

HARLEY-DAVIDSON Aplicación del concepto de marketing en un mercado cambiante

En la década de 1950, los motociclistas adquirieron la imagen de “facinerosos”. La opinión general era que las personas respetables no poseían motocicletas y aquellos que lo hacían eran o miembros de una banda o redes. Marlon Brando confirmó este estereotipo en la película *The Wild Ones*. En esa época, el principal fabricante de motocicletas en los EEUU era Harley-Davidson (H-D) y su poderosa ‘HarleyHog’. fácilmente identificable, se relacionaba con esta imagen negativa.

Honda entró a los Estados Unidos a fines de la década de 1950, decidida a expandir el mercado de motocicletas mediante la asociación de su producto con diversión sana y limpia. Su lema de publicidad: “Se conocen a las mejores personas en una Honda”, aparentemente tocó la cuerda sensible de los consumidores. Las ventas de las pequeñas motocicletas crecieron con rapidez y entraron al mercado nuevos competidores como Yamaha, Kawasaki y Suzuki. Junto con las ventas se amplió la variedad de productos para incluir motocicletas para carretera y otras para la ciudad. Un tipo que tuvo gran aceptación cuando los consumidores comenzaron a cambiar sus equipos fue la motocicleta superpesada. Esta categoría estaba dominada por Harley-Davidson. En 1969 HD vendía 15.000 motocicletas al año. Para 1975 esa cifra había aumentado a 75.000 unidades, lo que representaba un 75% de participación en la categoría de superpesadas.

Sin embargo, la posición de Harley se estaba deteriorando. La calidad de su producto había disminuido mucho y sus motores eran anticuados en comparación con los modelos japoneses. AME, propietaria de la compañía, nombró a Vaughn Beals para invertir esta tendencia. Uno de sus primeros actos fue pedir al vicepresidente de diseño, William G. Davidson, nieto de uno de los fundadores de la empresa, que ideara algunos modelos nuevos. Davidson, un motociclista a quien le agradaban las chaquetas de piel negra y los pantalones de mezclilla, pasaba bastante tiempo con los aficionados de Harley. Él había creado la Super Glider, un modelo de gran éxito que recordaba la apariencia de las motocicletas Harley modificadas por sus propietarios. Siguiendo su consejo, se introdujeron varios otros modelos, incluyendo la Low Rider, con manubrios bajos, un asiento bajo y una pintura especial. Estas variaciones fueron, fundamentalmente, superficiales. Como dijo Davidson: “Los motociclistas clasifican la Harley en un punto muy alto, allá arriba junto con la maternidad y Dios y no quieren que juguemos con eso. A pesar de ello, los cambios le dieron tiempo a la empresa para mejorar el producto básico.

En 1981, Beals y otros 12 ejecutivos de Harley le compraron la compañía a AME en una compra apalancada. En esa época, las ventas aún iban bien, pero la participación en el mercado había declinado a un 30% en el segmento de las superpesadas debido a que los japoneses continuaban añadiendo modelos. Beals se dedicó a reformar la compañía, comenzando con la producción. Se introdujo el concepto de administración en equipo y se puso en práctica un sistema de producción justo a tiempo (Jat). Se capacitó a los empleados sobre técnicas para supervisar y controlar la calidad y se instruyó a los proveedores para que trabajaran más estrechamente con producción. A pesar de las mejoras en el producto, la participación del mercado continuó disminuyendo, llegando hasta el punto más bajo en todo su historial: 23% del mercado de las superpesadas. En 1982, la empresa perdió 25 millones de dólares debido a que los costos de las mejoras en producción no se compensaron con mayores ventas.

H-D tuvo que convencer a los posibles compradores de que había solucionado su problema de calidad.

Para hacerlo, la compañía dedicó 3 millones de dólares a un programa único llamado SuperRide. Los anuncios en televisión invitaban a los motociclistas a visitar cualquiera de los distribuidores de las 600 H-D para un paseo en la nueva Harley. En tres fines de semana, los consumidores, la mitad de los cuales eran propietarios de otras marcas, dieron 90 000 paseos. Aunque el costo del programa no se recuperó de inmediato, muchos de los que dieron los

paseos regresaron en uno o dos años, cuando ya estaban listos para comprar. SuperRide demostró ser tan exitoso en obtener ventas que H-D lo ha continuado.

Para desarrollar una relación más estrecha con sus clientes, H-D creó el Harley Owners Group (HOG). HOG tiene más de 100 000 miembros, publica un boletín bimensual y lleva a cabo eventos semanales de motocicletas en todo el país, desde abril hasta noviembre. Para respaldar el credo de la compañía; 'la venta comienza después de la venta', la administración de H-D utiliza HOG para mantenerse en contacto con el mercado.

En 1988, HD celebró su 85 aniversario con una fiesta en Milwaukee, ubicación de las oficinas centrales de la empresa. Mediante la solicitud de un donativo de 10 dólares para obras de caridad, se invitó a todos los motociclistas incluso a aquellos que no tenían Harley) y 40 000 aceptaron.. Llegaron grupos desde tan lejos como Orlando y San Francisco. Al frente de cada uno venía un ejecutivo de HD. A lo largo del camino, los ejecutivos subastaron artículos importantes de Harley para obtener fondos para obras de caridad. Beals incluso vendió la hebilla de peltre de su cinturón y llegó a Milwaukee sosteniéndose los pantalones con una soga. El evento incluyó entretenimientos musicales y actividades como una carrera lenta: la última motocicleta en cruzar la meta sin detenerse ganaba. El evento, que obtuvo medio millón de dólar para obras de caridad, reunió a miles de motociclistas que pudieran charlar sobre los productos HD, mirarlos y probarlos. Esto no sólo reforzó su lealtad a la marca sino que también contribuyó a una imagen más positiva para la industria.

La estrategia parece estar funcionando. HD terminó el año de 1989 con ventas de 800 millones de dólares y una participación del 59% del mercado de las superpesadas.

Mirando hacia el futuro, H-D y el resto de la industria se enfrentan a algunas consideraciones importantes. Los compradores de motocicletas de la década de 1960 eran muchachos en edad universitaria. En la actualidad, tienen más de 40 años y el grupo escogido de compradores de motocicletas: hombres entre 15 y 24 años de edad, es mucho más pequeño. Además, se enfrentan a una mayor competencia para obtener los dólares para recreación al aire libre de los vehículos de tracción en las cuatro ruedas, R-V y botes.

Algunas personas en la industria sienten que quines se ha debilitado la imagen más suave creada en la década de 1960, debido a que muchos de los paseantes recreacionales perdieron interés y los fabricantes desarrollaron más quinas más poderosas, que resultaran atractivas para los verdaderos aficionados entusiastas. Sin embargo, una encuesta realizada por Honda sugiere que los consumidores no tienen una actitud negativa hacia la motocicleta (y no piensan en ella). El problema quizá sea que el público en general no ha observado un cambio apreciable en la motocicletas durante años.

Las motocicletas también han experimentado aumentos de precios que pudieran sorprender al consumidor que no haya estado en el mercado durante un tiempo. Inclusive las más pequeñas cuestan por lo menos 2.500 dólares y las grandes pueden llegar a mucho más de 10 000 dólares.

Por último, está el tema de la seguridad. La tasa de mortalidad en motocicletas es cuatro veces mayor a la de los automóviles de pasajeros. No sólo se le presta más atención a los riesgos de viajar en motocicleta, sino también es probable que los consumidores en los segmentos de más edad del mercado estén más conscientes de los peligros.

PREGUNTAS

1. ¿Cómo repercutieron sobre Harley-Davidson los cambios en el ambiente del marketing?
2. ¿Cómo aplicó Harley-Davidson el concepto de marketing en su cambio exitoso?
3. ¿Qué debe hacer la compañía en la década de 1990 para continuar con su éxito'?

'Basado en How Harley Beath Back tlw Japonés. en FOTH4,Te. 25 de sept.. 1989 Pp. 15543; 'Personal Investing Hogs on Wheels. de Sarah Smith. en *Fortune*, 10 de abril. 1989, pp. 38-39; 'Motorcycle Makers Emphasize Safety jo Sales Pitch", de Toro Incantalupo. en *TiteColoradoan*, 24 de septiembre. 1989. p. 6. y "Honda Hopes to Win New Riders by Emphasizing Tun of Cycles en *Marketing New*. 28de agosto. 1989. p. 6.