

CASOS EMPRESARIALES

21. CASO DE ESTUDIO. EL EXITO DE HARLEY DAVIDSON



Imagen tomada de <http://www.adictoalmotor.com/wp-content/uploads/2008/03/harleydavidsonlogo.gif>

Por Josef Schinwald

Para la gente una cosa es comprar un producto o servicio, y otra muy distinta es tatuarse un logo en sus bíceps.

¿Existe otra compañía en el mundo, además de “Harley-Davidson Motor Company”, que trabaje duramente para entablar relaciones genuinas con sus clientes? Harley-Davidson es una compañía de lealtad excepcional creada por el patrón de interacciones con sus clientes. ¿Cuán fácil es para sus clientes interactuar con usted? ¿Podría usted reinventar la experiencia del cliente de manera que se reforzara el sentido de afiliación que el cliente tiene con su compañía y sus productos o servicios?

William Harley y Arthur Davidson, ambos con 20 años de edad construyeron su primera motocicleta en 1903. El primer año, la producción total fue de sólo una motocicleta; en 1910 la compañía vendió 3200. Películas tales como “Easy Rider” hicieron de las Harley un ícono cultural y pronto la compañía atrajo gente que amaba la mística del chico malo, la voz ruidosa y el rugido distintivo, poderoso, y fuerte de los motores. La moto Harley sonaba como ninguna otra en la calle y hasta Elvis Presley y Steve McQueen tuvieron que montar una también.

CASOS EMPRESARIALES

La “Harley-Davidson Motor Company” tuvo momentos buenos y momentos malos. A veces, los malos parecieron conducirla directamente a la bancarrota. En los sesenta, Honda, Kawasaki, y Yamaha invadieron el mercado norteamericano; y cuando las ventas en Harley-Davidson cayeron drásticamente, debido a la mala calidad e incremento en la competencia, la compañía comenzó a buscar compradores. Los nuevos dueños, sin embargo, sabían poco o nada acerca de cómo restaurar la rentabilidad en una compañía de motocicletas. Harley-Davidson es el último fabricante de motocicletas que queda en los EEUU. A pesar de que los números parecían impresionantes, en 1979 un récord de más de 50000 motos, la calidad era tan mala que los comerciantes tuvieron que poner cartón debajo de las motos en las salas de exposiciones para absorber el aceite que se saltaba de los motores.

Daniel Gross, en su libro *Forbes Greatest Business Stories of all Times*, nos dice cómo en 1981, con la ayuda del Citibank, un grupo de ejecutivos de Harley-Davidson inició negociaciones para adquirir de nuevo la compañía y rescatarla de la bancarrota. Entre los ejecutivos estaba William Davidson, el nieto del fundador Arthur Davidson, que se sumó a la firma en 1963. En una clásica compra apalancada, juntaron 1 millón de dólares cada una y tomaron prestados 80 millones de dólares, de un consorcio de bancos liderado por el Citibank.

El equipo de rescate de Harley de ejecutivos leales sabía que los fabricantes de motocicletas japonesas estaban muy avanzados en lo que a calidad de gerenciamiento se refería. Tomaron, entonces, la audaz decisión de visitar una planta de Honda. Paradójicamente, los japoneses habían aprendido gerenciamiento de calidad de los norteamericanos: Edward Deming y Joseph Juran, los padres del movimiento. Allí, ese nuevo acercamiento de gerenciamiento fue rechazado por los fabricantes norteamericanos hasta que fue llevado a Japón, en donde estaban entusiasmados por aprenderlo e instrumentarlo. Pero pronto con Harley Davidson Motor Company volvió a cerrarse el círculo.

Después de hacer un inventario justo-a-tiempo y dar participación a los empleados, los costos en Harley habían caído a un nivel tal que la compañía sólo necesitaba vender 35000 motos en vez de las 53000 anteriores para cubrir los gastos. Sus “lobbies” en Washington también ayudaron; las tarifas de importación fueron incrementadas provisionalmente del 4 al 40 por ciento para motos japonesas: un gran respiro, que la única empresa norteamericana de motocicletas que quedaba necesitaba urgente para su recuperación.

Visitar una planta de fabricación de motocicletas japonesa y hacer “lobby” en Washington por tarifas de importación fueron medidas arriesgadas de los ejecutivos de Harley en su intento de generar de nuevo rentabilidad y crecimiento para la compañía. Otras medidas, muy estratégicas fueron las campañas exclusivas de “marketing” y del diseño de la marca de la compañía. Estudios mostraron que aproximadamente el 75% de los clientes de Harley hicieron repetidas compras. Los ejecutivos reconocieron un patrón que sirvió para reiniciar la estrategia global de la compañía. Lo que se necesitaba era encontrar una manera de apelar a la extraordinaria lealtad de sus clientes, y la encontraron creando una

CASOS EMPRESARIALES

comunidad que valoraba más la experiencia de montar por las calles que el producto.

El auspicio Harley Owners Group fue una de las más creativas e innovadoras estrategias para crear una experiencia alrededor del producto, y ese es el nuevo paradigma que los ejecutivos de Harley promovieron y que ya estamos viendo cada vez más también en otras industrias. La compañía comenzó a organizar “rallíes” para llevar la experiencia Harley a potenciales nuevos clientes y reforzar así la relación entre miembros, comerciantes, y empleados. El Harley Owners Group se volvió inmensamente popular y permitió que los poseedores de motocicletas se sintieran como una gran familia. En 1987 había 73000 miembros registrados. Ahora Harley tiene no menos de 450000 miembros.

En 1983, la compañía lanzó una campaña de “marketing” llamada SuperRide en la que más de 600 representantes invitaron a la gente a probar una Harley y 40000 potenciales nuevos clientes aceptaron la invitación. De ahí en más, muchos clientes de Harley no sólo estaban comprando una motocicleta cuando compraban una Harley; estaban comprando “la Experiencia Harley”.

Harley-Davidson le ofreció a sus clientes una afiliación gratuita por un año a un grupo local de motociclistas, publicaciones sobre motocicletas, recepciones privadas en acontecimientos motociclísticos, seguro, servicio de emergencia al costado del camino, facilidades de alquiler durante las vacaciones y un montón de otros beneficios para sus miembros. El diseño de la marca de la experiencia, no sólo del producto, le ha permitido a la firma expandirse captando valor, incluyendo una línea de ropa, un negocio de repuestos y accesorios, plumas estilográficas y la tarjeta Visa Harley Davidson.

Si usted analizase la lista de compañías que provocaron los mayores retornos de inversión durante los 90, descubriría Harley Davidson. Sólo unas pocas compañías han sido exitosas al inventar nuevos modelos de negocios, o en reinventar modelos de negocios ya existentes. Harley Davidson pasó de proveer motocicletas a motociclistas antisociales a vender un estilo de vida a los que querían ser “chicos malos” en la crisis de los cincuenta. Tradicionalmente, los dueños de motos Harley-Davidson venían de las clases obrera y media, pero como la calidad y los precios de las motos de los “chicos malos” aumentaron, y con un “marketing” energético, la compañía pronto atrajo una categoría diferente de compradores: ahora un tercio de los compradores de Harley son profesionales o gerentes y un 60% son graduados universitarios. Los nuevos segmentos de clientes de Harley son Rolex motociclistas. Los hell’s angels (ángeles del infierno) ya no practican más el deporte. Ahora son grupos de contadores, abogados y doctores. Las mujeres también constituyen una buena parte de los nuevos motociclistas y los clubes exclusivos para mujeres motociclistas están apareciendo por todo el mundo.

El futuro parece brillante para la firma de motocicletas norteamericana: de acuerdo con The Economist, el total de las ventas en los EEUU aumentó más de un 20% en el 2000. Más de 650000 nuevas motocicletas fueron vendidas en EEUU el mismo año, y 539000 el año anterior. Los compradores de motos gastaron aproximadamente \$5.45 billones en nuevas motos en el 2000.

Esté alerta y compréndalo tan rápidamente como pueda: el nuevo acercamiento de marca

CASOS EMPRESARIALES

consiste en vender un estilo de vida, una personalidad; el nuevo paradigma de marca se basa en apelar a las emociones y será cada vez más acerca de crear una experiencia alrededor del producto. Gerentes y ejecutivos de marca necesitarán un nuevo par de lentes, porque las reglas han cambiado, y también las oportunidades para maximizar rentabilidad y crear valor en el proceso. No obstante, la mayoría de las compañías continúa siguiendo campañas publicitarias tradicionales y parece ignorar que los medios se han fragmentado en cientos de canales de cable, miles de revistas y millones de páginas de Internet.

Los consumidores ya no son blancos seguros para los comerciales; están buscando nuevas experiencias. Ya sea el aura del chico malo de la experiencia de montar una "Harley", la exquisita experiencia del café en los cafés Starbucks, o la activa participación en comunidades de Red, cada vez más compañías necesitarán seguir esos creadores adelantados del nuevo diseño de marca. Deberán observar en la dinámica de sus relaciones con los clientes, la naturaleza de su interacción. Tendrán que preguntarse algunas cuestiones serias "fuera de la caja", si quieren moverse con el valor que está cambiando debido a las nuevas condiciones del mercado.

El diseño de la marca ha cambiado junto con las campañas de "marketing" y de publicidad. Nueva variabilidad entre los clientes, heterogeneidad donde antes había un grupo homogéneo de clientes, estratificaciones sociales recientemente surgidas entre los consumidores, nuevas preferencias y nuevos estilos de vida están aquí para quedarse; mejor que nos acostumbremos a ellos, hasta sí, hasta que algo cambie otra vez, y quede asegurado. Así será. Recuerde: las compañías que están creando nueva riqueza, no sólo están siendo mejores: están siendo diferentes. ¡Alucinantemente diferentes!

Preguntas guía de estudio:

1. James Webb Young observó "que una idea no es ni más ni menos que una nueva combinación de viejos elementos." Identifique los elementos conocidos de las nuevas ideas de negocios en la Harley Davidson Motor Company.
2. De acuerdo con Joel Arthur Barker, "un nuevo paradigma es una nueva serie de reglas que define nuevos límites para alcanzar el éxito." En el caso de Harley Davidson, rompió las reglas de estrategias de ventas tradicionales basadas en productos y en nuevas características. Explique cómo y por qué tuvo éxito.
3. Gary Hamel, estratega de negocios y autor de *Leading the Revolution*, dice "para innovar usted necesita detectar los absurdos que nadie ha detectado, hacer la pregunta estúpida que nadie ha hecho, tomar un parámetro de performance existente y empujarlo tan lejos que de repente ha iluminado una nueva posibilidad". Pregúntese cuán absurdo hubiese sido en los 60, cuando los Hell's Angels (Angeles del Infierno) todavía practicaban el deporte, imaginar que abogados, contadores, managers y mujeres serían los clientes más rentables para la Harley Davidson Motor Company.

CASOS EMPRESARIALES

4. Lorenzo Zambrano con otros altos ejecutivos de Cemex visitaron las plantas de FedEx para estudiar cómo habían resuelto problemas de comunicaciones y de logística de manera tan superior. Harley Davidson Motor Company fue a estudiar una planta de Honda para aprender el Total Quality Management (management de calidad total) y cómo su competidor consiguió esa calidad superior en su producción. Piense en tres razones por las cuales la gran mayoría de las compañías no aprenden “desde afuera hacia adentro”.
5. Harley Davidson aplicó varios paradigmas de ganancia nuevos a su modelo de negocios, la “redefinición de clientes” y el nuevo patrón de transformar “productos en una experiencia” por ejemplo. Nombre otras empresas con al menos un nuevo paradigma de ganancia similar.
6. Identifique una industria o negocio donde uno de los nuevos paradigmas de ganancia de Harley Davidson pudo aplicarse, pero todavía no se ha descubierto.