) comunidades imaginadas y (8) comunidades virtuales. Por supuesto que cada uno de estos tipos define una comunidad "pura" que, como tal, no es fácil de encontrar en la realidad. El caso que se analiza en esta investigación encajaría en el tipo *comunidad virtual*, pero Brint la entiende como aquella en la que sus miembros interactúan *exclusivamente* mediante soportes tecnológicos. Sin

embargo, como se verá más adelante, los contactos en la comunidad online de usuarios de la Orbea Oiz pasan también al plano físico.

Según señala este autor, su tipología tiene la intención de identificar las variables críticas que generan diferencias en las comunidades. Estas variables críticas son las siguientes: (1) la presencia o ausencia de los miembros cuando se producen las interacciones, (2) la frecuencia de estas interacciones y la prioridad que se les asigna y (3) las motivaciones básicas para llevarlas a cabo.

A partir de la forma en que están presentes estas variables, define los resultados que se obtienen con los diferentes tipos de comunidades. La comunidad virtual, por ejemplo, quedaría definida por estos resultados:

- Varía en cuanto a los niveles de participación esperados.
- Existen fuertes sentimientos de hermandad entre los miembros en los contactos más directos.
- Generalmente existen también altos niveles de consideración de los individuos como tales.
- Varía en cuanto al soporte mutuo que los miembros se prestan.
- Existe con frecuencia un fuerte sentimiento de identificación con la comunidad.
- Varía respecto a las tradiciones y a la memoria oral que genera.
- No exige excesivos rituales para formar parte de ella.
- Varía en cuanto al ajuste mutuo mediante interacción o valores.
- Utiliza la discusión como medio básico para resolver conflictos mediante normas o mediciones informales.
- No presenta estratificación.
- No muestra interacciones influenciadas por identidades sociales particulares como sexo o raza.
- No muestra niveles altos de conformidad a través de fuerza.
- Varía en cuanto a limitaciones para conseguir objetivos personales.
- Genera desviaciones más frecuentes contra la gente que destaca.
- Varía en cuanto a las fronteras entre quienes son miembros y quienes no lo son.

En definitiva, el trabajo de Brint ayuda al análisis de lo que subyace en una comunidad. Su conclusión es que las comunidades actuales (entre las que cabe considerar las comunidades online o virtuales) se definen mejor por conexiones más débiles, esporádicas y *ad hoc*. Esta conclusión permite enlazar con la contribución de otro gran pensador contemporáneo recientemente fallecido: Zygmunt Bauman.

Bauman plantea el concepto de comunidad desde una perspectiva dicotómica: satisface nuestra necesidad de pertenencia pero al tiempo nos hace renunciar a ciertos grados de libertad e individualidad (2006). Argumenta que en tiempos hostiles como los actuales, es un refugio donde encontrar certezas y elementos sobre los que anclar los vínculos sociales.

Por otra parte, hoy en día la comunidad es un concepto que se utiliza cada vez más vinculado a lo empresarial y a las marcas en su más amplio sentido, en una relación compleja y no exenta de crítica (Ugarte, 2009). Se pretende transitar de mercados a comunidades si bien las características propias de estas últimas quedan en muchas ocasiones pervertidas por el sentido utilitario y mercantil que adquieren. No obstante, también hay quienes ya aprecian un paradójico resultado final: las comunidades dominan

a las marcas (Ahonen & Moore, 2005). Esto sería más evidente en ciertos sectores en los que, sobre todo la gente joven, a la que estos autores denominan “generación C” (la C hace alusión precisamente a la comunidad), realiza un uso intensivo de las tecnologías. Las marcas podrían haber caído, así, en un estado de parálisis del que solo podrían salir si se unieran al *tsunami* de las comunidades.

Al hilo de experiencias recientes, muchas de ellas vinculadas a intercambios de conocimiento con soporte digital en sentido amplio (Wikipedia, sistema operativo Linux, Firefox, software de código abierto), se ha llegado a proponer que las comunidades organizadas podrían servir para prescindir de alguna forma del concepto tradicional de empresa (Shirky, 2009). Las personas podrían organizarse de forma alternativa. En la actualidad numerosos ejemplos de economía colaborativa están demostrando cómo es posible proporcionar productos y servicios a partir de recursos excedentarios de las personas, tal como ya se ha comentado con anterioridad⁴⁴. Mediante plataformas de diverso tipo los usuarios acceden a reutilizar lo que les sobra y a extraer un beneficio de ello. Surgen así, en ocasiones, procesos de desintermediación, aunque en la mayoría de los casos se trata de *reintermediaciones*, de las que emergen nuevos agentes en el sector para servir de contacto entre los usuarios. De nuevo viene a la cabeza la idea del *brokering*.

La existencia de comunidades se puede entender también a partir de la teoría de los costes de transacción formulada originalmente por Coase (1937). Este autor argumentaba que estos costes, bien sean de búsqueda, de contratación o de coordinación, disminuyen si se producen bajo un mismo paraguas: la empresa. Es decir, como organización, la empresa se justifica en tanto que el uso de recursos internos conlleva menores costes que el de recursos externos. Sin embargo, con el avance de las tecnologías que facilitan la comunicación, las personas percibirían que hoy en día no es tan necesaria la empresa tradicional y que pueden coordinarse de formas alternativas. Las comunidades de usuarios serían un buen ejemplo de cohesionarse. Nacen al margen de la marca y usan para ello, por ejemplo, soportes gratuitos aportados por terceras partes, como sucede en el caso que aquí se analiza.

Así pues, el análisis de las comunidades se ha vuelto más complejo y es posible llevarlo a cabo desde diferentes ópticas. Son muchas las variables a considerar como para disponer de una única clasificación universalmente admitida, aunque se puede tomar como referencia la propuesta por Brint (2001) anteriormente descrita. En el caso de esta investigación el concepto de comunidad se acota mediante dos características principales: la comunidad se desarrolla principalmente de forma online y la protagonizan usuarios de un producto concreto. Esto quiere decir que el foco se sitúa en dos puntos: (a) en las interacciones que se producen mediante el uso de herramientas soportadas en Internet (no solo en Internet, pero sí en su inmensa mayoría) y, además, (b) en el contenido que provoca esa interacción, que tiene que ver con un producto lanzado al mercado por una marca comercial. Delimitada de esta forma, la comunidad se manifiesta a través de las conversaciones que, en este caso, se pueden consultar en el hilo de discusión albergado en ForoMTB. La intensidad del intercambio de mensajes evidenciaría de alguna manera la buena salud de la que goza la comunidad en el periodo analizado, como se comprobará en el capítulo dedicado a los resultados.

⁴⁴ Se puede consultar un amplísimo catálogo en <http://www.consumocolaborativo.com/directorio-de-proyectos/> (accedido el 31 de octubre de 2017).

El hecho de que la comunidad se construya a través de Internet no hace sino constatar el poder que este medio posee (Rheingold, 1993). Las comunidades online (*virtual communities* en la expresión de Rheingold, uno de los autores considerados pioneros en este campo) lo son en tanto que permiten diferenciar claramente a quien es miembro de quien no lo es. Además, proporcionan cobertura social a quienes participan en ellas, la cual consiste básicamente en un sentimiento de aceptación para favorecer la autoestima. Internet contribuye con sus herramientas a que las personas desarrollen con mayor plenitud su conciencia social, en la medida en que extiende sus posibilidades de interacción.

Las comunidades de usuarios online son, por su parte, uno de los ejemplos que mejor evidencian el potencial que para las marcas se deriva del conocimiento que poseen los usuarios. En cierta forma son instrumentales, aunque, llegado un punto, *adquieren vida propia*⁴⁵. Cualquier empresa mínimamente orientada al cliente ha utilizado técnicas para escuchar al usuario. En general, los estudios de mercado tradicionales desembocaban en la identificación de una serie de clientes tipo que representaban bien el segmento de mercado al que se dirigían y con los cuales se solía establecer cierto diálogo a través de *focus groups* o herramientas similares.

Añadir la dimensión online a la comunidad de usuarios supone no solo incidir en una nueva forma de comunicación entre las personas, sino que también proporciona un evidente potencial transformador. Sin el poder de Internet las comunidades se ven condicionadas por la geografía. Sus miembros necesitan encontrarse a escasa distancia entre sí para poder interactuar al mismo tiempo y en el mismo espacio. La presencialidad actúa como cuello de botella. En cambio, Internet ofrece formas de interacción síncronas y asíncronas que permiten que la comunidad crezca como espacio común en el que sus miembros pueden desarrollar un más completo sentido de pertenencia.

En este sentido es interesante aportar aquí el concepto de *comunidad virtual de práctica* (VCoP) propuesto por Dubé, Bourhis & Jacob (2005). En primer lugar, hay que señalar que la definición de CoPs, si bien trasciende el marco laboral, suele circunscribirse a este ámbito en la mayoría de las ocasiones (McDermott, 2000). Sin embargo, sus características permiten entender la comunidad de usuarios de la Orbea Oiz en ForoMTB como una VCoP. Esto es así en la medida en que:

- es un grupo de personas;
- en este grupo se comparte información, aprendizajes, experiencias y herramientas en torno a un área de interés común;
- la comunidad se estructura de manera informal sin requerimientos explícitos para pertenecer a ella;
- se mantiene operativa gracias a personas apasionadas y comprometidas con el asunto en cuestión;
- se centra en un tema sobre el que las personas llevan tiempo desplegando pasión;

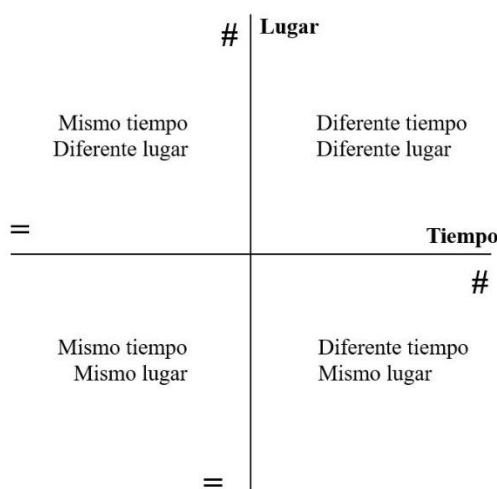
⁴⁵ Lógicamente una comunidad de usuarios ya alude al hecho de que son usuarios *de algo*. En este sentido no cabe sino interpretarlas desde la perspectiva de las modernas técnicas de marketing, que buscan la complicidad con quien compra sus productos y servicios. Sin embargo, cierto tipo de productos generan vínculos emocionales, como ya se ha indicado en varias ocasiones. Así, la comunidad online de usuarios de la Orbea Oiz es autónoma respecto a la marca ya que es impulsada y gestionada por los usuarios y no por la marca.

- focaliza en la resolución de problemas concretos o en proponer soluciones novedosas;
- da pie a la participación en la medida en que se recibe valor por parte de la comunidad;
- agrupa a personas diversas tanto en su formación como en su actividad y trayectoria profesional;
- utiliza un foro de discusión en Internet –con las funcionalidades actualizadas, adaptadas a las nuevas prácticas y estándares– como herramienta básica de comunicación; y
- se basa en gran medida en una confianza mutua entre quienes participan, cimentada en comportamientos consistentes a lo largo del tiempo.

Así pues, el conocimiento, tácito y explícito, fluye a través de la VCoP en la medida en que el tiempo transcurre y la conversación continúa. En el momento de escribir este texto son ya más de tres años y medio los que han transcurrido desde que se puso en marcha: se trata de un lapso de tiempo suficiente para constatar que se ha construido una auténtica VCoP, aunque lo sea fuera de los límites de la propia marca.

Las comunidades de usuarios necesitan disponer de tecnología que permita un espectro amplio de interacciones en las variables de tiempo y espacio (Davis, 1987; Johansen et al., 1993). Como se puede observar en la ilustración adjunta, la comunidad necesita idealmente disponer de herramientas que permitan la comunicación en todos los cuadrantes que surgen al cruzar las variables de tiempo y lugar.

Ilustración 15. Interacciones en una comunidad atendiendo a las variables de tiempo y espacio.



Fuente: Davis (1987).

Así, *al mismo tiempo y en el mismo lugar* deben poder desarrollarse *encuentros presenciales* mediante los que fortalecer vínculos entre las personas. Estos encuentros presenciales suelen consistir en marchas y salidas en grupo. En el *mismo lugar y diferente tiempo* pueden llegar a compartir espacios físicos o digitales propios generados por la comunidad. El lugar se considera, en principio, como lugar físico, pero, por extensión, en el caso de las comunidades de usuarios online, el sitio web puede desempeñar esta

función⁴⁶. En *diferente lugar, pero al mismo tiempo* pueden utilizarse servicios de mensajería o videoconferencia. Por último, para dar soporte en *diferente lugar y diferente tiempo* los mensajes que se entrecruzan en los foros de discusión en Internet pueden ser la herramienta principal.

Wellman, Boase y Chen (2002) definen las comunidades de usuarios (no solo online) de esta forma:

“User communities can be defined as horizontal user networks that consist of user nodes interconnected by information transfer links which may involve face-to-face, electronic or any other form of communication that provide members sociability, support, a sense of belonging, and social identity.”

Así, se distinguen muy claramente dos planos: uno instrumental, que considera las herramientas al servicio de la interacción entre las personas, y otro finalista, que mira a dotar de sentido a esa interacción. Hay que tener en cuenta siempre la decisión previa, la que *sale de dentro* de cada persona y la impulsa a unirse o no a la comunidad de acuerdo con sus particulares circunstancias vitales (Ryan & Deci, 2000). Participar o no en una de estas comunidades se interpreta como una decisión libre, vinculada al interés por el producto o servicio en concreto, sea porque se es propietario de una de estas bicicletas, sea por el simple hecho de querer serlo.

En cuanto al análisis de las comunidades online, son muy extensos los trabajos científicos realizados para comprender sus dinámicas (Kollock, 1999; M. A. Smith & Kollock, 1999). Es necesario reseñar, no obstante, cierta confusión terminológica. En ocasiones se utiliza la expresión *virtual communities*, pero también *online communities*. La primera expresión representa una primera fase de investigación, sobre todo ligada a trabajos pioneros como el de Howard Rheingold (1993) y el de Barry Wellman y sus colegas de la Universidad de Toronto (1996), trabajos en los que se ponía de manifiesto lo que aportaban en positivo las tecnologías asociadas a Internet de cara a la socialización y a una mejor comunicación entre las personas y en los que una de las referencias constantes era la comunidad WELL⁴⁷. En la misma línea se pueden considerar las aportaciones de Castells (2000a, 2000b, 2002, 2004).

Frente a esta concepción un tanto idílica, va surgiendo otra interpretación de las comunidades de usuarios online: la que llevan a cabo las marcas y su interés por desarrollar puntos de encuentro *con* y *entre* sus clientes para favorecer actitudes de compra. Dado que el *engagement* requiere estrategias mucho más ligadas a lo emocional, este tipo de espacios, con las herramientas adecuadas, se convierten en objeto de trabajo cotidiano para los departamentos de marketing y comunicación de las empresas (Brodie, Ilic, Juric, & Hollebeek, 2013; Sawhney, Verona, & Prandelli, 2005).

Un aspecto que ha concitado especial interés es el relacionado con las motivaciones de los usuarios para participar en las comunidades online. Los trabajos de Kollock (1999) apuntan a tres grandes elementos motivadores: la reciprocidad anticipada, el reconocimiento y la eficacia. A esto habría que añadir el propio “sentido de comunidad” (M. Smith, 1992). No obstante, hay que tener en cuenta las particularidades de cada caso

⁴⁶ De la misma forma que en MTB los clubs tienen sus *sedes*, en el caso de una comunidad de usuarios online, la *sede* es el sitio web que alberga toda la información generada.

⁴⁷ Sobre esta mítica comunidad se puede consultar el trabajo de Marc Smith: *Voices from the WELL: The logic of the virtual commons* (1992).

concreto para comprender mejor por qué las personas deciden participar activamente en las comunidades. En general, se trata de una mezcla de factores intrínsecos y extrínsecos. El propio diseño tecnológico de los foros de discusión suele incorporar sus propios mecanismos de incentivación, pero parece lógico descargar en los propios usuarios las razones fundamentales de su permanencia en activo.

Si se añade la variable de la innovación, Von Hippel (2005) aporta una definición de las comunidades de usuarios (no solo online) centradas en este ámbito:

"I define «innovation communities» as meaning nodes consisting of individuals or firms interconnected by information transfer links which may involve face-to-face, electronic, or other communication. These can, but need not, exist within the boundaries of a membership group. They often do, but need not, incorporate the qualities of communities for participants, where «communities» is defined as meaning «networks of interpersonal ties that provide sociability, support, information, a sense of belonging, and social identity»."

Como puede apreciarse, toma la referencia ya comentada antes de Wellman, Boase & Chen (2002) para definir la comunidad de innovación e introduce ciertos matices. Von Hippel apunta que también las organizaciones pueden conformar comunidades, si bien al final serán siempre personas concretas de esas organizaciones quienes las integren. No parece que la definición aporte suficiente claridad sobre el concepto.

Dentro de las comunidades de usuarios online con el paso del tiempo se conforman diferentes roles. Al margen de aquellos que tienen que ver con la administración y la moderación general del sitio, las dinámicas de intervención sitúan a cada cual, con el paso del tiempo, en su justo lugar. El volumen de las interacciones es tal que hasta cierto punto los usuarios se transparentan y ocupan el lugar natural que les corresponde.

En el apartado dedicado a la innovación de usuario se argumentaba la importancia de contar con los usuarios líderes, habida cuenta de la calidad de sus contribuciones; no obstante, hay que considerar también el momento en el que se encuentran los usuarios respecto a su pertenencia a la comunidad (Lave & Wenger, 1991). Al respecto, Lave y Wenger distinguen cinco momentos: (1) *peripheral* (también denominado *lurker*), que se caracteriza porque el usuario mira, pero no participa; (2) *inbound*, un paso posterior en el que el usuario da ya sus primeros pasos por lo que necesita soporte; (3) *insider*, que lo convierte en miembro consolidado; (4) *boundary*, momento en el que adquiere un perfil similar al de usuario líder; y (5) *outbound*, cuando se encuentra considerando la posibilidad de abandonar la comunidad. Esta clasificación aporta una perspectiva interesante para el caso que se aborda en esta investigación, pues ayuda a comprender la evolución de las relaciones entre usuarios en función de su trayectoria dentro de la comunidad.

Otra variable que considerar en las comunidades de usuarios online es la forma en que estas comunidades se posicionan respecto a la marca, entendiendo por marca la que está tras el producto o servicio sobre el que se conversa. En este caso, la comunidad, como ya se ha comentado, ha nacido de la mano de los usuarios y no de la marca. En esta comunidad se manifiestan grados muy diversos de identificación con ella y, además, hay que distinguir entre comunidades de usuarios generalistas, que centran su conversación en una afición o un interés, y aquellas otras que centran la conversación en un producto o servicio específico, como sucede en este caso. En este sentido, puede ocurrir que sea el

propio producto o servicio el que genera identificación y no necesariamente la marca, algo que en un producto como la Orbea Oiz no es descartable.

Hay que tener en cuenta que luego, en la realidad, la conversación dentro de una comunidad ofrece muchas líneas de fuga. Por ejemplo, en una comunidad que parte de un producto o servicio concreto será muy habitual que surjan contenidos más generalistas en tanto que el producto, el servicio o la tecnología se analizan desde una perspectiva muy amplia, en función de la disparidad de intereses de quienes participan. La mirada resulta mucho más poliédrica que la que se obtendría desde la empresa. Al aumentar el número de observadores, la mirada es más fragmentada pero también más rica.

En resumen, el desarrollo de este potencial sentimiento identitario de las personas en las comunidades de usuarios online se entrecruza en la actualidad con la perspectiva de mercado que procede de las marcas. Y es que las comunidades de usuarios online emergen como comunidades interpretables en términos de mercado, entendido este como un espacio en el que se prescribe producto o incluso llegan a producirse ventas. De ahí el lógico interés de las marcas por sondear las posibilidades que ofrecen este tipo de comunidades.

En el siguiente apartado se detalla cómo funcionan los foros de discusión en Internet en tanto que representan una vía concreta a través de la cual se manifiestan las comunidades de usuarios online.

3.7. Foros de discusión en Internet

En el marco conceptual de esta tesis doctoral las *toolkits* de innovación y las comunidades de usuarios online se dan la mano a través de los foros de discusión de Internet. Así, es uno de ellos en particular el que sirve como objeto para esta investigación; de ahí este apartado para describir tales foros y tratar de su potencial y sus limitaciones, de acuerdo con la literatura científica.

Las referencias académicas a las comunidades de usuarios online tienen que ver, lógicamente, con el desarrollo de las tecnologías que las hacen posibles. La primera conexión de dos ordenadores a través de Arpanet se produjo en 1969, pero la estandarización del protocolo de comunicación TCP/IP y el surgimiento de la World Wide Web se sitúan a comienzos de los años 90 del siglo XX. No obstante, los grupos de discusión, tal como son en la actualidad, surgen a partir de referencias como Usenet y los bulletin board systems (BBS), disponibles ya aproximadamente una década antes, en los 80. Los actuales foros de discusión en Internet son la versión actualizada de esos grupos y se han popularizado como soporte habitual de conversación para grupos amplios de personas que comparten interés por temas concretos.

Su definición es sencilla: “An internet forum or message board is an online discussion site” (Holtz et al., 2012). Los foros de discusión en Internet permiten conversaciones en sitios web dotados del software necesario. Han sido utilizados en numerosas investigaciones porque, según estos mismos autores, cumplen tres condiciones interesantes: (1) proporcionan material abundante sobre el fenómeno a estudiar y en un formato digital accesible, (2) ofrecen datos de forma natural sin demasiadas limitaciones de tipo social (las personas se expresan como lo hacen en su vida cotidiana), y (3) la información es pública por lo que la investigación, es, en cierta forma, transparente y fácil

de contrastar. No obstante, frente a estas ventajas, también hay que considerar algún inconveniente: no todos los foros ofrecen conversaciones de calidad suficiente y la proporción de contenido de valor puede ser mínima.

En este sentido, se ha extendido la percepción de que en determinado tipo de foros de carácter generalista la mayor parte del contenido es irrelevante. La cuestión es que hay que analizar caso por caso. No se trata de criticar o ensalzar los foros en general, sino más bien de considerar cada caso concreto. Los soportes tecnológicos serán más o menos parecidos, pero el contenido dependerá de las personas que se reúnen, la forma en que tratan los temas y la calidad de sus relaciones interpersonales.

Así pues, las comunidades de usuarios online utilizan los foros de discusión en Internet como uno de sus soportes fundamentales. Sin embargo, atendiendo a la definición de comunidad de usuarios de Wellman, Boase y Chen (2002), conviene analizar su sentido finalista. No es lo mismo un foro que surge alrededor de un producto o una marca que otro que reúne, por ejemplo, a personas afectadas de enfermedades raras que buscan personas semejantes con las que compartir sus experiencias. La *urgencia vital* de estos dos casos es muy diferente y, en consecuencia, requerirá técnicas de aproximación diferentes si se pretende investigar a partir de su contenido.

Desde otro punto de vista, pudiera argumentarse que hoy la fragmentación y la pérdida de referencias absolutas a las que aboca la postmodernidad generan en los seres humanos la necesidad de encontrar nuevas anclas. Los foros pueden servir para canalizar esa búsqueda. Internet facilita sobremanera encontrar a otras personas con las que compartir los mismos intereses. Es posible así encontrar un sentido de pertenencia muy diferente del que proveían los medios tradicionales: de lo local e inmediato se pasa a lo global e interpuesto. Más allá del contacto físico, la persona recibe respaldo emocional al encontrar almas como la suya, intermedie o no la tecnología. Lo que importa es conseguir *una misma onda en la que sintonizar*.

Se distingue entre la comunidad de usuarios online y el foro de discusión en tanto que este es solo una parte de aquella. Las comunidades se conforman como uno de los grandes ejes de trabajo del management actual y reciben, en general, mucha atención desde el punto de vista práctico y académico, tal como se destacó en el punto anterior. Como uno de los medios fundamentales para hacerlas posible, los foros de discusión en Internet se guían por normas de netiqueta (Hambridge, 1995; RedIRIS, s. f.). De la misma forma que un diálogo constructivo entre dos o más personas sentadas a una mesa pasa por ciertas reglas de cortesía o urbanidad, los foros de discusión en Internet desarrollan sus propias normas de comportamiento. Algunas de ellas, por supuesto, suponen desplegar ciertas dosis de sentido común, pero otras requieren cierto aprendizaje.

En la actualidad existen herramientas informáticas que permiten un análisis sistemático de la conversación que se genera en cualquiera de estos sitios. Son los llamados CAQDAS, por sus siglas en inglés (*Computer Assisted/Aided Qualitative Data Analysis Software*), entre los cuales se puede tomar como ejemplo Atlas.ti (Garibay & Concarí, 2013). En general, son programas basados de una u otra forma en la teoría fundamentada o *grounded theory* (Carvajal, 2002) formulada por Glaser y Strauss en 1967 (Glaser & Strauss, 2009). Hay que matizar que no se trata de sustituir la creatividad de quien investiga, sino de hacer más fácil su trabajo. Una aplicación como Atlas.ti permite la categorización del contenido de forma flexible para acompañar la labor investigadora en torno a lo que se denomina “unidad hermenéutica”.

Como ya se ha comentado en varias ocasiones anteriormente, el hilo de discusión que se analiza en este trabajo está albergado en la comunidad de foros de ForoMTB. Esta plataforma es uno de los grandes sitios de reunión en español alrededor no solo del MTB sino de la bicicleta en general. Como tal plataforma, está soportada en XenForo, un software comercial escrito en lenguaje de programación PHP y que utiliza Zend Framework, herramienta de código abierto para desarrollar aplicaciones web y servicios web con PHP 5.

Los posts o mensajes que componen la conversación son las piezas básicas de información y quedan agrupados en hilos (*threads* en inglés). Cada uno de esos mensajes contiene una serie de metadatos añadidos a su propio texto. Entre ellos destaca el tipo de usuario, generado de forma automática por el sistema según el número de intervenciones realizadas. De esta forma, se adquiere la condición de *miembro reconocido*, *miembro*, *novato* u otras denominaciones similares. De igual manera, se identifica a quienes desarrollan algún rol relacionado con la plataforma, como sucede con los administradores. Otros metadatos que acompañan a cada mensaje son la fecha de registro del usuario en el foro, su ubicación, el enlace al perfil en Strava⁴⁸, el número de *likes* que han recibido sus intervenciones en global, etc.

Por otra parte, el mensaje que se envía puede contestar a otro mediante cita. Esto quiere decir que el texto original mencionado (*quoted*) aparece al principio del nuevo mensaje. Además, cada mensaje puede recibir valoraciones en tanto que se considere *útil* o que *guste*, lo que queda reflejado en su pie. Las plataformas de foros de discusión también permiten el intercambio de mensajes privados entre sus miembros. Además, cada mensaje posee una URL única. Esta estructura de la información permite su análisis riguroso desde una perspectiva de investigación cualitativa y cuantitativa, si bien puede llegar a plantear ciertos dilemas éticos en función del contenido (Im & Chee, 2006).

Como en otro tipo de herramientas online pensadas para favorecer la interacción ágil entre sus miembros, en la actualidad existen aplicaciones móviles que permiten también acceder y publicar en el hilo de discusión desde smartphones. Una de las más utilizadas es Tapatalk. En esta aplicación los usuarios se pueden citar unos a otros mediante la arroba (@) para facilitar las notificaciones. Sin embargo, no todas las funcionalidades de la versión web están implementadas en esta aplicación.

Un foro de discusión puede ser público (no hace falta ni siquiera registrarse para participar), protegido (donde el acceso al contenido es público, pero se necesita un registro previo para intervenir) o privado, esto es, solo accesible para quienes sean miembros. Tanto los foros públicos como los protegidos permiten llevar a cabo una investigación metódica en tanto que se puede acceder a todo el contenido. Para ello, además de leer las conversaciones, es preciso organizar algún sistema estructurado de registro, lo cual supone utilizar categorías y realizar tratamientos estadísticos a partir de los datos y metadatos que genera el foro.

⁴⁸ Strava es una aplicación para smartphones con sistema operativo Android o IOS, dirigida a *runners* y ciclistas que permite registrar la ruta y compartirla (tiene también versión web). Se ha hecho muy popular debido a la incorporación de *segmentos*, una funcionalidad que permite comparar el rendimiento propio con el de otros usuarios que hayan realizado ese mismo tramo, y de *retos* como manera de motivar a las personas para que se esfuercen. Más información en <https://en.wikipedia.org/wiki/Strava> (accedido el 31 de octubre de 2107).

ForoMTB, por ejemplo, dispone de una página de ayuda en la que se agrupa información útil sobre netiqueta y otros aspectos generales. De especial relevancia suele ser también la página llamada *Condiciones de uso y reglas*, donde se especifican, entre otras cuestiones y tomando la referencia concreta de ForoMTB, los siguientes aspectos: los motivos de expulsión inmediata, cómo publicar, deberes de los usuarios, qué no hacer y qué no publicar, normas específicas del subforo de compraventa (en el caso de que exista) y normas relativas a la ley orgánica de protección de datos personales y a la ley de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico. Esto último en función, claro está, del país.

Los foros no están exentos de cierta tensión. Los administradores pueden aplicar *baneos* temporales o expulsiones. Hay que tener en cuenta que, si en el foro hay una zona de compraventa, al realizarse transacciones económicas, se amplía potencialmente el margen de conflictividad. Para este tipo de mensajes las normas son más estrictas y no todos los usuarios pueden intervenir, sino que se requiere una participación previa que de alguna forma avale a quien, por ejemplo, quiera vender algo. Solo si se ha enviado un número mínimo de mensajes se puede acceder a la zona de compraventa.

En este caso, cuando existe una transacción comercial entre usuarios, los mecanismos para generar confianza son básicos. Una compra, sin el contacto físico presencial directo con quien vende, requiere mecanismos adicionales que refuercen su fiabilidad. Así pues, la confianza es un elemento nuclear en las conversaciones online. Por supuesto que pueden darse casos de manipulación (Dellarocas, 2006), pero los estudios en esta materia, que han analizado casos como el de eBay, aportan muchas claves útiles acerca de los elementos que construyen un grado suficiente de confianza (Resnick & Zeckhauser, 2002).

En cuanto a la utilidad de los foros de discusión en Internet para las marcas hay que tener en cuenta que agrupan a usuarios muy bien segmentados. Es decir, frente a las conversaciones generalistas que pueden desarrollarse en las redes sociales al uso del estilo de Facebook o Twitter, los foros de discusión suponen conversaciones muy focalizadas y pueden desarrollar una importante labor de prescripción de producto (Bickart & Schindler, 2001). Estos autores realizaron una comparación entre el contenido generado por las propias marcas y el de los foros de discusión impulsados por usuarios. En su investigación encontraron diferencias significativas que justifican el uso de estos últimos para ganar en influencia sobre los consumidores, ya que: (1) contienen información a la que los usuarios asignan mayor credibilidad, (2) sus contenidos son más relevantes para los usuarios en la medida en que son ellos mismos quienes deciden qué interesa y qué no y (3) generan empatía al incorporar historias y sucesos reales que *podrían pasarle a cualquiera*.

Conviene reseñar también que es habitual poner a disposición de los usuarios una zona dentro de la plataforma para enviar mensajes relacionados con sugerencias o problemas técnicos para que los administradores puedan estar al tanto de incidencias⁴⁹. La organización de estas páginas varía mucho en función de las temáticas y el número de personas que intervienen. En ocasiones pueden llegar a presentar, no obstante, una apariencia un tanto caótica. En el caso de ForoMTB, la plataforma que alberga el foro de

⁴⁹ Ver <http://www.forombt.com/forums/problemas-y-sugerencias-en-forombt-com.13/> (accedido el 31 de octubre de 2017).

discusión de la Orbea Oiz, el área de problemas y sugerencias ocupaba 267 páginas en octubre de 2017, distribuidas en hilos de lo más variado.

Dicho lo anterior, hay que considerar que el volumen de información irrelevante dentro de los foros de discusión puede llegar a ser muy alto. De ahí la necesidad de disponer de herramientas capaces de filtrar de alguna forma ese contenido. En caso contrario, la percepción más extendida suele ser la de que *se dicen demasiadas tonterías en ellos y, por tanto, no son de fiar*. Es importante manejar esta resistencia y, por tal razón, esta investigación busca aportar una metodología que contribuya a bucear en estas avalanchas de información con el fin de que tanto usuarios como marca entiendan que los foros de discusión les pueden ser útiles.

En el capítulo dedicado a la metodología, se podrán encontrar referencias más detalladas sobre el funcionamiento operativo del foro. No obstante, aquí no se analiza todo un foro, sino solamente un hilo de discusión de dicho foro. Su número de participantes y el volumen de mensajes generado son más que suficientes para obtener datos de investigación relevantes, como luego se explicará.

3.8. El sector de la bicicleta de montaña

La investigación que se desarrolla en este trabajo se centra en una comunidad de usuarios organizada alrededor de un producto concreto: la Orbea Oiz, un modelo de bicicleta de montaña de doble suspensión destinado a un uso de *rally* o XC. El producto en sí, lo que representa y la manera tan particular en que sus usuarios lo viven, justifica incluir dentro del marco conceptual un apartado para explicar cómo funciona el sector de la bicicleta de montaña. El hecho de incorporarlo como otro elemento más del marco conceptual tiene que ver, sobre todo, con sus particularidades. A fin de cuentas, la tesis doctoral intenta demostrar, entre otras cuestiones, que este tipo de especificidades obliga a enfocar la innovación de usuario de forma contingente a las actividades sobre las que se aplica.

Ya se ha aludido en epígrafes anteriores al hecho de que la bicicleta de montaña ha aparecido tradicionalmente como uno de los sectores emblemáticos de la innovación de usuario. De hecho, el producto como tal surge a partir de una serie de adaptaciones realizadas por un grupo de pioneros en el condado de Marin en California (USA) para recorrer las pistas del monte Tamalpaís⁵⁰. Esto sucede a mediados de los años setenta del siglo pasado, pero no será hasta 1981 cuando se diseñe y fabrique el que se considera primer modelo de bicicleta de montaña: la Stumpjumper, puesta en el mercado por la marca Specialized (Berto, 1999; Bünstorf, 2003; Lüthje et al., 2005; Rosen, 1993). Como se muestra, a modo de ejemplo, en la tabla adjunta, el sector del MTB aparece frecuentemente citado entre aquellos en los que los usuarios generan más innovaciones (Von Hippel, 2005).

⁵⁰ Es muy interesante la película Klunkerz (William Savage, 2009), que, a modo de documental, recoge imágenes de aquellas primeras carreras en bicicletas. En ella se puede apreciar que eran modelos adaptados a partir de otros ya existentes, como la Excelsior de Schwinn, a los que colocaban suspensiones y otro tipo de refuerzos. En la película aparecen entrevistas con algunas de las personas pioneras del MTB: Gary Fisher, Charlie Kelly, Joe Breeze, Tom Ritchey, Mike Sinyard u Otis Guy.

Product Type	User Innovators (%)
Industrial Products	
Printer circuit CAD software	24,3
Paper hanger hardware	36
Library information systems	26
Surgery equipment	22
Apache OS server software security features	19,1
Consumer products	
Outdoor consumer products	9,8
“Extreme” sporting equipment	37,8
Mountain biking equipment	19,2

Tabla 6. Innovación de usuario por sectores.
Fuente: Elaboración propia a partir de Von Hippel (2005a).

Hoy en día el sector de la bicicleta en su conjunto conforma un complejo panorama de marcas y fabricantes⁵¹. El ciclismo suele ser considerado como un *deporte* genérico, si bien es evidente que muchas personas lo practican de forma puramente lúdica y recreacional. Eso sí, supone siempre un esfuerzo físico de mayor o menor magnitud. Dentro del sector se han ido desarrollando progresivamente una serie de nichos y *micronichos* que requieren especificaciones diferentes de diseño y fabricación de las bicicletas. El sector está extraordinariamente atomizado y en él, además, operan un gran número de fabricantes de componentes («List of bicycle part manufacturing companies», 2016). Todo ello conforma, como se indicaba, una realidad muy compleja.

Por lo que respecta específicamente a la bicicleta de montaña, hay que indicar que, por unidades vendidas y según datos de 2016, supone cerca del 45 % del total de las bicicletas vendidas (AMBE Asociación de Marcas y Bicicletas de España, 2017). Hoy en día el sector MTB se suele clasificar en cuatro grandes categorías: *trail*, a veces llamada también *all mountain*, XC, descenso y enduro. Sin embargo, la clasificación es compleja porque cada cierto tiempo irrumpen en el mercado nuevas tendencias. Es el caso, por ejemplo, de las *fatty bikes*, bicicletas de montaña con cubiertas sobredimensionadas que originalmente se utilizaban en la nieve, pero cuyo uso se ha extendido. También aparecen modelos que se acercan a la práctica del ciclismo de montaña, pero con geometrías y diseños más cercanos a las bicicletas de carretera; por ejemplo, el *gravel*, pensado para transitar por pistas con no demasiada dificultad.

La categoría de *trail* implica un uso generalista de la bicicleta de montaña. Debe servir para un uso polivalente y representaría una primera elección para quien no se siente especializado en un tipo de conducción en particular. Por su parte, la categoría de XC o de *rally* se asocia a velocidad y competición, para lo que es importante diseñar bicicletas de peso contenido, reactivas y con mucha tracción. Existe un campeonato del mundo de esta modalidad y hoy en día es también una disciplina olímpica. Una tercera categoría es la de descenso, otro nicho bien delimitado. Implica también velocidad, pero, a diferencia del XC, lo hace únicamente bajando. Las bicicletas de descenso suelen pesar más, disponen de suspensiones con mayor recorrido para absorber mejor las irregularidades

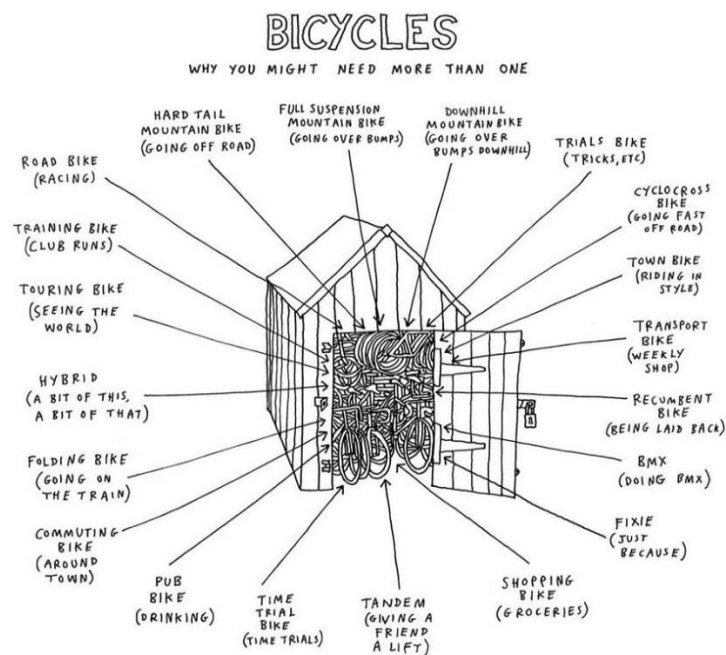
⁵¹ Wikipedia dispone de una página con una lista de marcas relacionadas con la bicicleta: 377 en total. De ellas, casi todas fabrican bicicletas de montaña.

Ver: https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_bicycle_brands_and_manufacturing_companies (consulta realizada el 23 de febrero de 2016).

del terreno y están construidas con ángulos de dirección más relajados. El descenso es una modalidad muy espectacular que cuenta también con su campeonato del mundo y una cobertura considerable de diferentes medios de comunicación. Por último, la modalidad enduro implica cierta exigencia de descenso, pero sin renunciar a pedalear también en subida. En cuanto a las bicicletas de enduro, su peso y el recorrido que ofrecen sus suspensiones deben estar entre una XC y una de descenso.

No obstante, y a pesar de lo comentado en el párrafo anterior, cada vez son más las matizaciones que se pueden hacer y las opciones disponibles. Se podrían añadir a la lista anterior otras categorías como, por ejemplo, *freeride* (más enfocada a la diversión), *dirt jumping* (relacionada con la cultura urbana) y *slopestyle* (para acrobacias). También existen bicicletas de montaña *single speed* (de una sola velocidad, también denominadas *fixies*) o podría incluso citarse el BMX como otra disciplina cercana al MTB. En esta línea, puede servir como referencia la ilustración 16, extraída del libro *The Cycling Cartoonist* (Walker, 2017), que mira con humor al conjunto de bicicletas que hoy en día sería posible poseer en función de los diferentes usos.

Ilustración 16. Por qué podrías necesitar más de una bicicleta.



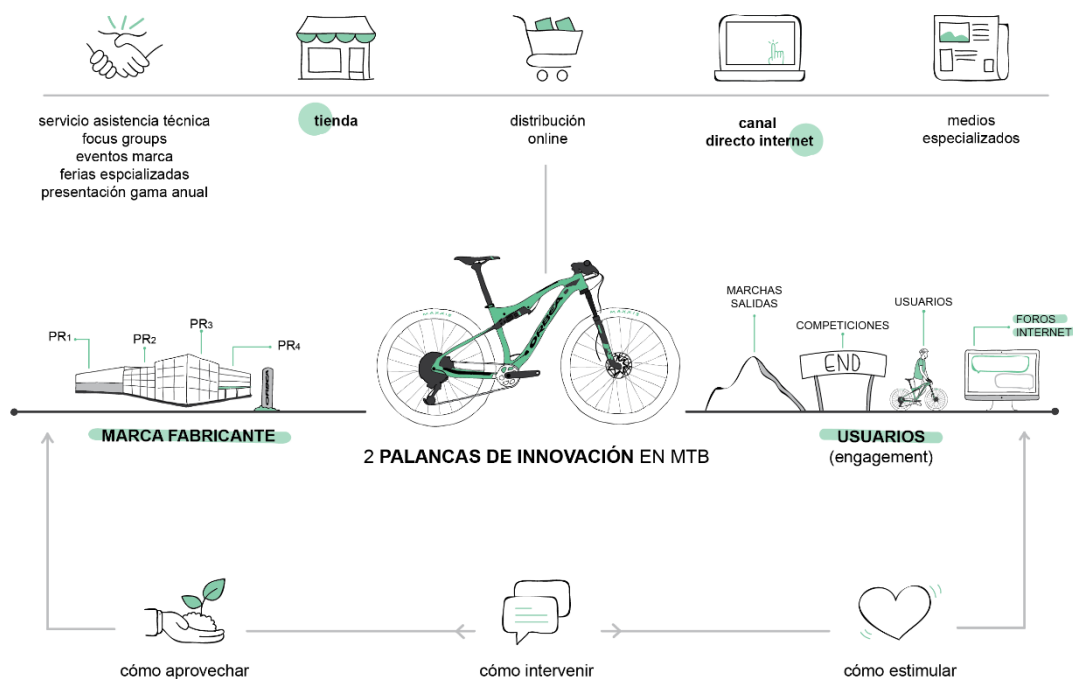
Fuente: Walker (2017).

En cualquier caso, cuando se habla de “bicicleta de montaña”, sea como producto o como sector, se abre un amplio panorama. Sea por el diseño de la bicicleta, las tecnologías o los materiales empleados en su fabricación, sea por el segmento de mercado al que se destina, el sector condiciona en gran medida lo que puede o no plantearse desde la perspectiva de la innovación de usuario.

La ilustración 17 muestra el mapa de agentes que definen el sector e incorpora una serie de conceptos que explican cómo se organizan las relaciones entre ellos, teniendo en cuenta la investigación que se lleva a cabo en este trabajo. En primer lugar, hay que considerar que la bicicleta de montaña es un producto que resulta de la agregación de un conjunto de componentes, muchos de los cuales requieren un conocimiento muy especializado de diferentes proveedores. Esto, además, se produce en un momento en el

que “fabricante” y “marca” pueden ya incluso no ser sinónimos⁵². Con el paso de los años la gran mayoría de los fabricantes han ido reduciendo sus actividades fabriles. Muchos procesos industriales se subcontratan de tal forma que donde antes se “producía” hoy solo se “diseña” o se “monta” la bicicleta, algo, por otra parte, que no solo sucede en este sector.

Ilustración 17. Mapa de agentes del sector MTB y principales relaciones.



Fuente: elaboración propia

Por otro lado, en un mercado donde importa, claro está, el poder de persuasión y la capacidad de influir en la decisión de compra del cliente, la gestión de la marca cobra una relevancia vital. Más allá del producto físico que se entrega, el posicionamiento de la marca es crítico para aparecer como una posible opción de compra. Los presupuestos destinados a las actividades de comunicación y marketing crecen, mientras que los procesos industriales se limitan en función de la capacidad para soportar los costes asociados. En el apartado siguiente se detallará más el concepto de marca.

A nivel estatal existen, según datos aportados por AMBE, la Asociación de Marcas y Bicicletas de España, 314 empresas en el sector, pero las marcas relacionadas con el ciclismo alcanzan la cifra de 925, de las cuales 265 se citan específicamente como “marcas de bicicletas” (AMBE, 2014). A nivel europeo CONEBI, Confederation of the European Bicycle Industry, es la asociación que agrupa a los fabricantes. De la misma forma, en Estados Unidos existe la NBDA, National Bicycle Dealers Association.

La opción de definirse como “fabricante” supone hoy en día, no obstante, un elemento de diferenciación frente a la competencia, de forma que la combinación entre posicionamiento de marca y *saber hacer fabril* es una de las señas de identidad del sector. Por supuesto que en la fabricación pesa sobremanera el diseño. La marca debe trasladar

⁵² No obstante, para simplificar, en esta investigación ambos conceptos se plantean como sinónimos.

a su mercado esa capacidad de ideación de productos que satisfagan las expectativas, o que *vayan más allá* de ellas. El sector hace tiempo que vive inmerso en una considerable carrera tecnológica, tanto desde la perspectiva de las geometrías de los cuadros como de los materiales y componentes que intervienen en su fabricación, una carrera que exige la renovación anual de las gamas, con la consiguiente presión para toda la cadena de valor⁵³.

Esta forma de trabajo no sería posible sin la intervención de proveedores de primer nivel que, en ciertas ocasiones, cuentan incluso con más poder regulador dentro del sector que las propias marcas. El caso más evidente sería el de las transmisiones, con Shimano y SRAM como grandes referencias. Una bicicleta *depende* en gran medida de la tecnología de transmisión que incorpore y si, además, quienes la desarrollan son grandes empresas multinacionales, entonces resulta que la relación de fuerzas se hace muy compleja⁵⁴.

En el mapa de agentes cercanos a la marca o fabricante hay que incluir como proveedores estratégicos a los centros tecnológicos y las universidades en donde exista conocimiento especializado. La colaboración con empresas proveedoras y con estas entidades es condición necesaria para proyectar una imagen solvente. Además, debido a que la bicicleta, como se indicaba antes, es la suma de muchos diferentes componentes, los proveedores de cada una de las tecnologías que se incorporan se convierten en auténticos “especialistas”.

Para hacerse una idea de la complejidad tecnológica del producto actual, entre las principales tecnologías que se incorporan en una bicicleta de montaña de doble suspensión hay que citar, además de la transmisión, a la que antes ya se ha aludido, las ruedas, las cubiertas, la suspensión delantera, el amortiguador trasero y los frenos. Por supuesto que la lista se puede alargar al añadir el sillín, la tija de sillín, la potencia, el manillar, las bielas, los pedales, los bujes, los rodamientos y un sinnúmero de componentes menores. Es importante tener en cuenta que la combinación de todos ellos proporciona un número elevadísimo de variantes y que no se trata, por supuesto, de que la simple suma de “los mejores componentes” consiga “la mejor bicicleta” (Thomas, s. f.), sino que es la interacción entre ellos la que proporciona la sensación de acertar con el producto.

En este sentido hay que considerar una MTB como un sistema abierto en el que se aplica, entre otros, uno de los principios de la teoría general de sistemas, tal como fue formulada por Ludwig von Bertalanffy (1976): la equifinalidad. De acuerdo con este principio, en los sistemas abiertos existe la tendencia a un estado final característico a partir de diferentes estados iniciales y por diferentes caminos. Una MTB presenta suficiente nivel de complejidad como para considerar que la combinación de componentes hasta alcanzar un producto final de calidad superior admite un enorme número de alternativas. En la ilustración 18 se muestra un detalle de los componentes de una bicicleta de doble suspensión, tal como la mostraron en su día en la página web de la marca Specialized.

⁵³ A este respecto cabe citar a Lipovetsky y su concepto de la hipermoda: “Las estrategias de lo efímero, el lanzamiento acelerado de productos nuevos, la multiplicación de las variantes de cada producto, características del mundo de la moda, se imponen ahora como principios fundamentales de las economías orientadas al consumo” (Lipovetsky, 2016, p. 39).

⁵⁴ Es el caso, por ejemplo, de la incorporación del monoplato en las bicicletas de montaña, frente a las opciones anteriores de tres o dos platos, aspecto en el que se reconoce que SRAM ha tomado la delantera a Shimano. El hecho de que una bicicleta incorpore este tipo de tecnología y lo haga con un producto específico de una determinada gama supone un criterio de selección de compra muy importante. No obstante, el resto de los proveedores enseguida comienzan a ponerse al día y la oferta crece rápidamente.

Ilustración 18. Componentes de una bicicleta de montaña de doble suspensión.



Fuente: Specialized.

Antes de pasar a explicar otro de los componentes que figura en la imagen que ilustra el sector, conviene apuntar un fenómeno que puede modificarlo radicalmente: la irrupción de la asistencia al pedaleo mediante la incorporación de motores eléctricos. Si bien los datos globales de ventas mundiales de bicicletas no crecen, sí se está produciendo, en cambio, un trasvase hacia las bicis eléctricas. Esto supone, entre otras cosas, la aparición de nuevos agentes en el sector: los proveedores de los motores y las baterías. Además, los hábitos de uso y disfrute de la bicicleta de montaña pueden sufrir una transformación considerable al poner al alcance de muchas personas logros antes imposibles.

Aún se está en fase de búsqueda de estándares para incorporar la asistencia al pedaleo en la bicicleta. El motor y la batería provocan que los pesos resulten todavía muy elevados si se comparan con la oferta actual de bicicletas normales, pero la tecnología avanza y es lógico pensar que con el tiempo irán apareciendo adelantos que reduzcan el peso e integren el motor y la batería en la estructura de la bicicleta, sin que apenas sea perceptible si se trata de una bicicleta eléctrica o no⁵⁵.

Continuando con la explicación de los agentes del sector y cómo se organizan sus vínculos, hay que tener en cuenta el sistema de distribución habitual de las bicicletas. Tradicionalmente la tienda ha sido el canal mediante el cual se compraba y hoy en día cabe distinguir entre la tienda multimarca (aunque en muchas ocasiones con una distribución prioritaria de dos o tres marcas), el *concept store*, enfocado hacia una distribución monomarca, y la gran superficie, sea especializada en deporte o no. Sin embargo, algunas marcas que han accedido al mercado en fechas recientes han comenzado a distribuir únicamente por Internet (Canyon sería el ejemplo más destacado),

⁵⁵ En este sentido es muy interesante el lanzamiento de los modelos Gain de Orbea, donde la batería queda integrada en el tubo diagonal y el motor se integra en el buje trasero de tal forma que, vista de perfil, parece una bicicleta normal. En el momento de escribir esta tesis solo existe oferta para carretera, gravel y ciudad, pero el concepto que se aplica puede marcar tendencia. Más información en: <https://www.orbea.com/es-es/marcas/gain-road/> (accedido el 1 de noviembre de 2017).

lo cual determina una estructura de costes muy diferente a la de la marca tradicional, que incluye a la tienda como intermediario.

Otra fórmula de distribución es la que sucede a través de mayoristas, entendiendo por tales a los grandes espacios de venta en Internet, sean especializados, como Wiggle, o no, como Amazon, AliExpress u otros de este estilo. Los hábitos generales de compra se están modificando y esto también afecta a la manera de comprar las bicicletas de montaña y material relacionado con ellas. Está por ver cómo evolucionan estas nuevas fórmulas, pero todo indica que seguirán ganando cuota de mercado. En 2016, tal como se mostraba en el gráfico 1, todavía son mayoritarias las ventas a través de tiendas especializadas (CETELEM, 2017).

Avanzando en la imagen del sector que muestra la ilustración 17, los medios especializados, principalmente revistas, juegan un papel relevante en la comunicación y condicionan también la opinión de los usuarios a través de las críticas que reciben las bicicletas que se prueban. En la actualidad, con la irrupción de los usuarios a través de su propia voz vía foros de discusión en Internet, redes sociales y blogs, los medios especializados clásicos se encuentran ante una encrucijada: los modelos de negocio basados en la distribución de soporte papel están en crisis, mientras que los modelos online aún tienen que consolidar sus fuentes de ingreso. No obstante, los medios tradicionales en papel siguen siendo relevantes y es preciso contar con su participación cuando se habla del sector MTB. En este sentido son muy habituales las presentaciones exclusivas de las nuevas gamas anuales de las marcas a la prensa.

Los usuarios han accedido tradicionalmente a sus bicicletas a través de las tiendas y era ahí donde se movía gran parte del conocimiento alrededor del MTB. Sin embargo, cabe distinguir inicialmente entre el usuario amateur y el profesional. Estos dos tipos de usuarios conforman dos universos bien diferenciados. Y, además, hay que tener en cuenta que un número muy reducido de usuarios son esponsorizados, sean profesionales o no, ya que las marcas quieren hacer viajar sus atributos para conseguir notoriedad y prescripción de compra. Como no puede ser de otra forma, el MTB también está afectado por las tendencias que se vehiculan en gran medida a través de lo que se ha venido en llamar *influencers*. Así, en la actualidad, la marca viaja de la mano de estos personajes y también, claro está, de los usuarios profesionales, quienes, mediante sus opiniones cualificadas, favorecen la evolución tecnológica.

Para comprender cómo se comportan los usuarios es necesario reconocer diversas estructuras en las que se apoyan. Por ejemplo, los clubes son punto de encuentro de los aficionados y lugar natural para hablar de cuestiones técnicas o en general relacionadas con el sector del MTB⁵⁶. Además del club, cada salida con colegas practicantes de MTB es una oportunidad para hablar de las bicicletas y de todo lo que las rodea. Lo mismo sucede con las marchas en las que se participa o las carreras a las que asisten. En este sentido es de destacar el creciente número de pruebas que se organizan⁵⁷, hecho muy

⁵⁶ En la página web de la Real Federación de Ciclismo de España se contabilizaban 3.747 clubes a fecha 5 de noviembre de 2017, incluidas todas las modalidades. Ver: <http://www.rfec.com/clubes> (accedido el 5 de noviembre de 2017).

⁵⁷ Para saber qué pruebas se organizan se puede consultar la web de la Real Federación de Ciclismo de España. Ver: <http://www.rfec.com/pcalendario2015> (accedido el 5 de noviembre de 2017). También se suele incluir esta información en las revistas especializadas.

vinculado a la macrotendencia de cuidado de la salud y de prescripción de ejercicio físico para el bienestar.

Por último, está el caso de los foros de discusión en Internet, que fueron analizados de forma pormenorizada en el apartado anterior. En el caso de la bicicleta de montaña hay que considerar a nivel estatal el caso de ForoMTB.com como lugar de referencia, si bien no es el único, ya que existen también otros como Bikezona y ForoCiclista⁵⁸. En otros países existen sitios similares a ForoMTB, como singletrack, bikeradar, ride.io (específico para la modalidad de descenso en Francia) y mtb-news.de en Alemania⁵⁹.

Para terminar de explicar el mapa de agentes se incluye una serie de vías de relación directa de la marca con el usuario, además de las ya comentadas de venta directa a través de Internet o mediante tiendas. Como sucede en cualquier otro sector, los servicios de asistencia técnica de las marcas son los que canalizan gran parte de la relación con los usuarios en la medida en que se deriven problemas que no puedan ser resueltos a través del distribuidor. En el MTB, debido al uso intensivo de las bicicletas, son frecuentes las reparaciones y las sustituciones de componentes por desgaste o rotura. También, de vez en cuando, es necesario activar las garantías relacionadas, sobre todo, con los cuadros. Todo esto supone una intensa comunicación entre el usuario y la marca, con la intermediación, eso sí, de la tienda⁶⁰.

Además, las marcas organizan con cierta asiduidad *focus groups* con usuarios seleccionados. La vía habitual para elegir a estas personas suele ser la tienda. Allí la marca pregunta por usuarios en quienes se vea actitud y aptitud para participar en sesiones de trabajo enfocadas hacia distintos objetivos, sobre todo de desarrollo de producto.

Por último, son habituales los eventos de marca, mediante los cuales se intenta atraer a usuarios y a potenciales clientes con la idea final de potenciar la comunidad. A modo de ejemplo, en el caso de Orbea y referido específicamente al MTB, desde el año 2000 se organiza la Monegros Bike Marathon, una marcha de las más veteranas en el Estado. Ha ido evolucionando desde un enfoque de aventura hacia una fiesta que trata de reunir a la *familia Orbea* en su más amplio sentido⁶¹.

Por otra parte, como se comentó antes, las marcas realizan sus presentaciones de gama anual dirigidas, sobre todo, a los medios especializados, pero a estas presentaciones a veces se acercan también usuarios. No obstante, es en las ferias especializadas donde este contacto entre marca y usuario puede producirse de manera más natural. En ellas la marca da a conocer, de primera mano, al usuario la oferta y las perspectivas de desarrollo a futuro. A nivel estatal la feria de referencia es Unibike (tras su fusión con Festibike a partir de la edición 2015), mientras que, a nivel europeo, Eurobike en Alemania sería la

⁵⁸ Se pueden consultar en <http://www.bikezona.com/foros/> y <http://www.forociclista.com/> respectivamente (accedidos el 1 de noviembre de 2017). De la misma forma que ForoMTB, estos sitios también disponen de páginas que explican sus normas de convivencia.

⁵⁹ Se pueden consultar respectivamente en <http://singletrackworld.com/forum>, <http://bikeradar.com>, <http://ride.io> y <http://mtb-news.de> (accedidos el 1 de noviembre de 2017).

⁶⁰ En el caso de determinados componentes, como la horquilla de suspensión y el amortiguador, se llegan a producir intentos de contactos directos entre el usuario y el proveedor del componente. Esto es así porque la marca, Orbea en este caso, no interviene en la resolución del problema. La tienda es la que informa al usuario de que la solución no depende tanto del fabricante como del proveedor del componente.

⁶¹ Más información en <https://www.orbea.com/es-es/eventos/monegros-2016> (accedido el 1 de noviembre de 2016).

más importante. En Estados Unidos la feria de mayor dimensión es Interbike en Las Vegas. Otro gran evento de referencia es el Taipei Cycle Show.

No obstante, hay que reseñar que el uso de este canal de contacto directo entre marca y usuarios, al menos en el caso de Unibike, la feria más importante a nivel estatal, presenta algunas dudas para las marcas. Por aportar datos de la edición de 2017, celebrada en septiembre, Cannondale, Specialized, Scott y Giant no estuvieron presentes (TODOMOUNTAINBIKE, 2017).

En esta misma línea de contacto entre usuarios y marca, hay que citar el creciente papel de los eventos ciclistas, en los que siempre hay un lugar destacado y específicamente dedicado a probar bicicletas. En cierto modo estos eventos se presentan como fiestas para compartir la cultura ciclista y, al mismo tiempo, ofrecer la posibilidad de una experiencia inolvidable. Sean de una marca en exclusiva o de una tercera parte que atrae el interés de diversas marcas, este tipo de eventos parece en auge. Entre las propuestas actuales se puede destacar Sea Otter Classic, con gran tradición en Estados Unidos, que ha comenzado a aterrizar en Europa con su nueva versión: Sea Otter Europe. A esta habría que añadir a nivel estatal Test The Best, directamente enfocada hacia el usuario⁶².

Otro tipo de asociación relevante en el sector del MTB a nivel internacional, desde la perspectiva de los usuarios, es la IMBA, International Mountain Bicycling Association, nacida en 1988 en California, que cuenta con organizaciones similares en muchos otros países. Desarrolla actividades de promoción del MTB vinculadas en buena parte a la concienciación en cuanto a prácticas respetuosas con el entorno y con las personas con las que se comparten espacios de recreación. Por último, en este plano internacional y referido al deporte del ciclismo en general también hay que citar a la UCI, Unión Ciclista Profesional, que incluye también el MTB.

Así pues, explicado el sector a partir de la ilustración 17, cabe resumir sus características más destacadas de esta forma:

- Se observa una tendencia a la segmentación extrema del mercado, con cada vez más nichos identificados (XC, descenso, all mountain, trail, maratón, fatty bikes, dirt jumping, BMX, etc.) y en constante redefinición.
- Se ofrece un amplio catálogo de producto a partir de una enorme variedad de componentes y soluciones tecnológicas: diámetros de rueda, neumáticos de diferentes medidas, amortiguación, incorporación de asistencia al pedaleo, etc.
- Existe un hábito de renovación anual de buena parte del catálogo con presentación de novedades, sean de *restyling* o de nuevas versiones con modificaciones más profundas (sobre todo en geometría de cuadros).
- El conocimiento está muy distribuido, sobre la base de la especialización de los proveedores de cada uno de los componentes y funciones que incorpora la bicicleta. Además, algunos de esos proveedores son empresas multinacionales con gran poder, que pueden incluso condicionar la manera en que funciona el sector al completo.
- El mercado se encuentra muy atomizado; existe un gran número de marcas, tanto locales como internacionales.

⁶² Se pueden consultar <http://www.seaottereurope.com/es> para el caso de Sea Otter Europe y <http://www.testthebest.es/> para Test The Best (accedido el 1 de noviembre de 2017).

- La producción de cuadros está localizada sobre todo en China y Taiwan. En función de la gama, el montaje se realiza en diversos países (en Europa también, por supuesto) teniendo en cuenta costes y aspectos logísticos. Las marcas, de alguna forma, relativizan la idea de *fabricar* frente a la de *montar y distribuir*.
- Si bien habrá que confirmar tendencias, el sector puede estar en un momento de transición debido a la irrupción de los motores eléctricos que asisten al pedaleo, los cuales introducen un agente hasta ahora desconocido. A modo de ejemplo, si se observa la pirámide de edades, usuarios que nacieron en los años del *baby boom* pueden conformar un potencial segmento de mercado muy atractivo para utilizar bicis eléctricas por volumen, capacidad de compra y hábitos de movilidad. Llegan a una edad en la que la asistencia al pedaleo puede ser una opción que considerar.
- Se observa una progresiva evolución desde el producto hacia otros aspectos de tipo cultural, sociológico o antropológico, hacia espacios en los que habla más de estilos de vida y valores, lo cual enlaza con la concepción del yo extendido a través de la bicicleta.

Antes de pasar al último de los elementos del marco conceptual, la marca, se incorpora una breve reflexión sobre una tendencia de futuro en MTB que parece cada vez más relevante. Como ocurre en otros sectores, la irrupción de conceptos vinculados a lo que se denomina industria 4.0 también está impactando en este sector. La incorporación de más sensores en las bicicletas permitirá disponer de más y más datos para mejorar los diseños⁶³. Las tecnologías asociadas a big data van a estar cada vez más presentes por lo que respecta tanto al objeto en sí, la bicicleta, como a las conductas de las personas usuarias. Parece lógico que cada vez exista más tecnología electrónica incorporada a la bicicleta y que el concepto de *smart bicycle* vaya ganando terreno progresivamente.

Realizada la descripción del sector, termina la explicación del marco conceptual con un último apartado dedicado al papel de la marca. En diferentes epígrafes anteriores se ha ido apuntando su relevancia y de ahí que se le dedique un apartado específico.

3.9. La marca

Ciertamente las marcas ocupan buena parte del imaginario colectivo en la sociedad contemporánea. Esta presencia cada vez más intensiva en la vida cotidiana tiene que ver con la evolución en la oferta, que avanza desde el producto hacia lo emocional, desde el *vehículo* hasta aquel anuncio en que el mensaje se transmite a través de una simple pregunta: *¿Te gusta conducir?*⁶⁴. Este salto, en consonancia con lo que se ha venido en denominar capitalismo cognitivo (Boltanski & Chiapello, 2002; Fumagalli, 2010), capitalismo emocional o incluso artístico (Lipovetsky & Serroy, 2015), no está exento de crítica (Conley, 2008; Klein, 2007; Salmon, 2007), pero supone una evidente constatación del peso de los recursos intangibles (Vargo & Lusch, 2004) frente a la lógica pretérita del producto *que se ve y se toca*.

⁶³ En este sentido, quizá los potenciómetros son los que más rápidamente se están popularizando, incorporados a las bielas o incluso a las zapatillas.

⁶⁴ En el año 2000 BMW lanzó una campaña publicitaria ideada por Toni Segarra, de la empresa *S,C.P.F., en la que se apreciaba la evidente evolución desde el producto hasta las sensaciones y los valores. *¿Te gusta conducir?* De esta forma se acabaría convirtiendo en el *claim* de BMW.

Para explicar la innovación que procede de los usuarios ya se aludió a la idea de la *psicologización* de los mercados que apuntaba Toffler (1970). También, cuando se expusieron los propósitos prácticos, se citó la referencia de S.J. Levy (1959) para explicar la transición desde la venta de productos a la venta de símbolos. Hoy las marcas necesitan conquistar corazones y apelar a los sentimientos. Pero no parece nada nuevo cuando ya hace más de medio siglo se reconocía la importancia de la comunicación y de conectar con lo que la gente piensa y siente (Levy, 1959).

“The modern assumption is that people are faced with alternatives; that they may be motivated in various directions. From this assumption grows the significance of communications and understandings, and the concomitant concern with what the people of the world think — with political public opinion, consumer reactions, and so on. Because of this development the science and practice of marketing have been infused with new life.”

La marca busca el *engagement*, esto es, involucrar a sus clientes y potenciales clientes en comunidades de marca que fortalezcan los vínculos con la intención final de ganar su fidelidad. Para ello procura construir *experiencias* mediante las cuales las personas no solo lleven a cabo un uso satisfactorio de productos o servicios, sino que también participen de manera mucho más activa en ellos (Fernandes & Remelhe, 2015). Se propone una construcción conjunta, en la que se perciba que el producto es (casi) único debido a diferentes procesos de personalización, con niveles de intervención del usuario de mayor o menor intensidad. Emerge así lo que se ha denominado la “economía de la experiencia”, la cual ilustran a la perfección Pine II y Gilmore (1998) con el primer párrafo de su artículo, a través del símil de la evolución de las tartas de cumpleaños:

“How do economies change? The entire history of economic progress can be recapitulated in the four-stage evolution of the birthday cake. As a vestige of the agrarian economy, mothers made birthday cakes from scratch, mixing farm commodities (flour, sugar, butter, and eggs) that together cost mere dimes. As the goods-based industrial economy advanced, moms paid a dollar or two to Betty Crocker for premixed ingredients. Later, when the service economy took hold, busy parents ordered cakes from the bakery or grocery store, which, at \$10 or \$15, cost ten times as much as the packaged ingredients. Now, in the time-starved 1990s, parents neither make the birthday cake nor even throw the party. Instead, they spend \$100 or more to “outsource” the entire event to Chuck E. Cheese’s, the Discovery Zone, the Mining Company, or some other business that stages a memorable event for the kids—and often throws in the cake for free. Welcome to the emerging experience economy.”

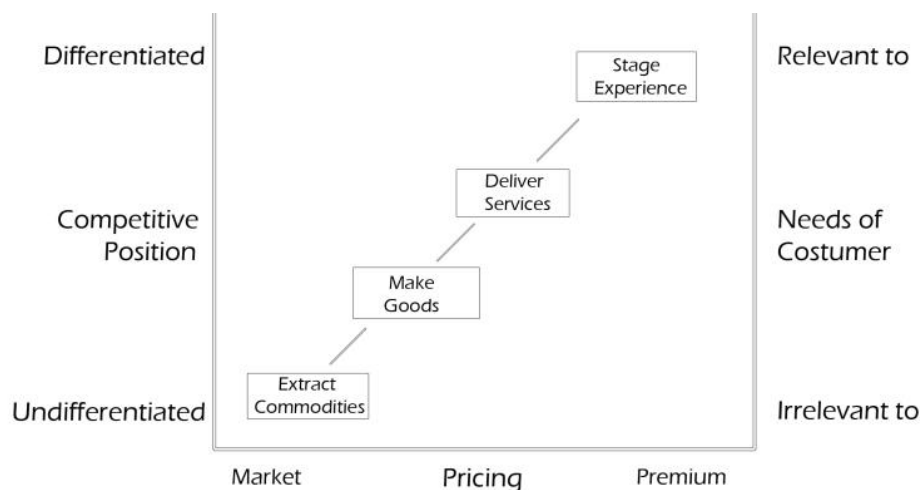
Este ejemplo ayuda a comprender el progresivo esfuerzo de las marcas por penetrar en los corazones y en las mentes de las personas a las que dirigen sus productos y servicios. Así, estos autores hablan de una cuarta economía, que progresa aportando cada vez mayor valor económico. La representan a través de la ilustración 19.

Frente a la irrelevancia y falta de diferenciación de productos de bajo coste, se va acumulando valor hasta alcanzar una etapa en la que la marca aporta experiencias que son relevantes y están claramente diferenciadas del resto de oferta. Es fácil de entender mediante el ejemplo anterior de las tartas de cumpleaños, pero el tránsito de *commodities* a bienes, servicios y, por fin, experiencias es complicado.

Este tránsito se resume en el popular aforismo “*commodities are fungible, goods tangible, service intangible, and experiences memorable*”. El adjetivo *memorable* implica asumir que las experiencias son únicas para la persona y existen solo en la mente de alguien con

quien se ha conectado en todas sus dimensiones: en la dimensión emocional, en la física, en la intelectual e incluso en la espiritual. La marca necesita, por tanto, posicionarse de una manera diferente, no a través de un producto o servicio, sino mediante una oferta que envuelva al cliente o usuario en una atmósfera en la que sienta que *algo memorable va a pasar*.

Ilustración 19. El progreso del valor económico desde la *commodity* hasta la experiencia.



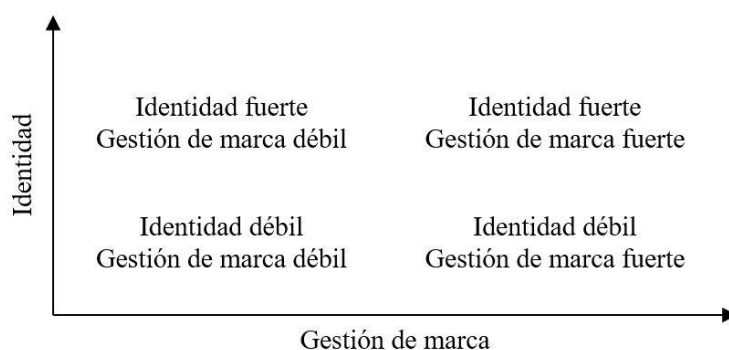
Fuente: Pine & Gilmore (1998).

El producto y la marca que está tras él sirven, por tanto, como apoyo identitario, como un vehículo de afirmación personal a través de las experiencias que es capaz de generar. Este viaje desde la *commodity* hasta la experiencia necesita que la persona perciba en lo que se le entrega una serie de características que sirvan para su autorrealización, al más puro estilo de lo que plantea la clásica pirámide de motivaciones de Maslow (1991). Las marcas y el consumo de lo que ofrecen conquistan el lugar que antes ocupaban la fe y la religión. *Donde antes había iglesias ahora hay centros comerciales* (Nordström & Ridderstrale, 2000) y, así, el consumo se convierte en vehículo de expresión de valores e identidad.

La identidad y la marca son dos conceptos muy vinculados. La primera representa la condición propia derivada de la forma de comportarse de la entidad, mientras que la segunda extiende el concepto hacia el exterior a fin de ampliar la percepción común y hacerla viajar para que sea compartida por colectivos más numerosos. La identidad puede ser fuerte o débil, al igual que la gestión de la marca, lo que da pie a opciones diferentes según sea el caso, tal como muestra la ilustración 20.

El caso es que hoy *la marca viaja con sus usuarios*, en expresión muy utilizada por el propio gerente de Orbea, Jon Fernández. La marca ya no pertenece al fabricante, sino que fluye y se hace real a través de las experiencias de los usuarios, en línea con las ideas de Zygmunt Bauman acerca del mundo líquido (Bauman, 2010). Relacionado con esto, el sentido de posesión cede fuerza frente al de acceso (Rifkin, 2000). En determinados momentos importa sentir que *se está experimentando* algo que merece la pena (en este caso a través de un objeto de deseo), pero con la permanente inquietud de que se trata de un estado transitorio por cuanto la felicidad no procede de la posesión sino del anhelo de poseer (Bauman, 2007; Lipovetsky, 2007).

Ilustración 20. Relación entre identidad y marca.



Fuente: elaboración propia.

La intención de la marca pasa, por tanto, por formar parte del conjunto de valores, sentimientos y emociones que definen a las personas. Y ahí es importante considerar los *momentos de la verdad* (Carlzon, Polk, & Spiro, 1989). Son esos puntos de contacto entre una persona profesional y el usuario, los cuales pueden suceder en diversos momentos. La idea la desarrolló posteriormente Karl Albrecht (1992) al proponer un triángulo del servicio, según el cual se accedía al cliente a través de la definición estratégica (misión, visión, valores), de los propios profesionales y de los sistemas de soporte desplegados. Ahora bien, frente a estos conceptos clásicos, ya se ha propuesto el *Zero Moment Of Truth* ZMOT (Lecinski, 2011), concepto en el que el *Zero* pretende describir ese preciso momento en el que alguien desea y requiere una respuesta online inmediata ante cualquier necesidad o pregunta que se plantee. Es el reflejo de la actual *era de la urgencia*.

La marca sabe que su credibilidad viaja a través de lo que dicen y hacen sus usuarios. El foro de discusión que se analiza aquí es una prueba de ello. Si bien son muchas las propuestas que se llevan a cabo, es necesario concretar la forma en que la marca debe intervenir cuando la iniciativa ya ha partido de los usuarios y estos han desarrollado una cultura propia de conversación. La marca está de alguna forma presente en todo momento, pero sabe que tiene que actuar con cautela. Esta investigación busca luz para las decisiones que la marca debe tomar para fortalecer el vínculo con los usuarios, pero respetando su particular cultura de innovación.

Terminada la explicación del marco conceptual e identificadas ciertas lagunas en la literatura revisada, el capítulo siguiente se centra en los diferentes métodos desplegados para investigar. Antes de avanzar a este nuevo estadio, se aporta un último apunte referido al marco teórico. La producción científica en torno a la innovación de usuario continúa, pero es obvio que en algún momento hay que detener la observación para cerrar este entramado conceptual. Las alertas que el investigador mantiene activas a través de Google Académico evidencian la buena salud de la producción científica en torno a esta materia. En la última *Open and User Innovation Conference*, celebrada en julio de 2017 en Innsbruck ya quedó clara la dimensión del fenómeno. Requiere seguimiento y análisis para ver hacia dónde avanza en el corto y medio plazo. Mientras tanto, aquí finaliza el capítulo dedicado al marco conceptual. La siguiente página pasa a la acción para explicar los métodos, antes de ceder el protagonismo a los resultados.

4. Metodología

La gota horada la roca, no por su fuerza sino por su constancia.

Ovidio

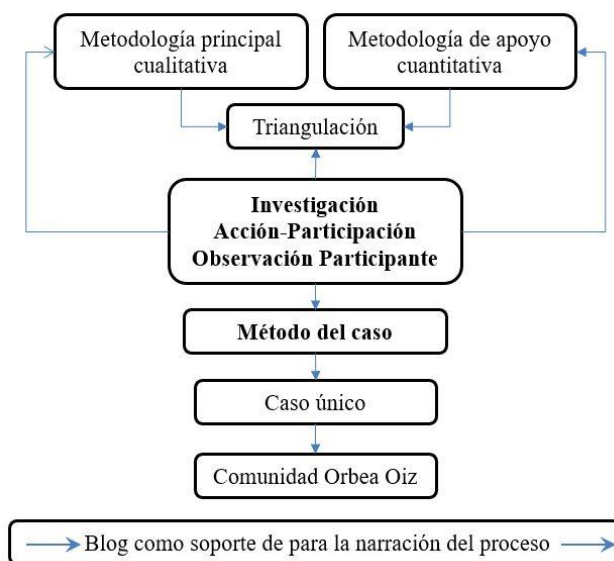
4. Metodología

Tal como se indicó en el segundo capítulo de esta tesis, dedicado al contexto, se utiliza como hilo conductor la propuesta de diseño de investigación realizada por Maxwell (2013). Por tanto, llega el momento de presentar los métodos empleados en ella. Antes de hacerlo, se incluyen, sin embargo, dos apartados previos importantes. Así, se comienza por explicar cómo y por qué se ha utilizado la triangulación a fin de justificar las elecciones metodológicas que se han realizado (Jick, 1979; Villarreal Larrinaga & Landeta Rodríguez, 2010; Yeasmin & Rahman, 2012). A continuación, en un segundo apartado se presenta una particularidad importante de este trabajo, ya que se ha enfocado desde la investigación-acción participativa, en concreto a través de la observación participante (DeWalt & DeWalt, 2011; Kawulich, 2005; Spradley, 2016).

Tras esos dos primeros apartados, en los dos siguientes se da paso respectivamente a la exposición de los métodos cualitativos y cuantitativos. Esta investigación elige como referencia epistemológica y ontológica fundamental la metodología cualitativa, si bien también utiliza información derivada de métodos cuantitativos (Denzin & Lincoln, 2000). Se expondrán, por tanto, qué métodos han empleado y de qué forma. Respecto a lo cualitativo, se justifican la elección del método del caso y más en concreto, la elección del método de caso único (Villarreal Larrinaga & Landeta Rodríguez, 2010; Yin, 2013). También se profundiza en lo que se comenzó a exponer en el apartado 3.8 respecto al sector del MTB, pero ahora centrado en la Orbea Oiz a fin de disponer de argumentos que lo avalen como caso significativo de acuerdo con los objetivos de esta investigación y las preguntas a las que quiere responder. El apartado dedicado a la metodología cuantitativa explica el uso del web scraping para conformar una base de datos estructurada con todos los mensajes enviados al foro y la utilización de un cuestionario online.

Se incluye después un apartado para explicar el uso de un blog de apoyo (Domínguez Figaredo, 2003) y finalmente otro que describe de forma cronológica las distintas actividades desplegadas, incluido un estudio piloto al comienzo.

Ilustración 21. Elementos principales de la metodología de investigación.



Fuente: elaboración propia.

La ilustración adjunta muestra los elementos metodológicos fundamentales y aporta una visión general sobre ellos. Coloca dos elementos en el centro. En primer lugar, aparece el modelo de investigación acción-participación y la observación participante, que conduce al uso de métodos fundamentalmente cualitativos, pero con apoyo de otros cuantitativos, a fin de conseguir una adecuada triangulación. El segundo gran soporte metodológico es el método del caso, que se concreta en el empleo de un caso único: la comunidad de usuarios alrededor de la Orbea Oiz. Como soporte de todo el proceso, el blog sirve para narrar los avances y también contribuye a estructurar adecuadamente toda la investigación.

4.1. Triangulación

Antes de comenzar la exposición de los diversos métodos utilizados en la investigación, se incluye este primer apartado con el que se pretende remarcar la importancia de la triangulación en su diseño. Este término fue acuñado en los años 60 del siglo pasado (Webb, Campbell, Schwartz, & Sechrest, 1966) y progresivamente se fue incorporando en otros trabajos acerca de las metodologías de investigación. Tenía que ver con un conjunto de diferentes técnicas mediante las cuales obtener una mayor validez para los hallazgos que se produjeran (Agulló, Agulló, & Rodríguez Suárez, 2005; Jick, 1979; Yeasmin & Rahman, 2012). El concepto, no obstante, hunde sus raíces en tiempos remotos: se utilizó en la navegación, la topografía y el ámbito militar. El objetivo que siempre ha estado tras su uso fue localizar la posición exacta de un objeto en el espacio mediante múltiples puntos de referencia con el fin de obtener una mayor precisión que si solo se usara un único punto.

De acuerdo con Yeasmin & Rahman (2012, p. 156), la triangulación puede definirse de esta manera: “it refers to the combination of two or more theories, data sources, methods or investigators in one study of a single phenomenon to converge on a single construct, and can be employed in both quantitative (validation) and qualitative (inquiry) studies”. En este trabajo se recurre a ella al asumir la complejidad que implica la participación de un elevado número de agentes en el sector del MTB, como se puso de manifiesto en el capítulo anterior, y también el considerable volumen de información que se genera en el foro de discusión analizado. Como señala Jick (1979, pp. 603-604):

“... triangulation may be used not only to examine the same phenomenon from multiple perspectives but also to enrich our understanding by allowing for new or deeper dimensions to emerge.”

Por tanto, el fenómeno observado sugiere incorporar diferentes métodos y puntos de vista en su sentido más amplio. No se trata solo de escuchar la voz de diferentes fuentes (principalmente usuarios y profesionales de Orbea), sino también de llevarlo a cabo mediante métodos diversos y a lo largo de un plazo de tiempo considerable. Ello sugiere el uso de métodos cualitativos y cuantitativos.

En las ciencias sociales una clasificación muy utilizada diferencia cinco tipos de triangulación (Denzin, 1970):

1. Triangulación de datos, que pueden provenir de momentos distintos, de poblaciones heterogéneas o del uso de diferentes niveles de análisis.

2. Triangulación de investigadores, lo que supone que sean varias las personas que investigan, en línea con la idea de aprovechar, por ejemplo, los beneficios de los equipos multidisciplinares.
3. Triangulación teórica, que somete el mismo grupo de datos a diferentes perspectivas teóricas.
4. Triangulación metodológica, la más utilizada, que propone el uso de diferentes métodos para investigar.
5. Triangulación multimétodo, que incorpora en la misma investigación todos los tipos anteriores.

En este caso se triangula, sobre todo, mediante el uso de diferentes métodos, pero también hay que considerar que el trabajo se ha realizado durante más de tres años de seguimiento del foro de discusión de la Orbea Oiz en ForoMTB, por lo que los datos provienen de una triangulación en el tiempo. Por otra parte, no todo son ventajas al usar la triangulación, ya que pueden existir diferentes fuentes de sesgo y error en cada uno de los métodos que hagan más difícil la comparación de los resultados. Además, también pueden aparecer problemas ontológicos y epistemológicos. No obstante, tal como indican Agulló, Agullo y Rodríguez Suárez (2005, p. 49):

“Las cuestiones metodológicas son mucho más que aplicación de técnicas. Podemos aplicar una encuesta en nuestro estudio, pero sin embargo estar más de acuerdo con los postulados metodológicos y epistemológicos de la entrevista en profundidad. Se trata, pues, de no confundir la adecuación de aplicación de un método al objeto de estudio con nuestras ideas, valores o concepciones sobre el objeto de estudio.”

La triangulación es de utilidad, por tanto, para minimizar los posibles sesgos, que pueden tener que ver con (1) la forma en que se han recogido los datos, (2) una selección de la muestra que no representa al conjunto, y (3) procedimientos de recogida de información que someten a determinadas presiones a las personas que deben proporcionarla. Para el primero de los casos, esto es, para confirmar la validez de los datos, la triangulación sugiere el uso de métodos cualitativos y cuantitativos. Por su parte, para el segundo supuesto, de cara a confirmar la pertinencia del grupo seleccionado, la triangulación añade no solo variedad de métodos, sino también un marco teórico amplio que recoja diferentes posicionamientos respecto al fenómeno observado. En el tercero de los casos, la triangulación debe incorporar diversas formas de acceder a las personas en tanto fuente de obtención de datos.

Claro que como consecuencia de la triangulación se pueden obtener resultados muy diferentes. Así, podría ocurrir, en sentido positivo, que los datos fueran convergentes y apuntaran, más o menos, en la misma dirección, aunque siempre con matices. Otro resultado bien distinto se derivaría de que los datos mostraran inconsistencia. En este caso el investigador se hallaría ante un serio obstáculo para extraer conclusiones, ya que no aparecerían patrones comunes. Por último, podría suceder que los datos fueran contradictorios. No es que no se descubriera un patrón, sino que parecería que, por ejemplo, diferentes métodos evidenciaran resultados contrapuestos. Así, la triangulación también puede abrir puertas que es difícil cerrar, debido a la complejidad a la que aboca o a lo desconcertante que puede resultar la comparación entre datos o resultados.

Se realice de una u otra manera, en la triangulación siempre conviene aclarar el marco epistemológico principal. En esta investigación ese rol lo desempeña la metodología cualitativa, que es la que se entiende que mejor responde a la complejidad de lo que se observa. El acceso a información proveniente de los usuarios es la materia prima

fundamental con la que se elabora este trabajo y de ahí que se busquen fuentes complementarias: dos rondas de entrevistas, el análisis cualitativo y cuantitativo de la producción escrita en los mensajes enviados al foro, un cuestionario, un caso docente y una dinámica de grupo tipo *focus group*, como se detallará más adelante.

Para terminar este apartado referido a la triangulación, se comparten las conclusiones a las que llegan Yeasmin & Hartman (2012, p. 161):

“In fine, 'triangulation' can, indeed, increase credibility of scientific knowledge by improving both internal consistency and generalizability through combining both quantitative and qualitative methods in the same study. However, effective 'triangulation' depends on coordination and collaboration; particularly those who are actively involved in collecting data and response.”

En este caso solo existe un investigador, pero busca, por supuesto, que el trabajo posea credibilidad desde la perspectiva científica; por ello se ha recurrido a la triangulación.

4.2. Investigación-acción participativa y observación participante

Una vez que se ha explicado en qué consiste, cómo y por qué se recurre a la triangulación en esta tesis doctoral, se introduce un nuevo elemento fundamental para comprender bien la forma en que se ha investigado: la investigación-acción participativa y, más en concreto, la observación participante. Desde el comienzo era evidente que, ya que el investigador era usuario de una Orbea Oiz, *no podía no participar*, al menos en cuanto usuario del producto. Si bien su nivel de conocimientos técnicos y su sensibilidad para diferenciar matices en la conducción de una bicicleta no son particularmente elevados, en su caso, sí que se le puede considerar hoy en día, tal como se va a explicar, un miembro más de la comunidad, con un rol que ha ido acomodándose en paralelo al desarrollo de las diferentes fases por las que ha transcurrido la investigación.

En línea con el marco conceptual y más especialmente con el constructivismo social, esta investigación lleva implícita la acción participativa, si bien en diferentes grados de intensidad y mediante diferentes técnicas. De acuerdo con las preguntas que fueron formuladas en el segundo capítulo de la tesis y a las que se quiere dar respuesta, la labor investigadora se interesa por descubrir de qué forma la marca y los usuarios pueden colaborar mejor para innovar. Al margen de cómo lo realicen en la actualidad, se pretende indagar en cómo generar relaciones más satisfactorias entre las dos partes, con un horizonte común de beneficio mutuo. Por tanto, la labor del investigador presupone una intención que condiciona su trabajo. De ahí que resulte tan relevante el rigor metodológico en la forma en que lleva a cabo la acción-participación.

Existe una amplísima literatura científica en torno a la investigación-acción participativa (Chevalier & Buckles, 2013; Reason & Bradbury, 2008) y se reconoce en ella también un amplio abanico de influencias provenientes de campos diversos relacionados con las ciencias sociales. Referencias obligadas son los trabajos de Kurt Lewin y el entorno del Tavistock Institute, así como el de John Dewey, quien fundó junto a otras personas ilustres de la investigación The New School for Social Research allá por 1919 (Adelman, 1993). El primero, en entornos laborales y el segundo, en educativos. Este enfoque de la investigación se ha utilizado sobre todo en trabajos relacionados con aspectos organizacionales bajo denominaciones distintas, como aprendizaje organizacional,

psicosociología, *action learning* o análisis sociotécnico, por señalar algunas de las más frecuentes.

Dicho lo anterior, la puesta en práctica de la investigación-acción participativa ha de pivotar necesariamente sobre los tres conceptos que la definen. (1) Se trata de una investigación que, como tal, debe satisfacer los estándares de rigor y aumentar el conocimiento disponible en torno a los fenómenos que se investigan. (2) Además, incorpora la acción: no se conforma con la neutralidad de la observación, sino que fija su meta en modificar la realidad y, por tanto, necesita de un enfoque activista, de *manos a la obra, vamos a cambiar cómo se están haciendo las cosas*. (3) Por último, todo el proceso se lleva a cabo mediante la participación combinada de las distintas fuerzas: quienes investigan y quienes son investigados unen sus capacidades para proponer los cambios que estimen pertinentes.

Cada uno de estos tres elementos puede disponer de un peso relativo diferente en el conjunto. De ahí que se admitan matices y quepan diversas propuestas como resultado de combinar la intensidad de la investigación, la acción y la participación. A fin de comprender mejor la apuesta concreta por la que opta esta tesis doctoral, se introduce también la noción de observación participante (DeWalt & DeWalt, 2011; Kawulich, 2005; Spradley, 2016).

En el ámbito de la observación participante las personas objeto de la investigación adquieren un rol mucho más activo. En la medida en que se solicita su punto de vista sobre la relación entre usuario y marca, se convierten también en sujetos de cambio; no conforman un colectivo *sobre* el que se investiga, sino un grupo humano *con* el que se investiga. No se trata de conformarse con evidenciar qué sucede y cómo se explica un fenómeno, sino que también se persigue mejorar la manera de generar y transferir conocimiento y aplicarlo en concreto a un producto y a los servicios que lo rodean. Y en este caso particular, con la participación del investigador, que desempeña, al mismo tiempo, un rol de usuario.

En particular en las ciencias sociales y muy especialmente en el terreno de la antropología y la etnografía, se ha recurrido tradicionalmente a la observación participante como forma de captar y comprender mejor las características de la situación observada. En su día Margaret Mead o Bronislaw Maloniowski necesitaron adentrarse en sus objetos de investigación para extraer conocimiento “con sentido” a partir de lo que estaban observando. Si lo que se analiza son comportamientos de personas, como ocurre en esta investigación, cualquiera reconoce enseguida la complejidad a la que se enfrenta. En general, este tipo de trabajos requieren empatizar con la comunidad que se está investigando⁶⁵. De ahí la conveniencia de utilizar la observación participante.

Ahora bien, estamos ante un foro de discusión en Internet, lo cual obliga a acudir a los métodos netnográficos de investigación, ya citados en el apartado dedicado a la

⁶⁵ Un caso extremo al que se ha recurrido con cierta frecuencia para ejemplificar un modelo de observación participante radical es el de la investigadora Alison Spedding, antropóloga y novelista inglesa que en su día fue encarcelada en Bolivia, acusada de traficar con drogas. Recibió una sentencia de diez años y durante su paso por la prisión escribió un artículo sobre mujeres encarceladas para la revista *Anthropology Today*. Como es fácil deducir, su investigación era radicalmente participante porque ella misma era una más de aquellas mujeres reclusas. Para acceder a información más detallada sobre este caso se puede consultar el artículo de Osorio, Cooper y Quiroz (1999).

innovación de usuario dentro del capítulo del marco conceptual. Kozinets (2002) establece una fase inicial muy importante, que denomina *entrée*. Tiene que ver con la conveniencia de familiarizarse con la cultura de la comunidad que se va a investigar.

No hay duda de que un foro de discusión en Internet que pasa de los cuarenta mil mensajes y en el que han participado novecientas personas termina por desarrollar su propia cultura. Es cierto que formar parte de él no requiere sino presentarse y participar escribiendo mensajes, pero una investigación seria exige un cierto método que posicione al investigador de la mejor manera posible ante la comunidad. Para participar en el foro solo hace falta considerar a la Orbea Oiz como una bicicleta de la que merece la pena conocer más. Sin embargo, como luego se explicará, el investigador necesita planificar una participación mediante la que consiga ser aceptado como un miembro más. A sabiendas, claro está, de que va a investigar lo que acontece en el foro, lo que le convierte en un *miembro especial*.

En la literatura científica son numerosas las definiciones de observación participante, según recopila Kawulich (2005). Para la investigación que se desarrolla aquí, de entre ellas, parece muy pertinente la que aporta Bernard (2011), quien la define como: “el proceso para establecer relación con una comunidad y aprender a actuar hasta el punto de mezclarse con la comunidad para que sus miembros actúen de forma natural, y luego salir de ella y sumergirse en los datos para comprender lo que está ocurriendo y ser capaz de escribir acerca de ello”.

Se trata, por tanto, de un camino de ida y vuelta. Hay que entrar, permanecer durante un tiempo y disponer de una estrategia de salida, al menos en el momento en que haya que redactar las conclusiones de la observación. Más adelante se expondrá con mayor detalle cómo se ha ido gestionando esto. De momento interesa poner de manifiesto la necesidad de diseñar este proceso de participación reflexiva, como *arte y parte*, como *usuario e investigador*, como *colega y profesional académico*.

En el proceso de observar y participar es indispensable admitir que se producirán acontecimientos no planificados que habrá que gestionar sobre la marcha. El objeto de investigación cambia en la medida en que surgen nuevos temas o aparecen personas que cobran protagonismo, mientras que otras que lo tuvieron en el pasado desaparecen. A esto hay que añadir que el propio objeto en sí (la bicicleta) da pie a renovar la conversación dentro del foro en la medida en que se actualiza con el lanzamiento de cada nueva gama anual, como se explicó en el apartado dedicado al sector MTB.

Por otra parte, el investigador se introduce progresivamente en el foro, a sabiendas de que debe ganarse la confianza de quienes ya participan en él solo por el simple hecho de hacerlo, sin ninguna intención analítica. Así, llega un momento en que el investigador traspasa la línea y es aceptado. Es habitual que desde ese momento los miembros incluso le formulen preguntas para obtener *feedback* sobre cómo ve a la comunidad. El vínculo se vuelve dinámico, con algún que otro diálogo que tiene que ver con la propia investigación.

A modo de ejemplo, la tabla 7 muestra el nivel de participación del investigador en el foro a través de la cantidad de mensajes que ha enviado. Como puede apreciarse, decide intervenir en septiembre de 2016. Esto supone un periodo anterior de latencia, de observación sin participación, que ha durado aproximadamente más de un año contado a partir del momento en que se comenzó a monitorizar el foro. Más adelante, cuando se presente el estudio piloto que se realizó para la defensa de la memoria de este proyecto

de investigación, se aportará información más detallada sobre esa primera fase de la investigación.

Se observa, por tanto, una participación más intensiva en los meses de noviembre y diciembre de 2016 y en enero de 2017. Esto coincide con el interés en que se conociera la investigación en marcha y en la necesidad de establecer un *rapport* adecuado con los miembros de la comunidad en general y con las personas que iban a ser entrevistadas como usuarios líderes en particular. El *rapport* se define en psicología como el proceso de sintonizar con otra u otras personas y es de vital importancia para establecer vínculos positivos. Este ha sido el norte de la participación del investigador en el foro.

Año	Número de Mensajes
2016	71
Trimestre 3	3
Septiembre	3
Trimestre 4	68
Noviembre	37
Diciembre	31
2017	130
Trimestre 1	57
Enero	25
Febrero	9
Marzo	23
Trimestre 2	49
Abril	24
Mayo	9
Junio	16
Trimestre 3	17
Julio	7
Agosto	4
Septiembre	6
Trimestre 4	7
Octubre	7
Total	201

Tabla 7. Mensajes enviados al foro por el investigado de septiembre de 2016 a octubre de 2017.
Fuente: elaboración propia.

Resulta interesante también aportar datos sobre el número de *likes* recibidos⁶⁶. En cierta forma, estos *likes* reflejan el grado de aceptación en la comunidad de los mensajes enviados. Como se puede observar en la tabla 8, al igual que en la anterior, se reciben un mayor número de *likes* en noviembre y diciembre de 2016 y en enero de 2017. Esto formaba parte de la estrategia del investigador para introducirse en la comunidad como un miembro más.

En este caso se decidió devolver a la comunidad información sobre su propio comportamiento actuando como mero espejo, pero con la intención de hacer consciente

⁶⁶ En este caso se usa la suma de *likes* y “útiles” como medida de la valoración positiva que recibe un determinado mensaje en el foro. En el apartado 4.6.3 se trata este asunto con mayor detalle.

al colectivo de lo que estaba siendo capaz de generar. Datos como quiénes participaban más o de qué se hablaba más, a través de gráficos y tablas visualmente fáciles de comprender, sirvió para ir ganando aceptación. A consecuencia de este tipo de participación, el investigador ha alcanzado la proporción de *likes* por mensaje más alta de todo el colectivo durante el periodo analizado, si se tienen en cuenta miembros que al menos hayan enviado 100 mensajes. Los 204 mensajes remitidos por el investigador han generado 465 *likes*, lo que supone una media de 2,28 por mensaje. Es un dato significativo en línea con la intención de cuidar la *entrée* de la que se hablaba páginas atrás.

Año	Número de Likes
2016	198
Trimestre 3	17
Septiembre	17
Trimestre 4	181
Noviembre	83
Diciembre	98
2017	288
Trimestre 1	131
Enero	65
Febrero	20
Marzo	46
Trimestre 2	99
Abril	62
Mayo	23
Junio	14
Trimestre 3	50
Julio	21
Agosto	7
Septiembre	22
Trimestre 4	8
Octubre	8
Total	486

Tabla 8. Likes recibidos por parte del investigador de septiembre de 2016 a octubre de 2017.
Fuente: elaboración propia.

Por supuesto que la observación participante necesita, al mismo tiempo, utilizar otros métodos para ganar validez. Ya se comentaba esta perspectiva de triangulación al principio de este capítulo. Harán falta entrevistas, análisis de la producción escrita, cuestionarios u otros métodos. No obstante, se observan poderosas razones para apostar por la observación participante como parte de los métodos, tal como recoge Kawulich, citando a Schensul, Schensul y LeCompte (1999, p. 91). Estas razones son:

- “identificar y guiar las relaciones con los informantes;
- ayudar al investigador a sentir cómo están organizadas y priorizadas las cosas, cómo se interrelaciona la gente, y cuáles son los parámetros culturales;
- mostrar al investigador lo que los miembros de la cultura estiman que es importante en cuanto a comportamientos, liderazgo, política, interacción social y tabúes;

- ayudar al investigador a ser conocido por los miembros de la cultura, y de esa manera facilitar el proceso de investigación; y
- proveer al investigador de una fuente de preguntas para ser trabajada con los participantes.”

El investigador necesita asimilar la cultura del colectivo que investiga y utilizar un lenguaje nativo. Si bien es evidente que su mera participación introduce un elemento extraño, esto no debe impedir que su influencia sea la mínima posible, en la medida en que, con las técnicas de participación adecuadas, se reducen las reacciones *especiales*. La credibilidad del investigador crece en la medida en que comprende mejor lo que sucede allí dentro.

Es evidente que se pueden apreciar ventajas y desventajas en la observación participante. Por una parte, la descripción es más rica porque se accede a lo que sucede *entre bastidores* y, en general, crece la calidad de los datos recolectados. Sin embargo, pueden aparecer diversos sesgos derivados de las relaciones interpersonales, sobre todo la *homofilia* (Molina, 2001). Puede suceder así cuando se interactúa más con quienes son más similares al propio investigador. De hecho, sus propias características de edad, sexo, gustos personales o aproximación teórica pueden influir en una determinada dirección e invalidar el trabajo. De ahí que sea necesario complementar la observación participante con datos estadísticos desprovistos de emocionalidad.

Ahora bien, el investigador dispone de diversas opciones para desarrollar la observación participante. No se trata de un *todo o nada*, sino que es fácil entender que hay diferentes grados y diferentes ámbitos para participar. De esta manera, siguiendo la ya clásica propuesta de Gold (1958), se pueden plantear cuatro escenarios, en función de que se sea o no miembro del grupo y que se comunique o no que se está investigando. Estos cuatro escenarios son siguientes:

1. El participante completo es miembro del grupo que se analiza y oculta al colectivo su rol investigador.
2. El participante observador es miembro del grupo y le comunica su rol investigador.
3. El observador participante no es miembro del grupo o adopta una membresía mínima y le comunica su rol como investigador.
4. El observador completo ni es miembro del grupo estudiado ni le hace saber que lo está investigando.

En este caso se adopta la segunda de las opciones: el investigador forma parte de la comunidad (posee una Orbea Oiz y participa enviando ciertos mensajes al foro) y decide en cierto momento comunicarle que la está investigando. Como más adelante se expondrá, esto se lleva a cabo en dos momentos diferentes: uno mediante un mensaje privado a la persona que puso en marcha la discusión y otro mediante otro mensaje dirigido a todo el grupo.

Otra variable para matizar la observación participante es su intensidad (Osorio González et al., 1999). Con referencia en la antropología, Osorio González propone, por un lado, tres modos principales de observar: mirar, escuchar y conversar. Por otro, entiende que existen también tres modos principales de participar: estar, hacer y compartir. Esta clasificación sirve para distinguir modos activos y pasivos de llevar a cabo la observación participante, tal como se muestra en la tabla 9.

	Modos pasivos (sentido débil)		Modo activo (sentido fuerte)
Observar	Mirar	Escuchar	Conversar
Participar	Estar	Hacer	Compartir

Tabla 9. Clasificación de niveles de observación participante.
Fuente: Osorio González, Cooper Mayr y Quiroz Larrea (1999).

El argumento que se esgrime en esta clasificación es que el modo activo no proporciona más conocimiento, sino que simplemente aporta familiaridad en la investigación. La ganancia, de este modo, sería solo psicológica, no antropológica. Osorio González analiza cómo desarrolló Alison Spedding su observación participante, caso que se comentó anteriormente. Concluye que no necesitó del modo activo, sino que mediante los modos pasivos pudo comprender una cultura sin necesidad de compartir lo que implicaba. El modo fuerte supone, en cierto momento, compartir la cultura del colectivo que se investiga, con todo lo que ello implica. Y matiza lo siguiente:

“Spedding rechaza activamente la cultura de las mujeres de la cárcel de Bolivia y, sin embargo, conoce su cultura. ¿Por qué una antropóloga que rechaza una cultura puede llegar a conocerla? Porque realiza su investigación utilizando el modo pasivo de la observación participante.”

Otra clasificación también muy referenciada es la que proviene de Spradley (2016) y distingue entre:

1. No-participación: se observan las actividades desde fuera del escenario de investigación.
2. Participación pasiva: se observan las actividades desde el mismo escenario, pero sin participar directamente en ellas.
3. Participación moderada: permite observar las actividades en el escenario con una casi completa participación en ellas.
4. Participación completa: se observan las actividades en el mismo escenario y se participa de forma completa en su cultura.

Finalmente, para concluir este apartado sobre la observación participante, se añade una referencia a Schostak (2010) quien considera la observación participante, más allá de una forma de generar conocimiento, comprender la realidad y formular teorías, como un estilo de vida, algo que puede durar *la vida misma al completo*.

A continuación, se repasan en diferentes apartados los distintos métodos empleados durante la investigación. A fin de comprenderlos adecuadamente, en primer lugar, se enmarcan en la doble perspectiva de la metodología cualitativa y la cuantitativa.

4.3. Metodología cualitativa

Ya se afirmó al comienzo de este capítulo dedicado a la metodología que prima en ella el enfoque cualitativo. Esto es así debido a la complejidad del fenómeno que se analiza. Cada foro de discusión en Internet es único en el sentido de que reúne a un grupo específico de personas durante un periodo de tiempo concreto alrededor de una

determinada temática. En tanto que las funcionalidades del software que soporta cada foro son prácticamente las mismas o muy parecidas, son el contenido y el grupo humano que se reúne a su alrededor lo que en verdad imprime carácter a un foro.

De acuerdo con la temática y el tipo de personas que lo conforman, la forma en que el investigador se aproxima a analizarlo puede ser diferente. No es comparable, por ejemplo, un foro en el que conversan pacientes aquejados de una determinada enfermedad cuyo objetivo es compartir experiencias sobre fármacos y tratamientos experimentales con otro foro dedicado a un hobby o a un producto comercial sin mayor trascendencia. La implicación vital es muy diferente, si bien en la mayoría de los casos se comparte no solo información sino también emociones y experiencias.

Esto obliga a una necesaria reflexión sobre los aspectos éticos que deben considerarse a la hora de abordar la investigación en función de la temática tratada (Flicker, Haans, & Skinner, 2004; Frankel & Siang, 1999; Im & Chee, 2006). Aunque también existen foros privados en Internet, el volumen de la conversación digital abierta en foros de carácter público es espectacular, lo que los hace muy interesantes como punto de partida para investigar (Morzy, 2010). Y es que, en la medida en que la información es descargable mediante herramientas de *web scraping*, es posible acometer un análisis cualitativo de gran relevancia. La *huella digital* que dejan esas conversaciones lo hace posible.

Puede ocurrir, no obstante, que las condiciones legales que el foro exponga en su sitio web limiten de alguna forma el volcado de información. Incluso los *webmasters* pueden implementar determinadas herramientas para dificultar o incluso hacer imposible esa descarga. No es el caso del foro que se investiga en esta tesis. Cada vez que se ha necesitado un volcado de la información, se ha llevado a cabo sin problema alguno.

La investigación cualitativa tradicional, basada en herramientas que no disponían de soportes digitales, tuvo que reconsiderar su enfoque cuando de por medio apareció Internet y su enorme espectro de posibilidades de compartir información entre personas. Así, de lo puramente *cualitativo* se pasa a un enfoque *sociotécnico* en el que las tecnologías proporcionan un nuevo marco que se integra en el propio proceso investigador. Las diferentes técnicas cualitativas tradicionales se reinterpretan a la luz de las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información y la comunicación (Domínguez Figaredo, 2003).

En este caso, además, la investigación prevé realizar una serie de entrevistas con aquellos usuarios cuya aportación se considere de más valor y también con profesionales de Orbea, además de una dinámica de grupo, a fin de disponer de ambas perspectivas: la que se obtiene de la conversación online y la que procede de un contacto personal directo. Las entrevistas se han realizado a través de diferentes medios: han sido tanto presenciales como mediadas por tecnologías. Se combinan, de esta forma, la investigación cualitativa clásica y la derivada del uso de las herramientas digitales.

Como luego se mostrará con más detalle, se han desplegado dos rondas de entrevistas a los usuarios y una a un grupo de profesionales de Orbea que trabajan en distintas áreas. Además, para garantizar un enfoque adecuado de todo el proceso, se mantuvieron diversos contactos preparatorios con la dirección general de la empresa, el director de marketing y el de innovación. Mientras, por el lado del foro de usuarios de la Orbea Oiz, se realizó una entrevista previa con la persona que puso en marcha el hilo de discusión y con el responsable de una de las marcas que cuentan con hilos de discusión propios en ForoMTB, para conocer otra perspectiva de uso de los foros, esta vez liderada desde la

propia marca⁶⁷. Así, a partir de estos contactos iniciales, se comenzó a trabajar en la recogida de información mediante los diversos métodos que se detallan en este capítulo.

De cara a las entrevistas con los usuarios líderes, en todos los casos se contempló una primera fase de aproximación y preparación de la entrevista, lo que supuso primero identificar a las personas cuyo perfil se asemejaba al de usuario líder. Antes incluso de este paso, ya se realizó también una comunicación en el propio foro para explicar la investigación que se iba a llevar a cabo a fin de que los usuarios dispusieran de un marco común de información previa. Los contactos se han realizado siempre de forma personal. A modo de ejemplo, el contacto con el usuario promotor del hilo de discusión de la Orbea Oiz se realizó inicialmente mediante un mensaje privado en el que se presentaba al investigador y su relación con la marca, así como los aspectos básicos del trabajo a realizar. En el anexo 5 se puede consultar el texto de ese mensaje privado.

Tras la fase de preparación se desarrolló propiamente el trabajo de campo. Las entrevistas se plantearon de forma semiestructurada sobre la base de una lista inicial de preguntas, pero dejando pie a que el entrevistado se expresara en aquello que considerara oportuno, siempre que ayudara a crear un buen clima de conversación y guardara relación con el objeto de la investigación (Valles Martínez, 1997, 2014).

Las entrevistas con los usuarios líderes se contemplan en dos fases: una primera más genérica, vinculada a la presencia global de la marca, que tiene como fin captar los puntos de interés de una hipotética presencia más activa en el foro; y otra posterior, que incidiría en aquellas cuestiones priorizadas por los usuarios y tendría en cuenta también lo escuchado en las entrevistas a los profesionales de Orbea.

Por otra parte, hay que señalar que a lo largo de todo el proceso se han realizado en Orbea, tanto reuniones operativas como otras más formales para comunicar determinados avances en la investigación y recabar feedback a fin de orientar convenientemente el trabajo en curso. A estas reuniones se ha convocado a la dirección general y a diversas personas responsables de las áreas de marketing, innovación, desarrollo de producto de MTB y asistencia técnica. De entre estas reuniones más formales se destacan estas:

- Reunión realizada el 25 de enero de 2016 para comunicar los objetivos y el proceso de trabajo de la investigación (ver anexo 4). Al mismo tiempo, se recogen las primeras impresiones sobre la expectativa de la marca respecto al proyecto.
- Reunión realizada el 11 de julio de 2016 para presentar los primeros resultados del estudio piloto con el fin de transmitir una serie de conclusiones basadas en el análisis de los mensajes enviados al foro desde su inicio hasta abril de 2016. Asimismo, se informa de las actividades previstas en las siguientes fases de la investigación.
- Reunión realizada el 25 de mayo de 2017 para compartir los resultados de la aplicación del cuestionario online. Se muestran algunos datos de particular interés para la marca y se obtiene feedback específico para orientar el taller conjunto entre usuarios líderes y profesionales de Orbea con el que, de alguna forma, se culminaría el trabajo de campo.

⁶⁷ Es el caso de RoseBikes, que, junto a Canyon, son dos marcas con hilos de discusión propios en ForoMTB.

Cabe destacar también que se asistió a un encuentro en el que un proveedor de Orbea presentó sus conclusiones sobre monitorización de conversaciones en Internet⁶⁸. En este sentido se recibió información sobre la metodología de trabajo y los resultados típicos que se conseguían con ella.

Para realizar el seguimiento de la conversación se ha elaborado un registro con las contribuciones más destacadas, las cuales se han categorizado de acuerdo con su contenido y el posible interés que pudieran tener para Orbea. Como se verá en el capítulo siguiente, la participación en el foro evidencia un amplio abanico de temas tratados, la mayoría relacionados con componentes y aspectos técnicos, pero también con una perspectiva más amplia de vínculo con la marca.

Para considerar un mensaje como destacado se han utilizado varios criterios, de acuerdo con lo transmitido por Orbea en los diferentes contactos mantenidos y a partir de las contribuciones de los usuarios, tal como se citaba anteriormente. Como quiera que el foco se coloca no solo en los contenidos técnicos de producto sino también en las aportaciones que vayan más allá de él y que evidencien una conexión emocional con la marca, la categorización incluye aspectos como garantía, servicio a través del canal tienda, reflexiones en torno al propio hilo de discusión como referencia para la marca, Orbea University⁶⁹, plazo de entrega o prescripción de compra. En el apartado 4.6.2, dedicado al registro y categorización de los mensajes, se presenta la relación completa

A continuación, se explica cómo se plantea esta investigación a través del método del caso. Se justifica su elección como método, se detalla el hecho de utilizar el caso único y se aporta información para comprenderlo adecuadamente.

4.3.1. ¿Por qué el método de caso único?

Es momento de argumentar por qué se utiliza en esta investigación el análisis de un solo caso, el que parte del hilo de discusión de la Orbea Oiz en ForoMTB. Se parte de un muestreo teórico, enfoque adecuado cuando se trata de comprender un determinado concepto en profundidad: en este caso un foro de discusión en Internet en el que se generan ideas innovadoras que potencialmente pueden ser tenidas en cuenta por la marca. Se requiere, entonces, elegir alguna unidad que contenga los atributos que ayuden a comprenderlo.

Como señala Yin, el método de caso único es pertinente cuando se presentan ciertas circunstancias (Yin, 2013, pp. 47-51):

1. Representa un caso crítico para explicar una determinada teoría.

⁶⁸ De la misma forma que se pueden analizar los foros de discusión en Internet, es posible monitorizar cualquier otra fuente pública. Por la relevancia que han adquirido, esto es de especial interés en el caso de las redes sociales en Internet: Facebook, Twitter, Instagram o LinkedIn, por ejemplo.

⁶⁹ Se trata de un espacio disponible en la página web de Orbea que se presenta como “un nuevo canal con contenidos de interés que resuelve tus dudas y te ofrece soluciones prácticas”. Incluye una serie de vídeos en tres categorías: producto e innovación, mecánica general y entrenamiento. Se ofrece también la posibilidad de *solicitar una lección* a fin de que los contenidos respondan al interés concreto de los usuarios. Más información en <https://www.orbea.com/es-es/university> (accedido 20 de octubre de 2017)

2. Supone un caso único o extremo que no admite otro similar (el caso de enfermedades raras, por ejemplo).
3. Se muestra como un caso típico y representativo al máximo de la media de lo que se analiza.
4. Es revelador para quien investiga por cuanto se le presenta una oportunidad única de observación ante algo que antes era inaccesible.
5. Permite un estudio longitudinal del mismo caso a lo largo de momentos o circunstancias diferentes.

Además, Yin plantea también la diferencia entre métodos de caso único embebidos y holísticos. Los primeros implican más de una unidad de análisis, mientras que los segundos se centran solo en la naturaleza global del fenómeno a investigar.

Teniendo en cuenta ambas aportaciones, esta investigación asume que se está ante un caso extremadamente representativo y que resulta revelador por la oportunidad que supone al concitar en el hilo de discusión *un volumen de actividad considerable por parte de un amplio grupo de usuarios en torno a un objeto concreto*. En la medida en que el MTB ha supuesto, como ya se ha explicado con anterioridad, uno de los sectores referentes para explicar la innovación de usuario, este caso aporta una nueva investigación en torno a él, pero con la particularidad de (1) focalizarla en un modelo en concreto (2) a través de un soporte específico (3) con un volumen de producción e intercambio de información espectacular (que se traduce luego en conocimiento aplicado) y (4) puesto en marcha por los propios usuarios.

Respecto al primer aspecto, el hecho de que el hilo de discusión se centre en un único modelo de bicicleta facilita que las aportaciones de los usuarios puedan ser más concretas y fáciles de evaluar. No siempre es así, por supuesto, ya que la conversación a menudo deriva en múltiples temas, muchos de los cuales se alejan del motivo inicial por el que surgió el hilo de discusión. Sin embargo, es muy fácil observar cómo de manera recurrente aparecen mensajes que vuelven a poner el foco en algún aspecto relacionado con este modelo concreto de bicicleta.

En segundo lugar y en la medida en que la conversación fluye a través de un soporte específico, resulta fácil registrarla. Frente a *conversaciones habladas que se las lleva el viento*, aquí todo queda registrado por escrito. La base de datos refleja fielmente la conversación al completo, además de una serie de metadatos asociados a cada una de las intervenciones.

Un tercer aspecto que conviene destacar es el considerable volumen de información que genera el hilo de discusión. En el período analizado la media de mensajes al día ha sido de 39,88. Esto se traduce en un volumen de texto de 3.900.691 palabras, una cantidad que sorprende cuando se pone en contexto y se recuerda que tiene que ver exclusivamente con un modelo de bicicleta, no con un sector en su globalidad, no con una marca, no con una afición común en sentido amplio. La pasión que comparten los usuarios por la Orbea Oiz genera más de 3.300 palabras en la conversación diaria.

Por último, en cuarto lugar, todo este enorme caudal de información surge única y exclusivamente de los usuarios y este hecho le otorga un valor añadido muy importante. No aparece intervención alguna de la marca para animar la conversación. El tráfico de mensajes refleja la actitud de los usuarios para compartir dudas, experiencias y lo que saben, o creen saber, sobre el producto y todo lo que lo rodea.

Además, presenta un conjunto de circunstancias particulares que lo avalan como caso digno de investigación. De un lado (1) el investigador practica habitualmente MTB y lo hace con el modelo de bicicleta del que se habla en el foro. Además, (2) las dinámicas de innovación de usuario forman parte de una de las líneas de investigación de MIK, el centro de investigación adscrito a Enpresagintza, la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea, centro con el que el investigador colabora desde 2003. Una tercera circunstancia es que (3) Orbea es una cooperativa con la que ya se han desarrollado otros proyectos de investigación y que participa en actividades docentes de postgrado, precisamente acompañando al investigador en sus clases. Por último, hay que citar (4) la facilidad en el acceso a los contenidos del hilo de discusión y su posterior estructuración en un formato de hoja de cálculo.

Por otra parte, es evidente que se trata de un método de caso único embebido, ya que va a analizar diferentes instancias usando para ello métodos diversos. Esto sin olvidar, claro está, una mirada globalizadora que ayude a determinar el tipo de *toolkit* que resulte más adecuado a los objetivos que se plantea la marca en su relación con el foro.

El caso de la Oiz, puesta en el mercado en 2015, como uno de los productos estrella de Orbea, queda confirmado por la apuesta estratégica realizada con este modelo. Fue evidente el salto cualitativo al pasar del formato anterior de rueda de 26 pulgadas a los formatos de 27,5 y 29⁷⁰, junto con una renovación del diseño y el hecho de que se haya llegado a ganar el Campeonato del Mundo de XC con la corredora Catharine Pendrel sobre una Orbea Oiz, evidencian el potencial de este modelo. A ello hay que añadir el hecho en sí de la puesta en marcha del hilo de discusión en ForoMTB por parte de un usuario, un acontecimiento muy relevante por cuanto evidencia su notoriedad.

En cierta forma, la aparición de un hilo de discusión como el que se aborda en esta investigación tiene que ver con el hecho de que la marca no lo ofrezca. Ya se avanzó en la introducción al marco conceptual que el amplio catálogo de producto de Orbea hace muy difícil disponer de canales específicos online por cada producto. Existe, eso sí, un canal genérico, “We are Orbea”, en Facebook⁷¹, que se presenta como un espacio donde, básicamente, los usuarios de Orbea pueden compartir sus fotografías de cualquier modelo de la marca y trasladar así un cierto sentimiento de orgullo por ella. Sin embargo, como es lógico, también aparecen de vez en cuando mensajes que preguntan por plazos de entrega u otras cuestiones típicas de atención al cliente. En general, se trata de una conversación muy genérica y centrada, de una u otra forma, en *presumir* de producto.

We are Orbea está configurado como grupo cerrado. Esto supone que cualquiera puede buscar el grupo y ver quién pertenece a él, pero solo quienes son miembros pueden incorporar nuevas publicaciones. A fecha 27 de noviembre de 2017 contaba con 4.869 miembros.

Más adelante, en el apartado 4.6.1, referido a un estudio piloto que se realizó en la primera fase de la investigación, se aportan datos concretos sobre la relevancia del hilo de discusión de la Orbea Oiz en comparación con otros modelos de la competencia que también disponen de censos en ForoMTB. En principio, de la observación del hilo de discusión y teniendo en cuenta cómo operan otros hilos similares (véase la tabla 32 en la

⁷⁰ En el lanzamiento de 2015 se apuesta por dos tamaños de rueda. El de 27,5 pulgadas se ofrecía en talla S y M, mientras que el de 29 pulgadas aparecía en la talla M y siguientes.

⁷¹ <https://www.facebook.com/groups/620899974709726/> (accedido el 20 de octubre de 2017).

página 214), parece que su funcionamiento representa de manera bastante fiel cómo suelen desarrollarse este tipo de sitios web. Se observa siempre la iniciativa de un usuario que lanza el primer post bien porque es un usuario apasionado del modelo en cuestión bien porque está en proceso de adquisición del modelo. A continuación, se van añadiendo usuarios interesados en el producto y, poco a poco, con el paso del tiempo, se incorporan otros en busca de información concreta para tomar la decisión de comprar o no y también para aclarar ciertas dudas de carácter técnico, sobre todo.

Así pues, se entiende que el hilo de discusión de la Orbea Oiz representa un cierto estándar de cómo se expresan las comunidades de usuarios online, si bien con la característica particular de que posee la intensidad de conversación más alta de entre los diferentes hilos de censo de modelos en ForoMTB. A continuación, se aporta información concreta sobre el producto y lo que lo rodea a fin de que quien lea esta tesis se encuentre en posesión de mejores argumentos para comprender el trabajo realizado.

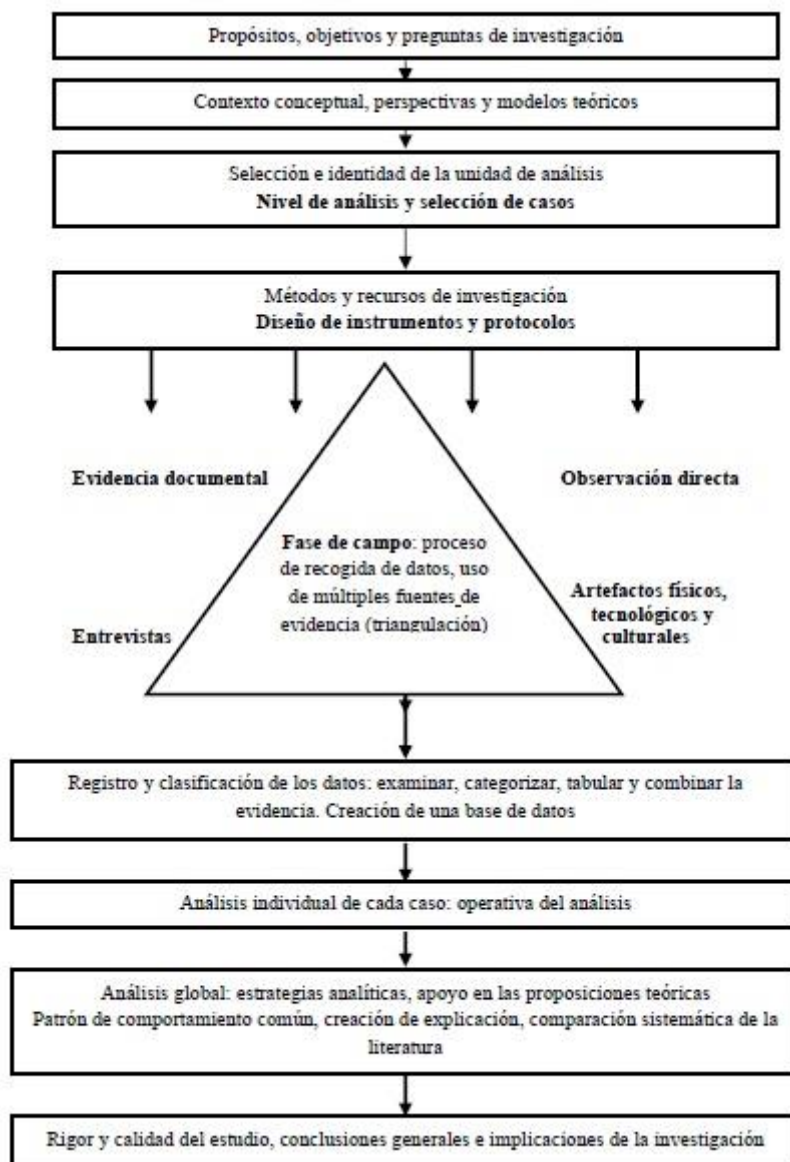
4.3.2. El método del caso

Esta investigación utiliza la metodología del caso y, como tal, se atiene a una serie de pautas con el fin de aportar el rigor científico necesario (Martínez Carazo, 2006; Villarreal Larrinaga & Landeta Rodríguez, 2010). En concreto, se toma para ello la referencia del esquema que proponen Villarreal Larrinaga & Landeta Rodríguez (2010), como se muestra en la ilustración 22. En este esquema sus autores proponen una serie de recomendaciones a tener en cuenta para desarrollar un proceso investigador riguroso mediante el método del caso. Esas recomendaciones son las que se repasan a continuación, aplicadas, claro está, al diseño de la investigación realizada en esta tesis doctoral.

En cuanto al *propósito, objetivos y preguntas de investigación*, se encuentran ya documentados en el capítulo dos, por lo que no se desarrollan aquí de nuevo. Lo mismo sucede respecto a *contexto conceptual, perspectivas y modelos teóricos*, todo ello recogido en el capítulo tres.

En cuanto a la *selección e identidad de la unidad de análisis*, esto es, el *nivel de análisis y selección de los casos*, cabe citar la línea de investigación que desde hace ya varios años se desarrolla en MIK, relacionada con la innovación abierta (dentro de la cual se enmarca la innovación de usuario), la cual supone un punto de partida para esta investigación. Los diversos proyectos acometidos constituyen un aprendizaje tanto desde la perspectiva teórica como desde la práctica. Además, en la literatura académica existe un acuerdo unánime en citar al MTB como uno de los sectores referentes de la innovación de usuario y se da la circunstancia de que Orbea es una cooperativa de la Corporación MONDRAGON que fabrica bicicletas de montaña y a la que se tiene fácil acceso. De hecho, se ha colaborado previamente con esta empresa en diversos proyectos relacionados con la innovación, Internet y el marketing digital.

Ilustración 22. Método del caso.



Fuente: Villarreal Larrinaga & Landeta Rodríguez (2010).

Así pues, la comunidad de usuarios de la Orbea Oiz, conformada alrededor del hilo de discusión creado en ForoMTB, presenta una serie de características que la hacen idónea para una investigación en torno a la innovación de usuario. Para delimitar con precisión esta unidad de análisis se consideran, no obstante, una serie de factores que explican su constante evolución:

- La dinámica de entrada y salida de personas activas en la comunidad a lo largo del tiempo. Si bien se mantiene un pequeño grupo que permanece fiel y que mantiene su participación (lo que da estabilidad al foro), es habitual que se vayan renovando los miembros activos.
- La evolución del objeto último que da sentido al foro, esto es, de la propia bicicleta, de acuerdo con la política de renovaciones anuales. En general, actúa en sentido positivo, al alimentar de nuevo contenido al foro.

- La modificación en la política de producto de la empresa. Si bien la Orbea Oiz se configura como un producto de éxito, pueden existir otras prioridades a la hora de comunicar.
- La aparición de nuevos modelos dirigidos al mismo nicho que la Orbea Oiz creados por la competencia. Puede suceder bien como simple evolución de productos ya existentes, bien por el lanzamiento de otros completamente nuevos.
- La modificación de determinadas funcionalidades de la herramienta técnica que da soporte al foro en Internet. Hay que considerar la rápida evolución del software, con versiones que mejoran gradualmente las prestaciones.
- La modificación en los hábitos de consumo de la ciudadanía en cuanto a información en Internet. Frente a herramientas tan *antiguas* como un foro de discusión, emergen otras más atractivas que pueden reducir la participación.

Considerados estos factores, la unidad de análisis es el hilo de discusión, pero se necesitará recurrir también a profesionales de Orbea y a tendencias del sector de la bicicleta en general y del MTB en particular. El caso seleccionado se ha acotado en el tiempo, desde que nace el hilo de discusión en ForoMTB hasta septiembre de 2017; esto es, más de tres años de observación, con una cronología que se detallará más adelante en este mismo capítulo. Con todo, el objeto de investigación es dinámico y de ahí la utilización de diversos métodos para triangular, lo que conduce al siguiente paso en el esquema de Villarreal Larrinaga y Landeta Rodríguez.

Se consideran ahora los *métodos y recursos de investigación, esto es el diseño de instrumentos y protocolos*. Como se ha mencionado anteriormente, el hilo de discusión es público, por lo que es posible acceder a toda la información albergada en el sitio web donde se aloja. No obstante, se decidió en su momento, por cuestiones éticas, poner en conocimiento tanto de la persona impulsora como del conjunto de miembros que se iba a acometer una investigación (Flicker et al., 2004; Holtz et al., 2012; Miles & Huberman, 1994). Desde el principio se ha procurado ser muy estricto y riguroso en cuanto al acceso a los datos, siempre informando a las partes implicadas. La decisión de apoyarse en un modelo de observación participante, que facilitara una mejor comprensión del fenómeno observado, requería una aproximación consciente y dinámica (de Weerd-Nederhof, 2001).

Tal como se recoge en la ilustración 25 de la página 162, donde se muestra un resumen de los métodos utilizados, el objetivo ha sido disponer de un protocolo claro de actuación, de tal forma que otros investigadores puedan disponer de los recursos necesarios para avanzar en futuras líneas de trabajo. A fin de mantener un vínculo adecuado con cada una de las partes implicadas, se ha procurado ser transparente y riguroso. Siempre ha habido comunicaciones previas que contextualizaran las actividades a desarrollar. Desde el propósito general, los objetivos y las preguntas de investigación hasta la realización concreta de las distintas actividades de campo, todo se ha llevado a cabo de acuerdo con criterios explícitos y conocidos, incluido un blog de apoyo.

Así, a sabiendas de que la materia prima para la investigación pasaba por acceder a toda la conversación que se producía en el foro de discusión, se concretó una forma de extraerla mediante técnicas de *web scraping* que no interferían en absoluto en el diálogo entre los miembros. Como ya se ha comentado, mediante una sencilla extensión del navegador Chrome, *Web Scraper*, se iba volcando a una hoja de cálculo cada uno de los mensajes, con su texto y una serie de datos asociados. Por tanto, la recogida de información para alimentar la base de datos era al ciento por ciento fiel a lo que acontecía

en el hilo de discusión. Además, se realizaba un seguimiento constante de los mensajes publicados y se alimentaba otra base de datos específica con las aportaciones consideradas más relevantes.

El empleo de otras técnicas cualitativas como las entrevistas o la dinámica de *focus group* pasó por fases previas de preparación que incluyeron contactos con las personas implicadas, en algunos casos de forma individual y en otras de forma colectiva. De tal manera se buscaba la complicidad de cada individuo para asegurar un buen *rapport*, pero también un marco común de información del que partir. Así pues, como puede deducirse, el investigador ha procurado en todo momento contar con un diseño global de análisis y con protocolos adecuados para llevarlo a cabo.

En cuanto a la fase de *recogida de evidencias*, en la que los autores del esquema incluyen evidencias documentales, entrevistas abiertas, observación directa y observación de artefactos físicos, tecnológicos y culturales, el proceso ha incorporado todos estos elementos. Además, ha tenido en cuenta la necesaria triangulación para basarse en múltiples fuentes de evidencia, tal como se ha recogido al comienzo de este capítulo dedicado a la metodología, en el apartado 4.1. Por otra parte, el mantenimiento de la cadena de evidencia se asegura a través de las actividades del trabajo de campo, cuya cronología se presenta detallada más adelante, en el apartado 4.6. Esa secuencia permite comprender la lógica del proceso y situar cada una de las actividades en el contexto adecuado.

Por lo que se refiere al *registro y clasificación de los datos* en una base estructurada, la técnica del *web scraping* permitió precisamente ese volcado desde las páginas del foro en Internet. De hecho, frente a otros métodos de recogida de información a través de cuestionarios, en este caso la recogida es completa y fiel, ya que la conversación es pública y queda un registro total de ella; si acaso la cuestión principal tiene que ver con las herramientas para efectuar el posterior análisis del considerable volumen de datos que se obtienen. Por otra parte, las entrevistas siguen la pauta habitual de registro y transcripción.

Las fuentes primarias de información han sido traducidas a registros, anotaciones y categorizaciones. Este trabajo de interpretación de los datos ha evolucionado de acuerdo con la cronología de actividades del trabajo de campo. El sentido dinámico de la investigación se ha reflejado en un conocimiento acumulativo que traducía datos a un esquema de interpretación que se iba renovando con las nuevas entradas de información procedentes del trabajo de campo. La confrontación constante entre lo analizado y el marco conceptual ha permitido avanzar hacia unas conclusiones que se derivan de tal movimiento permanente.

La *operativa de análisis* del caso se guía por el marco conceptual que se ha creado y aporta una visión sistémica, que es precisamente la que se presenta como novedosa frente a la mayor parte de investigaciones en torno a la innovación de usuario. El hecho de considerar la perspectiva global del sector, además de tener en cuenta tanto opiniones de usuarios como de profesionales, aporta una mirada que no quiere olvidar ningún factor relevante. De ahí que la operativa de análisis del caso concreto que nos ocupa y el *análisis global* se configuren como un proceso dialéctico en el que ambos enfoques son necesarios y se complementan. El marco conceptual proporciona las referencias de literatura académica que sirven para contrastar lo proveniente de las diferentes actividades de investigación.

En la medida en que se trabaja con un caso único, aunque sujeto a una complejidad importante, el análisis ha requerido generar soportes en forma de gráficos y esquemas que ayuden en la búsqueda de patrones comunes o que reflejen la interacción de los diferentes elementos intervinientes. La referencia a lo global y a lo particular es una constante en la investigación y guía incluso la presentación de conclusiones, tal como se verá en el apartado dedicado a ellas.

Finalmente, *el rigor y calidad del estudio*, así como sus *conclusiones generales*, se entiende que deben ser la consecuencia de todo lo que se ha venido explicando en este punto. Queda a criterio de quien lo lea y, en su caso, del tribunal que lo evalúe decidir al respecto. Además, claro está, de que, como tal investigación aplicada, pretende transferir la metodología que finalmente resulte a los fabricantes y marcas que quieran apostar por complementar su conocimiento con el de sus usuarios. Sin embargo, como señalan Villarreal Larrinaga & Landeta Rodríguez (2010):

“Parece necesario reseñar que un seguimiento escrupuloso del diseño metodológico que hemos propuesto llevaría a maximizar la validez y confiabilidad de los resultados del estudio, pero hay que ser conscientes de que una investigación basada en el estudio de casos nunca se puede planificar en su totalidad, y de que su desarrollo está condicionado por numerosas variables no controladas por el investigador, lo que hace que no siempre coincida el desarrollo ideal con el real.”

El avance en una investigación basada en la metodología del caso, como sucede aquí, no es lineal. Mediante la triangulación y a base de preparar a conciencia cada uno de los pasos, se ha procurado dotar a este trabajo de rigor académico. Esto quiere decir que su validez constructiva, su validez interna y externa, su fiabilidad, su consistencia teórico-interpretativa y su consistencia contextual pasan por acertar en la combinación de métodos, tanto en el fondo como en la forma.

Por resumir y tomando la referencia de Yin (2013), se ha considerado que el método del caso es oportuno en esta investigación si se considera que el fenómeno a analizar sucede en el momento presente y en un contexto real donde las fronteras entre el propio fenómeno y dicho contexto no son demasiadas nítidas ni evidentes. La complejidad de vínculos y relaciones causa-efecto que opera es tal que aconseja centrar la mirada en un caso de suficiente relevancia como para poder inferir ciertas conclusiones. No obstante, más adelante, en el capítulo final, se explicarán también algunas limitaciones y las implicaciones que conlleva cara al futuro. A continuación, en los dos siguientes apartados, se argumenta por qué trabajar con un caso único y se aporta información específica respecto a tal caso, a fin de facilitar su comprensión global.

4.3.3. Un único caso: Orbea Oiz 2015

Utilizar un único caso como materia de investigación es una opción metodológica aceptable, pero que debe, no obstante, cumplir ciertas condiciones, tal y como se ha explicado al comienzo del apartado anterior. Este trabajo pone el foco en un sector, una marca y un modelo de bicicleta y lo hace a través de una comunidad online de usuarios que se relacionan entre sí mediante un hilo de discusión en Internet. En los párrafos siguientes se aportan datos y argumentos para entender mejor esta concreción.

Son muchos los sectores que han sido investigados como ejemplos de innovación de usuario, tanto en negocios B2B como B2C. El MTB es uno de los más citados para entender qué es y cómo se lleva a cabo este tipo de innovación. A fin de cuentas, como expresaba una de las personas entrevistadas de Orbea, “los usuarios saben más que nosotros”. Pero ¿qué representa el MTB dentro del sector del ciclismo en general?

En 2106, según AMBE, de los 225 millones de facturación a nivel estatal por la venta de bicicletas (esto es, sin incluir exportación), el 55,31 % corresponde al MTB. En cuanto a unidades vendidas, ese porcentaje alcanza el 60,37 %. No obstante, la irrupción de la bicicleta eléctrica matiza el dato, ya que parte de estas ventas de eléctricas lo son de MTB. En la actualidad la segmentación de bicicleta eléctrica introduce un sesgo en los datos, porque estos se solapan, sobre todo, con los de bicicleta de ciudad y MTB y, en menor medida, con los de bicicleta de carretera. El MTB supone el segmento con mayores ventas de bicicletas, si bien su precio medio está por debajo de las de carretera y las eléctricas.

Segmento	2016				
	Valor (miles de €)	Valor (%)	Unidades	Unidades (%)	Precio medio
MTB	124.734	55,31	210.005	60,37	593,96
Carretera	65.377	28,99	52.710	28,99	1.240,32
Eléctricas	23.954	10,62	16.323	10,62	1.467,52
Ciudad	5.299	2,35	23.257	2,35	227,85
Niños	6.146	2,73	45.560	2,73	134,90
Total	225.511		347.855		

Tabla 10. Ventas de bicicletas de montaña en euros y número de unidades a nivel estatal en 2016.
Fuente: elaboración propia a partir de AMBE.

Dentro de los diferentes nichos que componen el sector, las bicicletas de doble suspensión enfocadas a XC, el segmento al que pertenece la Orbea Oiz, suponen una importante cuota de mercado. No obstante, es muy complicado conseguir estadísticas fiables, debido a la complejidad de la segmentación. De hecho, AMBE no dispone de datos en este sentido. Las bicicletas de doble suspensión de XC quedarían dentro del bloque BTT (bicicleta todo terreno, traducción MTB al castellano) de la tabla 11.

Segmentos		2015			2016		
		Unidades	Valor (miles de €)	Precio medio	Unidades	Valor (miles de €)	Precio medio
MTB	BTT	226.472	122.056	538,95	202.463	118.056	583,10
	Enduro	2.670	4.518	1.692,10	2348	3.883	1.653,79
	Freeride	564	808	1.432,95	475	706	1.486,22
	Descenso	740	853	1.513,17	585	708	1.209,76
	Fats	1.536	1.029	669,77	1.330	864	649,52
	Total	231.982	129.264	557,22	207.201	124.217	599,50
BMX	Total	3.488	576	165,01	2.804	517	184,40
Total montaña		235.470	129.840	551,41	210.005	124.734	593,96

Tabla 11. Distribución de la facturación y número de unidades vendidas a nivel estatal por segmentos de MTB y BMX en 2015 y 2016.
Fuente: AMBE

Por otro lado, hay que distinguir el producto de gama baja, por debajo de los 600-800 euros, del resto. A medida que crece la calidad del producto, los precios también lo van haciendo, hasta alcanzar cifras que en modelos tope de gama llegan a sobrepasar incluso los 10.000 euros. Un modelo como la Oiz presenta un rango amplio de precios, que comienza en la M50 y termina en la Oiz M-LTD⁷².

No obstante, el cuadro de la Orbea Oiz, en este caso con dos versiones en función de la fibra de carbono utilizada (OMP y OMR), es el mismo para todos los modelos, pues cambian solo los componentes. Es muy habitual que, tras la compra inicial del producto –con más o menos personalizaciones–, la persona usuaria vaya mejorando su bicicleta a base de introducir nuevos componentes, con el fin de reducir el peso del conjunto, conseguir mejores prestaciones o personalizar determinados componentes para sentirse a gusto con ella.

Respecto a la empresa, Orbea es una cooperativa que pertenece a la Corporación MONDRAGON, un grupo empresarial de cooperativas que nació en los años 50 del pasado siglo en Mondragón (Gipuzkoa) a partir de un centro de formación profesional impulsado por el sacerdote José María Arizmendiarieta. En 2016, de acuerdo con su memoria anual, las 102 cooperativas que conforman la corporación contabilizan unos ingresos de 12.033 millones de euros y dan empleo a 73.635 personas.

La corporación cuenta con su propia entidad financiera, Laboral Kutxa, que, según sus cuentas anuales consolidadas de 2016⁷³, dispone de unos activos totales de 21.314 millones de euros, y con una entidad de previsión social voluntaria, Lagun Aro, en la que se integran 28.413 mutualistas. Por sectores, el industrial da empleo a 34.329 personas y supone unas ventas de 5.132 millones de euros, de los que 3.573 corresponden a exportación. Por su parte, el de distribución cuenta con una plantilla de 33.162 personas y unas ventas de 6.051 millones de euros. La Corporación MONDRAGON dispone, además, de su propia universidad, Mondragon Unibertsitatea, en la que se imparten, a través de sus cuatro facultades, dieciséis grados y otros tantos másters; cuenta, además, con tres líneas de doctorado. La corporación dispone de quince centros tecnológicos en los que desarrollan su actividad 1.676 investigadores a tiempo completo, con 461 familias de patentes vigentes y una facturación de 327 millones de euros⁷⁴.

La empresa matriz de Orbea está ubicada en Mallabia, en el territorio histórico de Bizkaia, perteneciente a la Comunidad Autónoma Vasca, en el norte de España. En el año 2016 Orbea ha celebrado su 175º aniversario (Vega García, 2016). Comenzó en Eibar fabricando armas allá por 1840, como otras muchas empresas de la comarca, para ir evolucionando hacia otros productos y fabricar bicicletas a partir de 1930⁷⁵. Ya en 1946 contaba con 1.000 trabajadores y producía 50.000 bicicletas al año con una integración completa de todos los materiales y componentes necesarios.

⁷² Según datos de la página web de Orbea a 27 de noviembre de 2017, el rango de precios va de los 2.990 a los 7.599 euros. Así pues, es un modelo que no cuenta con una gama “baja”, lo que condiciona obviamente el tipo de comprador.

⁷³ Disponibles en su sitio web <http://corporativa.laboralkutxa.com/src/uploads/2017/03/2016-CLP-Consolidado.pdf> (accedido el 27 de noviembre de 2017).

⁷⁴ Para un mayor detalle se puede consultar la página web de Mondragon Unibertsitatea <http://www.mondragon.edu> (accedido el 27 de noviembre de 2017).

⁷⁵ Más información en la sección “Nosotros” de su página web donde se realiza un recorrido histórico desde 1840 hasta la actualidad: <https://www.orbea.com/es-es/nosotros>

La empresa entró en crisis y en 1969 emerge la actual configuración como cooperativa, con el traslado desde Eibar a unas nuevas instalaciones en un polígono industrial de Mallabia, a escasos kilómetros de la sede inicial. Poco a poco se incorpora al exigente mercado de la competición, primero en carretera y luego en bicicleta de montaña y triatlón. Llegan los primeros éxitos, entre los que destaca el triunfo de Perico Delgado en la Vuelta a España de 1985, con una bicicleta de Orbea. Es entonces también cuando el sector MTB explota y el mercado multiplica sus ventas, lo que abre nuevas expectativas para la cooperativa. Orbea participa, además, en la creación de la Fundación Ciclista de Euskadi y provee de material al equipo profesional de ciclismo de carretera Euskaltel, que compite a primer nivel en el calendario internacional ciclista, hasta su disolución en 2012.

En los últimos años del siglo pasado se inicia el proceso de internacionalización de la compañía. Llegan después los éxitos en los Juegos Olímpicos de Pekín de 2008: Samuel Sánchez es medalla de oro de ruta y Julien Absalon y Jean Christophe Peraud son oro y plata respectivamente en MTB. La marca Orbea adquiere notoriedad mundial. El modelo de carretera Orca (acrónimo de Orbea Carbono) es reconocido como uno de los de mayor calidad del mercado, al tiempo que se entra con fuerza en el triatlón y se consigue ganar dos IronMan de Hawái, con Craig Alexander, en 2008 y 2009.

En la actualidad la empresa cuenta también con otra planta en Portugal, una filial propia en Estados Unidos y varias más en otros países europeos y en Australia, después de haber desinvertido en China, donde también estuvieron presentes con capacidades productivas hasta 2015. Tal como se recoge en su página web⁷⁶, seis rasgos definen Orbea: *somos ciclismo, somos fabricantes, somos europeos, somos competición, somos artesanos y somos País Vasco*. De estas señas de identidad cabe distinguir, desde la perspectiva de esta investigación, el carácter de “fabricante”, por cuanto posiciona a la marca con una actitud decidida ante el usuario: la de quien apuesta por capacidades fabriles, con lo que esto supone de conocimiento tecnológico.

La empresa ha facturado 97,5 millones de euros en 2017, de los cuales el 90 % corresponde a bicicletas y el 10% restante a otros productos, con un 71 % de exportación. Cuenta con casi 260 personas empleadas, 180 de las cuales están en la planta de Mallabia y alrededor de otras 40 en la de Portugal. Fabrica en torno a las 175.000 bicicletas al año que se venden sobre todo en Europa y Estados Unidos. En la actualidad venden ya más bicicletas de montaña que de carretera y, entre las primeras, las de doble suspensión superan a las rígidas. Así, del total de las ventas de bicicletas de Orbea, casi una de cada cinco es de doble suspensión.

Tal como explica el gerente, Jon Fernández, en una entrevista reciente, el enfoque de trabajo actual en las plantas de Mallabia y de Aveiro (Portugal) busca la especialización (Larrakoetxea, 2015):

“En la planta de Mallabia se hace el diseño, las pruebas, la customización y el montaje de las gamas altas de bicicletas. La hemos convertido en una planta muy especializada. Enfocada hacia las referidas gamas altas, de alto contenido tecnológico y gran calidad. Además, se especializará en productos muy personalizados. Todas las bicicletas de más de 1.200 euros se montan aquí. La práctica totalidad con cuadros de fibra de carbono. [...]”

⁷⁶ Véase <https://www.orbea.com/es-es/nosotros/2015/> (accedido el 27 de noviembre de 2017).

En Portugal trabajamos básicamente en bicicletas de aluminio. Allí centramos la fabricación de gama media y baja, de series largas.”

Orbea está organizada en la actualidad por producto, con responsabilidades asignadas a personas concretas al frente de cada uno de los principales (con cambios organizativos en marcha en el momento de escribir esta tesis). A esto hay que añadir el fenómeno de la bicicleta eléctrica, que es probable que obligue a modificaciones de hondo calado. Cuenta con una gama de producto muy amplia, con modelos que abarcan desde necesidades básicas hasta el producto de competición y dirigidos a segmentos muy diferentes.

Los retos actuales pasan por (1) un acercamiento mayor al usuario, sin olvidar la tienda como canal de distribución, (2) asumir cambios internos que repercutan en cambios externos con la idea de potenciar el sentido de comunidad compartida (dentro y fuera), (3) el impulso del sentido emocional de la marca y (4) la generación de experiencias para los usuarios, de tal forma que se facilite el cambio de visión estratégica global, tanto de producto, procesos, fabricación y canales de distribución.

En cuanto a la bicicleta que se tiene en cuenta para la investigación, la Orbea Oiz 2015, como se comentó en el apartado anterior, cabe considerarla uno de los productos estrella de la marca. Su lanzamiento supuso una considerable renovación respecto al modelo anterior, al entrar de lleno en la tecnología de las ruedas grandes de 27,5” y 29”, al que han denominado *big wheel concept* (el modelo anterior era de 26”). El esfuerzo de diseño fue considerable y las críticas de la prensa especializada han sido, en general, muy positivas, con el refrendo de logros muy destacados a nivel deportivo con la corredora canadiense Catharine Pendrel.

En el momento de redactar esta tesis doctoral, la bicicleta ofrece seis cuadros con dos medidas de rueda, con la idea de que resulte un modelo “esbelto, divertido y veloz”. Se destacan en ella seis tecnologías críticas: *big wheel concept*, Orbea monocoque carbon, UFO-U flexion by Orbea, tensegrity, advanced dynamics y XC suspension performance. Una descripción de cada una de ellas está accesible en el microsite correspondiente de la página web de Orbea⁷⁷. Junto al modelo Alma, que no incorpora doble suspensión, la Orbea Oiz es la bicicleta que se entrega al equipo femenino de MTB Clif Pro Team (antes conocido como Luna Chix), que compite en el campeonato del mundo de XC (UCI World Cup). Así pues, se trata de un modelo diseñado para ocupar un puesto relevante entre las bicicletas de doble suspensión enfocadas a rally o XC⁷⁸.

Conviene también considerar lo que supone el segmento de las bicicletas de doble suspensión frente las bicicletas rígidas, esto es, las que no llevan suspensión alguna o solo la llevan en la horquilla delantera. En la tabla 12 se muestran datos comparativos del mercado estatal de 2015 y 2016 provenientes de AMBE. Se observa que el mercado de dobles supone en 2016 tan solo el 10,79 % en cuanto a unidades, si bien en facturación alcanza el 29,65% y muestra una evolución que va ganando terreno al de las bicicletas de MTB rígidas, las cuales ven mermadas sus ventas tanto en precio como en número de unidades.

⁷⁷ Véase: <https://www.orbea.com/es-es/marcas/oiz/> (accedido el 27 de noviembre de 2017).

⁷⁸ Una relación de bicicletas del mismo nicho se puede consultar en el anexo 2. La información se ha obtenido en enero de 2107.

	2015			2016			Evolución 2015-16	
	Unidades	Valor Miles €	Precio Medio	Unidades	Valor Miles €	Precio Medio	Unidades	Valor
Rígidas	210.491	96.764 €	459,70 €	184.846	87.386 €	472,75 €	-12,18 %	-9,69 %
Dobles	21.491	32.501 €	1.512,30 €	22.355	36.831 €	1.674,54 €	+4,02 %	+13,32%

Tabla 12. Datos de ventas de bicicletas de MTB dobles y rígidas 2015-2016.

Fuente: AMBE.

En otro orden de cosas, son de reseñar los esfuerzos en el ámbito de la comunicación y la publicidad de la Orbea Oiz. Uno de los más destacables es la creación en 2017 del Orbea Factory Team, compuesto por Tomi Misser e Ibon Zugasti, quienes participan en competiciones nacionales e internacionales con bicicletas Orbea⁷⁹. Sus actividades se divulgan a través de redes sociales en Internet y muy especialmente a través de la producción de vídeos en YouTube. Como indican en su página web⁸⁰:

“Nos pedís experiencias sobre la bicicleta y que os acerquemos cómo es el ciclismo desde dentro. Y eso incluye carreras no destinadas únicamente a pros –pero que cada vez más atraen la atención de miles de apasionados de la bicicleta en todo el mundo–, pruebas populares y festivales o experiencias de marca. Pensamos en eventos como la Cape Epic, Sea Otter, Orbea Monegros u otras clásicas populares.

De esta doble demanda nos nació la necesidad de crear un equipo propio, que forzosamente tenía que estar integrado por personas que llevan toda la vida respirando por y para el ciclismo, y que a la vez siguen estando a un brutal nivel competitivo para dar guerra en competiciones de gran exigencia.”

Entre las bicicletas de montaña con las que compiten Misser y Zugasti, destacan la Oiz y la Alma, en función del tipo de carrera en la que participan. En este sentido, la popularidad de estos modelos viaja con la difusión que, vía redes sociales en Internet, desarrollan tanto Orbea como los dos deportistas citados y otros también patrocinados por la marca.

De lo anterior se deriva que, desde el punto de vista tecnológico, la Orbea Oiz es una bicicleta que debe mostrar el saber hacer de la marca. Ofrece, además, una gama amplia: M50, M30, M20, M10, M-Team y M-Ltd. Esto supone un rango de precios considerable, lo cual ofrece la posibilidad de adquirirla con componentes no tan exclusivos y luego mejorarla paulatinamente, una dinámica muy habitual entre los usuarios. El hilo de discusión sirve, en gran medida, como punto de información y contraste de cara a decidir a este respecto. Son muy habituales las preguntas sobre el comportamiento de determinados componentes que podrían reemplazar a los originales de acuerdo con el gusto de cada usuario.

Abordado el enfoque cualitativo, que es el principal y el que define, por tanto, la epistemología de fondo de la investigación, se añade un apartado para describir las técnicas cuantitativas de las que se dota este trabajo a fin de añadir una triangulación más robusta.

⁷⁹ Tomi Misser fue campeón europeo en la categoría de descenso en 1996. Por su parte, Ibon Zugasti es un popular ciclista exprofesional, youtuber y muy activo en las redes sociales.

⁸⁰ Véase <https://www.orbea.com/es-es/blog/orbea-factory-team-ciclismo-zugasti-misser> (accedido el 27 de noviembre de 2017).

4.4. Metodología cuantitativa

Si bien esta investigación se lleva a cabo en su mayor parte a través de métodos cualitativos, se incluye aquí un apartado que explica el enfoque cuantitativo, también utilizado. Esto es así por cuanto se dispone de una considerable base de datos que es el fiel reflejo de las conversaciones que se desarrollan en el foro de discusión en Internet. Desde luego que el punto de partida en este tipo de datos surgidos de la participación en espacios online se convierte en una línea futura a explorar (como se indicará en el capítulo final), por lo que aporta como material de base a quien investiga. De hecho, la literatura académica ya proporciona referencias notables sobre investigación mediante análisis de foros de discusión en Internet (Bickart & Schindler, 2001; Holtz et al., 2012; Im & Chee, 2006; Morzy, 2009; Seale, Charteris-Black, MacFarlane, & McPherson, 2010)⁸¹.

Albergados todos los datos en un soporte estructurado, su análisis es relativamente sencillo. Existen numerosas herramientas, desde simples hojas de cálculo hasta paquetes estadísticos más potentes, para extraer información. Además del reflejo fiel de la conversación en una base de datos, se ha utilizado también un cuestionario online, como se expone más adelante.

4.4.1. *Web scraping*: método de extracción de datos

A continuación se describe el proceso de extracción de datos de las páginas web del foro de discusión a través de la técnica denominada *web scraping*. El objetivo final es que cada uno de los mensajes pase a formar parte de una base de datos estructurada, una hoja de cálculo en este caso. A partir de aquí, mediante el uso de las funcionalidades típicas de la hoja de cálculo y de otras herramientas de análisis masivo de textos, se puede analizar con rigor lo que acontece en el foro⁸². La conversación, que fluye dentro de un cierto caos, como consecuencia del número de personas que intervienen y del constante entrecruzamiento de temas, queda reflejada en un fichero que permite un tratamiento fidedigno y ordenado.

La ilustración 23 describe el proceso de trabajo con los mensajes del foro, partiendo de un *scraping* inicial para organizarlos en filas y columnas. A partir ahí se puede llevar a cabo un doble análisis, bien mediante las tablas dinámicas que proporciona una hoja de cálculo, bien mediante un análisis más específico de los textos (requerirá el uso de ontologías) a través de herramientas de *data mining* o también denominadas *big data*.

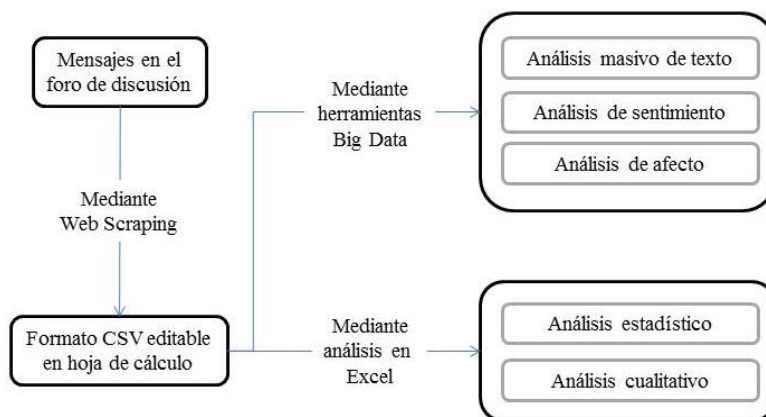
En este caso el foro de discusión que se analiza es público, lo que supone que cualquier persona, sea miembro o no, tiene acceso a todos los mensajes que se envían a él. No obstante, debido a que sería fácil seguir a un usuario a través de su *nickname*, se ha optado por anonimizar la información. Hoy en día existe un buen número de herramientas que permiten volcar los contenidos de cualquier sitio web a formatos estructurados de bases

⁸¹ Para una visión de lo que puede obtenerse del análisis de un foro de discusión en Internet se recomienda en especial *Internet Forums: What Knowledge can be Mined from Online Discussions* (Morzy, 2010).

⁸² Se han utilizado funcionalidades propias de la hoja de cálculo a través de tablas dinámicas, pero existe software específico como Maxqda, Atlas.ti o QRS NVivo (Belz & Baumbach, 2010).

de datos (Glez-Peña, Lourenço, López-Fernández, Reboiro-Jato, & Fdez-Riverola, 2014; Haddaway, 2015; Morzy, 2009, 2010). Se trata de un universo complejo, ya que se pueden plantear diversos enfoques en función de las tecnologías empleadas⁸³. Para esta investigación se ha optado por utilizar la extensión Web Scraper⁸⁴ del navegador Chrome, pues supone una forma sencilla y accesible para cualquier investigador, sin necesidad de llevar a cabo ningún tipo de instalación compleja.

Ilustración 23. Tipos de análisis posibles a partir de la tabulación de mensajes del foro.



Fuente: elaboración propia.

Evidentemente la información básica con la que trabajar la constituyen los textos de los mensajes y los datos de las personas que los envían, en continua interacción dinámica. La herramienta extrae cada mensaje, que se incorpora como fila, con una serie de campos asociados, los cuales quedan en forma de columnas. Al disponer de la información estructurada pueden obtenerse estadísticos descriptivos básicos, pero también otros análisis más pormenorizados. En este caso la investigación se queda solo en un análisis básico.

En el caso de Web Scraper, es necesario configurar previamente el *sitemap* específico mediante el cual extraerá los datos pertinentes y seguirá un determinado patrón para acceder a todas y cada una de las distintas páginas del sitio web en cuestión. En este caso, el *sitemap* extrae los siguientes campos⁸⁵:

- número ID del mensaje
- nombre del usuario
- estatus del usuario
- lugar que el usuario indicó en su registro

⁸³ Para disponer de una comparativa entre herramientas de *web scraping* resulta especialmente útil el trabajo de Glez-Peña, Lourenço, López-Fernández, Reboiro-Jato, & Fdez-Riverola (2014), quienes comparan tanto soluciones provenientes del software de código abierto como otras de entorno web. Otra comparativa más sencilla es la que realiza Haddaway (2015) a partir de una recopilación disponible en <http://scraping.pro/software-for-web-scraping> (accedido el 21 de noviembre de 2017). No obstante, el panorama de las herramientas cambia constantemente.

⁸⁴ Ver <http://webscraper.io/> (accedido el 21 de noviembre de 2017). Esta extensión para Chrome presenta también otra alternativa en formato comercial dirigida a la extracción de grandes volúmenes de información que pueden requerir un trabajo de preparación previa considerable.

⁸⁵ No se extraen las imágenes por el elevado espacio que ocupan, pero mediante el uso de otra herramienta (WinHTTrack Website Copier) se han volcado dentro de su propio contexto web.

- fecha en la que el usuario se registró en el foro
- número total de mensajes enviados a ForoMTB por el usuario en el momento de enviar el mensaje
- número total de *likes* recibidos en ForoMTB en el momento de enviar el mensaje
- número de *likes* recibidos respecto al mensaje concreto
- texto del mensaje
- fecha del mensaje
- URL de la página que contiene el mensaje
- URL específica del mensaje

El *sitemap* se encargará también de indicar a la herramienta que repase todas las páginas del sitio web. Tras extraer lo relativo a los veinte mensajes que contiene una página web concreta, pasa a la siguiente y así hasta llegar a la última, donde detiene la extracción. El foro que se analiza comienza por una URL específica a partir de la cual, a medida que se alcanzan veinte nuevos mensajes, pasa a denominarse de la misma forma, pero terminando en */page-2*, */page-3* y así sucesivamente. El resultado, previo trabajo de limpieza, es una hoja de cálculo en la que se generan tantas filas como mensajes haya. Por cada una de ellas se obtienen todos los datos de la lista anterior.

Así pues, el hecho de disponer directamente de evidencias documentales (todo queda por escrito) facilita sobremanera la disponibilidad de información para el investigador. Con todo, es necesaria, por supuesto, una labor de limpieza de datos para realizar luego su tratamiento. En este caso, entre otras, se ha utilizado la funcionalidad de “limpiar” que ofrece la propia hoja de cálculo Excel para que, después, mediante tablas dinámicas, se puedan extraer los estadísticos correspondientes y también datos específicos de ocurrencia de determinados términos a lo largo de los mensajes, bien referidos a las fechas en que se han ido produciendo, bien a los usuarios que los generaban.

En el momento de escribir esta tesis, el foro continúa activo. El tamaño de la muestra de mensajes descargados con la que se trabaja abarca desde el primero que se envió, el 25 de julio de 2014, hasta el 30 de septiembre de 2017. En total se han registrado en este periodo 46.212 mensajes provenientes de 900 usuarios diferentes. Así pues, la hoja de cálculo contiene 46.212 filas y 19 columnas, además de otras que se añaden para determinadas fórmulas.

4.4.2. Cuestionario online

Si bien la investigación cualitativa impregna de su verdadero carácter a esta tesis doctoral, se ha recurrido también a un cuestionario online. En la medida en que la relación con los usuarios obtenida a través de la observación participante puede contener sesgos, se ha querido introducir este método con el fin de triangular la información. A sabiendas de que existía una ventaja derivada del sentimiento compartido de poseer una Orbea Oiz tanto por los usuarios del foro como por el investigador, se confeccionó un cuestionario largo y ambicioso del que se aportarán más detalles en el apartado 4.6.7.

El uso de cuestionarios online implica ventajas y desventajas (Ilieva, Baron, & Healey, 2002; Wright, 2006). En este caso sirve, por supuesto, para acceder a un colectivo de personas, todas ellas usuarias de la Orbea Oiz y agrupadas en torno al foro que se analiza. Es un grupo humano muy interesante por su conexión con el producto. Además, permite

ahorros considerables de tiempo y coste. Toda la experiencia sucede online, sin necesidad de imprimir nada en papel ni de realizar desplazamientos para coincidir en tiempo y espacio con las personas objetivo del cuestionario. Por otra parte, la recogida de los datos se lleva directamente a una hoja de cálculo sin que sea precisa ninguna intervención por parte del investigador.

Respecto a las desventajas, se ha procurado contrarrestarlas. Una de las más habituales es el riesgo de que quienes hayan contestado no constituyeran una muestra adecuada. Sin embargo, la elevada tasa de respuesta obtenida avala la pertinencia de la muestra. Mediante el envío de un mensaje con un enlace al cuestionario se accede directamente a todo el colectivo que participa en el foro. Además, a fin de que el mensaje llegara acompañado de positividad, se decidió recurrir al apoyo de los miembros con mayor ascendencia sobre el colectivo.

Para diseñar el cuestionario se utilizó la herramienta gratuita de Formularios de Google⁸⁶, estructurando en cinco bloques los temas a tratar. Las contestaciones quedaban automáticamente registradas, como se ha comentado, en un fichero de hoja de cálculo albergado dentro de la plataforma Drive de Google, que posteriormente se descargó en local para un tratamiento de datos más potente. El cuestionario íntegro figura en el anexo 10.

La herramienta de Formularios de Google permite el uso de secciones para estructurar los diferentes bloques y un diseño colaborativo en el que pueden participar varios investigadores. Además, se puede recurrir a elementos gráficos como vídeos o imágenes para hacerlo más atractivo. Los resultados se van recibiendo en tiempo real y generan gráficos de forma automática a partir de los datos.

Comentada la parte cualitativa y cuantitativa de los métodos utilizados, se añade un apartado para describir otro elemento importante de todo el proceso de investigación: el blog en el que se ha narrado gran parte de lo desarrollado.

4.5. Un blog para narrar el proceso

Se añade un nuevo ladrillo al edificio de este capítulo de la tesis doctoral dedicado a la metodología: el blog que ha acompañado (y lo sigue haciendo) todo el proceso de investigación. No es que se haya utilizado como “medio” para obtener información, aunque ha recibido algunos comentarios que han sido útiles. Más bien ha servido como apoyo en la estructuración de todo el proceso y para obtener una visión de espejo que facilite la toma de conciencia global del trabajo en curso.

Los blogs son una de las herramientas asociadas típicamente a lo que en su día se denominó la web 2.0. Tras una etapa en la que la generación de contenido en Internet requería conocimientos técnicos especializados, llegaron los blogs, que eran, por el contrario, muy sencillos de crear. No hacía falta ningún tipo de instalación en servidores web ni saber de programación. Plataformas como Blogger, WordPress y muchas otras ofrecían la posibilidad de crear de forma gratuita sitios web en los que lo que importaba era el contenido, que se separaba del conocimiento técnico informático. En síntesis, solo

⁸⁶ Se puede consultar información sobre las características de los formularios de Google en: <https://www.google.com/intl/es/forms/about/> (accedido el 22 de noviembre de 2017).

se requería disponer de ese contenido de calidad porque la publicación web era (y sigue siendo) muy sencilla.

Los blogs se podían plantear con diferentes finalidades. De acuerdo con la clasificación de motivos de Nardi, Schiano, Gumbrecht, & Swartz (2004), se pueden crear como (1) una manera de documentar la vida, (2) una forma de expresar opiniones respecto a diversos temas, (3) catarsis, con un fuerte componente emocional, (4) estimulación del pensamiento, o (5) un medio para construir comunidad. En tanto que existían plataformas gratuitas de blogs, como las citadas en el párrafo anterior, a disposición de los usuarios, fueron muchos los que nacieron a finales de los 90 y con el principio de siglo. Surgidos como una manera de democratizar la publicación web, el tiempo ha ido, no obstante, especializando su utilidad. Desde su inicio fue muy habitual hablar de los blogs como una nueva forma de periodismo ciudadano que actuaba de guardián para que los grandes medios de comunicación se mantuvieran honestos (Kaye, 2005).

Hoy en día conviven con las redes sociales en Internet y comparten con ellas la facilidad de uso. Sin embargo, han sido muchas las voces que se han alzado para avisar de que su final estaba cercano, con algún que otro artículo en revistas de prestigio que así lo anunciaban (Boutin, 2008). En realidad, si se compara la popularidad de los blogs con la de las redes sociales genéricas (Facebook, Twitter, Instagram o LinkedIn, por citar las más conocidas), se concluirá que su uso se ha ido restringiendo a una producción más calificada, en gran parte vinculada a intentar generar reputación. En los blogs importa, sobre todo, el contenido de calidad.

En este caso el investigador ha optado por usar el blog, pero también por combinarlo con un uso moderado de las redes sociales. Cada uno de los posts que se han escrito ha sido difundido mediante Twitter, Facebook y LinkedIn y también se habilitó la opción de recibirlos a través de correo electrónico. Esto se ha realizado así en tanto que diferentes personas utilizan diferentes herramientas. De esta forma, se busca empatizar para llevar a cada cual el contenido en función de sus hábitos de consulta de información en Internet.

Así pues, no solo se ha considerado el blog como herramienta pedagógica (Balagué Puxan, 2010; Lara, 2005; J. B. Williams & Jacobs, 2004) o en su dimensión más estrictamente comunicativa (Baehr & Alex-Brown, 2010; Lee, Hwang, & Lee, 2006; Singh, Veron-Jackson, & Cullinane, 2008), sino que también se incorpora al proceso investigador como elemento para (1) visibilizar la actividad, (2) estructurar contenidos, (3) compartir recursos, (4) generar conversación con personas interesadas en la materia y (5) ayudar al investigador a mantener constante un determinado rumbo a lo largo de todo el proceso.

El uso de un blog como herramienta de apoyo en el proceso de elaboración de una tesis doctoral ya ha sido analizado (Domínguez Figaredo, 2003) y existen diversos ejemplos de personas que han creado un blog dedicado específicamente a su doctorado (Murua Anzola, 2015). La ilustración 24 muestra, a modo de ejemplo, una captura de pantalla con un post publicado en el blog que incluye una serie de razones que justifican su empleo como soporte a una tesis doctoral (Julen Iturbe-Ormaetxe, 2017).

Esas razones que se exponían eran las siguientes:

1. El blog obliga a una primera categorización de temas: los posts deben clasificarse en categorías y es un buen primer ejercicio que ayuda a concretar el marco conceptual y metodológico.

2. Ayuda a disponer de una lista de tareas realizadas para tomar perspectiva y conciencia del camino que se está recorriendo.
3. Abre la puerta a comentarios de personas interesadas en temáticas similares y permite una interacción potencial con la comunidad.
4. Sirve para colocar en él determinadas referencias bibliográficas que son clave para identificar por dónde se mueve el doctorando en cuanto marco teórico.
5. Sirve para dar referencia de lo que se está investigando a cualquier otra persona interesada en el tema: la URL del blog es nuestra carta de presentación.
6. Se incorpora al armazón metodológico de la tesis y evidencia el enfoque científico de la investigación, al tiempo que ayuda a comprenderla mejor.
7. En función de la frecuencia de posteo elegida, obliga a una dedicación constante. Sirve, por tanto, para mantener la tesis en el centro de nuestra atención.
8. Permite una expresión más ligera que la que se exige dentro de la ortodoxia de redacción de la tesis y, por tanto, la complementa con un enfoque más accesible. De alguna forma, nos saca de la *cueva académica*.
9. Proporciona contenidos que serán de utilidad para el propio documento final de la tesis y una experiencia que formará parte del enfoque metodológico.
10. Permite transmitir convicción y entusiasmo por la materia que estamos investigando, con lo que contribuimos a poner en valor el objeto de investigación.

Ilustración 24. Blog como herramienta de apoyo en la investigación.

The image shows a screenshot of a blog post on the website **mtbinnovation.com**. The header features a landscape photo with a bicycle and the text "La innovación debería ser la respuesta, pero ¿cuál era la pregunta?" and "En ruta hacia el doctorado". The navigation bar includes links like "STREAMING 28-JUNIO-2016", "YA REALIZADO", "PRÓXIMOS PASOS", "MTB", "MARCO CONCEPTUAL", "USER INNOVATION", "SOBRE MÍ", and "SOBRE ESTE SITIO".

The main content area displays the article title "10 RAZONES PARA ABRIR UN BLOG COMO SOPORTE A UNA TESIS DOCTORAL" under the category "RESEARCH DESIGN & PROCESS". The author is identified as "JULEN ITURBE-ORMAETXE" with "2 COMENTARIOS". Below the title is a social media sharing bar and an image of the word "BLOG" in colorful 3D letters.

The article text begins with: "Supongo que el balance es más lógico llevarlo a cabo una vez que hayamos pasado el *pequeño trámite* de leer la tesis doctoral y que el tribunal nos haya dado su visto bueno. Pero con más de dos años de camino recorrido creo que puedo poner sobre la mesa algunas venta-".

On the right side, there is a text box: "Blog vinculado al proceso de elaboración de la tesis doctoral de Julen Iturbe-Ormaetxe en el programa de gestión avanzada de Enpresagintza, Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea: Innovación de usuario a través de foros de discusión en internet en el sector del MTB. El caso de la Orbea Oiz." Below this is an email subscription form with the text "Suscríbete vía e-mail", a field for "Introduce tu correo", and a "SUSCRÍBEME" button.

At the bottom right, there is a footer with "MI BLOG PERSONAL DESDE 2005" and the logo for "Consultoría Artesana en Red".

The left sidebar contains sections for "ENTRADAS RECIENTES" and "COMENTARIOS RECIENTES" with various links and dates.

Fuente: elaboración propia

En octubre de 2015 se abrió el blog <http://mtbinnovation.com> para acompañar este proceso de investigación. En él se han ido publicando de forma periódica determinados contenidos categorizados de acuerdo con el marco conceptual que se utiliza en este proyecto: *Innovation Toolkits*, *Knowledge Management*, *Lead Users*, *Mountain Bike Sector*, *Online User Communities*, *Open Innovation*, *Social Constructivism* y *User Innovation*. Además, se han añadido otras dos categorías: *Research Design & Process*, para incluir artículos relacionados con metodología y con el proceso de investigación, y *Mountain Bike Lifestyle*, donde se incluyen contenidos en torno a la bicicleta en general y al MTB en particular desde una perspectiva global.

Los objetivos que quieren alcanzarse con este blog se mueven en dos planos. Por un lado, se trata de abrir la investigación e informar sobre ella a cualquier persona interesada; por otro, de contribuir a la estructuración de todo el proceso investigador. Hay que tener en cuenta que en este caso se ha optado por escribir con asiduidad, (auto)sometido el investigador a una disciplina que ayuda a mantener bajo control el proceso mismo de elaboración de la tesis doctoral a través de sus diferentes fases. Frente a la idea más extendida de *voz hacia fuera*, el blog sirve también como ancla y norte, como referencia de que todo sigue hacia delante, *más o menos dentro de la ruta prevista*.

Con este objetivo de que el blog sirva para estructurar y narrar el proceso de investigación, se mantienen actualizadas dos páginas, accesibles desde el menú superior, que sirven respectivamente para mostrar la cronología de la investigación (lo ya realizado) y también lo que está previsto llevar a cabo⁸⁷. De esta forma, cualquier persona que lo visite puede ubicar siempre el momento actual de la investigación y lo que está previsto acometer.

Además, se han confeccionado varias páginas más en torno al blog: una que explica las coordenadas básicas de la investigación, otra con información genérica sobre el sector del MTB, otra más con ciertos contenidos relacionados con el marco conceptual y finalmente una en la que se incluye el vídeo de defensa de la memoria del proyecto de investigación. Así pues, además de la publicación de artículos, estas *páginas fijas* intentan ayudar a comprender el sentido global del trabajo.

Los comentarios a los artículos publicados en el blog y las menciones que se reciben en redes sociales proporcionan también cierta retroalimentación a la investigación en curso. Es evidente que el contenido de un blog de estas características no está destinado al gran público. Una tesis doctoral, con su necesario rigor metodológico a la hora de investigar, no persigue una gran audiencia. La retroalimentación vía comentarios y respuestas en redes sociales busca una interacción más cualitativa. No interesan los grandes números sino una conversación muy focalizada en el objeto de investigación.

La tabla 13 refleja el número de artículos y comentarios generados en el blog desde su inicio hasta el 15 de febrero de 2018. En total han sido 253 artículos y 283 comentarios. Inicialmente se publicaron dos artículos a la semana, los martes y los jueves. Más tarde, de enero a noviembre de 2017, se pasó a cuatro semanales, de lunes a viernes, excepto los miércoles. Este incremento en la frecuencia de publicación tuvo que ver, en gran parte,

⁸⁷ Se trata de dos tablas que van recogiendo los principales hitos ya cumplidos y los que están previstos. Si bien la tesis doctoral concluye con la defensa ante el tribunal, se mantiene abierta la página de “previsto”, en tanto que, derivado de este trabajo, se publicará un libro. Como se puede observar en la página “ya realizado”, la tabla muestra de una manera muy simple una serie de hitos con su fecha correspondiente. Las URLs de las páginas en cuestión son <http://mtbinnovation.com/cronologia> y <http://mtbinnovation.com/realizado>.

con una mayor intensidad del trabajo de campo en esas fechas, como luego se explicará. Finalmente se volvió de nuevo al ritmo inicial a mediados de noviembre de 2017.

Contenidos	Distribución a lo largo del tiempo por años y trimestres										Total
	2015	2016				2017				2018	
	Tr4	Tr1	Tr2	Tr3	Tr4	Tr1	Tr2	Tr3	Tr4	Tr1	
Artículos publicados	6	21	25	14	23	48	42	26	36	12	253
Comentarios*	1	29	20	7	25	69	45	10	32	45	283

* Incluyen las contestaciones del autor a los comentarios recibidos.

Tabla 13. Número de artículos y comentarios en el blog clasificados por trimestres.
Fuente: elaboración propia.

En cierta forma, el blog sirve como carta de presentación ante cualquier persona o institución que desee conocer la investigación en marcha. Se configura, por tanto, como una herramienta de narración del proceso y adquiere su pleno sentido como *cuaderno de bitácora* del investigador para escribir en torno a cuestiones vinculadas con el trabajo en curso.

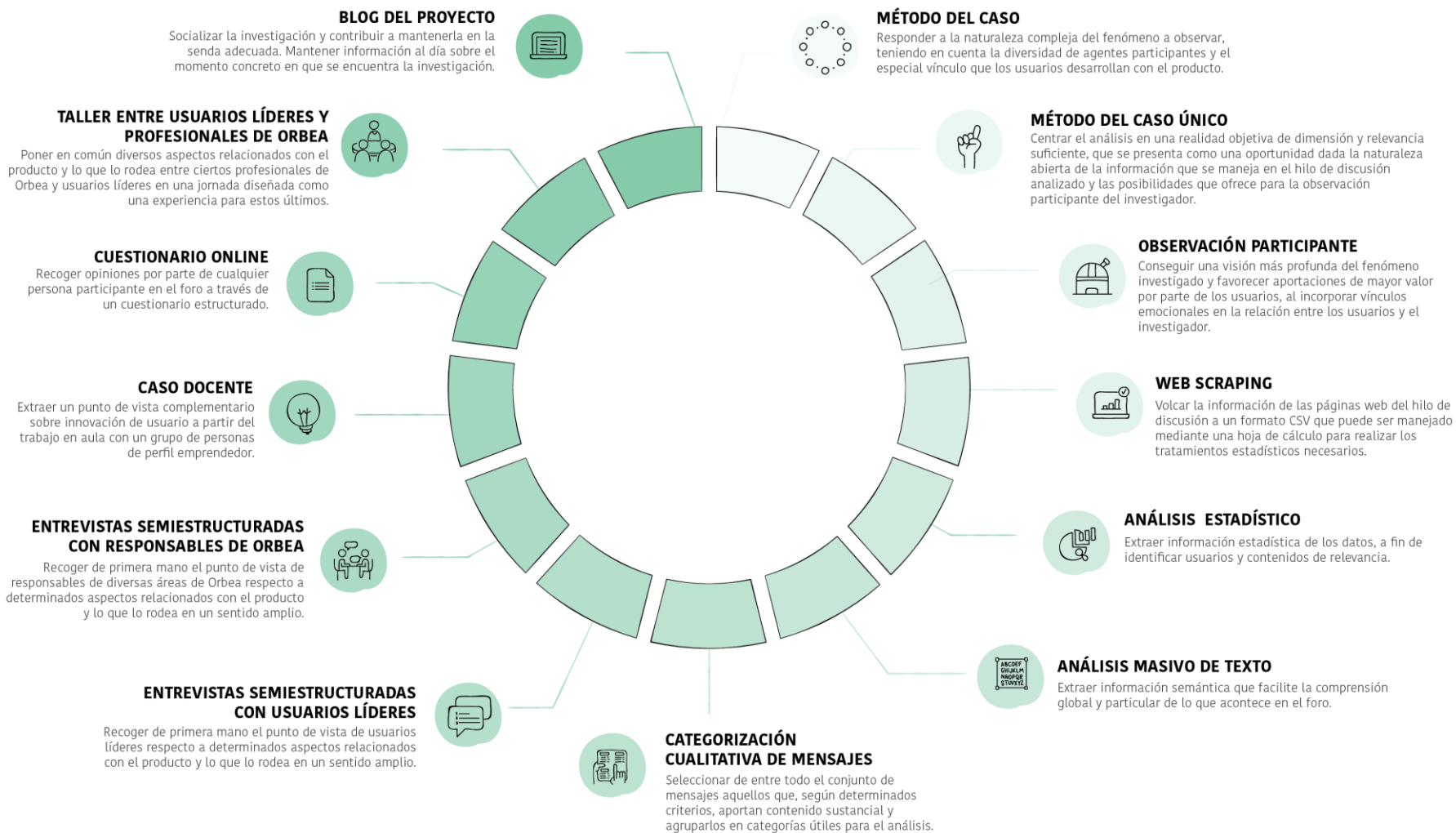
En el anexo 12 se incluyen algunos artículos a modo de ejemplo: (1) aspectos metodológicos, (2) reseñas de artículos académicos, libros u otros recursos de interés, (3) actividades relacionadas en el doctorado, como impartición de seminarios, publicaciones o asistencias a congresos, (4) datos sobre el sector de la bicicleta en general y del MTB en particular, (5) cuestiones relativas a la escritura en sí de la tesis doctoral, y también (6) aspectos más personales relacionados con la práctica del MTB por parte del autor.

Dado que la investigación académica se mueve en circuitos especializados, un blog público, abierto a cualquier persona interesada e indexado por los buscadores sirve para proyectar una mayor dimensión social del trabajo. En definitiva, si bien no es habitual el uso de blogs como apoyo de las actividades del doctorado, no por ello se debe subestimar la aportación de valor que supone, ya que abre una vía paralela al discurso interno del investigador con su objeto de análisis.

De la misma forma que el foro de discusión analizado se aprovecha de su presencia online, esta investigación ha querido dotarse de un soporte similar: toda la información albergada en el blog es pública y permite un seguimiento complementario del trabajo.

Para terminar la exposición sobre los diferentes recursos metodológicos, la ilustración 25 muestra un resumen de los empleados.

Ilustración 25. Resumen de técnicas y métodos empleados en la investigación.



Fuente: elaboración propia

4.6. Actividades del trabajo de campo

En este apartado se aporta una relación cronológica de las actividades llevadas a cabo ligadas a los diferentes métodos de investigación, antes de dar paso, en los dos capítulos siguientes, a los resultados, por una parte y, por otra, a las conclusiones, limitaciones y líneas futuras que se vislumbran a partir del trabajo realizado. En la defensa de la memoria del proyecto de investigación, que se realizó en junio de 2016, ya se presentó un estudio piloto⁸⁸.

Respecto al estudio piloto, se incluye un amplio resumen de él como paso previo al grueso de la investigación. El estudio procedía de la labor de observación del hilo de discusión realizada hasta abril de 2016 mediante la lectura, registro y análisis de los mensajes enviados al foro, pero todavía sin la participación activa del investigador. Además, tenía en cuenta algunos contactos realizados con profesionales de Orbea y con el promotor del foro, así como el análisis de diversas fuentes documentales,

Tras ese estudio piloto se ha acometido el resto de la investigación mediante un proceso en fases sucesivas, siempre con la intención inicial de disponer de una visión amplia del objeto de análisis y con la intención final de triangular al máximo la recogida de información. La comunidad de usuarios online y la marca han sido analizadas, en relación con la Orbea Oiz, desde diversas perspectivas. No obstante, el foco siempre ha estado en el concepto de usuario y la forma de integrar sus aportaciones innovadoras en la toma de decisiones de la empresa. La tabla 14 muestra un resumen de la secuencia de fases.

Actividad	Fechas
Lectura y registro de mensajes ⁸⁹	Junio 2015-septiembre 2017
Estudio piloto	Enero-junio 2016
Comienza la participación directa en el foro	Noviembre 2016
Primera ronda de entrevistas con usuarios líderes	Enero 2017
Redacción y utilización de un caso docente	Enero-febrero 2017
Entrevistas a profesionales de Orbea	Febrero-marzo 2017
Cuestionario online	Marzo-abril 2017
Segunda ronda de entrevistas con usuarios líderes	Mayo 2017
Taller conjunto entre usuarios y profesionales de Orbea	Septiembre 2017

Tabla 14. Cronología de las actividades de investigación.
Fuente: elaboración propia.

Conviene reseñar que, además de esta cronología organizada por métodos, se puede consultar otra mucho más detallada en la página creada a tal efecto en el blog del

⁸⁸ Se puede consultar información al respecto en el blog que acompaña a este doctorado, donde se incluyó el vídeo de la exposición realizada: <http://www.mtbinnovation.com/streaming/> (accedido el 23 de noviembre de 2017).

⁸⁹ La lectura de mensajes del hilo de discusión de la Orbea Oiz comenzó en febrero de 2015, si bien la decisión de investigar de cara al doctorado se adoptó posteriormente, en abril de dicho año. El volcado mediante web scraping abarca finalmente el período de envío de mensajes entre el 25 de julio de 2014 y el 30 de septiembre de 2017. Sin embargo, el foro se sigue leyendo en el momento de redactar este documento.

doctorado: <http://www.mtbinnovation.com/cronologia/> (accedido el 23 de noviembre de 2017). Allí se sitúa una fecha de comienzo de todo el proceso de elaboración de esta tesis: el 9 de septiembre de 2014, día en el que el investigador realiza el pedido del modelo M-Team de la Orbea Oiz a través de su tienda habitual, Ciclos Maestre, en Bilbao. Esta investigación no se habría producido de no haberse adquirido esa bicicleta. De ahí que se conciba como un punto inicial, fruto hasta cierto punto de la casualidad.

En la citada página del blog se han ido reseñando hitos destacables de la investigación. Complementa la tabla que se ha incluido anteriormente en tanto que proporciona al proceso una visión más concreta de lo que se ha ido haciendo y ayuda a que cualquier persona comprenda mejor en qué consiste la elaboración de una tesis doctoral. Entre otros contenidos, se reseñan, por ejemplo:

- Reuniones de trabajo de diverso tipo: con el director y el codirector de la tesis, con colegas que han aportado ideas, con miembros de Orbea, con usuarios, etc.
- Presentaciones realizadas en Orbea, en otro tipo de encuentros más académicos o de defensa de la memoria del proyecto de investigación.
- Asistencia a seminarios y conferencias.
- Asistencia a clases del programa de doctorado e información sobre la marcha de dichas clases.
- Determinadas decisiones relacionadas con el contenido de la tesis.
- Gestiones de carácter administrativo.
- Actividades relacionadas con el trabajo de campo.
- Entrega de capítulos de la tesis, según lo acordado con el director y el codirector.

Así pues, dicha tabla incluye, de alguna forma, la vida cotidiana del doctorando, frente a la aplicación sistemática de los métodos elegidos, cuya cronología es la que se expone en los apartados siguientes.

4.6.1. Estudio piloto

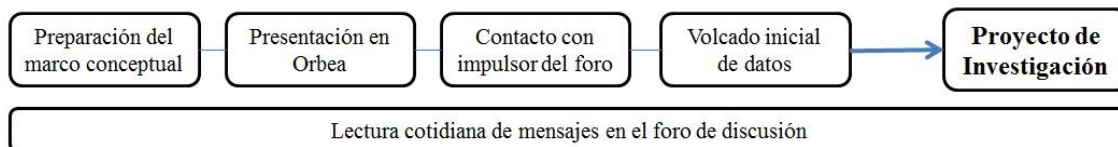
La decisión de poner en marcha un estudio piloto tuvo que ver con tres razones fundamentales. La primera fue la de (1) confirmar la relevancia del foro de discusión de la Orbea Oiz en ForoMTB. Como se ha explicado anteriormente en este mismo capítulo dedicado a la metodología, solo se ha analizado un caso y es, por tanto, necesario justificar por qué solo este caso. De ahí que el estudio piloto busque contrastar, en primer lugar, la relevancia del foro en cuestión.

Por otra parte, se quiso analizar, derivado del análisis cuantitativo de los mensajes y de la calidad de sus contribuciones, (2) hasta qué punto se podía llevar a cabo una identificación inicial de usuarios líderes. Con la información proporcionada por los mensajes de texto y la capacidad de análisis de una hoja de cálculo, junto con algunas otras herramientas de análisis complementarias, se llevó a cabo una primera labor de identificación.

Por último, un tercer motivo fue el de (3) confirmar que efectivamente existía contenido más allá del referido a cuestiones técnicas de producto. Se quiso confirmar que aparecían aportaciones que miraban a aspectos de relación comercial, de distribución, de garantías; en definitiva, de percepción de los servicios que ofrecía la marca y de la marca en sí

misma. Frente a la idea de que solo se hablaba de aspectos técnicos, convenía alumbrar ese otro tipo de contenido que proyectaba un vínculo más global del usuario con la marca.

Ilustración 26. Hitos principales en el estudio piloto hasta llegar al actual proyecto de investigación.



Fuente: elaboración propia.

Este estudio se desarrolló durante el primer semestre de 2016 y analizaba la producción de contenido en el foro desde su creación el 25 de julio de 2014 hasta abril de 2016. Además de la lectura de mensajes, se consultó documentación de diverso tipo, tanto procedente de Orbea como de fuentes propias del sector: sobre todo, medios especializados, pero también documentación conseguida a través de contactos directos de diverso tipo. La ilustración 25 recoge los principales hitos de esta primera fase como estudio piloto.

A continuación se resumen algunos resultados de esta primera fase de investigación. Primero se describen los métodos que se han empleado, después se aportan resultados preliminares mediante datos concretos en torno a las tres razones que han justificado su realización y finalmente se incluyen las conclusiones del estudio piloto.

En esta primera fase de la investigación se realizó, mediante *web scraping*, un volcado de datos desde el sitio web del foro albergado en la página web de ForoMTB, a fin de disponer de un formato estructurado que permitiera un tratamiento adecuado de la información. El resultado fue un fichero en formato CSV que se podía leer con una hoja de cálculo para comenzar así el tratamiento de los datos. Cada mensaje se convertía en una fila y los diferentes campos asociados a él eran columnas. A fin de salvaguardar la privacidad de los usuarios, sus *nicknames* fueron anonimizados.

Los códigos utilizados para anonimizar a los usuarios durante este estudio piloto fueron después modificados. En esta primera fase se analizaron las contribuciones que habían realizado 362 usuarios, que fueron los que habían participado hasta el 30 de abril de 2016. En total remitieron 15.668 mensajes al foro. Se utilizaron tablas dinámicas y una extensión de la hoja de cálculo que permitía la realización de grafos sociales⁹⁰, como más adelante se muestra. También se abrió un registro de mensajes relevantes en otra hoja de cálculo, a fin de categorizarlos en distintos bloques.

Como complemento a la observación y registro de los mensajes, se tomó contacto con el usuario que puso en marcha el hilo de discusión, a fin de informarle del trabajo que se iba a realizar. El contacto se llevó a cabo a través de un mensaje privado en el mismo foro para realizar luego una entrevista a través de Skype.

⁹⁰ Se trata de NodeXL, una plantilla de Excel que permite el tratamiento de los datos de cara a generar gráficos de redes sociales, tal como muestra el anexo 9. Más información en: <http://nodexl.codeplex.com/> (accedido el 14 de febrero de 2018).

Por otra parte, se realizó un volcado completo de la web que alberga todos los mensajes para evitar cualquier riesgo de que eventualmente el sitio desapareciera por cualquier motivo inesperado. Para ello se utilizó la herramienta WinHTTrack Website Copier. El volcado a un entorno local permitía la navegación offline a fin de experimentarla de la misma forma en que se llevaba a cabo cuando el acceso era online.

Se mantuvieron, además, varias reuniones y entrevistas. Por una parte, con personal de Orbea y también con el responsable de Rose Bikes, una marca que dispone de un foro patrocinado en ForoMTB. El objetivo de esta entrevista fue conocer más en profundidad el funcionamiento general de ForoMTB. Además, también se contactó con el proveedor de *monitorización de Internet* que trabajaba con Orbea y se asistió a una reunión de presentación de conclusiones que tuvo lugar en las instalaciones de Mallabia el 12 de febrero de 2016. Estos primeros contactos permitieron complementar y dar sentido a la información proveniente del análisis del propio foro.

En las páginas siguientes se aporta un resumen de los resultados de este estudio piloto, siguiendo las tres grandes razones que lo justificaban. En primer lugar, se incluyen datos para avalar la relevancia del hilo de discusión, después se añaden otros que sirven para la identificación de usuarios líderes y se termina con un apartado que muestra cómo se tratan en el foro temas más allá del producto, apartado al que se han incorporado ejemplos concretos extraídos de mensajes del hilo de discusión.

4.6.1.1. Relevancia del hilo de discusión

La lectura de los mensajes del hilo de discusión se realizó de forma cotidiana registrando en una hoja de cálculo aquellas aportaciones que, de acuerdo con los objetivos y con las preguntas de investigación, resultaban de mayor interés. Estos mensajes eran categorizados y se incluía también su hipervínculo y el usuario que lo había remitido. De esta forma resultaba sencillo tomar el pulso al foro y analizar las aportaciones desde diferentes perspectivas. Había contribuciones técnicas, sugerencias, quejas, mensajes muy centrados en el producto y otros en servicios como garantías, relación con tiendas o con proveedores especializados de la marca. Las temáticas eran muy diversas, si bien la gran mayoría se centraban, como es lógico, en cuestiones técnicas relacionadas con el producto. Esto se describirá con más detalle en el apartado 4.6.1.3.

En la literatura científica consultada se encontraron propuestas para trabajar directamente con información extraída de los foros mediante técnicas de *netnografía* (Kozinets, 1998, 2002, 2010) e incluso con la posibilidad de seleccionar *lead users* usando software específico de análisis de foros (Belz & Baumbach, 2010), como se comentó con anterioridad. No obstante, parecía necesario combinar el análisis *frío* de la información extraída de los mensajes con otro tipo de fuentes.

El hilo de discusión sobre la Orbea Oiz fue puesto en marcha el 25 de julio de 2014 por un usuario. Se abrió bajo la concepción de “censo”, que es un tipo particular de discusión

cuyo tema principal es un modelo concreto de bicicleta de montaña. El post que dio inicio a la conversación en el hilo fue el siguiente⁹¹:

Después de buscar por el foro y no ver información, he decidido publicar un post en el que se pueda recopilar información, opiniones y fotos del futuro modelo de Orbea para 2015: la OIZ en 29".

En realidad, el hilo no solo abordaba el modelo de diámetro de rueda de 29 pulgadas sino también otras versiones en 27,5, de acuerdo con el catálogo de producto que la marca ha desarrollado⁹². Se muestran a continuación una serie de datos extraídos del tráfico de mensajería entre la fecha de inauguración del hilo de discusión, el 25 de julio de 2014, y la fecha que se toma como límite para el análisis: el 31 de diciembre de 2015. Como se puede apreciar, el tráfico creció hasta alcanzar su máximo pico en diciembre de 2014 para ir decayendo hasta el mes de julio de 2015, fecha a partir de la cual se mantiene e incluso se incrementa de nuevo hasta la fecha final de la muestra analizada.

Gráfico 4. Número de mensajes al mes entre julio de 2014 y diciembre de 2015.



Fuente: elaboración propia

Por otra parte, dentro del bloque de hilos de discusión englobados bajo la denominación “censo” en ForoMTB, el de la Orbea Oiz era de los más activos teniendo en cuenta la fecha en la que se puso en marcha. Como puede observarse en la tabla 15, si consideramos el número de mensajes o de visitas por día, el hilo de discusión de la Orbea Oiz aparecía en primer lugar⁹³. Se aprecia que existen otros tres hilos, los de la Trek Superfly, Specialized Epic 29er y Cannondale Scalpel que contaban con mayor número de visitas, si bien los mensajes de este último eran menos que los del hilo de la Orbea Oiz. Sin embargo, en los tres casos la fecha de inicio del hilo era muy anterior.

⁹¹ Ver <http://www.foromtb.com/threads/censo-orbea-oiz-29-27-5-2015.1161519/> (accedido el 28 de noviembre de 2017).

⁹² 29” y 27,5” se refieren al tamaño en pulgadas de las ruedas y son las dos medidas más utilizadas en bicis de MTB en la actualidad, tras dejar atrás el anterior estándar, que era de 26 pulgadas.

⁹³ En la tabla 32 de la página 214 se ofrecerán datos actualizados hasta septiembre de 2017.

Foro	Número de mensajes	Visitas	Fecha de inicio	Mensajes/día	Visitas/día
Orbea Oiz	19.590	1.025.762	25/07/2014	31,05	1.625,61
Trek Superfly	34.946	2.179.679	06/05/2012	24,25	1.512,62
Epic 29er	25.476	1.878.175	24/09/2012	19,60	1.444,75
Cannondale Scalpel	14.324	1.173.115	23/03/2012	9,65	789,98
BMC Team Elite 29	11.681	956.546	22/04/2012	8,03	657,42
Spark 29	16.218	858.964	27/07/2012	11,93	632,06

Tabla 15. Datos de hilos de discusión sobre diferentes modelos de bicis en ForoMTB en abril de 2016.
Fuente: elaboración propia a partir de ForoMTB.

Así pues, tanto por relevancia comparativa para la marca como por los datos provenientes del tráfico de mensajes y visitas en el foro de discusión, se consideró que la elección era pertinente. Había que tener en cuenta que solo el texto de los mensajes en el período inicialmente considerado llegaba a las 2.200 páginas⁹⁴.

En general, es sabido que las marcas de MTB están presentes como observadoras en este tipo de foros de discusión y realizan un seguimiento de las menciones que reciben. Orbea, por ejemplo, llevaba a cabo una monitorización de todas las que se producían en Internet, lo cual incluía el seguimiento de este foro. Se trataba de un trabajo especializado, que se desarrollaba a través de proveedores que elaboraban informes cada cierto tiempo, aportando información sobre lo más destacado. En este caso se confirmó con ese proveedor que este hilo era uno de los que mayor volumen de información generaba acerca de la Orbea Oiz. El problema residía en que era tal la cantidad de información, que no permitía convertirla en decisiones ágiles dentro de la empresa y de ahí esta investigación para aportar metodologías que facilitaran ese proceso.

4.6.1.2. Identificación de usuarios líderes

Como ya se ha comentado, se acotó una primera fase de observación, pero la lectura de mensajes continuaba en la medida en que el hilo de discusión seguía en marcha con una frecuencia de publicación considerable. El 25 de abril de 2016 se alcanzaron los 20.000 mensajes, lo que, de hecho, suponía que el ritmo de publicación se había incrementado, a pesar de la caída en el período comprendido entre enero y julio de 2015, tal como mostraba el gráfico 4. Se llegó así a los 37,3 mensajes diarios en abril de 2016, frente a los 29,9 del período comprendido entre su puesta en marcha el 25 de julio de 2014 y el 31 de diciembre de 2015.

La comunidad de usuarios, debido a la intensa interacción personal con el producto y al número suficientemente amplio de participantes, actuaba como una especie de *Gran Hermano* que posibilitaba que se auscultara prácticamente todo lo concerniente a la bicicleta en cuestión. Los 362 usuarios que habían participado en esta primera fase de

⁹⁴ Como se expondrá más adelante, en el apartado 5.1, el número de mensajes enviados se ha mantenido constante a partir de noviembre de 2015, sin bajar nunca de los mil mensuales y con dos picos por encima de los dos mil, en julio de 2016 y enero de 2017.

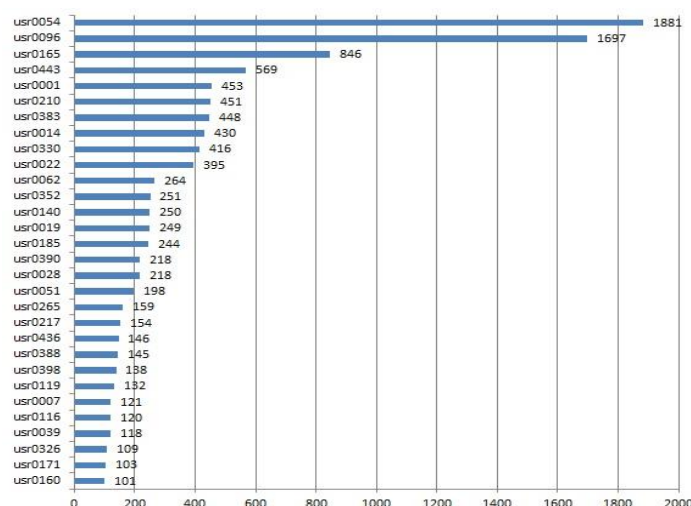
análisis lo hacían de tal forma que treinta de ellos habían intervenido cien o más veces, tal como refleja el gráfico 5.

De los datos se deduce que dos usuarios, el 0054 y el 0096, generaban casi el 23 % del total de mensajes y que los diez más activos contribuían con prácticamente la mitad de ellos (el 48,4 %). Así pues, parecía existir un núcleo de usuarios muy activos, lo que suele ser una de las razones que mantiene activo este tipo de foros.

La detección de usuarios líderes fue relativamente simple de llevar a cabo. En principio, las dos variables que se consideraron más relevantes fueron el número de mensajes enviados, tal como refleja el gráfico 5, y el número de *likes* que recibían sus mensajes, a través de números absolutos o relativos, tal como se puede observar en los gráficos 6 y 7.

También convenía considerar los *likes* que recibían los mensajes de los usuarios en otros hilos de discusión de ForoMTB en los que participaban, las respuestas que generaban sus mensajes y el grado de participación en este hilo frente al total de su participación en ForoMTB. Más adelante, en la tabla 16, se aportan datos concretos al respecto.

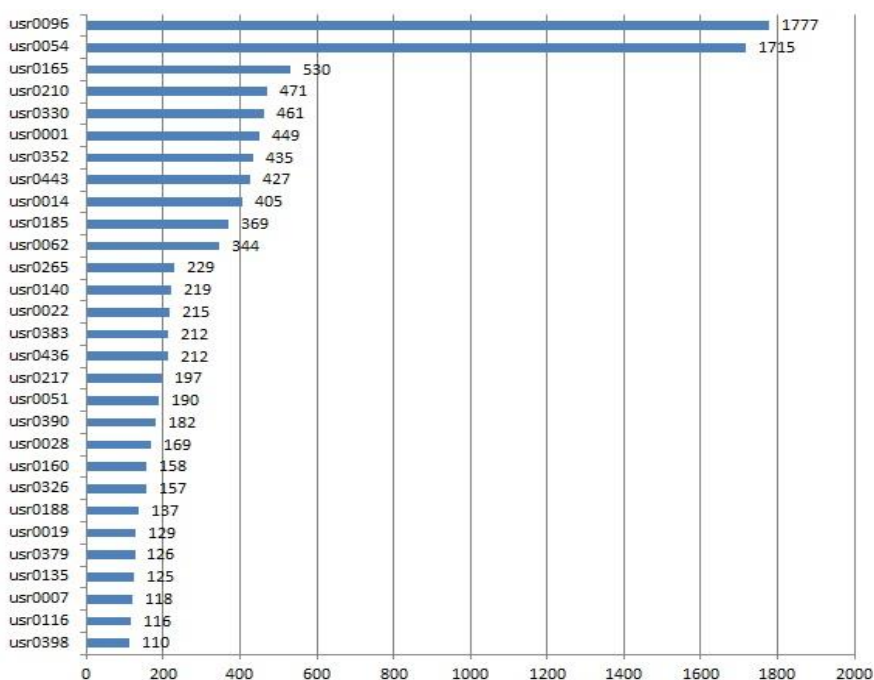
Gráfico 5. Usuarios con más de cien mensajes enviados durante el estudio piloto.



Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar en los gráficos 6 y 7, no son los mismos usuarios los que más posteaban y los que recibían una proporción más alta de *likes*. Los *likes* tienen que ver en gran medida con la incorporación de fotografías de calidad referidas a la compra de una nueva bicicleta o a cierta personalización llevada a cabo en ella. Es, por tanto, una variable a considerar con precaución.

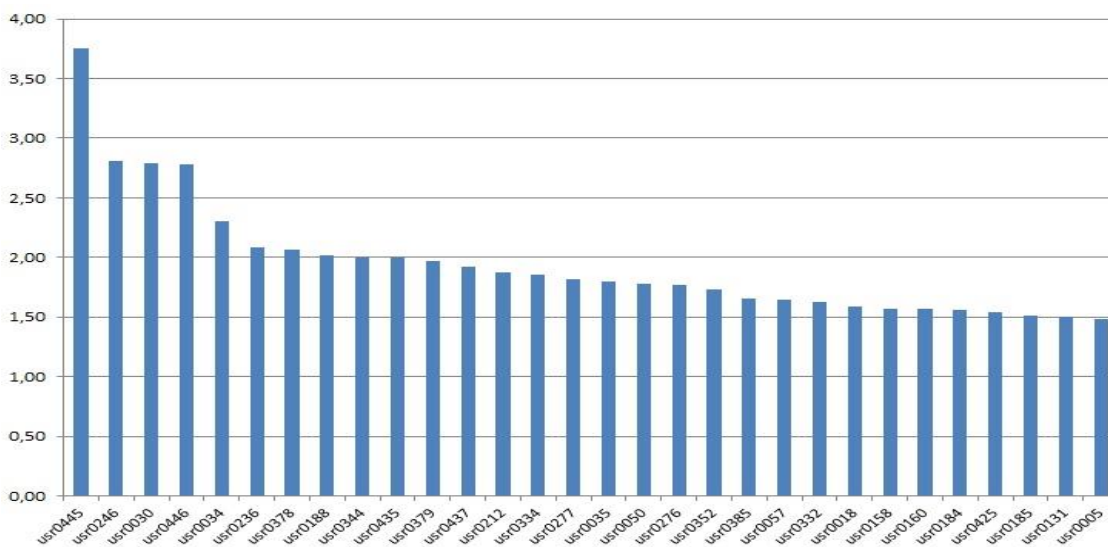
Gráfico 6. Usuarios con más de cien likes en sus mensajes durante el estudio piloto.



Fuente: elaboración propia.

Combinando los datos de número de mensajes enviados y los likes por mensaje, se optó por realizar una selección con los veinte usuarios con datos más altos en cada una de esas dos variables⁹⁵, selección que se refleja en el gráfico 8. Hay que remarcar, por cierto, que no se apreciaba correlación entre estas dos variables (0,33).

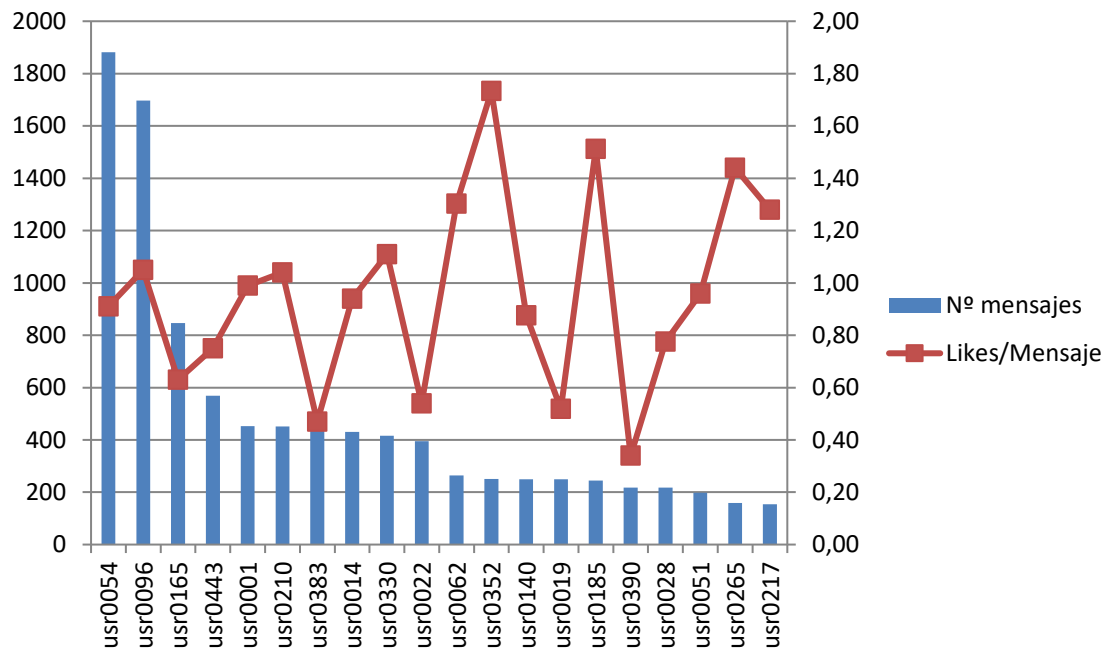
Gráfico 7. Los 30 usuarios con más likes recibidos durante el estudio piloto.



Fuente: elaboración propia.

⁹⁵ A fin de eliminar el sesgo de la escasa contribución al hilo, se ha optado por considerar solo los ratios de likes/mensajes de quienes son personas activas.

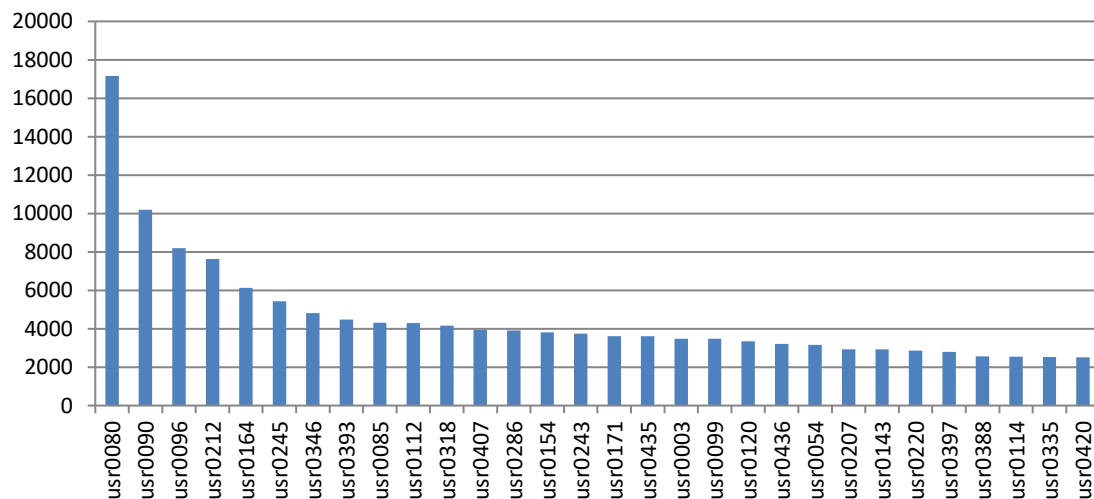
Gráfico 8. Usuarios con mayor número de mensajes y de likes/mensaje durante el estudio piloto.



Fuente: elaboración propia

El criterio anterior se podía filtrar también con los *likes* que recibían los usuarios no solo en el hilo de discusión de la Orbea Oiz sino también en el total de ForoMTB. Así, para usuarios con más de 500 *likes* se obtenía el gráfico siguiente:

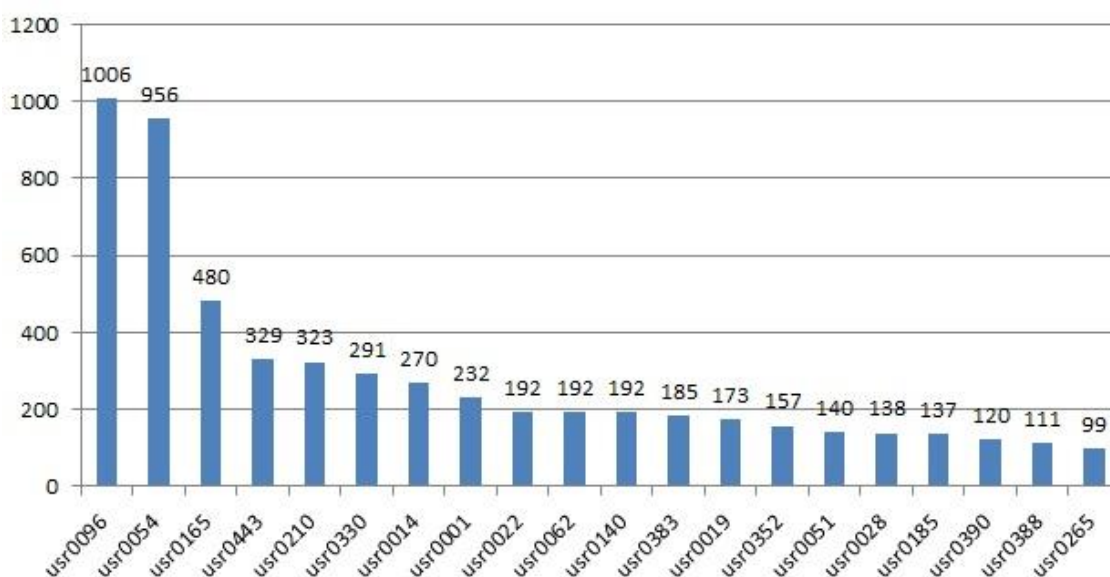
Gráfico 9. Usuarios con más de 500 likes en el total de su participación en ForoMTB durante el estudio piloto.



Fuente: elaboración propia.

Cabe añadir otra variable, la del número de mensajes que obtenían una respuesta por parte de otros usuarios. Se trataba de contenido que había provocado una reacción directa y que, por tanto, otros usuarios consideraban de cierto valor. El gráfico 10 muestra a los veinte usuarios con mayor número de mensajes generadores de conversación.

Gráfico 10. Los veinte usuarios con más respuestas a sus mensajes durante el estudio piloto.



Fuente: elaboración propia

Si añadimos estos datos podríamos filtrar aún más la definición de usuario líder teniendo en cuenta: (1) el número de mensajes y los *likes* recibidos dentro del hilo de discusión de la Orbea Oiz, (2) el número total de mensajes enviados a cualquiera de los hilos de discusión de ForoMTB y los *likes* globales que habían recibido sus mensajes y (3) el número de respuestas generadas por los mensajes enviados al hilo de la Orbea Oiz.

En la tabla 16 se han sombreado los cinco valores más altos de cada una de las seis variables que finalmente se usan para definir a los usuarios líderes (al margen, claro está, del contenido de sus publicaciones, algo de evidente relevancia) y se han ordenado en función del número de veces que cada usuario aparecía entre esos cinco valores más altos. Cabe considerar de esta forma que en los usuarios usr0096 (la persona que puso en marcha el hilo), usr0054 y usr165 se apreciaba mayor cantidad y calidad de aportación. Después vendría usr0210 y a continuación usr0265, usr0436, usr0443, usr0001 y usr0352.

Otra información útil se derivó del análisis del grafo social de las conexiones entre los usuarios en base a las respuestas a los mensajes, como se reflejaba en el gráfico 10. Además de conocer quiénes son los usuarios que reciben más respuestas parecía pertinente considerar quiénes eran los que contestaban. Si bien aquí no se profundiza en este análisis, existen herramientas que utilizan la propia hoja de cálculo para elaborar el correspondiente gráfico de análisis de redes sociales, como ya se citó al hacer referencia a NodeXL.

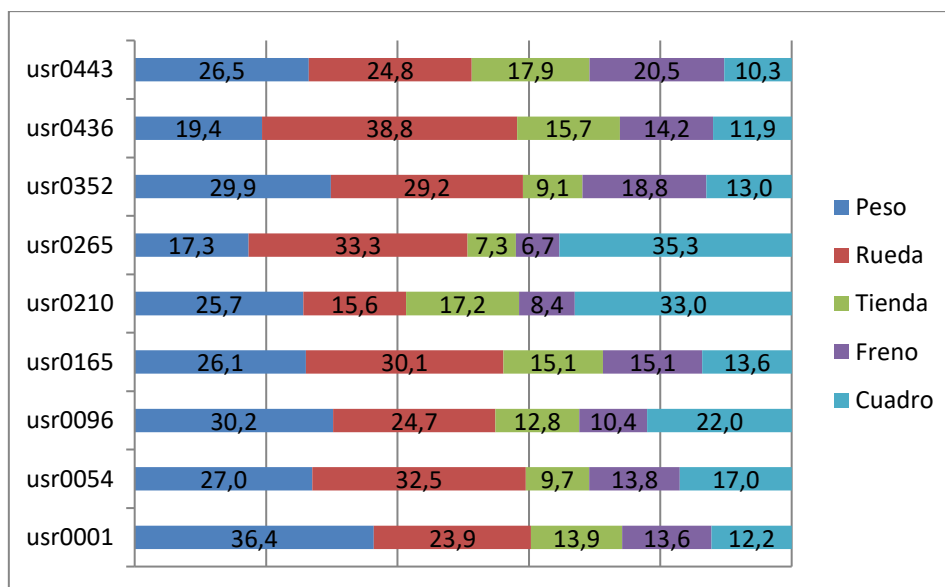
Claro está que la investigación aún no había preguntado a los profesionales de Orbea por la calidad de las contribuciones. Los datos anteriores solo reflejaban lo que acontecía en el foro y la valoración que recibían los usuarios de sus pares. Por otra parte, los *likes* debían considerarse con cautela, ya que no siempre tenían que ver con la calidad técnica de una contribución, sino que podían reflejar un contenido atractivo por aspectos estéticos (fotografías, por ejemplo) o de otro tipo, como ya se apuntaba.

Usuario	Participación en el hilo de la Oiz			Participación en ForoMTB		% de participación en el hilo de la Oiz
	Número de mensajes	Likes por mensaje	Respuestas	Mensajes totales	Likes totales	
usr0054	1.881	0,91	956	3.163	2.549	59,47
usr0096	1.697	1,05	1.006	8.192	2.082	20,72
usr0165	846	0,63	480	2.005	1.015	42,19
usr0210	451	1,04	323	607	598	74,30
usr0265	159	1,44	99	1.693	1.082	9,39
usr0436	146	1,45	69	3.207	363	4,55
usr0443	569	0,75	329	1.616	514	35,21
usr0001	453	0,99	232	598	539	75,75
usr0352	251	1,73	157	256	431	98,05
usr0185	244	1,51	137	1.593	399	15,32
usr0160	101	1,56	58	329	167	30,70
usr0062	264	1,30	192	1.774	567	14,88
usr0014	430	0,94	270	597	402	72,03
usr0326	109	1,44	88	243	229	44,86
usr0383	448	0,47	185	1.281	341	34,97
usr0330	416	1,11	291	780	496	53,33
usr0217	154	1,28	82	382	224	40,31
usr0022	395	0,54	192	1.166	276	33,88

Tabla 16. Combinación de variables de cantidad y calidad de participación para seleccionar usuarios líderes.
Fuente: elaboración propia

Una última cuestión fue localizar a usuarios líderes por temas a fin de argumentar que diferentes personas podían aportar diferentes tipos de innovación. En este sentido, a modo de ejemplo se elaboró un gráfico que representaba porcentualmente el diferente peso de cinco conceptos en los mensajes que enviaban los nueve usuarios considerados usuarios líderes. Se seleccionaron conceptos sobre los que se conversaba habitualmente⁹⁶.

Gráfico 11. Peso ponderado de temas de conversación según usuarios durante el estudio piloto.



Fuente: elaboración propia.

⁹⁶ Véase la ilustración 27 con la nube de las palabras más utilizadas y también el anexo 3.

Así, se observaron diferencias entre estos usuarios. Porcentualmente quien más hablaba de peso en sus propios mensajes era usr0001, mientras que si se trataba de ruedas el más prolífico era usr0436. En cambio, de la tienda eran usr0443 y usr210 quienes más conversaban. Para encontrar a los más activos en materia de cuadros había que acudir a usr02654 y usr0210. Se trataba tan solo de un ejemplo para mostrar cómo los usuarios dedicaban más a cierto tipo de temas, lo cual podía dar pistas para seleccionar a los más adecuados, según aspectos que podrían interesar puntualmente al fabricante.

Variable	Observaciones
Sensibilidad y posicionamiento frente a la marca	Si bien los usuarios participan en el foro porque han desarrollado un vínculo con el producto (pueden ser o no propietarios del modelo en cuestión), manifiestan diferente nivel de apego a la marca. Los hay más comprometidos y la defienden frente a las críticas, pero, por otro lado, también los hay más despegados.
Sensibilidad al precio	Se observan comportamientos diferentes en cuanto a la búsqueda del precio más barato. Todo el mundo parece sensible, pero se observan diferencias.
Vínculo con el producto (<i>extended self</i>)	La relación que cada cual construye con su bicicleta admite muchos matices. En este sentido el mío con la que se la cuida, la forma en que se la va dotando de mejoras o incluso la forma en la que se dirige a ella un usuario para identificarla establecen vínculos de diferente intensidad.
Exposición a moda	En tanto que este tipo de bicicletas recibe modificaciones anuales y se exponen en actos de presentación de cada nueva temporada, se considera el grado en el que un usuario se percibe afectado por estas modificaciones. Al margen del poder adquisitivo (que condiciona, claro está), hay usuarios más propensos al cambio de bicicleta o de componentes.
Gusto por la experimentación	El producto en origen, la Orbea Oiz, en muchos casos va <i>mudando de piel</i> a medida que a ciertos usuarios les gusta probar nuevos componentes con la intención de reducir peso o cambiar la estética o por cualquier otro motivo.
Estética	La apariencia es uno de los aspectos de los que más se habla. La bicicleta se compara en belleza con las de otras marcas y hay quienes aluden a esta variable como una de las más reseñables del modelo.
Orientación a rendimiento	Esta variable recoge la sensibilidad con el peso total de la bicicleta y aspectos que en general influyen en su competitividad. Incluye también aspectos relacionados con la forma física ideal para competir al máximo nivel como la nutrición o el entrenamiento.
Tolerancia a la frustración	Debido al tipo de uso que se hace de la bicicleta, no es raro sufrir problemas técnicos (una caída, unas condiciones meteorológicas extremas, un problema de calidad de un componente), por lo que el usuario se va a ver expuesto a ciertas frustraciones. Cómo las encara es una variable de personalidad que parece relevante para determinar la forma en que puede contribuir a innovar.
Conocimiento tecnológico	Resulta evidente que el grado de conocimiento tecnológico condiciona las aportaciones. La cualificación y la experiencia profesional, pero también la actitud frente al aprendizaje permanente, son elementos básicos.
<i>Background</i> personal	La trayectoria de la persona con relación al producto/marca es relevante en tanto refleja diferentes maneras de entender ese binomio. ¿Es un usuario que siempre ha mantenido marca y tipo de producto?, ¿ha cambiado de “nicho” de mercado? Si es así, ¿con qué frecuencia?

Tabla 17. Variables para categorizar a los usuarios derivadas del estudio piloto.

Fuente: elaboración propia

Finalmente, al objeto de realizar una categorización adecuada de los usuarios, se identificaron una serie de variables para trabajar con ellos. Este análisis sigue la línea de argumentación de Lüthje et al. (2005), quienes, al igual que Von Hippel (1986), remarcan la importancia de conocer bien a los usuarios líderes para saber con antelación qué tipo de innovación podrían aportar.

Así, además de lo que estos autores proponen, que es básicamente su *background* personal y su cualificación técnica, este estudio piloto añadía variables específicas relacionadas con la bicicleta en general, el MTB en particular y las actitudes ante la marca. La tabla 17 muestra esta lista de variables y aporta algunas observaciones sobre cada una de ellas.

Como se decía, *background personal* y *conocimiento tecnológico* son importantes, pero cabe citar otras variables relacionadas más directamente con la marca y también con el proceso de adquisición del producto, como son *la sensibilidad y el posicionamiento frente a la marca* y *la sensibilidad al precio*. En relación con el producto también cabe considerar la variable *extended self* para reflejar en qué medida es importante para la persona en cuestión y hasta dónde proyecta en él su personalidad.

Otro grupo de variables tiene que ver con las actitudes frente al cambio: el grado en que alguien está afectado por el *efecto moda* y el *gusto por la experimentación*. *La estética* se cita como otra variable que diferencia a unos usuarios de otros ya que no todos muestran la misma consideración por ella: los hay más enfocados hacia el *rendimiento* y no tanto hacia la estética del producto.

Finalmente se considera una variable psicológica, la *tolerancia a la frustración*, en tanto que afecta a la manera en que el usuario encara la relación con la marca y el producto, con mayor o menor grado de paciencia ante problemas, por ejemplo.

En definitiva, con este grupo de variables se pretendía facilitar una identificación más rigurosa de usuarios líderes, a fin de trabajar con ellos de forma contingente, según temas.

Tras explicar a través de los datos proporcionados por este primer estudio piloto la relevancia del hilo de discusión y cómo se pudieron identificar usuarios líderes, se pasa a continuación a mostrar la variedad de temas abordados en el hilo, más allá del producto.

4.6.1.3. Innovación más allá del producto

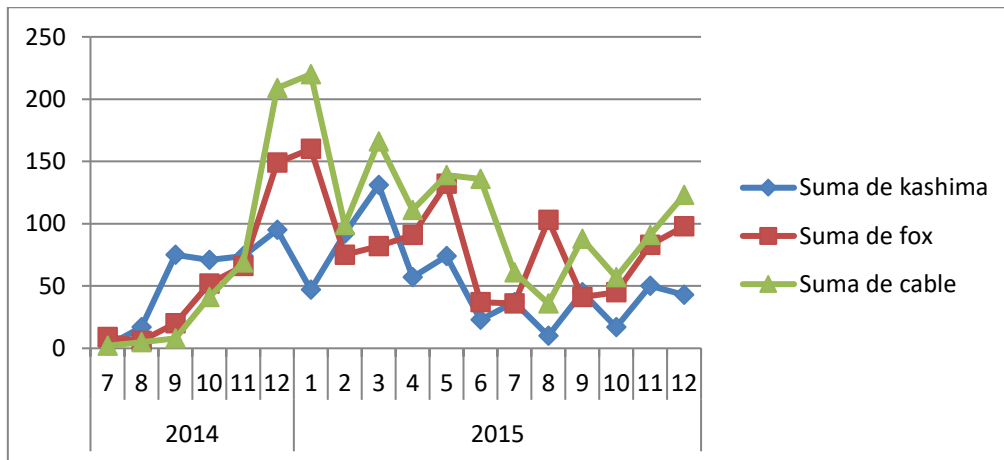
Las conversaciones centradas en aspectos técnicos del producto eran la inmensa mayoría. La complejidad técnica derivada del uso de una multitud de componentes daba mucho juego. Entendida la Orbea Oiz como una bicicleta dirigida a XC y con una aureola de producto de gran calidad, ganadora de pruebas en el campeonato del mundo, era evidente que los aspectos técnicos estaban en la base de las conversaciones. Hasta donde fuera posible, cada cual quería disponer de *la mejor bici* de acuerdo con sus gustos personales y su capacidad económica.

Al observar en detalle la conversación, se distinguían, no obstante, dos motivos diferentes: la innovación o mejora (sentido positivo), introduciendo otros componentes que redujeran el peso o aportaran mejores prestaciones; y la queja (sentido negativo), derivada de problemas específicos percibidos por los usuarios. En el primero de los aspectos cabría distinguir entre mejoras globales, accediendo a componentes básicos de las gamas superiores, o específicas, referidas a componentes muy concretos.

Del análisis de los mensajes se observó una conversación que giraba, sobre todo, alrededor de aspectos técnicos, pero que iba mucho más allá. La ilustración 27 muestra las palabras que fueron citadas más de quinientas veces. Están extraídas de los textos de los 15.668 mensajes enviados. Se eliminaron palabras sin significado para la

proveedor del amortiguador y de la suspensión delantera y el tercero, con un asunto que había generado cierta controversia: la distribución del cableado.

Gráfico 12. Ejemplo de temas tratados según línea de tiempo.



Fuente: elaboración propia.

En el caso de que la marca introdujera ciertas tecnologías y quisiera saber lo “calientes” que aparecen como tema de conversación, este tipo de análisis resultaría especialmente útil. Además, con herramientas de análisis masivo de texto se podría profundizar en los llamados análisis de sentimiento (positivo o negativo) y de afecto (de acuerdo con ontologías de palabras previamente definidas), en el marco del procesamiento del lenguaje natural, una disciplina que para un foro de discusión en Internet abre un enorme campo de nuevas posibilidades. La tabla 18 muestra una clasificación de los temas más habitualmente tratados en este ámbito.

Ámbito tratado	Observaciones
Reducción de peso	Es uno de los ejes prioritarios de conversación, recurrente y en ocasiones hasta se podría decir obsesivo. Las fotografías de componentes pesados en una báscula son muy habituales. Afecta a todos los componentes, puesto que constituye una variable transversal que influye directamente en el rendimiento deportivo.
Personalizaciones estéticas	La estética destaca en las conversaciones y de ahí que surjan preguntas sobre pinturas alternativas, vinilos o cualquier otro aspecto que contribuya a mejorar la apariencia.
Mejoras en suspensión delantera y amortiguación	En tanto que bicicleta de doble suspensión, tanto el amortiguador trasero como la horquilla reciben mucha atención, sobre todo en cuanto a regulaciones y mantenimiento.
Transmisión: cambio a monoplato	La transmisión es uno de los elementos nucleares de la bicicleta y ofrece diferentes niveles de calidad/precio por parte de los dos grandes proveedores: Shimano y SRAM. La introducción del monoplato provoca intensas discusiones sobre ventajas e inconvenientes.
Otras mejoras para ganar en competitividad	Además de la reducción de peso, que incluimos como tema monográfico, son habituales las conversaciones sobre modificaciones de geometría, componentes, ergonomía, nutrición o cualquier otro elemento que pueda influir en el rendimiento.

Tabla 18. Aspectos técnicos del producto más habituales tratados en el foro durante el estudio piloto.

Fuente: elaboración propia

Además de esta conversación sobre el producto, surgían también elementos que iban mucho más allá y que evidenciaban hasta qué punto el foro servía como proyección de quién era cada cual. Los usuarios se expresaban y mostraban quiénes eran realmente, utilizando para ello su pasión en torno al MTB en general y a este producto y marca en particular.

Se reflejaba, en cierto modo, una proyección de la personalidad de los usuarios en la bicicleta y todo lo que la rodeaba se configuraba como su *extended self*. Esto es lo que se organiza en la tabla 19.

Ámbito tratado	Observaciones
Humanización de la bicicleta	Se proyectan sobre la bicicleta características humanas; los usuarios se refieren a ella en términos de vínculo emocional: <i>comprarle chuches, mirarla más que a la pareja, ponerle nombre...</i>
Usuario con <i>nickname</i> vinculado al producto o marca	El <i>nickname</i> que determinados usuarios utilizan evidencia una manera de entenderse a sí mismos en relación con el producto o la marca. Se juega en el <i>nickname</i> con nombres de marcas y de modelos, ciclistas renombrados y palabras como bici, MTB o similares.
Preocupación por la salud física y emocional	En la medida en que dentro del foro se desarrollan vínculos de amistad son habituales los mensajes para dar ánimo, felicitar o simplemente acompañar en momentos especiales (tanto en positivo como en negativo): nacimiento de una hija o hijo, lesiones, caídas o cualquier otro evento destacado.
Cuidado al detalle de la bicicleta	La preocupación por los pequeños detalles, por la limpieza, por la revisión constante de pares de apriete de los tornillos, de presión de neumáticos u otros aspectos proyecta una determinada forma de ser. Esta característica es interesante en cuanto muestra la sensibilidad especial de las <i>personas cuidadosas</i> .

Tabla 19. Aspectos relacionados con el *extended self* más habituales tratados en el foro durante el estudio piloto.
Fuente: elaboración propia

Por último, el vínculo con la marca aparecía como un ámbito complejo, de amor y odio, de pasión y a la vez de exigencia. La inmensa mayoría de los usuarios ya habían elegido Orbea. Sin embargo, el tipo de producto, sujeto a usos en condiciones a veces agresivas (barro, lluvia, arena, piedras) y a modificaciones constantes por cada usuario, estaba sujeto a *problemas e incidencias* de diverso tipo. De hecho, en la página inicial del post se listaban problemas recurrentes y posibles soluciones.

Orbea ofrece garantía de por vida en sus cuadros, pero esto no obvia para que se mantenga una relación tensa con la marca cuando se produce algún problema serio. Así pues, existía cierta ambivalencia respecto a la marca: se la estimaba e incluso se la defendía de forma vehemente, pero también se la sometía a crítica cuando no respondía a las expectativas que había generado en el usuario. La tabla 20 recoge estos aspectos.

Ámbito tratado	Observaciones
Garantía y atención al cliente	El momento en que un usuario debe recurrir al servicio postventa por una determinada avería o porque entiende que su problema entra en garantía es una gran prueba para la marca. Gran parte del <i>engagement</i> tiene que ver con la forma de resolver estas incidencias. De hecho, se suele comparar con otras marcas y se defiende la buena respuesta de Orbea.
Canal tienda y relación final con la marca	Orbea canaliza todas sus ventas mediante la entrega física del producto a través de tiendas, incluso en las ventas online. Así pues, el usuario sabe que <i>su tendero</i> es la vía habitual para conocer mejor su producto y el paso obligado ante problemas técnicos. No obstante, también se produce una interacción directa, cada vez más frecuente y sencilla a través de Internet.
Personalización	Buena parte de la conversación tiene que ver con la personalización estética de la bicicleta como producto, pero este concepto tiene mucho más recorrido ya que supone un vínculo emocional de gran valor para la marca. El usuario reconoce que la marca le ayuda a disponer de un producto único.
Consulta previa a la compra	El foro es utilizado como lugar de consulta para responder a dudas en el proceso de compra de una nueva MTB. Frente a otras competidoras, se pregunta por ventajas e inconvenientes.
Orgullo Orbea como producto nacional	Orbea es una marca “de aquí”, que consigue que se peregrine hasta sus instalaciones y se comparta la experiencia en este hilo de discusión. El poder de seducción que hoy en día presenta lo local (con lo relativo de su definición) es retomado por los usuarios como una característica distintiva.

Tabla 20. Aspectos relacionados con la marca más habitualmente tratados en el foro durante el estudio piloto.
Fuente: elaboración propia

A fin de comprender mejor qué tipo de mensajes reflejaban esta conversación más allá del producto, se elaboraron una serie de tablas con algunos ejemplos⁹⁸ que copian citas textuales de los usuarios. Se agrupaban según los cuatro grandes bloques propuestos en el Manual de Oslo: producto, organización, procesos y marketing/comercial (tal como se describió en el apartado 3.1). Los textos que se incluyeron evidenciaban la preocupación por aspectos que iban más allá del producto.

Ejemplos que sugieren posibles innovaciones en producto
<p>Sugerencia de modificación técnica para mayor seguridad del ciclista ante una caída</p> <p><i>¿No creéis que Orbea debería introducir un invento como el de Canyon para que no gire el manillar tanto en caso de caída?</i></p>
<p>Problema de entrada frontal de cables en cuadro (de hecho, se introducirá nuevo sistema con la Oiz 2017)</p> <p><i>Estoy algo disgustado con el acabado de mi m10. Me ha saltado algo de pintura en el agujero que termina la ranura del cuadro donde va la tija, así como en los agujeros de entrada de los cables del cambio y frenos en la parte de delante. Es como un desconchado.</i></p>

Tabla 21. Ejemplos que sugieren posibles innovaciones en producto durante el estudio piloto.
Fuente: elaboración propia

⁹⁸ Estos textos, como otros que serán utilizados más adelante, han sido ligeramente retocados en ortografía y gramática al objeto de facilitar la comprensión. En algunos se ha optado por mantener ciertas expresiones quizá malsonantes, pero que muestran con mayor fidelidad el significado del mensaje.

Ejemplos que sugieren posibles innovaciones en organización
<p>Plantas productivas en el extranjero: <i>¿Por qué ahora China ya no interesa? ¿Habrá habido aumento de costes? ¿No les compensará el ahorro en producción y calidad frente al coste de las garantías? Probablemente sea más rentable hacer un cuadro de mayor calidad, aun a pesar de tener un coste mayor, si después tienen que gestionar menos garantías.</i></p> <p>La sensibilidad con el plazo parecería obligar a repensar la forma en que se fabrica (este es uno de los temas más tratados y con peor percepción por parte de los usuarios): <i>No sé cómo funcionará con otras marcas, pero tener que esperar dos o tres meses por una bici. Ni que fuera un Bentley, que todo es artesanal. Mal organizado por parte de Orbea.</i></p>

Tabla 22. Ejemplos que sugieren posibles innovaciones en organización durante el estudio piloto.
Fuente: elaboración propia

Ejemplos que sugieren posibles innovaciones en procesos
<p>Cómo controlar la calidad de la documentación. Error detectado en pares de apriete de tornillería (aplicación evidente de ley de Linus) <i>Ayer le envié un correo a Orbea para que me sacaran de dudas sobre los pares de apriete, porque en el manual aparecen unos pares de apriete y en las propias piezas, otros.</i></p> <p>Cómo poner a disposición del usuario documentación relacionada con el producto y cómo acceder a ella <i>... no nos vino ninguna documentación con la bici. Si entráis en la web de Orbea, en el apartado 'Soporte', clicad en el apartado 'Faqs' y allí veréis las preguntas más frecuentes. En una de ellas pone: ¿Cómo puedo obtener información sobre los detalles de mi horquilla de suspensión y amortiguador? Todas nuestras bicicletas van acompañadas de los manuales correspondientes a los amortiguadores y suspensiones que lleva la bicicleta. Puedes preguntar al distribuidor sobre dichos manuales.</i> <i>Lo digo más que nada porque me puse en contacto con Orbea y me remitieron al distribuidor donde compré la bici, el cual ya ha hecho los trámites para recibir dicha documentación. Ya sabemos que la podemos descargar de la misma web, pero siempre es mejor tener la original y más a la hora de vender la bici, que siempre ayudará.</i></p>

Tabla 23. Ejemplos que sugieren posibles innovaciones en procesos durante el estudio piloto.
Fuente: elaboración propia

Ejemplos que sugieren posibles innovaciones en marketing/comercial
<p>Importancia de la garantía, lo que indica que puede ser área a analizar <i>Es bueno saber que la garantía funciona. ¡Es uno de los motivos por los que me fui a la Orbea!</i></p> <p>Oportunidades derivadas de la personalización (1) <i>A todo esto, ¿has visto el nuevo programa de personalización de color de Orbea? Por el momento creo que solo está disponible para el modelo Orca, y por la prueba que hice, sin incremento de precio. ¿Te imaginas que eso llegue a ampliarse a otros modelos? ¿Te imaginas poder acceder a un OMR/OMP pero en los colores que te gusten? ¡Una pasada!</i> http://www.orbea.com/es-es/myo/</p> <p>(2) <i>Había visto el proyecto MyO. Me parece un acierto. De hecho, yo lo habría utilizado si hubiera estado disponible en la Oiz. Puedes personalizar de una manera sencilla tu bici y sin coste. Vale que no es una pintura totalmente personalizable, pero se pueden hacer cosas muy interesantes con el juego de colores. Y lo más importante es que es difícil que te cruces con una como la tuya.</i> <i>Creo que las marcas punteras, van a tener que ir adaptándose a este tipo de servicio. Antes tenías una bicicleta en varios colores. Ahora como mucho tienes dos diferentes según modelo y te puedes dar con un canto en los dientes. Xxxx perdió un cliente conmigo, por no gustarme el color de su Scalpel ¿Tontería? Yo diría que no. Es posible que a las personas a las que las bicicletas les duran una temporada les dé igual, pero a los que "conservamos" nuestras monturas durante mínimo un lustro, nos gusta sentirnos identificados y cómodos sobre ellas, sobre todo a nivel estético. Si me voy a cambiar de gafas porque mis Oakley azules (que iban a juego con mi Scalpel) ya no pegan con mi negrita.</i></p> <p>Visitas a la fábrica o mayor contacto del usuario con el centro de producción <i>¡Y ahora la gran sorpresa! ¿Cómo me iba a ir de Ermua sin ir a la fábrica de Orbea en Mallabia, que estaba a apenas dos kilómetros de Agirre Kirolak? Pues dicho y hecho. Hemos cogido el coche y nos hemos acercado a ella. [...] Una vez hechas las fotos de rigor, ni me lo he pensado y he entrado en la recepción, donde me ha atendido una chica (muy maja, por cierto) y le he preguntado si había posibilidad de visitar la fábrica. Me ha dicho que no era posible y con cara de gato con botas de Schrek le he dicho que veníamos de Barcelona y que me haría mucha ilusión entrar, aunque fuera una visita rápida, y que, dicho sea de paso, me sonaba mucho su voz y efectivamente se trataba de la chica con la que he estado hablando durante estos días por el tema del cambio de mi cuadro por garantía. Al final se ha acordado de mí y ha accedido a darnos ¡un pequeño paseo por la fábrica!</i></p>

Tabla 24. Ejemplos que sugieren posibles innovaciones en marketing o comercial durante el estudio piloto.
Fuente: elaboración propia

4.6.1.4. Conclusiones del estudio piloto

Realizado el estudio piloto, de él se derivaron una serie de conclusiones específicas. Se incluyen aquí aun teniendo en cuenta que será en el último capítulo donde se desarrollen con más precisión y amplitud, ya con la investigación completa. Las conclusiones que aquí se presentan se desdoblán en dos ámbitos: metodológico y de contenido propio de la investigación.

En lo que tiene que ver con la metodología, el estudio ha servido para (1) demostrar que es posible realizar un análisis de los contenidos de un foro de discusión a través de una secuencia combinada de técnicas cualitativas y cuantitativas: *web scraping*, hoja de cálculo a través de tablas dinámicas y con una extensión para elaboración de grafos sociales, además de análisis masivo de texto mediante Word Art para generar una nube

de palabras. Esto teniendo en cuenta que la investigación se encontraba en una fase inicial y que, por tanto, aún no se habían realizado entrevistas en profundidad con usuarios líderes o con profesionales de Orbea, ni el taller previsto para unir a ambas partes. Es decir, al margen de lo que se pudiera obtener mediante estos métodos, el análisis realizado servía ya para evidenciar que este tipo de foro de discusión aportaba conocimiento profano de suficiente calidad como para considerar algún tipo de iniciativa significativa por parte de la marca al respecto.

Por otra parte, había que considerar (2) una cuestión ética: aunque el foro fuera público, convenía una aproximación cauta que tuviera en cuenta aspectos de *netiqueta* y que se mostrara respetuosa con su cultura. La observación realizada entre el 25 de julio de 2014 y el 31 de diciembre de 2015 no presentaba contaminación por parte del investigador. El 19 de febrero de 2016 se envía un primer mensaje privado al promotor del hilo de discusión; si acaso, a partir de entonces pudiera considerarse la posibilidad de contaminación. Sin embargo, de la observación del contenido de los mensajes y de la interacción entre los miembros no se infirieron cambios relevantes tras la comunicación con dicho usuario. No obstante, este será un tema que se abordará en una fase siguiente de la investigación, como se puede leer a partir del apartado 4.6.3, donde se explica la forma en que se llevó a cabo la observación participante.

Entrando ya más en aspectos de contenido, la entrevista realizada al impulsor del hilo de discusión sirvió para comprender que, si bien se trataba en su caso de una opinión muy personal, (3) los usuarios aceptarían de buen grado cualquier sugerencia de colaboración por parte de la marca. Es muy habitual que los usuarios, a partir de la compra inicial de la bicicleta, la vayan mejorando mediante el reemplazo de ciertos componentes. En este proceso se detectan, y esta es otra conclusión, (4) dos tipos de comportamiento: uno más *seguidista*, que pregunta al resto de usuarios del foro por lo que han hecho y cómo les ha resultado, y otro más atrevido, que, de alguna forma, toma la iniciativa de modificar algún aspecto de la bicicleta sobre la base de su conocimiento y experiencia, aunque siempre con la mirada puesta en lo que luego digan los demás usuarios. Así pues, parece haber margen para innovar partiendo de este último tipo de usuarios.

La percepción del investigador, después de este primer contacto con el impulsor del hilo de discusión, fue que (5) la comunidad aceptaría de buen grado la investigación. Esto resultaba de especial importancia, por cuanto para posteriores gestiones (entrevistas y quizá otro tipo de métodos cuantitativos) se consideraba vital establecer una buena relación con el colectivo.

Todo lo relacionado con esta fase de la investigación se presentó en la defensa de la memoria del proyecto de investigación realizada el 28 de junio de 2016. Como ya se indicó en el apartado dedicado al blog de soporte, el vídeo de la defensa está disponible en ese sitio web. A continuación, en los siguientes apartados se presentan cronológicamente el resto de las actividades llevadas a cabo en la investigación.

4.6.2. Lectura y registro de mensajes

Como ya se ha indicado en varias ocasiones, el hilo de discusión del censo de la Oiz en ForoMTB comenzó en julio de 2014. En todo este proceso investigador la lectura de mensajes ha sido permanente. A fin de disponer de una visión global y ordenada, se han

registrado y categorizado aquellos mensajes en los que se observaba un cierto valor añadido, de acuerdo con los objetivos de esta investigación. Se han realizado sucesivos volcados a través de *web scraping* a fin de disponer de la información convenientemente estructurada en una hoja de cálculo y también se han hecho copias de seguridad del sitio web con la herramienta HTTrack Web Site Copier, como se indicó en el apartado anterior.

Así pues, se ha trabajado fundamentalmente con dos hojas de cálculo. En una se han ido categorizando los mensajes que se estimaban pertinentes y en otra se ha volcado todo el contenido a fin de disponer en un formato estructurado del contenido completo del foro, a excepción de las imágenes.

Las categorías utilizadas para organizar los mensajes relevantes han sido las siguientes:

- Bicicletas competidoras. Se argumenta a favor y en contra respecto a la Oiz.
 - Problemas de la competencia. De forma específica se indican problemas de bicicletas competidoras para poner en valor la Oiz.
- *Brand Engagement*. Contenido enfocado al vínculo de los usuarios con la marca.
 - Orbea Campus BCN. Mensajes sobre la experiencia en esta tienda en Barcelona, la única que Orbea posee.
 - Marca nacional. Contenidos referidos a la percepción de marca vinculada a un territorio (principalmente España).
 - Personalización. Mensajes que aportan experiencias concretas de personalización de la bicicleta en su más amplio sentido.
 - Plazo. Contenidos relacionados con el plazo de entrega de las bicicletas (habitualmente de queja por considerarse excesivo).
 - Prescripción de compra. Contenidos que muestran cómo dentro del foro se prescribe producto.
 - Web de Orbea. Opiniones sobre el sitio web.
- Hábitos de compra. Diversas prácticas de consumo relacionadas con el sector de la bicicleta y con productos relacionados con ellas.
 - Portales de compra online. Se comparten experiencias de compra en este tipo de canal (AliExpress y Amazon, sobre todo).
 - Márgenes. Se comparten los márgenes de descuento que se están consiguiendo en la compra de la bicicleta.
 - Precio. Contenidos sobre el precio en general.
 - Rastreo de precios. Sobre todo relacionados con ofertas vía portales online, pero también con precios de venta de bicicletas Orbea en tiendas.
- Especificaciones técnicas. Componentes, comportamiento general de la bicicleta, geometrías, pesos y otros aspectos de marco carácter técnico.
 - Compartir pesos. Pesos de componentes o de la bicicleta en su conjunto.
 - Mando remoto del bloqueo. Contenido específico referido a este componente.
 - Ruedas. Contenido específico referido a calidad, precio y resultado de diferentes combinaciones de ruedas.
 - Horquilla delantera. Prestaciones y mantenimiento de este componente.
 - Amortiguador. Prestaciones y mantenimiento de este componente.
 - Transmisión. Opciones de montaje, sobre todo comparando alternativas de Shimano y SRAM⁹⁹.

⁹⁹ Si bien existen más alternativas respecto a transmisión, Shimano y SRAM son las dos grandes referencias.

- Frenos. Prestaciones y mantenimiento de este componente (incluye discos).
- Monoplato. Montaje, prestaciones y mantenimiento de esta opción frente a los dos platos.
- Color. Información específica a este respecto, incluyendo opciones estéticas como vinilos.
- Diseño y geometría del cuadro. Contenido sobre este tipo de aspectos y la forma en que influye en el comportamiento de la bicicleta.
- Crítica o queja. Información claramente vertida como tal, sea respecto a lo que sea.
 - Crítica general. Contenidos generales sobre la marca en su más amplio sentido.
 - Problema técnico. Se concreta algún problema específico con la bicicleta.
 - Sugerencia. Contenidos expresados en sentido positivo para aportar algún tipo de mejora a partir de problemas detectados.
- Engaño. Contenido catalogado como falso y que, además, se ha realizado de forma intencionada.
- Comunidad. Contenido para mantener un clima distendido de relación entre todos los miembros del foro.
 - Orgullo. Contenido que específicamente pone en valor la pertenencia a este foro.
 - Netiqueta. Mensajes que recuerdan ciertas reglas implícitas sobre comportamiento en el foro.
 - Organización de la información. Contenidos que inciden en la manera de tratar con la información dentro del foro para ganar en operatividad, sobre todo en búsquedas.
 - Privacidad. Preocupación por cuestiones relacionadas con la privacidad.
- Bricolaje. Cómo llevar a cabo diversas tareas de mantenimiento de la bicicleta: sustitución de piezas, revisión o limpieza, por ejemplo.
 - University. Mensajes que podrían sugerir desarrollar un contenido específico para esta zona de la página web.

Además de estas categorías, se ha utilizado otra más para agrupar todo el contenido relacionado con el “taller 11S”, del que más adelante se aportarán detalles. Los mensajes quedaban organizados en una hoja de cálculo estructurada en estas columnas:

- Categoría.
- Asunto, donde se resume en una frase corta el contenido del mensaje catalogado.
- URL del mensaje.
- Usuario que escribe el mensaje.

Aunque se han utilizado hojas de cálculo, el foro dispone de una herramienta para organizar los mensajes en *favoritos*. Estos pueden ser públicos o privados y se organizan en base a etiquetas. Los favoritos aparecen en la página de inicio del usuario. Los más relevantes pueden quedar fijados para un acceso más rápido e incluso se pueden recibir notificaciones en caso de que el mensaje en cuestión fuera modificado por su autor¹⁰⁰.

¹⁰⁰ Hay que tener en cuenta que cualquier miembro del foro puede editar un mensaje ya enviado. En general, se ha observado que la mayor parte de los usuarios hacen un uso muy básico del foro, sin recurrir a

Este trabajo de campo requiere, desde luego, método y constancia. Las categorías pueden modificarse en el tiempo porque aparecen temas nuevos o porque algunos cobran especial relevancia y merecen una mayor atención. El volumen de mensajes del foro es elevado y dejar de consultarlo durante varios días genera problemas de dedicación. Son muy habituales los mensajes en ese sentido:

Hola a todos. Llevo tiempo sin escribir, pero os sigo en la sombra, aunque cada vez es más difícil, ya que va esto como un tiro. Cuando entro algún día de noche, hay tropecientas páginas sin leer.

¡51 páginas sin leer! Me alegra ver que todo sigue igual. Pero ¿no os vais de vacaciones o qué? Jejeje.

¡Unos cuantos días sin leer el hilo y esto va que vuela!

El registro y la categorización de mensajes finalizó el 30 de septiembre de 2017, si bien la lectura continúa como actividad cotidiana del investigador. En esta fecha se alcanzó la cifra de 900 usuarios participantes en el foro. En el capítulo siguiente se ofrecen datos concretos acerca del volumen de información generado.

4.6.3. Comienza la participación directa en el foro

Teniendo en cuenta que, como ya se comentó en su momento, la investigación se ha realizado desde una óptica de observación participante, se prestó mucha atención a la forma en que el investigador se incorporaba a las dinámicas de conversación del foro. Esto requería profundizar en el análisis de lo que había estado aconteciendo hasta el momento de comenzar a participar, con el objeto de conocer bien el terreno que se pisaba: esto es, aplicar el concepto de *entrée* que propone Kozinets (2002). Así, la primera intervención para dar a conocer que se iba a llevar a cabo una investigación (previo contacto y con el respaldo de la persona promotora del foro, a quien ya se había contactado en privado) se produjo el 21 de noviembre de 2016 y fue esta¹⁰¹:

Jelou.

Aquí uno que mete un tema diferente, aunque ya lo adelanté hace un tiempo. Primero, soy de los que monta desde hace casi dos años una M-Team de 2015 y encantado de la vida. En mi caso, para hacer kilómetros y disfrutar de rutas cortas o viajes de varios días (por cierto, un tema este del que nunca se ha hablado por aquí, creo).

El caso es que estoy metido en una liada: un doctorado en torno a las innovaciones que vienen de los usuarios (y no tanto de la marca). Y como habréis podido imaginar, ¡qué mejor ejemplo que este foro, esta bici y esta marca! ;)

Como parte de la investigación quiero hacer entrevistas tanto a algunos miembros de este foro como a profesionales de Orbea. @xxxx ya me conoce porque tuvimos la ocasión de compartir visita a la fábrica de Orbea junto a su chica allá a principios de septiembre. Mi idea es hacer dos rondas, una más abierta para hablar en general del foro, la bici y

funcionalidades avanzadas, algo a lo que algunos usuarios expertos suelen hacer mención de vez en cuando al avisar de que la conversación *se ensucia* si no se usan adecuadamente esas funcionalidades.

¹⁰¹ Se puede consultar en <http://www.foromtb.com/threads/censo-orbea-oiz-29-27-5-2015.1161519/page-1587#post-24154437> (accedido el 21 de noviembre de 2017).

la marca (Orbea en este caso) y luego, según lo que salga, otra más concreta sobre lo que más interese.

Leo el foro desde que se abrió y he estado calladito a un lado jeje. Antes de empezar con mi labor de acoso y derribo, ¿alguna sugerencia en particular antes de buscar gente a la que entrevistar en una primera ronda?, ¿algo que queráis comentar ahora que no nos oye nadie?

Pues eso, grande este foro y su gente :)

Julen

Como primer mensaje, su repercusión fue relativamente limitada. Obtuvo diez *likes*, que procedieron de cinco de los usuarios líderes que ya se tenía identificados y de otros cinco miembros. Además, generó cuatro respuestas directas y un buen número de mensajes posteriores, a partir de los cuales se fue construyendo una participación más activa. Como ya se apuntó en la tabla 7, donde se recogía la cantidad de mensajes enviados por el investigador al foro, noviembre y diciembre de 2016 fueron los momentos en los que se intensificó la participación con el objetivo de construir un buen *rapport* con el grupo en su conjunto.

Este concepto del *rapport*, muy habitual en términos clínicos a la hora de establecer una adecuada relación con la persona a la que se entrevista, se ha traducido en ciertas conductas conscientes del investigador de cara a los miembros del grupo. Sobre todo, en esta fase inicial de participación en el foro, en la que el objetivo era conseguir una buena sintonía con la comunidad. Algunos ejemplos de este tipo de intervenciones son:

- Contestar siempre con un mensaje de respuesta que incluya cita¹⁰² a las personas con mayor ascendencia en el colectivo.
- Introducir emoticonos en los mensajes para enriquecer la expresividad y buscar cierta complicidad.
- Agradecer expresamente cualquier mensaje que muestre disponibilidad o predisposición a ayudar con la investigación.
- Enviar mensajes que pongan en valor al foro en sí mismo y a ciertas personas en particular.
- Enviar algún mensaje privado a algunos de los usuarios líderes, siempre que hubiera un posible motivo para ello.
- Ponerse al servicio de la comunidad, por si el investigador pudiera ser de ayuda en algún asunto en particular.
- Asignar *likes* y *útiles* a mensajes que pudieran contener información relevante para la investigación.

Así pues, mediante el análisis masivo de la información albergada en la hoja de cálculo, la cual se iba actualizando cada cierto tiempo con los nuevos mensajes, y la propia lectura diaria de los mensajes, se procuró aportar contenidos que fueran fácilmente aceptados y

¹⁰² La conversación de calidad en el foro incluye algunas técnicas para afianzar los vínculos. Por ejemplo, cuando se contesta a un mensaje, se puede citar todo o parte de él (según el interés en contestar de forma general o a algún aspecto en particular). De esta forma, esa persona a la que se contesta recibe una notificación y, además, el resto de los miembros entienden mejor la conversación y se reduce el tráfico de *mensajes basura*.

bien valorados por la comunidad. En el apartado 4.2 ya se aportaron datos concretos de esta participación, en concreto a través de las tablas 7 y 8.

Es evidente que, en aquel momento de primeras intervenciones del investigador, tras más de dos años de conversación, las más de seiscientas personas que por entonces estaban interactuando ya en el foro habían desarrollado su propia cultura. No solo se trataba de una conversación técnica en torno a determinados aspectos relacionados con la Orbea Oiz, sino que, con el paso de tiempo, se había generado un fuerte sentido de pertenencia. Así, desde una perspectiva antropológica y de psicología social, se generaban rituales de entrada y prácticas que evidenciaban la pertenencia al grupo. Cabe citar en este sentido, por ejemplo, la importancia de aportar fotografías de la Orbea Oiz de cada cual como una manera de validar que alguien *pertenece al club*. Se apreciaban también normas de etiqueta para defender a la comunidad de comportamientos que la pusieran en riesgo.

4.6.4. Primera ronda de entrevistas a usuarios líderes

A partir de los datos registrados mediante el *web scraping* y su posterior tratamiento en una hoja de cálculo, se identificó a una serie de miembros del foro que representaban el perfil de usuario líder, tal como se describió en el estudio piloto. Se contactó personalmente con cada uno de ellos a través de un mensaje privado en el foro y de inmediato se detectó la total disponibilidad de estas personas a ser entrevistadas. Hubo casos, sin embargo, en los que, por diversos motivos, no se llegó a concretar la entrevista. Eso sí, siempre se observó una muy buena disposición a colaborar. Tras cruzar varios mensajes con algunas de estas personas, se acordó que no participarían en las entrevistas. Finalmente, como resultado de este primer contacto con los usuarios, se seleccionó a diez de ellos para ser entrevistados, de acuerdo con el guión que se muestra en el anexo 6.

El mensaje que se envió, tal como se muestra a continuación, indicaba el motivo de la conversación y los puntos que, en líneas generales, se querían abordar. El contacto inicial se establecía a través del servicio de mensajería privada del foro.

Hola, xxx.

Como ya sabes por el foro de la Oiz, tengo la intención de hacer unas entrevistas a algunas de las personas que más participáis en la comunidad. En principio mi idea es charlar una hora más o menos con una temática abierta en torno a estos puntos:

- *actitud personal ante el MTB en general y la Oiz en particular*
- *el funcionamiento del foro y cómo una marca como Orbea debería actuar frente a él*
- *relación entre la marca (Orbea en este caso) y nosotros como usuarios*

Más adelante quiero hacer una segunda entrevista, más centrada en temas concretos que hayan salido de esta primera ronda. También entrevistaré en su momento a profesionales de diversos departamentos de Orbea.

Para quedar un día, ¿me dices días y horas en que te vendría bien? Podemos hacerlo sin más por teléfono o si prefieres vía Skype o de alguna otra manera, como mejor te venga.

Por supuesto, si no te apetece participar, no hay compromiso alguno.

Gracias anticipadas :)

Julen

La tabla 25 muestra la fecha de la entrevista y su duración. Todas ellas se llevaron a cabo mediante conversación telefónica, excepto la de user180, que se realizó vía Skype. Previo permiso de la persona entrevistada, la entrevista era grabada. La conversación se estructuró finalmente alrededor de estos cuatro apartados: (1) actitud ante el MTB, (2) actitud ante el objeto “bicicleta”, (3) actitud ante el foro y, finalmente, (4) actitud ante la marca y su relación con el usuario.

Usuario	Fecha	Duración (minutos)
user288	09/01/2017	41
user423	11/01/2017	58
user315	21/01/2017	62
user098	26/01/2017	60
user650	31/01/2017	53
user875	26/01/2017	51
user180	25/01/2017	72
user001	12/01/2017	47
user793	24/01/2017	39
user170	23/01/2017	47

Tabla 25. Fechas y duración de las entrevistas a usuarios en la primera ronda.
Fuente: elaboración propia.

Al comienzo de la entrevista, el investigador se presentaba y recordaba cuál era el motivo de la conversación. Se dedicaba un tiempo a poner en contexto la investigación a la persona entrevistada para que entendiera el objetivo final que se perseguía, la relación del investigador con la marca y las diferentes actividades que estaba previsto llevar a cabo, lo que incluía informar de que también se entrevistaría a profesionales de Orbea. También se les advertía de que podía haber cambios en función de cómo evolucionara la investigación.

La sensación siempre fue que los usuarios no tenían problema alguno para dedicar el tiempo que hiciera falta o para establecer nuevos contactos si quedaba algún tema pendiente. Solo en el caso de user650 hubo que postergarla; los demás no pusieron pega alguna para cerrar la cita a corto plazo.

Se informó a las personas entrevistadas de que el proceso de investigación conduciría a una segunda entrevista en la que abordar algunas cuestiones más concretas que hubieran surgido tanto de las entrevistas con ellos mismos como de las realizadas a profesionales de Orbea.

4.6.5. Redacción y utilización de un caso docente

Con la idea en mente de añadir otra vía alternativa de triangulación, surgió la posibilidad de organizar dos seminarios de la mano de la Escuela de Organización Industrial (EOI) en Benissa y Elche (Alicante) los días 31 de enero y 1 de febrero de 2017. Se dirigían a un grupo de personas que estaban emprendiendo y se llevaron a cabo con el título de

Innovación abierta y co-creación con usuarios. Durante el taller se presentaba un caso docente alrededor de la Orbea Oiz, como ejemplo de la dinámica de relación entre los usuarios y la marca, caso que se puede consultar en el anexo 13.

A partir de lo observado en el foro y con el visto bueno de la marca, se planteaba una conversación simulada dentro de la empresa en la que se preguntaba si debían o no participar de forma más activa en el foro y, llegado el momento, cómo hacerlo. En el caso se aportaban datos reales sobre la participación en el foro de la Orbea Oiz y también una comparativa con otros foros de la plataforma ForoMTB. Todo ello con la idea de poner en contexto a quienes iban a participar en esos dos talleres, presentándoles un escenario con ventajas e inconvenientes.

El taller se desarrolló con dos colectivos diferentes, pero ambos en un contexto de puesta en marcha de actividades emprendedoras. El programa constaba en cada caso de una sesión de cuatro horas en las que, tras una introducción teórica, se repartía el caso entre las personas asistentes y tras un período de tiempo de trabajo en grupos, se ponía luego en común para extraer conclusiones operativas a partir de las preguntas que se formulaban en el caso.

Este punto de vista resultaba de interés, ya que en la revisión de literatura se había identificado una tendencia a introducir esta variable emprendedora en los análisis más recientes de la innovación de usuario, como se comentó en el apartado de *toolkits* de innovación dentro del marco conceptual (Franke & Schreier, 2002; Shah & Tripsas, 2007, 2016). Interesaba captar el punto de vista de este tipo de personas, orientadas hacia la creación de nuevos negocios.

4.6.6. Entrevistas a profesionales de Orbea

Avanzando en la cronología de actividades de despliegue de los diferentes métodos, se llevaron a cabo después sendas entrevistas con diez personas que trabajaban en diferentes áreas de la empresa Orbea y con niveles también distintos de responsabilidad. En la tabla 26 se incluyen los cargos de esas personas, con la fecha de la entrevista y su duración. En el anexo 7 se puede consultar el guion que se utilizó.

Cargo	Fecha	Duración (minutos)
Innovation Project Manager	06/03/2017	70
Product Manager MTB	06/03/2017	65
Customer Service Manager	13/02/2017	57
Responsable línea negocio Movilidad	13/02/2017	75
Press Manager	21/02/2017	87
General Manager	21/02/2017	70
Innovation Manager	23/02/2017	80
Community Manager	23/02/2017	71
Marketing Manager	23/02/2017	75
Manager Director USA & Global Sales Manager	28/02/2017	31

Tabla 26. Fechas y duración de las entrevistas a profesionales de Orbea.
Fuente: elaboración propia.

La gestión de todas ellas se canalizó a través del Marketing Manager de Orbea. Con los lógicos problemas de agenda, se pudo finalmente organizar el calendario para llevarlas a cabo en un período de tres semanas. Todas tuvieron lugar en las instalaciones de Orbea en Mallabia, excepto la que se desarrolló vía Skype con el Marketing Manager USA & Global Sales Manager, debido a que esta persona trabaja habitualmente en Estados Unidos. Con el permiso previo todas ellas, las entrevistas se grabaron para analizarlas con posterioridad.

La conversación giraba en torno a tres grandes ejes: (1) comprender a la persona y al profesional que se entrevistaba y definir su relación con la empresa y el MTB, (2) indagar sobre el sector de la bicicleta en general y del MTB en particular hoy y de cara al futuro y, por fin, (3) profundizar en los usuarios y en la relación de la marca con ellos. Si bien este era el contenido común a abordar, la marcha de la entrevista estaba condicionada por el puesto de trabajo que la persona en concreto ocupara. Cabe señalar que este era precisamente uno de los objetivos: disponer de una visión poliédrica de la Orbea Oiz y de lo que estaba aconteciendo con este foro de discusión en ForoMTB.

Al igual que en el caso de los usuarios, las entrevistas se sucedieron en un clima muy distendido. Hay que tener en cuenta que el investigador conocía previamente a la mayor parte de las personas entrevistadas, por lo que el establecimiento de *rapport* fue sencillo. En varios casos, como consecuencia de lo analizado, se proporcionó documentación adicional al investigador.

4.6.7. Cuestionario online dirigido a miembros del foro

Como ya se ha apuntado en varias ocasiones, la investigación que desarrolla esta tesis doctoral es de carácter básicamente cualitativo. No obstante, se ha querido aprovechar la oportunidad de aplicar un cuestionario online a las personas que participan en el censo de la Oiz de ForoMTB. Con el apoyo de algunos usuarios líderes, se solicitó a la comunidad que contestara un cuestionario muy amplio, distribuido a través de un enlace que iba incorporado en un mensaje enviado al foro, mensaje que se reproduce en este mismo apartado.

Se optó por diseñar un cuestionario muy extenso, en tanto que la posición de observador participante otorgaba cierta prerrogativa para estimar un número de contestaciones elevado. En el momento en que se aplicó, el número de miembros activos en el censo de la Oiz (con uno o más mensajes enviados en el último mes) era de 127 y se consiguió recibir 72 contestaciones. Es decir, se obtuvo una tasa de respuesta del 56 %. Esto no habría sido posible sin el apoyo de los usuarios líderes del foro.

A fin de limar defectos que pudiera contener el cuestionario, se contrastó internamente dentro de Enpresagintza, la Facultad de Empresariales de Mondragon Unibertsitatea, y se decidió enviarlo primero a las diez personas entrevistadas como usuarias líderes mediante un mensaje privado. De hecho, como detalle, este envío sirvió para detectar un error en las preguntas, ya que, en la lista de modelos de Orbea Oiz que se ofrecía para marcar cuál era la que se había comprado, faltaba la Oiz M-LTD. Se recibieron las diez respuestas y

a continuación el 30 de marzo de 2017 se envió un mensaje al foro para solicitar colaboración al resto del colectivo¹⁰³:

Jelou.

Aquí de nuevo a la carga con datos para mi doctorado en torno a este censo de la Orbea Oiz. Por situaros de nuevo, os comento que estoy llevando a cabo una tesis doctoral que analiza cómo usuarios y marcas (en este caso Orbea) pueden colaborar para innovar en producto u otros aspectos. Para ello tomo el caso de la Oiz y este hilo de discusión que abrió en su día @xxxx

En mi trabajo de campo he entrevistado ya a 10 usuarios de este foro y también a 10 profesionales que trabajan en distintos departamentos de Orbea. Pues bien, ahora me gustaría pedir os colaboración para rellenar este cuestionario online: <https://goo.gl/forms/COTgAmMQ1H4Kiy3z2>

Primero se lo he hecho llegar a los 10 usuarios del foro a quienes ya entrevisté y ahora lo hago con toda la gente que os movéis por aquí. Os agradecería que me echarais un cable para disponer de una representación suficiente. El cuestionario es anónimo, aunque, si queréis, podéis indicar vuestro nombre de usuario en la última pregunta. Como queráis. El cuestionario es laaaargo, lleva su tiempo. Pregunta sobre vuestros hábitos ciclistas, la Oiz, Orbea y otros aspectos.

Me comprometo a compartir aquí información de lo que vaya saliendo, para que veáis cómo somos a partir de los datos del cuestionario.

Gracias a todo el mundo por este fantástico foro :)

Como se indicaba, fue muy importante el apoyo recibido de los usuarios líderes, quienes recordaron en varias ocasiones a la comunidad la importancia de contribuir con sus respuestas. El investigador también insistió con varios mensajes recordatorios posteriores. De esta forma, fueron completándose cuestionarios hasta llegar a los 72 ya comentados. Las fechas de entrega quedaron comprendidas entre el 30 de marzo y el 17 de abril de 2017.

Por supuesto, se enviaron también mensajes de agradecimiento y se insistió en que se irían compartiendo algunos resultados con el fin de que sirvieran para que la comunidad se conociera algo más. Por parte de los usuarios no se plantearon dudas a la hora de contestar, aunque desde luego se hicieron alusiones a la considerable extensión de los temas tratados. Se dejó un ítem final para que quien contestaba indicara su nombre de usuario, si así quería hacerlo. El 62,6 % se identificaron.

El cuestionario se presentó bajo el título *¿Cómo somos los Oizeros?* e incluía estos bloques temáticos:

1. Identificación general.
2. Nuestro perfil como ciclistas.
3. Por fin, vamos en concreto con la Oiz.
4. Sobre Orbea como marca.
5. Sobre tu capacidad para innovar en torno a la Oiz.

¹⁰³ <http://www.foromtb.com/threads/censo-orbea-oiz-29-27-5-2015.1161519/page-1901#post-24624850> (consultado el 28/06/2017).

En el primer bloque se incluían preguntas para conocer a la persona que estaba respondiendo: comunidad autónoma en la que residía, fecha de nacimiento, estudios o trabajo, por ejemplo. El segundo, mucho más detallado, indagaba en torno a la persona usuaria en tanto que ciclista en un sentido amplio, buscando información que la ubicara en su vínculo con la bicicleta en particular y en la actividad ciclista en general. Así, se preguntaba sobre la pertenencia o no a un club, la modalidad de ciclismo que practicaba y su intensidad, incluyendo temas de entrenamiento, distancias recorridas en un año o número de salidas. También se introducían preguntas a través de las cuales la persona usuaria se debía retratar: cómo se definía como practicante de MTB, hábitos de compra, cómo era su bici actual, la actitud ante la bici eléctrica, el uso de las nuevas tecnologías o qué opinión les merecían cierto tipo de *influencers*.

En el tercer bloque se preguntaba por cuestiones directamente relacionadas con la propia bici que cada cual poseía: desde cómo llegó a enterarse de su existencia hasta qué aspectos eran los que valoró en su día para decidir la compra. Se les pedía que puntuaran hasta qué punto la Oiz respondía a esos elementos que valoraban. Se añadieron también unas preguntas específicas para comparar la Oiz con la Occam y la Alma, que eran otras dos bicis de Orbea con las que en cierto momento la Oiz podía *competir*. Otro grupo de ítems buscaba información sobre hábitos y prácticas de mantenimiento, mejora y personalización de la bici. Se introdujeron diez afirmaciones para que puntuaran hasta qué punto se sentían definidos por ellas con la idea de trabajar el modelado de diferentes perfiles de usuario, según lo que ya había aparecido en el estudio piloto.

Un cuarto grupo de preguntas colocaba el foco en la marca. Para ello se requería valorar hasta qué punto se la asociaba con ciertos conceptos o cómo se percibían determinados servicios en torno a la bicicleta. Se preguntaba también por los canales de distribución, tienda y online, así como por la presencia en Internet de la marca. Finalmente se incluía un ítem para valorar de forma general a otras marcas. El cuestionario terminaba con un apartado de tres preguntas relacionadas con la capacidad que el usuario se asignaba a sí mismo para innovar en torno al producto.

En general, la experiencia de aplicación de este cuestionario online fue muy positiva. El hecho de que los usuarios lo recibieran a través de su medio natural –un mensaje en el foro– sirvió para que se incorporara con facilidad a la dinámica de conversación entre los miembros. Generó, además, comentarios que sirvieron como información adicional a las propias contestaciones. El cuestionario completo, como ya se indicó, se encuentra disponible en el anexo 10.

4.6.8. Segunda ronda de entrevistas a usuarios líderes

Tras las primeras entrevistas a usuarios y las realizadas a profesionales de Orbea, con la información disponible y que provenía no solo de esas entrevistas, sino también del cuestionario y de la monitorización de los mensajes del foro, se decidió realizar una segunda ronda de entrevistas. Se estructuraban en torno a diez preguntas, con siete temas concretos a abordar: (1) la definición del nicho de la Orbea Oiz en comparación con la Occam, (2) la relación con la marca, (3) la evolución previsible del nicho de XC y una comparativa con bicis competidoras de la Oiz, (4) el rol de la tienda y de Internet, (5) el uso de Strava o de aplicaciones similares, (6) la bicicleta eléctrica y (7) el funcionamiento

del foro y el uso de otras redes sociales. Esta segunda ronda, al igual que la primera, se llevó a cabo mediante entrevistas telefónicas que fueron grabadas y después analizadas.

Se descartó a tres de los usuarios líderes entrevistados en la primera ronda, debido a que su nivel de participación en el foro había descendido considerablemente. Además, en la conversación se preguntó directamente a las personas entrevistadas por su disposición a participar en un taller conjunto con profesionales de Orbea. La tabla 27 recoge las entrevistas realizadas con su fecha y duración.

Usuario	Fecha	Duración (minutos)
user423	17/05/2017	65
user315	17/05/2017	33
user098	12/05/2017	46
user875	11/05/2017	30
user001	26/05/2017	46
user793	12/05/2017	39
user170	10/05/2017	52

Tabla 27. Fechas y duración de las entrevistas a usuarios en la segunda ronda.
Fuente: elaboración propia.

Como consecuencia de toda la información recabada y de acuerdo con Orbea, se diseñó el taller conjunto entre los usuarios y algunos profesionales de la marca. Es lo que se desarrolla en el siguiente y último apartado, dedicado a las actividades desplegadas en la investigación.

4.6.9. Taller conjunto entre usuarios y profesionales de Orbea

Orbea es una empresa acostumbrada a trabajar mediante *focus groups* a los que invita a personas usuarias. Se suelen plantear, sobre todo, con el fin de obtener o contrastar ideas para el desarrollo de producto. Al igual que otras marcas presentes en el sector de la bicicleta de montaña, más allá de recoger información directa de sus distribuidores, quieren también tomar el pulso de quienes compran y usan sus bicicletas. El formato es relativamente sencillo. Mediante su contacto con tiendas de confianza, solicitan de ellas un determinado perfil de persona usuaria. En tanto que la tienda tiene trato habitual y directo con estas personas, el proceso resulta ser, hasta cierto punto, bastante natural.

Una vez seleccionadas las personas, se diseña la dinámica a desarrollar en el *focus group*. De hecho, en el caso concreto de la Orbea Oiz ya se habían realizado *focus groups* previos al taller organizado en el marco de esta investigación. De ahí que fuera necesario matizar muy bien el enfoque para no generar falsas expectativas en los usuarios, porque el desarrollo de la bicicleta ya estaba cerrado para las nuevas versiones. Es decir, no era posible trasladar directamente al producto las sugerencias que se propusieran.

En los *focus groups* anteriores, Orbea ya había puesto en común una serie de aspectos técnicos de la Oiz con usuarios líderes seleccionados mediante el procedimiento antes descrito. Específicamente se había analizado:

- Lo que gustaba y lo que no de la Oiz.
- La aceptación de modelos de 29 pulgadas frente a 27,5.
- La posición de conducción en la Oiz frente a la Alma.
- El SAG¹⁰⁴.
- La dimensión de ciertas medidas del cuadro.
- Las diferencias percibidas entre la Oiz y la Alma.
- El tipo de transmisión que más gustaba.
- Lo que gustaría ver en una nueva Oiz.
- La manera en que llevar la multiherramienta.
- Una comparativa con bicis competidoras.

Frente a esos *focus groups* centrados en el producto y con usuarios seleccionados a través de tiendas de confianza, este taller suponía un caso bien diferente: las personas que acudirían a él interactuaban sin intermediación de tienda alguna en un foro de discusión en Internet y habían sido propuestas por el investigador. Hay que indicar, no obstante, que, al ser público el contenido del foro, es fácil con las herramientas adecuadas conocer a esas personas usuarias. Se sabe de ellas por lo que expresan en sus mensajes, sin intermediación. El texto está ahí para quien quiera leerlo y en ese sentido se puede saber de las personas usuarias por lo que expresan.

Ya se ha mostrado con anterioridad cómo se llevó a cabo la identificación de personas usuarias líderes. Tomadas en cuenta una serie de variables, sirvió para que algunas de ellas fueran entrevistadas. Y teniendo en cuenta el enfoque fundamentalmente cualitativo de esta investigación, se decidió añadir un taller conjunto en el que reunir a estas personas con profesionales de Orbea.

En las páginas siguientes se describe el proceso de trabajo llevado a cabo para celebrar el taller. El enfoque, como se podrá apreciar, no era el de organizar un *focus group* más (solo que en esta ocasión con miembros de un foro de discusión en Internet), sino el de impulsar una experiencia que permitiera avanzar en una línea de colaboración más profunda entre marca y usuarios. Por supuesto que se perseguían ideas concretas referidas al producto, pero el propio diseño de la jornada, que no solo incluía el taller, tenía la intención de generar un espacio de confianza donde las dos partes (usuarios y marca) aprendieran sobre cómo podían complementar conocimiento para innovar.

El taller se celebró en las instalaciones de Orbea en Mallabia (Bizkaia) el 11 de septiembre de 2017 y desde que comenzó a diseñarse se denominó “taller 11S”. La gestión se llevó en dos planos: el investigador mantuvo contacto tanto con quienes iban a participar por parte de la marca, como con las personas usuarias. De las diez entrevistadas en dos rondas sucesivas, participaron ocho. A los siete usuarios que se entrevistó en dos rondas, se añadió a una mujer en tanto que las circunstancias lo hicieron posible de manera muy natural. Si bien esta mujer no ha participado de forma activa en el censo de la Oiz en ForoMTB, hay que tener en cuenta que es usuaria de Orbea Oiz y mantiene un vínculo estrecho con el promotor del censo.

A fin de hacer seguimiento de las tareas que implicaba el taller, se compartieron una serie de correos y dos hojas de cálculo en Google Drive para visualizar de forma sencilla los

¹⁰⁴ El SAG es el hundimiento que sufre una suspensión, delantera o trasera, debido al peso corporal del ciclista. Normalmente este hundimiento debe regularse con precisión para obtener unas prestaciones adecuadas de las suspensiones.

consensos, los temas pendientes o las acciones ya desplegadas para que el taller 11S se desarrollara con garantías. Uno de estos dos ficheros servía para compartir información con las personas usuarias y el otro, para coordinar la organización del taller con Orbea. Las tareas se dividieron en: previas al taller, durante el taller y posteriores a la jornada.

Para situar el taller 11S en su contexto, conviene tener en cuenta la jornada en su globalidad. Las personas usuarias que acudían a Mallabia organizaron diferentes planes para el fin de semana previo al taller, que se celebraría un lunes. Así, el grupo quería mantener algún tipo de contacto el día anterior al taller para conocerse más allá de lo que ofrecía el censo de la Oiz. Se respiraba un claro espíritu de camaradería, muy presente en los correos electrónicos que se cruzaban mientras estaba todo ello organizándose. Sirvan de ejemplo estos textos extraídos de mensajes de correo:

A eso me refería yo: si salimos el martes en bici porque no nos da la vida el lunes, pues me quedo hasta el martes, porque el lunes seguro que nos vamos a quedar con ganas de más, vamos a estar encantados de conocernos y un rato más de compañía a tod@s nos vendrá bien.

Perdonad mis ganas y mi efusividad, pero yo lo veo como una oportunidad casi irrepetible, puesto que soy chef de un restaurante familiar y como autónomo no tengo muchas posibilidades de quedar con un grupo, ya que los fines de semana, que son los que habría otras quedadas por mayor disponibilidad de los Oizeros, yo no podría asistir, puesto que mis libranzas son los martes, de ahí que pueda hacer un esfuerzo el lunes y así aprovechar dos días. O sea que yo no lo tengo tan claro eso de volver a quedar.

Para agilizar las comunicaciones se acordó abrir un grupo en WhatsApp. Así se hizo el 4 de septiembre, una semana antes del taller, y sirvió para agilizar muchísimo las comunicaciones. Frente al escaso hábito de algunos de los usuarios con el correo electrónico, WhatsApp resultó un medio mucho más aceptado. Frente a los nueve mensajes de correo que se generaron en total alrededor del taller, el grupo enseguida se puso a intercambiar información a través de este servicio de mensajería. Sirva como ejemplo que entre el 4 y el 10 de septiembre se cruzaron 555 mensajes y solo en los dos días posteriores al taller, 241.

Como se decía, la jornada contemplaba más actividades que el propio taller 11S. Se comenzaba con una presentación de las personas usuarias participantes, para continuar con una visita a la planta que daba paso a un café. Después comenzaba ya el taller en sí, que se programó con tres horas de duración. Más adelante se aportan detalles. La mañana terminaba con la comida y después se realizaba una salida en bicicleta de montaña con distintos modelos, de acuerdo con las preferencias de las personas usuarias. Se finalizaba la jornada con un pequeño acto de entrega de un pack de productos Orbea. También se dio la ocasión de que el director general mantuviera una pequeña charla informal con los usuarios.

Como se puede apreciar, la jornada estaba enfocada como una experiencia y jugaba con el vínculo entre los usuarios y la marca, siempre desde una postura de mutua colaboración y reconociendo las expectativas y dinámicas de trabajo diferentes de cada una de las partes. Se distribuyó con posterioridad a la jornada un cuaderno de trabajo dirigido a las personas usuarias, a fin de evaluarla y aportar puntos fuertes y áreas de mejora pensando en próximas ocasiones.

El taller se llevó a cabo con apoyo de profesionales de la empresa Make It Visual, especialistas en aplicación de técnicas de pensamiento visual¹⁰⁵. La colaboración se centraba en tres grandes ámbitos: (1) llevar a cabo actividades de *graphic recording* a lo largo de la jornada, (2) desarrollar los soportes necesarios, como un cuaderno de usuario, un gran póster con una imagen de la Orbea Oiz para colocar allí los post-its y diversos paneles de escritura a fin de facilitar las tareas a realizar por las personas usuarias y (3) producir un vídeo resumen de la jornada¹⁰⁶. En el anexo 15 se incluye el trabajo de *graphic recording*.

Ilustración 28. Fotografía de familia tras la salida en bicicleta de montaña del taller 11S.



Fuente: elaboración propia.

El orden del día del taller se muestra en la tabla 28. Las distintas actividades fueron coordinadas por el investigador, con participación del Marketing Manager, del Product Manager MTB y del responsable de contenidos de MTB. El clima fue muy distendido, con buena predisposición por las dos partes y dejó en el aire la idea de poder repetir algo parecido en el futuro.

Se añade un último apunte para comentar la salida en bicicleta de montaña por la tarde. Se acordó con el Marketing Manager que una persona de su departamento guiara al grupo, algo que es habitual cuando se acercan a Mallabia profesionales de los medios de comunicación o cualquier otro tipo de personas relevantes para la marca. Debido al mal tiempo, hubo dudas sobre si llevarla a cabo o no. Se programó una salida corta y a ella se apuntaron todos los usuarios excepto dos, uno porque tenía que marchar a su lugar de

¹⁰⁵ Se puede consultar más información en: <http://www.makeitvisual.es/> (accedido el 4 de diciembre de 2017).

¹⁰⁶ Se puede ver el vídeo en <http://www.mtbinnovation.com/2017/09/28/video-del-taller-11s/> (accedido el 1 de diciembre de 2017).

origen tras la comida y otro por motivos personales. El investigador también participó con su propia bicicleta, una Orbea Oiz M-Team de 2015.

Horario	Actividad
10:30-10:45	Nos presentamos como personas usuarias de la Orbea Oiz.
10:45-11:30	Puntos fuertes y áreas de mejora de la Oiz hoy, con los pies en los pedales.
11:30-12:00	Los servicios que apreciaríamos de parte de Orbea hoy.
12:00-12:30	Cómo percibimos a Orbea.
12:30-13:20	Dejamos volar la imaginación y sacamos los pies de los pedales: la Oiz del futuro.
13:20-13:30	Valoración de la experiencia.

Tabla 28. Programa del focus group realizado el 11 de septiembre de 2017.
Fuente: elaboración propia.

La salida dio pie a un gran número de comentarios que comparaban la Orbea Oiz con las diferentes bicicletas que se habían dejado para probar. Tal fue la riqueza de las conversaciones, que se decidió entrevistar con posterioridad a la persona del departamento de marketing que acompañó al grupo a fin de disponer de una opinión más que enriqueciera el proceso. En el anexo 14 se han incluido algunas fotografías de esa salida en bicicleta.

Con este taller finaliza esta cronología de actividades desplegadas de acuerdo con los métodos seleccionados para investigar y se da paso al capítulo de resultados.

5. Resultados

Lo más difícil de aprender en la vida es qué puente hay que cruzar y qué puente hay que quemar.

Bertrand Russell

5. Resultados

La Oiz PVP 3.100€, full carbon y full kashima con remoto, superventas seguro.

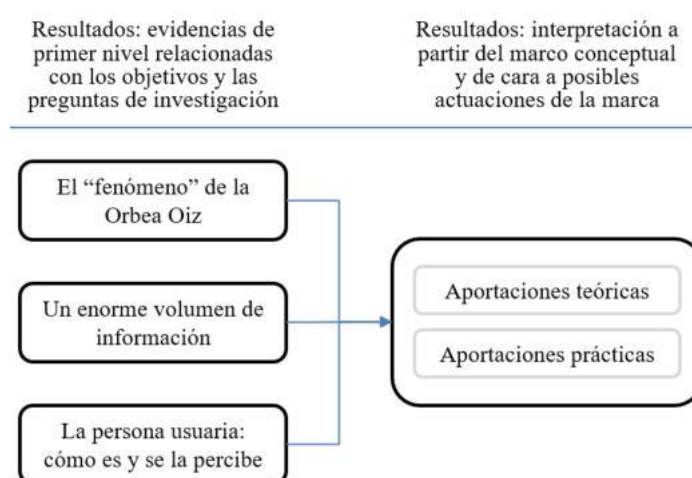
Como en cualquier otra red social también haces una foto bonita y la subes, pero sobre todo aquí se aprende de mecánica. Y colegeo: es como si fuesen tus amiguetes.

Antes de comenzar este capítulo de resultados, hay que recordar lo ya expuesto en el estudio piloto. Allí se aportaban evidencias sobre (1) la relevancia del hilo de discusión elegido para investigar, (2) una serie de criterios para la identificación de usuarios líderes y (3) una conversación que iba mucho más allá de lo relacionado con los aspectos tecnológicos del producto. Este quinto capítulo de la tesis, el de resultados, confirma estas evidencias y añade otras como consecuencia de los métodos empleados.

No se debe perder la perspectiva respecto a los objetivos y las preguntas de la investigación. Hay que recordar que el objetivo principal, tal como se especificaba en su momento, es “diseñar esa metodología global que permita a la marca intervenir en la dinámica de foros de discusión en Internet y, por extensión, en comunidades online de usuarios, a fin de introducir innovaciones que provengan de aportaciones efectuadas por estos, no solo respecto al producto, sino también respecto al marketing, la organización o los procesos, de acuerdo con el concepto de innovación que propone el Manual de Oslo”. Así pues, cuanto más completa sea la exposición de resultados, más fácil será encontrar alternativas para una interacción provechosa entre la marca y los usuarios.

Además, los objetivos específicos eran (1) “comprender el funcionamiento de un foro de discusión en Internet en lo que tiene que ver con la aportación de ideas innovadoras que llevan a cabo los usuarios”, (2) “identificar diferentes tipos de usuarios a través de su participación en el foro de acuerdo con determinadas variables” y (3) “diseñar cauces mediante los cuales el conocimiento que se genera en un foro de discusión se pueda incorporar, debidamente filtrado, al fabricante, para que se añada al ya disponible en la organización”.

Ilustración 29. Resultados de la investigación en un doble nivel.



Fuente: elaboración propia.

Tal como refleja la ilustración 29, este capítulo se estructura en cinco apartados, con la intención de responder tanto a los objetivos y a las preguntas de investigación como al marco conceptual y a las posibilidades de actuación de la marca para innovar en colaboración con los usuarios. En el primer capítulo se sitúa el “fenómeno” Oiz, de acuerdo con la observación realizada. Se aportan datos para comprenderlo dentro del segmento del MTB al que se dirige y también por lo que representa dentro de la oferta global de la marca. Un segundo apartado fija su atención en el extraordinario volumen de información generado por los usuarios y las particularidades que este hecho conlleva de cara a marcos de colaboración entre la marca y los usuarios. Se incluyen en él resultados relacionados con propuestas innovadoras surgidas en el foro y que se han recogido a través de los distintos métodos de investigación empleados. En un tercer epígrafe se profundiza en la segmentación de los usuarios como otra evidencia más de la complejidad del fenómeno y se concreta la forma en que innovar de la mano de una participación más activa de los usuarios, de acuerdo con una serie de variables que permiten una aproximación más *controlada*.

Por otro lado, teniendo en cuenta el marco conceptual propuesto y considerando las diferentes alternativas de intervención de la marca, se incluyen dos epígrafes con aportaciones teóricas y prácticas que se derivan de los resultados. En este sentido es importante reseñar, por tanto, que, además de los resultados directos derivados de los diversos métodos, a través de tablas, gráficos y citas textuales extraídas de las entrevistas, el taller 11S o los mensajes enviados al foro, se incluye un cierto grado de interpretación por parte del investigador. La observación participante supone, entre otras cosas, una implicación en el proceso que conduce necesariamente a explicar en cierto modo por qué esos resultados son los que son. Existe un contexto y una evidente complejidad que requieren superar las fronteras entre el resultado y su interpretación. No conviene en ocasiones separar el dato de lo que lo explica; de ahí que, si bien será en las conclusiones donde el investigador haga su aportación principal, este capítulo ya permite una primera aproximación.

Hay que recordar, además, que este capítulo se orienta, sobre todo, a proporcionar resultados relacionados con una mejor interacción de la marca con los usuarios. En tanto investigación aplicada, la marca es la destinataria de las aportaciones que aquí se realizan. Los resultados describen la realidad que se ha encontrado el investigador, si bien se leen desde la marca por cuanto los objetivos y las preguntas de investigación se formulan desde su óptica.

5.1. El “fenómeno” de la Orbea Oiz

Si te fijas, Oiz ha sido no poder darle la vuelta: hacer y hacer, vender y vender.

Cuando se comenzó la investigación en torno a la Orbea Oiz y su universo de usuarios, el punto de partida tuvo que ver con que uno de ellos tomara la iniciativa de abrir un censo de este modelo de bicicleta de montaña dentro de la plataforma de foros de discusión de ForoMTB. El hecho en sí indicaba un interés muy especial por esta bicicleta de doble suspensión enfocada hacia el XC, pero en aquel momento todavía no se disponía de datos concretos sobre el nivel de aceptación que la Oiz podía conseguir en el mercado. Sí que se atisbó enseguida que el hilo de discusión crecía y mostraba vigor, pero había que confirmarlo con datos que se mantuvieran a lo largo de un período de tiempo considerable. En el apartado siguiente se mostrarán datos concretos de la información

generada a través del hilo de discusión. Ahora interesa, sobre todo, comprender el fenómeno en un sentido amplio, toda vez que se dispone de una completa perspectiva derivada del análisis de los datos.

En principio, el segmento de las bicis de doble suspensión enfocadas a XC es relativamente modesto. Se trata de un producto especializado que compite con nichos cercanos: las MTB rígidas enfocadas a XC y las dobles con algo más de recorrido en sus suspensiones y diseñadas para un uso más *relajado y de disfrute* del MTB¹⁰⁷. De hecho, el volumen de ventas de las bicicletas de doble suspensión es todavía inferior al de las rígidas, ya que representa en 2016, según datos de AMBE (2017), el 29,6 % de la facturación y el 10,8 % de las unidades vendidas. Sin embargo, la evolución es favorable al mercado de dobles: las rígidas cayeron un 10,7 % en facturación de 2015 a 2016, mientras que las dobles crecieron un 13,3 %.

Si se traduce lo anterior a la oferta de Orbea, eso quiere decir que dos modelos, Alma y Occam, *compiten* en cierta forma contra la Oiz. En palabras de una de las personas entrevistadas en Orbea, “Occam iba a canibalizar a Oiz, Alma iba a canibalizar a Oiz, pero al final resulta que es al revés”. Es una opinión muy generalizada entre el colectivo de profesionales de la marca a quienes se ha tenido acceso: Oiz es un producto que se está comportando de forma extraordinaria, superando las mejores expectativas. De hecho, se intuyen las razones, pero el mismo fenómeno supera hasta cierto punto la lógica de ventas en productos de esta naturaleza, muy sometidos a ciclos de vida cortos debido a la tremenda presión de las constantes actualizaciones que definen el sector, con obligadas renovaciones anuales de producto.

La ilustración 29 refleja gráficamente las contestaciones a una de las preguntas abiertas que se realizaron en el cuestionario online. En concreto, la pregunta 66 decía: *Si tienes que definir la Oiz con una única palabra o con un concepto, ¿cuál sería?* Como puede apreciarse, un término fue el más utilizado: *polivalente*. Esto explicaría que la base de potenciales usuarios sea amplia, ya que pueden estar encontrando en esta bicicleta un producto versátil y que permite practicar el MTB con un amplio rango de opciones.

Por supuesto que la visión particular de los usuarios apasionados del foro muestra solo una cara de la moneda, pero es muy significativo que, además de la polivalencia ya citada, aparezcan conceptos como *la bici, equilibrada, completa, eficaz, eficacia y versatilidad*. Parece que la Oiz se percibe como una bicicleta capaz de satisfacer diferentes maneras de encarar la práctica del MTB. Si a esto se añade la tendencia de las bicicletas de doble suspensión a ganar cuota a las rígidas, puede parecer lógico que con el paso del tiempo la Oiz llegue a venderse incluso mejor que la Alma.

Sin embargo, hay un factor que condiciona el éxito de la Oiz: su precio de entrada, que es considerablemente superior al de una rígida y, en el caso de Orbea, también superior al de la Occam. Esto es así porque la Oiz solo se fabrica en fibra de carbono, mientras que la Alma y la Occam comienzan con un modelo de entrada a la gama en aluminio, lo que implica un precio inferior.

¹⁰⁷ En las entrevistas en Orbea se ha comentado un hecho con connotaciones probablemente culturales. A medida que se avanza hacia el norte de Europa y también en Estados Unidos, las ventas de Oiz son menores en proporción. En cambio, los modelos de MTB de doble suspensión con mayor recorrido de suspensión, como la Occam, tienen mayor aceptación.

Ilustración 30. Nube de palabras y conceptos que definen la Orbea Oiz según los usuarios.



Fuente: elaboración propia a partir de wordart.com.

Sin embargo, el producto es longevo para el estándar de renovación que acompaña al MTB de gama alta. “Oiz es una plataforma muy madura, en un nicho sin tendencia de crecimiento, como el de XC, y que sufre, en cierto modo, como todo el sector”. Así se expresaban en Orbea. Sin embargo, el paso a las ruedas de 27,5 y 29 pulgadas, que se produjo con el lanzamiento de la Oiz de 2105¹⁰⁸, marcó un salto cualitativo importante, que pudo demostrar que, si bien la plataforma Oiz ya estaba ahí, había llegado al mercado un producto renovado casi al completo y que captó la atención del mercado.

El segmento de dobles de XC ha ganado relevancia debido en gran parte a la evolución que se ha producido en las pruebas del campeonato del mundo. Así, al introducir recorridos más técnicos, algunas de las corredoras y corredores de primer nivel comenzaron a utilizar bicicletas de doble suspensión. De hecho, en 2008 Christophe Sauser ganó el primer campeonato del mundo de XC con una bicicleta de doble suspensión, en este caso de Specialized. A partir de entonces quedó claro que existía un nuevo segmento, antes copado al completo por bicicletas con suspensión solo delantera. No obstante, el debate de doble frente a rígida sigue abierto para pruebas de XC de máximo nivel, con opiniones para todos los gustos.

Las cifras de crecimiento en ventas, que han superado las previsiones, generan, como es lógico, tensiones en los plazos de entrega. No es algo que extrañe dentro del sector, pero sí puede provocar una considerable insatisfacción en los potenciales clientes. Por simple teoría de sistemas, se genera un bucle que se retroalimenta a sí mismo: más ventas llevan a más pedidos, que llevan a las tiendas a pedir todavía más, en previsión de que las venderán, e incrementar así su stock. De esta forma, acertar con la previsión de ventas se complica sobremanera. Todo ello conduce a plazos de entrega más largos.

Un factor que también contribuye al “fenómeno” Oiz es la puesta en marcha del equipo Orbea Factory Team. Como ya se comentó en el apartado dedicado al caso único de la

¹⁰⁸ Hay que recordar que los lanzamientos de cada año se presentan hacia mediados del año anterior.

Orbea Oiz, la labor divulgativa de Tomi Misser y, sobre todo, de Ibon Zugasti, ha podido influir en la popularidad de este modelo. Los contenidos subidos al canal de YouTube de Orbea han multiplicado reproducciones y comentarios de la mano de estos dos *influencers*. En ese sentido, el color verde tan particular utilizado en la Oiz 2107 ha podido contribuir también a una identificación rápida del modelo. En esta misma línea de notoriedad del modelo a través de *influencers* se incluiría la colaboración de Orbea con *Imparables*¹⁰⁹, un equipo que compite en pruebas de diverso tipo de MTB en todo el mundo capitaneado por Santi Millán, un popular actor y presentador de televisión.

Así pues, todos los datos parecen evidenciar que el modelo en cuestión se ha convertido en un auténtico fenómeno dentro del catálogo de la marca y también por lo que respecta a la percepción general de los usuarios. Confluyen diversos factores y cada cual ha sumado para que la consecuencia final haya sido una bicicleta de montaña de doble suspensión enfocada a uso XC, convertida en un éxito de ventas y popularidad. En palabras de uno de los usuarios líderes, que comparaba la Oiz con otra de las bicicletas de montaña referentes del mercado mundial en este segmento:

Ya sabía que Orbea tenía a Absalon, tenía buenas referencias, pero no había tenido ninguna bici de esta marca. Antes las referencias eran más bien pobres. Ahora, en cambio, todo son buenas sensaciones. En cuanto la vi me dije: ojo, es una buena bici. No tiene nada que envidiar a la Epic.

En junio de 2018 se lanzará una actualización con un nuevo modelo. Como corresponde, según el ciclo de vida del producto, incorporará cambios significativos. Será un gran reto en la medida en que la versión actual ya es un referente. ¿Qué novedades traerá? Habrá que esperar para ver cómo evoluciona el *fenómeno*.

5.2. Un enorme volumen de información en el foro

Un primer resultado evidente de la investigación es constatar el enorme volumen de información que genera un hilo de discusión como el de la Orbea Oiz en ForoMTB. No hay duda de que sorprende el ritmo de producción de contenidos, que parece mantenerse con vigor a pesar del paso del tiempo, tal como se muestra más adelante. Respecto a la calidad del contenido, la primera impresión puede resultar contradictoria porque, al mismo tiempo que se leen contribuciones interesantes, la cantidad de mensajes que se comparten entorpece la percepción de valor. Se aportan a continuación algunos datos para entender mejor estas afirmaciones.

El 30 de septiembre de 2017 se puso fin al registro de mensajes en la hoja de cálculo donde se ha monitorizado el hilo de discusión¹¹⁰. En estos 1.163 días de seguimiento se han compartido 46.212 mensajes, con un promedio diario de 39,73. En la tabla 29 se muestran los datos de la evolución mensual del número de mensajes enviados. Por su parte, el gráfico 13 aporta la evolución trimestral. Se observa que, tras un comienzo en el que el tráfico crece hasta alcanzar cifras muy relevantes en el último trimestre de 2014 y el primero de 2015, posteriormente cae hasta tocar fondo en el tercer trimestre de 2015.

¹⁰⁹ Lo más destacado de este equipo son sus documentales, que se pueden consultar en su canal de YouTube: <https://www.youtube.com/channel/UCz-d38WRCrDfOetV5cxVB2Q> (accedido el 20 de enero de 2018).

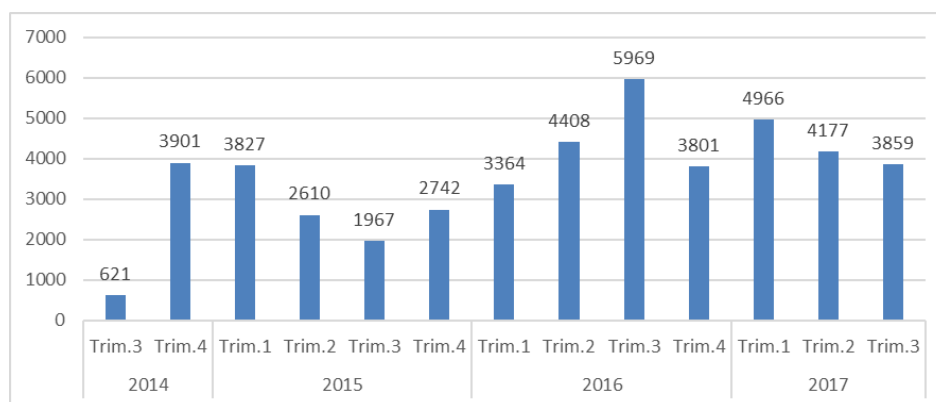
¹¹⁰ Si bien el soporte formal a través de la hoja de cálculo ha finalizado, el investigador continúa leyendo el foro y participando en él de vez en cuando.

Sin embargo, a partir de esta fecha, el volumen se recupera y no bajará ya de los mil mensajes mensuales, con un máximo de 2.424 en julio de 2016.

Mes	Número de mensajes enviados			
	2014	2015	2016	2017
Enero		1.338	1.132	2.203
Febrero		1.318	1.086	1.410
Marzo		1.171	1.146	1.353
Abril		992	1.273	1.410
Mayo		839	1.222	1.559
Junio		779	1.913	1.208
Julio	20	626	2.424	1.383
Agosto	217	661	1.992	1.298
Septiembre	384	680	1.553	1.178
Octubre	909	650	1.420	
Noviembre	1.163	1.044	1.370	
Diciembre	1.829	1.048	1.011	
Totales	4.522	11.146	17.542	13.202
Media diaria	28,44	30,53	48,06	48,53

Tabla 29. Número de mensajes enviados mensualmente al foro.
Fuente: elaboración propia

Gráfico 13. Número de mensajes enviados al foro trimestralmente.



Fuente: elaboración propia

Las cifras tan altas de ese mes de julio de 2016 y del mes siguiente tienen que ver con el lanzamiento de la Oiz 2017, que sale al mercado en esas fechas¹¹¹. Supone la introducción de nuevos colores, entre ellos un verde PANTONE 3375 c que generó mucha conversación y levantó pasiones, tanto en positivo como en negativo, lo que provocó un considerable aumento de la mensajería. El paso del tiempo demostró una tasa muy elevada de aceptación del color.

¹¹¹ Como se comentó anteriormente, las marcas suelen anunciar los nuevos lanzamientos anuales de producto hacia julio o agosto de cada año. En este caso la Oiz 2017 se lanza al mercado en julio de 2016.

Cabe señalar que la evolución del segundo y tercer trimestre de este 2017 puede anticipar cierto descenso del tráfico de mensajes. Sin embargo, de acuerdo con datos que se aportan a continuación, quizá sea solo otro periodo de calma, a la espera de que pueda revitalizarse el hilo con la importante evolución que se espera en el modelo que se lanzará en junio de 2018, como se comentaba antes. En cuanto a los usuarios más activos, la tabla 30 aporta los datos de los quince que más mensajes han remitido¹¹².

Usuario	Número de mensajes enviados				
	2014	2015	2016	2017	Total
user098	703	1.178	1.459	912	4.252
user170	608	1.089	1.067	575	3.339
user001	36	417	850	851	2.154
user871			1.237	749	1.986
user423		451	605	588	1.644
user315	416	430	346	158	1.350
user040	286	109	494	366	1.255
user793		218	349	354	921
user875		146	272	248	666
user889	259	310	78		647
user825			265	370	635
user650	201	215	124	94	634
user779	54	394	135		583
user024	127	303	128	20	578
user288			472	83	555

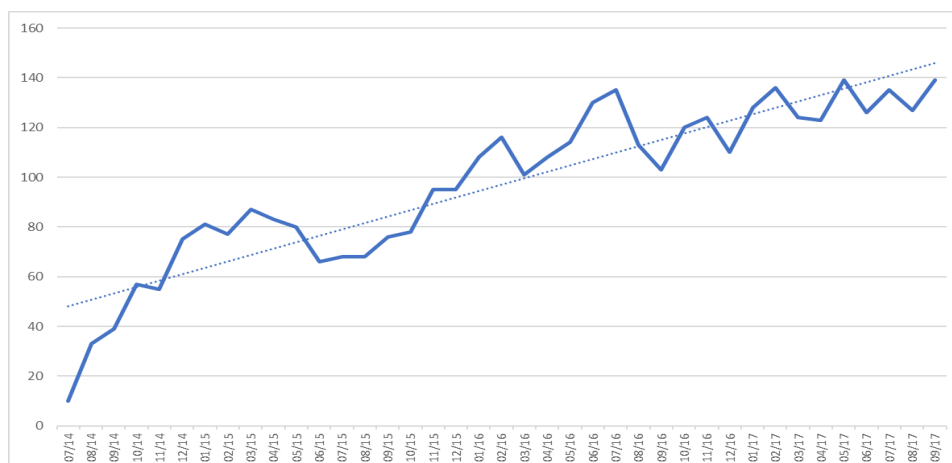
Tabla 30. Número de mensajes enviados anualmente por los quince usuarios más activos del foro.
Fuente: elaboración propia.

Por su parte, el gráfico 14 muestra la evolución mensual del número de miembros activos, esto es, quienes publicaron al menos un mensaje en el mes en cuestión, así como la correspondiente tendencia. El foro arranca con diez usuarios activos al comienzo y llega hasta los 139 que envían mensajes en septiembre de 2017, cifra que también se alcanzó en junio de 2017. Se observa una tendencia de crecimiento muy sólida en el número de miembros activos lo que parece predecir, de momento, una buena salud en este censo de ForoMTB.

Relacionado con lo anterior, también es interesante apreciar el ritmo al que crece el número de usuarios que se van incorporando al foro mensualmente. Así, el gráfico 15 evidencia una regularidad llamativa. La progresión en el número de personas que se incorporan a la conversación es prácticamente constante, con una media algo superior a los veinte nuevos usuarios al mes.

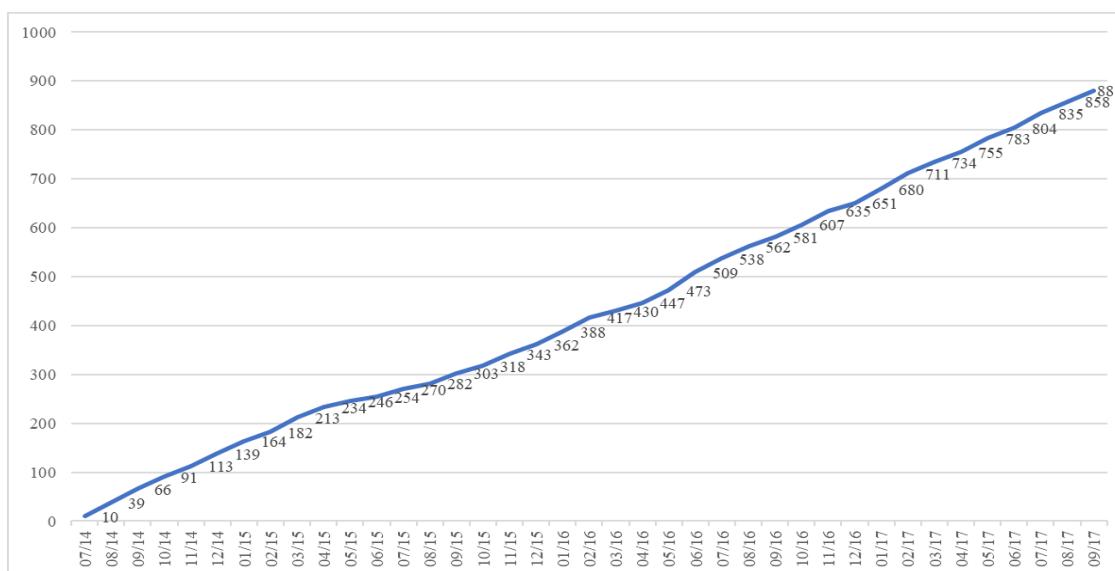
¹¹² La anonimización de usuarios es diferente respecto a la prueba piloto y no se corresponde, por tanto, con la que se utilizó entonces.

Gráfico 14. Número de usuarios activos al mes y línea de tendencia.



Fuente: elaboración propia.

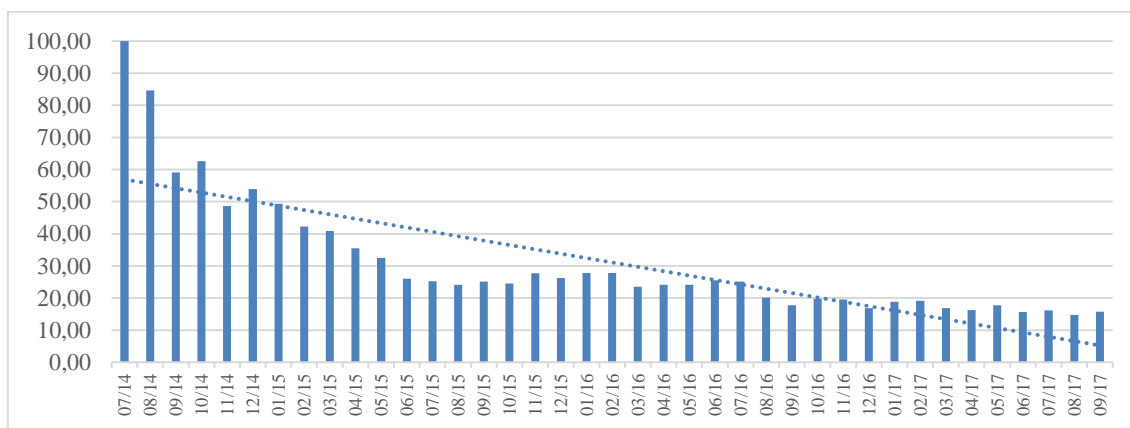
Gráfico 15. Crecimiento mensual del número de usuarios del foro.



Fuente: elaboración propia.

Cruzando los datos de los dos últimos gráficos se observa, no obstante, que el porcentaje de usuarios activos respecto del total desciende progresivamente. Sin embargo, el vigor de la conversación se mantiene debido al incremento en números absolutos del número de usuarios que participan, si bien en términos porcentuales esa participación es cada vez menor, tal como muestra el gráfico 16. Es lógico que haya miembros que, tras haber resuelto sus dudas, decidan no seguir participando, aunque esto no quiere decir que necesariamente dejen de leer el foro. Ahora bien, como se observa en este gráfico, el porcentaje de usuarios activos desciende de forma muy tenue en el último año de observación.

Gráfico 16. Evolución mensual del porcentaje de usuarios activos respecto al total de usuarios registrados en el foro.



Fuente: elaboración propia.

El tráfico de mensajes se puede explicar también por otro hecho: un grupo reducido de personas interviene de forma constante desde que comenzó su participación. La tabla 31, ordenada por meses, del más reciente al más antiguo, recoge la producción de los usuarios que durante el último año han contribuido todos los meses. Son diez personas en total (área sombreada de la tabla) y se puede observar cómo, en su gran mayoría, mantienen un considerable ritmo de publicación. Por sí solos representan el 39,38 % del total de los mensajes enviados. Esta constancia en el envío de mensajes asegura un flujo permanente, al margen de las bajas e incorporaciones que se van produciendo.

De estos diez usuarios, dos participan desde que se creó el hilo de discusión en julio de 2104 y otros dos lo hacen desde el siguiente mes. Además, la tercera persona que más mensajes ha enviado también lo hace de forma constante desde que se unió en diciembre de 2014. En definitiva, se aprecia la existencia de un *núcleo duro* que ha desarrollado unos fuertes lazos interpersonales. En las entrevistas se preguntó a cada usuario si mantenía algún tipo de relación con otros usuarios más allá del propio foro. Estas relaciones eran más bien escasas, pero se apreciaba claramente un interés por ir más allá de lo digital y conocer personalmente a otros miembros con quienes existía un cierto acuerdo tácito de mantener el foro activo en tanto construcción colectiva compartida.

¿Por qué se ha generado semejante volumen de información cuando hasta la fecha esto nunca había acontecido con ningún otro modelo de la marca en un foro de discusión en Internet? Es probable que se haya dado la *tormenta perfecta* con la concurrencia de tres grandes factores: (1) el producto en sí, que ha recibido una valoración en general muy positiva en el mercado; (2) un reducido grupo de usuarios muy proactivos, con roles complementarios y siempre atentos a mantener una tensión positiva en la conversación; y, por fin, (3) una herramienta sencilla, como el foro, con opciones de consulta también vía smartphone, que permite una organización suficiente del contenido a través de la reedición periódica del post inicial y del sistema de búsquedas implementado. A continuación, se repasa cada uno de estos factores.

En una de las entrevistas con profesionales de Orbea se nos explicaba que quizá era todo tan simple como que se había logrado “una gran bici a un muy buen precio”. Es decir, que en el fondo hay que acertar con el producto y esto no siempre sucede. A pesar de las habituales campañas de marketing, los productos alcanzan diferentes niveles de excelencia y solo en ciertas ocasiones se llega a niveles sobresalientes. Seguramente es el

caso de la Oiz. En este mismo sentido, la prensa especializada, a nivel nacional e internacional, también la trató bien en sus críticas¹¹³.

Mes	Usuarios										Total
	098	170	001	871	423	315	040	793	875	825	
09/17	43	30	78	80	11	3	91	28	8	16	1.178
08/17	29	35	54	102	14	4	73	30	23	15	1.298
07/17	72	64	104	117	44	8	31	40	14	46	1.383
06/17	97	86	88	87	58	7	34	52	14	22	1.208
05/17	82	124	91	102	101	16	14	56	29	19	1.559
04/17	91	75	81	99	60	11	28	50	40	72	1.410
03/17	133	45	88	17	83	15	27	41	47	50	1.353
02/17	150	21	100	66	14	29	33	28	29	71	1.410
01/17	215	95	167	79	203	65	35	29	44	59	2.203
12/16	107	26	40	40	25	8	30	14	12	28	1.011
11/16	160	62	71	10	61	34	35	26	10	27	1.370
10/16	99	97	98	47	47	51	35	29	39	16	1.420
09/16	78	110	54	216	55	27	7	8	34	22	1.553
08/16	96	92	49	315	15	32	36	30	33	37	1.992
07/16	230	107	113	257	97	35	140	55	21	59	2.424
06/16	199	76	67	336	22	51	100	47	33	22	1.913
05/16	158	63	67	16	34	10	61	21	22	11	1.222
04/16	163	111	64		46	27	25	22	14	18	1.273
03/16	119	106	64		81	24	21	35	13	9	1.146
02/16	50	116	74		53	19	4	38	17	16	1.086
01/16		101	89		69	28		24	24		1.132
12/15		106	55		79	31		28	26		1.048
11/15		134	63		148	19		21	24		1.044
10/15	51	89	17		29	22	2	8	17		650
09/15	96	71	25		43	20		10	22		680
08/15	89	43	24		9	27	14	28	18		661
07/15	27	30	57		30	13	6	19	8		626
06/15	91	49	36		22	6	11	23	31		779
05/15	101	100	13		16	11	5	29			839
04/15	132	82	19		12	34	1	22			992
03/15	122	119	39		63	43		30			1.171
02/15	270	126	37			78	26				1.318
01/15	199	140	32			126	44				1.338
12/14	236	171	36			184	106				1.829
11/14	226	147				129	35				1.163
10/14	150	140				62	51				909
09/14	74	77				25	49				384
08/14	14	68				16	45				217
07/14	3	5									20
Total	4.252	3.339	2.154	1.986	1.644	1.350	1.255	921	666	635	18.202

Tabla 31. Usuarios que han enviado mensajes todos los meses desde hace al menos un año.
Fuente: elaboración propia.

El segundo aspecto tiene que ver no ya tanto con el conjunto de todos los usuarios, sino más bien con un grupo reducido de ellos, que ha mantenido siempre el buen tono dentro del foro. Además de las intervenciones del usuario que lo puso en marcha para intermediar en posibles desavenencias, se observa cómo son varias las personas que habitualmente recuerdan aspectos de *netiqueta*, suavizan tensiones o devuelven la conversación a la Orbea Oiz cuando se había desviado hacia otros temas. A continuación se muestran un par de ejemplos en este sentido:

¹¹³ En el post inicial del foro se han recopilado algunas de estas críticas. En concreto, se citan las pruebas realizadas por estos medios (revistas en papel o medios online): mtbpro magazine, Mountain Rider, Ibero Bike, Bikes World, Solo Bici, ESMTBPRO y Vojo Magazine.

Hola, compis, no querría pisar en ningún charco, pero quiero dar un consejo: si al leer somos más selectivos, evitamos malentendidos, confrontaciones, malos rollos... pérdida de tiempo, al fin y al cabo. Yo no quiero perder el tiempo en este tipo de cosas, mi tiempo cuesta muy muy caro.

Intentamos dar nuestra opinión, a veces hay que dar marcha atrás y recular, porque igual que uno te da la razón, luego te la quita, nadie es más que nadie, y hay que saber leer y escuchar, estamos aquí para ayudarnos, darnos consejos. Esperad, que lo subrayo o algo... DARNOS CONSEJOS, OPINIONES... y algo que últimamente escasea: contar nuestras impresiones y poner fotos, pero todos podemos hacerlo;) ¡De eso se trata!

Venga, haya paz. @xxx y @zzz han querido sacar una sonrisa de un desastre, y no creo que precisamente sean famosos por tocar las pelotas, que se tiran el día ayudando a la gente del foro, sobre todo a los que estamos por este hilo.

Siento lo del incendio, es una gran faena, sin duda. Pero tampoco hagamos de esto una guerra, hombre. Desastres de este estilo los hay a patadas, y como dice @yyy, muchos de nosotros (que cada cual vea si se incluye) dejamos hecho un cisco todo.

¡Ojalá lleguen a tiempo los bomberos o el que sea para apagarlo y se pueda regenerar cuanto antes! y ojalá nos demos cuenta de que tenemos que cuidar aquello que pisamos con nuestras bicis.

Son de reseñar, por ejemplo, algunos casos concretos en los que se ha mostrado especial preocupación cuando alguien dejaba de escribir en el foro. Se puede destacar, en este sentido, un momento concreto en que uno de los usuarios habituales no participó durante tres meses. Enseguida comenzó la preocupación e incluso hubo intentos de contactar directamente con él por si estuviera en alguna situación delicada y se le pudiera ayudar. Cuando de nuevo volvió a participar en el foro, hubo unos cuantos mensajes que volvían a darle la bienvenida.

@zzz, nos tenías muy preocupados. Ya nos contarás qué te pasó (si lo crees conveniente, claro) porque aquí ha habido investigación, conjeturas, teorías varias, etc. y estuvimos a punto de llamar al CNI. En serio, hemos estado preocupados por ti, no era normal tanto tiempo sin saber nada de una persona tan activa y querida en este foro. Me alegro de volverte a leerte y a compartir. Un abrazo.

Yo, que no tengo Oiz, pero os leo desde hace meses (un hilo muy ameno, entretenido y bonito), también me alegro de la vuelta de zzz, echaba de menos sus comentarios. :-)

Bienvenido, zzz. Realmente se te echaba de menos por aquí. Y sin conocerte de nada más que de leerte, nos tenías preocupado.

Se rumoreaba que Orbea te había secuestrado para poder implementar un eje pasante en las Oiz.

Bienvenido, :-P

Qué alegría volver a leer tus comentarios, zzz. Te has perdido bastantes cosas. Me acuerdo del primer consejo que me diste cuando adquirí mi mulata: que me deshiciera de las Crossone. Y así hice; ahora llevo un montaje del maestro Kasper y qué diferencia. Y monoplato y esto y lo otro. Total, que de serie solo mantengo cuadro, horquilla y amortiguador, jajajaja

Pongo unas fotillos para que no se te haga muy pesado eso de ponerse al día.

Un abrazo y bienvenido, makina.

Así pues, dentro del hilo se han creado unos lazos de camaradería muy reseñables. En la medida en que el número de usuarios activos crece y, además, se mantiene el núcleo duro,

parece lógico predecir que el foro continuará su conversación durante mucho más tiempo, siempre que el producto satisfaga mínimamente las expectativas de los usuarios.

Respecto al tercer factor citado, esto es, la propia herramienta que proporciona el foro, es evidente que el elevado volumen de información puede conducir a la ya comentada *paradoja de la elección*. Ante una cantidad tan descomunal de datos, cualquier nuevo usuario se siente abrumado y puede que no consiga encontrar lo que necesita. Sin embargo, hay que poner en valor el post inicial del usuario que creó el foro: se trata de un mensaje diferente del resto, ya que es editado de vez en cuando por su creador a medida que aparecen nuevas informaciones de valor. Como indicaba una de las personas entrevistadas en Orbea: “yo quiero tener un usuario así para cada uno de mis productos”.

Así pues, si bien no hay una herramienta específica para informar de lo más destacado, el post inicial cumple con esta función. En el momento de redactar esta tesis doctoral, este post inicial se estructura en estos apartados:

- Links interesantes, con enlaces a los sitios web oficiales de Orbea relacionados con el producto y también a información aparecida en diversos medios de comunicación.
- Manuales y configuraciones, referido muy especialmente a las suspensiones.
- Pesos de los cuadros, de acuerdo con información proporcionada por varios usuarios.
- Problemas y soluciones: una lista que incluye las respuestas de Orbea a los problemas concretos de ciertos usuarios con sus bicicletas.
- Preguntas frecuentes: se explica cómo llevar a cabo algunas tareas de mantenimiento y sustitución de componentes que entrañan cierto grado de dificultad. Incluye incluso un vídeo oficial de Orbea.
- Rodamientos válidos para la Oiz, con sus referencias y algunas alternativas adicionales proporcionadas por los usuarios.
- Otras dudas, con un pequeño consejo que recomienda usar el buscador del foro.
- Guía de tallas, con medidas orientativas y un enlace al sitio web oficial de Orbea al respecto.
- Fotografías oficiales de los distintos modelos.

Tanto los usuarios como Orbea opinan de forma casi unánime sobre que este mensaje del foro sería idealmente la URL que se debería facilitar como primera referencia a cualquier persona que hoy en día necesitara información sobre la Orbea Oiz. Mucho más allá de lo que la marca ofrece en su propio sitio web o incluso de lo que se puede transmitir a través de los distribuidores, el contenido de este mensaje es la mejor de las opciones para disponer de una visión global de la Orbea Oiz como producto.

Sin embargo, cabe considerar otra perspectiva, más allá del producto, a la hora de entender qué es y qué quiere ofrecer la marca con la Oiz: desde la perspectiva aspiracional, la manera de transmitir qué es Orbea Oiz cambia mucho en la medida en que se supera la idea de producto para viajar hacia otros referentes. El foro, dado que dedica tantos mensajes al producto en sí, puede ocultar a veces ese universo de emoción vinculada a la economía de la experiencia, como se describía en el marco conceptual.

Sin embargo, el foro genera tal cantidad de contenido que pueden encontrarse muchos ejemplos de cómo se supera lo específico del producto. A continuación, a modo de

ejemplo, se recogen evidencias de contribuciones de cierto valor para la marca sobre cuatro aspectos importantes¹¹⁴:

1. Organización de las presentaciones de las gamas anuales

Ya que se dice que Orbea lee esto, me gustaría comentar cómo ha transcurrido la "presentación" de la 2017, por si le interesa a alguien. A estas alturas no es nuevo que todas las marcas hoy en día te van a vender y crear expectación de muchas formas. Con las inmensas posibilidades de la red se multiplica y me parece bien, PERO siempre que sea en positivo y repercuta en una buena experiencia para el usuario; me explico.

Lo visto por Orbea no creo que sea la mejor forma dar a conocer la Oiz 2017, da imagen de desorganización, con información confusa, mezcla en SU web fotos y características con modelos de 2016-2017 y, para colmo, además, durante mucho tiempo, no crea expectación positiva ni buena experiencia al usuario. En próximas presentaciones deberían hacerlo de otra forma. Scott es un buen ejemplo: te sacan al Nino con la nueva Spark, esperas unos días para ir filtrando imágenes REALES y a la semana o poco más ya tienes todos los modelos 2017 con todo lujo de detalle en la web oficial, independientemente de que siga en el catálogo la 2016, pero el usuario ya ha visto las novedades sin la sensación de que le están mareando y sacia sus ansias, jaja.

2. Organización de los usuarios frente a las marcas

Para quien le interese.

En el hilo de la Fox Sc han colgado un enlace de una petición de los vecinos portugueses hacia Fox, para que reconozcan y den solución al problema de bloqueos de la horquilla. Os pongo el enlace, ya que considero que puede ser de interés para muchos de los usuarios de la Oiz 2017.

<http://peticaopublica.com/pview.aspx?pi=PT85692>

3. Reflexión sobre pérdida de ventas por retrasos

¿Perder ventas? Cuando no dan abasto con la demanda no se pierden precisamente ventas. Y muchas veces no es culpa de Orbea. Muchas veces el problema viene del suministro de componentes, problema que también tendrán otras marcas.

Se ha explicado alguna vez el funcionamiento. No es exclusivo de Orbea. Orbea no fabrica para tener bicis en stock. Lo que fabrica está todo vendido.

Desde que salió la nueva Oiz en 2015 cada año han aumentado la producción y no precisamente un 5 o un 10 %, sino bastante más. Y a pesar de eso, cada año se repite el mismo problema. Una vez hecha la planificación, es complicado ampliarla ya que los suministradores difícilmente podrán afrontar la demanda extra.

Así que no queda otra que esperar los plazos para pedidos a fábrica o encontrar unidades en stock en alguna tienda, que las hay. Solo que esas unidades solo tendrán las opciones de configuración que permita la tienda.

Al final es un tema complejo y la mejor forma de reducir inconvenientes es anticipar el pedido, aunque ya sabemos que, una vez formalizado, la mayoría queremos la bici para ayer. El ansia nos puede.

4. Reflexión sobre la posibilidad de personalización de la Oiz mediante el programa MyO

¡En cuanto al MyO en la Oiz, lo veo IMPOSIBLE!

Con la demanda que hay de Oiz, no dan abasto a fabricar y servir. Imaginaos cada Oiz diferente con una pintura personalizada. Tendrían que multiplicar empleados, fábricas,

¹¹⁴ En el apartado 4.7.1.3 de esta tesis ya se aportaron algunos ejemplos como parte del estudio piloto.

maquinaria... En resumidas cuentas, un desembolso que ninguna marca o empresa, después de los años que hemos pasado de incertidumbre y caos económico, vaya a hacer en un futuro próximo; se van a cubrir bien las espaldas antes de intentar un desembolso o inversión tan grande.

¡De ahí que yo para la Oiz lo vea inviable en un futuro próximo! ¡Muy a mi pesar, porque como usuario a mí me gustaría!

Bueno, ya expresé mi opinión para que se enteren ahí arriba, jejeje;);)

¡En Mallabia, claro!

Por lo que respecta a datos comparativos con otros censos de bicicletas de montaña en ForoMTB del mismo nicho que la Oiz, esto es, de doble suspensión, orientadas a XC, la tabla 32 refleja la situación a fecha 8 de diciembre de 2017. Incluye también los datos de otros dos modelos de Orbea cercanos a la Oiz: la Occam y la Alma. Está ordenada en forma decreciente según el número de mensajes diarios.

Modelos con censo	Mensajes por día	Mensajes	Visitas por día	Visitas	Inicio	Días	Mensajes por visita
Censo Orbea OIZ 29"-27,5" 2015 - ...	40,36	49.761	2.339,16	2.884.187	25/07/14	1.233	1,73
Specialized HT y Epic S-Works 29	23,99	54.096	1.874,40	4.226.766	07/10/11	2.255	1,28
Cannondale Scalpel SI	18,23	10.372	1.374,25	781.948	19/05/16	569	1,33
El post la Specialized Epic 29er	17,12	32.561	1.365,40	2.596.997	24/09/12	1.902	1,25
Censo Scott Spark 29	11,29	22.132	711,09	1.394.442	27/07/12	1.961	1,59
Orbea Alma 29er	11,05	20.979	903,59	1.715.916	27/09/12	1.899	1,22
Cannondale Scalpel 29er	8,93	18.090	761,83	1.543.463	23/05/12	2.026	1,17
BMC FourStroke FS01 y FS02	5,21	7.530	343,33	496.458	24/12/13	1446	1,52
Orbea Occam 29"	4,12	8.098	425,64	836.376	23/07/12	1.965	0,97
Trek Top Fuel SL 29"	3,08	2.560	219,35	182.284	31/08/15	831	1,40
Giant Anthem 29	1,23	2.361	115,25	222.084	30/08/12	1.927	1,06
Santa Cruz Tallboy	1,37	2.619	111,90	214.627	08/09/12	1.918	1,22

Tabla 32. Comparativa con otros foros similares en ForoMTB a fecha 8 de diciembre de 2017.

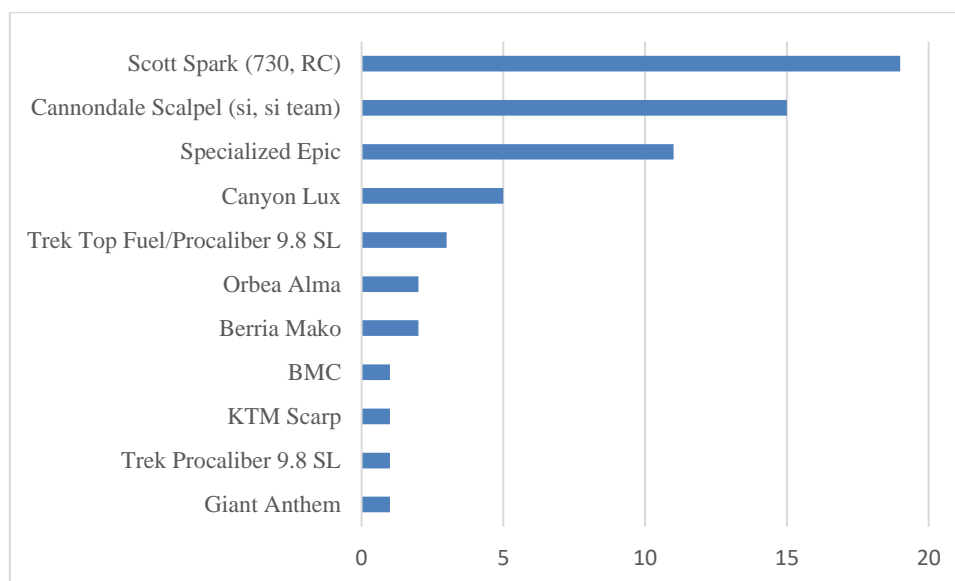
Fuente: elaboración propia.

La tabla incluye información tanto del número de mensajes como de las visitas que cada foro recibe. En la última columna se ha calculado la proporción de mensajes frente a la de simples visitas, lo que representa también otra forma de medir el grado de participación: no solo se consulta, sino que se participa. La cifra refleja el número de mensajes por cada 100 visitas.

Como puede apreciarse, se echan en falta algunas marcas competidoras, entre las que destaca Canyon, quizá porque dispone de su propio foro patrocinado dentro de ForoMTB. Alrededor de la Epic de Specialized hay abiertos dos hilos: uno específico abierto el 24 de septiembre de 2012 y otro que incluye contenido referido no solo a este modelo, sino también a otra bicicleta de montaña de XC que solo lleva suspensión delantera. Por su parte, para la Scalpel de Cannondale también hay dos censos: uno más reciente, a partir de la actualización de 2016, y otro más antiguo, que procede de 2012, pero que todavía cuenta con cierta actividad.

Por completar este dibujo de bicicletas competidoras, cabe señalar que en el cuestionario online se incluyó una pregunta abierta, la 95, en la que se preguntaba lo siguiente: *Si no tuvieras una Oiz, la marca y modelo que elegirías para disfrutar de una bici de similares características sería...* El gráfico 17 recoge el resumen de las bicicletas que se identificaron como alternativa. Aquí sí que aparece la opción de la Canyon Lux en cuarto lugar. Sin embargo, cuando mediante análisis masivo de texto se busca el nivel de uso de la palabra “Canyon” dentro del foro de la Oiz, el dato es que no aparece ni siquiera entre las mil primeras.

Gráfico 17. Bicicletas competidoras de la Oiz, según respuestas de los usuarios.



Fuente: elaboración propia.

De vuelta a la comparativa con otros censos albergados en ForoMTB que reflejaba la tabla 32, los datos del censo de la Orbea Oiz no dan lugar a dudas: resulta ser el más activo tanto por el número de mensajes que se envían al día, como por el número de visitas o por la actividad de mensajes enviados frente al de las meras visitas. Aún no es el censo con mayor número de mensajes ni de visitas, pero teniendo en cuenta que en él se publican al día diecisiete mensajes más que en el de la Specialized HT y Epic S-Works 29, es probable que acabe siéndolo.

De los datos anteriores conviene destacar que es este también el hilo de discusión con mejor ratio de mensajes por visita. Es decir, las personas que llegan a él son comparativamente las que más participan. No se dedican simplemente a mirar, sino que demuestran un comportamiento activo, al menos en comparación con lo que sucede en otros censos.

En cuanto al tipo de contenido que se comparte en el foro, hay que remarcar la relevancia de las fotografías. Así, en el momento en que alguien se presenta, si indica que ya posee una Oiz, se le suele indicar *amablemente* que “No foto, no Oiz”:

¿La has pedido entonces monoplato? Porque los que llevan el mando de dos posiciones es porque llevan monoplato. Y sí, que te ponga el tendero el de tres posiciones de Fox, que funcionará de p... m... ¡Bueno, a mí me funciona bien! ¡Fotos, compi! ¡No foto, no Oiz!

En muchas ocasiones se comparten fotografías con gran nivel de detalle, especialmente cuando se quiere solicitar opinión acerca de pequeños defectos: rayas, fisuras, rozamientos, etc. Además, es evidente que el ego de cada cual pasa por mostrar *su obra* al resto de miembros. Todo el mundo quiere que los demás vean su bicicleta, con las personalizaciones que haya incorporado. De ahí que las fotografías, y en menor medida los vídeos, sean muy habituales.

Por otra parte, el 35,3 % de los envíos utilizan la función *quote*, mediante la cual insertan todo o parte del mensaje al que están contestando. Es una cifra considerable, lo que muestra un notable orden en las conversaciones. En vez de lanzar un mensaje que se encadena como uno más del foro, pero que puede hacer difícil saber a quién se está contestando, el uso de esta función ayuda a mantener relativamente limpio el diálogo. Hay incluso mensajes que contestan a varios a la vez. Los que, por ejemplo, incluyen dos *quotes* alcanzan la nada desdeñable cifra de 1.175. Como curiosidad, se debe indicar también que un solo mensaje llegó a contestar a nueve diferentes a la vez, con sus correspondientes citas.

En cuanto a la extensión de los mensajes, la tabla 33 los muestra agrupados por intervalos. Destacan los 144 mensajes correspondientes a envíos que incluían solo una fotografía y ningún texto. En el lado contrario, el mensaje más largo es el primero del foro, ya comentado. Su carácter especial, de resumen de aspectos importantes sobre los que se ha conversado, justifica que su extensión supere los 20.000 caracteres.

Número de caracteres	Número de mensajes	%
0 (solo imagen)	144	0,31
De 1 a 100	5.098	11,03
De 101 a 250	11.972	25,91
De 251 a 500	14.457	31,28
De 501 a 1.000	10.153	21,97
De 1.001 a 5.000	4.319	9,35
Más de 5.000	69	0,15

Tabla 33. Clasificación de los mensajes en función de su extensión.
Fuente: elaboración propia.

Los resultados de participación que se han mostrado permiten constatar también que se dan múltiples niveles de intervención. Ya se sabe que ciertos usuarios líderes mantienen una participación constante a lo largo del tiempo y que en cierto modo sus roles se complementan. Los hay más orientados a generar buen clima mediante mensajes que ponen en valor lo que han enviado otros usuarios, como puede ser una fotografía de su bicicleta, un detalle de montaje o una ruta que han realizado. De otro lado, hay quienes adoptan un rol de resolver dudas técnicas y a quienes se pregunta habitualmente por detalles de montaje, compatibilidad de componentes o labores de mantenimiento de alta complejidad técnica.

Cuando se habla de *niveles de participación* hay que considerar, por tanto, tres variables: el nivel tecnológico del contenido que se comparte, la orientación a mantener y consolidar las relaciones sociales dentro del colectivo y, por último, la frecuencia de intervención.

Respecto al nivel tecnológico, la simple alusión a los “gurús” indica que se está solicitando una intervención cualitativamente de valor en lo tecnológico:

Me vais a perdonar este inciso, pero necesito unas aclaraciones por parte de los gurús. Yo en esto de la "mecánica" llevo poco y hay muchos conceptos que se me escapan; cuando os ponéis a charlar sobre cosas no muy técnicas, veo que peco de falta de información. A lo que iba: ¿alguien puede explicarme con dos palabras cuando habláis de ejes de 9 mm, 10 mm, etc. y qué ventajas parece ser que tiene tener un eje más grande? ¡Gracias y disculpad mi ignorancia!

Hola. Refloto este post encontrado con el buscador para convocar a los "Oiz's gurús": voy a desmontar mi basculante; hoy en una baja fuerte creo que ha flexado algo lateralmente porque he soltado el punto de giro de abajo y el palito (no me sale el nombre) y había como "tensión" acumulada de esa flexión lateral. Tengo el basculante trasero fuera y ahora mi gran duda: ¿echo algo de grasa en el punto de arandela/cuadro en esa zona? Llevaba de casa poca y sucia, pero llevaba. Yo tengo la grasa de carbono tacx, la de la foto, pero no creo que sea la correcta, ya que aumenta la fricción. También tengo una de Shimano verde que uso en el pedalier. ¿Cuál uso? ¿Debo comprar mejor otra de teflón o esta verde de Shimano me sirve? [La respuesta le indicó que era mejor usar la grasa para carbono.]

Desde el punto de vista de la participación orientada a la relación social, este mensaje puede servir como ejemplo perfecto para comprender cómo se refuerza la camaradería:

¡Eres mi ídolo! Montas más que yo, sufres muchísimo y disfrutas una barbaridad; yo también disfruto muchísimo, pero hay que tener bemoles para padecer dando pedales. De eso se trata, de disfrutar, eso es lo que nos une; me alegro de que pronto te puedan operar, cruzaremos los dedos para que en un par o tres meses vayas más cómodo en tu maquinón, ligera, ligera y precios. Yo he intentado mejorar el peso más, pero no lo veo fácil, y eso que llevo cassette xtr, cadena ídem, rotor rex 1.2, discos xtr, manillar lyti y potencia, San Marco aspide carbón, pero no bajo de 11,270, no sé cómo lo haces. ¡Y con doble plato! Yo podría bajar con otros frenos que no sean slx, pero es que frenan muy bien, y ruedas, pero es que van muy bien las x1700, y pedales, que llevo xt, pero nada más se me ocurre, aparte del monoplato, pero hay que sacar todo a esta transmisión. Un abrazo y suerte con la operación, ya contarás que tal fue todo. P/d cuenta tu secreto del peso, ¡andaaaaaa! Jijijiji

Así pues, la participación en el foro se mantiene alta en comparación con otros foros, debido a la combinación de una serie de factores. No hay duda de que se ha generado orgullo de los miembros hacia el propio foro. Se es consciente de que no es muy habitual en Internet conseguir esta combinación de calidad y cantidad de la conversación. Mientras el producto satisfaga las expectativas, es lógico pensar que mantendrá el nivel de la participación.

5.2.1. Nada se pasa por alto en un hilo propiedad de los usuarios

La investigación realizada con el foro de la Orbea Oiz confirma la ley de Linus: “dado un número suficientemente elevado de ojos, todos los errores se vuelven obvios” (Raymond, 2001). No puede ser de otra manera, habida cuenta del volumen de la conversación. Si bien la mayor parte de los mensajes tratan de aspectos técnicos (de mayor o menor complejidad), el espectro de temas abordados es amplísimo. Como ya se mostró en el apartado destinado a la prueba piloto, se habla de todo lo que rodea a la bici. Más de tres

años y medio de conversación a través de 46.212 mensajes lo hacen posible. Una manera sencilla de comprender el alcance de los temas abordados es usar alguna herramienta de análisis masivo de texto. Al igual que se hizo durante el estudio piloto, se ha hurgado en el contenido de los mensajes a través de Tagul, hoy en día WordArt.

Después de eliminar de la observación las *stop words* o palabras vacías de significado y de agrupar semánticamente ciertos conceptos relacionados entre sí, el resultado del análisis masivo de texto queda representado a través de la ilustración 31. Confirma lo que ya se observó mediante este mismo tipo de análisis en la prueba piloto. En esta ocasión se ha ampliado a cien el número de palabras más repetidas, frente a las cincuenta empleadas en su momento. Continúan muy presentes las cuestiones referentes a peso, rueda, talla, cuadro, plato y otros componentes, así como las palabras “tienda”, “problema” y otras que indican actividades relacionadas con la bicicleta. Igualmente, la palabra “foto” sigue siendo una de las más mencionadas, como evidencia del poder de los ejemplos visuales para aprender.

Ilustración 31. Nube de las 100 palabras más empleadas en los 46.212 mensajes analizados.



Fuente: elaboración propia a partir de wordart.com.

La tabla 34 muestra las cien palabras más utilizadas. La gran mayoría aparecen en un contexto directamente vinculado al producto, pero otras admiten una interpretación más amplia. Al tener en cuenta el sentido de la conversación, se ha procedido a realizar diversos tipos de agrupación, a fin de evidenciar la amplitud de temas y enfoques. Si se utiliza, por ejemplo, la clasificación que aporta el Manual de Oslo en cuanto a los ámbitos de innovación, enseguida surgen datos interesantes.

Destaca, desde luego, el contenido relacionado con el producto en su conjunto o con sus componentes, que representaría el 91 % de las palabras utilizadas. En este sentido, el peso principal corresponde a los componentes, que suponen más de una tercera parte de las palabras empleadas: en concreto el 33,4 %.

Palabra	Veces	Palabra	Veces	Palabra	Veces	Palabra	Veces
Oiz	19.305	Amortiguador	4.019	Medida	2.217	Sl	1.487
Bici	13.218	Mal	3.923	Doble	2.212	Ikon	1.473
Peso	9.769	Bajar	3.830	Pregunta	2.180	Par	1.466
Rueda	7.692	Kg	3.639	Garantía	2.167	Cubierta	1.456
Orbea	7.480	Comprar	3.638	Disco	2.146	Boost	1.434
Tienda	7.458	Duda	3.613	Marca	2.110	Kit	1.423
Foto	6.620	Biela	3.574	FSA SLK	2.072	Scott	1.392
Gramo	6.519	Sillín	3.561	Race Face	2.030	Euro	1.368
Cuadro	6.485	Km	3.498	Foro	1.974	Venta	1.321
Cambio	6.124	Negro	3.352	Suspensión	1.960	Trail	1.293
Talla	5.678	Cables	3.283	Kashima	1.959	Terreno	1.279
Xt	5.459	Montaje	3.282	Componente	1.953	Prueba	1.272
Horquilla	5.390	Posición	3.160	Mavic	1.927	Cassette	1.212
Problema	5.384	Carbono	3.118	Xtr	1.838	Entrepierna	1.211
Plato	5.132	Monoplato	3.062	Basculante	1.829	Pedido	1.186
Tija	5.014	Salida	3.055	Rígida	1.829	Pedalier	1.180
Subir	4.830	Ruta	2.692	Tornillo	1.826	Twinloc	1.170
Mando	4.619	Modelo	2.503	Cadena	1.816	Buje	1.161
Compañero	4.433	Bloqueo	2.477	Sensación	1.785	Naranja	1.154
Mm	4.305	Opción	2.473	Presión	1.647	Pastilla	1.143
Manillar	4.300	Color	2.306	Sram	1.609	Sensacion	1.133
Freno	4.262	Pedal	2.268	Espera	1.609	Pata	1.120
Potencia	4.190	Shimano	2.267	Cm	1.577	Omr	1.116
Fox	4.183	Ligera	2.262	Mano	1.555	Tope	1.112
Precio	4.118	Altura	2.225	Piñón	1.500	Slx	1.107

Tabla 34. Las 100 palabras más utilizadas en el foro.
Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, se observa también un conjunto de palabras cuyo uso tiene que ver con los plazos de entrega, la relación con la tienda, la garantía u otros servicios que superan el producto y que representa el 38,8 % del total. Hay que indicar que algunas palabras no se clasifican solo en una categoría. Las palabras referidas a la organización o al proceso reciben mucha menor atención, aunque su interpretación para vincularlas a esos ámbitos es más complicada. No obstante, según la categorización realizada, suponen, respectivamente, el 28,9 % y el 25,7 %. A modo de resumen, la tabla 35 muestra las principales temáticas abordadas clasificadas según el Manual de Oslo.

Ámbito	Temáticas
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Peso del producto. • Prestaciones y calidad de componentes. • Comportamiento de la bicicleta frente a otras competidoras. • Estética, sobre todo, referida a diseño general y pintura. • Evolución a futuro del producto. • Cómo realizar determinadas tareas de mantenimiento o sustitución de componentes.
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo aplicar las condiciones de la garantía. • Cómo presentar productos. • Cómo realizar la vigilancia tecnológica.
Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo estructurar la relación con los usuarios. • Relación de la marca con proveedores de componentes.
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Plazos de entrega. • Descuentos y condiciones de compra. • Relación con la tienda. • Prescripción de compra vía <i>influencers</i>.

Tabla 35. Resumen de las temáticas abordadas en el foro, clasificadas según el Manual de Oslo.
Fuente: elaboración propia.

Es obvio que un colectivo de 900 personas capaz de cruzar casi 40 mensajes diarios desde julio de 2015 y que continúa haciéndolo, no puede dejar de abordar ningún aspecto relacionado con el producto en cuestión. Son muchos los ojos que lo repasan y con miradas que sí, se solapan, pero que también se complementan. Solo de esta forma se es capaz de caer en la cuenta, por ejemplo, de que un eslabón de la cadena no está como debiera en un documento de presentación de la bicicleta por parte de la marca. Es lo que se puede apreciar en la ilustración 32.

Ilustración 32. Ejemplo de detalle que evidencia cómo aplica la Ley de Linus.



Fuente: ForoMTB.

Desde la perspectiva del producto, para comprender que se acaba hablando de todo, hay que tener en cuenta que llega un momento en la conversación en que la bicicleta se despieza al completo y se analiza componente por componente, sobre todo con el objetivo de conseguir reducir el peso sin perder prestaciones o incluso mejorando el producto. Esta mirada meticulosa a cada pieza genera un enorme arsenal de información. Para muestra, se puede consultar este ejemplo de un miembro del foro que ha conseguido reducir el peso de la bicicleta hasta dejarla en menos de nueve kilogramos.

Manillar Darimo 700mm UD 87g
Tija Darimo 31,6x400 3k 96,2g
Sillín San Marco WIDE FX Carbon 124 g
Potencia Extralite 80mm 69g
Frenos XTR
Puños red monkey rojos
Bloqueo Twinlock
Maneta de cambio trasero XT
Horquilla Fox SC factory Kashima
Ruedas Kasper 1189g:
Aro 23/25mm de ancho, radios MarwiTi, buje trasero 240s con ratchet 54 y delantero extralite
Pastillas de freno galfer Pro (las verdes)
Bielas Race Face Next SL 170mm
Pedales Xpedo M8-force ti 213g

*Pedalier Rotor, no sé cuál.
Plato Woolfetooth 30 Dientes creo que 58g
Amortiguador Kashima de serie, creo que el DPS.
Cassette Ethirteen 9-46 305g
Cambio XTR
Cubierta delantera X-RaceSport 535g
Cubierta trasera RaceKing RaceSport 515g
Líquido X-Sauce
Discos de Frenos XT ice Tech de Serie (se pude quitar un pico de peso, pero van de lujo)
Portabidón LifeLine Carbono 21g
Sensor de candencia Garmín que funciona con acelerómetro (pesada con ello)
Soporte Sram Quick View para Garmin (pesada con ello)
Taponos de plástico 5g
Válvulas rojas de Kasper con taponos de aluminio de Aliexpress.*

Si se me olvida algo, ya editaré.

Y, por supuesto, se añade la fotografía, como muestra la ilustración 33, que da fe del logro conseguido, en este caso con el peso.

Por fin el objetivo cumplido con el peso de la bici, aun así, alguien sabe qué medida tengo que buscar para cambiar el tornillo de la tapa de la potencia.

Ilustración 33. Objetivo cumplido para bajar la Orbea Oiz de los 9 kilogramos: 8,93.



Fuente: ForoMTB.

Así pues, la combinación entre la gran cantidad de personas que intervienen, la frecuencia del envío de mensajes, el tiempo transcurrido y el gran abanico de intereses conduce a un tratamiento exhaustivo de cualquier tema relacionado con la bicicleta. El hilo de discusión

aborda un sinfín de cuestiones relacionadas, en su más amplio sentido, con la bicicleta como producto y también con la preventa, la venta y la postventa. Al margen de la capacidad de una marca para traducir esta conversación en conocimiento, no hay duda de que interesa monitorizar lo que se dice en el foro.

La literatura académica refiere frecuentemente que las personas usuarias, frente a las marcas, se mueven por motivaciones diferentes cuando proponen innovaciones, sean incrementales o radicales. Una de las voces de mayor prestigio a este respecto es la de Eric Von Hippel, quien desarrolla esta afirmación ampliamente en su último libro, *Free Innovation* (2017). Pues bien, los resultados de esta investigación avalan su propuesta. Tanto en las entrevistas realizadas a los usuarios como en las que se mantuvieron con profesionales de Orbea, se comparte la idea de que el censo de la Oiz en ForoMTB es propiedad de los usuarios y que, por tanto, es muy importante respetar su espacio.

Se presentan a continuación un par de ejemplos de entrevistas a profesionales de Orbea.

Tengo clarísimo que la marca tiene que ceder el protagonismo. Ni se te ocurra pensar que tú eres el protagonista. Los protagonistas son ellos. Y es que quieren serlo. En cuanto tú intervengas y el foco te apunte a ti...

Una salida en bici y una comida para hablar, una conversación con gente de desarrollo de producto. Empoderarles aún más, pero a ellos, empoderarles a ellos.

Aquí hay una declaración de principios. Hay una frontera que es muy delicada [...]. Les debemos respeto, no pueden ser instrumentos.

Hay gente que se está esforzando para que haya este tipo de foro. Los foros cubren un hueco. Nosotros correríamos mucho riesgo si enlazamos en nuestra web al foro. No podemos equivocarnos, es como David contra Goliath. Los usuarios pueden ver a la marca como Goliath y es muy fácil criticar. El riesgo de equivocarnos al participar es enorme. Es muy interesante monitorizar, pero con mucha perspectiva, con cuidado, porque estás ante un público que no dominas.

Lo cogería con muchas reservas, me quedo con un focus group superlimitado en el que pueda trabajar con un grupo manejable de 20-25 personas en varias rondas y además con un grupo de profesionales.

El volumen de información que se genera en estos foros es inmanejable.

Además de la particularidad de tratarse de un medio con su cultura propia y que las marcas podrían monitorizar –aunque deberían ser muy cuidadosas si en algún momento quisieran intervenir–, se reconoce también un complejo ecosistema de relaciones e intereses. Es lógico considerar que la exposición a la que cada usuario se somete con sus aportaciones implica cierta intención de mostrar su ego personal. La marca puede aparecer como un agente poderoso, interesado sobre todo en vender, y que, por tanto, intenta *usar* el foro en su beneficio.

Por su parte, los usuarios también manifiestan de forma mayoritaria que no son partidarios de la intervención directa de la marca en el foro. En algunas ocasiones se hace alusión al problema que otra marca, Canyon, está teniendo con un foro patrocinado que abrieron en ForoMTB. Se presentó como una manera de canalizar la relación con los usuarios: algo parecido a un servicio postventa ubicado en un espacio en el que ya existía una importante conversación de usuarios, como era el caso de ForoMTB. Sin embargo, la conversación enseguida devino en reproches de clientes que muestran su descontento, no siempre de forma *comprensiva* con la marca.

Esa experiencia, que algunos de los miembros del censo de la Oiz conocen bien, previene al usuario contra la intervención directa de la marca. Debido, por un lado, a los previsibles retrasos en las entregas y, por otro, a los problemas derivados de averías que pueden provenir de muy diferentes causas, el tono de la conversación puede volverse muy negativo. Por otra parte, hay también usuarios que recurren a su experiencia en organizar foros en torno a otras de sus aficiones personales para argumentar por qué prefieren que la marca se mantenga al margen del foro. Es el caso de una persona que practica la acuariofilia, que vio cómo las marcas quisieron ocupar un papel que no les correspondía y tuvieron problemas debido a ello.

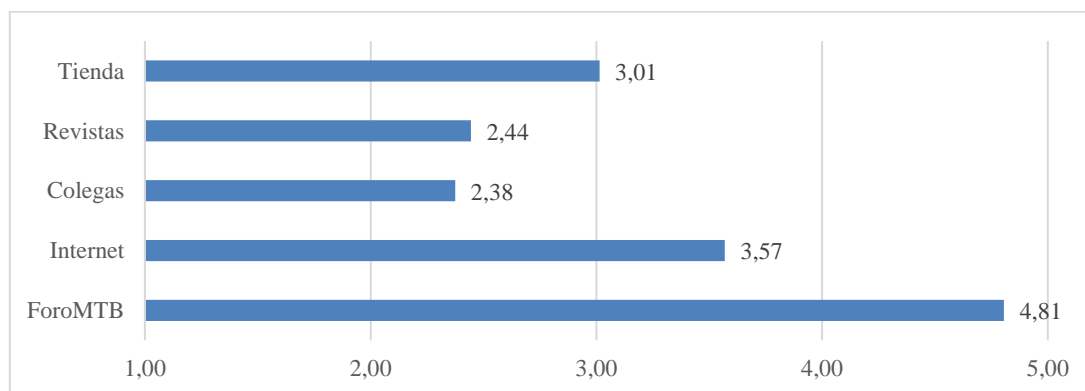
Sería mejor que Orbea se mantuviera en el anonimato porque se puede desvirtuar el foro, habría malos rollos, disputas. ¿Para cuestiones técnicas? Podría ser, pero, insisto, mejor que estuvieran en el hilo de forma anónima. Desde luego, sería ideal que foreros y Orbea colaboraran, pero no lo veo en el foro directamente.

Tengo una bici Canyon de carretera y me coincidió con problemas de retrasos, cambios de servidores, etc. Al final a la marca le llovieron hostias por todos lados.

No veo claro que se pueda impulsar un hilo por parte de la marca, quizá con subdivisiones, pero pudiera no ser en ForoMTB.

El caso es que, de acuerdo con los resultados del cuestionario online, para los usuarios del foro, esta es, como no podía ser de otra manera, su fuente principal de información respecto a la bicicleta, muy por encima del resto de medios, tal como refleja el gráfico 18. Cabe considerar cierta endogamia en el sentido de que quienes han comprado un producto por el que han desembolsado una considerable cantidad de dinero necesitan reafirmarse en lo adecuado de su elección. Pero más allá de estos sesgos, hay que tener en cuenta el considerable volumen de visitas que recibe el foro: una media de 2.339 al día, tal como se comentó antes. Parece lógico pensar que se trata de una fuente de información especializada en torno a la Orbea Oiz y con elevada reputación.

Gráfico 18. Fuentes de información utilizadas por los usuarios.



Fuente: elaboración propia.

En este mismo sentido destaca la escasa credibilidad que merecen los medios tradicionales. Las revistas reciben una valoración que apenas llega a la mitad de la que se concede al foro. Además, solo un 26 % de los usuarios afirma leer revistas habitualmente, mientras que otro 26 % declara que no las lee nunca. Esto es algo que se ha confirmado en entrevistas con profesionales de Orbea: la influencia de los medios especializados ha caído. Siguen siendo relevantes, pero en menor medida.

En resumen, el foro aparece como un medio de información *de los usuarios y para los usuarios*. Conscientes de que se ha organizado una auténtica comunidad de personas apasionadas con la Orbea Oiz que se relacionan entre sí con educación y cuya frecuencia de conversación aguanta el paso del tiempo, el orgullo por lo conseguido es más que evidente¹¹⁵.

Por otra parte, es interesante constatar la influencia que el foro supone para sus miembros. Esto resulta evidente al observar cómo actúa para convencerlos en sus decisiones de compra. El primer mensaje que se envía tiene que ver en muchas ocasiones con aclarar dudas, de manera que no es raro leer que alguien haya acabado comprando la bici debido a lo leído en el foro:

*Buenos días.
Llevo siguiendo este post desde la pestaña 300 (ha ayudado a adquirir una Oiz).
Pues bien, después de esperar 2 semanas y media, ya la tengo. La bici es una pasada, pero, después de 2 salidas, he visto que la barra derecha de la horquilla tiene esto, la he llevado al tendero y me ha dicho que no es nada grave pero no me fío. ¿Cómo lo veis?
[Incluye una fotografía.]*

El foro “ayuda a adquirir una Oiz”. Los miembros del foro quieren aprender de la mano de otros usuarios por simple observación. Necesitan comparar su bicicleta con otras que están siendo mejoradas por los usuarios del foro:

Llevo poco en este foro y encima sin Oiz (de momento); por eso me gustaría ver vuestras makinas.

En este sentido, es fácil descubrir que ciertos usuarios líderes realmente disponen de ascendencia sobre los demás. Es muy habitual referirse a ellos como los “gurús”, como se indicó anteriormente, al tiempo que se les suele solicitar opinión expresa sobre ciertos asuntos, aunque también se observan aportaciones que refuerzan el valor del colectivo en su conjunto y de ciertos usuarios en particular:

*Bueno, también debes conocer la espectacular Oiz de @user001 con sus puños rosas...
;) la sub10 de @user613... y @user252 la incombustible Oiz con plato 32 de @user315
la de puños amarillos de @user875... las brutalmente montadas de @user595 y
@user423....
¡Y las que me dejo, y que me perdonen, de los compañeros que hacen grande este hilo!*

Desde una perspectiva cuantitativa es muy interesante el análisis estadístico de los *likes* y los *útiles* que se asignan a los mensajes para comprender los procesos de influencia mutua. Hay que recordar que se trata de formas muy simples de asignar valor al contenido que se comparte. De hecho, si se suman *likes* y *útiles* se llega a los 47.533, cifra algo superior al número total de mensajes enviados, que es de 46.212.

Así pues, se observa un doble nivel de influencia del foro. El primero tiene que ver con lo que acontece en sus dinámicas internas. Los miembros interactúan y se influyen mutuamente, con procesos sólidos que se asientan con el paso del tiempo: *todo el mundo se conoce y saben de quién fiarse*. Por otra parte, el foro se constituye en fuente de

¹¹⁵ Frente a este producto en concreto, la Orbea Oiz, y el tipo de usuario que se analiza en esta investigación, los datos de CETELEM (2017) indican que solo el 22 % de quienes adquieren una bicicleta consideran los foros de Internet como una de las fuentes de información determinantes en su proceso de compra. Esta investigación señala que la mitad de los usuarios toman su decisión sin consulta previa con nadie y que el 26 % se asesora a través del personal de ventas de las tiendas.

información reputada para decidir la compra, tanto por lo que en él se expresa como por el simple hecho de que una búsqueda en Google de “Orbea Oiz” devuelve como uno de los primeros resultados el foro que aquí se analiza.

5.2.2. Conocimiento complementario, pero ¿se generan innovaciones?

No hay duda de que la posición del usuario y de la marca para *saber del producto* es muy diferente. En el primer caso se deriva (1) de su análisis como opción de compra y ante un producto que se presenta, claro está, *terminado*¹¹⁶, y (2) del uso que le da a la bicicleta y su capacidad de observar y *sentir* lo que ofrece. La marca, en cambio, dispone de ventaja porque ha conocido el producto de forma progresiva, a medida que lo ha ido desarrollando. Sin embargo, el número de personas que como usuarios *sienten* la bici es mucho mayor que el de los profesionales que han intervenido en su diseño. Se conforman como un colectivo muchísimo más numeroso que el de las personas que, desde la perspectiva de la marca, interactúan con el producto¹¹⁷.

Dicho lo anterior, hay que remarcar que no existe un consenso claro respecto a la calidad del conocimiento que se genera en el foro. Tanto desde la perspectiva de la marca como desde la de los usuarios, las opiniones no coinciden. Por ejemplo, desde la perspectiva de la marca se han escuchado puntos de vista contrapuestos:

Los usuarios saben más que nosotros.

Hay cuestiones que la mayor parte de la gente de aquí no las sabría contestar, solo lo podría hacer el product manager [se refiere al contenido del primer post del foro].

Yo necesito una persona así para cada plataforma, está trabajando para nosotros [se refiere a la persona que puso en marcha el foro].

Hay mucho nivel medio-bajo, bikers de salón, de postín, gente que habla más que lo que sabe. Se han pasado a otras formas de charlar: del bar y de quedar físicamente se han ido al WhatsApp y a Facebook. Como herramienta de innovación, el foro ha perdido. Sirve para contrastar, más que como tendencia. Hace algunos años sí que era así, de mayor nivel. Ahora puede servir para dudas más normales, de estilo FAQ.

Si lo que buscamos son opiniones de los propios usuarios, estas son algunas otras muestras que evidencian puntos de vista distintos:

Me veo demasiado pequeño.

No tenemos el suficiente nivel como para opinar al respecto. Hay muchísima gente que no está en el foro y que sabrá mucho más. Salí con uno que tenía una LTD y no conocía este censo de la Oiz. Hay mucha gente que no está aquí y tiene Oiz. No creo que tengamos suficiente fuerza. No creo que le aportemos tanto. Sí que le daría la URL de la página de comienzo del foro: referencia inicial del producto.

¹¹⁶ Si bien el producto se entrega montado de acuerdo con la petición del cliente, es muy habitual, como ya se ha indicado en varias ocasiones, cambiarle componentes desde el momento en que se recibe.

¹¹⁷ En este concepto de marca habría que incluir obligatoriamente a las personas profesionales que trabajan en las tiendas y que venden el producto en cuestión, no solo a quienes trabajan en Orbea.

En el foro hay opinión cualificada, pero, claro, depende de quién lo diga. Te puedes fiar hasta cierto punto.

Si no lo hacen (usar el foro para evolucionar la bici) son idiotas. Qué mejor instrumento pueden tener para contrastar la opinión de los usuarios que un foro como este. Antes había que hacer una encuesta. Ahora tienes el foro con opiniones diarias: qué mejor que eso para evolucionar el producto. Aquí hay conocimiento. Me sorprende lo que sabe la gente, es impresionante. Hay gente que es ingeniera, que son mecánicos de bicis: saben y te hacen saber.

Si bien el acceso a la información es cada vez mayor por parte de los usuarios, parece lógico considerar que su aproximación al conocimiento del producto se complementa con el de la marca. En el marco conceptual ya se explicó cómo convenía entender que hoy en día se generan dos tipos de conocimiento que deben sumar: profano y experto. Los usuarios disponen de un rango mucho más amplio de experimentación. No solo porque conforman un grupo mucho más numeroso que el de los profesionales de la marca, sino también porque no se sienten atados a ningún proveedor de componentes en particular.

El foro experimenta con *mezclas* que quien fabrica y diseña la bicicleta no se puede permitir, como se detalla más adelante, en la página 229, al citar el caso de un usuario que ha montado en la Oiz una horquilla de suspensión exclusiva de una marca competidora. Este tipo de actitudes configura el foro como un auténtico laboratorio de experimentación. Al igual que el fabricante lleva a cabo diversos ensayos en sus instalaciones antes de lanzar el producto al mercado, los usuarios realizan los suyos con material real, que ya está rodando por pistas y senderos.

La actitud de la marca y de los usuarios ante el conocimiento es diferente. La marca se maneja con mayor precaución; el usuario normalmente lo *airea a los cuatro vientos*. Si alguien sabe, a partir de sus pruebas, con sus aciertos y errores, cómo afinar la línea de cadena al pasar de dos platos a uno solo y consigue que *todo vaya como la seda*, estará deseando compartirlo. Así será feliz, en la medida en que otras personas se puedan valer de lo que él aprendió.

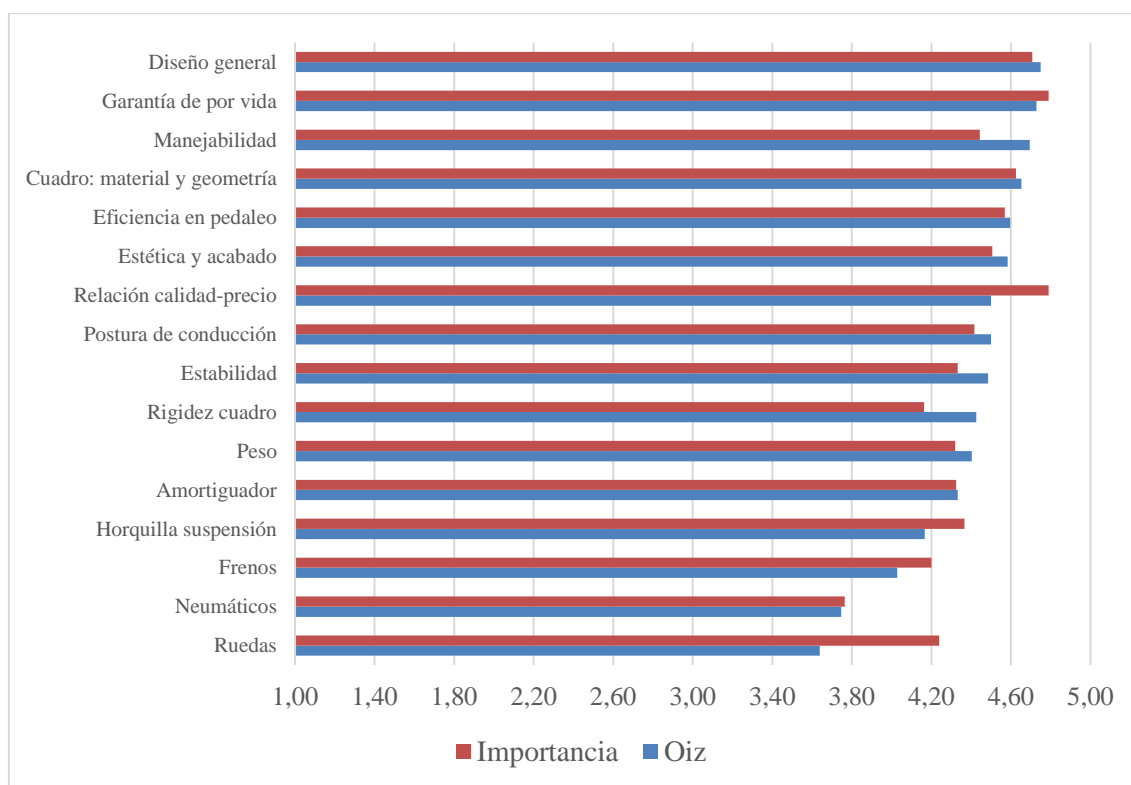
Así pues, los usuarios generan un conocimiento que en gran parte complementa el de la marca. Sin embargo, como se decía antes, ¿realmente realizan propuestas innovadoras en el foro?, ¿qué resultados se observan desde la perspectiva de la calidad de sus contribuciones? Es lo que se aborda a continuación, algo que conviene analizar en función de la importancia relativa que se asigna a diversos aspectos relacionados con la bicicleta.

Para responder a las preguntas del párrafo anterior hay que considerar qué es y qué no es innovación. Además, hay que tener en cuenta la perspectiva que se utiliza en esta tesis doctoral: de acuerdo con el Manual de Oslo, se puede innovar en el producto o servicio, en los procesos, en la organización o en las actividades de marketing y comerciales. Por citar el primero de los aspectos, respecto a la *tradicional* innovación en producto, se les preguntó a los usuarios a través del cuestionario online, si consideraban que habían introducido algún tipo de apaño o “invento” en sus bicicletas. Respondieron afirmativamente el 24 % y, cuando se les pedía que incluyeran ejemplos, los más citados fueron estos: cambios en la entrada frontal de los cables en el cuadro, cambio de mando remoto, incorporación de una tija telescópica, modificaciones en el guiado interno del latiguillo del freno trasero, variación en el manillar con una potencia integrada y, sobre todo, cambios estéticos relacionados casi siempre con nuevos vinilos.

Como tales propuestas, es difícil considerarlas “innovaciones”. Más parecen soluciones a necesidades concretas, bien derivadas del gusto personal (el caso de los vinilos, la tija telescópica o el mando remoto) o de problemas detectados a partir del uso intensivo de la bicicleta. El Manual de Oslo indica específicamente que no debe considerarse innovación de producto “una adaptación a las necesidades de un cliente específico que no presenta características significativamente diferentes de los productos fabricados para otros clientes”, si bien admite la “sustitución de ciertos elementos por materiales de características mejoradas: tejidos transpirables, materiales compuestos resistentes, pero más ligeros, materiales plásticos que respetan el medioambiente, etc.” (OECD, 2005, p. 172). En este último sentido, sí que podría admitirse como innovación de producto la búsqueda constante de materiales más ligeros para llevar a cabo una sustitución de los originales por otros de mejores prestaciones.

Llegados a este punto y con el objeto de disponer de una visión global sobre los aspectos a los que un usuario asigna valor, se aportan los resultados de dos preguntas específicas realizadas en el cuestionario online: *¿Qué importancia asignas a estos aspectos vinculados a una MTB?* y *¿Cómo valoras esos mismos aspectos pensando en tu Oiz actual?* El gráfico 19 ilustra las respuestas obtenidas.

Gráfico 19. Importancia asignada a diferentes aspectos relacionados con una MTB y con la Oiz.



Fuente: elaboración propia.

La pregunta solicitaba, como se decía antes, calificar de 1 a 5 la importancia de cada aspecto en una bicicleta de montaña y luego la repetía, pero tomando como referencia esta vez la Orbea Oiz. El ejercicio es interesante en cuanto proporciona información sobre lo que el usuario está valorando del producto. Así, las innovaciones en este campo se relativizan por cuanto que no tienen que ver solo con la novedad respecto a lo precedente, sino también con el valor ponderado que se le asigna. La pregunta incluye conceptos más allá del producto.

De entre los datos obtenidos y después de haber sido tratado este asunto en el taller 11S y en las entrevistas, cabe destacar algunas consideraciones. La relación calidad-precio y la garantía de por vida del cuadro son los dos aspectos que más se valoran en una MTB. Sin embargo, en el caso específico de la Oiz, la relación calidad-precio baja significativamente como factor relevante, lo que podría apuntar a una compra en la que, si bien el precio es una variable siempre a tener en cuenta, se está dispuesto a relativizarlo. Es un dato difícil de interpretar, pero llamativo, ya que es el segundo de los rasgos que muestra una mayor diferencia entre una MTB en general y la Oiz en particular.

Respecto a la Oiz, se asigna la máxima importancia a su diseño general y a la garantía de por vida que se ofrece en el cuadro. Es de destacar que sea el *diseño general* lo que obtiene mayor puntuación, en la medida en que puede representar una satisfacción general con el producto.

No obstante, los resultados parecen requerir investigaciones ulteriores, ya que no son sencillos de interpretar. Los rasgos por los que se ha preguntado dan pistas para valorar cómo entiende el usuario la bicicleta de montaña que le gusta, pero parece necesario profundizar a través de entrevistas u otras técnicas cualitativas para comprender mejor lo que las respuestas quieren decir. Además, es lógico considerar diferentes tipos de usuarios cuyas respuestas variarían entre sí.

Cuando se preguntó en el cuestionario si, como usuarios, se veían con capacidad de aportar ideas para innovar en la bicicleta, se obtuvo un resultado para nada concluyente: un 39,4 % dijo que no, un 32,4 % dijo que sí y un 28,2 % se decantó por indicar que tal vez. Por su parte, en las entrevistas con los usuarios ha quedado claro que sienten *respeto* por el nivel tecnológico del producto. Un argumento al que se recurre con frecuencia es que con una bicicleta de este nivel no conviene *cacharrear* demasiado, por si se pudiera cometer alguna imprudencia que supusiera una pérdida de garantía, por ejemplo.

En este sentido, ya se ha comentado que existen dos maneras de acceder al producto: comprar la gama más asequible e ir la mejorando progresivamente o decantarse por una gama más alta con la intención de que los cambios tengan que ver más con sustitución por desgaste y no con la idea de *mejorarla* cualitativamente. Así, quienes elijan la primera opción es posible que se sientan con mayor libertad de *modificar* la bicicleta, a sabiendas de que el precio de la compra no ha sido de los más altos, comparado con otros modelos de la gama.

Todo lo anterior matiza lo que se encontró en el estudio piloto. Entonces parecía que, desde la perspectiva del producto, se observaba en el foro una generación de conocimiento de mayor nivel. Faltaban aún las entrevistas y el grueso del trabajo cualitativo de campo. Hoy en día el foro sirve para resolver dudas, obtener ideas, comparar bicis e incluso socializar y desarrollar relaciones de amistad. La autoestima de cada cual viaja en buena parte asociada a la retroalimentación que se consigue de los demás miembros. Pero, respecto a innovaciones de peso relacionadas con el producto, los resultados no son concluyentes.

En cualquier caso, sí que hay un acuerdo considerable en torno a la previsible mayor capacidad del usuario frente a la marca cuando se trata de innovar en el producto. Esto se explica a través de dos factores. En primer lugar, no hay duda de que la información a la que el usuario tiene acceso, gracias sobre todo a Internet, es cada día mayor. Si antes el usuario podía encontrarse ante un déficit de información para innovar, hoy en día la situación ha cambiado radicalmente. Aunque en ocasiones se echen en falta dentro del

foro ciertas informaciones técnicas, la realidad es que el usuario tiene a su alcance fuentes de información solventes provenientes de diversos ámbitos.

Un segundo factor tiene que ver con el hecho de que el usuario opera en un ámbito, el suyo personal, en el que las restricciones son mucho menores que las que tiene que afrontar la marca. Esta no puede arriesgar tanto como el usuario individual. Un defecto provocado, por ejemplo, por el empleo de materiales excesivamente ligeros en el manillar o en la tija que condujera a un accidente del ciclista, podría traer consigo consecuencias graves para la reputación de la marca. No es lo que sucede cuando alguien, en el libre ejercicio de sus facultades, decide asumir un riesgo personal. La marca debe someterse a estándares de seguridad que el usuario individual puede relativizar.

Un ejemplo espectacular de innovación relacionada con el producto y que supera las limitaciones de las marcas es lo sucedido con un usuario que ha colocado una *Lefty* como horquilla de suspensión delantera a su Oiz. Se trata de una suspensión específica de una marca competidora de Orbea, Cannondale. Este usuario incluso ha abierto un hilo específico dentro de ForoMTB para conversar sobre este asunto.

He abierto un post con los pasos de mi Orbea Lefty. Tenía claro desde el principio que se la iba a montar, pero por cuestión monetaria lo hice paso a paso. La Lefty es una hybrid 1 xlr carbón de 26, pero con cartucho de 29. Un lío, jajaja, tubo adaptador de Darimo en carbono para cuadros no Cannondale, muchas horas de búsqueda, ventas, segunda mano, dinero e ilusión.

<http://www.foromtb.com/threads/orbea-oiz-2017-lefty-proyecto-sub9-9-45kg-por-ahora-9-3kg.1414036/>

Ilustración 34. Oiz montada con una suspensión Lefty de Cannondale.



Fuente: ForoMTB.

Así pues, el usuario, debido al acceso a más y mejor información y también al hecho de que puede asumir mayores riesgos que la marca, está en condiciones de modificar el producto más allá de lo que podría hacerlo esta. Además, cabe todavía añadir un tercer factor: el usuario cuenta en el foro con un auditorio que puede ayudarle a reforzar su autoestima si sus propuestas funcionan y tienen buena acogida.

5.2.3. Innovación desde el mercado frente a innovación desde el producto

Los resultados de la investigación aportan una evidencia significativa: enfocar la innovación alrededor de la Orbea Oiz desde el mercado o plantearla desde el producto conduce a dos dinámicas muy diferentes que parecen significativas a la hora de enfocar la colaboración entre la marca y los usuarios. Conviene recordar, en este sentido, las definiciones de innovación en producto y en marketing que ya se compartieron en el apartado dedicado a la innovación abierta dentro el marco conceptual (OECD, 2005):

“Una innovación de producto se corresponde con la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina. Esta definición incluye la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales.” (p. 60)

“Una innovación de mercadotécnica es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos en el diseño o el envase del producto, su posicionamiento, su promoción, su tarificación.” (p. 62)

La actividad de desarrollo de producto, tal como se ha escuchado en las entrevistas, está muy pautada. Como otros muchos fabricantes que saben que el diseño y la calidad de sus productos son fundamentales en el mercado actual, Orbea dispone de procesos bien asentados para sacar adelante productos solventes en las diferentes categorías en las que trabaja. En estos procesos tiene cabida la voz del usuario. Los *focus groups* son una herramienta utilizada habitualmente por la marca.

Desde la perspectiva del mercado, en cambio, los procesos están sometidos a mayor incertidumbre. La explosión de Internet introduce una revolución en las fórmulas clásicas de relación de la marca con el usuario. La desintermediación es más que nunca una realidad. El usuario sabe que la marca está a *un clic de distancia* y que puede contar con casi toda la información que necesite. El mercado, además, se parte en mil pedazos y emergen nichos de usuarios con características dinámicas que no hacen fácil una segmentación clásica.

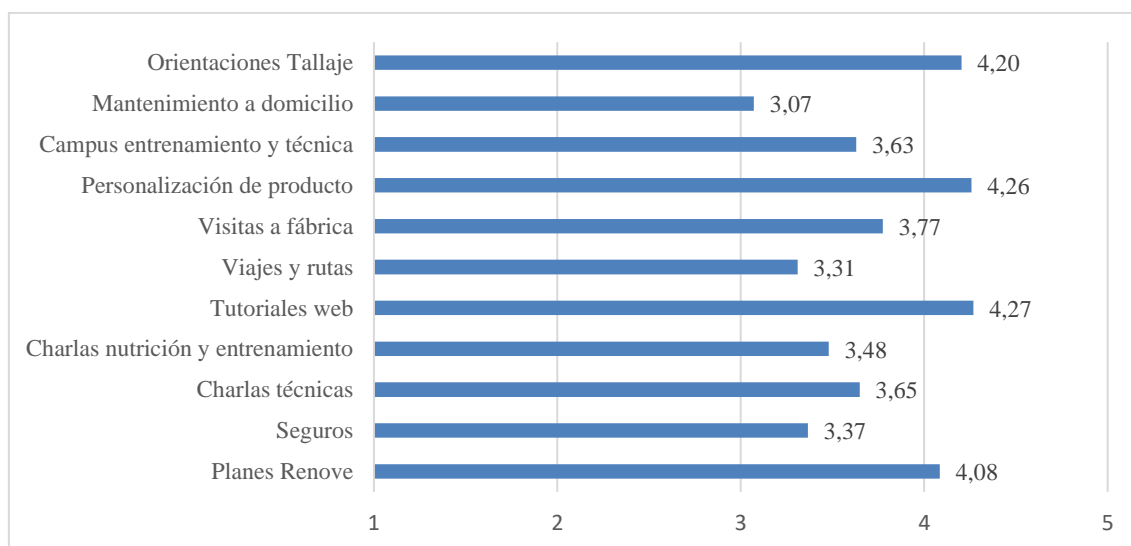
La respuesta de la marca, con una apuesta decidida por la personalización, no hace sino reflejar estas nuevas dinámicas. Los usuarios que se han analizado en esta investigación destacan, entre otras cosas, porque quieren sentir el producto como propio, ligado a quienes son y con lo que se quieren comprometer. La marca habla de lo aspiracional y el usuario acepta una conversación en la que, al tiempo que se ha vuelto exigente, *enreda* cada vez más con el propio producto, porque también cada vez es más fácil disponer de tutoriales en Internet para cualquier tarea de mantenimiento. El conocimiento se democratiza y cualquiera puede acceder al *asombroso mundo del interior de las cosas*¹¹⁸.

¹¹⁸ Se juega con el casi homónimo título del *best seller* de Stephen Biesty dirigido inicialmente hacia un público infantil: *El asombroso libro del interior de las cosas* (Biesty & Platt, 1992). La corriente por acceder al conocimiento de lo que hay dentro de un proceso y no solo por el resultado final es un fenómeno que se refleja en la popularidad de libros como este que se cita. Algo similar sucede con la popularidad actual de los *making-of* de películas, la cultura maker o todo lo relativo al bricolaje.

Así pues, si bien el usuario dedica tiempo al producto, la marca juega (o aspira a jugar) en un terreno más cercano a la economía de la experiencia. Y aquí es donde se redescubre una *nueva forma de innovar* (valga la redundancia). La marca dispone de medios, sobre todo a través de sus diferentes canales en Internet, para interactuar con el usuario. Y la conversación puede tener que ver no ya con el producto, sino con aquello a lo que aspira el usuario. Este territorio es diferente del que se guía por el producto. El usuario parece aceptar que la marca busque vínculos en los que la emoción y la experiencia desempeñan un papel fundamental.

No obstante, entre el producto y la experiencia se dibuja un punto intermedio de gran recorrido: la incorporación de servicios alrededor del producto. Esta ha sido una conversación recurrente en las entrevistas y en el taller 11S. Además, en el cuestionario online también se recogió el punto de vista de los usuarios respecto a una serie de posibles servicios que la marca podría ofrecer más allá del producto. Es lo que refleja el gráfico 20.

Gráfico 20. Valoración de posibles servicios más allá del producto.



Fuente: elaboración propia.

Los servicios por los que se preguntó provenían del análisis de los mensajes. Como ya se ha comentado al describir las distintas actividades desplegadas en torno a los métodos de investigación, el cuestionario online se diseñó tras conocer con más detalle de qué y cómo se conversaba en el foro (mediante el estudio piloto expuesto en el apartado 4.6.1). El hecho de incluir una pregunta para valorar posibles servicios no hacía sino trasladar a un formato más estructurado y medible lo que había surgido de forma más desestructurada en el hilo de discusión. Así pues, con esta pregunta se ponían cifras a lo cualitativo.

En una escala del 1 al 5 se ha obtenido una valoración de distintos servicios. Cabe destacar los referidos a tutoriales web, personalización de producto, orientaciones de tallaje y planes *Renove*. La puntuación de los tutoriales web y las orientaciones de tallaje tiene que ver con conocimiento práctico orientado al producto. La personalización es un asunto que ya se ha comentado y que parece ser una de las claves de la oferta actual. Por su parte, los

planes *Renove* abren una posibilidad de fidelización muy interesante, que debería ser explorada.

De vuelta al concepto de experiencia, uno de los resultados más evidentes del taller 11S tuvo que ver con su aspecto humano, más allá de que fuera el producto lo que lo desencadenó. En primer lugar, la expectativa de los usuarios por conocerse mejor entre sí y por establecer mayores vínculos de camaradería fue evidente en los días previos. Finalmente el investigador decidió habilitar un grupo en WhatsApp, tal como se explicó al finalizar el capítulo dedicado a la metodología. El tipo de mensajes intercambiados evidenció enseguida la expectación por el encuentro. También fue fácil descubrir la importancia de este aspecto socializador, tanto entre los propios usuarios como entre estos y la marca, a partir de los cuadernos utilizados en ese taller, en los cuales algunos usuarios escribieron cosas como estas:

Cada uno tiene una percepción diferente de un producto, de una marca, pero una Orbea Oiz ha unido a gente tan dispar como todos los que nos reunimos.

Una familia es para mí, después de conocerlos a todos como fábrica e integrantes de una comunidad.

Seguiré formando parte de mis recuerdos como lo era cuando era niño.

Me gustaría que fuera algo más que la empresa que me vende una bici.

En este mismo sentido, los mensajes intercambiados tras el taller, tanto en el grupo de WhatsApp como en el propio foro, evidenciaban una conexión emocional en la misma línea de todo lo anterior:

Me ha encantado conocerlos en persona. Confirma lo sospechado.

¡Me lo he pasado muy bien! Muchas gracias por las fotos.

Hay que repetir. Julen, búscate otro proyecto con Orbea y te ayudamos.

Y me suscribo a todos los halagos y felicitaciones. ¡Sois la leche! ¡Menudo grupo! ¡Encantado de conocerlos en persona!

¡Exacto! Gracias por unirnos a tod@s y hacer posible este encuentro.

Así pues, frente a una innovación entendida desde el producto, emerge otro campo con un recorrido aún por explorar: la colaboración con los usuarios para innovar en una relación global, aspiracional, más allá de lo que el producto aporta. Es un territorio complejo, sujeto a la impredecibilidad de las posibilidades que ofrece Internet y a un usuario a veces difícil de encasillar en un nicho de mercado, pero en el que la marca cuenta con extraordinarios alicientes para ganar en notoriedad y reputación.

Esta relación con el usuario, de más largo alcance, que supera el producto, es un elemento recurrente en toda la información recogida a través de los distintos métodos. Quizá se puede resumir en una frase sencilla recogida más arriba: *Me gustaría que fuera algo más que la empresa que me vende una bici*. En la medida en que la bicicleta de montaña se convierte en algo más que un producto para las personas que participan en el foro, emerge un territorio nuevo cuya cartografía está todavía en gran parte por concretar. Las herramientas que han servido para incorporar la voz del usuario en torno al producto requieren una reinterpretación desde esta perspectiva más global. De esto se hablará con más detalle en el capítulo siguiente, dedicado a las conclusiones.

5.2.4. Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva

Hoy en día cualquier empresa de gestión avanzada sabe que debe habilitar algún sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva para tomar decisiones adecuadas. Para entender estos dos conceptos se puede recurrir a las definiciones aportadas por la correspondiente norma ISO 166006:2011 (AENOR, 2011):

“La vigilancia tecnológica es un proceso organizado, selectivo y permanente, de captar información del exterior y de la propia organización sobre ciencia y tecnología, seleccionarla, analizarla, difundirla y comunicarla, para convertirla en conocimiento para tomar decisiones con menor riesgo y poder anticiparse a los cambios.”

“El concepto de inteligencia competitiva se refiere a la actividad de producción de conocimientos, a fin de servir a una organización en sus objetivos económicos y estratégicos, informaciones todas colectadas y producidas en un contexto legal y a partir de fuentes abiertas.”

Pues bien, una de las actividades que pueden observarse fácilmente en el foro es el constante repaso a la oferta de bicicletas de la competencia y a los componentes susceptibles de ser montados en la Orbea Oiz. El foro actúa a modo de radar que detecta cualquier elemento de interés relacionado con la bicicleta (Iturbe-Ormaetxe & Sánchez Bote, 2016). Las comparaciones son permanentes en tanto que se buscan motivos por los que elegir la Oiz frente a las demás opciones. Al margen del orgullo por el producto, que en ocasiones se expresa de forma vehemente, aparecen argumentos sólidos perfectamente utilizables por alguien que trabaje en el área comercial. Esto es, si acaso, más importante, si se tiene en cuenta la constante modificación del producto debido a las actualizaciones anuales¹¹⁹. Sirva como ejemplo este mensaje:

Y al hilo de la rigidez de la Oiz.

He probado a conciencia por mis zonas de "entreno" (porque no sé si lo que yo hago se puede catalogar como tal) a sus más directas y populares competidoras, algunas con triángulo trasero de aluminio y otras como la Oiz, con triángulo de carbono, y la Oiz resulta mucho más satisfactoria a mi gusto que cualquiera de ellas. Pero esto no resulta algo personal, sino algo tangible. Yo podría haber optado en su momento por prácticamente cualquiera de ellas en sus gamas de entrada, por eso las estuve probando y la Oiz a mí me transmitía mucho más que sus rivales.

Donde sus rivales mostraban vibraciones o movimientos laterales suaves y acompasados como consecuencia de la fuerza ejercida sobre el pedaleo, la Oiz o absorbe o muestra su genio con un apoyo firme de la rueda. Esto es subiendo en trail o pedaleando bloqueado. No voy a entrar en comportamiento bajando.

Se cae en la constante de que, al no tener eje de 12, le falta rigidez y se olvida que, hasta la aparición de la Trek Top Fuel SL, la Oiz era la doble XC con las vainas más cortas. Hay que reconocer que Trek ha realizado un increíble trabajo y la bici es bonita, pero no la he podido "catar", no sé cómo va en comparación con la Oiz. Eso sí, le rasca en longitud de vainas siete milímetros. Eso sí me parece notable.

[El post continúa con análisis más detallados aún.]

¹¹⁹ Suele ser habitual trabajar en ciclos de tres años. Si se parte de un lanzamiento nuevo, al comenzar el segundo año se introducirá algún cambio menor y en el tercero aparecerán novedades de mayor calado, todo ello para mantener una tensión adecuada alrededor del producto. Pero no será normalmente hasta el cuarto año cuando se lance una actualización que implicará un nuevo desarrollo (para el que se habrá estado trabajando un tiempo considerable, no solamente ese último año).

No solo se comparan las bicicletas desde un punto de vista técnico, sino que los precios de los componentes también son objeto de rastreo, con el objetivo de conseguir los mejores posibles a través de los diversos portales online existentes.

He visto de todo en fotos de San Google. Ejemplo:

<http://forums.mtbr.com/drivetrain-s...-crank-does-have-removable-spider-900256.html>

Por eso, concluyo personalmente que deben de andar entre eso, 60-80 gramos, la diferencia entre las bielas x9 y x0-xx1. Realmente es una diferencia insignificante (menos si te faltan esos gramos para dejarla en 9,9 kg) por la diferencia de precio que tienen en el mercado de segunda pata.

Y si te lo curras y las dejas como el compañero, pues qué decir...

Yo rastreo diariamente la web en busca de alguna oferta o segunda mano a buen precio, pero es que están muy valoradas en el mercado de segunda mano y cuesta encontrarlas a un precio razonable.

Compis, en Forum Sport tenemos la cadena eagle xx1 negra por 47 € y dorada 52 € con código 3330 hasta el 14-09. Yo ya la he pedido para cuando toque el cambio. Probadla a ver si va más suave y de paso le quito unos gramitos.

Esta labor de vigilancia colectiva es posible en gran parte gracias al elevado número de personas que participan en el foro. Además, hay que tener en cuenta que la razón principal por la que un usuario llega al foro es porque está en proceso de compra de una bicicleta de doble suspensión enfocada a XC y tiene alguna duda sobre cuál comprar. De ahí las constantes comparaciones con otros modelos.

Integrar a los usuarios en el sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva supone reconocer otra vez el poder de la ley de Linus: cuantos más ojos miren, más fácil será obtener una visión completa. Como se apuntó antes, se trata siempre de *complementar* puntos de vista, no de sustituir una actividad por otra.

5.2.5. Los usuarios como servicio de asistencia técnica de la marca

En una de las entrevistas a profesionales de Orbea alguien opinaba que la conversación del foro podía servir a modo de FAQ (*frequent asked questions*) en tiempo real respecto al producto. Desde luego, no parece descabellado considerarlo como un auténtico manual de instrucciones de la Orbea Oiz en permanente actualización. Si hay empresas que han sido capaces de que sean sus usuarios, mediante adecuados incentivos de diverso tipo, quienes realicen labores de asistencia técnica¹²⁰, en este foro se verbaliza una idea muy similar:

La bicicleta es un obús. Literalmente. Si la aprietas, te agota, te exprime hasta el último gramo de energía que quede en tu cuerpo y, aun así, acabas con una sonrisa y queriendo más.

Efectivamente esa es la sensación que tienes al montar en una Oiz. La lectura de las 450 páginas puede parecer tediosa, pero, si me permites, llevo desde las primeras páginas en el hilo y, sin querer parecer arrogante, creo que Orbea debería incluir este hilo en el manual de instrucciones de la Oiz.

¹²⁰ Es el caso de Giffgaff, una compañía de telecomunicaciones con sede en el Reino Unido que ha sido capaz de crear una poderosa comunidad de usuarios a su alrededor para prestar asesoramiento en cuestiones técnicas. Más información en <https://community.giffgaff.com/> (accedido el 5 de diciembre de 2017).

Te recomiendo que lo leas. Poco a poco, si no quieres acabar con los ojos inyectados en sangre, jejejeje, pero aprenderás mucho de tu nueva bicicleta. Todos los compañeros que hemos ido posteando hemos aportado nuestro granito de arena en forma de primeras impresiones, primeros disgustos, soluciones, dudas.... Verás montajes recomendados en componentes, ruedas, etc.

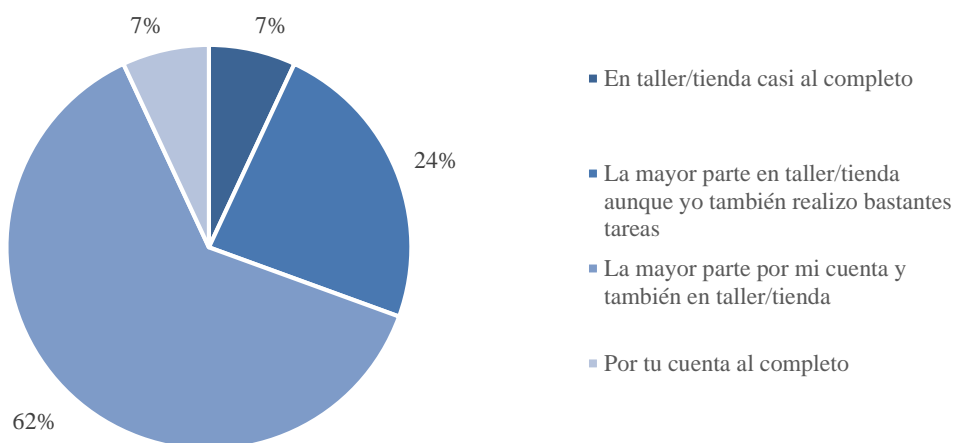
Lo dicho, coge sitio en el hilo, y cuando puedas, pon fotillos y tus impresiones o dudas ;) ¡Saludos!

No hay duda de que usuarios como este pasan mucho tiempo *enredando* con sus bicicletas. Con matices, en función del perfil de cada cual, pero gran parte de ellos se encargan de realizar el mantenimiento. Para profundizar en este asunto, se incluyeron una serie de preguntas en el cuestionario:

- ¿Cuántas horas al mes dedicas al mantenimiento de tu Oiz?
- ¿Limpias la bici tras cada salida?
- ¿Llevas un mantenimiento sistemático de la bici?
- ¿Cómo haces el mantenimiento de tu Oiz?

Los datos confirman algo que se ha contrastado en las entrevistas con los usuarios: hay una considerable dedicación a la bicicleta en sí misma. Sirva como muestra el gráfico 21, en el que se observa cómo la mayoría de los usuarios o bien hacen por su cuenta al completo el mantenimiento de la bicicleta o bien lo llevan a cabo en su mayor parte. Parece bastante probable que quienes realizan al completo el mantenimiento de su bicicleta tengan un conocimiento mayor de ella y puedan ser potencialmente candidatos a aportar innovaciones en el producto.

Gráfico 21. Cómo los usuarios llevan a cabo el mantenimiento de sus bicicletas.



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a las aportaciones concretas realizadas en el foro respecto al producto es, desde luego, muy interesante la recopilación de problemas y soluciones que el promotor del foro lleva a cabo en el post inicial, pues puede dar una pista sobre dónde incidir para mejorar el producto, pero también dónde tener especial cuidado en el mantenimiento de la bicicleta.

En el momento de redactar este documento, estos son algunos de los problemas y soluciones que se han inventariado y han requerido intervención por parte de la marca:

- *Cuadro OMP 29" XL → Rosca articulación principal basculante despegada. Cuadro dañado. → Sustituido cuadro completo por Orbea. Usuario @user643*
- *Cuadro OMP 29" M → Rosca articulación principal basculante despegada. Cuadro rozado. Tubo de dirección horquilla rozado por cableado interno. → Basculante y cuadro reparado y pintado. Guía interna en zona dirección para cableado. Usuario @user088*
- *Cuadro OMP 27,5" → Rosca articulación principal basculante despegada. → Sustituido el basculante. Posteriormente seguía con holgura por lo que Orbea sustituye también el cuadro. Usuario @user218*
- *Cuadro OMP 27,5" → Cuadro sustituido en garantía anteriormente, según entrada anterior. Fisura en zona tornillo sujeción de bieleta al cuadro. → Sustituido cuadro por Orbea. Entregado cuadro OMR. Usuario @user218*
- *Cuadro OMP 27,5 M → Rosca articulación principal basculante despegada. → Sustituido el basculante por Orbea en menos de una semana. Usuario @user130*
- *Cuadro OMP 29 XL → Rosca articulación principal basculante despegada por dos veces. → Sustituido basculante por Orbea ambas veces. Antonio. Grupo @user130*
- *Cuadro OMR 29 L → Fisura en zona tornillo sujeción bieleta al cuadro. → Sustituido cuadro por Orbea. Usuario @user034*
- *Cuadro OMP 29 XL → Fisura en la caja pedalier → Sustitución triángulo principal. Usuario @user750*

Por otra parte, el foro actúa como “asistencia técnica” al especificar de qué forma llevar a cabo ciertas labores de mantenimiento o mejora de la bicicleta y aclarar algunas dudas respecto a compatibilidades de componentes. Al igual que con los problemas y soluciones, también el post inicial ayuda con ese tipo de tareas:

- *¿Se pueden montar bielas BB30 en la Oiz?*
- *Vale, entonces, ¿qué bielas puedo montar?*
- *Ya tenemos las bielas. Ahora vamos a por el plato.*
- *¿Supone algún problema el cierre QR 9 trasero en cuanto a la rigidez final?*
- *¿Quieres montar el mando remoto Twinloc de Scott?*
- *¿Quieres pintar tu Oiz? ¿Pierdes la garantía en caso de hacerlo?*
- *Más sobre pintura: pantones utilizados por Orbea.*
- *¿Quieres sustituir el liner o guía interior del cableado?*
- *Rodamientos: para la dirección, para las articulaciones del basculante y el amortiguador.*
- *Ya tenemos los rodamientos. ¿Y ahora qué? Sustitución de rodamientos de la suspensión.*
- *Otras dudas.*

Se deduce, como resultado, que el foro actúa más para asistir ante dudas y proporcionar soporte para localizar recursos, eso sí, con diferentes niveles de dificultad. Las innovaciones respecto al producto son difíciles de localizar y en las entrevistas con las personas de Orbea más directamente relacionadas con su parte técnica salía a relucir este hecho: no se observan aportaciones innovadoras, sino más bien relacionadas con la posible evolución del producto, teniendo en cuenta los gustos personales (aspectos estéticos, sobre todo) de los usuarios.

El resultado de la investigación muestra un gran potencial respecto a la asistencia técnica. Las tiendas, con sus talleres mecánicos, pueden obtener información específica de ese primer post del foro y prestar, así, un mejor servicio a los usuarios. Antes de que el

producto llegue al fabricante debido a la activación de la garantía, conviene poner en valor la labor desde la tienda. Y es aquí, en torno al mantenimiento y la reparación de diversos problemas relacionados con la Oiz, donde el distribuidor puede ganar confianza para asegurar que aporta valor al usuario final.

5.3. La persona usuaria: quién es y cómo se la percibe

La psicología diferencial es la disciplina que se ocupa del estudio de las diferencias individuales. Las personas somos distintas, pero constantemente se nos agrupa en patrones comunes para, por ejemplo, simplificar la forma en que una marca organiza su oferta de cara al mercado. El sector del MTB se erige en un estupendo ejemplo de *multisegmentación*: diferentes productos en función de diferentes maneras de entender la práctica de conducción de una bicicleta.

Del producto se viaja a la persona, a sus emociones y sentimientos, a sus aspiraciones. El usuario se convierte en centro del análisis, un agente sujeto a una complejidad creciente, *hiperestimulado* por las marcas y objeto de deseo de las campañas de publicidad.

En este sentido es cada vez más el individuo único, y no su nicho de referencia, el que guía la actividad de la marca. Este camino genera cierta confusión porque las predefiniciones que sirven para definir el *target* se ven sometidas a los vaivenes de la individuación propia de los tiempos contemporáneos (Lipovetsky, 2016, pp. 47-48):

“Vivimos en un momento en que las conductas consumistas apenas dependen ya de encuadramientos colectivos, de normas religiosas, de hábitos y normas de clase que prevalecían hasta hace poco. [...] Como el individuo ya no se siente obligado a encasillarse en su cultura de clase, el consumo se caracteriza por la individualidad de las elecciones, por la libertad de los agentes ante las normas colectivas y las costumbres. Conforme desaparecen los sentimientos de pertenencia a una clase, las elecciones de los compradores dejan de estar determinadas unilateralmente por las actitudes de clase y tienden a ser más imprevisibles, más inconsecuentes, más «transfronterizas».”

¿Cómo son las personas usuarias?, ¿qué las define mejor?, ¿cómo se posicionan frente al producto y frente a la marca? En este apartado se intenta dar respuesta a estas preguntas.

5.3.1. ¿Cómo son y cómo se definen a sí mismas estas personas?

Ya en el estudio piloto se aludía a la variedad de usuarios que participaban en el foro. Frente a la idea de segmentar cada uno de los modelos de MTB de acuerdo con un usuario tipo, la realidad se muestra mucho más compleja. La persona que compra y usa una bicicleta como la Orbea Oiz no responde a un patrón único. No obstante, desde luego que existe la tentación de segmentar a las personas que compran una bicicleta de doble suspensión enfocada a un uso de XC dentro de un grupo homogéneo.

De hecho, de acuerdo con el cuestionario aplicado, podría dibujarse un perfil como el que se aprecia en la tabla 36. Las características están ordenadas de mayor a menor porcentaje

de respuestas positivas. Se incluyen también otras con porcentajes menores, pero que también pueden aportar información útil para dibujar nichos más específicos¹²¹.

Característica	%
Hombre	98,6
Sensible al precio	97,2
No practica triatlón	97,2
Trabaja	94,4
Usa GPS	90,3
De entre 30 y 50 años	84,7
Usa Strava	83,3
Dedica entre 3 y 10 horas a la semana a salir en verano	79,2
Hace entre 2.000 y 6.000 kilómetros al año	76,4
No compite	72,2
Sale normalmente con un grupo de colegas o con gente del club	70,8
Practica MTB con cierta frecuencia (no intensiva)	69,4
Usa Wikiloc	68,0
Tiene relación habitual con una tienda de confianza	66,7
Lleva más de cinco años practicando MTB	65,3
No pertenece a ningún club	61,1
Coge la bici para andar en ciudad muy de vez en cuando	54,8
Ha estudiado hasta FP o similar	51,4
No sale a correr	51,4
Hace trabajo de gimnasio	45,8
Usa servicios de biomecánica	44,4
Acude a marchas muy a menudo o con cierta frecuencia	41,7
Practica solamente MTB	34,7
Entrena habitualmente	31,9
Tiene licencia federativa	30,6
Practica MTB y carretera	29,2
Practica MTB de forma intensiva	27,8
Practica MTB, carretera y spinning	13,9

Tabla 36. Caracterización del perfil del usuario tipo de la Orbea Oiz.
Fuente: elaboración propia.

A partir de este análisis cabe adentrarse en el enfoque de *buyer persona* y de segmentación estratégica de usuarios sobre análisis etnográficos propuesto originalmente por Jenkinson (2009) y después popularizado por Revella (2015). Si se consideran los datos por encima del 50 % y se clasifican en dos bloques, uno más generalista y otro más específico, con cuestiones relativas a la práctica del ciclismo, cabe definir a la persona usuaria de esta manera:

1. Hombre¹²², sensible al precio del producto que compra, trabaja, tiene entre 30 y 50 años y ha estudiado hasta FP o similar.

¹²¹ En la medida en que prima el enfoque cualitativo no se entra en detalle de análisis tipo clúster que queda, junto con otras reflexiones similares, como alternativa de estudio para futuras líneas de investigación, tal como se recoge en el capítulo siguiente.

¹²² Ya se hizo alusión al comienzo de esta tesis doctoral al pronunciado sesgo de género del hilo de discusión analizado. Parece lógico pensar que se ha generado un círculo vicioso: cuantos más hombres participan y menos mujeres, la probabilidad de que se incremente el número de estas últimas es cada vez menor.

2. No practica triatlón, sale normalmente con un grupo de colegas o con gente de su club, dedica entre 3 y 10 horas a la semana a salir en verano con su MTB, hace entre 2.000 y 6.000 kilómetros al año, no compite, practica MTB con cierta frecuencia, pero no de forma intensiva, tiene relación habitual con una tienda de confianza, lleva más de cinco años practicando MTB, no pertenece a ningún club, coge la bici para andar en ciudad muy de vez en cuando y no sale a correr.

No obstante, el resto de los datos aportan diferencias muy interesantes desde el punto de vista de *multisegmentación* de la persona usuaria. El 45,8 %, por ejemplo, hace trabajo de gimnasio. O, por ejemplo, los hay que practican solo MTB (34,7 %), pero también salen a rodar con su bicicleta de carretera (29,2 %) o incluso añaden a esos dos tipos de prácticas el ciclismo *indoor* con sesiones de spinning (13,9 %). Así pues, de las respuestas se puede deducir una segmentación compleja, con muchos matices, y se dibujan diferentes formas de llevar adelante la práctica del MTB con la Orbea Oiz.

Esto parece en línea con lo que se ha escuchado en varias de las entrevistas realizadas a profesionales de Orbea. Si bien existe una *precategorización* de usuarios según cada tipo de *plataforma* de bicicleta de montaña, se evidencia, no obstante, un cierto desconcierto, porque existen muy diferentes interpretaciones de lo que ofrece esta bicicleta. “Cada vez creo menos en los usuarios puros” decía una de las personas entrevistadas en Orbea.

Por otra parte, el foro muestra también diferentes niveles de implicación de los usuarios en la conversación. Hay que recordar el dato que se recogía en la tabla 32: por cada 100 visitas hay apenas 1,73 mensajes. Eso quiere decir que más de 98 personas de cada 100 leen, pero no aportan ningún contenido. Y esto a pesar de que el censo de la Oiz cuenta con el mejor promedio de mensajes enviados respecto a páginas vistas, como ya se indicó. Así pues, al menos de forma comparativa, se puede decir que el foro que se investiga conforma, no obstante, una comunidad bastante activa para lo que suele ser la norma.

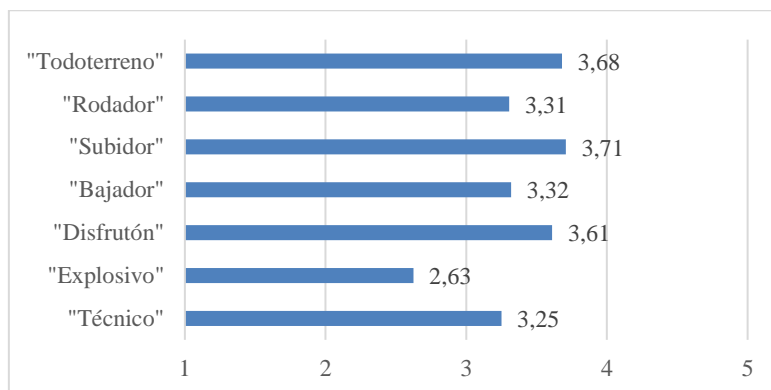
Desde otro punto de vista, si se busca la definición que hacen de sí mismos los usuarios en tanto practicantes de MTB, se obtiene un dibujo como el que muestra el gráfico 22. En él destacan tres características: subidor, todoterreno y *disfrutón*. En cierta manera, es coherente con la percepción que se manifiesta respecto a la bicicleta: sirve para subir (la acerca a las bicis rígidas tradicionales del segmento de XC), permite afrontar terrenos de lo más variado y hacerlo con importantes niveles de disfrute personal.

Como se comentaba al principio de este apartado, en el estudio piloto ya se identificaron una serie de variables que permiten diferenciar claramente entre unos usuarios y otros. Profundizando en esta línea, con el avance de la investigación se han podido identificar una serie de perfiles tipo que permiten formular diferentes escenarios de colaboración entre la marca y los usuarios. Estos perfiles resultan de simplificar las variables en torno a cuatro grandes ejes: el rendimiento, el culto al objeto, la socialización y la sensación sobre la bici. Por supuesto, aunque no se trata de características excluyentes entre sí, es habitual que alguna de ellas sobresalga sobre las demás; esa será precisamente la que determine el tipo de perfil.

El usuario *orientado a rendimiento* persigue un objetivo claro: ganar al cronómetro. A su físico, trabajado seguramente también en el gimnasio y quizá mediante sesiones en carretera, necesita unir una bicicleta ligera, reactiva, que le ayude a conseguir hacer

KOM¹²³ en cuantos más segmentos mejor. Esfuerzo, rendimiento, constancia, llegar al límite: por aquí van sus motivaciones. Normalmente se les distingue por sus *piernas depiladas*.

Gráfico 22. ¿Cómo te defines como practicante de MTB?



Fuente: elaboración propia.

Por su parte, otro perfil de usuario muy definido es aquel que, sobre todo, necesita entrar en contacto con la bicicleta para *experimentar con ella en tanto artefacto*. En la medida en que el *sistema bicicleta* admite la combinación de un enorme número de diferentes componentes, son muchas las probaturas que pueden llevarse a cabo. Casi todo (por no decir todo) es personalizable. Además, se admiten inventos para que la bicicleta responda de la mejor manera posible a las necesidades de cada cual.

Otro tipo de usuario se mueve por *motivaciones principalmente de tipo social*. Necesita pertenecer a un colectivo que le entienda y en el cual se sienta especialmente a gusto. Valora la calidad de las relaciones interpersonales y está dispuesto a intermediar ante cualquier conflicto para que el grupo no sufra. Siempre atento a lanzar mensajes de apoyo que contribuyan a reforzar los lazos, su participación casi siempre está orientada a que el estado de ánimo colectivo no decaiga.

Por último, el cuarto de los perfiles tipo identificados es el de aquel usuario que, al margen de su rendimiento y su grado del culto al objeto bicicleta, *disfruta sobremanera de la sensación de montar en ella*. Es capaz de percibir cambios en las regulaciones de los componentes por la influencia que tienen en el comportamiento de la bicicleta. En el sector son personajes muy interesantes por su capacidad para proporcionar retroalimentación en momentos de desarrollo de nuevos modelos. A veces se les denomina "probadores".

¹²³ KOM son las siglas de *king of mountain* (QOM, *queen of mountain* en el caso de las mujeres), que es como se denomina en Strava a quien es capaz de hacer el menor tiempo en un determinado tramo (denominado "segmento" en la jerga de esta aplicación). Cuando se usa Strava junto con un GPS o mediante el mismo smartphone es posible conocer al momento cuándo se entra en un segmento y qué tiempo se invierte en recorrerlo.

En definitiva, el usuario de la Orbea Oiz se convierte, al mismo tiempo, en muy diversos usuarios. Las características de esta bicicleta de montaña predefinen un perfil, pero cada vez parece más evidente que dentro de él se encierran muchos matices.

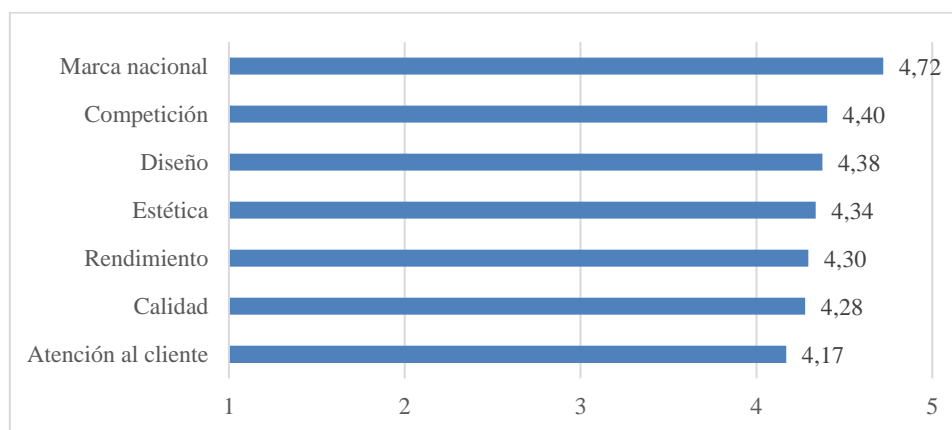
5.3.2. ¿Cómo percibe el usuario a la marca?

¿Orbea como marca? La conozco desde que era chico. Era la bici de muchos chiquillos.

La observación del foro desde el inicio provee una visión interesante acerca de cómo el usuario percibe a la marca y qué vínculo establece con ella. En las entrevistas, en el cuestionario y en el taller 11S se ha indagado sobre esta cuestión. El origen del foro ha sido el producto como tal y no tanto la marca en su globalidad. Entre los usuarios hay quien ha accedido por primera vez a una Orbea con la compra de la Oiz y quien ya disponía de experiencias previas. Los hay con buenas y con malas experiencias. El punto de unión de todas estas personas es *la Oiz, no Orbea*.

El gráfico 23 muestra las respuestas obtenidas en el cuestionario online. En una escala del 1 al 5 los usuarios veían a la marca tal como se expresa en el gráfico. Destaca el concepto de marca nacional (claramente con un concepto estatal, marca española) en gran parte por oposición a las grandes marcas multinacionales como Specialized, Giant o Trek, por citar a las más destacadas. Existe orgullo porque una marca nacional ha conseguido lanzar al mercado un producto que compite en calidad con los de esos gigantes.

Gráfico 23. Percepción de la marca por los usuarios.



Fuente: elaboración propia.

En las entrevistas con los usuarios se observa un amplio abanico de actitudes hacia la marca. En primer lugar, hay que tener en cuenta que el MTB no dice lo mismo a cada uno de los usuarios líderes entrevistados. Todos ellos lo tienen entre sus aficiones principales, pero cada cual asigna al MTB un rol diferente y, por tanto, a la marca, como se puede apreciar en la selección de contestaciones de los usuarios que se muestra más abajo. Son respuestas obtenidas a través del cuaderno con el que se trabajó en el taller 11S. En él se preguntaba qué sería para ellos una marca de MTB:

Quien diseña y crea para el disfrute del MTB y del medio ambiente. Quien me dé un servicio y garantías fiables y duraderas. Soy un cliente fiel si la marca responde, o sea que seguiremos creciendo juntos y mis hijos también.

La tranquilidad de adquirir un producto satisfactorio con el que me sienta identificado. La bici o la marca de bici tienen que reflejar mi posición en el ciclismo.

Me gustaría que fuera algo más que la empresa que me vende una bici. Me gustaría que la comunicación fuera más directa y franca, que si preguntas sobre dudas o problemas no respondan con mails o respuestas automáticas o ambiguas.

Una empresa que sepa escuchar las demandas de su público, con una mejora continua, capaz de ofrecer o seguir ofreciendo uno de los mejores productos en calidad, precio y peso. Que sepa gratificar a sus clientes mediante descuentos, planes de mejora, cursos de manejo y mecánica, etc.

Diseño, relación calidad-precio, durabilidad, garantía.

Cercanía.

Es muy posible que sea la bici que uso para salir a la montaña a disfrutar.

Una marca que escucha la voz de los clientes a la hora de innovar.

Como se puede apreciar, se observan posturas diferentes: desde quien la entiende más en un plano emocional a quien la sitúa de una forma más *aséptica*, relacionada con un ámbito más restringido de producto al que se exige calidad. Cuando la pregunta se enfocaba específicamente hacia la percepción que tenían de Orbea como marca, estas fueron algunas de las respuestas:

Una marca puntera en el mundo del ciclismo. Seguiremos seguro unidos por garantías de más bicicletas. Una familia que se dedica a servir y crear para sus clientes. Una referencia en cuanto a servicio postventa y garantías. Una referencia también en diseño. Seguirá formando parte de mis recuerdos, como lo era cuando era niño.

De momento, sin dudarlo, la primera opción en mi renovación de bicicleta. Si continúan en la línea que llevan, una referencia en bicis de XC.

Espero que siga siendo la marca de mi futura bici: otra Oiz.

Espero que la marca de mi futura bici de montaña. Empresa sólida que sea capaz de atender las demandas de su público, respetando su actual servicio postventa y pudiendo ofrecer servicios exclusivos: MyO, Renove, etc.

Marca pionera, expansión, triunfadora, personalización total, más cercana con el cliente.

Si no empeora en diseño y componentes, seguramente será siendo mi marca de bicis.

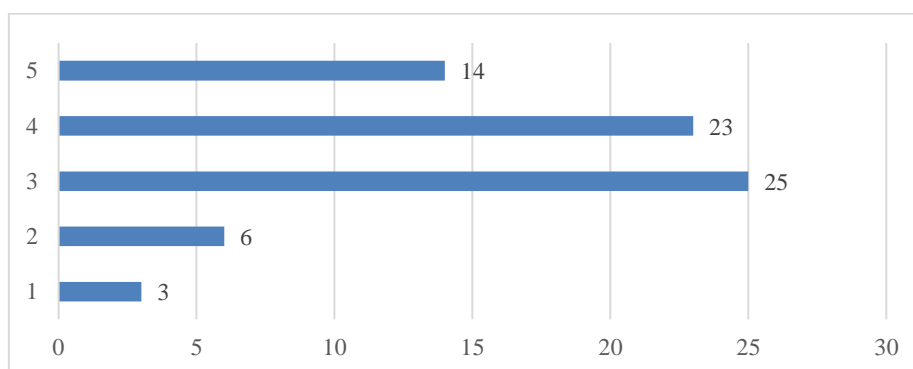
Aquella que ofrezca buenos productos a un precio justo.

De nuevo se repite el mismo patrón de respuesta que en el caso anterior. Hay una lógica correlación. Cada cual asigna a la marca un espacio en su territorio personal y eso condiciona el vínculo y la colaboración que se puede establecer entre las dos partes. De hecho, en las entrevistas aparece de vez en cuando esa idea de que la marca, en general, no debe ser invasiva. Parecería que emerge *una distancia necesaria* entre estos dos mundos. Frente a la idea de una marca ubicua, adherida con fuerza a lo que cada persona

es, aparece otro patrón menos emocional y más vinculado a la calidad global del producto y los servicios que lo rodean.

Entonces, ¿hasta qué punto estos usuarios son fans de la marca? El cuestionario apunta algunas pistas que se han matizado con las entrevistas y la observación del foro durante estos más de tres años. El gráfico 24 muestra hasta qué punto, en una escala del 1 al 5, los usuarios se perciben a sí mismos como fans de la marca. Como puede apreciarse, hay una tendencia a otorgar puntuaciones altas. El 19,7 % de las personas que contestaron el cuestionario se asignaron la puntuación máxima como fans de la marca y, si sumamos las que se catalogaron con una puntuación de 4 sobre 5, esa cifra alcanza el 52,1 %. Las posturas más frías fueron minoritarias. En este sentido cabe reseñar que los usuarios líderes se han considerado a sí mismos como menos fans de la marca, aunque con una diferencia mínima en la puntuación media: 3,44 frente a 3,55. Es un dato interesante en tanto que podría reflejar que el usuario líder no tiene por qué manifestar un mayor grado de seguimiento de la marca. Su vínculo podría tener que ver más con la bicicleta en sí, el MTB o un estilo de vida, pero no tanto con una marca en particular.

Gráfico 24. ¿Hasta qué punto los usuarios se perciben a sí mismos como fans de la marca?



Fuente: elaboración propia.

Dicho lo anterior, ¿cómo cambia el foro la percepción que los usuarios tienen de la marca? En general, en la medida en que el producto satisface las expectativas y, además, el foro sirve para resolver dudas y mejorar el montaje de la bicicleta con determinados componentes, se aprecia un mejor posicionamiento respecto a la marca. En este sentido hay detalles concretos en los que el foro sirve, por ejemplo, para poner en valor actuaciones de la marca ante problemas que necesitan activar la garantía. Ahí, con muy escasas excepciones, la marca sale muy reforzada:

La razón por la que tuve que correr con un cuadro provisional en la titan es que partí el omr en la ABR. Se rompió por el tubo de la tija a la altura del pedalier y estaba claro que era un fallo de fabricación, el carbono no estaba bien colocado. En cuanto a la garantía, tenía uno provisional en menos de una semana y ya me ha llegado el nuevo, un diez en cuanto a garantías. Pocos cuadros me han aguantado por la caña que les doy bajando y los watios que nuevo.

Buenas noticias, al menos para mí. Cuadro sustituido por uno nuevo, pero modelo igual que el mío de 2015 (no boost) en negro y letras grises (ocre, ¿quizá?). Curiosa combinación, que no recordaba que existiera. Muy guapo, y se ve impoluto por todas las esquinas, por lo que no es restaurado. Perfecto por mi parte, más que perfecto, porque

estaba sudando de la pasta que me iba a tener que dejar en caso de ser boost. O negociar bici nueva, pero por aquí y por allí me salían 1.500 de desembolso. ORBEA, un diez para ti.

En general, se observa cómo poco a poco la marca es más conocida. Las entrevistas a los usuarios líderes confirmaron en más de un caso cómo se llegaba a la Oiz como primera bicicleta de Orbea. Era una marca que, en muchos casos, se asociaba a modelos de niño, a la bicicleta “de la primera comunión”. Sin embargo, en la actualidad esa percepción ha cambiado. Fue muy evidente en el taller 11S, tal como se ha mostrado anteriormente con varios ejemplos de contestaciones en el cuaderno de apoyo que se utilizó durante la dinámica.

El foro proporciona evidentes oportunidades de observar cómo responde la marca ante los problemas. No hay duda: la marca sale reforzada. Eso sí, con casos en los que, como no puede ser de otra forma, se producen tensiones; determinados usuarios no están de acuerdo con la respuesta de la marca y lo airean, pero su peso en el conjunto es muy limitado.

En este sentido se observa una muy clara preponderancia de mensajes con actitud positiva¹²⁴. En un análisis muy básico, por ejemplo, *bien* es una palabra que aparece citada 8.918 veces, mientras que *mal* lo es 2.442. Y aunque, como se puede consultar en la tabla 34, *problema* es un concepto que aparece en gran número de mensajes, en general la conversación posterior se produce con considerables niveles de *netiqueta*. El foro se convierte, por tanto, en un medio para reforzar la imagen de la marca.

5.3.3. ¿Cómo se percibe al usuario desde la marca y cómo colaborar con él?

El product manager siempre contará con sus usuarios, de los que se fía y con los que hace su trabajo de campo.

Me parecía que más que fans de Orbea eran, desde luego, fans de la Orbea Oiz.

Si te fijas en la gente que trabajamos aquí casi todos son de piernas depiladas.

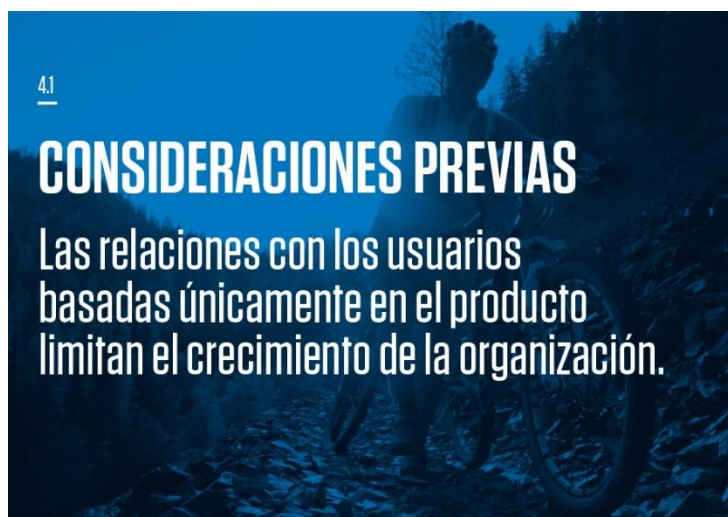
Es evidente que una marca vive condicionada por sus estructuras. En el caso que nos ocupa, entre esas estructuras, más allá de las lógicas asociadas al hecho de ser fabricante, hay que destacar a las tiendas, el canal de distribución que tradicionalmente se ha utilizado para vender el producto en el sector de la bicicleta. La marca llegaba al usuario a través de este canal y esto ha condicionado, y lo seguirá haciendo, la relación con él. Transitar desde la tienda hasta el usuario, sin que la primera parte de la ecuación pierda peso, es complicado. Transformar un negocio B2B en otro con la tensión clásica del consumidor final a la que aboca el B2C requiere acciones en diversos planos.

En este sentido, reconocer las limitaciones de los modelos de negocio basados en el producto es también parte de la solución. La Orbea Oiz puede representar un buen

¹²⁴ En el capítulo siguiente se identifica como futura línea de investigación la posibilidad de profundizar en el análisis de sentimiento mediante herramientas de procesamiento del lenguaje natural que permitan obtener datos estadísticos a este respecto.

ejemplo del enfoque aspiracional con el que la marca quiere trabajar hoy en día. La ilustración 35, extraída de una de las presentaciones que en su momento ha utilizado Orbea, declara que hay que ir más allá del producto porque “un usuario con quien el vínculo tiene que ver solo con el producto limita en exceso lo que se puede llegar a conseguir”.

Ilustración 35. El enfoque de la marca, más allá del producto.



Fuente: Orbea.

La Oiz cubre en parte este anhelo de la marca. La forma en que se puede personalizar, la pasión que concita o el deseo de ir más allá y que se convierta en una extensión del yo de cada usuario ejemplifican una importante conexión emocional con el objeto y con la marca. “La bici o la marca de bici que tenga tiene que reflejar mi posición en el ciclismo”, decía uno de los usuarios que acudió al taller 11S. La elección de compra es en muchos casos la consecuencia de un proceso analítico en el que se comparan diversas opciones, pero también surge a veces del *flechazo* emocional, en gran parte debido a la estética del producto, algo que varios usuarios han compartido en las entrevistas.

Pero ese usuario que, de una u otra forma, compra el producto, no es alguien a quien dentro del sector se le asigne *el poder* fundamental. Su peso ha ido creciendo, pero, en general, la bicicleta es un sector que, de acuerdo con lo recogido en las entrevistas, vive condicionado sobre todo por los proveedores, si bien con un posible cambio de ciclo asociado a la bicicleta eléctrica:

¿Quién manda en el sector? Históricamente los que mandan son los proveedores, pero con el tiempo lo van a ser menos y ese poder va a pasar a manos de la marca. La aparición de nuevos actores que llegan vinculados a la bicicleta eléctrica va a cambiar los paradigmas. Y va a cambiar muy rápido: el mundo eléctrico hace perder valor a elementos tradicionales. Pierde sentido que el cambio sea 1x12 o 2x11 y aparecen nuevos prescriptores muy importantes, como Panasonic, Yamaha o Bosch. Por otro lado, la distribución prescriptora está perdiendo valor. Se quedarán las tiendas más potentes.

Planteado así, el usuario, aún sin aparecer, cobra cada vez más relevancia:

Vamos hacia una interacción mixta de marca con usuario y con tienda. Lo bueno de este sector de la bicicleta es que hace falta el contacto físico con la bici, gracias a Dios. La interacción con el usuario no es excluyente con la del dealer. El usuario es el rey, es el juez, es el más importante. Tiene capacidad. El fabricante propone, tiene la obligación

de proponer el producto. Pero el juez es quien determina el éxito o el fracaso. Sirve el ejemplo de la rueda de 27: la industria propuso, pero al final la industria no ha sido la que ha decidido que se vaya inclinando hacia la rueda de 29. Es el consumidor quien finalmente decide 29.

En el fondo parece claro que el rol del usuario es importante, pero todavía se albergan dudas de hasta dónde se ha avanzado en una relación de mutuo beneficio.

Todavía hoy al usuario se le tiene bastante respeto, da algo de miedo, falta el control que se tiene sobre las tiendas. El usuario tiene poder, ¿más por negativo? El positivo llega muy pocas veces, pero la relación es sobre el problema y tiene muchas herramientas para hacerte daño. No tenemos tanta relación con los usuarios "positivos", pero sí que lo planteamos como objetivo, porque, por ejemplo, está claro que prescriben. El usuario llama cada vez más, incluso puentea a la tienda. Hay que desplegar más acciones con el usuario, hay que conocerle más. Sí, le conocemos, pero no sabemos muy bien qué necesita. Estamos demasiado reducidos a lo cercano: España, Euskadi, mi grupeta de los sábados. Me gustaría saber cosas nuevas, que me dijeran cosas nuevas, qué otras experiencias podrían recibir, en producto o servicios a su alrededor.

En otro orden de cosas, la percepción del usuario es diferente en función del puesto de trabajo y del área funcional desde la que se le observa. Existen diferentes puntos de contacto; unos con más recorrido propositivo por parte del usuario (*focus groups*, sobre todo) y otros más vinculados a problemas que requieren activar garantías u otros servicios relacionados con la postventa. En general, la tienda dispone del mejor puesto de observación, pero hoy en día vive muy presionada por unos hábitos de compra que se desplazan hacia Internet.

La persona usuaria ocupa un lugar destacado en la gestión de cualquier marca que pretenda avanzar en su orientación al mercado. El foro de discusión de la Oiz es un ejemplo extraordinario de organización de los usuarios al margen de la marca y esto condiciona la percepción que se tiene de él. Sea con aportaciones de menor o mayor nivel, su rol crece con el paso del tiempo. Internet facilita cada vez mejores plataformas para que la tendencia siga en la misma dirección.

A lo largo de las entrevistas y también durante el taller 11S ha surgido un consenso muy significativo: la marca debería respetar que el foro es, ante todo, *propiedad de sus usuarios*. Esto supone que cualquier iniciativa para intervenir de forma directa en él debería llevarse a cabo con el consentimiento de la comunidad. Ahora bien, detrás de ese orgullo por un foro que se ha convertido en el que más tráfico diario genera en ForoMTB, no hay duda de que existen ciertos elementos que pueden proporcionar sentido a la participación de la marca.

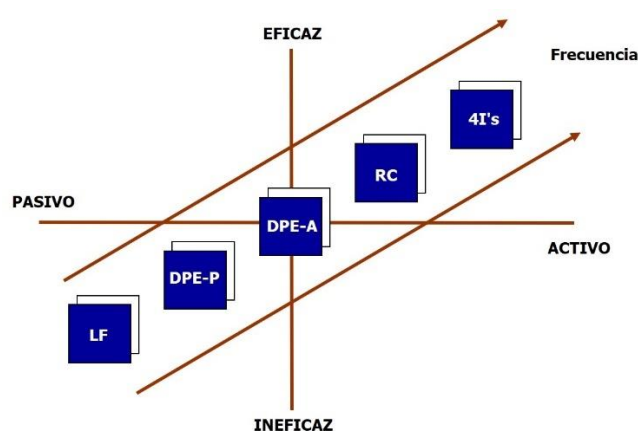
De hecho, la comunidad es consciente de que la marca está, de una u otra forma, presente en el foro, como no podía ser de otra manera. “Siempre hemos pensado que tenemos espías de Orbea en el foro”, decía uno de los usuarios entrevistados reflejando una opinión muy extendida. En la actualidad, cualquier marca que desarrolle una gestión mínimamente proactiva de sus clientes y usuarios monitoriza lo que se dice de ella en Internet. El salto desde posturas de simple escucha –más o menos activa– hasta otras en las que se interviene configura un continuo que no admite una respuesta dual de sí o no.

Es habitual que las organizaciones generen protocolos de crisis para responder a situaciones en las que, por diferentes razones, emerge un volumen de crítica considerable en Internet. Es decir, se activa una monitorización que actúa cuando se produce una

desviación en negativo. Se trata de *una intervención por excepción*. En este sentido, se puede establecer un paralelismo con la clasificación de estilos de liderazgo que en su momento propusieron Bernard M. Bass y Bruce Avolio (1994) para explicar su propuesta de liderazgo transformacional y que se muestra en la ilustración 36.

Esta clasificación propone el análisis de los estilos a través de dos variables: el grado de dedicación e intervención requerido (pasivo o activo) y su influencia en términos de eficacia. Dibuja cinco grandes estilos, de menos a más activo y de menos a más eficaz: *laissez-faire*, dirección por excepción pasiva, dirección por excepción activa, recompensa contingente y, por fin, el liderazgo transformador. Este último se caracteriza por cuatro características a las que se hace alusión mediante las cuatro íes iniciales de su denominación en inglés: *idealized influence, inspirational motivation, individualized consideration e intellectual stimulation*.

Ilustración 36. Diferentes estilos de liderazgo de acuerdo con la propuesta de Bernard M. Bass y Bruce Avolio.



Fuente: elaboración propia a partir de Bass & Avolio (1994).

El primer estilo que muestra la ilustración es *laissez faire*, dejar hacer; en el caso que se investiga aquí, *dejar hacer a la comunidad*. Es una opción, desde luego interesante, cuando se observa que el propio foro se *autoestimula* mediante una conversación que se retroalimenta a partir de comentarios de valor. El foro entra en una dinámica de círculo virtuoso: más conduce a más. Si todo va en la dirección correcta, perfecto. Sin embargo, ¿no se podría obtener mayor rendimiento de un grupo que parece dispuesto a disfrutar con la conversación en torno a ese producto que tanto le aporta?

La segunda opción, la dirección por excepción pasiva, supone actuar solo cuando aparece un problema. Bien porque los recursos son escasos, bien porque no se aprecia suficiente retorno de una participación activa o incluso por respeto a la propia comunidad; solo se interviene cuando se produce una desviación en negativo. *Se apaga el incendio, pero no se invierte en prevención*. Las marcas saben que Internet, a través de sus diferentes canales para amplificar el mensaje, se puede convertir en un lugar *peligroso* como altavoz de determinados problemas o de quejas que no han sido bien resueltas desde el punto de vista del usuario. En la actualidad su insatisfacción puede propagarse de forma viral ante una marca que sabe que ha perdido buena parte del control.

Un paso más allá en cuanto a participación supone establecer una dirección por excepción activa. La diferencia respecto al modelo anterior es que en este se habilitan mecanismos para saber cuanto antes que hay que intervenir porque ha aparecido un problema. No es

cuestión de esperar a que pase algo, sino de monitorizar activamente para saber de forma inmediata en qué momento sucede algo que exija intervenir sin más demora.

La recompensa contingente, el cuarto estilo del esquema, supone una búsqueda activa de comportamientos que se consideran positivos. Cuando se detectan, se interviene para reforzar dicha conducta. En la medida de lo posible, algo similar ocurriría cuando se observa un comportamiento que se desvía en negativo: entonces se interviene también, pero para introducir algún elemento que castigue la conducta en cuestión. El objetivo es evidente: incrementar lo que ya sucede en positivo e intentar eliminar lo que no interesa.

Las conductas asociadas al liderazgo transformador, las cuatro íes suponen un estadio diferente del resto. El concepto *transformador* se refiere a que, desarrollando ciertos comportamientos, la persona líder es capaz de transformar las capacidades de las personas para llevarlas a un nivel de rendimiento superior al que inicialmente alcanzaban. De ahí que se contemple como el más eficaz: no se conforma con lo que hay, sino que busca que las personas lleguen más allá. En el caso de esta investigación supondría una apuesta decidida por la intervención online en la comunidad, con roles estructurados y recursos dedicados. El liderazgo transformador exige un importante nivel de actividad.

Con este esquema, trasladado desde el marco del liderazgo hasta los diferentes roles que una marca puede adoptar frente a una comunidad online de usuarios en torno a alguno de sus productos o servicios, caben diferentes opciones y es lo que, de alguna forma, se observa en las entrevistas. A continuación se apuntan algunas claves a partir de lo analizado en la investigación.

Uno de los resultados más evidentes es la constatación de que en Internet (en este caso ejemplificado a través de un foro de discusión online) no se pueden reproducir los mismos elementos de control sobre la conversación que se llevan a cabo cuando hay presencialidad. Desde la perspectiva de la marca, esto se traduce, en este caso concreto, en, por un lado, respeto hacia lo que los usuarios han construido y, por otro, en no sentirse ni con los recursos ni con las herramientas necesarias para una participación más activa.

Las partes, los usuarios y la marca, no están del todo preparadas para un contacto directo intenso a través del foro. La conversación se ha acelerado y no es fácil *dominar* las riendas para *manejar* el diálogo. En palabras de Eudald Carbonell, catedrático de prehistoria de la Universitat Rovira i Virgili de Tarragona y un verdadero referente en el análisis de la aparición y el uso de las tecnologías, responsable, entre otros trabajos, junto a Juan Luis Arsuaga, de las investigaciones alrededor del yacimiento de Atapuerca¹²⁵:

“El fuego es un invento de hace 600.000 años que tardó más de 200.000 en llegar a todos los humanos. El móvil ha hecho lo mismo en menos de 20 años. Los dos son inventos que cambian las relaciones sociales porque la tecnología hace que aumente la socialización de los primates humanos. Lo que pasa es que ahora estamos reaccelerados. La generalización del fuego exigió centenares de miles de años; hoy en día, ocurre algo parecido en un año. La vida va demasiado rápida. Nuestro cerebro no está preparado para cambios tan rápidos. Aunque evolucionado, es el de un primate y no alcanza a tanto. Ahora ya estamos siendo socializados por las máquinas.”

¹²⁵ La cita está extraída de una entrevista publicada en el año 2008 en el periódico El Ideal, disponible en: <http://www.ideal.es/granada/20080325/sociedad/eudald-carbonell-sociedad-informacion-20080325.html> (accedido el 24 de diciembre de 2017).

Las entrevistas a profesionales de distintas áreas de Orbea trasladan la opinión mayoritaria de que, mediante una intervención directa de la marca en el foro, puede que se pierda más que lo que se gane. La opinión está condicionada en gran parte por la fácil viralización de los contenidos en Internet, un medio que las marcas saben que tienen que usar, pero en torno al cual perciben una considerable falta de control. Tal como señala Delia Rodríguez (2013, p. 70):

“Cuando se añadía la capa social a la web y los usuarios podían ver lo que hacían los demás, algo interesante ocurría: los resultados se radicalizaban. Los grandes hits eran mucho mayores y las canciones que nadie descargaba pasaban mucho más desapercibidas, pero el resultado seguía siendo distinto cada vez. La interpretación de [Duncan] Watts fue la siguiente: la introducción de la variable de influencia social en la toma de decisiones humana aumenta tanto la desigualdad como la impredecibilidad de un mercado.”

Internet sigue apareciendo como un medio que actúa como agitador de opiniones. La *reaceleración* a la que alude Carbonell se cataliza a través de mensajes virales que se reproducen a sí mismos en dinámicas alejadas del control al que aspiran las marcas. Orbea, como muchas otras marcas, nació en un mundo sin Internet y construyó su relación con distribuidores y usuarios a través de medios tradicionales.

Sin embargo, se escucha a menudo que la empresa debe humanizarse y conseguir una relación fluida con el usuario final. Dos ejemplos de ello extraídos de una de las entrevistas a profesionales de Orbea:

La experiencia del usuario de calle es más creíble que la de nuestros patrocinados, por muy influencers que sean. Llegar al usuario anónimo es muy importante. Humanizas la empresa. Antes fue el marketing en equipos profesionales, ahora se concentra en los pros, pero luego necesitas que la gente de la calle hable bien de ti.

Orbea podría crear un foro específico, lo mismo que ya se dispone de canales en Facebook, Twitter o Instagram. Tenemos un community manager. Los usuarios quieren llamar a personas, hablan con la tienda, con personas. Hay que humanizar la relación.

Hoy en día esa *gente de la calle* se organiza en buena medida alrededor de las redes sociales en Internet. Los usuarios se comparan a través de Strava, conversan en Facebook y participan en foros como el que se investiga aquí. De la conversación controlada a través del distribuidor se pasa a una escena global en la que las dinámicas son muy distintas. Este nuevo escenario inquieta y a la vez muestra su potencial. Pero, sea como sea, no parece que en el futuro vaya a perder relevancia; más bien al contrario.

Como sucede en tantos otros sectores, las relaciones entre los agentes que lo componen no siempre son transparentes. En las entrevistas con usuarios se aludía en varias ocasiones a la asimetría de información con la que juega el consumidor final. Internet en gran parte obliga a transparentar la conversación: lo que se dice en el foro allí queda, sujeto a ser indexado por Google y otros buscadores en la medida en que es un contenido digital público. Esa transparencia cambia las reglas de la conversación. Los usuarios querrían disponer de determinada información (muchas veces de carácter técnico) para tomar mejores decisiones. Así que, en este *tira y afloja* por la información, un foro de discusión online puede resultar un medio con demasiado riesgo: la marca siente que un error puede conducir a consecuencias para nada deseables.

No obstante lo comentado, los resultados de la investigación aportan una serie de pautas que permiten canalizar mejor la innovación en colaboración con los usuarios. Por un lado,

hay que tener en cuenta en torno a qué ámbitos se quiere innovar. Según dónde se ponga el foco, las herramientas a utilizar serán diferentes. En segundo lugar, ya dentro del proceso de innovación, conviene distinguir para qué se lleva a cabo la innovación. Dicho de otra manera: en qué momento se quiere colaborar con los usuarios. Por último, como consecuencia de elegir en torno a qué y en qué momento impulsar la innovación, se deduce que existe cierto tipo de usuario con el que sería lógico colaborar. Para ello es importante *segmentarlo* de acuerdo con una serie de variables que ayuden a comprender que *usuarios diferentes se comportan de forma diferente*. Todo ello es lo que se resume en la tabla 37.

En torno a qué innovar	En qué momento	Con qué tipo de usuario, según estas variables
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un producto nuevo. • Actualización de un producto ya existente. • Tránsito de producto a servicio. • Tránsito hacia experiencia. • Organización. • Procesos. • Puntos de contacto entre la marca y la persona usuaria. • Distribución y relación del usuario con tienda en general. • Venta de productos y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir prioridades, esto es, acordar en torno a qué se debe trabajar. • Codiseñar (sin llegar a la fabricación). • Cocrear, pasar de la teoría a la práctica hasta convertir el diseño en producto, servicio o experiencia. • Evaluar cualquier aspecto sobre el que se necesite feedback. • Comunicar (difundir con intención de influir en los comportamientos de los usuarios). 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad y posicionamiento respecto a la marca. • Sensibilidad al precio. • Vinculación con el producto (extended self). • Grado de exposición a moda. • Gusto por la experimentación. • Importancia concedida a la estética. • Orientación a rendimiento. • Grado de tolerancia a la frustración. • Grado de conocimiento tecnológico. • Background personal.

Tabla 37. Tres clasificaciones útiles para innovar en colaboración con los usuarios.
Fuente: elaboración propia.

Dicho lo anterior, el análisis también se puede llevar a cabo en sentido inverso: una vez descubierto cierto tipo de usuario, es más fácil acertar con el tipo de innovación que podría desarrollarse. Es decir, el ámbito y el momento en los que innovar pueden estar condicionados por el tipo de usuario que *se descubre en el foro*. Ahora bien, cuando el colectivo es amplio, como sucede en este foro de la Oiz en ForoMTB, será posible identificar un abanico muy amplio de tipos de usuarios.

Este enfoque permite el uso de herramientas contingentes a cada una de las circunstancias, a la vez que proporciona a la marca una guía para que le sea más fácil establecer prioridades. Al combinar diferentes variables se obliga a una reflexión específica: para qué, en qué momento y con quiénes innovar. En cierto modo se constata la clásica propuesta de innovación contingente propuesta por Pavitt (2006), pero trasladada a un ámbito mucho más concreto: la dinámica de colaboración entre los usuarios y la marca.

Cuando se decide en torno a qué innovar, habrá que ser coherente con el enfoque estratégico de la marca. Allí se encontrarán las prioridades que justifiquen mirar a un tipo de innovación o a otro. Además, la dificultad de organizar la colaboración con los usuarios es muy diferente según qué se quiera abordar, pues no es lo mismo innovar sobre cómo transitar hacia la economía de la experiencia que preguntar por aspectos mucho más concretos relacionados con la evolución de un producto que ya está disponible en el catálogo.

5.4. Aportaciones teóricas

En este apartado se parte del marco conceptual para incluir una serie de aportaciones teóricas resultantes del trabajo de campo. Como se describió en su momento, el marco incluía nueve grandes bloques, si bien se priorizaban estos tres siguientes: (1) la innovación de usuario y sus *toolkits*, (2) las comunidades de usuarios online y los foros de discusión en Internet como uno de sus mejores vehículos para hacerlas realidad y (3) las particularidades del sector MTB como ámbito en el que se desarrollará la investigación.

La innovación de usuario cuenta hoy en día con un considerable aval académico. Tal como este investigador pudo contrastar en la última edición de la *Open and User Innovation Conference* celebrada en Innsbruck, se observa amplitud y profundidad en las investigaciones, algo que ya se expuso en su momento. Sin embargo, se han detectado ciertos elementos que o bien aparecen insuficientemente tratados o bien pueden aportar matices importantes a la hora de entender la innovación de usuario. Es lo que se desarrolla en este apartado. No obstante, lo referido de forma específica al funcionamiento del sector del MTB se incluye en el siguiente apartado, por considerarlo con un mayor componente práctico.

5.4.1. El usuario en el actual contexto psicosocial

Los usuarios desempeñan hoy en día un rol relevante en la innovación que desarrollan las empresas. Con el tiempo su papel ha ido creciendo en importancia, en coherencia con el desplazamiento del poder desde la oferta hacia la demanda. Esta investigación no hace sino confirmar este enfoque teórico. Sin embargo, se han encontrado algunos matices que se explican a continuación.

Frente a la obligación que hoy en día cualquier empresa percibe en cuanto a innovar, la persona usuaria actúa en otro escenario: decide dedicar su tiempo libre a lo que le gusta sin más imposición que la de su propia voluntad. No se trata de obligación, sino de placer. En este sentido, para entender por qué y cómo un usuario innova alrededor de un producto o servicio, conviene elevar la mirada y recurrir a la psicología en su más amplio sentido. Resulta fundamental comprender las dinámicas que caracterizan la época actual y entender por qué las personas se comportan como lo hacen.

Es decir, más allá de la conducta concreta frente a un producto que satisface una necesidad de ocio o expresión personal o que permite extender el yo de cada cual, conviene tener en cuenta las circunstancias en las que esa conducta se desarrolla. Por eso parece lógico introducir en el marco conceptual el análisis de quienes diseccionan el funcionamiento de la sociedad contemporánea, sobre todo con relación al consumo y al rol que cumple este en la satisfacción de las necesidades personales. En los enfoques habituales en torno a la innovación de usuario y a las *toolkits* más adecuadas se echa en falta esta mirada de más largo recorrido.

Introducir, por ejemplo, la permanente búsqueda de algo que se escapa, en un mundo líquido, como ha señalado Zygmunt Bauman (2007, 2010), proporciona un contexto que añade pistas para que la marca desarrolle un vínculo adecuado con sus usuarios. Esta

elevación de la mirada supone entrar de lleno también en cuestiones éticas. Fenómenos como la obsolescencia programada, tan habitual en los productos electrónicos, introducen en los usuarios desconfianza hacia las marcas. Parece, no obstante, que hoy en día todos los productos nacen afectados de una esperanza de vida muy corta, cada vez más insertos en una cultura de la urgencia, de la caducidad, de la renovación permanente, al margen de que hubieran sido diseñados tecnológicamente para perder prestaciones al de cierto tiempo.

Hoy la actividad empresarial necesita añadir a su responsabilidad para generar riqueza económica otros objetivos de carácter social y medioambiental: lo que se ha venido en llamar *triple bottom line*. Desarrollar un marco coherente de innovación abierta de la mano de sus usuarios obliga a la marca a traspasar los límites de su organización. Esto provoca que no sea una labor tan fácil de estructurar como la que despliega con sus empleadas y empleados, con quienes existe un contrato legal que establece derechos y obligaciones. Los usuarios, en cambio, constituyen un recurso externo a la organización. De forma previa al trabajo concreto que se ponga en marcha con ellos, es preciso compartir un marco ético que proporcione seguridad (muchas veces más psicológica que formal) a quienes decidan colaborar con la marca.

El contrato psicológico, al que se ha aludido a menudo para dibujar un nuevo compromiso entre empresa y trabajador, exige un análisis similar en el marco de la relación con los usuarios. Se necesita una responsabilidad social corporativa que aborde esta cuestión, al menos una declaración de intenciones, una especie de código de conducta que no solo especifique los *qués*, sino que también explique los *cómos* y las responsabilidades que las partes asumen.

La empresa debe relativizar su poder en el tablero de juego. A su obsesión por poner en el mercado los mejores productos que sea capaz de diseñar y fabricar, debe añadir ahora una cierta *vulnerabilidad* (Iturbe-Ormaetxe, 2015):

“Tenemos que trabajar nuestras vulner(h)abilidades de tal forma que seamos capaces de mostrarnos con necesidad de que nos ayuden. Nadie que pretenda alcanzar la perfección consigue conexiones emocionales de cooperación. Es muy difícil abrir la puerta para que nos echen un cable si no manifestamos expresamente que sí, que necesitamos ayuda. Esto nos conduce a conductas diferentes de las que son exclusivas de la competitividad. Ganar-ganar pasa por poner sobre la mesa ciertas carencias. Hay que identificar cuáles son y saber cómo «abrir las». Es un asunto delicado.”

La marca necesita posicionarse en el momento sociohistórico actual frente a sus usuarios porque la ciudadanía actual cabalga a lomos de enormes contradicciones (Lipovetsky, 2007, p. 141):

“La civilización que se avecina no elimina la sociabilidad humana, destruye la tranquilidad con uno mismo y la paz con el mundo, ya que es como si las insatisfacciones respecto de uno mismo aumentaran en razón proporcional a las satisfacciones aportadas por el mercado. Un paso adelante, un paso atrás: la alegría, la gracia de vivir no están en la agenda del progreso. Cada vez más satisfacciones materiales, cada vez más viajes, juegos, esperanza de vida: pero eso no nos ha abierto de par en par las puertas de la alegría de vivir.”

Castells dice que hacen falta más antropólogos y menos ingenieros (2005). El momento presente enfrenta a la marca a un individuo que escapa cada vez más a lógica de segmentación asociada al producto. Los rasgos comunes sirven para clasificaciones

burdas que esconden a usuarios cada cual en busca de su propio universo de realización personal, usuarios que traspasan las categorías de producto y que se revuelven para dedicar tiempo a lo que les apasiona, sea hoy una bicicleta sea mañana cualquier otro producto. Adentrarse en la innovación de usuario es profundizar en la sociología, en la psicología y en la psicología de las diferencias individuales, pero también en la ética y en los grandes referentes de la ciudadanía del siglo XXI.

Los intensos procesos de individuación que caracterizan los tiempos hipermodernos desmontan en buena parte la segmentación clásica que ha servido para clasificar a los usuarios. Cada vez más se asistirá a una fragmentación de lo que antes eran los comportamientos estandarizados de cada segmento, tal como se indicó anteriormente (Lipovetsky, 2016). Así pues, interpretar la innovación de usuario requiere hoy en día una mirada que la ubique en un contexto complejo, rodeada de la sociedad de consumo y sometida a dinámicas de individuación paradójica. El marco conceptual requeriría, por tanto, un análisis previo que le aportara mayor perspectiva.

5.4.2. Innovación de usuario y *toolkits*

De manera más concreta, el marco teórico con el que se construye esta tesis doctoral profundiza en la innovación de usuario y en las *toolkits* adecuadas para desarrollarla. En general, como se ha reseñado en varias ocasiones, la literatura académica ha primado el estudio de la innovación de producto. A través de una serie de características, se identifica a los usuarios líderes respecto al producto concreto y se procura abrir con ellos una vía de colaboración para innovar. Sin embargo, la figura de *lead user* puede necesitar una reinterpretación al superar el concepto de producto y evolucionarlo hacia el servicio y la experiencia.

En la medida en que la apuesta de las marcas viaja desde el producto hacia lo aspiracional, las reglas del juego para identificar a los usuarios líderes se modifican. Es posible concebir diferentes tipos de usuarios líderes en torno a diferentes aspectos de la oferta. A través, por ejemplo, de los análisis masivos de texto es sencillo distinguir de qué habla cada usuario. Esto da una pista de que sus intereses se mueven alrededor de diferentes cuestiones. Es un primer paso: *dime qué te interesa y te diré de qué podemos hablar*. Pero no solo hace falta saber de qué habla el usuario, sino también conocer el grado de ascendencia que posee sobre el resto del colectivo. Hoy en día la capacidad de influencia es *el santo grial de las marcas*. La oferta viaja mejor de la mano de terceras partes que prescriben y no tanto vehiculada por actividades publicitarias directas del fabricante.

Se puede apreciar, por tanto, un viraje desde el usuario líder de producto hacia el usuario líder *influencer*. Se podría hablar incluso de un *superusuario líder*, que sería aquel que reúne en su perfil ambas características: la vinculada al *interior del producto* y la relacionada con la influencia en el público objetivo al que se dirige¹²⁶. Este nuevo *superusuario* abre unas enormes posibilidades para la marca, si bien la lógica indica que serán muy pocos los casos en que se pueda encontrar este tipo de figura.

¹²⁶ En el blog del doctorado ya se escribió a este respecto y se citó un caso concreto que puede ilustrar el concepto: *Branding de mano de superusuarios*. <http://www.mtbinnovation.com/2017/01/31/branding-innovacion-superusuarios/> (accedido el 3 de enero de 2018).

Pensar en colaborar con usuarios líderes en torno al producto es un proceso de apertura bastante controlado por la marca. Sin embargo, interactuar con los *superusuarios líderes* abre un campo más complicado, pero de mucho mayor recorrido. Algo similar sucede en el caso concreto de una marca que colabora habitualmente con deportistas profesionales: si a la capacidad de propuestas técnicas de estos perfiles se añade una dimensión *influencer*, el impacto en el público objetivo explota.

Otra referencia teórica que parece adecuado incorporar en el análisis actual y que no había aparecido hasta fechas recientes es la que tiene que ver con el movimiento *maker* en su más amplio sentido. Von Hippel ha puesto sobre la mesa la tremenda importancia de la economía doméstica (*household economy*) frente a la tradicional, representada por las empresas. Los usuarios acceden cada vez más a recursos antes solo disponibles para la empresa. Un ejemplo muy evidente son las impresoras 3D. Un asunto era diseñar una solución que pudiera cubrir una necesidad no satisfecha y otro muy diferente era fabricarla. Hoy asistimos a una progresiva democratización de las capacidades fabriles.

La ciudadanía de a pie es capaz de fabricar cada vez más y más productos. Junto a la economía tradicional emerge otra que crece sin parar en los últimos tiempos. Es la que reúne capacidades excedentarias de la gente que pueden ser transformadas en servicios al estilo de lo que ha sucedido con el coche o las habitaciones para alquiler turístico. Sin embargo, la cultura *maker* pone sobre la mesa un conjunto de *nuevos medios de producción personales*. Aunque se habló de esto en el marco conceptual, la investigación lo pone más en valor aún y lo eleva a un rango diferente en lo cualitativo.

Aquel *unpaid work* del que hablaba Toffler ha crecido hasta cifras espectaculares, de acuerdo con los datos que aportan Von Hippel y otros investigadores de su entorno. Es un fenómeno que define a la sociedad actual. El tiempo de ocio ha crecido y lo mismo ha sucedido con el acceso a la información y a los medios de fabricación. El nuevo *homo maker* da rienda suelta a su pasión en un entorno seguro, en el que manda sobre la actividad, donde él mismo es su jefe y no necesita de tediosas reuniones para aprobar si algo se puede o no hacer. Es la cultura de lo inmediato, pero también de lo que sale de dentro y genera satisfacción íntima, algo que gana la batalla a las satisfacciones más limitadas que provienen del entorno laboral tradicional.

Este *homo maker* presenta unas dotes expansivas considerables. Se coordina con otras personas con las que sintoniza en clave de igualdad: el P2P en su más pura esencia. Las limitaciones que proceden de las reglamentaciones y normas a las que la empresa debe rendirse son solo un pequeño factor a tener en cuenta cuando la fabricación responde a necesidades personales. El usuario es ahora dueño de sus actos, es responsable de sus éxitos y fracasos, puede probar y experimentar mucho más allá de lo que nunca podrá llegar a hacer la empresa.

Aparece así otro elemento nuevo en el marco teórico: los laboratorios en vivo y en directo de los usuarios en los que los que testan de forma permanente sus productos sin intervención de la marca. Porque la marca no es necesaria, es solo un factor que de hecho limitaría la capacidad innovadora del *homo maker*. Frente a los *living labs*, se organizan los *real labs*, usuarios en contacto directo con el producto que lo exprimen más allá de la lógica que el fabricante impondría.

En relación con todo esto, se puede añadir al marco conceptual otro elemento muy interesante: la *desobediencia tecnológica* (Oroza, 2009, 2016). El diseñador cubano Ernesto Oroza utilizó este término para describir una serie de objetos híbridos, nacidos

de la improvisación y de la capacidad inventiva de la gente en Cuba ante la escasez de repuestos provocada por el bloqueo, que de alguna forma se habían transformado en símbolos de resistencia. En muchas ocasiones se subvierte la función original y se logra ir más allá de las posibilidades y limitaciones que el objeto impone (Morales & Colino, 2014). Si en el caso cubano el movimiento tiene que ver con la necesidad al no existir piezas de recambio, en el caso que se investiga en esta tesis la inventiva surge de la pasión de los usuarios hacia sus bicicletas en un mercado de abundancia¹²⁷. Y, así, en parte se entiende que *pierdan el respeto* por el objeto original que adquirieron (Oroza, 2016).

“Mientras reinventaban su vida, algo inconsciente se perfilaba como una mentalidad. De tanto abrir cuerpos el cirujano se desensibiliza con la estética de la herida, con la sangre y con la muerte. Y esa es la primera expresión de desobediencia de los cubanos en su relación con los objetos: un irrespeto creciente por la identidad del producto, y con la verdad y autoridad que esa identidad impone. De tanto abrirlos, repararlos, fragmentarlos y usarlos a su conveniencia, los individuos terminaron desestimando los signos que hacen de los objetos occidentales una unidad o identidad cerrada.”

Todo esto, es evidente, está relacionado también con la cultura hacker (Himanen, 2001; Raymond, 2001) y con el sentido artesano (Sennett, 2008) de la aproximación a una profesión en general o a un objeto en particular. De esta forma, la intervención de los usuarios sobre sus objetos guardaría correlación con estos otros movimientos y conformaría una sólida tendencia en la sociedad contemporánea. Nunca como ahora el *prosumidor* dispone de tantos recursos para intervenir en la modificación del producto o servicio que se le entrega. Así pues, la interpretación del rol de usuario líder necesitaría una revisión a la luz de otras perspectivas más allá del producto.

Por otra parte, hay que considerar la cada vez mayor relevancia de agentes que intermedian entre la marca y los usuarios. En la literatura académica se ha analizado, por ejemplo, el rol de las plataformas que dan soporte a la innovación abierta (Hagel & Rayport, 1997; Randhawa et al., 2017). Sin embargo, el análisis de este foro deja claro que la colaboración entre las dos partes puede necesitar la intervención de una tercera que estructure el proceso. Sea a través de una clásica figura de consultoría sea con la participación de alguien que se encuentre más cerca del ámbito de la investigación, las diferencias de comportamiento –debidas a las motivaciones tan alejadas en cada caso– recomiendan profundizar en esta figura de la intermediación, más allá del soporte tecnológico puesto a su servicio, que ha sido el análisis más habitual.

Otros elementos que conviene incorporar al marco conceptual son la vigilancia tecnológica y la inteligencia competitiva. Si bien se trata de procesos habitualmente presentes en una empresa de gestión avanzada, el asunto es cómo incorporar al usuario con un rol más activo. Introducir la vigilancia tecnológica y la inteligencia competitiva en el marco conceptual de la innovación de usuario sirve para identificar otra variable más sobre la que trabajar con los usuarios, quienes, a fin de cuentas, suelen comparar

¹²⁷ Muy interesante a este respecto es la recopilación de Ernesto Oroza de multitud de ejemplos tomados de la capacidad inventiva de Cuba ante el bloqueo: <http://www.technologicaldisobedience.com/es/> (accedido el 4 de enero de 2018). La palabra que usa para titular su libro en torno a la desobediencia tecnológica, *rikimbili*, tiene que ver, de hecho, con las bicicletas, ya que “eran, inicialmente, bicicletas a las cuales les añadían motores de aparatos de fumigación, bombas de agua o de sierras manuales; el término permite nombrar hoy todos los artefactos rodantes híbridos y/o reinventados en la isla.” Más información en el vídeo <https://youtu.be/v-XS4aueDUg> (accedido el 4 de enero de 2018).

otros modelos de MTB al comprar una Orbea Oiz. El foro es un estupendo ejemplo de estos análisis comparativos, como se expuso anteriormente.

En todo este panorama no hay que olvidar un factor que puede enmascarar las aportaciones de valor. Se trata del grado de distanciamiento crítico que el usuario manifiesta respecto al producto. En muchas ocasiones el usuario, convertido en fan del producto, se rodea de un entusiasmo tal que le impide observarlo de forma crítica. El *enamoramiento* del producto, primer paso pasa descubrir a posibles usuarios líderes, puede convertirse en un obstáculo para aportar ideas, las cuales, en muchas ocasiones, nacen de problemas o necesidades no satisfechas. Es importante considerar el perfil psicológico de las personas usuarias, una variable que quizá no ha sido abordada como se debiera en las investigaciones realizadas hasta la fecha. En general, hay un acuerdo de que es la pasión (Himanen, 2001; McLeod & Vasinda, 2008; Raymond, 2001; Sierra, 2006) lo que mueve a estas personas, pero más allá de este rasgo inicial, se precisa otro tipo de aptitudes para aprovechar la capacidad de los usuarios y a veces es necesaria cierta distancia crítica del objeto.

Por otra parte, como se indicaba antes, el *prosumidor* que definió Toffler hace casi 40 años ha evolucionado. El MTB nació sin participación directa de las marcas; lo hizo gracias a la pasión y al acceso a componentes con los que podían *retorcer* la finalidad inicial del *cacharro* (*clunker*, como denominaban a sus bicis los pioneros del MTB). La desobediencia tecnológica lo hizo posible. Hoy en día la capacidad de aquellos *prosumidores* ha crecido gracias al acceso a recursos materiales y a información de mayor valor. De esta forma, la personalización del producto puede llevarse a cabo con mejores medios.

Ahora bien, a diferencia de los casos documentados por Oroza, vinculados a necesidades mucho más básicas, el *prosumidor* del siglo XXI en las sociedades del primer mundo busca modificaciones mucho más elaboradas. Satisfechas sus necesidades básicas, de acuerdo con la pirámide de Maslow, asciende en la escala hacia la búsqueda de motivaciones de autoestima y autorrealización. El juego tiene que ver con una personalización que refuerce *quién es y quién quiere ser*. El usuario debe demostrarse a sí mismo y a los demás que su bicicleta es la que es, en sentido único: un objeto en el que proyecta su personalidad.

Gilmore y Pine (1997) aportaron diversas maneras de concretar la personalización, como se vio en el marco conceptual. En la actualidad, con la explosión de recursos que ofrece la digitalización a través de configuradores online, el usuario puede diseñar su producto y lanzar *de facto* una auténtica orden de fabricación a la marca. Surge aquí de nuevo la idea de empresa como plataforma, en este caso pensada para que el usuario pueda trasladar sus ideas a un marco específico de manufactura en el que se fabricará *su producto*. La marca deberá, por tanto, actuar como experta y como proveedora de soportes, no solo físicos, de infraestructuras fabriles, sino también de información, con materiales de apoyo y otros recursos que incrementen las capacidades del usuario. A fin de cuentas, la marca y el usuario quieren que el producto lanzado al mercado sea atractivo y de calidad contrastada.

Las *toolkits* de la actualidad deben incorporar cada vez más las posibilidades que ofrece la digitalización. Manejarse en el plano digital supone una considerable reducción de costes. Ahora bien, además de tener en cuenta este factor, es importante desarrollar un entorno de simulación donde el espíritu lúdico que acompaña a la práctica del MTB también se proyecte en actividades creativas relacionadas con el diseño del producto. Lo

digital ha llegado al deporte: hoy los e-sports mueven cifras de negocio espectaculares¹²⁸. Además, las motivaciones de quienes los practican también pueden superar el sentido lúdico y entrar en el terreno de la satisfacción de necesidades personales de alto rango (Martončík, 2015).

Junto al producto real, emerge cada vez con mayor fuerza su representación digital. Los usuarios de las nuevas generaciones, pegados a las pantallas como lugar natural donde interactúan y sienten como propio, entenderán lógico que el producto traspase la barrera de lo físico y se adentre en otra realidad, virtual o aumentada, en la que pueda proporcionar experiencias gratificantes. Los e-sports abren otro mercado, no ya paralelo, sino fundido de alguna manera con la experiencia sensorial de primera mano, que se asocia a la práctica del MTB en el medio natural.

Si ya la innovación en *producto* es difícil de limitar porque rápidamente la conversación fluye hacia otros aspectos ligados a la experiencia que proporciona el MTB, la superación del producto mediante su extensión digital dibuja un panorama que conviene analizar desde nuevas perspectivas. Lo digital debe ocupar, por tanto, un lugar relevante en el marco conceptual.

El producto adquiere, de esta forma, un sentido experiencial pleno. Se convierte, efectivamente, en un medio para que las personas satisfagan necesidades íntimas relacionadas con su personalidad y con su forma de estar y vivir la realidad. De la mano del usuario, colocado en el centro, el producto se relativiza y, por utilizar la jerga de los videojuegos, *pasa a otra pantalla* en la que la interacción con el producto y con lo que lo rodea no ha hecho sino comenzar.

Sin embargo, la experiencia física de *sentir y tocar* la bicicleta va a continuar presente. No se trata de que lo digital reemplace a la experiencia sensorial de primera mano que proporciona el MTB. Se trata de potenciar dicha experiencia, de añadirle elementos que vayan en sintonía con lo que pretende inspirar. Más adelante, al realizar las aportaciones prácticas, se dedicará un epígrafe específico a la digitalización. Aquí se referencia como otro elemento de un marco conceptual revisado.

5.4.3. Comunidades de usuarios online y foros de discusión en Internet

En lo que concierne a cómo se conforman y funcionan las comunidades de usuarios online, en este caso a través de un foro de discusión en Internet, los resultados de la investigación aportan también algunos matices al marco conceptual. Las condiciones para que un foro de discusión genere conversaciones de calidad no son muy diferentes de los análisis tradicionales en torno a cómo conducir bien una reunión o cómo desarrollar una adecuada dinámica de grupo. Si acaso la variable online añade el reto de mejorar el feedback entre quienes participan, debido a que la comunicación no verbal está presente

¹²⁸ De acuerdo con el último informe, publicado en 2017, por Newzoo, uno de los principales proveedores de análisis de mercado a nivel mundial de los e-sports, la facturación del sector en 2016 fue de casi 410 millones de euros. Se prevé que ascienda a 578 millones en 2017 y que alcance los 1.237 en 2020, con una audiencia prevista de 303 millones de personas. Se pueden consultar los datos principales de este informe en <https://newzoo.com/insights/articles/esports-revenues-will-reach-696-million-in-2017/> (accedido el 7 de enero de 2018).

de forma más limitada¹²⁹. Dicho esto, la realidad es que un foro que nace sin ningún tipo de diseño previo, tan solo a partir del interés de un usuario que ha comprado una bicicleta de montaña y quiere compartir opiniones con otras personas interesadas en el producto, está supeditado inicialmente al azar.

Si bien el producto ha unido a un considerable número de usuarios, el hecho de que el foro haya construido unas sólidas condiciones de base para funcionar como lo está haciendo, sin una intervención directa de la marca, es, en cierto modo, imprevisible. ¿Tiene sentido que, vista la experiencia, la marca intervenga para intentar que se reproduzcan estas condiciones en un nuevo caso? Se diría que es prácticamente imposible, a no ser que fuera ella la que liderara la conversación. Sin embargo, esto conduciría hacia otro tipo muy diferente de comunidad de usuarios online.

En este sentido puede resultar de interés comparar estos dos tipos de comunidades de usuarios online: las impulsadas por las marcas y las impulsadas por los usuarios. La tabla 38 plantea una serie de criterios para poder hacerlo.

Criterio	Comunidad de usuarios online impulsada por la marca	Comunidad de usuarios online impulsada por los usuarios
Origen	La marca	Un usuario o un grupo reducido de ellos
Propósito	Vincular a los usuarios con el producto y con la marca	Vincular a los usuarios entre sí en torno al producto y la marca
Rol del usuario	Medio para un fin	Fin en sí mismo
Temática	Producto y marca, pero predefinida y guiada	Producto más que marca y sometida a cómo evoluciona la conversación
Nuevos miembros	Mediante aprobación previa	Adhesión libre previo registro
Normas	Explícitas y se requiere una aceptación previa, incluyendo normalmente aspectos específicos de netiqueta y propiedad intelectual	Explícitas en lo referente al sitio web que la alberga, incluyendo aspectos genéricos de netiqueta y propiedad intelectual
Plataforma de soporte	Sitio propiedad de la marca o contratado con proveedor especializado	Sitio de terceros que facilita las funcionalidades de conversación
Gestión de conflictos	La marca se asigna este rol	Autoorganizado, aunque sometido a administradores de la plataforma
Aportaciones	Más concentradas en el producto, de acuerdo con los intereses de la marca	Rango de temas más amplio, aunque puede haber menos profundidad
Incentivos	Casi siempre presentes, relacionados con la temática, motivación extrínseca	Más relacionados con la autoestima y el conocimiento práctico, motivación intrínseca

Tabla 38. Comparación entre comunidades de usuarios online impulsadas por la marca y por los propios usuarios.
Fuente: elaboración propia.

La comparativa sirve para enfrentar dos extremos, con la intención de evidenciar que se pueden requerir dos aproximaciones teóricas distintas. No pueden abordarse de la misma forma una dinámica surgida por motivación intrínseca y otra que se plantea como un

¹²⁹ En este sentido, el uso de emoticonos en los mensajes del foro, muy habitual, supone un cierto tipo de comunicación no verbal al evidenciar ciertas emociones que acompañan el contenido.

medio para un fin y debe, por tanto, utilizar incentivos de carácter extrínseco que resulten significativos para los miembros de la comunidad (Ryan & Deci, 2000).

Otro aspecto que conviene incorporar es la influencia que pueden llegar a ejercer los usuarios organizados en un foro de discusión en Internet en cuanto a la notoriedad de la marca o incluso en la prescripción y las ventas del producto en cuestión. Observar la dinámica de conversación, sin que la marca participe, es una oportunidad única para comprender hasta dónde hoy en día los usuarios crean comunidad por sus propios intereses. En vez de recurrir a la marca, un usuario decide que es mucho más práctico, recurrir a sus iguales y de ahí el poder del foro (Bickart & Schindler, 2001): tras él no hay marca, sino un producto al que se otorga un valor personal considerable.

Por último, desde el punto de vista de las prácticas sociales en Internet, cabe considerar los foros de discusión como sitios web un tanto *anticuados* (teniendo en cuenta la pujanza actual de las redes sociales en Internet) donde se reúnen los *fanáticos* del producto. Representan una especie de subcategoría muy poco *cool*. A pesar de que hoy en día se pueda acceder a ellos vía aplicaciones de móvil y admitan dinámicas de participación con *likes* y otras funcionalidades típicas de las redes sociales, en general representan una vía de interacción para quienes se suelen catalogar de *frikis*. Ahí, en esta característica, radica su utilidad.

5.5. Aportaciones prácticas

Como último apartado de este capítulo dedicado a los resultados, se incorporan varias aportaciones prácticas que miran a la operativa de trabajo entre la marca y los usuarios para innovar de forma colaborativa en el sector del MTB. Tiene en cuenta, por tanto, las circunstancias concretas del caso analizado, pero sugiere una serie de recomendaciones de carácter general, aplicables bajo ciertas condiciones.

5.5.1. El sector del MTB

Tanto los usuarios como los profesionales de Orbea son conscientes de que su modelo de distribución está pasando por un momento crítico. Los hábitos de compra, también en el sector de la bicicleta en general y del MTB en particular, están cambiando con el uso cada vez más generalizado de Internet. En este sentido, el foro da ejemplo de esta transición: a la compra de la bicicleta en la tienda física le sucede un continuo análisis de los componentes susceptibles de incorporarse a la bici y sus precios, análisis que se realiza a través de Internet. La experiencia de compra online cada vez es mejor frente a unas tiendas que deben reconsiderar el valor añadido que aportan. El hecho de que marcas como Canyon operen solo en el canal online y que, por tanto, determinen el precio de referencia debido a que no hay intermediarios, obliga a repensar el papel del *dealer*¹³⁰.

¹³⁰ A finales de 2017 Intense Cycles, una marca americana de cierto prestigio, ha decidido poner en marcha lo que ha denominado *intense rider-direct*, un sistema de venta online con hasta un 25 % de descuento y soporte postventa. Es un paso importante por cuanto se trata de una marca que antes vendía a través de distribuidores tradicionales, tiendas físicas, y ahora cambia su modelo de negocio en busca de precios más competitivos.

Parecería importante que el usuario interactuara más con la tienda y viera en ella una extensión de la marca ya que el contacto habitual debería establecerse con ella. Sin embargo, el usuario también desea *sentir* la marca, interactuar directamente con ella porque es la que diseña y crea el producto que ha llegado hasta sus manos. Este triángulo formado por el usuario, la tienda y la marca tiene que funcionar bien engrasado. Hoy en día el punto débil parece estar en los distribuidores (o, al menos, en cierto tipo de distribuidores tradicionales). Las tiendas minoristas se ven arrastradas por las nuevas tendencias de consumo y necesitan reinventar su papel. Deben buscar con imaginación una oferta que vaya mucho más allá del producto, tienen que entrar en el juego de lo aspiracional y atender necesidades también de carácter emocional, como apunta Lipovetsky (2016, p. 40):

“La era de la hipermoda es contemporánea de los establecimientos efímeros (tiendas *pop-up*) y de tiendas conceptuales que exhiben arquitecturas características y puestas en escena originales. Por doquier se afirma la necesidad de ambientes creativos, de diversificación, de personalización dedicada a potenciar la compra-placer y los gustos de la variación. Con el “ir de tiendas con desenfado” que hace del acto de comprar una diversión, es el momento de las estrategias de “reencantamiento” de las tiendas, de las animaciones interactivas, de la tentación de los sentidos por medio de olores, colores y músicas. Los puntos de venta se han metamorfoseado en “espacios de aventuras”, en vehículos de compras recreativas que combinan comercio, placer, solaz, “tendencia”, sensorialidad.”

De los tres agentes citados –marca, tienda y usuario– este último avanza en su capacidad para pasar de la percepción de una necesidad a satisfacerla a través de sus propios medios al sumergirse en la cultura maker y en una escena en la que gana presencia el *do it yourself*. La personalización puede entonces ser concebida bien en torno a la oferta ofrecida por el fabricante, bien en torno a lo que los usuarios incorporan a partir de sus experiencias, pero al margen de la marca. El foro sirve para homologar a determinados *agentes personalizadores* que demuestran pericia y seriedad a la hora de ofrecer sus servicios, muy especializados, para resolver las necesidades individuales de los usuarios. Es el caso, por ejemplo, de un taller montado en el *garaje de casa* y que se avala por el buen trabajo técnico en un ámbito muy específico: el cambio de ruedas y la conversión a eje Boost.

- *Xxxx es un garaje. Los conozco desde hace años. De hecho, he estado varias veces en su garaje. Ellos son los que hicieron las ruedas de mi 26" y posteriormente transformaron con aros ZTR Alpine. No es una tienda, pero venden por Internet y son más bien un taller y montador de ruedas y otros, montado en el garaje de su casa.*
- *Por cierto, ¿trabajan bien por eso?*
- *Sí, es bueno. Yo lo recomiendo.*

Este ejemplo, extraído directamente del foro y refrendado después por más usuarios que lo avalan, evidencia que existen especialistas *homologados* por la comunidad. Es importante que la marca los detecte para colaborar con ellos y ver de qué forma podrían aportar más valor aún. Este tipo de movimientos, al margen del sistema oficial de la marca a través de sus tiendas, requiere la atención del fabricante por cuanto puede proporcionar confianza al usuario: sabe que puede fiarse de un servicio avalado tanto por la comunidad como por la marca.

Orbea puede avanzar en su oferta de personalización desde una doble perspectiva. De una parte, a través de su oferta, mediante el análisis detallado de lo que aporta valor para organizar sus correspondientes capacidades de planificación y productivas. Pero se abre

otra posibilidad: personalizar a través de una serie de agentes homologados. Se trataría de tiendas y nuevos servicios que se viralizarían dentro de la comunidad y que convendría incorporar a las capacidades de la marca. A fin de cuentas, se suele decir que la capacidad competitiva de una marca depende muchas veces de la cantidad y de la calidad de sus conexiones. Este sería un buen ejemplo para expandir el servicio sin generar costes estructurales. Se incorpora al usuario en cuanto proporciona el aval inicial a estos nuevos servicios y luego la marca lo refrenda para tranquilidad de todas las partes.

Además de este caso puntual referido a un ejemplo de servicio técnico relacionado con el cambio a ejes Boost y otras modificaciones técnicas, conviene incidir en que la marca debe ser flexible a la hora de contribuir al despegue de nuevas iniciativas. En un sector con no excesivas barreras de entrada, conviene mostrar agilidad para incorporar otros servicios que complementen la oferta tradicional, aunque siempre con la colaboración del *dealer*. Como ya se ha indicado, para transitar desde el producto hasta el servicio y luego hacia la experiencia, es imprescindible cambiar la mirada.

En muchas ocasiones las oportunidades exigen nuevas competencias que se alejan de las que la marca considera clave, de acuerdo con la propuesta clásica de Prahalad y Hamel (1990). En las entrevistas, en el cuestionario y en el taller 11S se ha hablado de servicios relacionados con la bicicleta, como ya se expuso anteriormente. No atender esas demandas es reforzar la mirada sobre el producto, algo que puede poner en riesgo la competitividad futura. La economía de la experiencia aleja a la empresa de su zona de confort y la conduce hacia una escena más compleja. Los procesos de individuación propios de la sociedad actual obligan a una respuesta que tiene que mirar cada vez más a la psicología social y a la antropología. El producto es la disculpa para compartir con el usuario una conversación sobre lo que satisface a una persona y la hace sentirse mejor consigo misma.

La marca debería construir un entramado a su alrededor en el que añada a sus propios recursos otros que provengan de agentes externos sensibles a las propuestas de los usuarios. La construcción de una comunidad obliga a concebir la empresa como una plataforma capaz de catalizar procesos conexos con su actividad inicial. No se trata, ni mucho menos, de renunciar a su rol como fabricante de un producto concreto, ya que eso forma parte de los cimientos del edificio que se construye; se trata más bien de actualizar ese rol en un momento de *servitization* de la manufactura avanzada.

El sector del MTB se puede entender de maneras diferentes según desde dónde se observe. Desde el punto de vista de los usuarios, las posibilidades combinatorias de componentes alrededor de un cuadro tienden a infinito. Aparecen cientos y cientos de opciones y se encuentran a un clic de distancia. El producto se convierte en muchos casos –sobre todo, en la gama alta– en el punto de partida. Se transforma en una auténtica plataforma de experimentación sensorial. La marca fabricante tiene que encontrar su rol en este nuevo escenario. La cultura hacker nunca tuvo tanto sentido como ahora. La información es ubicua y se convierte en la materia prima para que (casi) todo sea posible. Y el usuario quiere *sentir el producto y sentirse a gusto consigo mismo*.

Una última reflexión sobre el sector tiene que ver, obligatoriamente, con la irrupción de la bicicleta eléctrica. El paradigma cambia. Se incorporan nuevos agentes y el peso ponderado de los componentes sufre un terremoto. El motor y el sistema de asistencia al pedaleo transforman la manera de entender una bicicleta. Junto a estos dispositivos, la transformación digital, como luego se explicará, incorporará más y más datos, tanto en torno al propio objeto, la bicicleta, como en torno a los usuarios. El sector no será el

mismo con una bici eléctrica que seguirá ganando cuota de mercado. Esta investigación ha estado centrada en un modelo de doble suspensión enfocado a XC que se aleja de los segmentos más sensibles hoy en día a la asistencia al pedaleo. Sin embargo, la referencia ya está aquí, como se puede apreciar en estos dos ejemplos de dos usuarios que hablan de las bicis eléctricas:

Al final me lancé con un compi que estrenaba cube eléctrica y le seguí cómo y cuándo podía, que en las lanzadas para abajo no había color. Y en el 92 % restante tampoco había color jeje. Cómo va la Oiz; eso sí, hay algún roce por ahí que hay que revisar: la rueda trasera no giraba a mi gusto. El otro día limpié y trasteé y ahí está el problema, claro, cómo si no. Cómo van las bichas eléctricas, chico, cómo suben las motos por las trialeras. No la probé por incompatibilidad de calas, pero molan, no va con mi rollo, pero para alguien que por una causa u otra no tiene más remedio que usarla, lo veo muy bien, hay que seguir disfrutando de lo que te gusta.

Y tras probar la Wild, como sabéis una rígida eléctrica, con el motor Bosch más potente de la actualidad, por cierto, por una buena rutilla que nos preparó Orbea, tengo que decir que esto es otro mundo. Desde luego, se abre un abanico inmenso en el mundo del MTB. Ahí queda eso.

Así pues, en el marco conceptual, cuando se incluye el sector del MTB, cada vez va a resultar más necesario entenderlo con una nueva dimensión: la que proporciona la bicicleta eléctrica. Quizá haya que escribir MTB, pero también e-MTB por lo que de transformador aporta este segundo concepto.

5.5.2. ¿Cómo optimizar la relación entre la marca y el usuario para innovar?

La respuesta a esta pregunta implica reconocer la complejidad a la que aboca la relación con el usuario. No hay duda de que su rol ha ganado peso con el transcurrir del tiempo. De ahí que sea importante incorporarlo a la gestión. Conviene respetarlo, observarlo, incluso mantener una distancia crítica. Sí, pero hay que intervenir, hay que adoptar una postura proactiva. Las personas usuarias suponen, para una marca que distribuye su producto mediante *dealers*, un auténtico reto a su modelo de negocio. No puede renunciar a una relación directa con ellas, pero debe, por supuesto, tener en cuenta a su red de distribución.

Es fundamental invertir en observación, en monitorización. Intervenir y hacerlo con criterio obliga a disponer de información previa que incremente la sensación de que *se está haciendo lo que se debe*. Además, hay que respetar la forma en que el usuario se relaciona con el producto, que es diferente a la de la marca. Sí, hay un horizonte hasta cierto punto común, pero las dinámicas de compartir conocimiento o de experimentar con el producto son muy diferentes.

El usuario necesita saber que la marca *es legal con él*. Esto pasa por formas elaboradas de compartir información. El usuario maneja cada vez más datos y no parece lógico que la marca no asuma un rol activo para proporcionarle los que incrementarán su vínculo con el producto. Cada vez más el conocimiento se abre y la marca poco puede hacer para protegerlo. No queda sino aceptar que *la caja de pandora* se ha abierto y que innovar implica liberar ciertos contenidos porque eso favorecerá una relación más adulta con los usuarios y potencialmente un respeto mutuo entre las dos partes.

Por otro lado, a la hora de innovar, la persona usuaria está atada a muchas menos exigencias que la marca. Como ya se comentó al hablar de la desobediencia tecnológica, no hay problema en montar una horquilla de suspensión emblemática de una marca competidora –la Lefty de Cannondale– en una Orbea Oiz. La libertad individual del usuario puede con todo. Frente a la segmentación del usuario tipo que comprará una Oiz, la realidad dibuja a un usuario diferenciado, inmerso en una carrera de individuación, de definición de quién es frente al resto de miembros de la tribu. Apenas hay límites para introducir modificaciones en la bicicleta. ¿Cómo debe encararlo la marca? Desde luego que es lógico pensar en reacciones del tipo *¿cómo es posible que hagan esto con nuestra Oiz?* Hay que aceptarlo y extraer, si acaso, otro tipo de enseñanzas, para entender el comportamiento del usuario relacionado consigo mismo y no tanto desde un punto de vista estrictamente tecnológico o de producto. Hacen lo que hacen. *Y todo parece indicar que lo seguirán haciendo.*

El usuario se puede permitir innovar por encima de los límites de la prudencia y la lógica. Su bicicleta será suya y solo suya. La podrá diferenciar de todas aquellas otras con las que se pueda cruzar. Su bicicleta es un producto del que se ha apropiado y quiere ver en ella cualquier elemento que le haga sentirse a gusto. El producto original es solo el diamante inicial que necesita un pulido personal y único.

Esta nueva relación con el usuario debe adquirir, claro está, perspectiva estratégica dentro de la marca. Hace falta no solo que ocupe un espacio en los consejos de dirección, sino también herramientas para disponer de información micro, meso y macro. El usuario es polimorfo, único, excéntrico, capaz de sorprender con sus particulares conductas. Pero en su diversidad sigue siendo quien decide con su acto de compra apostar por una bicicleta que sale de Mallabia o no hacerlo. Conocer al usuario es un camino que conduce a la antropología, a la psicología diferencial, a los procesos de individuación propios de la *hipermodernidad*, en palabras de Lipovetsky, tal como se apuntaba en el primer punto de las aportaciones teóricas.

La marca no va a llegar nunca a satisfacer los anhelos de personalización de cada usuario individual. La marca debe saber dónde debe y dónde no debe entrar. Es tan importante la decisión en positivo como en negativo. Los usuarios se apoyan entre sí, hablan para conseguir recursos, intercambian información de quienes ofrecen garantías para tal o cual proceso: vinilos, pasar a Boost o cualquier otra *intervención* sobre el modelo original. Los usuarios, en gran medida, son autosuficientes.

La marca debe, por tanto, declarar primero su intención de vivir el producto y los servicios conexos de la mano de sus usuarios. Es un viaje en el que no hay otra opción: hay que compartir camarote a sabiendas de que los hábitos de cada cual son diferentes. El viaje debe ayudar a entender mejor la forma en que el usuario aprehende el producto y la marca. No parece que su rol vaya a disminuir con el paso del tiempo. Si el usuario no es quien manda, sí será al menos el juez que dicte sentencia en favor o en contra de la marca y sus productos.

Conviene, ante tal incertidumbre, jugar activamente y experimentar, pero hacerlo con precaución. Es imposible *abordar al elefante en su conjunto*; no queda sino acotar partes y que la colaboración entre la marca y los usuarios de sus productos y servicios se lleve a cabo parcialmente. Hay una declaración global de intenciones, pero eso no supone actuar de forma maximalista. La marca debe aceptar que determinados productos consiguen mayor adhesión de los usuarios. Este parece un buen punto de partida: experimentar a través de experiencias piloto que aseguren un *learning by doing* asumible

en el marco de una organización que quizá cuente con recursos escasos y en la que, por tanto, es fundamental establecer prioridades.

5.5.3. ¿Cómo concretar la innovación en colaboración con los usuarios?

De la misma forma que se declara la relevancia del usuario en el modelo de negocio de la marca, es importante *no perder la cabeza* tras él. El usuario no siempre tiene la razón. Sin embargo, siempre hay que escuchar lo que dice y hace, porque eso nos dará pistas para transformar los productos, los servicios y la experiencia que se pretende proporcionar. El hecho de que puedan mostrar incoherencias no disminuye la obligación de observarlos y aprender de su comportamiento. Y por supuesto que es importante educar, hasta donde sea posible, al usuario.

Esto se traduce muchas veces en que tome conciencia respecto a las limitaciones de diseño o fabricación, si de lo que se trata es de mirar con lupa al producto. Un usuario que entiende que no se dispone de recursos ilimitados es un usuario potencialmente mejor entendedor de que *no todo es posible*. No se trata, quizá, tanto de educar sobre el producto, sino sobre el contexto en que se trabaja. La marca debe encender sus *luces largas* para que el usuario conozca no solo lo inmediato –su bicicleta–, sino también las circunstancias en las que ese producto se fabrica y se distribuye. La transparencia incrementa la confianza del usuario en la marca. Ocultar intencionadamente cierta información puede provocar problemas serios cuando *se sabe la verdad*. El *efecto Streisand* está más que documentado en una buena colección de casos.

Evidentemente, poner en valor la colaboración con el usuario para innovar supone adecuar la organización para hacerlo posible. De nada sirve disponer de una declaración estratégica si detrás no se ha diseñado una organización coherente con ese principio. ¿Cómo debe estar organizada una empresa que pivote en torno al usuario y al distribuidor? Ya no tiene sentido concentrar la responsabilidad en un solo punto. Hoy la omnicanalidad requiere que cada parte de la organización diseñe y concrete sus puntos de contacto con los usuarios para optimizarlos.

Atrás queda la responsabilidad exclusiva en el área comercial. Hoy la marca que vive de la mano de sus usuarios debe habilitar múltiples puntos de contacto. Cuantos más se dispongan, más aire fresco entrará en la organización y mayor sensibilidad se desarrollará en torno al usuario. En principio ningún área de la organización queda excluida del contacto con el usuario. Sirvan estos ejemplos:

- I+D+i debe incorporar la innovación de usuario como uno de sus dominios naturales y entenderla más allá del producto.
- La fuerza de ventas debe conversar con los *dealers* acerca de los usuarios y sistematizar vía CRM u otras herramientas similares lo que escucha de ellos.
- El área de marketing debe mantener contacto habitual con los usuarios, especialmente con aquellos en quienes se observa capacidad de influencia, a fin de habilitar cauces para ganar en notoriedad de marca y posicionar los productos de la mejor manera posible.
- El área de postventa y atención al cliente, además de resolver las incidencias, debe construir una relación de mayor recorrido, orientada también a comprender por

dónde se mueven las demandas de los usuarios, e incorporar cada vez más analítica de datos masivos.

- El área de desarrollo de producto debe profundizar en el vínculo con los usuarios como aliados para la mejora de lo que ya está en el catálogo y para conseguir ideas de cara a nuevos lanzamientos. Es importante ampliar la base de usuarios colaboradores, incluso pensando en una pequeña red social de *convencidos de la causa*.
- La dirección general, junto con su equipo directivo, debe definir como prioridad estratégica la colaboración con el usuario y extender esta cultura por toda la organización.
- El área de producción debe conectar cada bicicleta con un usuario concreto, con su nombre y apellido. La bicicleta firmada, la que ha pasado por las manos de una persona profesional que sabe lo que hace, debe ser el próximo paso.
- La logística debe garantizar que el usuario sepa en todo momento en qué fase se encuentra su pedido y, además, ser proactiva para informarle de los cambios pertinentes.

Todos estos puntos de contacto obligan, no cabe duda, a una importante labor de coordinación. En consecuencia, si el usuario va a convertirse en un referente, se requiere, como etapa intermedia, acompañar mensajes y mostrar una mínima coherencia en la comunicación y en las diversas acciones que se despliegan en cada punto de contacto, en cada *momento de la verdad*. Todavía queda lejos una futura etapa en la que sea el usuario quien organice la empresa y no el producto, como sucede ahora. En una empresa que mira a lo aspiracional el usuario ganará peso progresivamente y su estructura organizativa así lo reflejará.

En este sentido es muy interesante la concepción de empresa como plataforma al servicio de una comunidad de usuarios. ¿De qué manera la empresa puede servir para que esa comunidad disponga de los recursos que precisa para desarrollarse como tal? Una empresa al servicio de su comunidad tiende puentes mucho más allá del producto, que es la disculpa para compartir valores. La comunidad no antepone la transacción económica derivada de la compra de un producto o servicio, sino que se mantiene viva por lo que comparte en un plano más elevado.

Es aquí donde hay que considerar la cultura ciclista en general y la del MTB en particular. ¿De qué forma la empresa manifiesta su compromiso con los valores que soportan este tipo de prácticas? Como se indicaba antes, más allá de la generación de riqueza económica, la empresa aparece como una institución vinculada a cierta forma de entender el ocio y el deporte a través de una bicicleta. Parece obvio que enlaza con determinados estilos de vida.

¿Cómo se concibe una marca en tanto plataforma de soporte a una comunidad de usuarios? Desde luego que exige otra mirada. En su favor hay que decir que buena parte de las personas profesionales que trabajan en Orbea ya son parte de la comunidad porque están unidas por una determinada pasión. Es cierto que profesionales y usuarios juegan su partida desde lados distintos, pero no lo es menos que comparten un espacio común: son miembros de una familia que a lo largo de varias generaciones ha sido capaz de satisfacer las necesidades de las personas que querían andar en bicicleta. Antes lo hacía de una forma mucho más básica y ahora, como parte de una sociedad de consumo más compleja, dominada por una inmensa oferta de productos y servicios que proceden del capitalismo global en que vivimos.

La empresa, al poner aún más en valor al usuario, se ve obligada a salir de su zona de confort. Desde la atalaya del producto, la organización es evidente, los procesos están definidos y se trabaja para que sean suficientemente robustos. Desde la variabilidad del usuario, en cambio, todo se complica. La sociedad del siglo XXI se ve zarandeada por múltiples fuerzas desestructuradoras. Los segmentos de mercado dibujan estándares que saltan por los aires cuando se entra de lleno en la carrera de la personalización.

Siguiendo esta línea de personalización, es muy interesante plantear la colaboración con los usuarios en torno al trabajo de diseño de las *toolkits* más adecuadas para innovar. Por ejemplo, el diseño de una reunión de *focus group* como la llevada a cabo en el entorno de esta tesis doctoral, el taller 11S, bien podría haber sido compartida en su diseño con los mismos usuarios. Corresponsabilizar en torno a la organización de actividades colaborativas para innovar es una forma de empoderar aún más a los usuarios, quienes no solo se ven *utilizados*, sino que perciben que pueden aportar su punto de vista en torno a cómo colaborar con la marca.

La gran pregunta es si la marca debe participar y cómo debe hacerlo en una comunidad online de usuarios puesta en marcha por ellos mismos. Sea cual sea la respuesta, la marca debe asumir obligatoriamente su rol facilitador para que la conversación continúe. Y lo puede hacer desde una doble perspectiva: mediante la intervención directa o mediante el contacto con los usuarios líderes.

La opción de intervención directa se descarta por lo escuchado en la mayoría de las entrevistas realizadas, tanto a usuarios como a profesionales de Orbea. Sin embargo, existen opciones para una participación menos invasiva. Frente a la complejidad y el riesgo inherentes a entrar en el juego de opinar y argumentar a través del envío de mensajes, es posible recoger la opinión del foro respecto a ciertos temas. Conocer lo que opinan los usuarios es una actividad que la marca puede encarar de forma activa, bien a través de métodos cualitativos –los *focus groups*, por ejemplo–, bien mediante métodos cuantitativos, como sería el caso de una simple encuesta lanzada en el foro. La marca puede *usar* el foro para conocer estados generales de opinión respecto a ciertos temas.

Preguntar al foro mediante una encuesta trae consigo dos consecuencias interesantes: reconoce el valor que atesora en sí mismo el foro y aleja un complicado *toma y daca* argumental al que podría verse abocada en el caso de participar mediante el envío de mensajes. En cierto modo, una encuesta es una aproximación no invasiva que puede incorporar otro input más para una toma de decisiones de calidad, bien argumentada. Y esto sin olvidar que se pueden utilizar incentivos relacionados con la marca para conseguir la participación de los usuarios.

En resumen, se propone emplear metodologías mixtas de intervención, cualitativas y cuantitativas. Parece obligado que la marca monitorice la conversación que acontece en Internet relacionada consigo misma y con su oferta de productos y servicios. Ahora bien, frente a la conversación generalista que se desarrolla en las redes sociales, los foros de discusión aplican una lupa sobre aspectos mucho más concretos. Esta es su gran ventaja: reducen el ruido, aunque siempre presente, y atrae a un tipo de usuario con un elevado vínculo con el producto.

En esta misma línea, no tiene sentido ocultar los problemas, porque los defectos van a aparecer en el foro por la simple aplicación de la ley de Linus. La marca sabe que su producto es auscultado hasta el más mínimo detalle y que los usuarios propagan con rapidez cualquier defecto que observan. Hay que aprender a jugar en este nuevo tablero

en el que casi todo se transparenta. Normalmente la falta de información ante un problema lo agrava. El usuario que no dispone de datos corre el riesgo de entrar en una dinámica perversa de enfado con la marca. Más allá de disponer de un protocolo de crisis en redes sociales, conviene aceptar que el producto y la marca quedan abiertos a los usuarios, se quiera o no.

La marca puede ser parte del foro desde la distancia. No necesita una intervención directa constante. Esta conducta es la propia de los usuarios y no conviene *robársela*. Ahora bien, los usuarios saben que la marca, de una u otra forma, ya está presente en el foro. Por eso pueden ser útiles vías indirectas a través de determinados usuarios líderes y mediante actuaciones que evidencien el rol de plataforma a su servicio. La marca y los usuarios comparten un norte común: quieren que la comunidad se mantenga. De ahí que la marca deba relativizar su rol y conseguir que conviva su lógica tensión por la venta con un decidido soporte al mantenimiento de la comunidad.

5.5.4. Innovación de usuario en un marco de transformación digital

La gestión empresarial del siglo XXI puede ganar en la calidad de las decisiones que toma sobre la base de utilizar mejor los datos que provienen tanto de los productos físicos como de las personas. El momento actual asiste a la irrupción de lo que se ha denominado industria 4.0. El elemento clave es la fusión de lo físico y lo digital, de forma que la manufactura de productos se beneficia del uso de una ingente cantidad de datos que contribuyen a ganar en eficacia y eficiencia. Todo un abanico de tecnologías, como la inteligencia artificial, el *big data*, la fabricación aditiva, el *cloud computing*, la realidad aumentada, la robótica colaborativa y otras similares ofrecen unas posibilidades nunca vistas.

La incorporación de sensores en las bicicletas proporcionará gran cantidad de datos cuya gestión será clave para adoptar las decisiones adecuadas. El fabricante dispone tradicionalmente de sus ensayos para predecir hasta dónde resistirán sus diseños y sus materiales. Pero este *control hacia dentro* puede evolucionar hasta otro tipo de control que se mantenga durante toda la vida del producto. La sensorica abre una puerta hasta ahora impensable para monitorizar lo que sucede con un producto.

Pero hay otro aspecto, tan relevante o más que el relacionado con los datos del producto: se trata de los datos respecto a los usuarios. Hoy en día se dice que los nuevos negocios viajan alrededor de la explotación imaginativa de los datos de los usuarios: saber cómo se comportan es la llave para identificar necesidades todavía no cubiertas. Ahora bien, ¿quién conoce hoy en día a los usuarios? Una plataforma como Strava es, desde luego, una buena referencia para comprender cómo se manejan los datos de los usuarios en la actualidad.

De la misma forma que sucede con otras redes sociales generalistas, Strava presta un servicio *freemium* suficientemente atractivo como para captar a una base muy importante de usuarios. En el caso, por ejemplo, de quienes andan en bici o corren a pie, la aplicación permite que cada cual se pueda comparar con los demás usuarios mediante los segmentos. Las actividades que se realizan reciben los correspondientes *likes* (*kudos*) y admiten comentarios: los elementos básicos para generar una red social. Además, los usuarios pueden, por supuesto, crear grupos y sumarse a desafíos. El carácter lúdico y a la vez

competitivo genera el caldo de cultivo adecuado para que los usuarios se registren y participen de forma activa.

Así pues, ahora mismo Strava posee los datos¹³¹. Las marcas disponen, claro está, de los que corresponden a sus clientes y usuarios, obtenidos mediante diversos mecanismos (normalmente sus CRM) y los usan para sus decisiones. Sin embargo, el volumen global de los que manejan plataformas como Strava no tiene nada que ver con los específicos de una marca, por mucha cuota de mercado que esta tenga. Strava maneja una ingente cantidad de datos tanto a escala global como local y puede extraer pautas de comportamiento de quienes practican MTB de forma milimétrica.

Los grandes fabricantes de equipos de monitorización, como Garmin o Polar, enseguida ofrecen sus soluciones para sincronizar datos con Strava. Así, esta red social se convierte en una especie de territorio común, independientemente del dispositivo que cada cual utilice. Strava recibe los datos y los devuelve en tres niveles bien diferenciados. El primero es el nivel *freemium* para el usuario estándar. El segundo es el nivel *premium*, que aporta funcionalidades añadidas al usuario, pero por las cuales debe pagar. Por último, el tercer nivel es el que aporta a organizaciones cuyos clientes son precisamente los usuarios de los que Strava maneja datos. Aquí se puede hablar, por citar dos casos evidentes, de entidades públicas que quieran mejorar su red de carriles bici, pero también de marcas que quieran rediseñar sus servicios para los usuarios.

La conclusión es evidente: la marca debe organizarse para trabajar con datos. Esto implica dos grandes líneas de trabajo: por una parte, diseñar y poner en marcha el sistema para conseguirlos, sean del producto o del usuario y, por otra, traducirlo a decisiones operativas. Una marca que mire al dato como compañía fiel para su toma de decisiones será una marca competitiva. El fabricante debe sentirse como una compañía intensiva en el manejo de datos.

Los datos de los usuarios se convierten en una de las principales materias primas del éxito en los negocios del siglo XXI. Pero en la medida en que se trata de información sensible, de datos personales –por mucho que el agregado se pueda gestionar como una suma indiferenciada–, se impone un enfoque ético que garantice que se respetan los derechos del consumidor. La reputación de la marca puede verse afectada por un uso incorrecto de estos datos. El usuario debe saber qué datos se poseen de él y disponer de medios adecuados para ejercer sus derechos al respecto.

Por otra parte, la información digital hace tiempo que se ha convertido en mercancía de consumo habitual y, además, se distribuye a un coste mínimo. Esto obliga a replantear las políticas de protección del conocimiento. Por supuesto que vamos a seguir asistiendo al uso de patentes y a prácticas activas para impedir el acceso a conocimiento técnico vital del producto, pero al mismo tiempo cada vez va a ser más fácil copiar y remezclar ese conocimiento en la medida en que se canaliza mediante soportes digitales.

Anteriormente se aludió a la necesidad de incorporar la digitalización al marco conceptual como otro de sus elementos nucleares. Al comentar la emergencia de los e-sports se aportaban algunos datos de las cifras de negocio. De la misma forma que en el sector de

¹³¹ Una forma sencilla de tomar conciencia de los datos de que dispone una plataforma de estas características es consultar sus resúmenes anuales. Sirva como ejemplo el más reciente, de 2017, para caer en la cuenta de lo que *saben* de los usuarios: <https://blog.strava.com/es/2017-in-stats/> (accedido el 4 de enero de 2018). De igual forma se puede consultar Strava Labs: <https://labs.strava.com/>

la bicicleta se habla de revolución al pensar en la e-MTB, en el deporte en general también hay otra revolución que ya está aquí: los e-sports. En este caso el uso del mismo prefijo puede dar lugar a confusión: en el caso de la e-MTB, esa e sobre todo se refiere al motor y la asistencia al pedaleo, mientras que en caso de los e-sports se refiere a una dimensión completamente diferente, como es la experiencia de jugar frente a una pantalla y no pasando por encima de rocas, raíces y charcos, con sufrimiento y diversión al mismo tiempo.

La digitalización presenta muy diversas caras. Una procede de la analítica masiva de datos, sean de la bicicleta, sean del usuario que practica MTB. De la misma forma que se habla del *quantified self* como una recopilación masiva en tiempo real de los datos de una persona (un feedback global e inmediato de miles de variables fisiológicas), se podrá hablar de la *quantified MTB* como una amalgama de datos que provienen de los distintos sensores instalados en las bicicletas. Las bicicletas se digitalizan desde la perspectiva del objeto y desde la perspectiva de la persona que sale a rodar con ellas.

Sin embargo, el concepto de e-sport abre una puerta nueva para el sector del MTB. Se podría aludir a un *E-MTB* cuya e mayúscula distingue esta transformación digital de una anterior, proveniente de la electrificación de la bicicleta y de la dinámica de tratamiento masivo de datos, tanto de la bicicleta como de la persona usuaria. La virtualización de la práctica del MTB es un camino progresivo en el que no parece lógico pasar de una experiencia analógica completa a otra absolutamente virtual. Es más, parece lógico no verlas en un plano excluyente. No se trata de que la experiencia virtual gane terreno a la física, sino de que la potencie.

Los usuarios apasionados por el MTB desean sentirlo en plenitud. La realidad aumentada puede proporcionar información adicional en tiempo real y agregar valor a la experiencia de conducción de una bicicleta. Las primeras soluciones buscaron hacer más entretenido el entrenamiento con el rodillo, estático. Esta experiencia, de por sí aburrida, puede cambiar mediante el uso de gafas de realidad virtual que *trasladan* al usuario a un entorno mucho más real. Pedalear desde el salón de casa pasando cortados, salvando raíces deslizantes y disfrutando de un sendero aéreo por unas montañas de ensueño ya está a nuestro alcance¹³².

La consecuencia es que cualquier marca de MTB que quiera mirar hacia adelante debe integrar esta nueva realidad en su oferta. No hay alternativa, porque la digitalización avanza con el paso del tiempo. Se podrá afrontar de forma más o menos proactiva, pero no hay elección: el futuro pasa por la transformación digital, un cambio radical que exigirá otras formas de pensar y entender la práctica del MTB.

Para terminar este apartado, se incluye en la tabla 39 un resumen de los principales resultados y consecuencias con respecto a la forma en que la marca debe gestionar su relación con los usuarios.

¹³² El abanico de opciones cada vez es más amplio. Los simuladores para la práctica de rodillo son una de las opciones actuales: BKool, Tacx Trainer Simulator o Zwift, por ejemplo. Además, hay soluciones que están pensadas para la práctica *outdoor* en forma de realidad aumentada: modelos de gafas como Raptor de la empresa EverySight ofrecen datos sobre ritmo cardíaco, cadencia, velocidad, distancia, potencia, trayecto y navegación, además de visualización de mensajes, notificaciones y llamadas. Garmin y Oakley también disponen de modelos de este estilo.

Resultado	Consecuencias
Los usuarios conforman un colectivo heterogéneo.	La marca debe afinar en qué ámbito trabajar la innovación y con qué usuarios llevarlo a cabo.
Los usuarios del foro disfrutan con la personalización del producto que ellos mismos llevan a cabo.	La marca debe establecer un rango amplio de opciones de personalización, como ya lo hace, pero, además, debe catalizar determinados servicios externos ya avalados por los usuarios.
Los usuarios no quieren que la marca “invada” su foro.	La marca debe colaborar con los usuarios mediante fórmulas avaladas por estos y siempre con el máximo respeto hacia “su” foro.
El usuario levanta ciertos recelos en la marca en la medida en que <i>tiene el poder</i> de las redes sociales en Internet.	La marca debe disponer de planes de crisis ante eventuales contingencias relacionadas con la detección de problemas viralizados a través de Internet, sean de producto o de servicio.
Los usuarios <i>destripan</i> el producto hasta sus últimos detalles.	La marca debe asumir que cualquier problema asociado al producto va a ser descubierto debido a la ley de Linus y debe tener preparada una respuesta coherente.
Los usuarios del foro de la Orbea Oiz muestran un mayor vínculo con la Oiz que con Orbea en general.	La marca debe canalizar el orgullo por la Oiz hacia aspectos de servicio relacionados con ella que trasciendan el producto.
El usuario escapa a las tipologías estándar en las que se le incluía en tanto comprador de un producto concreto.	La marca debe incorporar dinámicas de personalización que incluyan cada vez más posibilidades de intervención directa de los usuarios en el diseño y fabricación de su producto. Además, debe aceptar al usuario <i>ilógico y caprichoso</i> .
Los usuarios realizan una vigilancia activa de otras MTB de la competencia.	La marca debe incorporar esa vigilancia a sus dinámicas de captura de información.
La cantidad de información en el foro y su complejidad pueden llegar a resultar excesivas.	La marca debe combinar técnicas cuantitativas y cualitativas de recogida de información.
El usuario a veces necesitaría más información.	La marca debe proporcionar información a fin de que el usuario entienda mejor el contexto y las posibles limitaciones.

Tabla 39. Resumen de principales resultados y consecuencias para la marca.

Fuente: elaboración propia.

6. Conclusiones, limitaciones y líneas futuras

Transparencia y verdad no son idénticas.

Byung-Chul Han

6. Conclusiones, limitaciones y líneas futuras

Mediante las aportaciones, tanto teóricas como prácticas, ya se han adelantado algunas conclusiones que se derivan de la investigación realizada. Sin embargo, en este capítulo se desarrollan con más propiedad. Se incluyen, a su vez, una serie de limitaciones presentes en esta investigación que pretenden ayudar a comprenderla mejor. Por último, se aportan posibles líneas futuras de investigación, derivadas del presente estudio, que pueden contribuir al diseño y puesta en marcha de una mejor colaboración entre la marca y sus usuarios cuando estos se han organizado por su cuenta mediante una comunidad online.

6.1. Conclusiones

Se incluyen en este apartado dos tipos de conclusiones. En primer lugar, se exponen doce conclusiones, todas ellas referidas al contenido de lo investigado y se vinculan, al final, con los objetivos y las preguntas de investigación. Por otra parte, se muestran cinco conclusiones relacionadas con los métodos de investigación. Si bien no se formularon objetivos en este sentido, la experiencia en la aplicación de los métodos a fin de comprender la complejidad del fenómeno analizado ha recomendado escribir este apartado con la intención de ayudar a quienes en un futuro se enfrenten a investigaciones similares.

1. Los usuarios, cada vez con mayor peso en el sector, conforman un colectivo diverso y paradójico que participa en el foro como forma de autoafirmarse en su individuación y su pertenencia a una tribu.

La primera gran conclusión de esta tesis doctoral reconoce el enorme peso que los usuarios adquieren en el sector del MTB. Por supuesto, debe decirse esto con algunos matices, ya que tradicionalmente se ha considerado un sector estructurado, sobre todo, a través de una serie de proveedores entre los cuales Shimano podía ser el más relevante, como ahora podrían serlo los fabricantes de motores, debido a la revolución de la bicicleta eléctrica. Sin embargo, hoy en día el usuario ha adquirido un rol protagonista debido en gran parte al modelo de sociedad de consumo omnipresente en la contemporaneidad (Bauman, 2007, 2010; Lipovetsky, 2007; Nordström & Ridderstrale, 2000). Sin embargo, este usuario es cada vez más difícil de segmentar. Frente a las categorías de producto, cada una de ellas apuntando hacia un determinado nicho, emerge una realidad mucho más compleja. La personalización, un elemento consustancial a la oferta actual, conduce a productos y servicios que hacen saltar por los aires las tradicionales predefiniciones de *buyer persona* de la marca (Gilmore & Pine, 1997).

El usuario actual está sujeto a procesos de individuación que tienen que ver no tanto con la intención de la marca al personalizar el producto, que también, sino que más bien se vinculan con aspectos más profundos que caracterizan a la sociedad contemporánea. Por eso es muy importante incorporar una visión antropológica del usuario y entenderlo desde la perspectiva de la psicología social y diferencial. La economía de la experiencia exige un giro copernicano que no es fácil de asimilar. Se impone el usuario paradójico, capaz

de despistar a la marca, pero que continúa acaparando poder, quizá no tanto como *rey*, pero sí como *juez*; no tanto porque *propone*, sino más bien porque *dispone*.

La investigación ha descubierto, bajo el manto de homogeneidad de un conjunto de usuarios *frikis* de la bicicleta de montaña, a individuos cada cual envuelto en su propio universo. La Orbea Oiz se convierte en el objeto alrededor del cual cada usuario quiere construir su particular exhibicionismo. Frente al secretismo de la marca, el usuario, en términos lacanianos, *extima* sin rubor alguno a través del objeto para proyectar en él lo que es y quiere ser (Tello-Díaz, 2013). Y ahí aparece la diversidad de personas, porque cada una de ellas necesita autoafirmarse y distinguirse frente a las demás, al tiempo que fundirse con su tribu. Es la dimensión paradójica del usuario actual.

Dicho lo anterior, sigue siendo obligatorio conocer a los usuarios líderes porque sirve para comprender mejor de qué forma y en torno a qué cuestiones pueden aportar su conocimiento a la marca. Y no solo esto, sino que, en la medida en que la interacción se centre en aquellos aspectos sobre los que el usuario se siente más a gusto, es muy probable que su satisfacción crezca. Existe suficiente volumen de temas tratados en el foro como para segmentar usuarios líderes y no tratarlos a todos por igual. Esto, además, permite intervenciones más limitadas y abordables por parte de la marca.

2. El hilo de discusión de la Orbea Oiz encierra un enorme potencial como caso paradigmático de usuarios reunidos alrededor de un producto.

Una segunda conclusión de la tesis es la constatación de que el foro investigado encierra un considerable potencial. La intensidad de la conversación y el tipo de aportaciones que se realizan, más allá del producto, son una prueba de que merece la pena analizar de qué forma la marca debe interactuar con este tipo de comunidad. Avala esta conclusión el hecho de que, como se ha documentado, el hilo de discusión de la Orbea Oiz sea el que más mensajes y visitas al día genera de entre todos los existentes en el apartado de *censos* de ForoMTB. El colectivo de usuarios que se da cita en el hilo de discusión se distingue por su pasión por la Orbea Oiz, lo que les otorga un valor importante, pero esa pasión equivale automáticamente a una defensa a ultranza de la marca, como se mostró a través de los usuarios líderes.

El valor del censo de la Oiz en ForoMTB tiene que ver con entender al usuario más allá de lo que aporta en torno al producto. La comunidad online permite un análisis más global y centrado en el propio usuario, en su conducta como persona y como consumidor, en su relación con la marca y con lo que le permite satisfacer necesidades sociales de autoestima. El hilo de discusión es un escaparate perfecto para salir del producto y entender mejor la economía de la experiencia. El hecho de que la conversación suceda en un entorno online y que, además, sea pública, le confiere un extraordinario valor.

3. Las aportaciones en el hilo de discusión proporcionan un extraordinario soporte para la asistencia técnica del producto y para la vigilancia del mercado.

Frente a la idea de que el hilo pueda contener importantes innovaciones desde la perspectiva del producto, se constatan dos grandes hechos, efectivamente relacionados con el producto, pero que no tienen que ver directamente con la innovación. Por una parte, el foro sirve como un soporte de asistencia técnica en vivo y en directo. En vez de acudir

al taller de la tienda para preguntar al mecánico de turno, el foro ofrece la posibilidad de contestar a cualquier duda. La dinámica de enseñar y aprender conforma el ADN de la conversación. Si alguien sabe algo, no hay duda de que lo va a querer compartir porque esa es la forma de ganar estima frente a los demás y frente a sí mismo. Las FAQ que aparecen en el primer post del hilo conforman un mínimo botón de muestra de todo lo que el foro puede aportar, pero dibujan la línea de lo que se puede esperar.

El foro sirve como ejemplo para corroborar la ley de Linus, tal como se ha presentado aquí: son tantas las personas que practican MTB con la Orbea Oiz en sus salidas y que comparten sus experiencias en el foro, que es fácil detectar cualquier problema. Es decir, el hilo de discusión no sirve solo para buscar innovación radical, sino también como espacio en el que hacer evidentes ciertos problemas técnicos, entendiendo este hecho en positivo, como una oportunidad de mejora. Esto plantea a la marca el reto de cómo tratar con los usuarios cuando emerge un problema concreto en un medio digital de estas características, a sabiendas de que se va a hacer público y va a tener repercusión¹³³, algo que debería ser sinónimo de mejora en el medio plazo.

El hilo de discusión puede servir para innovar a través de *lead users* específicos, pero también, al inventariar problemas repetitivos, da pistas al fabricante sobre por dónde debería evolucionar el producto. Algunos problemas, al principio, tuvieron que ver con componentes específicos, como el mando remoto del amortiguador y de la suspensión de Fox, o la entrada de cables por el frontal del cuadro. Se detectaron también errores en los manuales técnicos de la marca, como el que tuvo que ver con un par de apriete equivocado y otros que han servido para componer una fantástica primera página del hilo de discusión. El foro sirve como *Gran Hermano* que no deja de observar ningún problema.

Por otra parte, el hilo de discusión actúa como un continuo radar que capta casi cualquier componente o bicicleta que pueda ser de interés dentro del universo de la Orbea Oiz. No es solo que se efectúen análisis comparativos con otros modelos con los que compite, sino que también se proponen innumerables modificaciones mediante el montaje de nuevos componentes que podrían mejorar el producto. Es difícil concebir un conocimiento semejante en un equipo comercial de una tienda o de una marca. De nuevo la cantidad de personas participantes hace posible una visión panorámica de lo que ofrece el mercado para mejorar el montaje de la Oiz.

Una consecuencia de la *sabiduría* de este nuevo usuario que se informa a través del foro es que, en un momento dado, puede llegar a saber bastante más del producto que el personal de ventas de las tiendas. De ahí que el *dealer* deba también participar en este nuevo escenario y mantener un rol más activo respecto a los foros de discusión en Internet. La pujanza de la venta online no puede arrinconar su propuesta de valor. En los foros se habla de bicis de la misma forma que se hace en los espacios de venta física. El conocimiento fluye tanto en el contacto físico como en el digital; ambos suman. El personal de ventas de las tiendas tiene que incorporar el conocimiento que llega de los foros para no quedarse atrás en su profesionalidad. Los foros son un aliado para saber más del producto y lo que lo rodea.

¹³³ Hay que tener precaución ante tentaciones de ocultar problemas, por cuanto el llamado efecto Streisand puede provocar una divulgación exagerada del asunto si se *pilla* a la marca en una actitud que los usuarios pueden entender que no es honesta, como se apuntó en la página 248.

4. El hilo de discusión actúa como prescriptor de compra, en línea con la cada vez mayor relevancia de los llamados *influencers*.

¿Por qué un usuario toma una decisión concreta de compra? Esta pregunta obliga a analizar en profundidad sus conductas. Hoy en día las marcas buscan prescriptores mediante los cuales asegurarse *conversiones* de ventas, de acuerdo con la terminología que suele utilizarse en el marketing digital. Se trata de dirigir al usuario a un determinado contacto que se pueda traducir en una venta. Ahí es donde aparece la gestión de *influencers* y *embajadores*, personas a través de las cuales se vehicula la marca y que transmiten determinados mensajes en torno al producto, pero también ciertos valores asociados a ellos.

En un sentido similar al de un *influencer*, el hilo de discusión actúa como prescriptor desde una doble perspectiva. De una parte, globalmente se puede considerar que transmite una valoración muy positiva de la Oiz. Con las lógicas quejas de ciertos usuarios, debido a la diversidad de estos y a la de las circunstancias que concurren, en general, el foro posiciona a la Oiz como una de las grandes opciones del mercado en el segmento de las bicicletas de doble suspensión enfocadas al XC. Pero, además, un número muy reducido de usuarios también puede convertirse en grupo de *influencers*. Lo serán en sus ámbitos cercanos de influencia, sea mediante contactos físicos o a través de su actividad en las redes sociales en Internet, pero en la medida en que el foro les otorga credibilidad, serían quienes, de una u otra manera, representarían el estado de opinión colectiva.

Al identificar a estos *influencers* dentro del foro es posible abrir una vía de colaboración no ya con el foro en su conjunto sino con estas personas en particular. La marca gana ante los usuarios al reconocer la relevancia del foro como prescriptor a través de estos *influencers* y encara una colaboración relativamente más sencilla, sin el nivel de exposición que supondría la interacción con todos los miembros a la vez.

5. Más allá del producto emerge la marca como gran elemento en torno al cual innovar de la mano de los usuarios.

La insistencia de las marcas en emprender el camino que las conduce desde la *commodity* al producto, luego hacia el servicio y finalmente hacia la experiencia es un hecho ya contrastado (Pine & Gilmore, 1998). El foro permite, en este sentido, innovar en la manera de integrar la marca en el comportamiento y la personalidad de los usuarios. Es interesante destacar de nuevo que marca y usuarios se comportan de forma distinta cuando tratan con ideas potencialmente innovadoras. De ahí que sea preciso establecer un acuerdo en el plano ético: la marca no debe invadir el espacio del usuario, si bien esto no quiere decir que no pueda intervenir, sino que deberá hacerlo ofreciendo a la comunidad una plataforma que facilite a sus miembros la consecución de sus objetivos personales, antes incluso que plantearse su fidelización como clientes.

El hilo de discusión de la Oiz pone en valor en primer lugar el producto. Más que Orbea los usuarios son Oiz y esto plantea un reto: trasladar a la marca el sentimiento asociado al producto. Es un camino interesante por cuanto permite avanzar a través de los servicios que rodean al producto hasta llegar a la experiencia. En esta ruta es necesario incorporar elementos que progresivamente se van separando del producto para avanzar en una comunión más íntima con la persona. Entran juego emociones, esto es, elementos

intangibles que requieren otro tipo de gestión. *Todo empezó con el producto*, pero el tránsito hacia la marca necesita una cartografía diferente.

Los propios usuarios son conscientes de que la interacción con la marca –algo que desean y agradecen– presenta dificultades. Sin embargo, la disposición, tal como evidenció el taller IIS, es muy positiva. Se quiere contribuir, no hay duda, y el formato de encuentros presenciales con miembros seleccionados del foro es una alternativa sencilla e interesante. Es decir, un medio digital como el foro de discusión sirve para detectar la existencia de personas usuarias concretas, con nombre y apellidos, vinculadas con el producto o la marca de tal forma que se convierten en oportunidades únicas para construir relaciones de alto valor añadido. Lo virtual y lo presencial se complementan, como no podía ser de otra manera.

Los usuarios se apropian de la marca, en expresión utilizada en Orbea. Esto conduce a un escenario en el que es difícil predecir lo que sucederá. La idea general es sencilla de comprender, pero la traducción a conductas del consumidor se complica. Acertar con unos valores compartidos que se conforman como el cimiento de la relación y, al mismo tiempo, abrir las ventanas para provocar corrientes de cambio y evolución de la marca se antoja un camino apasionante, pero repleto de sorpresas. La marca mutará y es muy probable que lo haga por una combinación de ideas propias y ajenas.

6. La identificación de *lead users* relacionados con el producto es sencilla y fiable, pero se complica cuando se adopta la perspectiva de los servicios y la economía de la experiencia.

El producto, no cabe duda, simplifica la manera en que la marca ha de interpretar al usuario. ¿Cuánto sabe el usuario del producto? El foro se encarga de poner a cada cual en su lugar. Es fácil saber de quién fiarse; el tiempo pasa y determinadas personas comienzan a recibir reconocimiento como *gurús* a los que consultar. La evaluación colectiva sirve para quedarse con la tranquilidad de que quien responde tiene criterio. En este sentido, la identificación de usuarios líderes con respecto al producto no alberga excesivas dudas y se puede llevar a cabo utilizando criterios clásicos ya expuestos en el marco conceptual. Tanto los datos cuantitativos como los cualitativos descubren enseguida quiénes son estas personas. Su identificación no se diferencia mucho de la que se lleva a cabo para organizar un *focus group* clásico de producto: solo hay que escuchar lo que las personas dicen y cómo lo dicen. Si en el formato tradicional es la tienda de confianza quien rápidamente identifica a estas personas, aquí una simple lectura de mensajes durante un cierto tiempo, apoyada en datos estadísticos, deja claro quién es quién.

Sin embargo, al salir del producto, la identificación de usuarios líderes se complica. No solo es una cuestión de conocimiento tecnológico, sino que intervienen también factores de personalidad y la capacidad *mediática*. Lo comentado antes respecto a los procesos de individuación complica determinar quiénes podrían considerarse usuarios líderes. Se trata quizá más de poner en marcha identificaciones tentativas con el objeto de ir experimentando hasta qué punto el comportamiento de la persona sirve para que la marca gane notoriedad y reputación. El usuario líder que consigue ascendencia frente a su comunidad y puede actuar como prescriptor de producto y marca es un diamante para esta, pero su pulido es complicado.

El usuario líder de producto no tiene por qué coincidir necesariamente con el usuario líder de marca, aunque son conceptos que guardan relación. Quien vive más la marca puede ser fácilmente tildado de fan y, por tanto, diluir su ascendiente sobre los demás al percibir en él o ella una escasa capacidad crítica. En este sentido, el usuario líder de marca debe incorporar características del usuario líder de producto, pero mostrar un especial compromiso con la marca sin que eso invalide su capacidad de razonamiento analítico. Identificar usuarios líderes de marca abre un camino de mayor recorrido que el del simple *influencer*.

7. La marca observa el foro con ambivalencia: es una gran oportunidad, pero también contiene elementos amenazantes.

De la investigación realizada es sencillo concluir que un caso como el de la comunidad online de usuarios de la Orbea Oiz organizada en ForoMTB es excepcional. No lo ha conseguido a nivel estatal ninguna otra marca con ningún otro modelo de MTB, al menos por los datos que provienen de ForoMTB. En principio, Orbea debe sentir orgullo. Y así se transmite en diversas entrevistas y contactos. Pero no es lo mismo una opinión que proviene de un canal clásico, entendiéndolo como tal el de la tienda, que esta otra que procede de un sitio web desestructurado y sometido a otras dinámicas en las que la marca se sabe con mucho menos control.

Por otra parte, la percepción de la marca respecto al valor del hilo de discusión varía si se mira desde el producto o desde el mercado. La capacidad de aportación tecnológica del foro es cuestionable, aunque es evidente que determinados usuarios han alcanzado ante los demás un estatus considerable como expertos. En cambio, su capacidad mediática y de prescripción de producto es indudable. El foro aparece como una especie de diamante sin pulir y con la sensación, por parte de la marca, de que quizá ni se pueda pulir. Es lo que es, está ahí. Es un buen ejemplo del éxito del producto y ha sido autogestionado por los usuarios. Como marca, intervenir en el foro choca con la cultura que impera en la empresa. Pero eso no quiere decir que no se tenga absolutamente claro que hay que interactuar con los usuarios líderes. Eso sí, más desde la marca que desde el producto.

La capacidad mediática del foro y su poder de influencia encierran en sí la amenaza que se deriva de una hipotética viralidad de ciertas críticas. Un problema mal resuelto expone a la marca, si surge en un hilo de discusión en Internet, a un efecto que en ocasiones crece de forma desorbitada. El efecto Streisand, al que ya se ha aludido, está siempre presente en la sombra. Así pues, la marca observa el foro con orgullo e inquietud al mismo tiempo.

8. La intervención de la marca debe respetar la cultura del foro, ser contingente y desarrollarse de forma controlada para aprender del proceso de colaboración con los usuarios.

Cuando un foro de discusión en Internet genera un volumen de contenidos como el que aquí se ha investigado, genera en los usuarios que lo protagonizan cierta sensación de orgullo. De ahí que la colaboración de la marca con esos usuarios deba tener en cuenta la cultura que ya han conformado. Enseguida se abren diversas posibilidades de colaborar, pero conviene desarrollar una actuación contingente, que tenga en cuenta, por ejemplo, en qué ámbito de innovación de los que propone el Manual de Oslo se pretende focalizar,

en qué momento se plantea y con qué tipo de usuarios se va a poner en marcha. Es lo que ya se explicó en la tabla 37 de la página 250.

De la misma forma que se recomienda una fase de *entrée* en la observación participante (Kozinets, 2002) o trabajar el *rapport* en las entrevistas, la marca, cuando decide intervenir, debe reconocer que no lidera la dinámica, si bien un producto suyo la ha hecho posible. Al iniciar cualquier tipo de contacto conviene contar con la aprobación expresa de quienes son referentes en la comunidad. Es importante que se presente como un medio para facilitar que cada una de las personas en particular y el colectivo en general consigan sus objetivos; o sea, la empresa como *plataforma*.

Una alternativa interesante es que la marca se apoye en intermediarios. En vez de acudir directamente a la arena de la conversación en los terrenos del usuario en Internet, cabe la opción de buscar figuras que tiendan puentes, como el caso de los proyectos de investigación o de consultoría en los que intervienen terceras partes. Del mismo modo, intervenciones de la marca en el sentido de realizar consultas al foro para ponerlo en valor pueden resultar prácticas no invasivas.

En cualquier caso, se necesita establecer una sistemática de monitorización primero y de intervención después. La monitorización necesita utilizar herramientas automatizadas que extraigan el contenido y lo vuelquen en formatos estructurados que faciliten la toma de decisiones. Si bien en esta investigación los *scrapings* se han realizado de manera manual, lo lógico sería emplear herramientas CAQDAS combinadas con la posterior intervención de profesionales de la marca para no dejar pasar nada relevante.

Así pues, se observa todavía un largo camino que recorrer hasta una incorporación natural de los usuarios en la innovación que desarrolla la empresa. Ya se utilizan mecanismos para incorporar la voz de los clientes en el desarrollo del producto, pero la pérdida de control que supone que los usuarios se autoorganicen en un foro de discusión sin intervención de la marca genera sentimientos de respeto, que se traducen en mucha precaución a la hora de intervenir. De hecho, los usuarios y los profesionales de Orbea, todos ellos, parecen de acuerdo en buscar contactos muy controlados, para nada invasivos. Así, el elemento básico que se necesita para avanzar en los vínculos es la construcción de espacios donde las partes ganen confianza.

En esta línea de ganar confianza un elemento que puede jugar a favor es que muchos de los usuarios que participan en el foro son auténticos *activistas* respecto a sus bicis: se observa una intervención constante para modificar el producto original. Es decir, el rol del usuario es muy activo a la hora de mejorar, desde su punto de vista particular, claro está, el producto que recibió en el momento de la compra. De ahí que parezca lógico pensar que dotarle de herramientas para que esa intervención sea más intensiva incrementará su *engagement* con la marca y también su WTP.

9. Las *toolkits* de innovación son susceptibles de ser cocreadas con los usuarios.

En línea con la conclusión anterior, la marca debe considerar que las *toolkits* tendrán que ser contingentes al objetivo que persiguen, el momento en que se plantean y los usuarios con los que se desarrollan. Su diseño puede ser objeto de trabajo con los usuarios. Frente a una colaboración en la que la marca tiene la obligación de definir el guion y orientar

sobre lo que hay que hacer, se puede poner en marcha otra que busque construir las herramientas mismas de colaboración de forma conjunta entre las partes.

Cuando se dispone de una comunidad activa como la que conforman los usuarios de la Oiz en ForoMTB, es lógico plantear acciones proactivas de codiseño de los propios espacios de colaboración. ¿Cómo debería diseñar la marca una *toolkit* para favorecer una innovación desde la perspectiva del producto?, ¿convendría impulsar un concurso?, ¿sería mejor un encuentro presencial? De ser así, ¿qué elementos servirían como punto de partida?, ¿debería contarse con personal experto de la marca o es mejor no contaminar?, ¿sería mejor comenzar desde un folio en blanco? En esta tesis doctoral se aportan ciertas pautas, pero no hay duda de que cocrear las *toolkits* con los usuarios hará que se impliquen más.

Conviene recorrer ciertos caminos de la mano del usuario. A veces no se alcanza a vislumbrar el potencial de su colaboración porque no se le dan oportunidades de demostrar todo lo que podría aportar. El usuario no solo sabe del producto; puede convertirse en un aliado para progresar en una relación compleja que, a medida que viaja hacia los servicios y la experiencia, se vuelve polimórfica y necesita imaginación. La experiencia del taller 11S, más allá de la bicicleta en sí, tuvo tanto o más que ver con los vínculos, con los afectos, con el lado humano de las cosas, con la necesidad de sentir que también la marca *baja a la arena* y busca una relación directa con los usuarios.

Las *toolkits* de innovación, habida cuenta de la complejidad del proceso en que se inscriben, son maleables de acuerdo con una serie de variables, tal como se mostró en la tabla 5. Su diseño debe ser cuidadoso para conseguir los resultados esperados. Entre otras consideraciones hay que tener en cuenta que los objetivos de los usuarios y los de la empresa pueden no estar alineados. Hay que manejar expectativas y ser capaz de responder a ellas para no generar frustración y, en consecuencia, un posicionamiento negativo ante la marca.

10. La experiencia del usuario traspasa la vivencia física para fundirse con lo digital.

El análisis del comportamiento de los usuarios en el foro apunta a ciertos hábitos interesantes relacionados con Internet y con lo digital en un sentido amplio. Así, es frecuente que, además del contacto con la tienda a través de la cual han accedido físicamente al producto, sus búsquedas e incluso sus compras de componentes las lleven a cabo en portales online. Tanto en las entrevistas como en el cuestionario se indagó sobre las conductas de compra, pero al finalizar la investigación para esta tesis doctoral se abre un nuevo horizonte que se extiende mucho más allá de los hábitos de consumo y al que las marcas deberían prestar mucha atención: lo digital transforma la experiencia.

La experiencia de compra online es, en general, positiva de la mano de gigantes como Amazon. Pero más allá de la compra, lo digital ofrece un abanico de posibilidades muy amplio. Por una parte, hay que considerar los datos que diversos accesorios pueden proporcionar al usuario mientras practica MTB o después de realizar su salida. Además, los *influencers* hoy en día usan sobre todo canales en YouTube para compartir contenido que enseguida se viraliza, como atestigua la enorme cantidad de visualizaciones y comentarios que generan los vídeos. Los usuarios están ya acostumbrados a la interacción con la pantalla. ¿No sería lógico que encontrarán algún tipo de propuesta también a través de las pantallas de sus smartphones?

11. La organización necesita adaptarse a esta nueva realidad de un usuario online paradójico y con el poder de las redes sociales a su alcance: la marca respeta al usuario.

Una empresa industrial vive hasta cierto punto condicionada por su carácter fabril. El producto sirve en buena parte para estructurar la organización. A él se supeditan los procesos y toda la logística que rodea el diseño y la fabricación del producto. De esta forma, enseguida surge la imagen de la organización como un engranaje que se mueve en una secuencia lineal. La innovación en torno al producto parte de la monitorización del mercado, sea en este caso para saber cómo se comporta la Orbea Oiz en ventas o qué opinan de ella los usuarios y los medios especializados, sea para compararla con el comportamiento de sus competidoras o con las tendencias globales del MTB. Esa información será la materia prima que alimente a la ingeniería para poner en marcha la evolución del producto o, si es el caso, para lanzar uno nuevo.

Sin embargo, el usuario se comporta de manera a veces ilógica desde la perspectiva del producto. Modifica componentes y añade elementos estéticos que para nada casan con las ideas originales de quienes diseñaron el producto. Ocurre que el marco de referencia es muy diferente en cada caso. El usuario inicia con el producto un viaje de coherencia únicamente consigo mismo y al mismo tiempo de diferenciación frente al resto de usuarios, por mucho que comparta la decisión de compra inicial de adquirir una Orbea Oiz. Ahora dispone, además, de un altavoz potente: las redes sociales en Internet. Miles de voces individuales disponen de una capacidad de influencia que antes solo estaba a disposición de los medios de comunicación de masas.

No es que el usuario *haga cosas raras*; es que ahora enciende *el ventilador de las redes sociales* para que su mensaje acerca de las *cosas raras* que hace pueda llegar a mucha más gente que antes. Las extravagancias lógicas derivadas de la diversidad humana ahora encuentran un medio para llegar a una gran audiencia. El usuario compite con la marca para que su producto –único y diferente, por tanto, al que ofrecía la marca– ocupe un lugar destacado en el escaparate. Es muy difícil *educar* al usuario para alinearlo con la forma en que la marca concibe el producto, porque ese usuario recibe una gran cantidad de estímulos al margen de los que genera la marca. Sin embargo, no queda sino continuar de su mano, aprendiendo sobre las dinámicas de generación y transferencia de conocimiento, desde la psicología social y la diferencial, sobre qué lo mueve a consumir y a identificarse o no con un producto y una marca.

Por otro lado, elevar la mirada hacia la innovación en torno a la economía de la experiencia exige de la marca una organización flexible en la que unan sus fuerzas áreas funcionales diferentes. Las áreas de producto, innovación, marketing y atención al cliente deben alinear sus acciones enfocadas hacia el usuario y compartir sus experiencias para comprender mejor las claves que lo definen en la actualidad y cómo colaborar con él. La organización enfocada hacia el usuario, sin olvidar nunca el canal de distribución, exige estructuras que necesariamente son distintas de las derivadas del enfoque hacia el producto.

Una conclusión en este sentido es la de conceder mayor protagonismo a los *embedded lead users*, esas personas apasionadas por el producto, pero que, al mismo tiempo, son profesionales que intervienen en su diseño y fabricación. Conviene localizar a quienes podrían perfectamente *vivir en el foro* que se ha analizado porque comparten ese mismo

punto de locura por una bicicleta y potenciar su participación en cualquier actividad que tenga que ver con una colaboración entre la marca y los usuarios. Este tipo de persona tiene la ventaja de que puede empatizar mucho mejor con el usuario sin perder por ello la referencia de la marca para la que trabaja.

12. La personalización es un camino que hay recorrer de forma compartida, entre la marca y los usuarios, ambos con capacidades para modificar el estándar.

Derivado de lo anterior, parece coherente el camino que la marca ha elegido al impulsar las opciones de personalización del producto. Sin embargo, ante la cada vez mayor capacidad de los usuarios de acceder a recursos para, a su vez, modificar el producto, ¿cómo debe actuar la marca? En el ecosistema creado alrededor del foro de la Oiz se ha identificado muy claramente un fenómeno: la homologación colectiva de determinados *proveedores de servicios* en torno a la bicicleta. Son personas que cuentan con el aval de la comunidad. Quizá el más evidente tiene que ver con los vinilos: la comunidad recomienda a un determinado miembro para este trabajo. Es decir, al margen de la capacidad de la marca de personalizar la apariencia a través de la pintura y los vinilos, la comunidad dispone de sus propios recursos para ello.

La marca no debería permanecer neutral ante este tipo de hechos. Conviene ponerlos en valor. En primer lugar, demuestran una capacidad disponible externa a la marca, lo cual dota al sistema global de mayor flexibilidad. Además, potencian una línea estratégica de trabajo: la diferenciación mediante personalización. Por último, es una muestra evidente de la inteligencia colectiva que emerge de la comunidad al recomendar a ciertos miembros. En consecuencia, parece lógico que la marca intervenga para refrendar lo que de hecho ya está ocurriendo. Eso sí, deberá considerar de qué forma la tienda forma parte de la ecuación para no perder aún más valor o hasta qué punto al menos se la informa de estas iniciativas que ponen en contacto directo a la marca y al usuario.

Al aceptar este modelo de personalización mixta se favorecería el impulso de una comunidad de pequeñas *startups* que podrían abordar servicios complementarios a los que ofrece la marca, en línea con lo que Von Hippel denomina un mercado en el que el fabricante proporciona soporte a la *free innovation*, más allá de reconocer meramente la complementariedad de las ofertas (Von Hippel, 2017). El objetivo es ampliar las posibilidades de personalizar al incorporar nuevas capacidades y reconocer su potencial mediante el aval de ser reconocidas (homologadas) por la propia marca.

En otro orden de cosas, la personalización admite distintas materializaciones, por lo que puede ser colaborativa, adaptativa, cosmética o transparente, como se explicó en el apartado 3.2.2. De la misma manera que en esta investigación se ha descubierto el potencial de la innovación que va más allá del producto, algo similar cabe decir de la personalización. Es recomendable *salir de la caja* y pensar desde fuera del producto. Al focalizar en la personalización desde el usuario y sus procesos de individuación se descubren alternativas que antes no se habían contemplado.

A continuación las conclusiones se enlazan primero con los objetivos, a través de la tabla 40, y luego con las preguntas de investigación. La tabla muestra la forma en que las distintas conclusiones se vinculan de forma específica con algunos de los objetivos.

Conclusión	Objetivos		
	Comprender el foro como aportador de ideas innovadoras	Identificar diferentes tipos de usuarios	Encauzar el conocimiento desde el usuario hacia la marca
1. Usuarios cada vez con más peso	Tendencia a que los usuarios se organicen en foros web para compartir su conocimiento alrededor de la bici y lo que la rodea.	En la medida en que se dan cita gran número de usuarios, mayor probabilidad de encontrar diversidad.	Conviene preparar a la organización para aprovechar lo que surge del foro.
2. Potencial del foro como caso paradigmático	Comparativamente con otros foros de ForoMTB muestra datos de participación espectaculares.		El volumen y frecuencia de la conversación hacen prever que aflore conocimiento útil para la marca.
3. Asistencia técnica y vigilancia de mercado	Pueden llegar ideas técnicas nuevas al comparar la Oiz con otros modelos de la competencia.		Oportunidad para canalizar ese conocimiento hacia los distribuidores.
4. Prescriptores e influencers		Muy interesante para canalizar el potencial de cierto tipo de usuario para ganar en ventas.	Permite a la marca interactuar con un número limitado de personas.
5. Innovar en marca más allá de producto	Aparecen ideas aprovechables desde la óptica de la “marca” y no solo desde el “producto”.		Abre un nuevo campo de colaboración que complementa el habitual de los <i>focus groups</i> de producto.
6. Lead users de marca, más allá del producto		Perfil con un potencial de colaboración mayor que el que se circunscribe al producto.	
7. Foro como amenaza y oportunidad		Sigue siendo real la amenaza del poder viral de las críticas a través de Internet canalizadas a través de cierto tipo de usuario “tóxico”.	Recomienda que la marca aplique pensamiento crítico.
8. Intervención “medida” de la marca		Apoyarse en determinados usuarios líderes.	Respetar la cultura del foro y participar de menos a más, con acciones no invasivas.
9. Toolkits codiseñadas con los usuarios	La innovación de usuario puede tener que ver también con los métodos de trabajo y no solo con aspectos de producto.	Ciertos usuarios son más sensibles a las “formas” que emplea la marca en su relación con ellos.	
10. Experiencia también digital	El usuario compra online cada vez con más confianza y lo digital se extiende como hábito en su más amplio sentido.	Cabe la posibilidad de pensar en un “lead user digital”.	
11. Adaptar la organización	Escuchar ciertas peticiones de usuarios respecto a la forma en que debería canalizarse su relación con la marca.	Conviene habilitar capacidades de escucha activa (online/offline) para identificar a usuarios con potencial de propuesta.	La marca necesita modificar sus estructuras ante el nuevo rol del usuario.
12. Personalización de más amplio espectro	Se alinea con la apuesta estratégica de la marca por personalizar.	Posibilita evidenciar que los usuarios son diferentes al darles opción de que sean ellos quienes personalizan.	Observar qué valora el usuario como aspecto personalizable del producto o de servicios asociados a él.

Tabla 40. Relación de las conclusiones con los objetivos de la investigación.

Fuente: elaboración propia.

Respecto a las preguntas de investigación, se concluye en primer lugar que la intervención de la marca debe respetar la cultura existente en el foro e incluso poner en valor que así sea. *¿Cuándo, para qué y de qué forma debe interactuar la marca con las comunidades de usuarios que se han organizado en foros de discusión en Internet? ¿Cómo puede impulsar el desarrollo de innovaciones que le sean útiles no solo desde la perspectiva de producto sino también en aspectos de marketing, proceso u organización, de acuerdo con la definición de innovación del Manual de Oslo?* No hay duda de que la marca debe primero interiorizar el poder del usuario y potenciar sus hábitos para escucharlo, sin olvidar al canal de distribución tradicional. El foro analizado da muestras de un vigor espectacular sin apenas intervención de la marca y esta es una lección que conviene aprender: los usuarios disponen en la actualidad de recursos al margen de la marca para relacionarse entre ellos y generar una conversación que, tal como resume el post inicial del foro, es un ejemplo paradigmático de conocimiento profano complementario con el conocimiento experto que atesora la propia marca.

¿Cómo deben estar diseñadas las toolkits de innovación que hay que facilitar a los usuarios para innovar más y mejor? Las opciones de personalización son un primer paso que permite al usuario configurarse su producto, único, nacido a partir de sus preferencias. Pero este primer paso debe estar seguido por otros que favorezcan un contacto más intenso entre determinados usuarios y la marca. No solo se puede conversar de producto, también se pueden compartir puntos de vista sobre las propias *toolkits*. Los usuarios acceden cada vez a más y mejor información, pero la marca dispone de recursos adicionales con los que alimentar el ansia de implicación alrededor del producto que manifiestan determinados usuarios. Hay que aprovechar las ventajas que proceden de la digitalización. En esta línea, un caso ya comentado en la investigación es el del #OrbeaInstagramChallenge, que ha utilizado la viralidad de una de las redes sociales más importantes para la marca, Instagram, para innovar en la pintura al dejar vía libre a la creatividad de los usuarios. La iniciativa mezcla innovación de producto (el diseño de la forma en que se pintará la bicicleta) con la reafirmación de un proceso de individuación típico de la sociedad contemporánea, como se explicó en su momento.

¿De qué forma debe incorporar la marca el conocimiento que se genera en los foros de discusión en Internet a fin de sumarlo, como conocimiento profano, al de carácter experto que ya posee internamente? Ante la diversidad de opiniones respecto a la calidad del conocimiento aportado a través del foro que se ha investigado, se impone analizar, desde diversas perspectivas, el valor de las aportaciones que llegan desde los usuarios. Es muy importante superar las reticencias que pueden provenir del síndrome del *Not Invented Here*. Convendría habilitar algún tipo de comité que se encargara de analizar esas contribuciones, si bien no solo desde la perspectiva técnica del producto, sino también desde una perspectiva más antropológica y social. Camino de la economía de la experiencia no hay que olvidar esta otra dimensión que trasciende el producto. El conocimiento se ha contemplado en esta investigación como “pensamiento, emoción y acción” y, por tanto, conviene habilitar una mirada holística, global, que sitúe ese conocimiento profano en una perspectiva aspiracional y no solo en cuanto valor técnico de las propuestas.

Finalmente, un tercer grupo de las preguntas de investigación se refería al vínculo entre la marca y los usuarios líderes. *¿Cómo debe relacionarse la marca con los diferentes perfiles de usuarios líderes identificados en un foro a fin de aprovechar su potencial?, ¿qué variables sirven para clasificar a los usuarios de forma que la colaboración con ellos esté acorde con su potencial de aportación?, ¿de qué forma se puede conseguir un*

mayor engagement de estas personas con la marca? La investigación ha aportado luz sobre la diversidad de usuarios que se dan cita en el foro. Los tradicionales usuarios líderes, bajo la perspectiva del producto, son fácilmente identificables. Pero, al mismo tiempo, enseguida se detecta que existen otro tipo de usuarios líderes, no tan enfocados al producto, sino a satisfacer necesidades de tipo social en el colectivo. Y también emergen en otros usuarios patrones de comportamiento más activos proactivos respecto a la marca. Así, la prueba piloto aportó una serie de variables que servían para diferenciar entre diferentes tipos de usuarios líderes. Por su parte, el resto de la investigación, con la aplicación de diversos métodos, cualitativos y cuantitativos, ha permitido ensanchar la perspectiva de quién es y cómo se define un usuario líder en la actual economía de la experiencia.

Las marcas viven sometidas a la cada vez mayor capacidad de influencia de determinadas personas en quienes se reconoce una ascendencia directa sobre el público objetivo al que se dirigen. No es un fenómeno nuevo porque siempre se ha reconocido la relevancia de los prescriptores para vender, pero sí que su peso ponderado ha crecido de forma exponencial en los últimos tiempos, de la mano del creciente uso de las redes sociales en Internet. La gestión de *influencers* y *embajadores* de la marca es básica para generar *engagement* en torno a sus productos y servicios. El caso que aquí se ha investigado lo constata. Si bien el foro ofrece una conversación que a veces supera la capacidad analítica racional (el ruido sigue presente), las herramientas de análisis masivo combinadas con métodos cualitativos ofrecen posibilidades para encontrar a las personas adecuadas. El foro añade, a *influencers* y *embajadores* tradicionales de la marca, un tipo de persona, un *usuario de a pie*, con una ascendencia diferenciada: la que proviene de su autenticidad, de *ser como los demás*. De la misma forma que sucede en las redes sociales, los miembros de un foro consiguen reputación a través de mecanismos de evaluación colectiva de sus pares. Así, la marca suma un tercer vehículo, añadido al que ofrecen *influencers* y *embajadores*, para continuar desarrollando el vínculo con sus usuarios.

Una vez que se han mostrado las conclusiones desde la perspectiva del contenido y se han enlazado con los objetivos y las preguntas de investigación, se presentan a continuación las que se han extraído respecto a los métodos utilizados para investigar. Como ya se indicó, en origen no formaban parte como objetivo de la investigación, pero a medida que se ha avanzado en ella han ido surgiendo una serie de evidencias que han recomendado incluir este apartado. Desde la óptica de las ciencias sociales, la observación de un foro de discusión en Internet, vinculado a un producto que navega hacia las aguas de la economía de la experiencia, enfrenta al investigador al reto permanente de combinar métodos y reflexionar, al mismo tiempo que los aplica, sobre los resultados que obtiene.

Así pues, a continuación se incluyen cinco conclusiones relacionadas con los métodos a fin de contribuir a que quienes se enfrenten a investigaciones de similar complejidad puedan encontrar unas orientaciones que faciliten la consecución de los objetivos.

1. La conveniencia de triangular métodos cuantitativos y cualitativos para analizar el valor de un foro de discusión en Internet.

Desde el punto de vista metodológico la primera y más importante conclusión tiene que ver con la conveniencia de combinar métodos cualitativos y cuantitativos para analizar

un foro de discusión. No hay duda de que cada vez se dispone de mejores herramientas para realizar análisis masivos. En la medida en que la información de un foro de discusión público es digital y, por tanto, se accede a su contenido al completo, es fundamental y muy conveniente utilizar software de análisis. Una vez volcados los datos en una base estructurada, todo resulta más sencillo.

Sin embargo, la frialdad de los datos necesita la cualidad de la lectura humana de los mensajes o también la entrevista y la dinámica de grupo. La conversación cara a cara continúa encerrando matices que el texto digital todavía no es capaz de soportar. Lo relevante es la manera en que ambas perspectivas, la cualitativa y la cuantitativa, se apoyan mutuamente. El investigador ha podido jugar con la ventaja de los datos que provenían de la estadística a la hora de enfocar su trabajo cualitativo. En el diseño de la metodología se ha recurrido en paralelo al análisis derivado de los datos y la lectura cotidiana de los mensajes. Así pues, se concluye que la triangulación de métodos es un camino obligado para desarrollar una investigación como la que aquí se ha realizado.

No hay que olvidar que los volúmenes de información que se generan son de tal magnitud que necesitan una aproximación seria y rigurosa para no caer en la *parálisis por el análisis*. Hace falta combinar diferentes enfoques de investigación para sacar partido de los foros. Y hay que saber cuándo merece la pena (y cuándo no) lo que se dice. La casuística en los foros y en otros sitios de Internet puede ser diversa y requerir por ello aproximaciones diferentes. Sin embargo, el camino pasa por *método, método y método*. Por último, se debe indicar que es fundamental que quien investiga se familiarice con la jerga que rodea el objeto de análisis. En definitiva, se concluye la necesidad de entremezclar las técnicas, pero insertas en un marco global coherente, que deje clara la epistemología que guía todo el proceso.

2. La pertinencia de efectuar un estudio piloto.

Una segunda conclusión respecto a los métodos es la pertinencia de llevar a cabo un estudio piloto. En este caso sirvió para (1) constatar rápidamente que se trataba de un caso paradigmático de comunidad de usuarios online creada por ellos y para ellos y, por tanto, de que la investigación era pertinente, (2) obtener retroalimentación sobre el enfoque metodológico que se preveía utilizar y (3) facilitar la decisión posterior de emplear la observación participante, la cual ha resultado de gran utilidad para comprender mejor la conversación del foro.

El estudio piloto del foro supone un marco temporal más limitado que necesita, en cualquier caso, el apoyo de herramientas de análisis masivo. Por supuesto, requiere también que quien investiga lea los mensajes. Esto quiere decir que conviene prever las dedicaciones necesarias para la lectura y el consiguiente registro de los mensajes en las categorías que se estimen pertinentes. Una vez seleccionados los métodos a emplear en ese estudio piloto, con los primeros resultados se obtendrá luz para iterar y decidir si continuar en la misma línea metodológica o introducir modificaciones que permitan responder mejor a los objetivos y a las preguntas de la investigación.

Además, el estudio piloto permite, por ejemplo, elaborar cuestionarios mucho mejor diseñados que responderán no solo a lo planteado originalmente en los objetivos y en las preguntas de investigación, sino también a otros aspectos del contexto que vayan surgiendo y pueden explicar determinadas conductas de los usuarios o aportar nuevas

líneas de investigación. El trabajo de campo y el análisis del marco conceptual, al compartir momentos paralelos en la investigación, proporcionan una dinámica más enriquecedora. Los resultados preliminares sirven como materia prima para mejorar el diseño metodológico y el marco conceptual.

3. Un diseño de métodos abierto, hasta donde sea posible, a la interacción con los usuarios, a fin de llegar a su codiseño.

Ya se ha apuntado en varias de las conclusiones referidas al contenido que merece la pena incorporar al usuario en los cómo y no solo en los qué. En esa misma línea y elevando la perspectiva al conjunto de la metodología, se concluye que, frente a la pureza de las técnicas predefinidas e inmodificables de quien investiga, la complejidad de un fenómeno como el analizado recomienda un camino más iterativo, en el que las intervenciones se diseñan de acuerdo con momentos de oportunidad y en la medida en que sirven para responder a los objetivos y a las preguntas de la investigación.

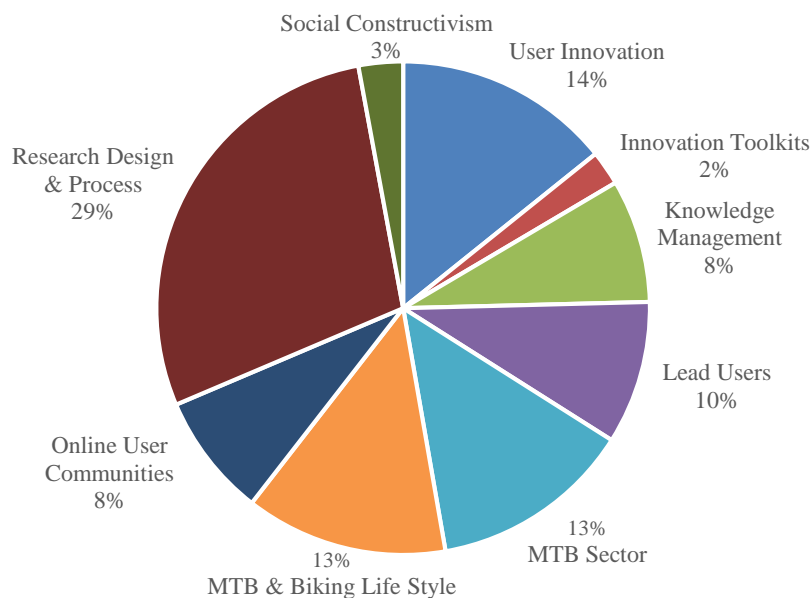
Así pues, de cara a una colaboración de mayor calidad entre la marca y los usuarios conviene tener en cuenta dos escenarios: el primero, más obvio, referido a los ámbitos en los que colaborar para innovar, y un segundo que busca una implicación también en el diseño de las propias herramientas de colaboración. En vez de infantilizar la relación con el usuario a la búsqueda de un compromiso acrítico, se abre la posibilidad de que participe en la *co-construcción* de los métodos mediante los cuales desarrollar el vínculo con la marca.

En la práctica esto se puede traducir en protocolos que siempre dejen hueco a cierta conversación sobre la experiencia en la que participa el usuario. Al superar la idea física del producto, en línea con lo aspiracional, las personas usuarias necesitan sentirse activas y capaces de lanzar propuestas. Ya cuentan con la experiencia de un foro de discusión en Internet, que es el mejor exponente de su capacidad. Ya saben organizarse. ¿Por qué no reconocer esa capacidad y continuar aprendiendo de forma conjunta con ellos sobre cómo diseñar los puntos de contacto entre las dos partes?

4. La utilidad del blog como un elemento importante del armazón metodológico.

Una cuarta conclusión respecto a los métodos empleados en la investigación es que habilitar un blog como “cuaderno de campo”, a modo de versión digital abierta de lo que suele ser habitual en la antropología o en la etnografía, es una opción que el investigador valora muy positivamente. La disciplina que exige la publicación semanal de pequeñas reseñas contribuye al discurrir fluido del proceso investigador. Esa obligación *hacia fuera*, además, tiene consecuencias *hacia dentro*. El blog sirve como la narración que complementa el discurso más formal del enfoque académico y al que normalmente solo acceden el investigador, quienes dirijan su tesis y determinadas personas de su entorno. Con un registro de lenguaje diferente, el blog permite mostrar esa otra cara más amable de la investigación.

Gráfico 25. Distribución porcentual de los posts publicados en el blog.



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, la producción de contenido en el blog ha sido considerable: a comienzos de febrero de 2018 se habían escrito más de 250 artículos. La mayor parte, tal como muestra el gráfico 25, ha tenido que ver con el proceso de la investigación y con el sector del MTB y el estilo de vida que conlleva. Han sido contenidos que trasladan en gran parte aspectos operativos que pueden resultar útiles para otras personas que estén investigando de cara a una tesis doctoral. Como se decía en un comentario de un post¹³⁴: “el blog te posiciona, es y será tu carta de presentación como investigador y profesional; te conecta, con otros investigadores y con casos reales; te organiza, te ayuda a registrar y documentar todo el material, pero, sobre todo, el proceso.”

5. La potencia de la observación participante para la investigación de fenómenos complejos con fuerte componente humano de relaciones interpersonales.

No cabe duda de que la observación participante ha ampliado la posibilidad de comprender mejor la cultura del foro y acceder a opiniones; de otra forma habría sido mucho más difícil. La investigación ha generado un sentimiento compartido de responsabilidad: el hecho de que el foro sea objeto de análisis, pero que también sus miembros lo sepan, ha añadido más orgullo si cabe sobre la conversación que se ha generado. La decisión de comunicar al colectivo que se estaba desarrollando una

¹³⁴ Se trata de un comentario de Francesc Balagué, quien investigó en su tesis doctoral el rol de los blogs en los procesos de aprendizaje (Balagué Puxan, 2010; Lara, 2005; J. B. Williams & Jacobs, 2004). El artículo que se comentaba era *Taller: el uso de un blog en investigación*, que fue redactado al hilo de un seminario dirigido a doctorandos realizado por el investigador para la Universidad Loyola Andalucía: <http://www.mtbinnovation.com/2018/01/09/taller-uso-blog-investigacion/> (accedido el 25 de enero de 2018).

investigación y de participar en el foro abrió cauces para acceder más y mejor a las personas que participaban.

Introducir técnicas de observación participante obliga a una permanente reflexión sobre la influencia del investigador en el fenómeno estudiado. Ahora bien, las ventajas superan de largo a los inconvenientes cuando se muestran los resultados. Formar parte de la comunidad investigada facilita, por ejemplo, que la tasa de respuesta a un cuestionario online realmente extenso sea elevadísima, del 56 %, como ya se apuntó en la página 190. Además, favorece una comprensión mejor de determinadas conductas en la medida en que el investigador ha pasado por las mismas o similares circunstancias.

En sentido estricto, cabría argumentar que el método del caso único no lo es tal cuando se introducen técnicas de observación participante, pero es una conclusión meridianamente clara al finalizar el trabajo: participar y observar han sido dos acciones que se han reforzado mutuamente. La gran ventaja de esta investigación ha sido la actitud en todo momento colaboradora de los usuarios, lo cual elevaba las expectativas de resultados positivos en cualquier tipo de actividad que se emprenda con ellos. La economía de la experiencia conduce a espacios compartidos donde las actitudes y las emociones son el cimiento para conseguir beneficios mutuos.

6.2. Limitaciones

Para terminar con el esquema de Maxwell, se recogen a continuación una serie de limitaciones que sirven para comprender mejor la relevancia de las conclusiones. Es importante tenerlas en cuenta para acotar bien los resultados que la investigación aporta y también para identificar posibilidades para ulteriores análisis, como se mostrará en el siguiente apartado.

1. En el análisis de un fenómeno tan complejo como el analizado, la información es tanta y tan cambiante que a veces resulta complicado fijar aquella que es realmente importante.

En primer lugar, conviene recordar que la investigación ha girado en torno a un fenómeno complejo en el que la marca y los usuarios conforman un universo en constante evolución de la mano de un producto, la Orbea Oiz, que también evoluciona y pretende rodearse de servicios y adentrarse en la economía de la experiencia. El investigador ha buscado la interlocución adecuada tanto entre los usuarios como entre los profesionales con cierta responsabilidad en la marca. En la práctica, este segundo aspecto *orienta* la investigación, como no puede ser de otra forma. La mayor parte de los contrastes informales, además de los estructurados mediante las entrevistas y el taller 11S, se han llevado a cabo con el *marketing manager* de Orbea. Frente a una orientación más purista, relacionada con la innovación de producto, desde el principio se atisbó un mayor recorrido al incorporar el plano aspiracional y salir así de las limitaciones del producto para centrarse en el usuario. Esto hace que las conclusiones puedan presentar cierto sesgo de acuerdo con este enfoque.

Centrar la investigación en la innovación de producto habría conducido muy probablemente a unas propuestas metodológicas mucho más estructuradas de interacción con los usuarios. Es un campo más analizado académicamente y en el que la capacidad

para replicar herramientas es mayor. El desplazamiento hacia lo aspiracional provee nuevas perspectivas, pero con una cartografía que en gran parte queda por definir.

Otro tipo de limitaciones relacionadas con el manejo de la información proceden de la forma en que se han empleado los distintos métodos. Es evidente que un cuestionario de la extensión del utilizado provee gran cantidad de información que debe ser analizada con métodos cuantitativos apropiados. Lo mismo sucede con la base de datos de más de 40.000 registros, consecuencia del *scraping* de los mensajes del foro. Sin embargo, ha primado el enfoque cualitativo.

Por último, hay que considerar que el foro está regulado por normas que no son gestionadas por la propia comunidad de participantes ni por la marca. Es ForoMTB quien en última instancia lo administra. Sus decisiones son hasta cierto punto inapelables¹³⁵. Así pues, la conversación está sucediendo en un lugar *alquilado* cuyos dueños establecen las reglas y donde, por tanto, hay que actuar con la lógica *precaución de saber que no estás en tu casa*.

2. Se analiza un caso único que, si bien es representativo y paradigmático del poder de las comunidades online de usuarios, obliga a la prudencia a la hora de considerar su transferibilidad.

Investigar a través del análisis de un solo caso, si bien a través de un marco conceptual amplio, que incorpora las tendencias actuales y futuras del sector del MTB, obliga a afinar bien la posible transferibilidad y no tanto su pretendida generalización, algo que con el método del caso no procede (Maxwell, 2013). De acuerdo con las razones que justifican el uso de un caso único según Yin (2013), ya comentadas en el apartado 4.3.2, tras la investigación llevada a cabo, queda clara su representatividad y es más que evidente que, por tanto, puede ser de aplicación para otras marcas e incluso para otros productos en los que estén presentes la pasión y la iniciativa online de los usuarios.

No obstante, aunque el análisis es fundamentalmente de caso único, se han analizado estadísticamente otros censos de bicis de la plataforma ForoMTB (ver la tabla 32). En ella existen, además, hilos de discusión promocionados por marcas como RoseBikes o Canyon, tal como se comentó en su momento¹³⁶, en los cuales también se ha llevado a cabo una cierta labor de observación. Así pues, los foros de discusión ya están siendo utilizados de forma proactiva por esas dos marcas, si bien la calidad de la conversación a veces degenera, sobre todo en el caso de Canyon.

El hecho de haber analizado solo el caso del foro de la Orbea Oiz no impide reconocer la cada vez mayor relevancia de todo lo que ocurre en Internet como espacio natural de conversación y relación entre los usuarios y entre estos y la marca. Frente al canal físico tradicional, el análisis de lo que acontece en Internet, con una población que cada vez

¹³⁵ En realidad, cualquier foro mantiene una relación dialéctica con sus miembros, ya que sus ingresos, provenientes casi siempre de la publicidad, necesitan visitas. Por lo tanto, los usuarios tienen cierta capacidad de influir en las normas, pero la última decisión está en manos de quienes administran el foro.

¹³⁶ Por el nivel de participación, el hilo de discusión habilitado por Canyon en ForoMTB es una referencia a analizar en tanto que supone un canal directo entre la marca y los usuarios. Hay que considerar, sin embargo, que Canyon no distribuye sus productos a través de tiendas, sino que lo hace directamente en Internet por lo que este tipo de canales online pueden considerarse en principio más naturales de acuerdo con la naturaleza de una marca nativa de Internet. Ver: <http://www.foromtb.com/forums/canyon-españa.76/>

incorpora más hábitos de actividad online –no solo de consumo– es una buena oportunidad de analizar tendencias de comportamiento de los usuarios en el sector.

3. La investigación analiza un foro que, a pesar de la diversidad de sus miembros, agrupa a un colectivo caracterizado por la pasión por el producto, lo que supone un tipo muy concreto de usuario.

Esta limitación surge de reconocer que el número de personas que compran una Orbea Oiz es mucho mayor que el de participantes en un foro como el que se analiza en esta investigación¹³⁷. Por supuesto que la tesis doctoral fija la mirada de forma intencional en este tipo de usuario, ya que busca la identificación de los líderes, pero también existen otros muchos usuarios que entienden la relación con el producto y la marca de manera muy diferente y cuya opinión podría ser relevante. Así, poder confrontar ambas perspectivas añadiría recorrido a la investigación, algo que, por otra parte, se puede formular también como una futura línea de investigación. Las limitaciones siempre conducen potencialmente a ulteriores análisis para intentar superarlas.

En línea similar, en cuanto al tipo de usuario investigado, el análisis se ha llevado a cabo en un foro en el que quienes participan son en su inmensa mayoría varones hispanohablantes y viven en la Península Ibérica, principalmente en España, aunque también algunos en Portugal. La representación extranjera, aunque ha existido, es casi irrelevante. Por los datos que se manejan, las ventas de la Orbea Oiz en España se han estado comportando muy bien y es evidente que se trata de un mercado importante, pero esto no obvia para reconocer que un determinado elemento cultural está presente y puede influir en la observación realizada. Además, el colectivo de usuarios que se mueve en torno a la Oiz conforma un perfil de edad bastante homogéneo. Como el precio de entrada a la gama es considerable, es lógico pensar en un sesgo relacionado con la capacidad económica, algo que se vincula, a su vez, con una edad y un trabajo relativamente bien remunerado.

4. La investigación no ha incluido el punto de vista del canal de distribución físico, la tienda.

En el diseño inicial de la investigación, debido a la complejidad que podía suponer, se decidió no incluir a los distribuidores físicos en la recogida de información. Sin embargo, las referencias a su rol en el sector han sido constantes tanto por parte de los usuarios como de los profesionales de Orbea que han participado en el estudio. Casi no hacía falta preguntar por el rol del *dealer*, ya que enseguida salía a colación, en gran parte relacionado con la manera en que deberían responder a la pujanza actual de los canales online. Claro que la investigación ha puesto el foco en los usuarios y no en las tiendas y lo ha hecho para estudiar un fenómeno de los nuevos tiempos online: un foro de discusión en Internet, esto es, algo que no se canaliza a través de las habituales *charletas* en torno a los puntos de venta físico.

¹³⁷ Se estima que en torno a un 10 % de los usuarios nacionales son miembros de este foro.

5. La capacidad de la marca para focalizar en un producto como la Oiz cuando su oferta es mucho más amplia y diversa.

Al igual que existen limitaciones para acertar con la información relevante, debido a la enorme cantidad que genera el foro de la Oiz, se puede hablar de otras procedentes de la limitada capacidad de absorción de la innovación por parte de la marca. Como quiera que las conversaciones en el foro giran en torno a muchos diferentes elementos y están desperdigadas entre una maraña de mensajes individuales, es complicado decidir qué parte de su contenido es aprovechable. Sería necesario algún tipo de filtro que evaluara la calidad de las aportaciones. Mientras no existen herramientas concretas implantadas, cuantitativas y cualitativas, la marca se mueve en un círculo vicioso en el que más “ruido” procedente de los foros genera más barreras y estas hacen que se escuche menos. No hay que olvidar tampoco el caso de Matel, citado en la página 89, con sus problemas para dar respuesta a lo que los usuarios demandaban. En este sentido, la marca en cierta forma se autolimita frente a la dificultad de distinguir el contenido valioso entre miles y miles de mensajes.

Estas cinco limitaciones no anulan, sin embargo, tal como se ha explicado en el capítulo de metodología, la validez científica de la investigación, soportada en el rigor a la hora de trabajar con el caso y en el despliegue sobre él de una triangulación suficiente de técnicas cualitativas y cuantitativas para aprehenderlo en toda su dimensión.

6.3. Líneas futuras de investigación

Tras concluir la investigación se hacen evidentes una serie de nuevas líneas de trabajo que pueden aportar resultados complementarios a los que aquí se exponen. En la medida en que el fenómeno analizado es complejo y son muchas las partes que interactúan en el sector, tal como se documentó en el marco conceptual, surgen propuestas que contribuirían a una mejor comprensión de todo ello y, como consecuencia, a desarrollar acciones que redundarán en un mutuo beneficio de la marca y de las personas usuarias.

1. Indagar en las características que definen al usuario desde una perspectiva holística, que lo ubique como persona y como consumidor en la sociedad del siglo XXI.

Una primera constatación que ha surgido del proceso investigador es la dificultad de comprender al usuario en el momento actual. Frente a la microeconomía que, durante muchos años, al caer en la cuenta de que existían necesidades materiales insatisfechas, ha mirado al producto como elemento nuclear de su oferta, hoy en día es el cliente o usuario quien se ha convertido en el centro de la diana. Mirar al producto ha simplificado la gestión empresarial, pero el reto ahora mismo es otro: hace falta entender quién es el usuario, por qué se comporta como lo hace y adivinar qué le aporta valor añadido. El giro desde el producto hasta el usuario, no por el hecho de ser de sobra utilizado, debe hacer olvidar la complejidad de la tarea a la que hay que enfrentarse.

Además de tomar en consideración la perspectiva de la *ingeniería de producto*, parece necesario investigar ahora también desde la *ingeniería social*. La popularidad que ha

adquirido en fechas recientes la economía conductual no hace sino confirmar este hecho. La postmodernidad hace saltar por los aires las certezas de un mercado adecuadamente segmentado al que se daba respuesta mediante productos de calidad. Frente a aquel escenario, fragmentado pero asumible, emerge otro en el que cada persona convive con sus contradicciones y manifiesta conductas que se escapan del estándar. Es una manifestación de la psicología diferencial llevada hasta sus últimas consecuencias: el *market-of-one* escapa de los libros y se vuelve real. El usuario lanza las órdenes de fabricación y el mercado, en este caso en la gama media-alta del sector MTB, se olvida del almacén: cada producto ha sido solicitado por un usuario que, por supuesto, elige de acuerdo con *su capricho particular*.

Parece necesario investigar con mayor profundidad en torno a estas dinámicas de individuación. Otros sectores también están recorriendo este camino: la antropología se abre paso buscando entender mejor qué subyace al comportamiento de estos nuevos usuarios, impredecibles, gregarios y al tiempo únicos, seguidores de *influencers* y exigentes, adscritos a la cultura de la urgencia, comprometidos con la compra responsable, pero en busca del mejor precio posible. Sí, un usuario que se convierte en juez y que abandona por momentos su comportamiento adulto para comportarse como adolescente enrabiado que se percibe a sí mismo pleno de derechos y exigencias inmediatas.

2. Profundizar, a través de herramientas de análisis masivo, en las dinámicas de la denominada inteligencia colectiva que se observa en un foro de discusión como el analizado.

El foro de discusión ha demostrado ser un fantástico vehículo de expresión de los usuarios. En principio, es un buen ejemplo de inteligencia colectiva; con sus claroscuros, como no puede ser de otra forma, con tantas personas participando y a sabiendas de que las marcas pueden estar presentes incluso con la tentación de querer distorsionar en un momento dado la conversación. Sin embargo, emerge una interesantísima producción de contenido sobre una temática muy concreta. De ahí que aparezca como una línea de investigación a futuro: profundizar en su estudio como espacio que favorece la emergencia de este tipo de inteligencia, entendida como la “capacidad de un grupo de individuos para optimizar colaborativamente las decisiones que le afectan como colectivo” (Rey, 2014). El foro de discusión que se analiza en esta tesis doctoral y otros similares suponen un campo de investigación muy fértil para la inteligencia colectiva, sobre todo en el caso de aquellos que son públicos y permiten, por tanto, un análisis estructurado a través de *scraping* y otro adicional posterior con herramientas del ámbito de *big data*.

Derivado de lo anterior, conviene, por tanto, experimentar con las posibilidades que ofrecen las herramientas de análisis masivo. Seguir, mediante la lectura continuada de los mensajes, lo que acontece en un foro de discusión de las características del que aquí se ha investigado requiere una inversión de tiempo que puede no ser asumible. Hoy en día ya existen en el mercado herramientas CAQDAS y hay estudios específicos para usarlas en el análisis de un foro de discusión (Garibay & Concari, 2013). Lo lógico en el actual desarrollo de utilidades de *big data*, es que con el paso del tiempo ganen en prestaciones. Ahora bien, se necesita formular las preguntas adecuadas para que la marabunta de datos evite la paradoja de que, en vez de contribuir a transformar la información en conocimiento, conduzca a un *sinsentido informado*.

De ahí que sea necesario investigar acerca de la adecuada combinación de metodologías cualitativas y cuantitativas. Un foro de discusión permite introducir cuestionarios online de una manera relativamente sencilla, tal como se ha demostrado en esta investigación. Pero hay que desplegar algún tipo de táctica cualitativa para alcanzar tasas de respuesta suficientes. En particular, en esta investigación se ha utilizado la observación participante. Los métodos netnográficos necesitan mayor atención en tanto que Internet se ha vuelto omnipresente en las relaciones sociales del siglo XXI. Un foro de discusión evidencia que las personas quieren seguir compartiendo lo que saben y que, si descubren herramientas tecnológicas sencillas para hacerlo, las usarán. Sin embargo, las dinámicas que se establecen, en tanto que existe una intermediación tecnológica, presentan particularidades que dan pie a investigaciones más profundas.

Por otro lado, cabe indicar que se dispone de dos bases de datos muy interesantes para continuar investigando: el registro de los mensajes que se envían al foro, facilitado por la sencillez del *scraping*, y las contestaciones a las casi cien preguntas que se incluyeron en el cuestionario online. Son dos materias primas con las que se puede seguir trabajando a partir de la identificación de aspectos concretos de la innovación de usuario.

3. Analizar las cada vez mayores posibilidades que ofrece la digitalización para ampliar los límites de la experiencia del usuario.

En la actualidad una búsqueda de *digital transformation* devuelve 3.570.000 resultados en Google Académico y 21.300.000 en la versión genérica del buscador¹³⁸. La digitalización es un signo de los tiempos actuales, no hay duda. Pero ¿cómo afecta a la colaboración que una marca y sus usuarios pueden establecer para innovar? Es más, ¿qué tipo de experiencias pueden vislumbrarse mediante el añadido de capas digitales al producto físico actual y a la experiencia sensorial de rodar con una bicicleta de montaña por el medio natural? La industria 4.0 afectará al sector del MTB de la misma forma que afecta al resto de sectores. Los usuarios cada vez manejan más información, tanto de sus bicicletas como de su rendimiento físico y de las rutas que recorren. Esto abre un enorme campo de investigación: la *smart bicycle*, el *quantified biker*, la realidad virtual o aumentada.

Las *toolkits* de innovación no pueden quedar al margen de este fenómeno. La interacción entre los usuarios y la marca pasará cada vez más por explotar las posibilidades de la digitalización. ¿Qué tipo de aplicaciones para móvil tienen sentido con el fin de proporcionar experiencias memorables?, ¿cómo pueden ayudar a profundizar en el vínculo entre las dos partes?, ¿qué tipo de información aporta realmente valor al usuario y de qué forma la marca puede transformarse para incorporar competencias de analítica en un marco de relación ético y no invasivo?

La irrupción de los e-sports en el panorama, con cifras espectaculares tanto de negocio como de usuarios, abre otra línea de investigación muy interesante, sobre todo con las nuevas generaciones de *bikers*. En la medida en que la marca se adentra en la economía de la experiencia, aparecen nuevos escenarios en los que lo aspiracional puede manifestarse de múltiples formas. Los usuarios son diferentes, pero la digitalización avanza como marea común que llega a todas partes. La experiencia de sentir el MTB a

¹³⁸ La búsqueda se realiza el 28 de enero de 2017.

través de una bicicleta de XC de doble suspensión se abre paso también a través de las pantallas que acompañan nuestras vidas hoy en día. Como apuntan Lipovetsky y Serroy (2009, p. 268):

“La época hipermoderna es contemporánea de una auténtica inflación de pantallas. Nunca hemos tenidos tantas, no sólo para ver el mundo, sino para vivir nuestra vida. Y todo indica que el fenómeno, arrastrado por las conquistas de las tecnologías high-tech, seguirá extendiéndose y acelerándose.”

4. Ahondar en la personalización no solo desde la perspectiva del producto sino también desde el punto de vista del usuario, de acuerdo con la persona que es y con sus aspiraciones.

La carrera hacia el *market-of-one* sigue adelante y hay que interpretarla en un contexto complejo en el que la naturaleza humana se rodea de tecnología por todas partes. Personalizar el producto es una de las opciones para responder a la especificidad en la que cada persona quiere moverse, pero la economía de la experiencia conduce a otros territorios que conviene explorar. Investigar qué elementos proporcionan a cada usuario particular la experiencia personal, única y diferenciada, es una línea de trabajo de sumo interés para complementar esta que se ha realizado.

Diseñar la personalización desde el universo de cada usuario abrirá la puerta a innovaciones ahora mismo imposibles de concebir. Es necesario investigar el viaje que cada cual realiza hasta disponer del producto para descubrir en ese proceso elementos de valor. Las opciones para personalizar van mucho más allá del producto, que se convierte en el punto de partida de un viaje del cual se conoce el lugar de salida, pero no el destino.

5. Analizar las posibilidades de una colaboración más radical con los usuarios que los conduzca a participar en la gobernanza de la empresa.

Otra línea de investigación que se abre es el análisis de la posible incorporación de los usuarios en la gobernanza de la empresa. Hay que tener en cuenta que en este caso se trata de una empresa cooperativa. Existe un debate muy interesante sobre la necesidad de abrir las organizaciones a la sociedad, sean estas públicas, privadas o del tercer sector. Además de las personas que trabajan dentro de una organización, existen unos grupos de interés (los *stakeholders*) cuya voz conviene considerar desde la perspectiva de la gobernanza cooperativa (Birchall & Sacchetti, 2017). Es una forma de proporcionar más recorrido a la organización, de proyectarla con mejor criterio hacia el futuro, al tener en cuenta un punto de vista global. Las organizaciones necesitan fortalecer lazos con la sociedad en la que desarrollan sus actividades y no solo atender a los segmentos de clientes a los que se dirigen.

En el caso específico de la economía social, una cooperativa, dada su fórmula jurídica, dispone de órganos colegiados a través de los cuales podría incorporar la voz de los usuarios. Así, se trata de ampliar la base de la empresa para que evolucione hasta convertirse en una plataforma que proporcione soporte, en sentido amplio, a la comunidad de usuarios conformada a su alrededor; en este caso, con la Orbea Oiz como protagonista. Hay que investigar los beneficios de convertirse en una empresa abierta, expandida hacia sus grupos de interés principales. Internet y sus múltiples herramientas permiten

incorporar estas voces. Sin embargo, todavía parece pesar mucho la necesidad de sentir el control asociado al contacto físico presencial, con grupos de personas más reducidos. La escala a la que aboca Internet genera incertidumbre en el momento de concretar este tipo de vínculos. En cualquier caso, parece una línea de investigación apasionante, abocada a muchas paradojas, pero que dibuja nuevas expectativas para ganar competitividad en un mundo *glocalizado*.

La investigación continúa. El foro de discusión de la Orbea Oiz continúa abierto. Este 2018 será un año especial porque se anuncia una evolución considerable del producto. El fenómeno de la Oiz frente a sí mismo: en qué innovar cuando todo está diciendo que se ha conseguido un considerable éxito. *Si algo funciona, no lo toques*. Y, sin embargo, la tozudez del ser humano se empeña en llevar la contraria. Los usuarios están expectantes. La marca tiene que decidir. El tiempo dará o quitará razones. Sí, la investigación continúa. No se detiene con la entrega de este documento ni con su defensa ante un tribunal. El sendero sigue ofreciendo alicientes. El pedaleo continúa.

Con la Oiz se han equivocado. Yo no sé qué va a tener que inventar Orbea para superarla.

No la van a poder superar. Ya solo les queda hacerlas como el monopatín de regreso al futuro.

Bibliografía

Bibliografía

- Adelman, C. (1993). Kurt Lewin and the Origins of Action Research. *Educational Action Research*, 1(1), 7-24. <https://doi.org/10.1080/0965079930010102>
- AENOR. (2011). UNE 166006:2011. Gestión de la I+D+i: Sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva.
- Agostini, L., Nosella, A., & Filippini, R. (2016). Users and radical innovation performance: the moderating role of the organisational context. *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(7), 798-810.
- Agrawal, A. K., & Rahman, Z. (2015). Roles and Resource Contributions of Customers in Value Co-creation. *International Strategic Management Review*, 3(1-2), 144-160. <https://doi.org/10.1016/j.ism.2015.03.001>
- Agulló, M. S., Agulló, T., & Rodríguez Suárez, J. (2005). Métodos de investigación psicosocial. En *Psicología de la organización* (pp. 31-53). Madrid: Pearson Educación.
- Ahonen, T. T., & Moore, A. (2005). *Communities dominate brands: Business and marketing challenges for the 21st century*. Futuretext.
- Albrecht, K. (1992). *Servicio al cliente interno: cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- AMBE Asociación de Marcas y Bicicletas de España. (2015). *El sector de la bicicleta en cifras. 2014*. AMBE Asociación de Marcas y Bicicletas de España. Recuperado a partir de <http://asociacionambe.es/wp-content/uploads/2014/12/Nota-de-Prensa-LAS-CIFRAS-DEL-SECTOR-DE-LA-BICICLETA-2014.pdf>
- AMBE Asociación de Marcas y Bicicletas de España. (2017). *El sector de la bicicleta en cifras 2016*. AMBE Asociación de Marcas y Bicicletas de España.
- Antons, D., Declerck, M., Diener, K., Koch, I., & Piller, F. T. (2017). Assessing the not-invented-here syndrome: Development and validation of implicit and explicit measurements. *Journal of Organizational Behavior*, 38(8), 1227-1245. <https://doi.org/10.1002/job.2199>
- Antorini, Y. M., & Muniz, A. M. (2012). Self-extension, brand community, and user innovation. En *Routledge Companion To Identity and Consumption*. Routledge.
- Antorini, Y. M., Muñoz Jr, A. M., & Askildsen, T. (2012). Collaborating with customer communities: Lessons from the LEGO Group. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 73.
- Ausubel, D. P. (1976). *Psicología educativa. Un punto de vista cognoscitivo*. México: Trillas.
- Baehr, C., & Alex-Brown, K. (2010). Assessing the value of corporate blogs: A social capital perspective. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 53(4), 358-369.
- Baines, T., Lightfoot, H., & Smart, P. (2011). Servitization within manufacturing: exploring the provision of advanced services and their impact on vertical integration. *Journal of manufacturing technology management*, 22(7), 947-954.
- Balagué Puxan, F. (2010). *Ús dels blogs com a suport al procés d'ensenyament i aprenentatge a l'educació superior*. Universitat de Barcelona, Barcelona. Recuperado a partir de <http://www.tdx.cat/TDX-0310110-123633/>
- Baldwin, C., Hienerth, C., & Von Hippel, E. (2006). How user innovations become commercial products: A theoretical investigation and case study. *Research policy*, 35(9), 1291-1313.

- Baldwin, C., & von Hippel, E. (2011). Modeling a paradigm shift: From producer innovation to user and open collaborative innovation. *Organization Science*, 22(6), 1399-1417.
- Balka, K., Raasch, C., & Herstatt, C. (2014). The effect of selective openness on value creation in user innovation communities. *Journal of Product Innovation Management*, 31(2), 392-407.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bauman, Z. (2006). *Comunidad: en busca de seguridad en un mundo hostil*. Madrid: Siglo XXI.
- Bauman, Z. (2007). *Vida de consumo*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Bauman, Z. (2010). *Mundo consumo: ética del individuo en la aldea global* (1. ed). Barcelona: Paidós.
- Beck, N., & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170-178. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.001>
- Belbin, R. M. (2011). *Team roles at work* (2. ed., Reprinted). Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Belk, R. W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of Consumer Research*, 15(2), 139-168.
- Belliveau, P., Griffin, A., & Somermeyer, S. (2004). *The PDMA toolbook 1 for new product development*. John Wiley & Sons.
- Belz, F.-M., & Baumbach, W. (2010). Netnography as a method of lead user identification. *Creativity and Innovation Management*, 19(3), 304-313.
- Benkler, Y. (1999). From consumers to users: Shifting the deeper structures of regulation toward sustainable commons and user access. *Fed. Comm. LJ*, 52, 561.
- Benkler, Y. (2002). Coase's Penguin, or, Linux and "The Nature of the Firm". *Yale Law Journal*, 369-446.
- Benkler, Y. (2006). *The wealth of networks: How social production transforms markets and freedom*. Yale University Press.
- Bernard, H. R. (2011). *Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches*. Rowman Altamira.
- Bertalanffy, L. von. (1976). *Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Berto, F. J. (1999). *The birth of dirt: Origins of Mountain Biking*. Cycle Pub.
- Bickart, B., & Schindler, R. M. (2001). Internet forums as influential sources of consumer information. *Journal of interactive marketing*, 15(3), 31-40.
- Biesty, S., & Platt, R. (1992). *El asombroso libro del interior de las cosas*. Buenos Aires: Emecé.
- Bilgram, V., Brem, A., & Voigt, K.-I. (2008). User-centric innovations in new product development—Systematic identification of lead users harnessing interactive and collaborative online-tools. *International Journal of Innovation Management*, 12(03), 419-458.
- Birchall, J., & Sacchetti, S. (2017). The Comparative Advantages of Single and Multi-Stakeholder Cooperatives. *Euricse Working Papers*, 95 | 17.
- Bogers, M., Afuah, A., & Bastian, B. (2010). Users as innovators: a review, critique, and future research directions. *Journal of management*.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid: Akal Ediciones.

- Boogaarts, M., Daudelin, J. A., Davis, B. L., Kelly, J., Levy, D., Morris, L., ... Smith, C. R. (2007). *The lego mindstorms NXT idea book*. San Francisco: No Starch Press.
- Booth, N., & Matic, J. A. (2011). Mapping and leveraging influencers in social media to shape corporate brand perceptions. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(3), 184-191. <https://doi.org/10.1108/13563281111156853>
- Boutin, P. (2008, octubre 20). Twitter, Flickr, Facebook Make Blogs Look So 2004. Recuperado 23 de noviembre de 2017, a partir de <https://www.wired.com/2008/10/st-essay-19/>
- Brint, S. (2001). Gemeinschaft revisited: A critique and reconstruction of the community concept. *Sociological theory*, 19(1), 1-23.
- Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), 105-114.
- Bünstorf, G. (2003). Designing clunkers: demand-side innovation and the early history of the mountain bike. En *Change, transformation and Development* (pp. 53-70). Springer.
- Carlzon, J., Polk, V., & Spiro, J. (1989). *Moments of truth*. Harper & Row New York, NY.
- Carvajal, D. (2002). Las herramientas de la artesana. Aspectos críticos en la enseñanza y aprendizaje de los CAQDAS. En *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* (Vol. 3).
- Castells, M. (2000a). *End of millennium* (2nd ed). Oxford ; Malden, MA: Blackwell Publishers.
- Castells, M. (2000b). *The rise of the network society* (2nd ed). Oxford ; Malden, Mass: Blackwell Publishers.
- Castells, M. (2002). *The Internet galaxy: Reflections on the Internet, business, and society*. Oxford University Press on Demand.
- Castells, M. (2004). *The power of identity* (2nd ed). Malden, Mass: Blackwell Pub.
- Castells, M. (2005, marzo 19). ¿Ingenieros o antropólogos? *La Vanguardia*.
- Censo Orbea OIZ 29"-27,5" 2015 - ... | ForoMTB.com. (2016, febrero 23). Recuperado 22 de enero de 2016, a partir de <http://www.forombt.com/threads/censo-orbea-oiz-29-27-5-2015.1161519/>
- CETELÉM. (2017). *El Observatorio Cetelem de la bicicleta 2017. Sector de la bicicleta en España: Comportamiento del consumidor*. Recuperado a partir de http://elobservatoriocetelem.es/wp-content/uploads/2017/09/Observatorio_Cetelem_Bicicleta_2017-1.pdf
- Chang, Y.-C., Chang, H.-T., Chi, H.-R., Chen, M.-H., & Deng, L.-L. (2012). How do established firms improve radical innovation performance? The organizational capabilities view. *Technovation*, 32(7-8), 441-451. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2012.03.001>
- Cheng, C., & Huizingh, K. R. E. (2010). Open innovation to increase innovation performance: evidence from a large survey. En *2010. Proceedings of the XXI ISPIM International Conference, Bilbao, Spain, June* (Vol. 6).
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. W. (2010). *Open services innovation: Rethinking your business to grow and compete in a new era*. John Wiley & Sons.
- Chesbrough, H. W., & Crowther, A. K. (2006). Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. *R&d Management*, 36(3), 229-236.

- Chevalier, J. M., & Buckles, D. (2013). *Participatory action research: theory and methods for engaged inquiry*. Abingdon, Oxon ; New York, NY: Routledge.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Conley, L. (2008). *OBD: Obsessive branding disorder: The business of illusion and the illusion of business*. Public Affairs.
- Creative Commons. (2017). When we share, everyone wins. Recuperado 31 de octubre de 2017, a partir de <https://creativecommons.org/>
- Cubero, R. C. (2005). Elementos básicos para un constructivismo social. *Avances en psicología latinoamericana*, 23(1), 43-61.
- Dahlander, L., Frederiksen, L., & Rullani, F. (2008). Online communities and open innovation. *Industry and innovation*, 15(2), 115-123.
- Dahlander, L., & Gann, D. M. (2010). How open is innovation? *Research policy*, 39(6), 699-709.
- Davis, S. M. (1987). *Future perfect*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- de Weerd-Nederhof, P. C. (2001). Qualitative case study research. The case of a PhD research project on organising and managing new product development systems. *Management Decision*, 39(7), 513-538.
- Dellarocas, C. (2006). Strategic manipulation of internet opinion forums: Implications for consumers and firms. *Management science*, 52(10), 1577-1593.
- Demonaco, H. J., Ali, A., & Hippel, E. (2006). The major role of clinicians in the discovery of off-label drug therapies. *Pharmacotherapy*, 26(3), 323-332.
- Denzin, N. (1970). Strategies of multiple triangulation. *The research act in sociology: A theoretical introduction to sociological method*, 297, 313.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2000). *Handbook of qualitative research* (2nd ed). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- DeWalt, K. M., & DeWalt, B. R. (2011). *Participant observation: A guide for fieldworkers*. Rowman Altamira.
- Dewey, J. (1897). My Pedagogic Creed. *Journal, Volume LIV*, (3), 77-80.
- Di Gangi, P. M., & Wasko, M. (2009). Open innovation through online communities. En *Knowledge management and organizational learning* (pp. 199-213). Springer.
- Dodson, K. J. (1996). Peak experiences and mountain biking: Incorporating the bike into the extended self. *Advances in Consumer Research*, 23, 317-322.
- Domínguez Figaredo, D. (2003). Investigación educativa en contextos tecnológicos: apropiación metodológica de las nuevas tecnologías. En S. Castillo & A. Medina (coords.), *Metodología para la realización de proyectos de investigación y tesis doctorales* (pp. 267-289). Madrid: Universitas.
- Dubé, L., Bourhis, A., & Jacob, R. (2005). The impact of structuring characteristics on the launching of virtual communities of practice. *Journal of Organizational Change Management*, 18(2), 145-166. <https://doi.org/10.1108/09534810510589570>
- Eisenberg, I. (2011). Lead-user research for breakthrough innovation. *Research-Technology Management*, 54(1), 50-58.
- Ferdinand, J.-P. (2018). The Perils of Innovation Communities. En J.-P. Ferdinand, *Entrepreneurship in Innovation Communities* (pp. 149-160). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-66842-0_7
- Fernandes, T., & Remelhe, P. (2015). How to engage customers in co-creation: customers' motivations for collaborative innovation. *Journal of Strategic Marketing*, 1-16.
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.

- Flicker, S., Haans, D., & Skinner, H. (2004). Ethical dilemmas in research on Internet communities. *Qualitative Health Research*, 14(1), 124-134.
- Franke, N., Keinz, P., & Steger, C. J. (2009). Testing the value of customization: when do customers really prefer products tailored to their preferences? *Journal of Marketing*, 73(5), 103-121.
- Franke, N., & Piller, F. (2004). Value creation by toolkits for user innovation and design: The case of the watch market. *Journal of product innovation management*, 21(6), 401-415.
- Franke, N., & Piller, F. T. (2003). Key research issues in user interaction with user toolkits in a mass customisation system. *International Journal of Technology Management*, 26(5-6), 578-599.
- Franke, N., Schirg, F., & Reinsberger, K. (2016). The frequency of end-user innovation: A re-estimation of extant findings. *Research Policy*. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.04.012>
- Franke, N., & Schreier, M. (2002). Entrepreneurial opportunities with toolkits for user innovation and design. *International Journal on Media Management*, 4(4), 225-234.
- Franke, N., & Schreier, M. (2008). Product uniqueness as a driver of customer utility in mass customization. *Marketing Letters*, 19(2), 93-107.
- Franke, N., Schreier, M., & Kaiser, U. (2010). The "I designed it myself" effect in mass customization. *Management Science*, 56(1), 125-140.
- Franke, N., & Von Hippel, E. (2003). Satisfying heterogeneous user needs via innovation toolkits: the case of Apache security software. *Research policy*, 32(7), 1199-1215.
- Frankel, M. S., & Siang, S. (1999). Ethical and legal aspects of human subjects research on the Internet. *Published by AAAS online*.
- Freberg, K., Graham, K., McGaughey, K., & Freberg, L. A. (2011). Who are the social media influencers? A study of public perceptions of personality. *Public Relations Review*, 37(1), 90-92. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.11.001>
- Füller, J., Schroll, R., & von Hippel, E. (2013). User generated brands and their contribution to the diffusion of user innovations. *Research policy*, 42(6), 1197-1209.
- Fumagalli, A. (2010). *Bioeconomía y capitalismo cognitivo hacia un nuevo paradigma de acumulación*. Madrid: Traficantes de Sueños.
- Galvin, P. (1999). Product modularity, information structures and the diffusion of innovation. *International Journal of Technology Management*, 17(5), 467-479.
- Gambardella, A., Raasch, C., & von Hippel, E. (2016). The user innovation paradigm: impacts on markets and welfare. *Management Science*.
- Garibay, M. T., & Concari, S. B. (2013). Analisis de foros virtuales con empleo del programa " Atlas. ti". *TE & ET: Revista Iberoamericana de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología*, (11), 54-65.
- Gassmann, O., & Enkel, E. (2004). Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes. En *In: Proceedings of the R&D Management Conference (RADMA)*. Sessimbra. Citeseer.
- Gassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. *R&D Management*, 40(3), 213-221.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. Pearson UK.
- Gilmore, J. H., & Pine, B. J. (1997). The four faces of mass customization. *Harvard business review*, 75, 91-101.

- Gilmore, J. H., & Pine, B. J. (Eds.). (2000). *Markets of one: creating customer-unique value through mass customization*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B. G., & Holton, J. (2004). Remodeling grounded theory. En *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* (Vol. 5).
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2009). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research* (4. paperback printing). New Brunswick: Aldine.
- Glez-Peña, D., Lourenço, A., López-Fernández, H., Reboiro-Jato, M., & Fdez-Riverola, F. (2014). Web scraping technologies in an API world. *Briefings in Bioinformatics*, 15(5), 788-797. <https://doi.org/10.1093/bib/bbt026>
- Goduscheit, R. C., & Jørgensen, J. H. (2013). User toolkits for innovation—a literature review. *International Journal of Technology Management*, 61(3/4), 274-292.
- Gold, R. L. (1958). Roles in sociological field observations. *Social forces*, 36(3), 217-223.
- Haddaway, N. R. (2015). The use of web-scraping software in searching for grey literature. *Grey J*, 11(3), 186-190.
- Hagel, J. I., & Rayport, J. F. (1997). The new infomediaries. *The McKinsey Quarterly*, (4), 54-71.
- Hagen, S. (2013). *The Downhill Mountain Bike Subculture in New Zealand*. University of Otago.
- Hamari, J., Sjöklint, M., & Ukkonen, A. (2015). The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*.
- Hambridge, S. (1995). Netiquette guidelines.
- Hargadon, A., & Sutton, R. I. (1997). Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 716. <https://doi.org/10.2307/2393655>
- Harris, D. M., & Halkett, R. (2007). *Hidden innovation: how innovation happens in six low innovation sectors*. NESTA.
- Hermans, G. (2014). Investigating the unexplored possibilities of digital–physical toolkits in lay design. *International Journal of Design*, 8(2), 15-28.
- Hienert, C., & Lettl, C. (2011). Exploring how peer communities enable lead user innovations to become standard equipment in the industry: Community pull effects. *Journal of Product Innovation Management*, 28(s1), 175-195.
- Himanen, P. (2001). *La ética del hacker y el espíritu de la sociedad de la información*. Barcelona: Destino.
- Hollander, S. (1965). The sources of increased efficiency: A study of DuPont rayon plants. *MIT Press Books*, 1.
- Hollebeek, L. (2011). Exploring customer brand engagement: definition and themes. *Journal of Strategic Marketing*, 19(7), 555-573.
- Holtz, P., Kronberger, N., & Wagner, W. (2012). Analyzing Internet Forums: A Practical Guide. *Journal of Media Psychology*, 24(2), 55-66. <https://doi.org/10.1027/1864-1105/a000062>
- Howe, J. (2009). *Crowdsourcing: why the power of the crowd is driving the future of business* (1st paperback ed). New York: Three Rivers Press.
- Huizingh, E. K. (2011). Open innovation: State of the art and future perspectives. *Technovation*, 31(1), 2-9.

- Hung, C.-L., Chou, J. C.-L., & Dong, T.-P. (2011). Innovations and communication through innovative users: An exploratory mechanism of social networking website. *International journal of information management*, 31(4), 317-326.
- Hyysalo, S. (2009). User innovation and everyday practices: micro-innovation in sports industry development. *R&D Management*, 39(3), 247-258. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2009.00558.x>
- Ilieva, J., Baron, S., & Healey, N. M. (2002). Online surveys in marketing research: Pros and cons. *International Journal of Market Research*, 44(3), 361.
- Im, E.-O., & Chee, W. (2006). An online forum as a qualitative research method: practical issues. *Nursing research*, 55(4), 267.
- Iturbe-Ormaetxe, J., Sánchez, D., Hernández, E., Bediaga, A., & Urzelai, I. A. (2010). *Sectores de la nueva economía 20+ 20. Economía abierta*. Madrid: Fundación EOI.
- Iturbe-Ormaetxe, Julen. (2015, octubre 1). 10 reflexiones sobre empresa e innovación abierta. Recuperado 3 de enero de 2018, a partir de <http://blog.consultorartesano.com/2015/10/10-reflexiones-sobre-empresa-e-innovacion-abierta.html>
- Iturbe-Ormaetxe, Julen. (2017, mayo 25). 10 razones para abrir un blog como soporte a una tesis doctoral | mtbinnovation. Recuperado 23 de noviembre de 2017, a partir de <http://www.mtbinnovation.com/2017/05/25/10-razones-para-abrir-un-blog-como-soporte-a-una-tesis-doctoral/>
- Iturbe-Ormaetxe, Julen, & Sánchez Bote, D. (2016). Los usuarios también hacen vigilancia competitiva: foro de discusión sobre la Orbea Oiz en ForoMTB. En *VISIO 2016 Congreso Internacional sobre Vigilancia e Inteligencia Sistémica para la innovación en las Organizaciones* (pp. 60-71).
- Jenkinson, A. (2009). What happened to strategic segmentation? *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 11(2), 124-139. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2009.27>
- Jeppesen, L. B. (2002). *The implications of" user toolkits for innovation"*. Institut for Industriøkonomi og Virksomhedsstrategi, Handelshøjskolen i København.
- Jeppesen, L. B. (2005). User toolkits for innovation: Consumers support each other. *Journal of Product Innovation Management*, 22(4), 347-362.
- Jeppesen, L. B., & Frederiksen, L. (2006). Why do users contribute to firm-hosted user communities? The case of computer-controlled music instruments. *Organization science*, 17(1), 45-63.
- Jeppesen, L. B., & Molin, M. J. (2003). Consumers as co-developers: Learning and innovation outside the firm. *Technology Analysis & Strategic Management*, 15(3), 363-383.
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative science quarterly*, 24(4), 602-611.
- Johansen, R., Martin, A., Mittman, R., Saffo, P., Sibbet, D., & Benson, S. (1993). *El impacto de la tecnología en los equipos de trabajo*. Adison-Wesley Iberoamericana.
- Kawulich, B. B. (2005). Participant observation as a data collection method. En *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* (Vol. 6).
- Kaye, B. (2005). It's a Blog, Blog, Blog World: Users and Uses of Weblogs. *Atlantic Journal of Communication*, 13(2), 73-95. https://doi.org/10.1207/s15456889ajc1302_2
- Khurana, A., & Rosenthal, S. R. (1997). Integrating the fuzzy front end of new product development. *Sloan management review*, 38, 103-120.

- King, K. (2010). Lifestyles, identity and young people's experiences of mountain biking.
- Klein, N. (2007). *No logo: el poder de las marcas*. Barcelona: Paidós.
- Knight, K. (1963). *A study of technological innovation: The evolution of digital computers*. Carnegie Institute of Technology.
- Koen, P. A., Ajamian, G. M., Boyce, S., Clamen, A., Fisher, E., Fountoulakis, S., ... Seibert, R. (2002). *Fuzzy front end: effective methods, tools, and techniques*. Wiley, New York, NY.
- Kohler, T., Fueller, J., Stieger, D., & Matzler, K. (2011). Avatar-based innovation: Consequences of the virtual co-creation experience. *Computers in Human Behavior*, 27(1), 160-168.
- Kohler, T., Matzler, K., & Füller, J. (2009). Avatar-based innovation: Using virtual worlds for real-world innovation. *Technovation*, 29(6), 395-407.
- Kollock, P. (1999). The economies of online cooperation. *Communities in cyberspace*, 220.
- Kozinets, R. V. (1998). On netnography: Initial reflections on consumer research investigations of cyberculture. *Advances in consumer research*, 25(1), 366-371.
- Kozinets, R. V. (2002). The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities. *Journal of marketing research*, 39(1), 61-72.
- Kozinets, R. V. (2010). *Netnography*. Wiley Online Library.
- Kratzer, J., Lettl, C., Franke, N., & Gloor, P. A. (2016). The Social Network Position of Lead Users: The Social Network Position of Lead Users. *Journal of Product Innovation Management*, 33(2), 201-216. <https://doi.org/10.1111/jpim.12291>
- Kwon, S., Ha, S., & Kowal, C. (2017). How online self-customization creates identification: Antecedents and consequences of consumer-customized product identification and the role of product involvement. *Computers in Human Behavior*.
- Lara, T. (2005). Blogs para educar. Usos de los blogs en una pedagogía constructivista. *Revista Telos*, 65, 86-93.
- Larrakoetxea, K. (2015, septiembre 17). Jon Fernández, director general de Orbea: «Vamos a hacer bicis únicas, diseñadas por el usuario» - elEconomista.es. Recuperado 8 de mayo de 2016, a partir de http://www.economista.es/pais_vasco/noticias/7008043/09/15/Jon-Fernandez-En-Orbea-vamos-a-hacer-bicis-unicas-disenadas-por-el-usuario.html
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge university press.
- Lawson, R. (2006). The science of cycology: Failures to understand how everyday objects work. *Memory & cognition*, 34(8), 1667-1675.
- Leadbeater, C. (2006). *The user innovation revolution: how business can unlock the value of customers' ideas*. London: National Consumer Council.
- Lecinski, J. (2011). *ZMOT: Winning the zero moment of truth*. Google.
- Lee, S., Hwang, T., & Lee, H.-H. (2006). Corporate blogging strategies of the Fortune 500 companies. *Management Decision*, 44(3), 316-334.
- Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California management review*, 40(3), 112-132.
- Levine, R., Locke, C., Searls, D., & Weinberger, D. (2000). The cluetrain manifesto: The end of business as usual. *New York times book review*, 105(13), 17-18.
- Lévy, P. (1997). *L'intelligence collective: pour une anthropologie du cyberspace*. Paris: La Découverte.
- Levy, S. J. (1959). Symbols for sale. *Harvard business review*, 37(4), 117-124.

- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of social issues*, 2(4), 34-46.
- Liaw, S.-S., Chen, G.-D., & Huang, H.-M. (2008). Users' attitudes toward Web-based collaborative learning systems for knowledge management. *Computers & Education*, 50(3), 950-961.
- Lipovetsky, G. (2007). *La felicidad paradójica: ensayo sobre la sociedad de hiperconsumo*. Barcelona: Anagrama.
- Lipovetsky, G. (2016). *De la ligereza*. Barcelona: Anagrama.
- Lipovetsky, G., & Serroy, J. (2009). *La pantalla global: cultura mediática y cine en la era hipermoderna*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Lipovetsky, G., & Serroy, J. (2015). *La estetización del mundo: Vivir en la época del capitalismo artístico*. Barcelona: Anagrama.
- List of bicycle part manufacturing companies. (2016, febrero 23). En *Wikipedia*. Recuperado a partir de https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_bicycle_part_manufacturing_companies
- Lüthje, C. (2004). Characteristics of innovating users in a consumer goods field: An empirical study of sport-related product consumers. *Technovation*, 24(9), 683-695.
- Lüthje, C., & Herstatt, C. (2004). The Lead User method: an outline of empirical findings and issues for future research. *R&D Management*, 34(5), 553-568.
- Lüthje, C., Herstatt, C., & von Hippel, E. (2002). The Dominant Role of "Local" Information in the User Innovation The Case of Mountain Biking. *MIT Sloan School Working Paper*.
- Luthje, C., Herstatt, C., & von Hippel, E. (2002). The dominant role of "local" information in user innovation: The case of mountain biking.
- Lüthje, C., Herstatt, C., & Von Hippel, E. (2005). User-innovators and "local" information: The case of mountain biking. *Research policy*, 34(6), 951-965.
- Malhotra, A., & Van Alstyne, M. (2014). The dark side of the sharing economy ... and how to lighten it. *Communications of the ACM*, 57(11), 24-27. <https://doi.org/10.1145/2668893>
- Martin, J. (1982). A garbage can model of the research process. En J. E. P. McGRath, J. Martin, & R. A. Kulka (Eds.), *Judgment Calls in Research* (pp. 17-39). Beverly Hills: Sage Publications.
- Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión: Revista de la división de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, (20), 165-193.
- Martončik, M. (2015). e-Sports: Playing just for fun or playing to satisfy life goals? *Computers in Human Behavior*, 48, 208-211. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.01.056>
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design: an interactive approach* (3rd ed). Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications.
- McDermott, R. (2000). Knowing in community: 10 Critical Success Factors in Building Communities of Practice. *IHRIM*, 19, 19-26.
- McLeod, J., & Vasinda, S. (2008). Critical literacy and Web 2.0: Exercising and negotiating power. *Computers in the Schools*, 25(3-4), 259-274.
- McNaught, C., & Lam, P. (2010). Using Wordle as a supplementary research tool. *The qualitative report*, 15(3), 630.

- Medyna, G., Saarelainen, T., Gaur, S., Kohonen, O., Tenhunen, J., & Wang, L. (2010). Evolution of User Driven Innovation. En *ASME Design Engineering Technical Conference, Montreal, QC, DETC2010-28644*.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Molina, J. L. (2001). *El análisis de redes sociales: una introducción*. Barcelona: Edicions Bellaterra.
- Mondragon Ikerketa Kudeaketa (MIK). (2013a). Open Basque. Escenario: Innovación abierta centrada en el usuario. Recuperado a partir de http://www.openbasque.net/wp-content/uploads/2011/12/D23_UserInnovation_v1.pdf
- Mondragon Ikerketa Kudeaketa (MIK). (2013b). Open Basque. Estado del arte en la innovación abierta. Recuperado a partir de http://www.openbasque.net/wp-content/uploads/2011/10/D11_EstadoDelArte.pdf
- Mondragon Ikerketa Kudeaketa (MIK). (2014). *Openbasque: un acercamiento a la innovación abierta desde la perspectiva territorial y empresarial*. Oñati: MIK.
- Mondragon Ikerketa Kudeaketa (MIK). (2015). OpenBasque | Hacia un modelo de innovación abierta basado en la co-creación. Recuperado 1 de diciembre de 2015, a partir de <http://www.openbasque.net/>
- Moore, G. A. (1991). *Crossing the Chasm: Marketing and selling high-tech goods to mainstream customers*. New York, HarperBusiness.
- Morales, L. G., & Colino, V. G. (2014). Resiliencia tecnológica. *Arte y Políticas de Identidad, 10*, 135-154.
- Moreira, M. A. (2000). *Aprendizaje significativo: teoría y práctica*. Visor.
- Morzy, M. (2009). On Mining and Social Role Discovery in Internet Forums (pp. 74-79). IEEE. <https://doi.org/10.1109/SocInfo.2009.22>
- Morzy, M. (2010). Internet Forums: What Knowledge can be Mined from Online Discussions. En *Knowledge Discovery Practices and Emerging Applications of Data Mining: Trends and New Domains: Trends and New Domains*. IGI Global.
- mtbinnovation | La innovación debería ser la respuesta pero ¿cuál era la pregunta? (s. f.). Recuperado 9 de mayo de 2016, a partir de <http://www.mtbinnovation.com/>
- Murua Anzola, I. (2015). *Las cibercomunidades de aprendizaje y la formación del profesorado*. UNED.
- Naik, H. S. (2017). *Simplifying solution space. Enabling Non-Expert Users to Innovate and Design with Toolkits*. New York, NY: Springer Berlin Heidelberg.
- Nalebuff, B. J., Brandenburger, A., & Maulana, A. (1996). *Co-opetition*. HarperCollinsBusiness London.
- Nambisan, S. (2002). Designing virtual customer environments for new product development: Toward a theory. *Academy of Management Review, 27*(3), 392-413.
- Nardi, B. A., Schiano, D. J., Gumbrecht, M., & Swartz, L. (2004). Why we blog. *Communications of the ACM, 47*(12), 41-46.
- NESTA. (2006). *The Innovation Gap: Why Policy Needs to Reflect the Reality of Innovation in the UK*. NESTA London.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard business review, 69*(6), 96-104.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation. *California management review, 40*(3), 40-54.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.

- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34.
- Nordström, K., & Ridderstrale, J. (2000). *Funky business: el talento mueve al capital*. Madrid: Prentice Hall.
- OECD. (2005). Oslo Manual. *Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition*. Paris.
- Oroza, E. (2009). *Rikimbili: une étude sur la désobéissance technologique et quelques formes de réinvention*. Saint-Etienne; Saint-Etienne: Publications de l'université de Saint-Etienne ; Cité du design.
- Oroza, E. (2016, marzo 30). Desobediencia Tecnológica: De la revolución al revolico. Recuperado 3 de enero de 2018, a partir de <http://www.technologicaldisobedience.com/es/category/notes/>
- Ortiz de Zárate, A. (2012). Modelo LUDO: el gobierno abierto desde la perspectiva del ciclo de las políticas públicas. *GIGAPP Estudios Working Papers*, (15), 1-25.
- Osorio González, F., Cooper Mayr, D., & Quiroz Larrea, D. (1999). Observación participante. El caso de Alison Spedding.
- Pajo, S., Verhaegen, P.-A., Vandevenne, D., & Duflou, J. R. (2014). Lead User Identification through Twitter: Case Study for Camera Lens Products. *DS 81: Proceedings of NordDesign 2014*.
- Parmentier, G. (2015). How to innovate with a brand community. *Leveraging Users as Innovators: Managing the Creative Potential of Individual Consumers*, 37, 78-89. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2015.08.001>
- Pavitt, K. (2006). Innovation Processes. En J. Fagerberg & D. C. Mowery (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 87-114).
- Perkins, D. (1999). The many faces of constructivism. *Educational leadership*, 57(3), 6-11.
- Phillips, D. C. (1995). The good, the bad, and the ugly: The many faces of constructivism. *Educational researcher*, 24(7), 5-12.
- Piaget, J. (1983). *Seis estudios de psicología*. Barcelona: Ariel.
- Piller, F. T., & Walcher, D. (2006). Toolkits for idea competitions: a novel method to integrate users in new product development. *r&D management*, 36(3), 307-318.
- Piller, F., & West, J. (2014). Firms, users, and innovation: an interactive model of coupled open innovation. En H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, & J. West (Eds.), *New Frontiers in Open Innovation* (pp. 29-49). Oxford: Oxford University Press.
- Pinch, T. J., & Bijker, W. E. (1984). The social construction of facts and artefacts: Or how the sociology of science and the sociology of technology might benefit each other. *Social studies of science*, 399-441.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard business review*, 76, 97-105.
- Polanyi, M. (2009). *Personal knowledge: towards a post-critical philosophy* (Nachdr.). Chicago: Univ. of Chicago Press.
- Polanyi, M., & Sen, A. (2010). *The tacit dimension* (Nachdr.). Chicago, Ill.: Univ. of Chicago Press.
- Pozo, J. I. (1989). *Teorías cognitivas del aprendizaje*. Ediciones Morata.
- Pozo, J. I. (2008). *Aprendices y maestros: la psicología cognitiva del aprendizaje*. Madrid: Alianza Editorial.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Boston (Ma)*, 1990, 235-256.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard business review*, 78(1), 79-90.

- Prügl, R., & Schreier, M. (2006). Learning from leading-edge customers at The Sims: opening up the innovation process using toolkits. *R&D Management*, 36(3), 237-250.
- Randhawa, K., Josserand, E., Schweitzer, J., & Logue, D. (2017). Knowledge collaboration between organizations and online communities: the role of open innovation intermediaries. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2016-0423>
- Randhawa, K., Wilden, R., & Hohberger, J. (2016). A Bibliometric Review of Open Innovation: Setting a Research Agenda: A BIBLIOMETRIC REVIEW OF OPEN INNOVATION. *Journal of Product Innovation Management*, (33), 750-772. <https://doi.org/10.1111/jpim.12312>
- Raymond, E. S. (2001). *The Cathedral & the Bazaar: Musings on linux and open source by an accidental revolutionary*. O'Reilly Media, Inc.
- Reason, P., & Bradbury, H. (Eds.). (2008). *The Sage handbook of action research: participative inquiry and practice* (2nd ed). London ; Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications.
- RedIRIS. (s. f.). Uso correcto de las listas de distribución. Recuperado 9 de febrero de 2016, a partir de <http://www.rediris.es/list/list-moral.html>
- Reid, S. E., & De Brentani, U. (2004). The fuzzy front end of new product development for discontinuous innovations: a theoretical model. *Journal of product innovation management*, 21(3), 170-184.
- Reinertsen, D. G. (1999). Taking the fuzziness out of the fuzzy front end. *Research-Technology Management*, 42(6), 25-31.
- Resnick, P., & Zeckhauser, R. (2002). Trust among strangers in internet transactions: Empirical analysis of ebay's reputation system. *The Economics of the Internet and E-commerce*, 11(2), 23-25.
- Revella, A. (2015). *Buyer personas: how to gain insight into your customer's expectations, align your marketing strategies, and win more business*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Rey, A. (2014, junio 9). Hacia una definición más operativa de Inteligencia Colectiva. Recuperado 10 de enero de 2018, a partir de <http://bloginteligenciacolectiva.com/hacia-una-definicion-mas-operativa-de-inteligencia-colectiva/>
- Rey, A. (2015, marzo 8). Lévy vs. Surowiecki: ¿Inteligencia Colectiva sin Colaboración? Recuperado 24 de mayo de 2016, a partir de <http://bloginteligenciacolectiva.com/levy-vs-surowiecki-inteligencia-colectiva-sin-colaboracion/>
- Rheingold, H. (1993). *The virtual community: homesteading on the electronic frontier*. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co.
- Rheingold, H. (2007). *Smart mobs: The next social revolution*. Basic books.
- Rifkin, J. (2000). *The age of access: the new culture of hypercapitalism, where all of life is a paid-for experience*. New York: J.P. Tarcher/Putnam.
- Rodríguez, D. (2013). *Memecracia: los virales que nos gobiernan*. Barcelona: Gestión 2000.
- Rodríguez Palmero, M. L. (2012). *La teoría del aprendizaje significativo en la perspectiva de la psicología cognitiva*. Barcelona: Editorial Octaedro. Recuperado a partir de <http://www.digitaliapublishing.com/a/14780>
- Rogers, E. M. (1976). New product adoption and diffusion. *Journal of consumer Research*, 290-301.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th Edition). New York: Free Press.

- Rosen, P. (1993). The social construction of mountain bikes: Technology and postmodernity in the cycle industry. *Social studies of science*, 23(3), 479-513.
- Roszkowska-Menkes, M. (2017). User Innovation: State of the Art and Perspectives for Future Research. *Determinants of Entrepreneurship and Innovation*, 13(2), 127-154.
- Roth, M., Harmeling, J., Michailidou, I., & Lindemann, U. (2015). THE "IDEAL" USER INNOVATION TOOLKIT-BENCHMARKING AND CONCEPT DEVELOPMENT. En *DS 80-9 Proceedings of the 20th International Conference on Engineering Design (ICED 15) Vol 9: User-Centred Design, Design of Socio-Technical systems, Milan, Italy, 27-30.07. 15*.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Sacks, D. (2011). The sharing economy. *Fast company*, 155, 88-131.
- Salmon, C. (2007). *Storytelling: la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*. Paris: la Découverte.
- Sánchez Bote, D. (2004). *La gestión de los sistemas de información en la era del conocimiento. Un estudio cualitativo en la empresa vasca*. Universidad de Deusto, Donostia - San Sebastián.
- Sánchez González, G. (2008). *Factores determinantes y efectos de la colaboración con usuarios en innovación*. Universidad de León.
- Saul, G., Lau, M., Mitani, J., & Igarashi, T. (2011). SketchChair: an all-in-one chair design system for end users. En *Proceedings of the fifth international conference on Tangible, embedded, and embodied interaction* (pp. 73-80). ACM.
- Sawhney, M., Verona, G., & Prandelli, E. (2005). Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of interactive marketing*, 19(4), 4-17.
- Schensul, S. L., Schensul, J. J., & LeCompte, M. D. (1999). *Essential ethnographic methods: Observations, interviews, and questionnaires* (Vol. 2). Rowman Altamira.
- Schostak, J. F. (2010). Qualitative research: participant observation. En *International encyclopedia of education*. Elsevier.
- Schreier, M., Oberhauser, S., & Prügl, R. (2007). Lead users and the adoption and diffusion of new products: Insights from two extreme sports communities. *Marketing Letters*, 18(1-2), 15-30.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. London: Routledge.
- Schwartz, B. (2004). *The paradox of choice: why more is less* (1st ed). New York: Ecco.
- Schweisfurth, T. (2013). *Embedded Lead Users inside the Firm*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-00066-0>
- Schweisfurth, T. G. (2017). Comparing internal and external lead users as sources of innovation. *Research Policy*, 46(1), 238-248.
- Schweisfurth, T. G., & Herstatt, C. (2015). Embedded (lead) users as catalysts to product diffusion. *Creativity and Innovation Management*, 24(1), 151-168.
- Schweisfurth, T. G., & Raasch, C. (2015). Embedded lead users—The benefits of employing users for corporate innovation. *Research Policy*, 44(1), 168-180.
- Seale, C., Charteris-Black, J., MacFarlane, A., & McPherson, A. (2010). Interviews and internet forums: a comparison of two sources of qualitative data. *Qualitative Health Research*, 20(5), 595-606.
- Sennett, R. (2008). *The craftsman*. Yale University Press.

- Shah, S. K., & Tripsas, M. (2007). The accidental entrepreneur: The emergent and collective process of user entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 123-140.
- Shah, S. K., & Tripsas, M. (2016). When do user innovators start firms? A theory of user entrepreneurship. En D. Harhoff & K. R. Lakhani (Eds.), *Revolutionizing Innovation*. MIT Press.
- Shirky, C. (2009). *Here comes everybody: the power of organizing without organizations: [with an updated epilogue]* (Nachdr.). New York, NY ; Toronto ; London: Penguin Books.
- Shirky, C. (2011). *Cognitive surplus: creativity and generosity in a connected age*. London: Penguin.
- Sierra, K. (2006). Creating passionate users. *CUSEC 2006*, 10.
- Singh, T., Veron-Jackson, L., & Cullinane, J. (2008). Blogging: A new play in your marketing game plan. *Business horizons*, 51(4), 281-292.
- Sloane, P. (2011). *A guide to open innovation and Crowdsourcing: Advice from Leading Experts in the Field*. Kogan Page Publishers.
- Smith, M. (1992). Voices from the WELL: The logic of the virtual commons. *Masther Thesis. University of California at Los Angeles. Los Angeles. TENET (Texas Education Network)(1996): Curriculum Infusion Guide. Documento electrónico*.
- Smith, M. A., & Kollock, P. (1999). *Communities in cyberspace*. Psychology Press.
- Spradley, J. P. (2016). *Participant observation*. Long Grove, Illinois: Waveland Press.
- Surowiecki, J. (2005). *The wisdom of crowds: why the many are smarter than the few*. London: Abacus.
- Tapscott, D., Lowy, A., & Ticoll, D. (2000). *Digital capital: Harnessing the power of business webs*. Harvard Business Press.
- Tapscott, D., & Williams, A. D. (2008). *Wikinomics: How mass collaboration changes everything*. Penguin.
- Tello-Díaz, L. (2013). Intimacy and «Extimacy» in Social Networks. Ethical Boundaries of Facebook. *Comunicar*, 21(41), 205-213. <https://doi.org/10.3916/C41-2013-20>
- Thaler, R. H. (2015). *Misbehaving: the making of behavioral economics* (First edition). New York: W.W. Norton & Company.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2009). *Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness* (Rev. and expanded ed). New York: Penguin Books.
- Thomas, P. J. (s. f.). Mountain Biking and Systems Integration. Recuperado 1 de abril de 2016, a partir de <http://peterjamesthomas.com/2009/05/12/mountain-biking-and-systems-integration/>
- Thomke, S., & Von Hippel, E. (2002). Customers as Innovators: A new way to create value. *Harvard Business Review*, 80, 74-81.
- TODOMOUNTAINBIKE. (2017). El balance de Unibike 2017: más visitantes, más profesionales y ausencia de importantes marcas de bicicletas. Recuperado 7 de octubre de 2017, a partir de <https://www.todomountainbike.net/art/el-balance-de-unibike-2017-mas-visitantes-mas-profesionales-y-ausencia-de-importantes-marcas-de-bicicletas>
- Toffler, A. (1970). *Future shock*. New York: Random House.
- Toffler, A. (1980). *The third wave* (1st ed). New York: Morrow.
- Trott, P., Duin, P. V. D., & Hartmann, D. (2013). Users as innovators? Exploring the limitations of user-driven innovation. *Prometheus*, 31(2), 125-138.
- Ugarte, D. de. (2009). *Filés democracia económica en el siglo de las redes*. Barcelona: El Cobre.

- Val Jáuregi, Ester. (2009). *Estudio sobre la primera fase del proceso de desarrollo de nuevos productos o fuzzy front end de la innovación: propuesta de un modelo y análisis del uso de herramientas, métodos y técnicas*. Mondragon Unibertsitatea, Mondragón.
- Valero, A. (s. f.). *Podcast #6: David Toledo – Market Manager CANYON España*. Recuperado a partir de <http://www.albertvalero.com/david-toledo-canyon/>
- Valles Martínez, M. S. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.
- Valles Martínez, M. S. (2014). *Entrevistas cualitativas* (Vol. 32). Madrid: CIS - Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.
- Vázquez, A. (2008). *Estrategias de la imaginación innovación y conocimiento en las sociedades de control*. Barcelona: Granica.
- Vega García, I. (2016). *Orbea 175 aniversario*.
- Velominati (Ed.). (2014). *The rules: the way of the cycling disciple* (First American Edition). New York: W.W. Norton & Company.
- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, 3(1), 119-138.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Verona, G., Prandelli, E., & Sawhney, M. (2006). Innovation and virtual environments: Towards virtual knowledge brokers. *Organization Studies*, 27(6), 765-788.
- Villarreal Larrinaga, O., & Landeta Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa: Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones europeas de dirección de la empresa (IEDEE)*, 16(3), 31-52.
- Von Hippel, E. (1976). The dominant role of users in the scientific instrument innovation process. *Research policy*, 5(3), 212-239.
- Von Hippel, E. (1986). Lead users: a source of novel product concepts. *Management science*, 32(7), 791-805.
- Von Hippel, E. (1998). Economics of product development by users: The impact of “sticky” local information. *Management science*, 44(5), 629-644.
- Von Hippel, E. (2001). Perspective: User toolkits for innovation. *Journal of product innovation management*, 18(4), 247-257.
- Von Hippel, E. (2005a). *Democratizing Innovation*. MIT Press.
- Von Hippel, E. (2005b). Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation. *Journal für Betriebswirtschaft*, 55(1), 63-78.
- Von Hippel, E. (2017). *Free innovation*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Von Hippel, E. A. (2005). Democratizing innovation.
- Von Hippel, E., & Katz, R. (2002). Shifting innovation to users via toolkits. *Management science*, 48(7), 821-833.
- Voorberg, W. H., Bekkers, V., & Tummers, L. G. (2015). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333-1357.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological*. Cambridge, MA: Harvard University.
- Walker, D. (2017). *The cycling cartoonist: an illustrated guide to life on two wheels*. Bloomsbury Publishing PLC.

- Webb, E. J., Campbell, D. T., Schwartz, R. D., & Sechrest, L. (1966). *Unobtrusive measures: Nonreactive research in the social sciences* (Vol. 111). Rand McNally Chicago.
- Wellman, B., Boase, J., & Chen, W. (2002). The networked nature of community: Online and offline. *It & Society, 1*(1), 151-165.
- Wellman, B., Salaff, J., Dimitrova, D., Garton, L., Gulia, M., & Haythornthwaite, C. (1996). Computer networks as social networks: Collaborative work, telework, and virtual community. *Annual review of sociology, 213-238*.
- Wenger, E. (1999). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge university press.
- West, J., & Bogers, M. (2014). Leveraging external sources of innovation: a review of research on open innovation. *Journal of Product Innovation Management, 31*(4), 814-831.
- West, J., & Lakhani, K. R. (2008). Getting clear about communities in open innovation. *Industry and Innovation, 15*(2), 223-231.
- William Savage. (2009). *Klunkerz: A Film About Mountain Bike History*. Recuperado a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=h19n-5qIp78>
- Williams, J. B., & Jacobs, J. S. (2004). Exploring the use of blogs as learning spaces in the higher education sector. *Australasian journal of educational technology, 20*(2), 232-247.
- Williams, R., & Edge, D. (1996). The social shaping of technology. *Research policy, 25*(6), 865-899.
- Wright, K. B. (2006). Researching Internet-Based Populations: Advantages and Disadvantages of Online Survey Research, Online Questionnaire Authoring Software Packages, and Web Survey Services. *Journal of Computer-Mediated Communication, 10*(3), 00-00. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2005.tb00259.x>
- Yeasmin, S., & Rahman, K. F. (2012). Triangulation research method as the tool of social science research. *Bup Journal, 1*(1), 154-163.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.

Anexos

1. Ejemplos de toolkits de innovación en la literatura académica

Article	Empirical field	Criteria				User profile/sample	
		Trial and error - iterations	Appropriate solution space	“User-friendly” toolkit	Module libraries		Translation for production
Franke et al. (2009)	Newspaper, fountain pens, kitchens, skis, and cereals		rather limited solution space	X			Austrian residents with an e-mail account
Franke & Piller (2004)	Watch market	(x) iterations with toolkit rather than manufacturer	(x) rather simple – no choices beyond predefined variables	X	X	X	Management students
Franke & Schreier (2008)	Cell phone covers	(x) iterations with toolkit rather than manufacturer (immediate visual feedback but no interaction)	(X) rather limited possibilities		X		Management students
Franke et al. (2010)	T-shirts, scarf, cell phones, watches etc.		(x) rather limited in most cases	X	X		Business students
Franke & Von Hippel (2003)	Security software	(x) There is no boundary between manufacturers and users – they are the same	X	X	X	(x) There is no clear boundary between manufacturer and users	Apache webmasters
Hung et al. (2011)	User toolkits within Web 2.0	X	X	(x) the study focuses on the expert level users and not much on general users	X	(x) not focusing on manufacturer but rather on other users to translate the modifications	Users of a social network website
Jeppesen (2005)	Computer gaming	(x) initial developer is recruited	X	(x) requires high level of expertise	X	(x) transferable but this is ensured by recruiting the developer	Computer games developers*/ computer game communities
Jeppesen & Frederiksen (2006)	Computer-controlled music instruments	(x) remains in the user-domain	X	X	X		User community within Computer-Controlled Music Instruments
Jeppesen & Molin (2003)	Computer gaming	(x) only in the user domain	X	X			Online community managers
Kohler et al. (2011)	Virtual worlds				X		Avatars within the virtual worlds
Kohler et al. (2009)	Eight case companies that operate in virtual worlds		X			X	Avatars within the virtual worlds
Piller & Walcher (2006)	Sports goods		X	X			Customers of selected sport goods
Prügl & Schreier (2006)	Computer gaming	(x) only in the user domain	X	(x) only for experts	X		Active users of computer game
Von Hippel (2001)	Food service, software programmes etc	(x) only one iteration (input from chefs is incorporated into recipe)	X	X	X	X	Chefs (among others)
(Von Hippel & Katz, 2002)	Food service, software programmes etc.	(x) only one iteration (input from chefs is incorporated into recipe)	X	X	X	X	Chefs (among others)

Tabla 41. Ejemplos de toolkits de innovación.

Fuente: (Goduscheit & Jørgensen, 2013)

2. Bicicletas competidoras de la Orbea Oiz

La tabla adjunta recoge, junto a la Orbea Oiz, una lista elaborada en 2017 y ordenada alfabéticamente de bicicletas de montaña de doble suspensión orientadas a XC. Se accedió a todas URLs el 27 de octubre de 2017.

Tabla 42. Bicicletas competidoras de la Orbea Oiz.

Modelo	Página web para consultar
Orbea Oiz	https://www.orbea.com/es-es/marcas/oiz/
Berria Mako	http://www.berria-racing.com/es/bicicletas2017/mountain-bike/endurance/mako-equipe
BH Lynx Race	http://www.bhbikes.com/web/es/full-suspension/lynx-race.html
BMC Fourstroke	http://www.bmc-switzerland.com/sp-es/bicis/montana/crosscountry-fourstroke-01-xtr-di2/
Cannondale Scalpel SI	http://www.cannondale.com/es-ES/Europe/Products/ProductCategory.aspx?nid=3ff3dce5-257c-40ec-bae2-644a47d69049
Canyon Lux	https://www.canyon.com/es/mtb/lux/
Cube AMS	https://www.cube.eu/en/products/fullsuspension/ams/
Focus 01E	https://www.focus-bikes.com/es_es/mountainbike-fully/focus-one
Giant Anthem	https://www.giant-bicycles.com/global/anthemrange
Ghost AMR LC	http://www.chainreactioncycles.com/es/es/bicicleta-de-doble-suspension-ghost-amr-lc-8-2016/rp-prod140301
Kona Hei Hei Race	http://www.konaworld.com/hei_hei_race.cfm
KTM Scarp	http://www.ktm-bikes.at/en/bikes/full-suspension.html
Lapierre XR	http://www.lapierrebikes.es/gamme/2017/mtb/cross-country/xr-929-ultimate
Merida Ninety-Six	http://www.merida-bikes.com/en_int/bikes/full-suspension/cross-country-marathon/2017/879-bikefinder.html
Niner RKT 9 RDO	http://www.ninerbikes.com/rkt9rdo
Norco Revolver	http://www.norco.com/bikes/mountain/xc-race/
Rocky Mountain Element	http://www.bikes.com/en/bikes/element/2017
Scott Spark	https://www.scott-sports.com/es/es/products/bike-bikes-mountain-crosscountry?q=%3A%3AModel%3ASpark&text=#
Specialized Epic	https://www.specialized.com/es/es/men/bikes/mountain/cross-country/epic-fsr
Trek Fuel	http://www.trekbikes.com/es/es_ES/bicicletas/bicicletas-de-monta%C3%B1a/bicicletas-de-trail/c/B330/
Votec VX	http://www.votec.de/produkt/vx-pro/

Fuente: elaboración propia.

3. Listado de palabras citadas más de quinientas veces durante el estudio piloto

Palabra	Veces	Palabra	Veces	Palabra	Veces	Palabra	Veces	Palabra	Veces
Rueda	3313	Precio	1630	Kashima	917	Tornillo	692	Monoplato	573
Peso	3151	Amortiguador	1593	Biela	913	Shimano	666	Mavic	565
Foto	2584	Potencia	1550	Tendero	861	Foro	660	Carrera	565
Orbea	2514	Problema	1373	Modelo	823	Bloqueo	660	Euro	551
Cambio	2439	Cable	1346	Race	794	Sillín	659	Negra	549
Cuadro	2206	Plato	1329	Componente	777	Epic	641	Cubierta	548
XT	2125	Salida	1276	Posición	763	Gramo	636	Montaje	545
Talla	1970	Fox	1199	Disco	734	Trail	627	Pregunta	539
Mando	1815	Duda	1192	Ikon	733	Par	616	FSA	537
Horquilla	1811	Ruta	1144	Marca	716	Rígida	604	Bajada	534
Manillar	1780	Compañero	1129	XTR	714	Scott	602	Alma	531
Tienda	1764	Carbono	1000	Medida	711	Paso	597	Desviador	522
Tija	1693	Doble	947	Subida	704	Cadena	591	Remoto	507
Freno	1632	Pedal	942	Color	694	Prueba	577		

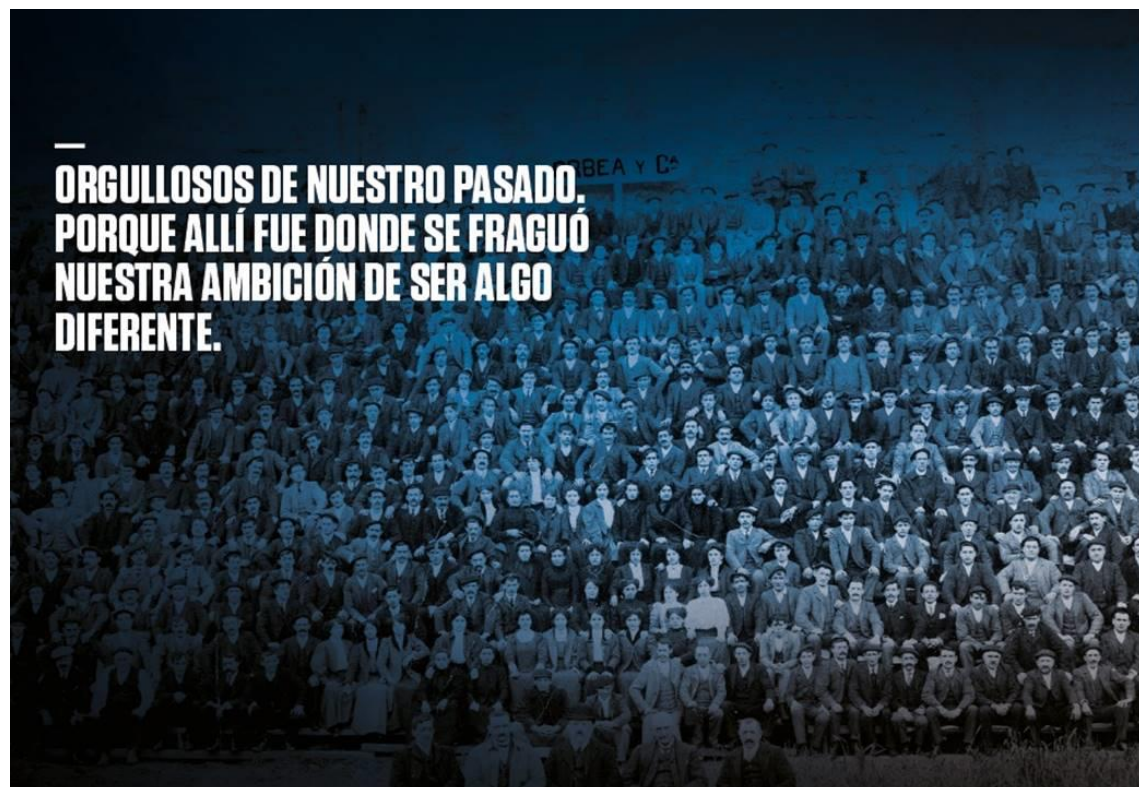
4. Presentación realizada ante el equipo directivo de Orbea

Presentación realizada el 25 de enero de 2016 para comunicar los objetivos y el proceso de trabajo de la investigación

NO TODAS LAS MARCAS PUEDEN DECIR LO MISMO QUE NOSOTROS.

ORBEA

175 AÑOS



La historia del MTB: ¿a quiénes se lo debemos?



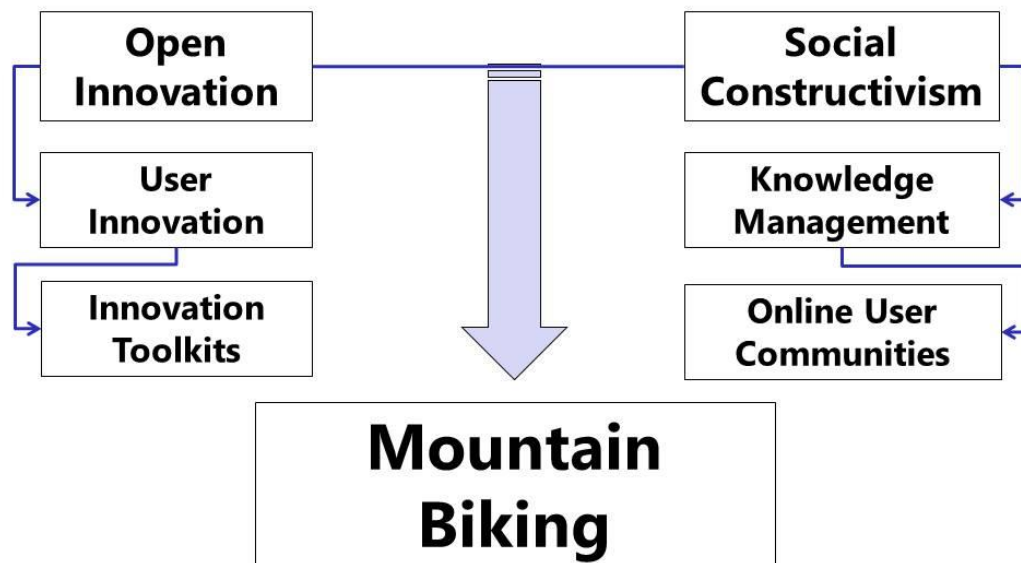
4.1

CONSIDERACIONES PREVIAS

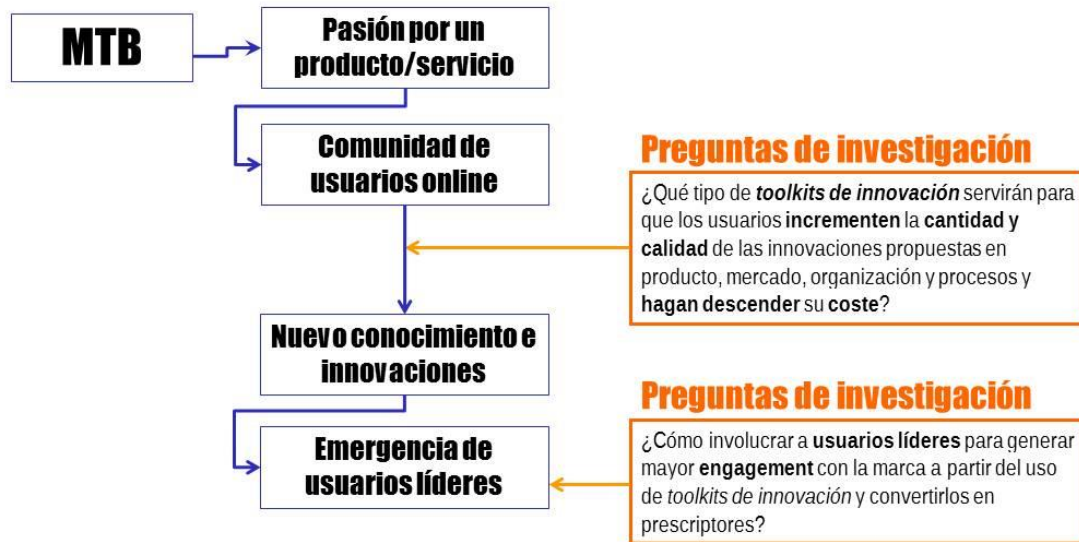
Las relaciones con los usuarios basadas únicamente en el producto limitan el crecimiento de la organización.



Marco teórico



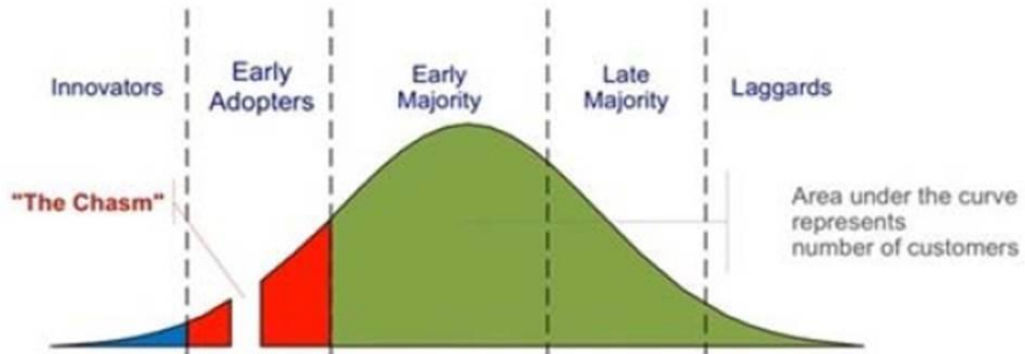
Preguntas de investigación



Objetivos

- Analizar la forma en que los usuarios de foros en Internet generan conocimiento y contribuyen a innovar en producto, marketing, organización y procesos.
- Aportar una metodología mediante la que una marca de MTB pueda intervenir en los foros de usuarios en Internet en busca de innovaciones y de un mayor engagement con su marca.
- Analizar la forma en que una marca de MTB puede organizar el trabajo en colaboración con usuarios líderes.

User innovation: Lead Users



Fuente: Moore, G. A. (1991). *Crossing the Chasm: Marketing and selling high-tech goods to mainstream customers*. New York, HarperBusiness.

4.4 A

VIVENCIAS REALES



-1-
EXPERIENCIA
DE MARCA.



-2-
EXPERIENCIAS
DE PRODUCTO.



-3-
EXPERIENCIAS
DE RENDIMIENTO
PERSONAL.



-4-
EXPERIENCIA DE
COMUNIDAD.

4,4B

VIVENCIAS VIRTUALES

A tener una estrategia común orientada a..



Metodología de investigación

Enfoque: investigación mixta

15.667 mensajes entre 25/07/2014 – 31/12/2015

<http://www.foromtb.com/threads/censo-orbea-oiz-29-27-5-2015.1161519/>

Análisis
cuantitativo y
cualitativo de
mensajes

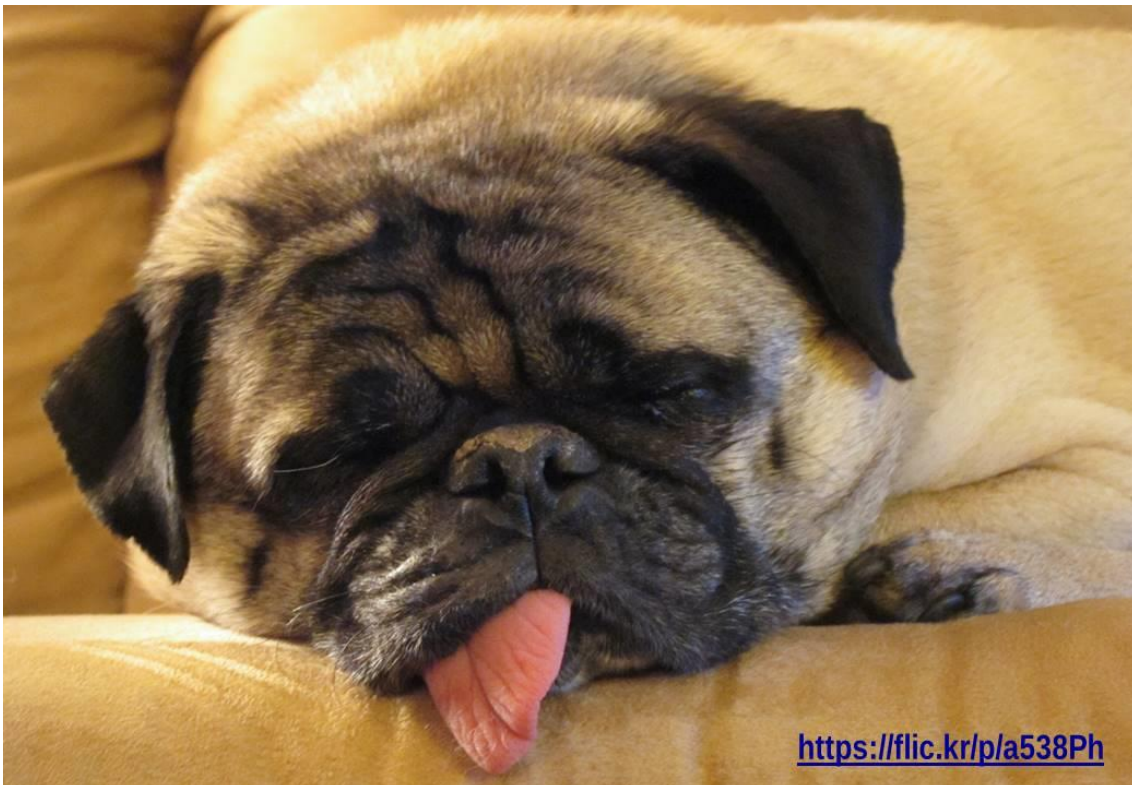
Entrevistas
usuarios líderes

Entrevistas
empresa MTB

mtbinnovation.com

¿De qué y cómo hablamos en los foros?

- De lo mismo que en la tienda y con la cuadrilla: **¡de bicis!** Esto no es distinto: somos unos pesados (por cierto, todo hombres).
- Se habla todos los días, **no hay tregua**. Casi 30 mensajes/día. Lo dejas una semana y entra el agobio de leer.
- De **producto** (fotos y más fotos) y con la manía de decir que **vaya mierda de componentes**. Todo el mundo los quiere cambiar, para bajar peso, claro.
- De **fallos**: que si la entrada de cableado en el cuadro, que si la fiesta de cables en el manillar, que si vaya mierda de mando remoto de Fox, que si tal, que si cual.
- De **mal servicio**: ¡vaya cruz con los plazos de entrega!
- De **precios**, ¡vaya precios! O sea, de **cómo conseguir que el tendero me haga descuento**.



Pero también...

- **Se vende y se prescribe** Orbea.
- Se da valor a ideas de **personalización**.
- Se **sugieren servicios** alrededor de la bici.
- **Se evangeliza** sobre Orbea.
- Se habla bien del **SAT**.
- Se quiere **visitar la fábrica**.
- **Se crea comunidad**: idea de quedar para subir, cómo no, a Oiz.
- **Se inventan cacharros**.
- Se compara con otras **bicis competidoras**.
- **Se organiza la información existente** sobre la bici.
- Se hacen **encuestas** por los propios usuarios.
- **Se corrigen fallos en la documentación técnica**.

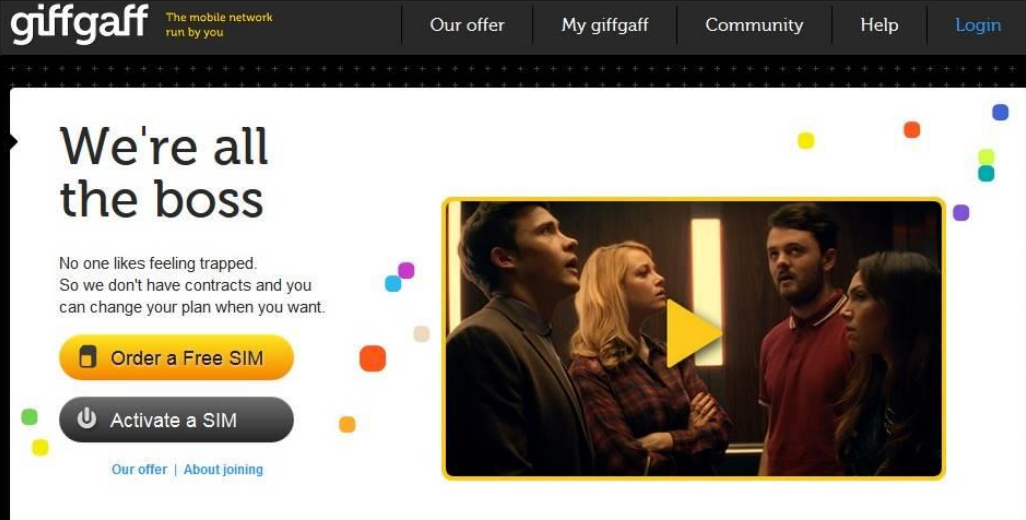
Algunas preguntas a las que buscaríamos respuestas

- ¿**Cuándo merece la pena** intervenir?
- ¿**Para qué** tipo de cuestiones nos puede ser útil un foro?
¿**Priorizar a qué dirigir esfuerzo?**, ¿**codiseñar?**, ¿**prototipar?**, ¿**evaluar?**
- ¿**Quiénes** pueden ser **usuarios** con los que interactuar y para qué?
- ¿Qué **herramientas** pueden facilitarse a los usuarios para **incentivar las aportaciones?**
- ¿Qué **factores** son los que consiguen más **engagement de los usuarios con la marca?**

Calendario de trabajo

Programación por trimestres								
2015	2016				2017			
4	1	2	3	4	1	2	3	4
Revisar literatura								
	Definir metodología							
		Trabajo de campo						
				Análisis-validación de resultados. Doc final.				

Algunas ideas para pensar



giffgaff The mobile network run by you

Our offer My giffgaff Community Help Login

We're all the boss

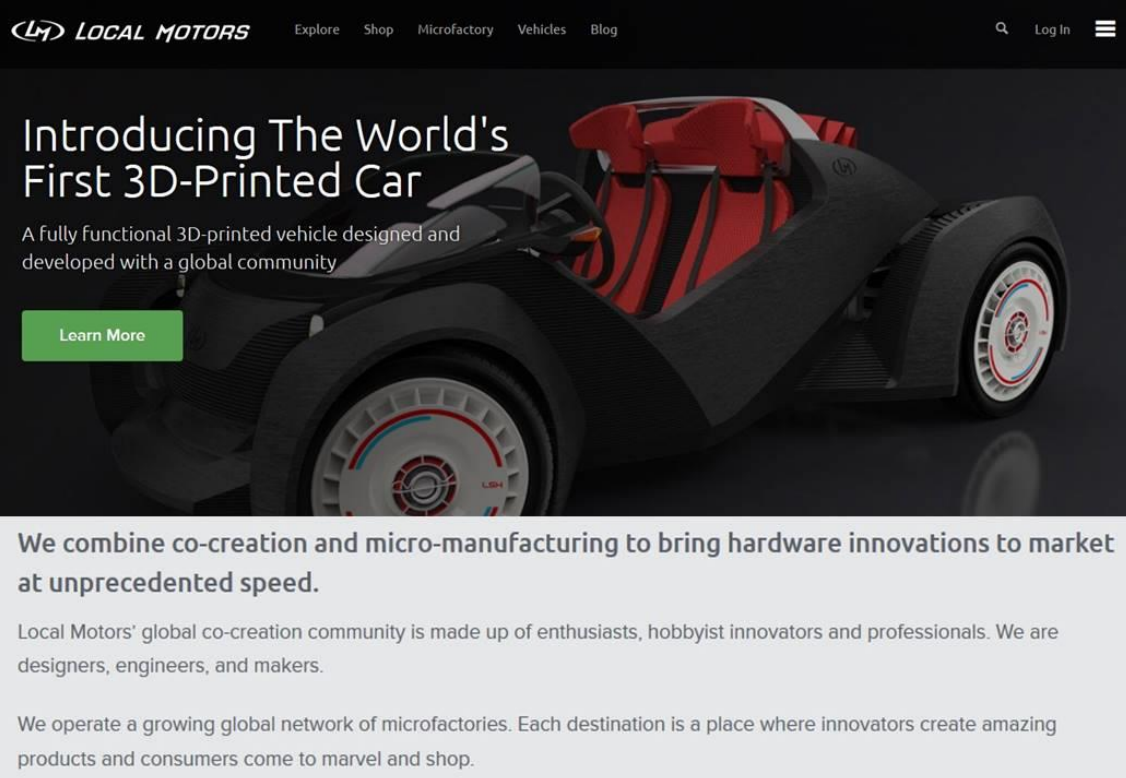
No one likes feeling trapped. So we don't have contracts and you can change your plan when you want.

Order a Free SIM

Activate a SIM

[Our offer](#) | [About joining](#)

<https://giffgaff.com/index/payback>



LOCAL MOTORS Explore Shop Microfactory Vehicles Blog

Log In

Introducing The World's First 3D-Printed Car

A fully functional 3D-printed vehicle designed and developed with a global community

Learn More

We combine co-creation and micro-manufacturing to bring hardware innovations to market at unprecedented speed.

Local Motors' global co-creation community is made up of enthusiasts, hobbyist innovators and professionals. We are designers, engineers, and makers.

We operate a growing global network of microfactories. Each destination is a place where innovators create amazing products and consumers come to marvel and shop.



Our mission is to promote openness, innovation & opportunity on the Web

- Gratuito y de código abierto
- Misión y manifiesto Mozilla: <http://www.mozilla.org/en-US/mission/>
- Diferentes maneras de contribuir: <http://www.mozilla.org/en-US/contribute/>
- Gobernanza: modelo abierto, meritocracia, roles, políticas, organizaciones y foro de discusión: <http://www.mozilla.org/en-US/about/governance/>

La empresa como plataforma para una comunidad

The screenshot shows the Wikiloc website interface. On the left, there is a list of cycling routes under the heading 'Circular por la reserva del Saja desde Ucieida'. The routes listed include: 'Ruta ciclista por Urvieja', 'Por la zona minera de Bizkaia', 'Sierra Ceboñera', 'Kolibza y Garbea', 'Enxi-Bu guete x Soropain y vuelta x tramos Camisno de Santiago', 'Paga x Alonsotegi', and 'Vuelta al Araboto'. On the right, a detailed map shows a specific route highlighted in orange, with various geographical features and place names visible. The map interface includes controls for zooming and switching between different map styles like 'Map', 'Satellite', and 'Terrain'.

<http://es.wikiloc.com/wikiloc/about-us.do>



Vulner(h)abilidad

Znks!

Julen Iturbe-Ormaetxe

jiturbe@mondragon.edu

mtbinnovation.com



5. Texto del mensaje privado enviado al promotor del hilo de discusión

Se recoge aquí el texto enviado el 19 de febrero de 2016 al promotor del hilo de discusión. Como se aprecia está redactado de manera informal, a fin de adecuar el registro a la forma en que se conversa en el foro. La contestación fue muy positiva, mostrando total disponibilidad a colaborar en la investigación.

Hola, xxx.

Disculpas por este ladrillo inicial de mensaje, pero prefiero explicarme bien y luego ya vemos cómo avanzar... si estás de acuerdo. Te va a llevar un tiempo leer el mensaje, aviso.

Me pongo en contacto contigo como la persona de referencia en el hilo de discusión de la Orbea Oiz ya que fuiste tú quien lo iniciaste. **Me parece lo correcto dirigirme primero a ti antes de hacer nada.**

Me llamo Julen Iturbe-Ormaetxe, no nos conocemos. Pero sí, [yo también tengo una Orbea Oiz](#). En mi caso la M-Team de 2015 tal como venía de serie. Soy usuario de foromtb pero apenas si he participado. Eso sí, lo leo con cierta asiduidad. En el caso del hilo que iniciaste, de arriba a abajo, por la derecha y por la izquierda, jeje.

A mis 51 años decidí el año pasado hacer un parón en mi actividad profesional y ponerme con el doctorado (cada loco con su tema). Eso sí, llevo colaborando como profesor asociado e investigador con la [Facultad de Empresariales de la Universidad de Mondragón](#) desde 2003 por lo que la uni no me queda lejos. En la práctica supone que en diciembre de 2018 mi objetivo es leer la tesis doctoral. El título: **Innovación de usuario a través de foros en Internet en el sector MTB. El caso de la Orbea Oiz.**

Ya, ahora es cuando dejas de leer este mensaje y dices... hostiaaaa, este tío está pirado :))))))

Me explico. **Una línea de investigación "oficial" en mi facultad es la que tiene que ver con la innovación que procede de los usuarios.** Es decir, que no solo los fabricantes innovan con sus ideas, sino que sois (somos) los usuarios quienes también aportamos ideas que acaban usándose por ejemplo en esos artefactos llamados bicis. Y sí, **un sector paradigmático de la innovación de usuario es el sector del MTB.** El caso es que como soy usuario de la Oiz y en la uni tenemos cierta relación con Orbea (porque también pertenece a la Corporación Mondragón) se ha dado la cuadratura del círculo: allá que me pongo manos a la obra. Lo decidí en la Semana Santa del año pasado mientras daba pedales por las serranías de Málaga. Ya ves tú.

Mi intención es tomar como ejemplo lo que sucede en el foro mediante cierto análisis cuantitativo y también mediante entrevistas a los usuarios más relevantes del foro y a profesionales de Orbea y quizá de otros sectores donde suceden cosas similares.

Para llevar a cabo la investigación mi idea es trabajar con los mensajes desde que abriste el hilo el 24 de julio de 2014 hasta el 31 de diciembre de 2015. Mediante una técnica informática que he aprendido a usar (web scraping) tengo todo el contenido bajado a una hoja de cálculo de más de 15.000 filas, una por mensaje (exceptuadas imágenes). Quiero hacer ciertos análisis estadísticos (no muy complicados porque no es mi fuerte) y luego vendrían las entrevistas.

Te cuento todo lo anterior a ti en primer lugar porque me parece éticamente correcto hacerlo así. Si bien la información del foro es pública, me siento mejor

explicándotelo primero. Espero que no te importe que tu hilo sea objeto de análisis para una tesis doctoral.

También te cuento que tengo cierta relación con Orbea. Hay algunos amigos trabajando ahí (tanto en puestos directivos como ciudadanía rasa). Al gerente actual lo conozco desde hace años. A ellos ya les he presentado el proyecto de tesis doctoral y les parece bien. De hecho, me han dado acceso a información interna de la compañía para facilitarme las cosas. Te lo cuento para que conozcas también este vínculo con Orbea. Aunque yo no recibo ninguna retribución por su parte (no tengo ninguna "obligación" con ellos) prefiero que sepas este detalle de que tengo acceso a la empresa con cierta facilidad.

En fin, si has llegado hasta aquí... ¡enhorabuena! Si no tienes inconveniente me gustaría algún día charlar un rato contigo. No me corre de momento ninguna prisa, pero si tienes un momento, me encantaría tener un primer contacto. Bueno, primero me quedo esperando a ver lo que te parece todo esto. Según me digas, ya vemos la forma en que contactar, sea vía skype, teléfono o dando pedales.

Sea cual sea tu respuesta, te agradezco que un día se te ocurriera abrir ese tremendo hilo de discusión.

Un abrazo.

Julen

P.D. Para saber quién soy, tengo un blog que alimento desde hace más de 10 años: [Consultoría Artesana en Red](#). Allí hay [una página en la que me presento](#). Uno de mis vicios es dar pedales. En mi caso ruta larga: Transpirenaica, Transandalus, Camino del Cid, TransEuskalHerria, diversas vías del Camino de Santiago y cosas así. Mis viajes los puedes leer en la zona de [Rodamos Suave Suave](#) del blog. Para el doctorado tengo abierto otro blog en el que voy contando asuntos relacionados con él: <http://mtbinnovation.com>

6. Guión de la primera ronda de entrevistas a usuarios líderes

Este es el guión que se utilizó en la primera ronda de entrevistas a usuarios líderes. Como entrevista semiestructurada se fue adaptando al ritmo y contenido de cada una de las conversaciones.

Informar: quién soy y qué tipo de información y para qué la estamos recabando.

ACTITUD ANTE EL MTB

- ¿Único deporte que practicas? ¿Lo defines como deporte, hobby, ocio, una simple manera de estar un poco en forma, un medio de transporte, una forma de acceder a sitios chulos?
- ¿Solo MTB?, ¿carretera, ciclista urbano, para desplazamientos, otro tipo de prácticas en bici?
- ¿Desde cuándo practicas MTB? ¿Cómo fue que comenzaste? ¿Qué años tienes?
- ¿Sales en grupeta?, ¿siempre los mismos?, ¿formas parte de algún club?, ¿de alguna asociación ligada a MTB o similar?
- ¿Manejas Strava y haces seguimiento?, ¿mucho comparación con otros usuarios?
- ¿En qué trabajas?, ¿tiene relación tu trabajo con el MTB de alguna manera?, ¿alguna vez has tenido relación profesional con el MTB?
- ¿Entrenas con ese concepto?, ¿usas pulsómetro?, ¿te machacas en las salidas o eres más de los de disfrutar del paisaje?
- ¿Cuántas salidas haces en bici de MTB? ¿cuántos kilómetros más o menos al año? ¿cuántos kilómetros en cada salida?, ¿tienes rutinas semanales?, ¿una salida típica de las que haces, cómo la definirías: kilómetros, tipo de terreno, compañía, con/sin machaque?
- ¿Por qué tipo de terreno? Pisteo, trialera, más de subir o de bajar
- ¿Cómo te defines? ¿Maratón, rally, descender...?

ACTITUD ANTE EL OBJETO “BICI”

- ¿Hay variedad de marcas y modelos de bicis? Actitud ante la experimentación: ¿pruebas bicis?, ¿te gusta comparar montando las de los amigos?
- Evolución: ¿has tenido muchas diferentes bicis?, ¿qué marcas y modelos?, ¿qué tal experiencia?, ¿con cuáles mejor, con cuáles peor, por qué?
- ¿Cómo fue que decidiste comprar esta bici? ¿Colegas, mirando en revistas, foro, de todo un poco? ¿Miraste la web de Orbea para decidir? Si fue así, ¿resultó determinante en tu decisión de compra? ¿A qué asocias a día de hoy la marca Orbea?
- ¿Qué bicis compararías con la Oiz a la hora de que pudieran haber sido opciones: Trek Superfly, Epic 29er, Cannondale Scalpel, BMC Team Elite, Scott Spark?
- ¿Qué fue lo que te decidió sobre todo a comprar esta bici? Componentes, geometría, diseño, precio, la marca, garantía, atención al cliente, marca nacional
- ¿La experiencia hasta el momento con la bici?
- ¿Te defines como manitas?, ¿modificas muchos componentes?, ¿has hecho algún invento para mejorarla?, ¿eres de los que la mantiene como el primer día?
- ¿Qué es lo que más guerra te da desde el punto de vista de comportamiento de la bici?

- Si compararas la bici que tienes ahora con la original, ¿en cuánto se parece?, ¿cuál es la principal diferencia?
- Si tienes que pensar en objetivos respecto a la bici: bajarle peso, mejorar la estética, hacerla más fiable, que sea única (que se diferencie, personalizarla) ...
- ¿Cuánto tiempo puedes dedicarle a darle cariños a la bici?, ¿llevas sistemática de revisiones periódicas?, ¿las haces tú mismo o delegas en la tienda?
- ¿Tienes “tu taller” con herramienta, potro de trabajo, en plan “semiprofesional” para poder trabajar en ella?
- ¿Dirías que es el objeto al que más valor asignas? Objeto.

ACTITUD ANTE EL FORO

- ¿Cuánto tiempo llevas participando en el foro?, ¿estuviste de mirón mucho tiempo o has participado desde el principio?
- ¿Lo consultas a horas fijas?, ¿usas Tapatalk para seguirlo?
- ¿Eres habitual de otros foros? ¿Qué tal la experiencia si la puedes comparar?
- ¿Tienes relación directa con otros miembros del foro?, ¿sales con ellos?, ¿dirías que son amigos que han surgido del foro?
- ¿Qué es lo principal que te aporta?, ¿Qué utilidad principal le puedes sacar al foro?
- ¿Te fías en general de lo que se dice?
- ¿Algo en particular que sea lo que más te interesa del foro?, ¿mecánica, precios, ofertas, ideas, rendimiento, contactos...?
- ¿Temas que no se han tratado?
- Si tuvieras que cambiar algo del foro, ¿qué sería?, ¿qué lo haría más útil?
- ¿Qué es lo más piñazo del foro?
- ¿Ves a la marca participando en el foro? Si es así, ¿para qué tipo de cuestiones?
- ¿Crees que serían interesante un foro patrocinado por la marca, como ocurre con Canyon o Rose Bikes?, ¿por qué?, ¿ventajas, inconvenientes? ¿Ves a Orbea liderando un foro de estos?

ACTITUD ANTE LA MARCA Y SU RELACIÓN CON EL USUARIO

- ¿Tenías relación previa con Orbea? ¿A qué asocias la marca Orbea?, ¿te da confianza?
- ¿Has tenido relación directa con la marca?, ¿qué tal el trato con tienda?
- ¿Has participado en eventos organizados por la marca más allá de la relación con tienda: Monegros, presentaciones de modelos, etc?
- ¿La marca debería fiarse de lo que se dice en este u otros foros para tomar decisiones? ¿En qué tipo de temas la marca quizá debiera hacer más caso a lo que se dice en el foro?
- ¿Crees que la marca es demasiado reactiva?
- De pensar en que pudiera participar, ¿qué tipo de información sería útil para los miembros del foro?
- ¿Entras a menudo o de vez en cuando a la web de Orbea? ¿Para qué? ¿En general, tu sensación es que es útil? ¿Serviría como canal de comunicación con el usuario?

7. Guión de la entrevista a profesionales de Orbea

Este es el guión que se utilizó en las entrevistas a profesionales de Orbea.

Informar: quién soy y qué tipo de información recabo y para qué la estamos recabando

QUIÉN ERES

- Trabajo desempeñado en Orbea, responsabilidad, desde hace cuánto, trayectoria.
- Edad, estudios.
- ¿Prácticas bici, carretera, monte, triatlón? ¿desde hace mucho? ¿deportista habitual? ¿otros deportes? ¿Existe tradición ciclista en tu ambiente?
- ¿Qué bici tienes? ¿cómo la usas? ¿cuántos kilómetros? ¿por qué tipo de terrenos? ¿una salida habitual? ¿sales con grupeta?, ¿club, cuadrilla?
- ¿Cómo te defines como ciclista?, ¿qué te gusta, subir, bajar, ruta larga, terreno técnico?
- ¿Usas Strava?, ¿entrenas?, ¿te machacas físicamente?, ¿tienes rutinas de entrenamiento? ¿series? ¿compites, haces marchas?
- Actividad en Internet: compras, redes sociales, búsquedas, foros, ¿has participado en algún foro sobre bici/mtb?, ¿en algún otro foro?
- ¿Has mirado alguna vez foromtb, lo sigues? ¿tu opinión?

EL SECTOR BICI (MTB EN PARTICULAR)

- Un par de palabras para definir el sector y el momento actual de la bici en general. A partir de aquí MTB.
- Cómo lo ves: evolutivamente, consolidado, ante un gran cambio, por definirse, va a ser como lo hemos conocido, qué lo va a definir en los 5-10 próximos años.
- ¿Cuáles serían las tendencias principales a 10 años vista? ¿Alguna tecnología disruptiva a corto-medio plazo?
- ¿Por qué tiene éxito una MTB hoy en día? ¿Qué factores son los que condicionan el éxito en ventas? Calidad de producto, estética, precio, garantía, servicio postventa, publicidad.
- La venta: tienda, online. ¿Se va a mantener así?, ¿cómo serán las tiendas a futuro?, ¿la venta a través de Internet?
- El mercado de segunda mano: wallapop, ebay y similares. ¿Crees que irá a más?
- La entrada de gigantes tipo Amazon, Wiggle va a cambiar las reglas. ¿Entrarán?, ¿afectará al negocio de Orbea?, ¿cómo posicionarse ante ellos?
- Complejidad tecnológica: proveedores clave. ¿Algún componente/elemento que condicione el desarrollo?
- Condiciones para tener éxito ahora mismo en el mundo del MTB.

LOS USUARIOS Y LA MARCA

- ¿Cómo se ve a los usuarios: caprichosos, exigentes, un *must*, peligrosos, los que mandan, asunto de las tiendas...?
- ¿El usuario define el sector, son las tiendas, los fabricantes, los proveedores, alguien particular? ¿Dónde se crean las tendencias? (por ejemplo, 29, fatty...)
- Poder de los usuarios frente a la marca.

- Innovación de marca e innovación de usuarios: ¿aprovechar?, ¿mundos paralelos?, ¿contactos periódicos?, ¿conviene tejer relación?
- Usuario *manitas*: ¿alguna idea en torno a aprovechar su vínculo y experimentación con la bicicleta?
- Personalización por parte del fabricante, personalización por parte del propio usuario: ¿asunto suyo?, ¿ayudarle?, ¿sugerirle? Si es así, ¿cómo?
- ¿Qué relación debe tener la marca con los usuarios? Preguntar, escuchar más activamente, que participen (diseño). A través de qué formas debe relacionarse la marca con los usuarios.
- La marca y los usuarios: ¿dónde se construye marca?, ¿por dónde viaja mejor?, ¿cómo se consigue más notoriedad?
- Atención al cliente, cadena tradicional proveedores-marca-tienda-usuario.
- Responsabilidad del fabricante frente a su producto: ¿definirla?, ¿cómo?
- Cómo se crea opinión, cómo se prestigia un producto
- Usuario frente a embajador: ¿potenciar esta vía?, ¿qué funciona?, ¿nuevas formas de hacer viajar la marca de la mano de... quién?
- ¿Cuánto de relevante es Internet para conformar una opinión de los usuarios respecto a la marca?
- ¿Tiene sentido disponer de un foro para una relación directa con el usuario o simplemente un canal bidireccional pero no “abierto” a todo el mundo?
- Garantía de por vida: ¿tiene sentido?
- ¿Cómo fidelizar usuarios?
- Producto/Servicio. ¿Qué servicios tienen sentido?, ¿debe Orbea profundizar ahí?

8. Guión de la segunda ronda de entrevistas a usuarios

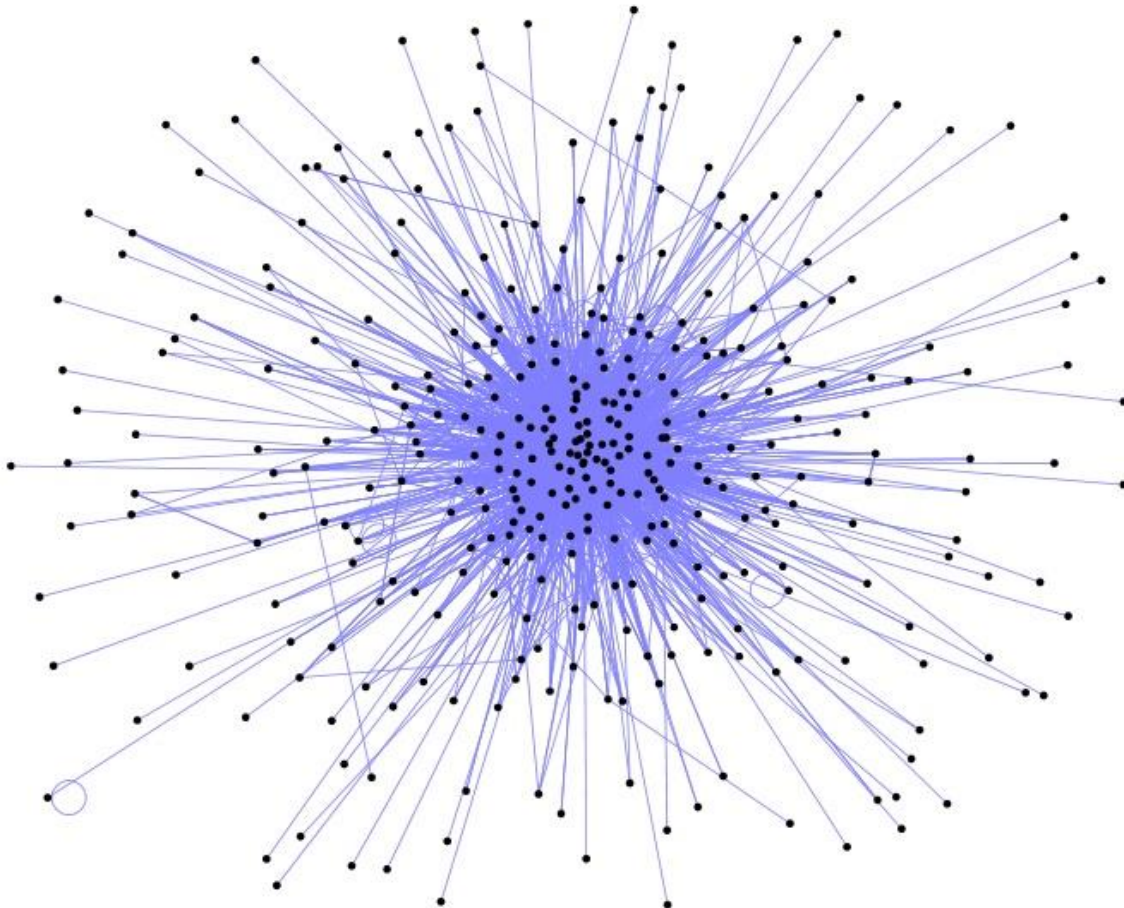
Este es el guión que se utilizó en la segunda ronda de entrevistas a usuarios líderes. Al igual que con la primera, como entrevista semiestructurada se fue adaptando al ritmo y contenido de cada una de las conversaciones.

1. ¿Cómo defines el sector al que se dirige la Orbea Oiz? Si comparas con una bici de Trail, una Occam por ejemplo, ¿dónde ves diferencias?, ¿ves solapes?, ¿en qué sentido?, ¿tu siguiente bici sería otra del estilo Oiz o ves alternativa en Occam y similares?
2. ¿Qué te sugiere una bici como la Oiz? ¿y una como la Occam?
3. ¿Cómo entiendes la relación con la marca?, ¿te ves con un compromiso en el tiempo que perdure?
4. ¿Crees que las bicis de montaña del estilo de la Oiz van a sufrir modificaciones importantes a medio plazo?, ¿cuáles serían?, ¿veremos bicicletas muy diferentes a las actuales?, ¿puede haber diferenciación entre marcas?
5. Si comparas con una Epic, una Scalpel o una Spark, ¿qué palabras asociarías a la Oiz y cuáles a estas otras?
6. En la tienda compramos la bici, ¿qué debería darnos la tienda para desarrollar un vínculo potente con ella?, ¿qué valorarías positivamente?, ¿qué debería ofrecernos?
7. Para los componentes que necesitas, ¿Internet es la vía para acceder a ellos?
8. Strava, ¿cómo lo usas?, ¿ves que en tu entorno se utiliza?, ¿qué te aporta?, ¿ves que este tipo de aplicaciones se van a usar cada vez más?, ¿alguna otra aplicación de este tipo que uses o que recomendarías?
9. Asistencia al pedaleo, ¿cómo lo ves?, ¿en tu entorno ves bicis eléctricas?, ¿te ves algún día usándolas?, ¿cómo deberían ser para que las usaras?
10. ¿Por qué crees que el foro funciona?, ¿participas en redes sociales generalistas al estilo Facebook, Instagram...?

9. Gráfico de análisis de redes sociales con NodeXL

El gráfico está elaborado a partir de cómo se contestan los usuarios unos a otros en el hilo de discusión. Se observa un grupo bastante numeroso con un elevado volumen de interacción mutua. La herramienta permite ulteriores análisis que no son objeto de esta investigación.

Ilustración 37. Gráfico de análisis de redes sociales con NodeXL.



Fuente: elaboración propia.

10. Cuestionario online aplicado

¿Cómo somos los Oizeros?

Este es un cuestionario para identificar perfiles de usuarios de la Orbea Oiz. Se dirige a quienes participamos en el censo creado por @danigs en foroMTB y se enmarca en el trabajo de investigación para la tesis doctoral de Julen Iturbe-Ormaetxe, @julentxu en el foro. Las contestaciones son en principio anónimas, pero si quieres identificarte también puedes hacerlo indicando tu nombre de usuario al final de este cuestionario. Gracias a toda la buena gente que compartís en el foro vuestro conocimiento :-)

***Obligatorio**

En el Paso de los Lobos, a los pies de la Peña de Francia, pedaleando por la TransIbérica, de Sagunto a Oporto, 2016 :-)



Identificación general

Vamos con unas preguntas genéricas para identificarnos.

1 ¿En qué comunidad autónoma resides? Marca solo una.

- Andalucía
- Aragón
- Asturias
- Baleares
- Canarias
- Cantabria
- Castilla La Mancha
- Castilla y León
- Catalunya
- Extremadura
- Galicia
- La Rioja
- Comunidad de Madrid
- Murcia
- Navarra
- País Vasco/Euskadi
- Comunidad Valenciana

2. ¿Cuándo naciste?

Ejemplo: 15 de diciembre de 2012

3. ¿Qué nivel de estudios posees? Marca solo una opción.

- Educación básica o primaria
- Formación profesional o similar
- Estudios universitarios de grado
- Estudios universitarios de doctorado

4. ¿Eres hombre o mujer? Marca solo una opción.

- Hombre
- Mujer

5. ¿Estás trabajando en la actualidad? Marca solo una opción.

- Sí
- No

6. Si es así, indica el sector. Marca solo una opción.

- Industria
- Servicios a industria
- Educación/Investigación
- Comercio/Hostelería
- Administración Pública
- ONG/Tercer sector
- Otro:

7. ¿Tienes relación como profesional con el sector de la bicicleta? Marca solo una opción.

- Sí
- No

Nuestro perfil como ciclistas

Vamos ahora con algunas preguntas para ver cómo nos definimos en cuanto ciclistas en su sentido más amplio.

8. ¿Pertenece a algún club? Marca solo una opción.

- Sí
- No

9. ¿Mantienes una relación estable, de años, con una tienda de tu confianza? Marca solo una opción.

- Sí
- No

10. ¿Tienes licencia federativa? Marca solo una opción.

- Sí
- No

11. Indica cuáles de estas modalidades de ciclismo practicas. Selecciona todos los que correspondan.

- MTB
- Carretera
- Ciclismo urbano
- Ciclismo en sala (spinning o similar)
- Otro:

12. Como practicante de MTB, ¿con qué grado de intensidad? Luego ya tendremos oportunidad de detallarlo más ;-) Marca solo una opción.

- De forma intensiva
- Con cierta frecuencia
- Muy de vez en cuando

13. Si también haces bici de carretera, ¿con qué grado de intensidad? Marca solo una opción.

- De forma intensiva
- Con cierta frecuencia
- Muy de vez en cuando

14. Si también te mueves habitualmente por tu pueblo o ciudad en bici, ¿con qué grado de intensidad? Marca solo una opción.

- De forma intensiva
- Con cierta frecuencia
- Muy de vez en cuando

15. ¿Normalmente llevas un plan de entrenamiento pautado? Marca solo una opción.

- Sí
- No

16. ¿Complementas tu actividad deportiva con trabajo en gimnasio? Marca solo una opción.

- Sí
- No

17. ¿Sueles salir a correr a pie? Marca solo una opción.

- Sí
- No
- Muy de vez en cuando

18. ¿Haces triatlón? Marca solo una opción.

- Sí
- No

19. ¿Compites de forma habitual? Marca solo una opción.

- Sí
- No

20. ¿Acudes a marchas, sean con o sin ánimo competitivo? Marca solo una opción.

- Muy a menudo
- Con cierta frecuencia
- Muy de vez en cuando
- Nunca

21. En cuanto a la gente con la que sales habitualmente: Marca solo una opción.

- Salgo normalmente por mi cuenta
- Salgo con un grupo de colegas
- Salgo habitualmente con gente del club
- Otro:

22. ¿Usas consejos de algún biomecánico? Marca solo una opción.

- Sí
- No

23. Indica desde hace cuántos años llevas practicando MTB. Marca solo una opción.

- Desde hace menos de 3
- Entre 3 y 5 años
- Entre 6 y 10
- Entre 10 y 20
- Más de 20

24. ¿Cuántos kilómetros al año sueles hacer con tu MTB? Marca solo una opción.

- Menos de 1.000
- Entre 1.000 y 2.000
- Entre 2.000 y 4.000
- Entre 4.000 y 6.000
- Entre 6.000 y 10.000
- Más de 10.000

25. ¿Cuántas horas semanales de media andas en bici con tu Oiz en verano? Marca solo una opción.

- Menos de 3
- Entre 3 y 6
- Entre 6 y 10
- Entre 10 y 15
- Más de 15

26. ¿Cuántas horas semanales de media andas en bici con tu Oiz en invierno? Marca solo una opción.

- Menos de 3
- Entre 3 y 6
- Entre 6 y 10
- Entre 10 y 15
- Más de 15

27. ¿Cuántas salidas semanales haces de media en verano con tu Oiz? Marca solo una opción.

- 1
- 3
- 5
- Más de 5

28. ¿Cuántas salidas semanales haces de media en invierno con tu Oiz? Marca solo una opción.

- 1-2
- 3-4
- 5-6
- Más de 6

29. Si es el caso, ¿cuántos kilómetros al año sueles hacer con tu bici de carretera? Marca solo una opción.

- Menos de 2.000
- Entre 2.000 y 5.000
- Entre 5.000 y 10.000
- Entre 10.000 y 20.000
- Más de 20.000

30. Si es el caso, ¿cuántas sesiones de spinning haces habitualmente a la semana? Marca solo una opción.

- 1
- 2
- 3
- 4
- Más de 4

31. De 1 (poco) a 5 (mucho), ¿cómo te defines como practicante de MTB? Marca solo una opción por fila.

1 2 3 4 5

Técnico (me gustan los terrenos complicados, senderos técnicos, trialeras)

Disfrutón (divertirse, sin apurar, senderos para coger flow y cosas así)

Bajador (rápido y disfrutando)

Subidor (esforzándome y disfrutando)

Rodador, de largas distancias

Todoterreno, lo que me echen encima

32. ¿Cuántos euros gastarías en la compra de una nueva bici si llega el caso? Marca solo una opción.

Menos de 1.500

Entre 1.500 y 3.000

Entre 3.000 y 5.000

Más de 5.000

33. ¿Cuántos euros gastas de media en material relacionado con la bici a lo largo del año? Marca solo una opción.

Menos de 500

Entre 500 y 1.500

Más de 1.500

34. ¿Compras habitualmente en el mercado de segunda mano? Marca solo una opción.

Sí

No

35. ¿Vendes habitualmente en el mercado de segunda mano? Marca solo una opción.

Sí

No

36. ¿Compras y te informas en sitios de comercio online tipo Amazon, Aliexpress, Wiggle, ChainReaction o similares? Marca solo una opción.

Habitualmente

De vez en cuando

Nunca

37. Tu próxima compra de material ciclista probablemente será en: Marca solo una opción.

Tienda física

Internet

38. ¿Lees revistas de bicis? Marca solo una opción.

Habitualmente

De vez en cuando

Nunca

39. Si tienes que clasificarte de acuerdo con tu proximidad a diferentes modalidades de MTB, ¿cómo lo harías? Valora de 1 poco a 5 mucho. Marca solo una opción por fila.

1 2 3 4 5

XC-Rally

Trail

Marathon

Enduro

Descenso

40. ¿Qué diámetro de rueda tiene tu Oiz actual? Marca solo una opción.

29

27,5

26

41. ¿Qué diámetro de rueda tendría que tener tu próxima bici? Marca solo una opción.

29

27,5

42. ¿Cuántas bicis de monte tienes en uso? Marca solo una opción.

1

2

Otro:

43. ¿Probarías una MTB con asistencia al pedaleo? Marca solo una opción.

Sí

No

Tal vez

44. ¿Crees que llegarás a usar una MTB eléctrica algún día? Marca solo una opción.

Sí

No

Tal vez

45. Respecto a la MTB eléctrica Marca solo una opción.

No es para mí, no me interesa

Me deja indiferente

Me interesa ver cómo evoluciona

Eso no es una bici, no tiene sentido hablar de ello

46. ¿Usas Strava? Marca solo una opción.

Sí

No

47. Si usas Strava, ¿con qué nivel de intensidad? Marca solo una opción.

Uso intensivo: soy Premium

Uso intensivo, pero no soy Premium

Con cierta frecuencia

Esporádicamente

48. ¿Usas Wikiloc? Marca solo una opción.

Sí

No

49. Si usas Wikiloc, ¿con qué nivel de intensidad? Marca solo una opción.

- Uso intensivo
- Con cierta frecuencia
- Esporádicamente

50. ¿Usas GPS habitualmente en tus salidas con la Oiz? Marca solo una opción.

- Sí
- No

51. ¿Sueles seguir a profesionales o ciclistas que son activos/os en redes sociales, YouTube o similar? Marca solo una opción.

- Sí
- No

52. En caso de que sigas a alguien en particular, ¿a quién?

53. Este tipo de ciclistas, esponsorizados por marcas, ¿influyen en tus decisiones de compra? Valora de 1 poco a 5 mucho. Marca solo una opción.

- 1 2 3 4 5

Por fin, vamos en concreto con la Oiz ;-)

Algunas preguntas que nos acercan a nuestra bici.

54. ¿Cómo te enteraste en su día de la existencia de la Oiz? Marca solo una opción.

- Revistas/prensa
- Colegas/Club
- Internet
- Tienda
- Este censo en foroMTB
- Otro:

55. ¿Qué modelo de Oiz tienes? Marca solo una opción.

- M-LTD
- M-TEAM
- M10
- M20
- M30
- M50
- M60

56. ¿De qué año es tu modelo? Marca solo una opción.

- 2015
- 2016
- 2017

57. ¿Antes de tu actual Oiz tuviste alguna otra bici de Orbea? Marca solo una opción.

- Sí
- No

58. ¿Qué importancia asignas a estos diferentes aspectos vinculados a una MTB? Valora de 1 poco a 5 mucho. Marca solo una opción por fila.

1 2 3 4 5 No sabría definir

Material y geometría del cuadro
 Rigidez del cuadro
 Diseño general de la bici
 Eficiencia del pedaleo
 Estabilidad
 Estética y acabados
 Manejabilidad
 Peso
 Postura de conducción
 Amortiguador
 Horquilla de suspensión
 Neumáticos
 Ruedas
 Frenos
 Relación calidad-precio
 Garantía de por vida

59. ¿Cómo valoras esos mismos aspectos pensando en tu Oiz actual? Valora de 1 poco a 5 mucho. Marca solo una opción por fila.

1 2 3 4 5 No sabría valorar

Material y geometría del cuadro
 Rigidez del cuadro
 Diseño general de la bici
 Eficiencia del pedaleo
 Estabilidad
 Estética y acabados
 Manejabilidad
 Peso
 Postura de conducción
 Amortiguador
 Horquilla de suspensión
 Neumáticos
 Ruedas
 Frenos
 Relación calidad-precio
 Garantía de por vida

60. ¿Cuál es la valoración global de tu Oiz, de 1 a 10, hasta la fecha? Marca solo una opción.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

61. ¿Dónde consigues mejor información sobre la Oiz? Valora de 1 peor a 5 mejor. Marca solo una opción por fila.

1 2 3 4 5

El hilo de la Oiz en ForoMTB
 La tienda
 Las revistas
 Los colegas
 Internet en general

62. ¿La Occam es una bici muy diferente a la Oiz? Valora de 1 poco a 10 mucho. Marca solo una opción.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

63. ¿Por qué has preferido la Oiz frente a la Occam? Si no lo tienes claro, puedes dejar en blanco.

64. ¿La Alma es una bici muy diferente a la Oiz? Valora de 1 poco a 10 mucho. Marca solo una opción.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

65. ¿Por qué has preferido la Oiz frente a la Alma? Si no lo tienes claro, puedes dejar en blanco.

66. Si tienes que definir la Oiz con una única palabra o con un concepto, ¿cuál sería?

67. ¿Cuántas horas al mes dedicas a mantenimiento de tu Oiz? Marca solo una opción.

Menos de 2
Entre 2 y 5
Entre 5 y 10
Más de 10

68. ¿Limpias la bici tras cada salida? Marca solo una opción.

Sí, siempre o casi siempre
La mayor parte de las veces
Muy de vez en cuando, solo cuando ha habido barro o se la ve realmente sucia

69. ¿Llevas un mantenimiento sistemático de la bici? Marca solo una opción.

Sí
No

70. ¿Cómo haces el mantenimiento de tu Oiz? Marca solo una opción.

Por tu cuenta al completo
La mayor parte por mi cuenta y también en taller/tienda
La mayor parte en taller/tienda aunque yo también realizo bastantes tareas
En taller/tienda casi al completo

71. Selecciona qué componentes has personalizado en tu Oiz desde que la compraste Selecciona todos los que correspondan.

Potencia
Tija
Manillar
Sillín
Transmisión: cambio de cassette
Transmisión: cambio del tamaño/forma de los platos
Transmisión: de dos platos a un plato
Cubiertas
Frenos
Discos
Horquilla
Amortiguador
Bielas
Puños
Mando control remoto amortiguador/horquilla
Elementos estéticos
Cableados (posición, forma...)
Otro:

72. ¿Qué buscas con la personalización? Valora de 1 poco a 5 mucho. Marca solo una opción por fila.

1 2 3 4 5

- Estética
- Bajar peso
- Ganar en calidad de componentes
- Fiabilidad
- Mejora en postura de conducción
- Bici más rápida
- Bici más polivalente

73. Tu Oiz actual tiene... Marca solo una opción.

- Un plato
- Dos platos

74. Cuando sales con la Oiz prefieres este tipo de terreno. Valora de 1 poco a 5 mucho. Marca solo una opción por fila.

1 2 3 4 5

- Pista cómoda
- Terreno roto, con raíces, surcos, piedras
- Sendero
- Trialera
- De todo un poco incluido asfalto
- De todo un poco pero sin asfalto

75. ¿Cuál puede ser el desnivel medio en metros de una salida típica con tu Oiz? Marca solo una opción.

- Menos de 500
- Entre 500 y 1.000
- Entre 1.000 y 1.500
- Entre 1.500 y 2.000
- Más de 2.000

76. Valórate hasta qué punto estás de acuerdo con estas afirmaciones. Valora de 1 poco a 5 mucho. Marca solo una opción por fila.

1 2 3 4 5

- Te sientes fan de la marca y la defiendes habitualmente
- Eres sensible al precio, lo miras muy bien antes de comprar
- La Oiz es como si fuera una extensión de quien tú eres, es un producto especial para ti
- Es habitual que cambies cada 2-3 años de bici
- Te gusta experimentar con la bici, probar cosas nuevas y ver si funcionan
- Le das mucha importancia a la estética de la bici: color, vinilos, detalles
- Una de tus prioridades es el rendimiento y trabajas duro para alcanzar niveles altos
- Tienes paciencia y aguantas bien cuando el producto no llega como quisieras o cuando quisieras
- Te ves a ti mismo como alguien con conocimientos tecnológicos importantes en torno a la bici
- Tu formación personal o tu trabajo te ayudan a entender bien cómo funciona una bici

77. ¿Has recomendado en alguna ocasión la compra de una Oiz? Marca solo una opción.

Sí
No

78. ¿Alguien ha comprado una Oiz debido a tus consejos? Marca solo una opción.

Sí
No
Tal vez

Sobre Orbea como marca

Vamos ahora con algunas preguntas más directamente relacionadas con la marca, esto es, con Orbea.

79. Indica hasta qué punto asocias Orbea a estos conceptos. Valora de 1 poco a 5 mucho. Marca solo una opción por fila.

1 2 3 4 5

Competición
Rendimiento
Calidad
Diseño
Atención al cliente
Estética
Marca nacional

80. ¿Has tenido contacto directo con el servicio de postventa de Orbea? Marca solo una opción.

Sí
No

81. Si has tenido contacto con el servicio postventa, ¿cuál ha sido tu grado de satisfacción? Marca solo una opción.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

82. ¿Cuánto de interesantes y útiles te parecen estos servicios que la marca presta o podría prestar? Valora de 1 poco a 5 mucho. Marca solo una opción por fila.

1 2 3 4 5

Planes Renove
Oferta de seguros especializados
Charlas técnicas sobre producto/tecnología
Charlas sobre entrenamiento y nutrición
Tutoriales en formato vídeo vía web
Organización de viajes y rutas
Organización de visitas a fábrica
Programas de personalización de producto
Campus de entrenamiento/mejora de técnica ciclista
Mantenimiento personalizado a domicilio
Orientaciones sobre tallaje

83. Si piensas en la relación que tienes con tienda, sea esta habitual o más esporádica, indica el nivel de satisfacción con el servicio que recibes Marca solo una opción.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

84. ¿En un futuro cercano crees que va a haber más o menos tiendas de bicis? Marca solo una opción.

- Más
- Menos
- Más o menos las mismas

85. ¿Tienen sentido las tiendas monomarca? Marca solo una opción.

- Sí
- No
- Tal vez

86. Respecto al sitio web oficial de Orbea, ¿con qué frecuencia lo visitas? Marca solo una opción.

- Al menos una vez al día
- Al menos una vez por semana
- Al menos una vez cada dos semanas
- Al menos una vez al mes
- Casi nunca

87. ¿Has encontrado información útil sobre tu Oiz en la web de Orbea? Valora de 1 poco a 5 mucho.
Marca solo una opción.

- 1 2 3 4 5

88. ¿Sigues a Orbea en Facebook? Marca solo una opción.

- Sí
- No

89. ¿Sigues a Orbea en Instagram? Marca solo una opción.

- Sí
- No

90. ¿Sigues a Orbea en Twitter? Marca solo una opción.

- Sí
- No

91. ¿Sigues el canal de YouTube de Orbea? Marca solo una opción.

- Sí
- No

92. ¿Estás suscrito a la newsletter de Orbea? Marca solo una opción.

- Sí
- No

93. ¿Accedes a contenidos de "university" de la web de Orbea? Marca solo una opción.

- No sé lo que es
- Muy de vez en cuando
- Con bastante asiduidad
- Muy habitualmente

94. ¿Cómo vemos a otras marcas? Ponles una nota global de 1 peor a 5 mejor. Marca solo una opción por fila.

1 2 3 4 5

Specialized
Scott
Canyon
Trek
Cannondale
Giant
BMC
Santa Cruz
BH

95. Si no tuvieras una Oiz, la marca y modelo que elegirías para disfrutar de una bici de similares características sería...

Sobre tu capacidad para innovar alrededor de la Oiz

Por último, unas preguntas relacionadas con tu creatividad e imaginación a la hora de modificar la Oiz que compraste.

96. ¿Has realizado algún apaño/invento por tu cuenta para que tu Oiz gane en prestaciones o se adapte mejor a tu forma de practicar MTB? Marca solo una opción.

Sí
No

97. Si tu respuesta ha sido positiva, descríbelo(s) brevemente

98. ¿Te ves con capacidad de generar nuevas ideas en este sentido de "innovar" en torno a la Oiz? Marca solo una opción.

Sí
No
Tal vez

99. Para terminar, si quieres, indica tu nombre de usuario en el foro.

Muchas gracias por tu tiempo. Disfruta de tu Oiz. Nos vemos por esos caminos :-)

11. Cuaderno de trabajo para el taller 11S

Para la realización del taller 11S se entregó un cuaderno de trabajo de doce páginas a cada participante para que reflejaran por escrito en él algunas de sus opiniones.



ÍNDICE

01
PRESENTACIÓN

02
EL CENSO DE LA
OIZ EN FORO MTB



ONGI etorri
BIENVENIDA



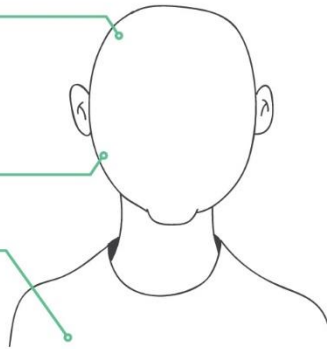
Dibújate como usuari@ MTB



NOMBRE:

LUGAR:

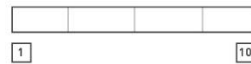
MI DIZ ACTUAL:



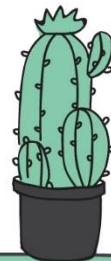
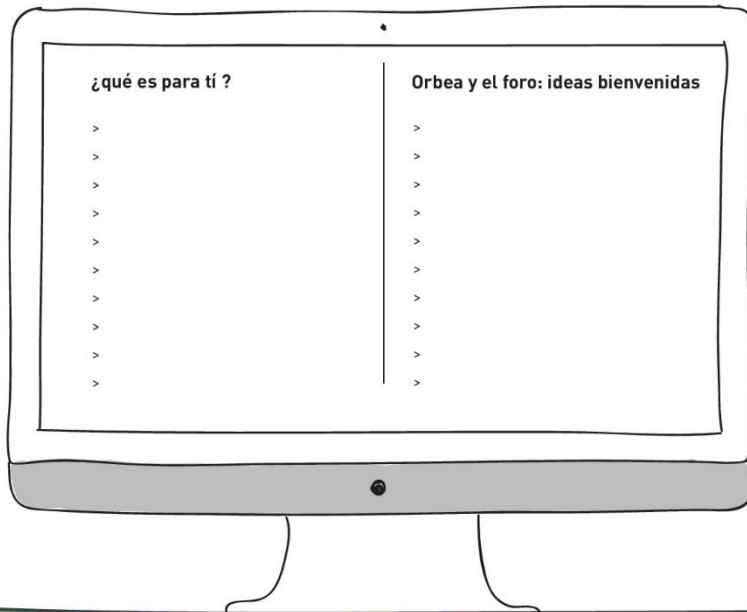
¿DÓNDE ME GUSTA MONTAR?



¿CUÁNTO UTILIZO LA BICI?



Foro MTB



QUÉ REPRESENTA EN LA ACTUALIDAD PARA MI LA

JIZ

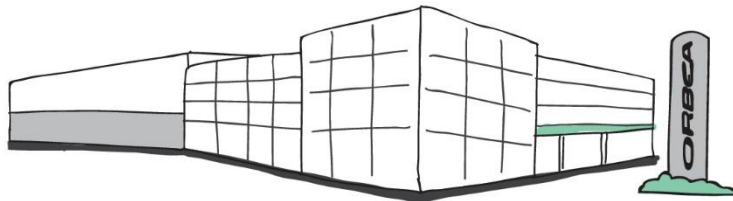
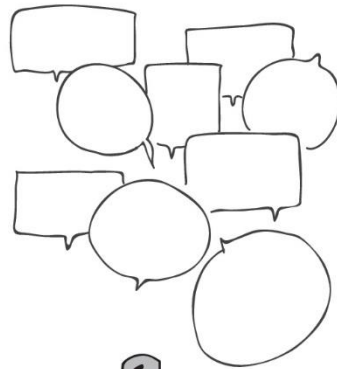
Qué representa en la actualidad Orbea para mi



¿Qué relación tengo con ORBEA?



¿Qué me dice la marca ORBEA?



**VALORAR
experiencia**



| ¿qué ha
ido bien?

| ¿qué no ha ido
tan bien?

| ¿qué he
aprendido?

| ¿qué haría diferente
la próxima vez?



ORBEA



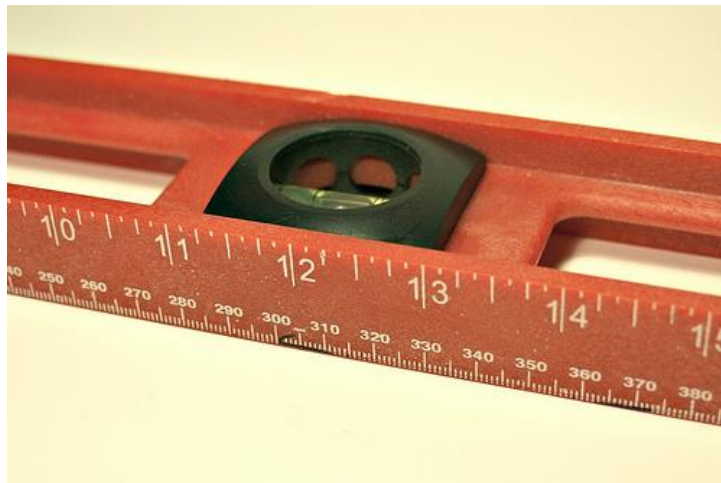
12. Ejemplos de posts publicados en el blog

En este anexo se muestran algunos posts a modo de ejemplo del tipo de contenido que se ha ido compartiendo a través de él. Los textos se muestran justificados a la izquierda tal como aparecieron originalmente.

1. Aspectos metodológicos

NIVELES DE PARTICIPACIÓN EN LA OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

10 de noviembre de 2017



Vamos con un post sobre **metodología**. Seguramente iré escribiendo más sobre este asunto a partir de ahora, ya que estoy de lleno en la redacción de ese capítulo de la tesis. Uno de sus ejes principales, en lo que a métodos se refiere, es el uso de [la observación participante, como ya he señalado antes en otros posts](#). Pues bien, para entender bien de qué hablamos cuando decimos que usamos esta metodología, me parecen muy útiles las diversas clasificaciones que diversos autores proponen.

Para nuestro caso, me quedo con una de las más referenciadas, que proviene de un artículo publicado en ¡1958! Ahí es nada la broma. Lo escribió Raymond L. Gold: [Roles in sociological field observations](#). En él proponía una clasificación muy lógica al emplear dos variables: **si se es o no miembro del grupo** y **si se comunica o no al colectivo investigado que se está llevando a cabo la observación**. Como consecuencia surgen cuatro diferentes tipos de observación participante:

1. El **participante completo**, miembro del grupo que se analiza y que oculta al colectivo su rol investigador.
2. El **participante observador**, miembro del grupo pero que comunica su rol investigador al colectivo.
3. El **observador participante**, que no es miembro del grupo o que adopta una membresía mínima y que comunica al colectivo su rol como investigador.
4. El **observador completo**, que ni es miembro del grupo ni hace saber al colectivo estudiado que lo está investigando.

Pues bien, ¿cuál es la postura que adoptamos en nuestra investigación? Has acertado: la de **participante observador**. Esto es así debido a que:

1. Formo parte tanto de la comunidad, ya que poseo una Orbea Oiz, como del foro de discusión, en la medida en que intervengo de vez en cuando.
2. Respecto a comunicar que estoy investigando, es algo que decidí desde el principio: primero lo puse en común con la persona que puso en marcha el foro y luego mediante un mensaje a toda la comunidad.

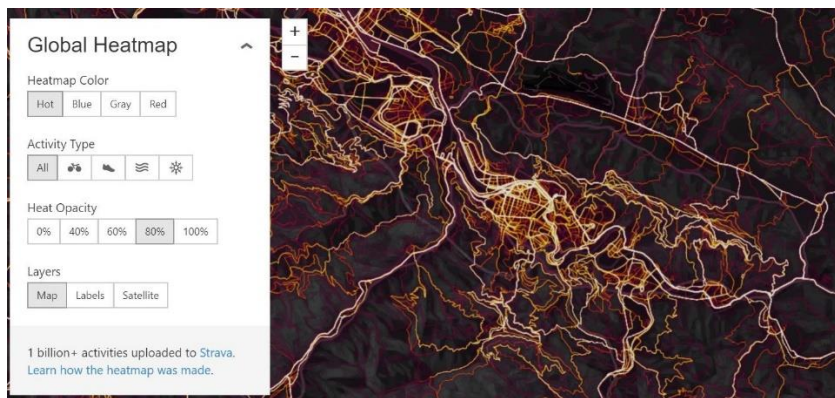
Pues eso, queda claro en nuestra investigación que actuamos como participante observador.

[La imagen es de HomeSpot HQ en Flickr.](#)

2. El sector de la bicicleta en general y del MTB en particular

QUIEN TIENE LOS DATOS TIENE EL PODER: STRAVA

3 de noviembre de 2017



El Gran Bilbao en el mapa de calor de Strava.

[Ya hemos hablado aquí antes de Strava. Los datos de crecimiento continúan imparables](#) y derivado de esto, los informes que son capaces de mostrar impactan. Es el caso del reciente [mapa cromático que muestra la intensidad de uso de Strava en el mundo](#). Este mapa de calor de Strava recibe los **datos individuales** de cada usuario, pero es en **el agregado** donde se convierte en un soporte para quienes tengan que planificar recursos en función del uso.

Strava es quien en estos momentos conoce el comportamiento de los usuarios. Olvida marcas, tiendas o lo que quieras. **Quien tiene los datos, cada vez más y con mayor profundidad, es Strava.** Tremendo, además, que tenga en marcha servicios Premium, pero es lo que hay. No es solo que tú le des los datos, sino que te cobra por el hecho de que puedas acceder a estadísticas más elaboradas. Un modelo de negocio, que, si les funciona, parece demoledor: por una parte usuarios individuales que pagan porque entienden que hay valor añadido en lo que reciben y, por otra, explotación de datos globales que pueden ser vendidos a otro tipo de clientes corporativos.

En la era del consumidor, quien mejor le conozca, lleva unas cuantas traineras de ventaja. Hoy en día es el caso de Strava, no hay duda. No importa que tu dispositivo sea Polar, Garmin o de cualquier otra marca. Cada vez hay más y más sincronización

con Strava porque ahí es donde está *la masa*. Allí están quienes te pueden servir de comparación y estímulo. Jugada redonda.

Hay que estar atento a cómo evoluciona este gigante. Hace tiempo que llegó al billón de actividades registradas. No es broma. **Un agente en el sector del MTB (lo que aquí investigamos) con el que hay que contar, sí o sí.** Y su poder e influencia son mayores cada día que pasa.

3. Actividades relacionadas con el doctorado

UN PAR DE SEMINARIOS QUE IMPARTIREMOS RELACIONADOS CON EL DOCTORADO

26 de septiembre de 2017



Aunque este curso estoy centrado fundamentalmente en la redacción de la tesis, de momento he apalabrado un par de seminarios relacionados con ella. El primero será en la Universidad de La Laguna, en el marco de [CESCO, la Cátedra de Economía Social y Cooperativa. Creada recientemente mediante un convenio con Caja Siete](#), está dirigida por Cándido Román Cervantes, mi director de tesis y profesor del Departamento de Dirección de Empresas e Historia Económica de la Universidad de La Laguna y actual vicedecano de Movilidad y Extensión Universitaria de la Facultad de Economía, Empresa y Turismo. Será el 9 de noviembre y la hemos titulado **“Orbea, una cooperativa con 175 años de historia que innova de la mano de sus usuarios”**. A medida que se aproximen las fechas ya daremos más detalles.

El segundo seminario lo impartiremos para la [Universidad Loyola Andalucía](#) y tendrá que ver con **el uso del blog como herramienta de apoyo para el doctorado**. En este caso ha sido a través de un buen amigo, Francisco José Cortés Martínez, director de la biblioteca de la sede de Córdoba. Bueno, y coordinador de [TransAndalus](#) (por cierto, en breve con nueva web), un proyecto pionero autogestionado de ruta para para bicicleta de montaña por todo el territorio andaluz, con más de 2.000 kilómetros. Diseñado por y para *bikers*.

Supongo que alguna otra actividad incluiremos para este curso académico, aunque todavía no están cerradas. Esta mañana en una reunión con mi codirector de tesis, David Sánchez Bote, me proponía preparar algo así como **un programa de 5S para quienes**

están en ruta hacia el doctorado. Viene a cuenta de los programas que ya imparto de [5S y 5S digitales de la mano de Euskalit](#). Le daremos una vuelta porque me haría mucha ilusión tratar algo así en las clases de metodología que se imparten en el doctorado. Anotado queda el asunto.

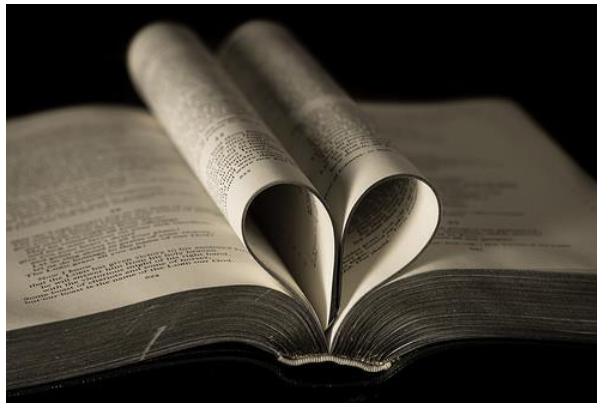
Y termino con un **evento que tendrá lugar el próximo 25 de noviembre** y en el que también tendré que hacer una pequeña ponencia sobre *las cosas del bloguear*. Pero todavía no puedo contar demasiado. Ya lo sabréis a su debido tiempo. Sorpresa.

[La imagen es de patrick janicek en Flickr.](#)

4. Reseña de artículo académico, libro u otro recurso de interés

PERSONALIZACIÓN DE PRODUCTO ONLINE E IDENTIFICACIÓN CON FABRICANTE

10 de octubre de 2017



Ha llegado a mis ojos un artículo muy interesante que se acaba de publicar. Viene firmado por Soyeon Kwon, Sejin Ha y Chris Kowal, investigadores que proceden respectivamente de las universidades de Korea, Tennessee y Michingan-Flint. Su título: [How online self-customization creates identification: Antecedents and consequences of consumer-customized product identification and the role of product involvement](#). Llega a través de la revista *Computers in Human Behavior*.

La tesis que plantean y que han validado con su investigación es simple pero poderosa (el subrayado es mío):

*This study mainly argues that **a successful online self-customization experience** goes beyond simply increasing a consumer's preference fit; **it provides an opportunity to develop a meaningful relationship with customers** by allowing them to embed their sense of self into the customized products and thus **identify themselves with the products**.*

No es solo que aumenta la satisfacción con el producto sino que permite ir más allá y concebir el producto como extensión del yo (teoría del *extended self*), [algo de lo que ya hemos hablado aquí en más de una ocasión](#). La identificación con el producto que ha podido ser personalizado por el consumidor (*customer-customized product*

identification) es una puerta de entrada que posee la marca para desarrollar un vínculo en el plano de la motivación intrínseca del individuo. **¿De qué forma la persona vuelca quien realmente es en determinados rasgos del producto?** No hay duda de que entramos en el terreno de lo simbólico, algo de lo que ya a mediados del siglo pasado se estableció cátedra con el artículo de [Sydney J. Levy](#) en la Harvard Business Review: [Symbols for Sale](#), una lectura obligatoria para comprender conexiones emocionales con productos y servicios.

Los autores del artículo que cito al principio acuden a la teoría de la identidad ([social identity theory](#)) y a la del extended self para identificar dos factores presentes en la customización online:

- la **congruencia entre los valores** que evidencia esa personalización online y los de la propia persona
- la **capacidad distintiva** que el producto personalizado aporta para que sea percibido como único

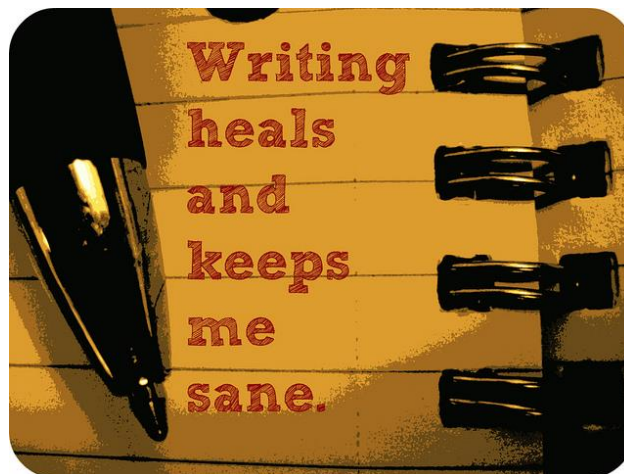
En fin, que ya sabéis que de vez en cuando apporto referencias en este blog de algunos papers que me parecen de especial interés y este me lo ha parecido. 😊

[La imagen es de Barney Moss en Flickr.](#)

5. Sobre el proceso de escritura de la tesis doctoral

RUTINAS PARA ESCRIBIR UNA TESIS DOCTORAL

17 de noviembre de 2017



Supongo que cada cual tendrá que buscarse la manera en la que consigue generar una **rutina de escritura** suficiente como para terminar con la tesis doctoral. Es decir, no creo que exista una manera sino que **cada cual, de acuerdo con sus hábitos, tendrá que encontrar la suya**. Y que funcione, claro. Por eso este post no tiene tanto de receta cuanto de ejemplo. Comparto algunas de mis rutinas por si a alguien le pueden inspirar.

En primer lugar, **¿cuándo tengo la mente más despejada y en mejores condiciones?** A partir de las cinco de la mañana. Esa es la hora a la que me levanto, incluyendo fines de semana. Esa es la hora en la que más a gusto escribo. Tranquilidad, foco en el asunto, sin interrupciones. Sí, desde las cinco hasta las ocho es un buen momento. Pero también

es cierto que la inspiración es caprichosa y a veces llega a otras horas. El caso es no dejarla pasar. No obstante, como digo, si hay que elegir, **me quedo con la primerísima hora de la mañana.**

Llevo ya tiempo jugando con el **avance en el número de palabras que contiene el documento** que estoy escribiendo para la tesis. Ahora mismo, por ejemplo, vamos por las **90.341**. Eso dice Word. Yo lo traslado a una hoja de cálculo para disponer de **una herramienta que me permita ver que sí, que progresamos adecuadamente.** Veo el horizonte, hasta dónde debería más o menos llegar, lo que falta, lo que ya hemos recorrido, el ritmo y cosas así. Existe un flujo, pero necesito cuantificarlo, para mi tranquilidad y también como exigencia.

Una tercera rutina tiene que ver con el [gestor bibliográfico](#). **Siempre abierto, siempre al rescate cuando hay que buscar quién dijo qué y dónde lo dijo.** Es un asistente fenomenal que indexa y que está ahí para darle respaldo académico a lo que escribimos. No podría escribir sin el gestor abierto. Las fuentes están clasificadas con sus etiquetas correspondientes, pero reconozco que muchas veces tengo que recurrir al buscador que lleva integrado porque ¡no soy capaz de recordar todo lo que uno va leyendo!

Cada capítulo lleva su plan de entrega. Lo acordé con mi director y codirector y me sirve para saber que hay hitos que no debo olvidar. Los compromisos son los compromisos y están ahí para cumplirlos. Sé que a lo mejor me vuelvo demasiado cartesiano y hasta un tanto ridículo, pero no me puedo permitir usar más tiempo del que he previsto. Bastante es ya como para que se nos vaya de las manos.

Me gusta escribir pero la constancia que requiere componer un documento tan largo necesita de **pequeños hitos intermedios.** En algún momento he manejado listas de **objetivos parciales dentro de cada capítulo, normalmente asociados a partes de esos capítulos.** También me parece fundamental disponer del dibujo completo del documento. Siempre **trabajo con el [panel de navegación](#) de procesador de textos abierto** para moverme rápido de una sección a otra del libro.

En fin, como decía, ni quiero ni debo sentar cátedra, pero es cierto que cada cual deberá encontrar su modo. El mío va por aquí. Sabremos si ha funcionado el día que entreguemos la tesis y nos den el visto bueno. Hasta entonces, solo son buenas intenciones :-)

[*La imagen es de Denise Krebs en Flickr.*](#)

6. Aspectos personales del autor y su práctica del MTB

REUNIÓN DE LA ASOCIACIÓN TRANSANDALUS

6 de octubre de 2017

Entre mis diversas actividades alrededor de la bici de montaña una a la que le tengo especial cariño es la que tiene que ver con la [TransAndalus](#). El [15 de julio de 2009 comencé a recorrerla](#) y pude terminar sus más de 2.000 kilómetros dos años después, en la semana santa de 2011, en concreto el 27 de abril de ese año (y [en curioso sitio, por](#)

[cierto](#)). Salí de Antequera, en Málaga, e hice la ruta en varios tramos hasta llegar a ese mismo lugar del que partí. La experiencia fue de las mejores que he tenido y todavía creo que algún día la haré de nuevo, pero ¡de seguido! Tiempo al tiempo.



La TransAndalus es **una ruta de bikers para bikers**. El concepto es sencillo: gente que andaba en bici de monte por distintas zonas de Andalucía se pudieron poner de acuerdo para diseñar una ruta perimetral por todo el territorio andaluz aprovechando la riqueza de sus espacios naturales y su diversidad. Con un criterio básico: **siempre que se pueda al margen del asfalto**. Para ello se sirvieron de **Internet como herramienta de coordinación** (la que había hace 15 años) y poco a poco el proyecto fue tomando cuerpo. La idea provenía de [Juan Manuel Muñoz Luque](#) y de [Antonio Abellán](#), a quienes se suele referir como *padres de la criatura* (y en la actualidad enfrascados en su particular proyecto: [gravel café](#)). Fue retomada por [Fran Cortés](#), quien de facto es el coordinador de esta maravilla. Por supuesto, hay más gente *en el lío*. Mientras escribo esto la web está en pleno proceso de renovación y en breve tendrá un lavado de cara espectacular.

Explico lo anterior porque este fin de semana tenemos reunión de la asociación en [Cortegana](#), en la sierra de Huelva. Ya veis, yo que vivo en Bilbao, soy miembro de la TransAndalus. La geografía no impide estas cosas. Ni las impedirá. Más o menos cada año tenemos reunión. Es un momento para charlar con colegas sobre el proyecto, compartir unas risas y disfrutar, en su más amplio sentido, del reencuentro anual.

En la tesis doctoral uno de los elementos recurrentes es la necesidad de **entender la cultura ciclista**. Las personas usuarias conforman un conglomerado de muchas tribus con muchos matices. Esta diversidad complica el vínculo entre marca y usuario, pero al mismo tiempo lo hace más interesante de analizar. Alrededor de la TransAndalus se mueve un conjunto de usuarios muy peculiar, **vinculados a la bicicleta de montaña desde perspectivas diversas**. Es una riqueza que conviene poner en valor: la diversidad conduce a un consenso básico muy relevante.

Bueno, ya que estoy ahora mismo de camino a Cortegana no quería dejar la ocasión de publicar en este blog del doctorado un pequeño reconocimiento a quienes han hecho posible esta ruta. Y sí, aparecerá en la página de *Agradecimientos* de la tesis, cómo no



13. Caso docente

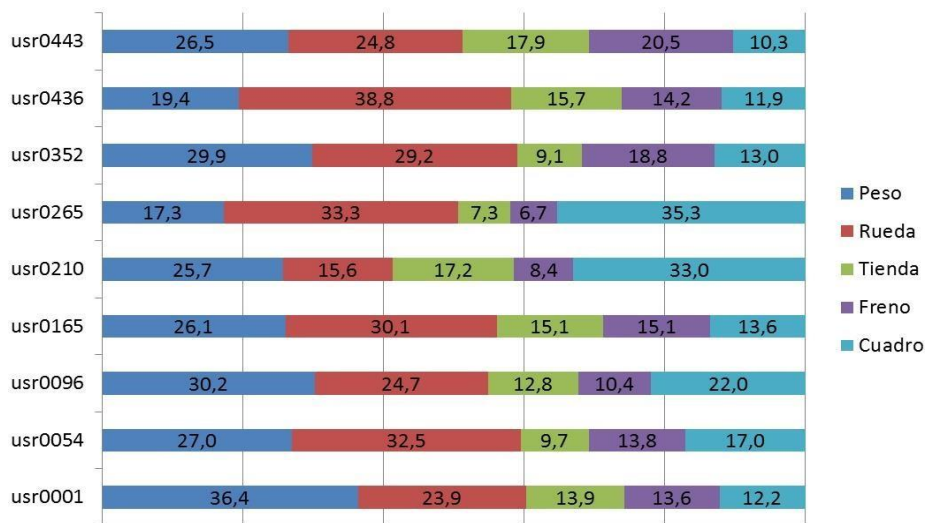
¿De qué nos sirven 33.000 mensajes?

- ¿33.000 mensajes? ¿Sobre la Orbea Oiz? -preguntaba incrédulo el responsable de desarrollo de producto, Jon Alkorta. ¿33.000 mensajes en el hilo de la Oiz? ¿De un solo modelo de bici de montaña de doble suspensión enfocada a rally y cross country ya llevan más de 33.000 mensajes? Tremendo, ¿no?
- Sí, el caso es que ya sabes que en ForoMTB hay un apartado específico para abrir lo que llaman “censos” de bicis. Un usuario cualquiera decide a iniciativa propia abrir un hilo de discusión que tiene que ver con un modelo específico de bici de montaña. Y en nuestro caso ha sido un tal *darids* quien lo abrió en julio de 2014. Desde entonces son ya más de 33.000 mensajes los que se han intercambiado en ese hilo -quien contestaba era el director de marketing, Asier Perurena.
- De todas formas, ya me imagino que la mayor parte no servirá de nada, ¿no?
- No lo sé, hay de todo. Ya sabes que andamos revisando lo que se dice en Internet de cada modelo y de la marca en general, pero no es fácil hacer seguimiento detallado. No obstante, en este caso, no sé, parece algo digno de analizar, la verdad. Por los datos que manejamos es el foro que más visitas y mensajes genera en la actualidad dentro de ForoMTB. Más que los de la Specialized Epic, la Scott Spark o incluso que la Cannondale Scalpel SI.
- Joder, ¿en serio?
- Como lo oyes. La media de mensajes al día es de casi 40 y algo más de 2.000 visitas al día. Echa un vistazo a esta tabla comparativa.

Modelo	Visitas/día	Mensajes/día
Orbea Oiz	2.082	37,4
Specialized Epic	1.449	19,1
Scott Spark	666	11,4
Cannondale Scalpel SI	1.568	22,5

- Pues sí que es para darle una pensada a todo esto. Aunque siempre andáis con lo de Internet para arriba y para abajo, pero a la hora de concretar, ¿qué? ¿Con quién hablamos? ¿Cuánta gente hay en ese foro?
- Son algo más de 600 los usuarios que participan, aunque, como siempre, diez o quince son los que *cortan el bacalao*.
- ¿Habéis comentado con los de LISTEN&GO?
- Sí, ya les hemos dicho que monitoricen ese foro de manera más intensiva, aunque es complicado porque al final con tantos modelos como tenemos en el mercado y tanta conversación en redes sociales es muy difícil que nos aporten datos concretos. Haría falta dedicación también por nuestra parte.
- La verdad es que esta gente de los foros es complicada de gestionar. Siempre andan a sacar el más mínimo defecto y, como siempre, cualquier pequeño problema lo exageran

- Ya, pero también hemos descubierto que no todos los usuarios hablan por igual de todo. Por ejemplo, fíjate en esta otra tabla en la que tienes a los usuarios más activos del foro. ¿Ves? Cada uno habla más intensamente de ciertas cosas, supongo que las que le interesan.



- Vale, ya veo que hay matices. No sé, déjame darle un par de vueltas. Ya hablamos otro día.

Era sábado y se acababa de levantar. Con el desayuno delante, la conversación con Jon Alkorta le daba vueltas en la cabeza a Asier Perurena. Le veía, por una parte, tremendamente motivado para mejorar aún más la bici para la nueva gama anual que saldría dentro de medio año, en julio. El tremendo éxito en ventas y en críticas especializadas era un hecho. La Orbea Oiz se había hecho un hueco espectacular en el mercado. La empresa estaba desbordada en cuanto a nuevos pedidos y sabían que los usuarios eran parte fundamental de ese éxito. En este caso habían conformado, al margen de la marca, una auténtica comunidad dentro de ForoMTB. Pero, por otro lado, como siempre, le veía a Jon temeroso de que los usuarios tomaran un poder desmedido. Él sabía que no siempre lo que proponían era lo mejor desde el punto de vista de ingeniería.

Desde la dirección general ya llevaban un tiempo con la idea de dar un golpe encima de la mesa y poner en marcha alguna iniciativa destacada de cocreación con usuarios. De hecho, ya lo habían hecho con la gama All Use, enfocada hacia un segmento medio-bajo. Pero el caso de la Oiz era distinto. Era uno de los buques insignia de la empresa y en general, los usuarios eran gente que después de gastarse 2.000, 3.000 o hasta 6.000 euros, era exigente. De eso no había duda.

El director general le había pedido una propuesta de cocreación con usuarios de la Orbea Oiz ya que todos en la empresa eran conscientes de que ese foro de discusión en ForoMTB era una especie de diamante en bruto. Pero también una potencial bomba de relojería, pensaba Asier, si no hacían las cosas bien. Las críticas se retroalimentan en Internet y a veces se producen incendios sin que uno sepa muy bien por qué comenzó el fuego.

A la hora de pensar en el esquema de la propuesta a hacer a la dirección general, Jon había anotado estos puntos:

- ¿Cómo contactar con el foro? ¿Presentándose en él como Orbea y explicando lo que se quería hacer? ¿Seleccionando a algunos usuarios, pero sin intervenir oficialmente en él?
- ¿En torno a qué ponerse a trabajar con los usuarios? ¿Mejor elegir algún tema en especial o comenzar con un folio en blanco?
- ¿Convendría trabajar primero online y luego offline? ¿Solo online? ¿Solo offline?
- Si se planteaba algún tema concreto de cocreación: ¿qué tipo de herramientas se deberían poner a disposición de los usuarios?
- ¿Habría que pensar en algún contrato de confidencialidad o algo parecido con los usuarios si se les invitaba a trabajar en fábrica?

Algo le decía que estaban ante una gran oportunidad, que por aquí iba el futuro. Tenían que trabajar con los usuarios y de alguna forma cocrear con ellos, pero ¿cómo? Decidió coger la bici para ver si pedaleando por el monte entraba en “flujo” -había leído a Mihály Csíkszentmihályi- y le venía alguna idea. Abrigado porque fuera hacía frío, bajó al garaje, revisó rápidamente el engrase de la transmisión y comprobó por si notaba alguna cosa rara en la bici antes de salir. Todo en orden. Antes miró a ver quién de la grupeta iba a salir ese sábado en bici. Los de siempre. Incluyendo a Miren y Ana. Valientes ellas.

Echó un último vistazo en Tapatalk, la app en la que consultaba el foro de la Oiz y leyó este mensaje:

Llevo un año y dos meses esperando este momento, el de volver a tener una mtb y desde el primer momento la oiz era la favorita, ya lo dice el dicho, un clavo quita a otro clavo, la mía casi la doy por perdida así que voy a por otra igual, o mejor dicho, mejor. Mis amigos llevan un año saliendo a la montaña sin mi ¿Se imaginan lo desesperado que estoy por coger otra? Pues les voy a decir una cosa, después de ver los modelos presentados, voy a esperar a finales de año para ver si Orbea integra el programa Myo con la Oiz, y es que yo las bicis las disfruto en las rutas, pero también me entran por los ojos, y estas no me entran. He tenido tres orbeas y esta sería mi cuarta, así que soy fiel a la marca, pero si no me gusta a otra cosa mariposa.



Foro: <http://foromtb.com/threads/censo-orbea-oiz-29-27-5-2015.1161519>

Orbea Oiz: <https://www.orbea.com/es-es/marcas/oiz/>

14. Salida en bicicleta de montaña tras el taller 11S

Se incluyen algunas fotografías de la salida en bicicleta de montaña en la tarde del 11 de septiembre, tras la comida posterior a la celebración del taller 11S.



15. Graphic recording del taller 11S

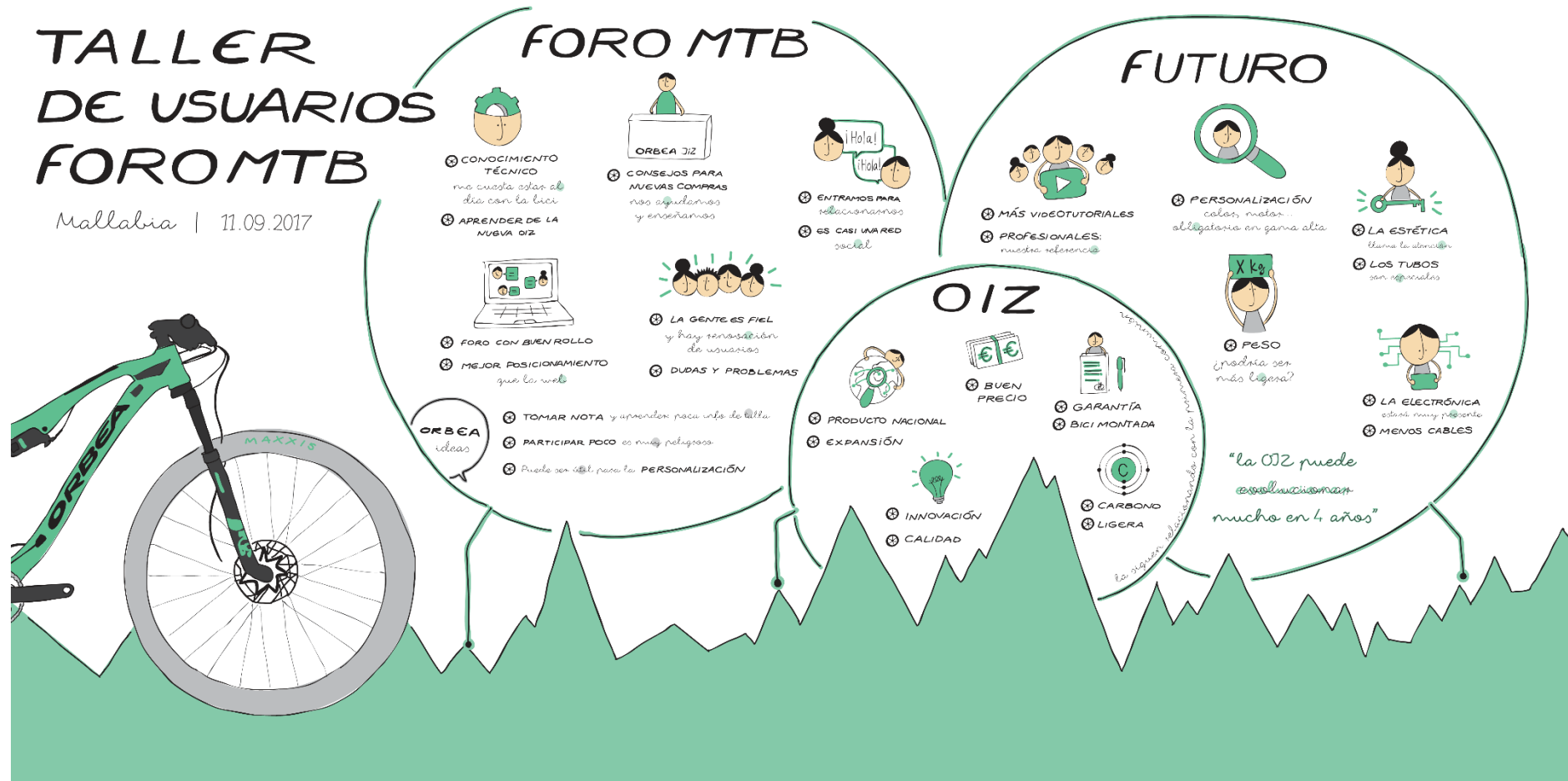
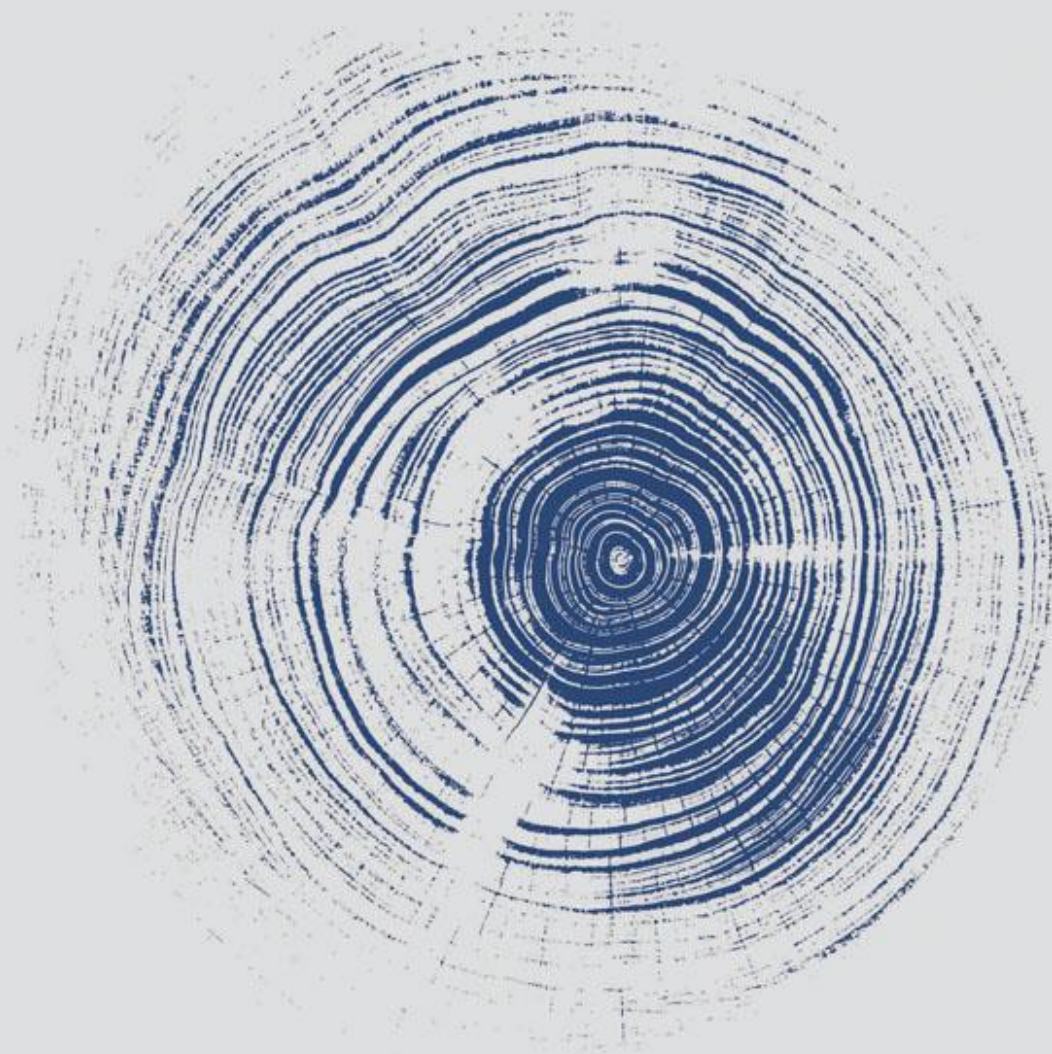


Ilustración 38. Graphic recording del taller 11S.
Fuente: Make It Visual.



ENPRESAGINTZA
FAKULTATEA

FACULTAD DE
EMPRESARIALES