

No sólo moto

¿ Conoce alguna empresa que pueda presumir de que sus clientes lleven su marca tatuada en el cuerpo?



Enrique de Mora
Socio Director de EXCELTIA
www.exceltia.es

Consultor Destacado
Top Ten Management Spain
www.toptenms.com

A mí sólo se me ocurre una, Harley-Davidson. Los “motoseros” Harley te pueden sorprender en cualquier momento y lugar. Te los encuentras dónde menos te lo esperas. Por ejemplo, tras un “disfraz” de ejecutivo agresivo que, si viene a cuento, deja de hablarte de negocios, se arremanga la camisa y te muestra un tatuaje que atestigua su militancia...

En 1903, William Harley y Arthur Davidson, ambos con 20 años de edad, construyeron su primera motocicleta. El primer año, la producción total alcanzó la espectacular cifra de... una motocicleta. En 1910, las ventas superaron las 3.000 unidades. Películas como “Easy Rider” hicieron de las Harley un icono cultural. La Harley-Davidson se convirtió en el referente para la gente que amaba la mística del “chico malo” y el rugido distintivo y poderoso de su motor.

El mundo Harley adquirió una simbología y unos códigos bien conocidos, asociados a la rebeldía: pañuelos piratas en la cabeza, tatuajes, chupas de cuero, piercing, “abalorios” decorativos metálicos, etc. Además, los seguidores de Harley tienen ritos muy consolidados, como las reuniones y acampadas al aire libre, el abrillantado público de sus motos y la marcha grupal en carretera.

El mito Harley no se fraguó gracias a una gran inversión publicitaria, sino debido a que creció como marca en el lugar y momento justo: a mediados del siglo pasado, la filosofía Harley, nacida en el centro de Estados Unidos, se convirtió en el eje de una emergente subcultura estadounidense, que se contraponía al fenómeno hippie, nacido en la costa, cuyos seguidores eran vistos por los de Harley como gente de ideales “blandengues”. Millones de personas se identificaron con esa nueva ideología y forma de vida alternativa, la del “chico malo”,



dotando a la marca Harley de ese estatus mítico que conserva intacto hoy en día.

Pero no todo ha sido un camino de rosas. Avanzados los años sesenta, Harley-Davidson tuvo que hacer frente al enemigo japonés, que fue invadiendo el mercado norteamericano de motocicletas con diferentes marcas: Honda, Kawasaki, Yamaha, etc. Las ventas de Harley-Davidson fueron disminuyendo rápida y peligrosamente. La competencia japonesa puso en evidencia la alarmante falta de calidad de las Harley de aquellos años. La empresa norteamericana estuvo al borde de la quiebra y buscó desesperadamente un comprador. Los malos tiempos empezaron a cambiar en 1981, cuando un grupo de ejecutivos, entre ellos William Davidson, nieto del fundador, se hizo con la empresa, respaldado por Citibank.

EL MOTOR DEL CAMBIO

Desde los 80 hasta ahora, las cosas han rodado muy bien para Harley-Davidson. En 1982, la cuota de mercado (motocicletas pesadas) de Harley-Davidson había caído hasta un 15%. En la actualidad, supera el 60%. De hecho, 2007 ha sido el primero de los últimos 22 años en que la empresa estadounidense ha reducido su beneficio. En 2007, ganó 933,8 millones de dólares (639,5 millones de euros).

Según explica Richard Teerlink, uno de los refundadores de la empresa y artífice de su reinención, en los ochenta, Harley-Davidson concentró sus esfuerzos en un programa para el desarrollo de productos, después enfocó la fabricación hacia la excelencia y, finalmente, apostó por una filosofía orientada al cliente.

En la reinención de Harley-Davidson de los años ochenta, una de las claves fue el cambio de su público objetivo. Al aumentar la calidad y los precios, los clientes tradicionales – pertenecientes a la “clase” obrera y media- fueron dejando paso a una categoría diferente de compradores: profesionales liberales y directivos. En la actualidad, estos dos últimos colectivos conforman un tercio de los compradores de Harley. Se estima que un 60% de los motoristas Harley son licenciados universitarios. En palabras de un directivo de la empresa estadounidense: “Lo que vendemos es la posibilidad de que un contable de 43

años se vista con cuero negro, conduzca por pueblos pequeños y consiga que la gente tenga miedo de él”.

MUCHO MÁS QUE UNA MOTO

Algunos estudios muestran que aproximadamente el 75% de los clientes de Harley repite compra. Y eso que Harley-Davidson no ofrece ni la moto más rápida, ni la más barata, ni la más moderna. ¿Cómo se explica ese altísimo índice de fidelización?

Tener una “Harley” significa mucho más que conducir una moto... Es una experiencia única de conducción, es un estilo de vida.

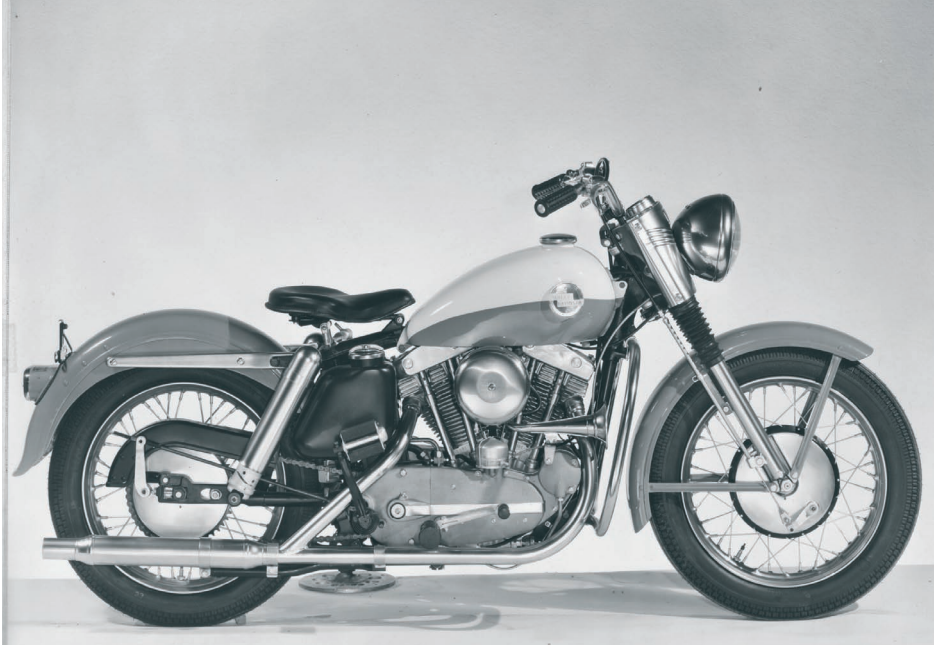
Harley-Davidson es uno de los ejemplos paradigmáticos de *lovemark*. Es una marca que genera deseo y lo acrecienta, haciéndose esperar entre su público: controla al máximo sus lanzamientos y tarda deliberadamente en entregar sus productos, que elabora a medida -como un sastre-, porque sabe que esos largos plazos de suministro contribuyen a hacer de sus motos un producto extremadamente codiciado.

SENSACIONES HARLEY

Según el experto en “story-telling”, Antonio Nuñez, el relato de Harley se cuenta en primera persona, tiene como protagonista a la moto y a su dueño. Es un relato que huele a grasa, suena a heavy metal y a rugido de motor, sabe a cuero, tiene el tacto frío del metal y se visualiza en imágenes en blanco y negro.

Pero por increíble que parezca, una Harley-Davidson también suena a nana... O así nos lo ha “vendido” recientemente la agencia española Publicis Casadevall Pedreño en una exitosa campaña creada para la mítica marca estadounidense. El sonido del motor Harley era la única forma de hacer dormir a un bebé...

Dicha campaña publicitaria es una de las pocas llevadas a cabo en medios masivos. Harley-Davidson suele apostar más por la comunicación BTL, muy singularmente por los eventos promocionales, porque es ahí dónde se puede ver, respirar, oír y tocar una Harley, es decir, sentirla. Un magnífico ejemplo de su ingenioso y eficaz marketing BTL es una acción que llevó a cabo en Brasil –de la mano de la poderosa creatividad publicitaria local-. Entregaron a un selecto grupo de ejecutivos de alto nivel, clientes



potenciales de Harley-Davidson, una caja denominada "Freedom Box", que contenía, en su exterior, la frase "Siéntete libre" y el logo. El horario de entrega fue las últimas horas laborales del viernes. Al abrir la caja, el destinatario recibía una brisa de aire fresco en su rostro, propiciada por la activación de un ventilador. Enviaron 30 cajas y vendieron 18 motos. Gran éxito.

CONCLUYENDO...

Harley-Davidson ha conseguido convertir su producto en un icono cultural. Gracias a ello, la empresa norteamericana ha logrado integrar alrededor de su producto todo tipo de extensiones que van más allá del gran negocio de repuestos y accesorios, incorporando una línea de ropa, plumas estilográficas, la tarjeta Visa Harley Davidson,...

Según Teerlink, uno de los refundadores y actuales directivos de Harley Davidson, su enorme cuota de mercado, su reputación de calidad y su rentabilidad se deben a tres factores:

1. Conocer muy bien su negocio.
2. Conocer muy bien a su cliente.
3. Cuidar el detalle.

Obviamente, el producto Harley-Davidson es tangible, pero su éxito se sustenta en la percepción de todo aquello intangible que lo rodea.

El caso Harley es un excelente apoyo para reflexionar sobre estrategia de producto. El producto es el primer elemento del marketing-mix, alrededor del cual se articulan los tres restantes, el precio, la comunicación y la distribución.

Según Kotler, cualquier empresa debe tener muy claras las características de sus productos y debe lograr diferenciarlos –en positivo– de su competencia.

Al diferenciar el producto, podremos bautizarlo con una marca. ¿Cómo se diferencia una marca de otras? La dimensión de producto nos remite a sus características técnicas, su nivel de calidad, su duración, su fiabilidad, capacidad de reparación, su estilo o su diseño.

La dimensión de servicio se refiere al plazo de entrega, instalación, la formación de los clientes y los servicios de mantenimiento y reparación.

Normalmente, una empresa dispone de diversos productos, reagrupados por familias. El mix de productos se puede clasificar en función de su amplitud, longitud, profundidad y consistencia. La estrategia de producto se sustenta alrededor de estas cuatro variables, decidiendo qué líneas de productos conviene fomentar, conservar o abandonar.

¿Y en su caso?, querido lector: ¿Les resulta fácil a sus clientes interactuar con su empresa? ¿Sus productos afectan a las emociones? ¿Podría usted reinventar la experiencia del cliente para que éste refuerce su sentido de afiliación con sus productos o servicios?

Kotler propugna que existen 7 estrategias ganadoras en los mercados supercompetitivos y cambiantes que nos ha tocado vivir:

1. Estrategia de bajo coste.
2. Crear una experiencia única para el consumidor.
3. Reinventar nuestro modelo de negocio.
4. Ofrecer calidad máxima en el producto.
5. Centrarse en nichos de mercado.
6. Ser innovador.
7. Ser el mejor en diseño.

Harley apostó –y ganó– por crear una experiencia única para el consumidor. ¿Y su empresa? ¿Logrará algún día que sus clientes lleven su marca tatuada, sino en la piel, por lo menos en la mente....?